



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

**Elaboración de un proyecto social en el Banco
Mundial: creación, implementación y seguimiento
de proyectos de desarrollo a lo largo del último
medio siglo**

Autora: Sol Jiménez Romero-Mazariegos
Director: Alfredo Arahetes García

Madrid
Marzo 2014

ÍNDICE PRELIMINAR

1- INTRODUCCIÓN.....	7
2- MARCO CONCEPTUAL.....	9
2.1 La historia, evolución y situación actual del Banco Mundial.....	9
2.2 La estructura del Grupo del Banco Mundial.....	10
2.3 El funcionamiento del Banco Mundial.....	13
2.4 Los instrumentos de financiación.....	16
3- METODOLOGÍA DEL TRABAJO	20
4- RESULTADOS.....	22
4.1 Fase de creación de un proyecto.....	22
4.2 Fase de implementación de un proyecto.....	32
4.3 Fase de seguimiento de un proyecto.....	35
5- CONCLUSIONES.....	46
6- BIBLIOGRAFÍA.....	50
7- ANEXOS.....	53



RESUMEN

Elaboración de un proyecto social en el Banco Mundial: creación, implementación y seguimiento de proyectos de desarrollo a lo largo del último medio siglo.

El Banco Mundial tiene entre sus políticas financiar proyectos sociales que incidan positivamente en las poblaciones más necesitadas a fin de propiciar un desarrollo económico inclusivo. En este trabajo se pretende describir el proceso de implementación de los proyectos de desarrollo elaborados por el Banco Mundial, haciendo un mayor hincapié en aquellas variables fundamentales que resultan de especial interés para el desarrollo del proyecto. Además, se pretende dar una visión crítica de este proceso, apoyándose y tomando como referencia ejemplos de casos reales y elaborando, en base a todo este estudio, recomendaciones para optimizar el proceso y los resultados pretendidos con el proyecto. Las implicaciones prácticas del estudio no sólo se podrán ver reflejadas en los proyectos sociales que se presenten al Banco Mundial para su financiación, sino también como guía para aquellos otros proyectos que pretendan ser financiados por otras fuentes. Esto repercutirá positivamente en las organizaciones de apoyo social y gobiernos locales, así como en las poblaciones más necesitadas que se benefician con la implementación de los proyectos de desarrollo.

PALABRAS CLAVE: Banco Mundial, desarrollo social, inclusión, proyectos sociales, financiación, banco de desarrollo.

ABSTRACT

Elaboration of a social project in the World Bank: creation, implementation and monitoring of development projects within the last fifty years

The World Bank has among its policies to finance social projects contributing or affecting the most deprived communities in order to promote inclusive economic development. This paper aims to describe the process of implementing development projects prepared by the World Bank, with a special focus on those fundamental variables that are of special interest for the development of the project. Another objective is to give a critical view of this process by looking at previous projects and elaborate recommendations in order to optimize it. The practical implications of the study can be seen not only in the social projects that are submitted to the World Bank for funding, but also as a guide for those other projects that are intended to be funded by other sources. This will have a positive effect on organizations of social support and local governments, as well as in the most deprived populations that benefit of the development projects.

KEY WORDS: World Bank, social development, inclusion, social project, Development Bank.

1- INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo de investigación académica consiste en analizar el proceso de elaboración, implementación y seguimiento de los proyectos sociales financiados por el Banco Mundial. Así, se identificarán y describirán las diferentes etapas del proceso y las variables que afectan a cada una de ellas. En definitiva, el estudio pretende dar a conocer cómo se lleva a cabo un proyecto social, sintetizando y facilitando la comprensión de cada etapa. Por último, a través del análisis, se formularán recomendaciones orientadas a optimizar el proceso.

Según el Informe Anual del 2013 del Banco Mundial, la organización ha incrementado sus préstamos de 24.700 millones de dólares en 2008 a 35.300 millones en 2012¹, para llevar a cabo proyectos en los más de 100 países con los que colabora. Los proyectos abarcan todo el abanico económico y social de esos Estados miembros.

Actualmente, existe una amplia variedad de entidades y organismos que llevan a cabo proyectos sociales, cuyos criterios, procesos y métodos de selección son complejos, entran en juego muchas variables y parece existir una falta de transparencia. Así, si bien ya existen estudios sobre la labor del Banco Mundial y sobre ciertas etapas de los proyectos sociales, no existe un estudio que comprenda y sintetice el proceso en su totalidad. Por ello, el presente trabajo tiene por objetivo facilitar la comprensión integral del proceso para la financiación de los proyectos sociales de una institución específica, en este caso el Banco Mundial, pero pretendiendo ser igualmente de utilidad y referencia para entender la elaboración de los proyectos en otros Bancos de Desarrollo.

Se trata por tanto de una investigación teórica, en la que en un primer momento se ha debido revisar la literatura existente, acudiendo a las bases de datos del propio Banco Mundial, al igual que otras bases de datos oficiales. Asimismo, se han consultado revistas

¹ World Bank. (2013). *The World Bank Annual Report 2013*. Washington, DC, USA: World Bank

especializadas, y los propios informes de las principales Organizaciones No Gubernamentales interesadas en los temas de desarrollo social.

El presente trabajo se estructura en cuatro partes. En un primer momento, se presenta el marco conceptual en el que se realiza una descripción del Banco Mundial, indicando su estructura, funciones y ámbito de actuación, y delimitando por fines prácticos qué se entiende por un proyecto de desarrollo social. En un segundo momento, se especifica la metodología de trabajo utilizada. Posteriormente, se presentan los resultados de la investigación, correspondiendo cada apartado a las sucesivas etapas del proceso que debe seguir un proyecto social en el Banco Mundial: creación, implementación y seguimiento. Debido a la complejidad y extensión de cada proyecto, se especificará para cada una de estas etapas cómo se desarrolla, su tiempo estimado, los distintos actores involucrados, al igual que otros elementos fundamentales y variables específicas a cada etapa. Asimismo, se pretende dar una opinión personal y crítica de la manera en que dichos procesos son llevados a cabo en la realidad, basándose en las diferentes metodologías que pueden utilizar las instituciones de desarrollo. Por último, se presentarán las conclusiones del presente trabajo de investigación.

2- MARCO CONCEPTUAL

2.1 La historia, evolución y situación actual del Grupo del Banco Mundial

Después de la Segunda Guerra Mundial, instituciones tales como el Grupo del Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y otros bancos regionales de desarrollo e instituciones multilaterales fueron creados con el objetivo de construir un sistema económico mundial integrado.

En 1944, durante la Conferencia Monetaria y Financiera de las Naciones Unidas, más conocida como Bretton Woods, se aprobaron un conjunto de resoluciones que dieron origen a la creación del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), predecesor del actual Banco Mundial. Cuando las operaciones del BIRF comenzaron, dos años después de su creación, la organización estaba constituida por 38 Estados miembros. La contribución de los Estados con la institución tenía como objetivo inicial ayudar a la reconstrucción de Europa y Japón tras los devastadores efectos de la guerra. Sin embargo, conforme a la adhesión de nuevos Estados y la recuperación de las economías europeas, el BIRF fue ampliando sus funciones hasta llegar a tener como función principal la financiación del desarrollo. Esta ampliación de funciones llevó aparejada la evolución de su estructura: se crearon en su seno cuatro nuevas organizaciones dando lugar a lo que hoy conocemos como el Grupo del Banco Mundial (GBM). Así, hoy en día, el Grupo del Banco Mundial es una organización compuesta, además del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), por la Asociación Internacional de Fomento (AIF), la Corporación Financiera Internacional (CFI), el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI), y el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI). Si bien está comprendido por cinco instituciones, lo que conocemos propiamente como el Banco Mundial hace referencia al BIRF, que centra sus actividades en países de ingresos medios, y la AIF, que se centra en los países más pobres. En este sentido, el presente trabajo se orientará a los proyectos sociales que impulsan estas dos

instituciones. Por su parte, la CFI, el OMGI y el CIADI, asociados legalmente al Banco Mundial pero financieramente separados de él, completan la tarea del desarrollo.

En este orden de cosas, el Banco Mundial es una institución de desarrollo internacional que forma parte de los organismos especializados de las Naciones Unidas, y se define a sí misma como fuente de asistencia financiera y técnica para los países en desarrollo. A través de sus préstamos, permite a los Estados miembros más pobres mejorar sus economías y el nivel de vida de sus habitantes, y contribuir con su objetivo último: la reducción de la pobreza. En este sentido, el Banco Mundial se ha propuesto cumplir dos metas principales antes del 2030: acabar con la pobreza extrema y promover la prosperidad compartida. Con el fin de medir la realización de sus objetivos, éstos se han cuantificado²: para terminar con la pobreza extrema, el objetivo del Banco es reducir el porcentaje de personas que subsisten con menos de US\$1,25 al día al 3% o menos; para promover la prosperidad compartida, el objetivo es fomentar el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población de cada país.

2.2 La estructura del Grupo del Banco Mundial

Como se ha mencionado anteriormente, el grupo del Banco Mundial está dividido en cinco agencias. Si bien el contenido del trabajo se centrará en dos de ellas, se realizará una breve descripción de las funciones de cada una y de su localización dentro del organigrama de la institución para lograr así una mejor comprensión del funcionamiento de la organización. Las agencias del Grupo del Banco Mundial son³:

- 1) El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) ofrece a los países de ingreso bajo y medio inversiones de capital y servicios de asesoría.
- 2) La Asociación Internacional de Fomento (AIF) se dedica a ayudar a los países más pobres, otorgando préstamos sin interés y donaciones para programas que

² World Bank. (2013). *The World Bank Annual Report 2013*. Washington, DC, USA: World Bank

³ Presentación del Grupo del Banco Mundial en su página oficial: <http://www.bancomundial.org/es/about>

fomenten el crecimiento económico, reduzcan desigualdades y mejoren las condiciones de vida de la población.

El BIRF y la AIF comparten el mismo personal y la misma sede, que se encuentra en Washington DC.

- 3) La Corporación Financiera Internacional (CFI) tiene como fin promover las inversiones privadas sostenibles en los países emergentes, facilitando asistencia técnica y participado en la financiación de las iniciativas sin necesidad de garantía soberana.
- 4) El Organismo Multilateral de Garantía de inversiones (OMGI) asegura contra el riesgo político las inversiones privadas en países en vías de desarrollo e incita a compañías privadas a invertir en países extranjeros.
- 5) El Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI) proporciona servicios internacionales de conciliación y arbitraje para conflictos en inversiones.

La consecución de la consideración de Estado miembro necesita el cumplimiento de ciertos requisitos. El Convenio Constitutivo del BIRF dispone que sólo los Estados adheridos al Fondo Monetario Internacional (FMI) podrán ser miembros del Banco⁴. A su vez, para poder ingresar en la AIF, la CFI, y el OMGI, se requiere ser miembro del BIRF.

⁴ Artículo 2, Sección 1 del *Convenio Constitutivo* del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.



Grupo del Banco Mundial



BIRF

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento

Rol:
Promueve reformas institucionales, regulatorias y legales.

Clientes:
Países con ingresos bajos o medios.

Productos:

- Asistencia
- Préstamos
- Consultoría



AIF

Asociación Internacional de Fomento

Rol:
Promueve reformas institucionales, regulatorias y legales.

Clientes:
Los países más pobres.

Productos:

- Asistencia
- Préstamos sin intereses
- Donaciones
- Consultoría



CFI

Corporación Financiera Internacional

Rol:
Incentiva inversiones privadas en países emergentes.

Clientes:
Empresas privadas de los países miembros.

Productos:

- Capital
- Préstamos
- Gestión de riesgos
- Consultoría



OMGI

Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones

Rol:
Ofrece instrumentos para asegurar las inversiones contra el riesgo político.

Clientes:
Inversiones privadas en los países miembros.

Productos:

- Seguros contra riesgo político



CIADI

Centro Internacional de Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones

Rol:
Media en conflictos de inversiones.

Clientes:
Inversiones privadas en los países miembros.

Productos:

- Instalaciones para solución de disputas

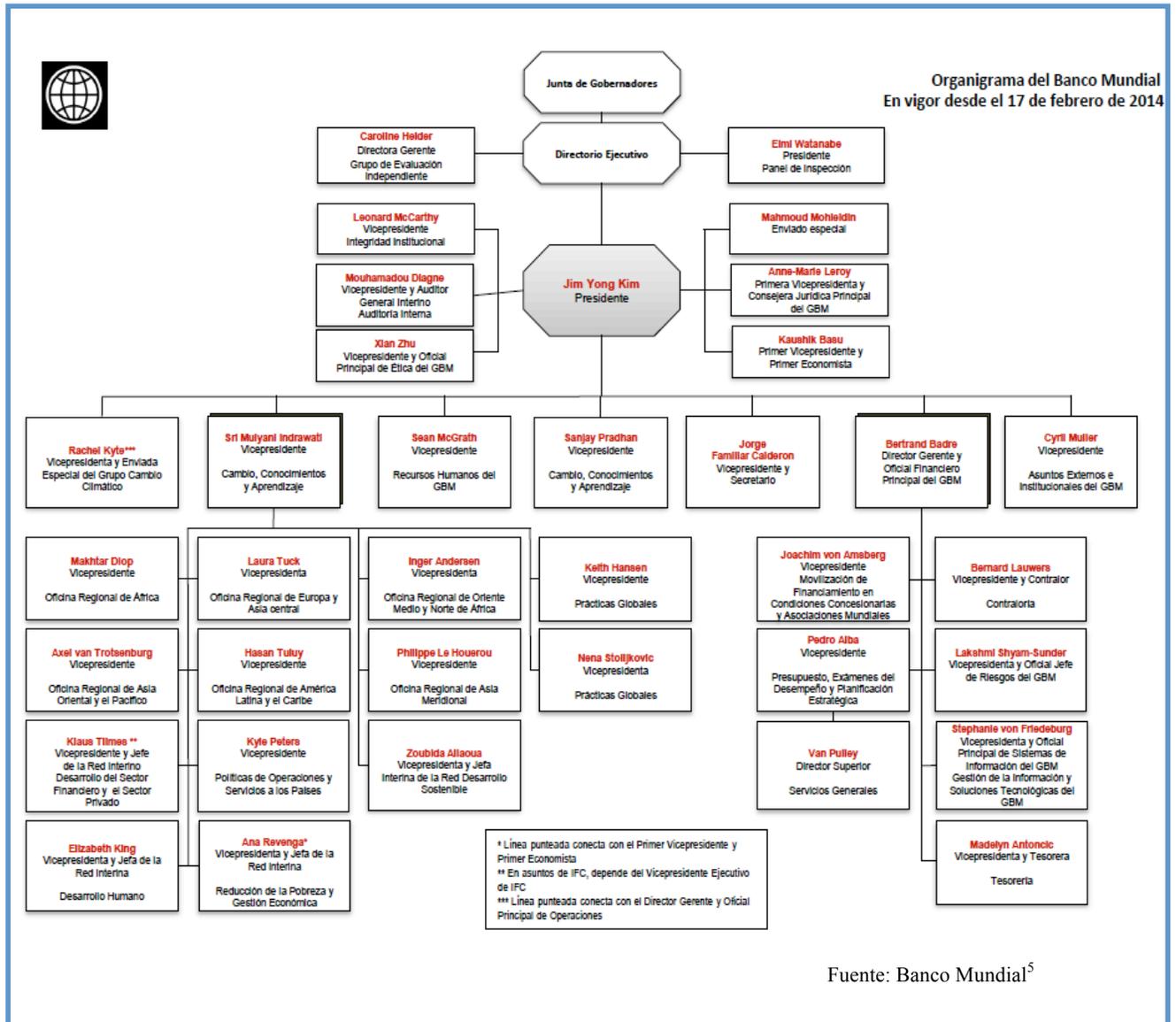
Fuente: Elaboración propia en base a los datos de <http://www.worldbank.org/en/about> y de <http://globalislander.blogspot.com.es/2012/10/the-world-bank-group.html>

2.3 El funcionamiento del Banco Mundial

El Organigrama del Banco Mundial (BIRF y AIF)

Como se ha señalado en la introducción, el Banco Mundial es una organización muy extensa, integrada por 188 países. Por ello, requiere de una jerarquía bien definida a fin de conseguir un funcionamiento coordinado. Los países miembros están representados por una Junta de Gobernadores, el máximo órgano responsable de las políticas. Considerando los cargos de responsabilidad que ostentan los miembros de la Junta (en su mayor parte Ministros de Finanzas o de Desarrollo de los países), sus poderes son delegados en Directores Ejecutivos que conforman el Directorio Ejecutivo. El Presidente, Jim Yong Kim, dirige sus reuniones. Los niveles más bajos están ocupados por diferentes

Vicepresidentes, cuyas responsabilidades varían comprendiendo actividades tan variadas como tesorería, grupo de cambio climático, diferentes áreas geográficas, etc. El conjunto del organigrama del BIRF y AIF se pueden observar en el siguiente cuadro:



⁵ Gráfico extraído de la página oficial del Banco Mundial:
http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/About/OrgChart/Bank14_02.pdf

Administración del Banco Mundial

En línea con el organigrama anterior, PIZON ENCISO⁶ expone los principales órganos de administración del Banco:

- Junta de Gobernadores

Cada país miembro está representado por un Gobernador. La Junta ostenta todos los poderes del Banco, pudiendo dictar todas las normas y reglamentos que estime pertinentes. La Junta se reúne generalmente en una Reunión Anual pero puede reunirse siempre que lo estime conveniente o sea convocada por los Directores Ejecutivos. En esta reunión los Gobernadores deciden cómo afrontar los asuntos de desarrollo actuales y cuáles son las prioridades para ayudar a reducir la pobreza. El quórum para la toma de decisiones en Junta es de mayoría cualificada de 2/3 de los votos totales.

- Directores Ejecutivos

Los Directores Ejecutivos son responsables de la conducción general de las operaciones del Banco. Desempeñan sus funciones en virtud de las facultades delegadas por la Junta, la cual deben convocar cuando lo soliciten cinco Estados miembros o los miembros que representen un 25% de los votos totales. Hay una totalidad de 25 Directores, de los cuales cada uno de los cinco países que ostentan el mayor número de acciones, es decir EEUU, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia, pueden elegir uno. Los demás países forman grupos libremente, atendiendo en todo caso a factores geográficos, políticos y culturales y eligen un Director cada dos años. Ciertos países constituyen un grupo separado, como por ejemplo Arabia Saudita, China, Rusia e India. Los Directores se reúnen semanalmente para supervisar las actividades del Banco. Entre sus funciones se encuentran: analizar y adoptar decisiones sobre las propuestas de préstamos y garantías, decidir sobre cuestiones políticas que sirven de orientación para las operaciones generales del Banco, presentar ante la Junta la auditoría de cuentas, el presupuesto administrativo, el informe anual sobre

⁶ Pizón Enciso L. (2002). *Manual de Fuentes de Financiamiento*. Bogotá, Colombia Departamento Nacional de Planeación: Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas - Subdirección de Crédito.

las operaciones y políticas y cualquier otro asunto que deba someterse a su consideración, etc. El quórum exigido para la toma de decisiones es de mayoría de los Directores que representen al menos la mitad de los votos.

- Presidente

El Presidente del Grupo del Banco Mundial es elegido y cesado por los Directores Ejecutivos, no pudiendo ser un Gobernador o Director Ejecutivo (ni sus respectivos suplentes). El Presidente preside el Directorio Ejecutivo pero no tiene derecho a voto, salvo en caso de empate. Tiene a su cargo la conducción de los negocios ordinarios del Banco bajo la dirección de los Directores Ejecutivos, y es el jefe del personal siendo, por ello, responsable de la organización, nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados.

- Consejo Consultivo

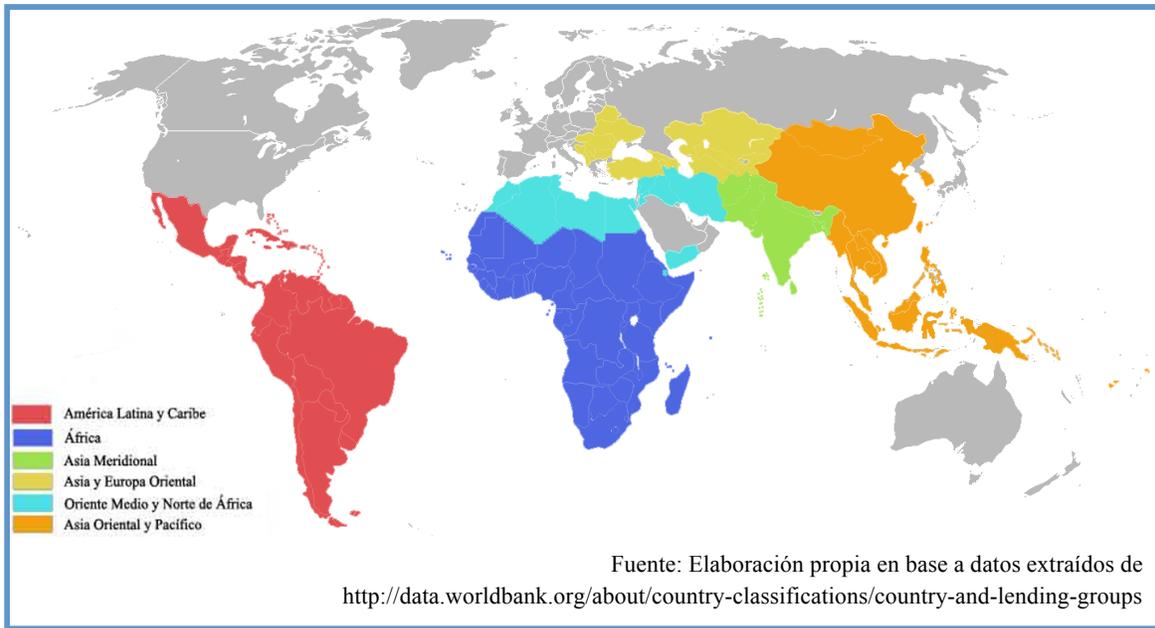
El Consejo Consultivo pretende aconsejar a la institución sobre temas de política general en relación a asuntos de interés para el Banco. Se compone como mínimo de siete personas, designadas por la Junta de Gobernadores, que mantendrán su cargo durante dos años con opciones de renovación.

- Comités de préstamos

Los Comités están formados por un experto seleccionado por el Gobernador y uno o más miembros del personal técnico. Su labor consiste en informar sobre los préstamos que serán otorgados en cada región.

- Oficinas y Consejos regionales

El Banco posee oficinas regionales en diferentes zonas geográficas. Cada una de ellas cuenta con un Consejo regional. En el gráfico siguiente se pueden apreciar las diferentes zonas geográficas que distingue el Banco.



Financiación del Banco Mundial

Como explica el Banco a través de su página web⁷, por una parte, el BIRF obtiene los fondos que concede en sus préstamos a través de la emisión de bonos a instituciones privadas, gobiernos, sus agencias y bancos centrales. Dichos bonos tienen la máxima calificación crediticia, es decir AAA, ya que la devolución está garantizada por los Estados miembros. Los beneficios de la venta de estos bonos son prestados a su vez a países en desarrollo a un tipo de interés asequible para ayudar a financiar proyectos y programas de reforma política. Por otra parte, la AIF está principalmente financiada por subvenciones de los países donantes. El Banco es un importante prestatario en el mercado de capitales mundial y el mayor prestatario no residente en todos los países en los que sus emisiones son vendidas. En definitiva, el Banco Mundial toma prestado todo el dinero que utiliza para realizar préstamos a los diferentes países. Es decir, pide prestado dinero a un tipo de interés bajo en mercados de capitales de todo el mundo, para posteriormente prestarlo a países en desarrollo con unos términos más favorables de lo que éstos podrían conseguir.

⁷ Explicación a la pregunta *¿De dónde proviene el dinero del Banco Mundial?* Dada en la página: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTFAQSSPAINISH/0,,contentMDK:20669081~menuPK:1723691~pagePK:98396~piPK:51137780~theSitePK:1723673,00.html>

Las fuentes de dinero para el Banco son: cuotas pagadas por Estados miembros, emisión de deuda, ahorros en sus inversiones, contribuciones de miembros (generalmente los más ricos) y devoluciones de los préstamos realizados a países. Pese a disponer de grandes cantidades de recursos financieros, la filosofía del Banco es proporcionar sólo una parte del capital necesario para el proyecto. El país prestatario debe obtener el resto de otras fuentes ya sean externas o propias.

2.4 Los instrumentos de financiación de proyectos

Para alcanzar sus objetivos, la institución otorga préstamos con intereses bajos, créditos sin intereses y donaciones a países en desarrollo por un valor de alrededor del 90% del total de sus activos⁸. El Banco Mundial utiliza tres instrumentos de financiación para reducir la pobreza:

1) Préstamos de Inversión (*Investment Lending*)

El primer elemento distintivo de esta categoría de préstamos reside en su duración: se trata de préstamos a largo plazo, generalmente de entre 5 y 10 años. En cuanto a su finalidad, estos préstamos estaban inicialmente ideados para financiar la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios. No obstante, hoy en día, estos préstamos financian en mayor medida programas de refuerzo de las instituciones, el desarrollo social y la estructura de políticas públicas necesarios para facilitar las actividades del sector privado. En definitiva, permiten financiar proyectos de desarrollo económico y social en diversos sectores destinados a mejorar la infraestructura física y social necesaria para la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenido del país. A lo

⁸ Dato de la página oficial del Banco Mundial:
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,,contentMDK:22262276~pagePK:41367~piPK:51533~theSitePK:40941,00.html>

largo de los últimos veinte años, los préstamos de inversión han representado, en promedio, casi un 80% del volumen total de los préstamos del Banco⁹.

Los gastos relacionados con préstamos de inversión se adjudican y desembolsan por conceptos especificados en el marco de un proyecto de inversión. Para garantizar que los resultados serán satisfactorios, el préstamo puede subordinar sus desembolsos a determinadas condiciones del proyecto o componentes específicos¹⁰.

Tipología de préstamos:

- Préstamo para inversiones específicas
- Préstamos para inversión y mantenimiento sectoriales
- Préstamos adaptables para programas
- Préstamos para el aprendizaje y la innovación
- Préstamos para asistencia técnica
- Préstamos a un intermediario financiero
- Préstamos de emergencia para recuperación

A diferencia de los préstamos comerciales, el apoyo del Banco en proyectos de inversión no consiste únicamente en dar la financiación necesaria a países prestatarios, sino que también sirve como vehículo para una transferencia sostenible de conocimientos prácticos y asistencia técnica. Esto incluye apoyo con trabajo analítico y de diseño en las fases conceptuales del proyecto, apoyo técnico y conocimientos especializados en la fase de implementación, y desarrollo institucional a lo largo del proyecto.

2) Préstamos para Políticas de Desarrollo (*Development Policy Loans*)

Los Préstamos para Políticas de Desarrollo (PPD) son préstamos a corto plazo, de entre 1 y 3 años. Proporcionan financiación externa de rápido desembolso para respaldar

⁹ Grupo de Servicios a los Prestatarios. Departamento de Contabilidad - Banco Mundial. (2005). *Manual del Servicio de la Deuda del Banco Mundial*. Washington DC, USA: Banco Mundial

¹⁰ Departamento de Préstamos - Banco Mundial. (2006). *Manual de desembolsos para clientes del Banco Mundial*. Washington DC, USA: BIRF

reformas institucionales y políticas públicas. Es fundamental que la preparación de estos préstamos se realice coordinadamente con el Fondo Monetario Internacional.

Concebidos inicialmente para apoyar reformas macroeconómicas, los PPD han evolucionado poco a poco para centrarse en reformas de orden estructural o sobre el sector financiero y las políticas sociales, así como la mejora de la gestión de los recursos del sector público. Estos últimos años, los PPD han representado, en promedio, un 20% del volumen total de los préstamos del Banco.

Los fondos se desembolsan en uno o más tramos y se depositan en una cuenta especial. Los tramos se liberan cuando el prestatario cumple con las condiciones previstas para dicha liberación. Éstas suelen consistir en muestras de avances hacia el establecimiento de un marco macroeconómico satisfactorio (promulgación de leyes de reforma, logro de un determinado indicador de desempeño, etc.)¹¹.

Las políticas introducidas en 2004¹², eliminaron la tipología de préstamos existente y contribuyeron a que este instrumento se adaptase en mayor medida a las necesidades de los Estados.

3) Financiación de Programas por Resultados (*Programs-for-Results financing*)

La Financiación de Programas por Resultados (PporR) es un nuevo instrumento creado en 2012¹³ por el Banco Mundial, que proporciona fondos y apoyo directo a programas de desarrollo, de una amplia variedad de sectores, iniciados por los países prestatarios que hayan alcanzado unos resultados previamente definidos.

¹¹ Departamento de Préstamos - Banco Mundial. (2006). *Manual de desembolsos para clientes del Banco Mundial*. Washington DC, USA: BIRF

¹² Norma del Banco Mundial: BP/OP 8.60 – Development Policy Lending

¹³ Norma del Banco Mundial: BP/OP 9.00 - Program-for-Results Financing

La finalidad de esta nueva medida ha sido explicada por Joachim von Amsberg, vicepresidente de Políticas de Operaciones y Servicios a los Países del Banco Mundial: “Creemos que con este nuevo instrumento, el Banco Mundial, en forma conjunta con los Gobiernos, los asociados para el desarrollo, la sociedad civil, el sector privado y otros, logrará ser un mejor socio, centrado en los resultados, en el fortalecimiento institucional y en mejores alianzas”¹⁴.

Además de conceder los préstamos mencionados, el Banco también realiza otras funciones. Entre ellas se incluye el otorgamiento de garantías, el cofinanciamiento y movilización de recursos, los servicios de análisis y de asesoría, y el fortalecimiento de las capacidades de los países. No obstante, el contenido de este trabajo se centrará en la financiación otorgada a través de préstamos dirigidos a proyectos de desarrollo social.

¹⁴ *El Banco Mundial aprueba la herramienta de financiamiento Programa por Resultados: El nuevo instrumento vincula los préstamos directamente con resultados de desarrollo verificados*, Comunicado de prensa N°:2012/241/OPCS
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANISH/0,,contentMDK:23094911~menuPK:3327604~pagePK:34370~piPK:34424~theSitePK:1074568,00.html>

3- METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Para la realización del presente trabajo se ha llevado a cabo una revisión de la bibliografía existente sobre el tema. Para comenzar, la página web del Banco Mundial (<http://www.bancomundial.org>) ofrece un buen punto de partida. Sirve como forma de orientación y estructuración. A través de ella se puede comprender de una manera rápida y eficaz los procedimientos y metodologías utilizados por la institución, y utilizarla como base para profundizar en determinados temas.

El propio Banco Mundial es una gran fuente de información sobre sus propias actividades. Dado que es una institución de carácter público, muchos de los documentos e informes que se elaboran pueden ser consultados libremente. Por este motivo, el acceso a información de primera mano sobre determinados aspectos relativos al Banco Mundial es sencillo.

Por ello, principalmente se han analizado informes del Banco Mundial sobre las diferentes etapas del ciclo de los proyectos, y otras publicaciones realizadas por el organismo en su página web. Además, para apoyar las conclusiones extraídas de los informes, se han estudiado varios proyectos llevados a cabo en los últimos años. Éstos se han empleado para aportar ejemplos a la base teórica expuesta en el trabajo.

Debido a la publicidad que se le da a la mayor parte de documentos, la cantidad de información disponible es muy extensa. Por ello, la clasificación y análisis se vuelve complicada en ciertos momentos. La recopilación de informes relevantes implica una intensa labor de investigación y selección entre multitud de documentos, y de extracción de la información necesaria dentro de los escritos seleccionados.

Por otra parte, también se ha recurrido a otras fuentes documentales externas al Banco Mundial. En este sentido, se han analizado diversos informes realizados por Estados miembros (tales como manuales o guías de uso para licitadores, solicitudes de propuestas, informes sobre el estado de los proyectos...). Por último, se han revisado

publicaciones y artículos especializados publicados por centros de investigación en materia de desarrollo, organizaciones no gubernamentales, y otros organismos internacionales, lo que permitió realizar una labor de comparación entre las distintas prácticas y criterios que en materia de financiación de proyectos de desarrollo llevan a cabo las diferentes instituciones.

4- RESULTADOS

Los proyectos financiados por el Banco Mundial se identifican, elaboran, negocian, administran y supervisan, mediante un ciclo de proyectos estándar, representado por el gráfico siguiente:



En el presente apartado se estudiará el ciclo de los proyectos de desarrollo en el Banco Mundial, basándose, entre otras fuentes, en la información que el propio Banco publica. En este sentido, hemos de distinguir en un primer momento las fases de creación, implementación, y seguimiento. Cada una de estas etapas está a su vez compuesta por diferentes períodos, que comprenden desde la detección de una necesidad por parte del país requirente, hasta su implantación, conclusión y evaluación final. A continuación se explicará cada una de las diferentes etapas.

¹⁵ Ciclo del proyecto en la página oficial del Banco Mundial:
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/PROJECTSSPA/0,,contentMDK:20611003~menuPK:2813140~pagePK:41367~piPK:279616~theSitePK:2748767,00.html>

4.1 Fase de creación

Un proyecto concreto se inicia cuando un Estado miembro identifica una necesidad, desarrolla un plan y solicita su financiación mediante un préstamo al Banco. A continuación, los expertos del país prestatario exponen las bondades del proyecto y los técnicos del Banco Mundial estudian minuciosamente el plan e intentan llegar a un acuerdo para su implementación, conforme a los objetivos de la institución. Así, la fase de elaboración del proyecto concluye con la aprobación de dicho préstamo por parte del Directorio.

1. Estrategia de Asistencia para el País

Se ha de tener en cuenta que los programas de asistencia para prestatarios del Banco Mundial se enmarcan dentro de la Estrategia de Asistencia para los Países (EAP). Como explica el Banco Mundial en su publicación *Guidelines to staff for CAS products*¹⁶, la EAP es un plan de operaciones elaborado con el fin de apoyar la estrategia de desarrollo que posee un determinado país y cumplir sus objetivos de reducción de pobreza. Es la herramienta principal que utiliza el Banco Mundial para revisar y guiar sus programas estatales y para determinar la eficacia de su trabajo en general. Así, el objetivo de la EAP es identificar las áreas claves en las cuales puede impulsar el desarrollo y contribuir a la reducción de la pobreza en la mayor medida posible y de la manera más sostenible con el apoyo del Banco.

La EAP es elaborada normalmente para un solo país prestatario pero se puede igualmente elaborar una estrategia regional, cuando ello resulte más adecuado. En cuanto a su duración, la estrategia cubre normalmente un periodo de cuatro años. No obstante, otros documentos de apoyo son elaborados dentro de este ciclo. En este sentido,

¹⁶ Operations Policy and Country Services - World Bank. (2012). *Guidelines to staff for CAS products*. Washington DC, USA: World Bank

transcurrido la mitad del periodo se elabora el Informe de Progresos sobre la EAP (*CAS-Progress Report*), y hacia el final del periodo se prepara el Informe de Terminación (*CAS-Completion Report*), ambos con la finalidad de hacer un seguimiento y evaluación de la estrategia del Banco e incorporar correcciones en el diseño de la siguiente EAP. Por otra parte, para países en los que no es posible elaborar una EAP debido a un extraordinario periodo de incertidumbre (pre-electoral, crisis social, desastre natural...) el Banco elabora una Nota sobre la Estrategia Provisional (*ISN*).

La EAP es un documento conciso y selectivo. Está estructurado en torno a cuatro bloques: visión, diagnóstico, resultados y programa. El documento toma como punto de partida la visión a largo plazo que tiene el propio país en materia de desarrollo, así como la estrategia por la que ha optado para alcanzar sus objetivos. Además, analiza las relaciones entre dichos objetivos y otros temas pertinentes tales como la pobreza, educación, igualdad de género, salud y medioambiente. Asimismo, se proporciona un análisis del estado actual del país requirente en relación con los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la probabilidad de alcanzarlos. A continuación, la EAP describe el diagnóstico del Banco sobre la situación del país en términos de desarrollo. Para ello se tiene en cuenta el desempeño de la cartera del Banco en el país, su capacidad crediticia, la capacidad de ejecución, la gestión de gobierno y otras cuestiones sectoriales e intersectoriales. En este sentido, el diagnóstico estudia generalmente temas como los factores sociopolíticos, el grado de desarrollo institucional, el marco macroeconómico, el entorno externo, el sistema de gobierno, el desarrollo del sector privado, etc.

El Banco Mundial presenta la EAP como una estrategia “participativa” pero “no negociada”¹⁷. En este sentido, la EAP es participativa pues se elabora teniendo en cuenta las prioridades del gobierno del país prestatario y los puntos de vista de organizaciones de la sociedad civil, otras instituciones asociadas para el desarrollo (FMI, Bancos Regionales de Desarrollo...) y demás partes interesadas. Sin embargo, la EAP no es un documento negociado y por ello las posibles diferencias existentes entre el programa del

¹⁷ Explicación de la Estrategia de Asistencia a los Países por el Banco Mundial:
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/PROJECTSSPA/0,,contentMDK:21008192~menuPK:2812857~pagePK:41367~piPK:51533~theSitePK:2748767,00.html>

país y la estrategia impulsada por el Banco son señaladas en el documento. El equipo encargado de la elaboración de la EAP trata con el gobierno requirente, y con el consentimiento de éste, consulta otras partes interesadas en el país. Así, con dicho consentimiento previo, se pueden elaborar encuestas entre los clientes, consultas dentro el país a través de talleres, mesas redondas, etc.

El objetivo es incrementar el conocimiento de las condiciones y preocupaciones del país, y promover que los organismos no gubernamentales, la sociedad civil, el sector privado y demás partes interesadas se identifiquen con el contenido de la EAP. En definitiva, se trata de asegurar una alineación de las prioridades en temas de desarrollo del país, estableciendo una mayor colaboración, coordinación e implicación de todos los sectores políticos, sociales y económicos involucrados.

2. Identificación

Los objetivos expresados en la EAP ayudan a definir las prioridades del programa de financiación del Banco Mundial. Es así como, teniendo por marco principal dicho informe, la fase de identificación del proyecto se inicia con la identificación de una necesidad por parte del Estado miembro. Tras la investigación por parte del país que requiere la asistencia financiera y el análisis de posibles proyectos, el equipo del Banco trabaja con el gobierno requirente y debaten ideas a fin de identificar conjuntamente proyectos que podrían ser financiados para alcanzar los objetivos de desarrollo convenidos. Una vez seleccionado el más apropiado, el equipo del Banco redacta una nota explicando la idea. Dicha nota es un documento interno en el que se definen los elementos básicos del proyecto, los objetivos propuestos, los potenciales riesgos, distintos escenarios hipotéticos para la implementación del proyecto y un calendario preliminar del proceso de aprobación.

Durante esta etapa se elaboran otros dos documentos de libre acceso: el Documento de Información sobre el Proyecto (DIP) y la Ficha Integrada de Datos sobre Salvaguardias (FIDS). El DIP se prepara después de realizar un examen interno de la nota

sobre la idea del proyecto y se le da publicidad por medio del portal virtual del Banco. Suele tener de tres a cinco páginas de extensión y contiene información relativa a los siguientes puntos: breve descripción del proyecto, del sector, el prestatario, los organismos de ejecución, los objetivos, el coste, el método de financiación, la ejecución y los beneficios. También incluye el nombre del Gerente o Jefe de Equipo del Banco Mundial que lo supervisa, un importante contacto para las empresas interesadas en participar en la licitación de obras. El DIP es un recurso esencial para diseñar documentos de licitación adaptados específicamente a cada proyecto.

A través del análisis de varios DIP, se puede concluir que la estructura general de dicho documento es la siguiente:

- I. Datos generales del proyecto: Se trata de una ficha de presentación del proyecto, que encabeza el documento. A fin de tener una idea concisa del contenido de este apartado, se expone, a continuación, un ejemplo de un proyecto en las Maldivas (*“Maldives: PFM Systems Strengthening Project”*¹⁸).

PROJECT INFORMATION DOCUMENT (PID)	
APPRAISAL STAGE	
Report No.: PIDA3790	
Project Name	Maldives: PFM Systems Strengthening Project (P145317)
Region	SOUTH ASIA
Country	Maldives
Sector(s)	General public administration sector (100%)
Theme(s)	Public expenditure, financial management and procurement (100%)
Lending Instrument	Specific Investment Loan
Project ID	P145317
Borrower(s)	Ministry of Finance and Treasury
Implementing Agency	Ministry of Finance and Treasury
Environmental Category	C-Not Required
Date PID Prepared/Updated	14-Feb-2014
Date PID Approved/Disclosed	10-Mar-2014
Estimated Date of Appraisal Completion	27-Feb-2014
Estimated Date of Board Approval	29-May-2014
Decision	

¹⁸ Ver anexo 1: Maldives: PFM Systems Strengthening Project

- II. Contexto del proyecto: contexto del país, contexto sectorial e institucional
- III. Objetivos de desarrollo propuestos
- IV. Descripción del proyecto: Nombre de los integrantes y comentarios
- V. Financiación

A modo de ejemplo, se presenta el apartado de Financiación del proyecto “*Kosovo Health Project*”¹⁹. En efecto, este apartado está compuesto únicamente por un cuadro resumen de los costes, pues la intención del DIP no es entrar en detalle en el desarrollo del proyecto, sino más bien presentar una primera aproximación a lo que éste podría llegar a ser.

IV. Financing (in USD Million)			
Total Project Cost:	25.50	Total Bank Financing:	25.50
Financing Gap:	0.00		
For Loans/Credits/Others			Amount
BORROWER/RECIPIENT			0.00
International Development Association (IDA)			25.50
Total			25.50

- VI. Implementación
- VII. Políticas de salvaguardia
- VIII. Datos de contacto
- IX. Información de contacto adicional

Por otra parte, en la FIDS se señalan los principales problemas que pueden presentarse en relación con las políticas de salvaguardia del Banco en materia ambiental y social, y se informa de qué manera se abordarán dichos problemas durante la preparación del proyecto. El documento identifica los temas clave en relación con las políticas de protección medioambientales y sociales, ofreciendo información para la operación proyectada. Las políticas de protección medioambientales y sociales abordan temas como la protección y el mantenimiento de hábitats naturales, manejo de pesticidas, propiedad cultural, reasentamiento involuntario, pueblos indígenas, seguridad en represas, proyectos sobre aguas internacionales y proyectos en áreas en conflicto. Se prepara por

¹⁹ Ver anexo 2: Kosovo Health Project

primera vez después del primer examen oficial del proyecto y se da a conocer públicamente. La estructura del FIDS puede variar, pero en síntesis, tras el análisis de varios ejemplos, se puede concluir que la estructura general es la siguiente:

- I. Información básica:
 - a. Datos básicos del proyecto
 - b. Objetivos del proyecto
 - c. Descripción del proyecto
 - d. Ubicación del proyecto y and características físicas destacables en relación con las políticas de salvaguardia
 - e. Capacidad institucional para políticas de salvaguardia de los prestatarios
 - f. Especialistas de salvaguardia ambiental y social
- II. Políticas de salvaguardia que puedan ser aplicables
- III. Preparación del plan de salvaguardia
- IV. Aprobaciones

3. Preparación

El país prestatario y los organismos de ejecución bajo su control son los encargados de llevar a cabo la etapa de preparación del proyecto. Así, deben desarrollar un plan de acción y elaborar la petición de préstamo al Banco Mundial. Dicho plan contiene los objetivos del proyecto, un plan de implementación especificando el calendario y las responsabilidades institucionales, y el plan de financiación indicando las categorías de gastos y las condiciones para los desembolsos.

En esta etapa, el Banco Mundial puede ofrecer asesoría sobre los proyectos, brindando servicios de análisis y recomendaciones. Esta asesoría se podrá prolongar en el tiempo durante el periodo del proyecto.

En la fase de preparación se da importancia a la realización de estudios e informes de viabilidad del proyecto, que pueden llegar a durar incluso varios años, a fin de

asegurarse de que las iniciativas a desarrollar son factibles. Para ello se recurre a consultores y empresas públicas, que realizarán, por ejemplo, comprobaciones a través de diseños técnicos o de ingeniería. Se busca un compromiso de colaboración total por parte del gobierno, dada la cantidad de tiempo, esfuerzo y recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto y, por ello, se consulta a beneficiarios y otras partes interesadas para asegurar el respaldo.

Históricamente, para analizar la viabilidad económica de los proyectos, el Banco Mundial ha utilizado el análisis coste-beneficio. Éste se basa en el análisis de flujos de caja esperados que producirá el proyecto a lo largo de su vida, descontados a una tasa de descuento adecuada, con el fin de evaluar si la iniciativa producirá beneficios en el futuro. Pero en los últimos años este tipo de análisis está perdiendo importancia debido a la inclusión de proyectos en los que no es posible la medición de beneficios en términos monetarios. En dicho caso, es necesario un análisis en que se pruebe que la utilización de recursos es la óptima para la consecución de los objetivos, es decir, se mide la eficiencia y optimización.

Otro análisis crucial es la admisibilidad de los gastos necesarios para el proyecto, factor clave para recibir la financiación. Éstos deben ser coherentes con los parámetros marcados por el Banco y las necesidades para llevar a cabo el proyecto. Se evaluarán las categorías de gastos y las condiciones para los desembolsos²⁰.

En la FIDS, desarrollada en la etapa anterior, el Banco puede haber determinado posibles efectos ambientales o sociales no deseados que contradigan las políticas de salvaguardia. En ese caso, el prestatario deberá elaborar un informe de impacto social o medioambiental en el que se detallen los posibles efectos adversos que ocasionaría el desarrollo del proyecto, así como las medidas necesarias para reducir su impacto. En caso de enfrentarse a salvaguardias medioambientales, el prestatario elaborará un plan de protección ambiental exponiendo los problemas, explicando las causas y soluciones

²⁰ Departamento de Préstamos - Banco Mundial. (2006). *Manual de desembolsos para clientes del Banco Mundial*. Washington DC, USA: BIRF.

encontradas. Si se trata de salvaguardias sociales, distintos tipos de estudios pueden ser realizados para evaluar los perjuicios que se podrían producir.

4. Evaluación inicial

Durante esta etapa se realizará un estudio de la petición en el que participan expertos del país prestatario y del Banco Mundial. Se realizará una evaluación en materia económica, técnica, institucional, financiera, medioambiental y social del proyecto, utilizando los documentos elaborados anteriormente.

En un primer momento, el Banco estudia si los mecanismos fiduciarios son necesarios para abordar el proyecto. Además, se examina en detalle el proyecto y se resuelven las dudas y cuestiones más relevantes. También se ratificarán cuáles son los objetivos y resultados que se espera alcanzar, los posibles beneficiarios del proyecto y las herramientas que se usarán para realizar el seguimiento.

El Convenio Constitutivo del Banco Mundial tiene como pilar que los proyectos que financia deben incrementar el bienestar de los países miembros. El objetivo de la concesión de préstamos es aumentar el nivel de vida de los países. En este sentido, el Banco Mundial en su informe *Operational Procedure (OP) 10.04, Economic Evaluation of Investment Operations* establece que para cada proyecto el Banco debe realizar un análisis económico. Para ello, se realizan análisis coste-beneficio, de manera que solo los proyectos que aporten riqueza serán llevados a cabo. El método elegido para medir la creación de riqueza es el del Valor Actual Neto (*Net Present Value*)²¹. Los proyectos serán aceptados si cumplen las condiciones de que su NPV es positivo y que no existe ninguna otra iniciativa excluyente que genere más beneficios. En caso de que la medición de beneficios no sea posible, se efectuará un análisis coste-efectividad que medirá si el uso de los recursos es óptimo para la realización del proyecto y consecución de los objetivos planeados. Ambos análisis y sus resultados, son explicados más adelante en el

²¹ IEG. (2010). *Cost-Benefit Analysis in World Bank Projects*. Washington DC, USA: World Bank

apartado de evaluación del presente trabajo. Por último, se debe considerar los riesgos asociados al proyecto a la hora de tener en cuenta la valoración del mismo. La elaboración de estos informes resulta muy beneficiosa para evitar el malgasto de recursos y poder seleccionar el mejor proyecto. No obstante, conllevan ciertas desventajas como los costes asociados de tiempo y dinero relacionados con la recogida de datos. Por tanto, un análisis coste-beneficio exhaustivo pero que no se demore en el tiempo parece beneficioso.

Con el fin de tener un nivel más alto de confianza de la disposición del gobierno requirente, el Banco Mundial se asegura de que se han puesto en marcha los mecanismos institucionales para desarrollar el proyecto de una forma eficiente. Además, confirmará que los diferentes aspectos de la ejecución del proyecto se ajustan a los requisitos del Banco.

También se acordará un cronograma entre el Banco y el gobierno del país beneficiario para la ejecución y difusión de los documentos relacionados con el proyecto. Conjuntamente, se señalarán los elementos pendientes para lograr la aprobación definitiva. Por último, se llega a un acuerdo sobre las condiciones relativas a la eficacia. Al final de esta etapa se debe elaborar el documento de evaluación final, que se hará público, así como los borradores legales.

5. Negociaciones y aprobación del Directorio

El objetivo principal de esta etapa es la elaboración de un contrato vinculante entre el Banco Mundial y el país prestatario. Dicho contrato representa la culminación de las negociaciones entre estas dos partes sobre las medidas necesarias para la aseguración del proyecto. Así, las negociaciones pueden llegar a durar entre uno y dos meses y se basan en los documentos recopilados en las fases anteriores. El contrato resultante tiene la siguiente composición²²:

²² Pizón Enciso L. (2002). *Manual de Fuentes de Financiamiento*. Bogotá, Colombia Departamento Nacional de Planeación: Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas - Subdirección de Crédito.

- Condiciones generales
- Condiciones específicas: en este apartado se fijan cuestiones como la cuantía del préstamo, la fecha de cierre para las solicitudes de desembolso y para el proyecto... Además, se establece una comisión de inspección y vigilancia estándar por valor de un 1% del total préstamo, la obligación del pago del interés acordado, el sistema de dicho pago, el sistema de amortización y diversas cuestiones que siguen delimitando el alcance del proyecto.
- Esquema de ejecución: se trata de definir los deberes del prestatario. Entre ellos figuran la presentación de un Plan Operativo Anual indicando las operaciones que se realizarán en el año en curso, informes de ejecución y seguimiento, un compromiso de ejecución del proyecto según lo acordado, se indican los sistemas de monitoreo y evaluación de progreso, etc.
- Convenios financieros: se establecen los sistemas de administración financiera a utilizar durante el desarrollo del periodo (registros, cuentas, estados financieros) que reflejarán el estado financiero del proyecto, mostrando su imagen e indicando el uso de recursos y el incurrimento de gastos.
- Efectividad y terminación: se explican las condiciones requeridas para la realización del primer desembolso y la fecha de cierre del préstamo. También se indica el personal necesario, manual de operaciones, y otra información para la realización efectiva del proyecto.

Como explica HORMIGO CARNERO²³, el acuerdo legal entre el Banco y el Gobierno prestatario indica el procedimiento de las contrataciones de bienes, obras y servicios. En el capítulo denominado “Adquisiciones” de dicho acuerdo, se delimitan los derechos y obligaciones tanto del país prestatario como de los terceros implicados. Asimismo, se recalca la necesidad y la importancia de que la implementación de los proyectos se realice en línea con los principios de eficiencia, transparencia, efectividad, y responsabilidad. Además, se recuerda que la Agencia Ejecutora, responsable de la

²³ Hormigo Carnero (2012). *España en el mercado multilateral del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo*. ICE, N°866

implementación, debe llevar a cabo un proceso de licitación en el que hayan podido participar licitantes de todos los Estados miembros.

Cuando las negociaciones concluyen y los documentos pertinentes están elaborados, en caso de conseguir el visto bueno de la Junta de Directores, se da comienzo a una nueva fase del proyecto.

4.2 Fase de implementación de un proyecto

Una vez identificadas las necesidades, establecido un plan de acción, acordado como realizarlo y negociado las condiciones con el cliente, se empieza la implementación del proyecto. En esta fase la iniciativa comienza a desarrollarse físicamente, involucrando los recursos técnicos, capital y de supervisión requeridos por el Banco y necesarios para lograr los objetivos buscados.

6. Implementación y supervisión

Tras la firma del contrato, el prestatario contrae la obligación de ejecutar el proyecto conforme a las condiciones pactadas. Por su parte, el Banco se compromete a realizar la supervisión del mismo ofreciendo servicios, tales como de consultoría o de asesoramiento acordados.

La labor de supervisión cobra cada vez más importancia para el Banco Mundial. Como se explica en el *Manual de Fuentes de Financiamiento*²⁴, la consecución de una experiencia que permita adelantarse a los problemas que pueden surgir en los proyectos es un activo esencial para la organización, y por ello se deben conocer lo mejor posible cada uno de los proyectos, su evolución y complejidades. En este sentido, se organizan

²⁴ Pizón Enciso L. (2002). *Manual de Fuentes de Financiamiento*. Bogotá, Colombia Departamento Nacional de Planeación: Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas - Subdirección de Crédito.

exámenes de evaluación anuales y se incorporan unidades de observación, que revisen el estado y progreso. La labor de supervisión engloba diferentes tareas: confirmar que los recursos se usan eficientemente en la realización del proyecto según lo estipulado, comprobar que se cumplen los objetivos de desarrollo, colaborar con la resolución de problemas inherentes a la realización del proyecto, evaluar los cambios de alcance derivados de problemas, etc. Para realizar las tareas de supervisión, se analizan documentos que indican el progreso del proyecto. También se consideran los costes incurridos, situación financiera, información de las empresas contratadas para el desarrollo de la iniciativa y se evalúan los beneficios.

En función de los problemas encontrados, su resolución, la complejidad del proyecto, y demás factores, se establecen misiones de supervisión. En ellas, una parte clave es el análisis del uso de los fondos prestados, considerando así los materiales comprados, empresas contratadas... Se busca la eficacia y eficiencia en la utilización de recursos. Dado que el fin último de los proyectos es el desarrollo local, se concede prioridad a los proveedores nacionales, no siendo necesaria normalmente la contratación de empresas internacionales para el desarrollo del servicio, habitualmente más costosos. Además, se suele contar con el servicio de consultores en diversas materias como economía, administración, finanzas o ingeniería con el fin de mejorar la calidad.

En resumen, las tareas de supervisión se centran en la evaluación de aspectos como el grado de cumplimiento de objetivos, establecimiento de roles y responsabilidades, resolución de posibles problemas derivados de la ejecución del proyecto y comprobar la claridad y transparencia de las cuentas.

Pero para la consecución de las tareas de supervisión, se pueden encontrar algunas dificultades. Los niveles de cumplimiento pueden ser medidos de forma subjetiva y ser difícilmente comparables con indicadores a nivel internacional. Ello complica las labores de información interna y evaluación. Además, la recogida de información puede ser complicada debido a la falta de transparencia por parte de los proveedores, de las empresas adjudicatarias o del propio país. En este sentido, la información disponible

suele ser de ámbito interno y puede estar sesgada para mostrar unos indicadores de los niveles de ejecución, eficiencia o utilización de recursos que no se corresponden con la realidad.

7. Implementación y conclusión

Una vez finalizada la etapa de adquisición de equipos, desarrollo de infraestructuras, creación de nuevas instituciones... y la puesta en marcha del proyecto, la labor de supervisión cobra menos importancia. Los desembolsos de préstamos se completan y se comienza a preparar la finalización del proyecto.

Como etapa final de la implementación, se elabora un Informe de Terminación. El informe es elaborado por el prestatario o sus equipos de trabajo y en él se incluyen:

- Una descripción del proyecto.
- Un análisis de los resultados indicando afectados directos y las externalidades.
- Estudio del proceso de implementación, señalando las labores realizadas por el prestatario, por el Banco y los factores críticos.
- Evaluación de la sostenibilidad del proyecto en el futuro.

Dicho informe es enviado al Departamento de Evaluación de Operaciones (DEO) del Banco Mundial. Uno de los principales objetivos del informe es analizar el desarrollo del proyecto, con el fin de ganar experiencia que se pueda aplicar en el futuro en otras iniciativas del Banco. Se estudiarán los problemas encontrados, lecciones aprendidas y todo el conocimiento que pueda ser de utilidad. La información comprendida se extrae del personal del Banco, de los cofundadores, de las partes implicadas y del prestatario. También se busca extraer conclusiones sobre qué medidas adicionales debe seguir el gobierno beneficiario para continuar con los efectos esperados en el desarrollo después de la implantación del proyecto.

Al finalizar el proyecto, se incentiva al prestatario a la implementación de sistemas de evaluación de los proyectos que se desarrollen complementarios al ejecutado con la ayuda del Banco Central, con el fin de mejorar su seguimiento.

4.3 Fase de evaluación del proyecto

Una vez terminada la implementación del proyecto, una nueva fase comienza. La evaluación es una medición de lo acertadas que han sido las medidas implementadas en el país prestatario, considerando el impacto del proyecto. El propósito de esta etapa es medir si los resultados obtenidos han cumplido las expectativas y objetivos marcados al inicio del proyecto. Asimismo se valora el impacto en el desarrollo y la sostenibilidad que la iniciativa va a tener en el futuro.

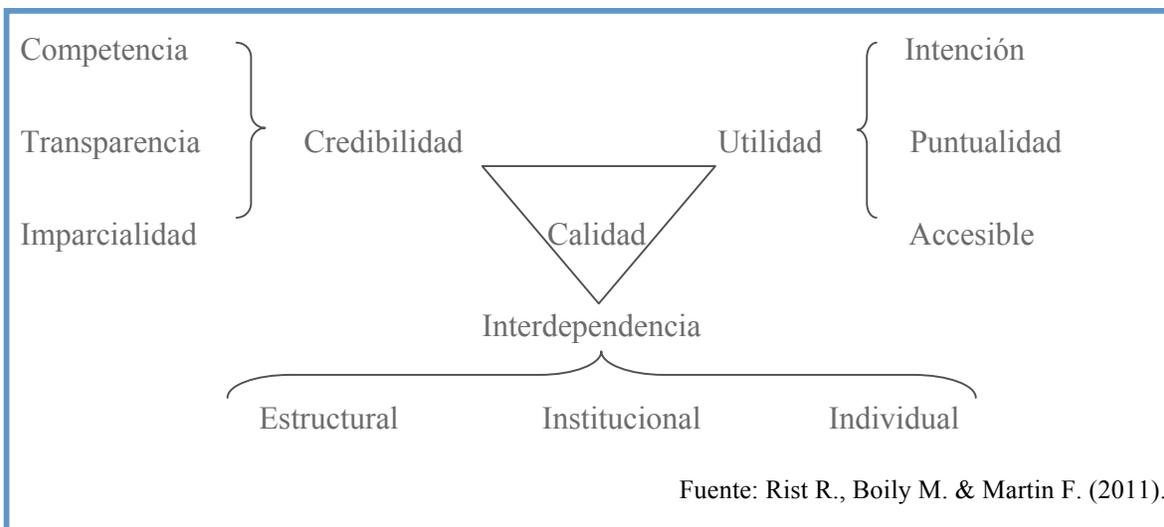
8. Evaluación final

La evaluación final supone un análisis integral del desarrollo del proyecto y las consecuencias que su realización tienen en el país prestatario. A fin de extraer conclusiones, se utiliza el Informe de Terminación elaborado en la fase anterior. Además, se elaboran informes de carácter privado que no se darán a conocer al público. Algunos de ellos, explicados más adelante, son: informes de evaluación de proyectos, informes de evaluación de impacto e informes de panel de inspección.

Normalmente, el *Independent Evaluation Group* (IEG) es el organismo encargado de realizar las evaluaciones finales de los proyectos. Se trata de una unidad independiente dentro del Grupo del Banco Mundial, encargada de evaluar las actividades del BIRF y de la AIF. A grandes rasgos, los objetivos de la evaluación son aprender de la experiencia, proporcionar unos criterios imparciales para evaluar los resultados del trabajo del Banco Mundial, y proporcionar una contabilidad en el cumplimiento de sus objetivos. El Grupo

del Banco Mundial identifica y difunde las lecciones aprendidas de la experiencia, formulando recomendaciones obtenidas de las evaluaciones²⁵.

Cabe, en un primer momento, puntualizar que existen tres principios fundamentales que potencian una evaluación de calidad: independencia, credibilidad y utilidad²⁶. Estos tres principios se complementan y se refuerzan entre ellos, de manera que una evaluación que no es imparcial, es decir independiente, no será creíble a los ojos de otros grupos de interés. Asimismo, si la evaluación no es creíble, sus resultados no serán utilizados. La credibilidad de la evaluación se basa en la competencia profesional de los evaluadores, la transparencia en el proceso de evaluación, y la imparcialidad de los evaluadores y del proceso. Por su parte, la utilidad requiere que los evaluadores actúen con la intención de utilizar los resultados, que dicha evaluación se efectúe en un momento en el que los resultados pueden contribuir en el proceso de elaboración de políticas, y que sea accesible.



²⁵ IEG. (2012). *World Bank Group Impact Evaluations: Relevance and Effectiveness*. Washington, DC: World Bank.

²⁶ Rist R., Boily M. & Martin F. (2011). *Influencing change: building evaluation capacity to strengthen governance*. Washington DC, USA: BIRF

- Informe de Evaluación de Proyectos

Alrededor de una de cada cuatro iniciativas desarrolladas por el Banco, evalúa su éxito a través de este estudio. En él se califican los proyectos en función de los resultados obtenidos en relación con su eficacia, eficiencia, sostenibilidad, impacto en el desarrollo, etc.

El Informe de Evaluación de Proyectos es un documento exhaustivo que servirá de utilidad para analizar la buena ejecución del Banco en la implementación de sus medidas. Dada la relevancia del Informe de Evaluación de Proyectos para el Banco, a continuación se muestra su estructura para una mejor comprensión²⁷:

INFORME DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

1. Situación
2. Objetivos
 - 2.1. Objetivo 1
 - 2.2. Objetivo 2
 - 2.3. Relevancia de los objetivos
 - 2.4. Relevancia del diseño
3. Implementación
4. Consecución de objetivos
 - 4.1. Objetivo 1
 - 4.2. Objetivo 2
5. Valoraciones
 - 5.1. Resultados
 - 5.2. Riesgo enfrentado para la consecución de los resultados
 - 5.3. Actuación del Banco
 - 5.4. Actuación del prestatario
 - 5.5. Monitorización y evaluación
6. Lecciones

²⁷ Índice basado en el Informe “*Project Performance Assessment Report: Jamaica, Fiscal and debt stability development policy loan*” (2014) del Banco Mundial

A continuación se explica el contenido del informe. Como primera parte, en él se realiza una descripción de la entorno del país, analizando su situación económica actual y en los últimos años, los problemas básicos de su economía, su ambiente social, estructural, etc. En caso de existir factores importantes que afectan al desarrollo en el país (como por ejemplo un impacto especialmente grave de la crisis financiera problemática para establecer una política fiscal o monetaria adecuada en el largo plazo), se explicarán en el documento. También se indican las acciones que el Banco ha tomado en el país y el impacto que han tenido. A continuación, se exponen los objetivos principales que la institución persigue en el territorio, que previamente han sido incluidos en la Estrategia de Asistencia para los Países, indicando la relevancia que su cumplimiento tiene para el objetivo del Banco. Seguidamente, se explica el diseño de la ayuda prestada en el territorio, detallando el tipo de préstamo entregado, el número de desembolsos, los implicados en la operación y los propósitos perseguidos por el proyecto. En este sentido, se indica cual es la relevancia del diseño de estos conceptos en la operación. Después, se comenta el proceso de implementación de la iniciativa recalando los principales problemas enfrentados y su impacto. Posteriormente se listan los objetivos incluidos anteriormente, indicando para cada uno de ellos la influencia que ha tenido el desarrollo del proyecto y la evolución durante el tiempo del mismo, midiendo la eficacia de la iniciativa. En esta evaluación se debe intentar separar las mejoras alcanzadas gracias a medidas independientes al Banco y el progreso producido en relación con el proyecto. Más tarde se realiza una valoración del resultado, riesgos enfrentados para desarrollar el proyecto, actuación del Banco, actuación del prestatario y sistemas de supervisión y monitorización. Para finalizar, se hace referencia a las lecciones adquiridas a lo largo del periodo de desarrollo del proyecto.

- Informe de Evaluación de Impacto

El Informe de Evaluación de Impacto se realiza entre cinco y diez años después del desembolso. Analiza el valor económico y el impacto que tiene el proyecto a largo plazo, tanto social como medioambiental. Puede estudiar una medida en particular o un

conjunto de iniciativas desarrolladas para promover un sector específico (como por ejemplo la educación).

Como explica GRUN²⁸, la principal característica de los Informes de Evaluación de Impacto es la dificultad asociada para medir y cuantificar los resultados obtenidos. Considerando las circunstancias que rodean un proyecto de desarrollo, es complicado indicar qué impacto se debe a las iniciativas desarrolladas por el Banco, y cuál es debido a otros motivos ajenos a la institución. En general, un método extendido es la comparación entre dos tipos de grupos: un grupo afectado por la medida y otro que no recibe la intervención. Incluso así, los resultados pueden estar sesgados y no ofrecer un punto de referencia objetivo. El grupo afectado por la medida se denomina grupo de tratamiento mientras que el que no está afectado se denomina grupo de control. Se pueden construir estos grupos a través de dos métodos: métodos experimentales (aleatorios) o métodos cuasi-experimentales (no aleatorios), que se comentarán en el siguiente apartado.

El uso de evaluaciones de impacto para estudiar el efecto de los proyectos se ha extendido rápidamente. El interés ya no radica en estudiar los recursos o productos finales sino en medir los resultados. La evaluación de impacto mide los efectos atribuibles a las intervenciones y compara estos resultados con un escenario negativo, es decir lo que hubiese ocurrido si el programa no se hubiese desarrollado. La finalidad principal de este informe es analizar si el proyecto ha tenido impacto o no. En caso afirmativo, se pretende cuantificar dicho impacto para poder justificar la inversión, incrementar el gasto para aumentar los beneficios (sociales y económicos) obtenidos y aprender para el futuro. Además, se pretende comprender cómo han sido repartidos los beneficios, averiguando si ha habido afectados que se han visto perjudicados por el desarrollo de la iniciativa.

²⁸ Grun R., (2006). *Monitoring and Evaluating Projects: A step-by-step Primer on Monitoring, Benchmarking, and Impact Evaluation*. Washington DC, USA: BIRF

La principal desventaja del Informe de Evaluación de Impacto es el coste económico que supone una investigación tan profunda de los resultados. Pero en los últimos años, el Banco ha puesto énfasis en la realización de estos estudios, beneficiosos desde el punto de vista de la comprensión y medición de las implicaciones de los proyectos llevados a cabo.

- Informe de Panel de Inspección

El Informe de Panel de Inspección recoge reclamaciones presentadas por partes afectadas en las que pueden acusar de incumplimiento del contrato al Banco. Este incumplimiento puede ser debido a aplicación de políticas incorrectas, procedimientos no válidos, etc. y relacionados con cualquiera de las etapas de desarrollo de un proyecto.

Problemas para medir el impacto

La aceptación o desarrollo de un proyecto depende, en gran medida, de las referencias de que se disponen sobre el éxito o fracaso de proyectos similares en el pasado. Debido a esto, se pone un gran esfuerzo en la cuantificación del impacto de las iniciativas y políticas desarrolladas.

La evaluación de un proyecto implica cierta controversia. Existen proyectos en los que la medición de resultados resulta sencilla debido a la concreción de los objetivos marcados.

Un ejemplo de este tipo de proyectos puede ser la mejora del servicio de suministro de agua en Kerala (India)²⁹. Su objetivo es diseñar un mejor suministro de agua, crear pozos en la zona y reducir la contaminación de los ríos. Tras el período de desarrollo del proyecto, dichos resultados se pueden medir sin dificultad, comparando con otras zonas, y así evaluar el éxito o fracaso del proyecto.

²⁹ Paramasivam R. (2000) *Environmental Analysis Report for Kerala Rural Water Supply and Sanitation (KRWSS) Project*, prepared for the World Bank, Washington D.C. and Kerala Rural Water Supply and Sanitation Agency.

Pero también existen iniciativas que no son sencillas de medir. La mejora de condiciones de vida, reducción de la pobreza, etc. son variables que necesitan ser consideradas en un período de tiempo más largo. Además, existen proyectos que necesitan el transcurso de un periodo de tiempo para comenzar a dar resultados. También existen problemas relacionados con encontrar datos susceptibles de ser comparados. En todos estos casos la evaluación es más compleja.

Un posible ejemplo es un proyecto desarrollado en Jamaica³⁰, en el que se pretende estabilizar su política fiscal y de deuda. Las medidas adoptadas incluyen la reducción de deuda, estabilización del sistema impositivo, mejorar el control de las finanzas públicas, etc. Pero para el control de dichos objetivos, se debe establecer un periodo de tiempo largo en el que la economía se estabilice y los resultados sean relevantes. Además, resultado complicado encontrar una referencia comparable para evaluar y cuantificar la eficacia del proyecto.

- Establecimiento de un grupo de control

Los problemas mencionados no son de fácil solución, y por ello existen diferentes métodos dirigidos a la consecución de la cuantificación de los resultados obtenidos. En general, estos métodos se centran en la obtención de un grupo de control, es decir, un conjunto que pueda ser comparable con el que ha sido objeto del proyecto, y que permita analizar las diferencias sufridas entre ambos. En este sentido, se pueden realizar bien diferentes mediciones en el tiempo sobre el mismo conjunto, o entre grupos distintos.

GRUN³¹ explica que el caso de evaluación más sencillo es en el que la política se aplica aleatoriamente entre una población, por ejemplo, a través de un sorteo. La medición del impacto de la iniciativa se puede realizar por comparación entre aquellos

³⁰ Informe “*Project Performance Assessment Report: Jamaica, Fiscal and debt stability development policy loan*” (2014) del Banco Mundial

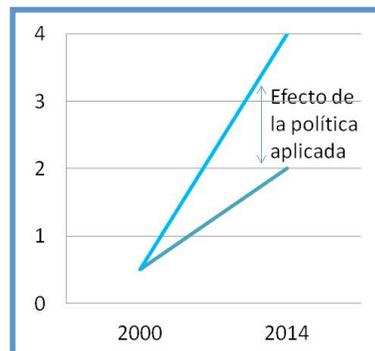
³¹ Grun R., (2006). *Monitoring and Evaluating Projects: A step-by-step Primer on Monitoring, Benchmarking, and Impact Evaluation*. Washington DC, USA: BIRF

afectados y los que no lo han sido, llegando a la conclusión de que las diferencias entre los dos grupos se deben a los efectos del proyecto.

Pero este es el caso más raro, pues lo habitual es que las políticas se orienten a toda la población de un área determinada, lo que dificulta establecer un grupo de control. Una comparación de la población afectada con el resto no sería correcta. Tomemos el ejemplo de un programa orientado a la población más pobre, y por tanto más enferma, en Kenia. Una comparación del grupo objetivo con cualquier otro, llevaría a la conclusión de que la participación en dicho programa hace que la población sea menos sana. En este sentido, un estudio de la evolución de la población afectada, tendría también en cuenta efectos externos a la iniciativa que han impactado en este grupo, pero también en el resto.

GOLDSTEIN³² presenta los diferentes métodos existentes para medir el impacto en este tipo de proyectos que son destinados a la población en general, y no aleatoriamente:

- Estimación de diferencias en diferencias: este método compara variables en el tiempo entre participantes y no participantes. Su hipótesis es que la evolución de los dos grupos sería la misma sin el efecto de la medida, por lo que la diferencia en el tiempo será debida a la aplicación de dicho proyecto.



³² Goldstein M. (2000). *An Introduction to Impact Evaluation*. Washington, DC., USA: Poverty Reduction Group, World Bank

Este gráfico intenta ayudar a la comprensión del método de estimación de diferencias en diferencias, mostrando la evolución de un grupo sobre el que se ha actuado y otro sobre el que no, mostrando el efecto de la política aplicada

- Método de emparejamiento: este método utiliza un grupo para comparar que no era elegible para el proyecto, pero que posee características similares a la población sobre la que se aplicó. Elige individuos con características similares y así compara parejas que tienen atributos parecidos.
- Variables instrumentales: se trata de un método de corrección que detecta medidas que influyen la evolución temporal, y por tanto, no deben ser tenidas en cuenta. Por ello las identifica, selecciona y elimina de los datos de la muestra.
- Diseño de regresión discontinua: es similar al método de emparejamiento, pero introduce la hipótesis más realista de que no hay grupos comparables que no fueran elegibles para el proyecto. Por ello toma como grupo de control individuos que casi entran en el grupo objetivo de la iniciativa. Por ejemplo, si el objetivo de una medida era el 20% de la población más pobre, este método utilizará como referencia el 1% siguiente en términos de pobreza.

En cualquier caso, estos métodos pueden no ser útiles. Por ello, si lo que se persigue es realizar una prueba para obtener una referencia de lo acertado de la política para una posterior implementación, el método más utilizado es el de la aplicación aleatoria en una muestra pequeña.

- Análisis de los resultados

Como se ha mencionado anteriormente los resultados de un proyecto se pueden medir usando dos métodos: análisis coste-beneficio o análisis coste-efectividad.

En el análisis coste-beneficio, se calculan los costes derivados del proyecto, teniendo en cuenta el período en el que se producen. Por separado se calculan los beneficios económicos que se obtendrán, igualmente indicando el período en que se obtendrán. Posteriormente, se calcula la tasa de descuento aplicable para los proyectos de ese riesgo en el Banco, y se calcula el valor actual de todos los flujos. Éste método es conocido como Valor Actual Neto (VAN)³³:

$$VAN = -\frac{Desembolso_1}{(1+i)} - \frac{Desembolso_n}{(1+i)^n} + \frac{Beneficio_1}{(1+i)} + \frac{Beneficio_n}{(1+i)^n}$$

Todos los proyectos con un VAN positivo deberían ser llevados a cabo en caso de tener recursos infinitos. Para priorizar, aquellos proyectos con un VAN mayor serán preferidos. Este método tiene como inconveniente que no discrimina en función del tamaño del proyecto, por lo que un proyecto de \$1M. que produce un VAN de \$10.000, es preferido sobre otro de \$0,5M. que produce un VAN de \$9.000, pese a que la tasa de retorno del segundo es mucho mayor.

El análisis coste-efectividad es más complejo. El aprendizaje y utilización del conocimiento para proyectos futuros es de adquisición lenta, y por ello no es tan sencillo evaluar la efectividad de las iniciativas llevadas a cabo. Se asume que los responsables de formular políticas públicas buscan dar el mejor valor del dinero a los ciudadanos y por ello seleccionan los proyectos basados en una sólida evaluación cuantitativa. Estos responsables tienen la tarea de proveer servicios en un mundo que tiene recursos limitados. Lo que quieren es la asignación que aporte una mayor mejora, es decir, que de

³³ IEG. (2010). *Cost-Benefit Analysis in World Bank Projects*. Washington DC, USA: World Bank

el mejor valor por su dinero. Pero, no se trata de medir sólo los valores monetarios sino que hay que estudiar el verdadero consumo de recursos. A continuación, se van a presentar las fórmulas expuestas por GRUN³⁴. En un primer momento, el valor se mide a través de una serie de medidas (outputs):

$$\text{Valor del Dinero} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Gastos}}$$

El concepto beneficio no se relaciona únicamente con ganancias económicas. Está relacionado más bien con el conjunto de beneficios contemplados en la evaluación del impacto, tales como reducción de la tasa de infección de una enfermedad, número de pacientes tratados, población infantil escolarizada, etc. El propósito de este método es analizar la eficacia que la inversión de una cantidad de dinero ha supuesto en la consecución de los objetivos anteriormente mencionados.

La ecuación anterior, se puede reformular de tal manera que exprese mayor información. Si incluimos los recursos utilizados y los resultados obtenidos, contamos con la siguiente igualdad:

$$\text{Valor del Dinero} = \frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Gastos}} \times \frac{\text{Producto Final}}{\text{Recursos Utilizados}} \times \frac{\text{Beneficio}}{\text{Producto Final}}$$

Esta ecuación resulta más útil ya que podemos medir diferentes variables:

$$\text{Valor del Dinero} = \text{Economía} \times \text{Eficiencia} \times \text{Efectividad}$$

Es decir, obtenemos una relación entre el valor del dinero invertido, con respecto a los precios en el mercado, la productividad del uso de recursos y la efectividad que cada producto tiene para cumplir los objetivos. Toda la cadena de producción debe ser

³⁴ Grun R., (2006). *Monitoring and Evaluating Projects: A step-by-step Primer on Monitoring, Benchmarking, and Impact Evaluation*. Washington DC, USA: BIRF

examinada. Es decir, que se deben de analizar indicadores para: aprovisionamiento (a qué precio fueron los recursos o inputs traídos), etapa de producción (con qué eficiencia los inputs fueron utilizados para producir outputs), estudiar con que eficacia los servicios han acercado a los resultados deseados.

5- CONCLUSIONES

Dada su labor de desarrollo, el Banco Mundial es percibido como una institución con fin social que persigue la igualdad. Pero incluso teniendo en cuenta esta labor social, existe controversia en relación a sus acciones.

A partir del propósito de construir un sistema económico mundial integrado, se constituyeron un conjunto de instituciones financieras internacionales, entre ellas el Grupo del Banco Mundial. Su primer objetivo, contribuir a la reconstrucción de los países devastados por la II Guerra Mundial, se modificó posteriormente para promover el desarrollo a través de instrumentos tales como préstamos o donaciones para financiar proyectos. En este trabajo, se ha querido simplificar la diversidad de estos instrumentos y la complejidad existente en la evaluación y selección de proyectos, que dificultaban el entendimiento del proceso de financiación por parte del Banco Mundial.

A lo largo del trabajo, hemos podido observar cómo el Banco Mundial recurre a diversos métodos para evaluar el proyecto. En este sentido, en un primer momento, en la fase de creación, se realiza una evaluación coste-beneficio o coste-efectividad, estimando de antemano los costes que va a generar el proyecto en relación con los usos alternativos que se podrían dar a los recursos utilizados. Estos cálculos son determinantes para iniciar el proyecto. A continuación, en la fase de implementación, se lleva a cabo un sistema de supervisión que permite una retroalimentación constante sobre el estado en que se encuentra el proyecto, e identifica los problemas específicos a medida que surgen. Por último, en la fase de evaluación, cobra cada vez más importancia la evaluación de impacto, la cual determina si el proyecto produjo los efectos deseados. Se trata de la evaluación que permite estudiar si la intervención ha producido los beneficios que se perseguían, si se podría haber diseñado mejor el programa para lograr los resultados previstos o si se están empleando los recursos de forma eficiente. No obstante, la evaluación de impacto tiene que hacer frente a las reticencias de ciertos gobiernos, instituciones y administradores de proyectos, que las consideran costosas, prolongadas,

técnicamente complejas, y pudiendo llegar a tener resultados políticamente delicados. El Banco Mundial tiene que saber hacer frente a estas críticas para poder conocer el efecto real de sus proyectos.

Además de estas reticencias, los gobiernos e instituciones a los que van destinados los servicios del Banco suelen mostrar cierta confusión debido a determinados aspectos como la dilatación en el tiempo y la diversidad de métodos disponibles. Esta situación se ve especialmente agravada cuando los receptores son gobiernos y organizaciones poco estructurados y con escasa capacidad de gestión.

Pero las mayores críticas que recibe el Banco Mundial por parte de prestatarios, expertos, técnicos, agrupaciones, fuerzas políticas y medios, es la obligatoriedad e imposición de determinadas medidas o ciertas características para ser elegible o continuar recibiendo desembolsos de un préstamo. Frente a ello, el Banco se ha centrado en su definición de desarrollo, la aplicación de sus condiciones, las conclusiones adelantadas en base a lecciones aprendidas, y en buscar mediante una diversidad de métodos la justificación de su intervención. En todo caso, si bien el Banco ha ido cambiando su centro de atención, ha mantenido como criterio principal, para medir la rentabilidad de su inversión, el contribuir a superar las condiciones de pobreza que afligen a las poblaciones donde se llevan a cabo los proyectos que financia.

El Banco ha sido igualmente criticado por haber promocionado, en la década de los 70, iniciativas en países caracterizados por sistemas políticos totalitarios y no democráticos como por ejemplo Chile, Paraguay, Argentina, Uruguay, Indonesia o Filipinas. Pese a la violación de derechos humanos que se produjo en estos territorios, el Banco adjudicó préstamos. Por tanto, permanece todavía la duda acerca de la utilización de dichos fondos para fines sociales. Por ello es reprochable la labor desarrollada, pues aunque se perseguían fines humanitarios en teoría, en la práctica se pudieron ver incumplidos.

Además, existe gran rechazo hacia ciertas medidas desarrolladas. Algunos de los proyectos que el Banco financió, se realizaron en lugares en que se asentaban poblaciones indígenas. Debido a las implicaciones de dichas medidas, estos pueblos tuvieron que ser desplazados sin consulta previa. Ejemplos que apoyan estas críticas son la construcción de una presa hidroeléctrica en el río Omo, Etiopía, que supuso el desplazamiento de ciertas poblaciones o la construcción de la presa Sardar Sarovar en India que, además de provocar grandes daños medioambientales, también obligó al desplazamiento de cerca de 120.000 personas³⁵. Esta situación causó daños a la imagen de la institución. Ciertas voces, la tacharon de beneficiar a los países industrializados y desfavorecer a las poblaciones del lugar, que sufren consecuencias negativas de sus proyectos. En este sentido, también cabe mencionar la promoción de proyectos que causan daños ambientales, como el “esquema de desarrollo polonoroeste”, que contribuyó a la deforestación de una inmensa cantidad de selva tropical.

Pero sin duda, una de las crítica más duras que se realizan sobre la institución se centra en la toma de decisiones. Como se ha podido observar en el presente trabajo, la composición de los órganos de administración otorga una importancia superior a ciertas regiones. En este sentido, cabe destacar el derecho a veto que posee Estados Unidos. Además, el porcentaje de los votos que poseen los países de altos ingresos, es mucho más elevado que aquel de los más desfavorecidos. Por ello, se cuestiona la independencia real de un organismo que presume de perseguir el beneficio de los más desfavorecidos, pero en el que la representación de los mismos es minoritaria.

Por todo ello, en algunas ocasiones el Banco Mundial se percibe como una organización que impone sus propias condiciones, sin dar otra alternativa que su cumplimiento. Como una gran intelectual de su época, Mafalda nos lo contaba en una de sus viñetas:

³⁵ Shihata, I. (2000). *The World Bank inspection panel: in practice*. New York, USA: Oxford University Press



Fuente: Quino. (1992). *Todo Mafalda*. España: Editorial Lumen

Pese a todo ello, la labor del Banco Mundial es incuestionable. Sus proyectos mejoran las condiciones de vida en innumerables países, promueven la igualdad entre poblaciones y colaboran en los países necesitados. Los países más desarrollados colaboran con él, de una manera y cantidad que puede ser reprochable pero que permite a la institución continuar con su labor de desarrollo. Gracias a la organización, estamos más cerca del cumplimiento de los Objetivos del Milenio, de una sociedad más equitativa y de un mundo en el que la pobreza y desigualdad deje de ser un tema tan relevante.

6- BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente. (2013). *Documento armonizado de solicitud estándar de propuestas. Selección de Consultores*. Colombia
- Baker, J. (2000). *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales*. Washington DC, USA: Banco Mundial
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento – Banco Mundial. (2004). *Seguimiento, evaluación: instrumentos, métodos y enfoques*. [s.l.]: Banco Mundial
- Banco Mundial. (2010). *Normas: Contrataciones con préstamos del BIRF y créditos de la AIF*. [s.l.]: Banco Mundial
- Banerjee A., He R. (2003). *The World Bank of the future*. Massachusetts, USA: MIT
- Cohen, E., Martínez, R. (2003). *Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL
- Departamento de Evaluación de Operaciones. OEDPK. (2004). *Evaluaciones Influyentes: evaluaciones que mejoraron el desempeño y los efectos de los programas de desarrollo*. Washington DC, USA: Banco Mundial
- Departamento de Préstamos. Banco Mundial. (2006). *Directrices del Banco Mundial sobre los desembolsos para proyectos*. Washington DC, USA: BIRF
- Departamento de Préstamos - Banco Mundial. (2006). *Manual de desembolsos para clientes del Banco Mundial*. Washington DC, USA: BIRF
- Di Virgilio, M. M. y Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF
- Easterly, W. (2001). *The effect of IMF and World Bank programs on poverty*. Helsinki, Norway: United Nations University
- Eurodad. (2006). *World Bank and IMF conditionality: a development injustice*. Brussels, Belgium: Eurodad
- Gilbert C., Hopkins R., Powell A. & Roy A. (1996) *The World Bank: its functions and its future*. CEPR Global Economic Institutions Working Paper
- Goldstein M. (2000). *An Introduction to Impact Evaluation*. Washington, DC., USA: Poverty Reduction Group, World Bank

- Grun R., (2006). *Monitoring and Evaluating Projects: A step-by-step Primer on Monitoring, Benchmarking, and Impact Evaluation*. Washington DC, USA: BIRF
- Grupo de Servicios a los Prestatarios. Departamento de Contabilidad - Banco Mundial. (2005). *Manual del Servicio de la Deuda del Banco Mundial*. Washington DC, USA: Banco Mundial
- Hauge A., Mackay K. (2004) *Monitoring and Evaluation for Results. Lessons from Uganda*. Washington DC, USA: World Bank
- Hormigo Carnero (2012). *España en el mercado multilateral del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo*. ICE, N°866
- IEG. (2010). *Cost-Benefit Analysis in World Bank Projects*. Washington DC, USA: World Bank
- IEG. (2012). *World Bank Group Impact Evaluations: Relevance and Effectiveness*. Washington, DC: World Bank.
- Jenkins, G. (1997). *Project analysis and the World Bank*. The American Economic Review, Vol. 87, No. 2, pp. 38-42
- Laugo J. (1996) *Banking on education and the uses of research. A critique of: World Bank priorities and strategies for education*. International Journal of Educational Development, Vol. 16, N°3, p.221-233
- LCSPT - Banco Mundial. (2013). *Modelo Manual de Operaciones proyectos*. Bogotá, Colombia: Banco Mundial
- Lopez-Acevedo G., Krause P. & Mackay K. (2012). *Building better policies: the nuts and bolts of monitoring and evaluation systems*. Washington DC, USA: BIRF
- Ochoa-Brillembourg, H. (2008). *Addressing New Global Gaps: Re-inventing the International Financial Institutions*. GCG Georgetown University- Universia, Vol.2, N°1
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Kiev. ICEX. (2012). *Proyectos del Banco Mundial en Ucrania*. Madrid, España: ICEX
- Operations Policy and Country Services - World Bank. (2012). *Guidelines to staff for CAS products*. Washington DC, USA: World Bank
- Operations Policy and Country Services - World Bank. (2012). *Investment Lending Reform: Modernizing and Consolidating Operational Policies and Procedures*. Washington DC, USA: IDA

- Pizón Enciso L. (2002). *Manual de Fuentes de Financiamiento*. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación: Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas - Subdirección de Crédito.
- PPIAF. (2007). *Instruments de réduction des risques liés au financement des infrastructures: tendances récentes*. GRIDLINES, Note N°20
- Ravallion M. (2005). *Evaluating Anti-Poverty Programs*. Washington DC, USA: World Bank
- Ravallion, M. (2009). *Evaluation in the Practice of Development*. The World Bank Research Observer, Vol. 24, N°1
- Rist R., Boily M. & Martin F. (2011). *Influencing change: building evaluation capacity to strengthen governance*. Washington DC, USA: BIRF
- Shihata, I. (2000). *The World Bank inspection panel: in practice*. New York, USA: Oxford University Press
- World Bank. (2013). *Global Monitoring Report 2013: Rural-Urban Dynamics and the Millennium Development Goals*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2013). *Operational Manual. BP 10.00 Investment Project Financing*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2013). *Operational Manual. OP 10.00 Investment Project Financing*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2013). *The World Bank Annual Report 2013*. Washington DC, USA: World Bank.

7- ANEXOS

Anexo 1: Project Information Document. Kosovo Health Project.

Anexo 2: Maldives: PFM Systems Strengthening Project

**Anexo 1: Project Information Document. Kosovo
Health Project.**

**Anexo 2: Maldives: PFM Systems Strengthening
Project.**