

Nota  
sobre  
buenas  
prácticas

Marco Ambiental y Social  
para las operaciones  
de financiamiento  
de proyectos de inversión

**Seguimiento  
a cargo de terceros**

Primera edición,  
publicada en junio de 2018

Afshan Khawaja (Estándares Ambientales y Sociales [OPSES]) y Anne-Katrin Arnold (OPSES) han dirigido la preparación general de esta nota sobre buenas prácticas, en conjunto con un equipo conformado por Leila Chennoufi (consultora especializada en sostenibilidad y medio ambiente), Elizabeth Smith (OPSES) y Colin Scott (OPSES).

# Abreviaturas

<b>EAS</b>	Estándar Ambiental y Social
<b>FCV</b>	fragilidad, conflicto y violencia
<b>MAS</b>	Marco Ambiental y Social
<b>NBP</b>	notas sobre buenas prácticas
<b>ONG</b>	organización no gubernamental
<b>OSC</b>	organización de la sociedad civil
<b>PCAS</b>	Plan de Compromiso Ambiental y Social
<b>PGAS</b>	Plan de Gestión Ambiental y Social
<b>PPPI</b>	Plan de Participación de las Partes Interesadas
<b>SdT</b>	seguimiento a cargo de terceros
<b>TdR</b>	términos de referencia

- Experto/especialista:** Persona o empresa con la combinación de habilidades, educación y experiencia necesaria para investigar, evaluar, resumir y realizar recomendaciones sobre un tema o sobre el alcance de un trabajo en particular. Un equipo de expertos o especialistas debe estar integrado por personas familiarizadas con el contexto local, así como por personas con conocimiento de los requisitos del Banco Mundial.
- Experto/especialista independiente:** Persona o empresa experta o especialista que puede brindar asesoramiento profesional, objetivo e imparcial, sin tener en cuenta futuros trabajos y evitando conflictos con otras tareas o sus propias actividades comerciales o intereses personales. Esta independencia respalda la objetividad de la evaluación ambiental y social, sin tener en cuenta intereses creados y sin motivo alguno para influir en el resultado de la evaluación. En determinadas circunstancias en las que el especialista haya participado en la preparación, el diseño y la ejecución del proyecto (por ejemplo, estudios iniciales de factibilidad), igualmente podrá participar en la evaluación si el Prestatario puede demostrar, de forma satisfactoria para el Banco, que no hay conflictos de intereses y que la participación de dicho especialista será beneficiosa para la evaluación.
- Experto independiente reconocido a nivel internacional:** Persona o empresa que demuestra tener la educación y la experiencia que se esperan de un especialista de nivel superior en un ámbito en particular, según las características necesarias para las actividades. La persona puede tener certificaciones y puede ser miembro activo de una organización profesional relevante y tener conocimientos documentados en el área.
- Seguimiento a cargo de terceros (SdT):** La expresión “seguimiento a cargo de terceros” (SdT) hace referencia a i) un método de supervisión inteligente mediante el cual el Banco contrata a un agente independiente para que verifique que la ejecución del proyecto que lleva adelante el Prestatario cumple con las disposiciones del acuerdo de financiamiento y que el desempeño ambiental y social del proyecto satisface los estándares acordados y ii) un método de ejecución del proyecto conforme al cual el Prestatario contrata a terceros para fortalecer los sistemas de seguimiento y evaluación y para obtener datos adicionales sobre el avance del proyecto. Cuando se utiliza el SdT para la supervisión del Banco, este mantiene sus propias obligaciones de supervisión, pero puede transferir el seguimiento a un agente.

**Tercero:**

Un tercero es una parte externa al proyecto; no es un beneficiario directo ni forma parte de la estructura de gestión del proyecto. Generalmente proviene de organizaciones no gubernamentales (ONG), círculos académicos, organizaciones de cooperación, organismos de las Naciones Unidas o empresas privadas. A los fines de esta nota sobre buenas prácticas (NBP), los terceros son expertos/especialistas con conocimientos especializados específicos pertinentes para el proyecto, u otras partes interesadas que supervisan aspectos específicos del desempeño de un proyecto.

# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>8</b>
Marco Ambiental y Social	8
Seguimiento a cargo de terceros (SdT)	8
<b>2. El proceso de SdT para la ejecución del proyecto que lleva adelante el Prestatario</b>	<b>10</b>
Paso 1: Determinar si el SdT es aconsejable	10
Decisión inicial	10
Características del proyecto	12
Beneficios y desafíos principales	12
La función del Banco	14
Paso 2: Determinar el alcance y elaborar los términos de referencia	14
Alcance	14
Términos de referencia	15
Paso 3: Seleccionar y contratar supervisores externos	16
Expertos externos	16
Personas o firmas	16
Independencia respecto de la preparación del proyecto	19
Independencia de los terceros	20
Adquisiciones	21
Confidencialidad	21
Paso 4: Gestionar el programa de SdT	22
Gestión eficaz	22
Cambio de los compromisos	22
Frecuencia del seguimiento	22
Paso 5: Presentación de informes y transparencia	23
Documentación de los hallazgos y resultados	23
Transparencia y confidencialidad	23
<b>3. Cuando el Banco contrata directamente el SdT para la supervisión inteligente</b>	<b>24</b>
Actividades de SdT del Banco	24
Capacidad o habilidades específicas requeridas	25
Coordinación	26
El financiamiento cuando el SdT se realiza en nombre del Banco	26

**ANEXO 1: Recursos ..... 27**  
**ANEXO 2: Plantilla de TdR para el seguimiento a cargo de terceros ..... 27**

# 1. Introducción

## Marco Ambiental y Social

En el Marco Ambiental y Social (MAS), el Banco Mundial proporciona varios puntos de entrada para vincular a terceros con el fin de i) apoyar a los Prestatarios en la ejecución del proyecto a través de un mejor seguimiento y ii) ayudar al Banco a realizar sus deberes de apoyo durante la ejecución de un proyecto. Del lado del Prestatario, la búsqueda de la participación de las partes interesadas y de terceros en la ejecución del proyecto tiene la finalidad de mejorar el seguimiento y el avance hacia el objetivo de desarrollo del proyecto, incluso en situaciones en las que el Prestatario tiene una capacidad limitada para evaluar y gestionar el riesgo ambiental y social o en situaciones de fragilidad, conflicto y violencia (FCV), en las que el acceso a los emplazamientos del proyecto es limitado debido a problemas de seguridad.

Esta nota sobre buenas prácticas ofrece una metodología organizada en etapas para que el personal del Banco ayude a los Prestatarios a implementar el seguimiento a cargo de terceros (SdT) para la ejecución del proyecto. La información también puede ser útil para los Prestatarios que deseen beneficiarse del SdT de manera proactiva, para mejorar los resultados del proyecto, en los casos en que no se haya requerido la participación de terceros. Por lo tanto, esta nota se centra en los casos en que el SdT se utiliza principalmente para ayudar al Prestatario.

### Recuadro 1: Notas sobre buenas prácticas del Banco Mundial

El Banco Mundial proporciona una serie de notas sobre buenas prácticas (NBP) que acompañan el MAS para apoyar su implementación. La presente nota se centra en el seguimiento a cargo de terceros, con el que se busca mejorar la capacidad del Prestatario en materia de financiamiento para proyectos de inversión. Las NBP se han elaborado en colaboración con asesores especialistas del Banco y externos y están diseñadas para ser revisadas y actualizadas periódicamente, cuando corresponda. La nota debe leerse en conjunto con el MAS, incluida la política, los Estándares Ambientales y Sociales (EAS 1 a 10) y las Notas de Orientación que los acompañan.

## Seguimiento a cargo de terceros (SdT)

***El objetivo de involucrar terceros especializados para evaluar el estado y el desempeño de un proyecto, su situación en materia de cumplimiento o los problemas que vayan surgiendo, es proporcionar una perspectiva imparcial sobre dichos problemas y el estado de cumplimiento y realizar recomendaciones para mejorar, cuando corresponda.*** El SdT se utiliza ampliamente en proyectos técnicos y de ingeniería, infraestructura física, cumplimiento de las normas de adquisiciones o finanzas, gobernanza y rendición de cuentas y seguimiento ambiental y social de la ejecución del proyecto. Diversos análisis<sup>1</sup> de la eficacia del SdT durante la ejecución de proyectos de desarrollo han puesto de

<sup>1</sup> Véanse recursos y ejemplos en el anexo 1: *External Monitoring of the Chad-Cameroon Pipeline Projects* (Seguimiento externos de los proyectos del oleoducto Chad-Camerún), Corporación Financiera Internacional, septiembre de 2006; *Third Party Monitoring Programme for the Afghanistan Reconstruction Trust Fund: A Review* (Programa de seguimiento a cargo de terceros para el Fondo Fiduciario de Reconstrucción de Afganistán: Revisión), Banco Mundial, 2014.

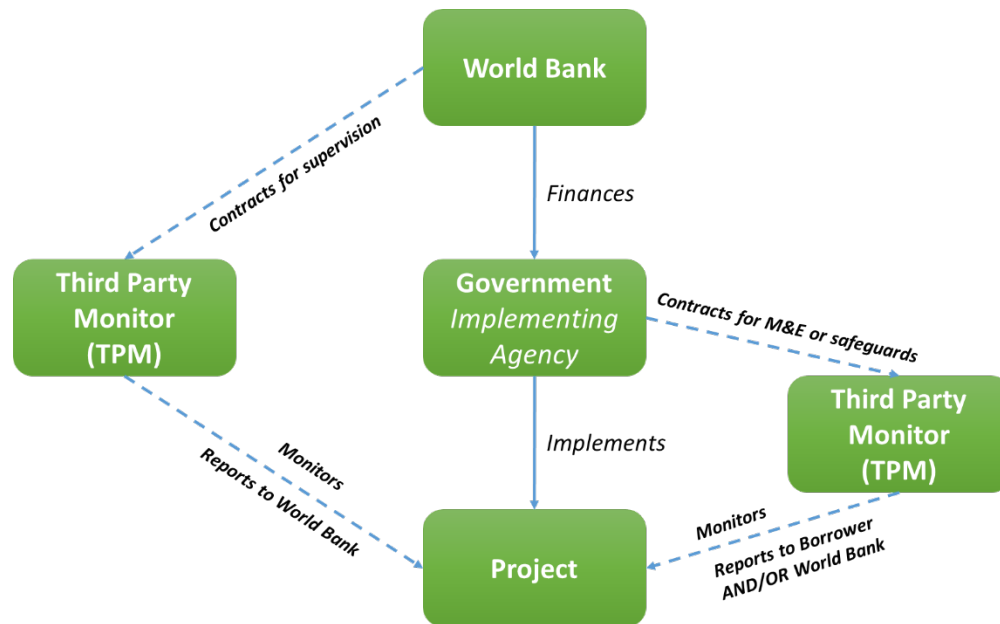


relieve el impacto positivo del SdT en el desempeño del proyecto y, en última instancia, su impacto en el desarrollo.

**Los Prestatarios pueden utilizar el SdT para complementar su propia capacidad de seguimiento del proyecto.** Los Estándares Ambientales y Sociales (EAS) del Banco incluyen varios requisitos en los que se pide al Prestatario contratar SdT para complementar sus conocimientos especializados. Como tal, el SdT en el contexto de los EAS se centra en 1) la función de los especialistas externos en la ejecución que lleva adelante el Prestatario de un proyecto financiado por el Banco y 2) la función de las partes interesadas, incluidas las de la sociedad civil, para complementar o verificar las actividades propias de seguimiento del Prestatario.

**El SdT puede adoptar un enfoque diferente si es contratado directamente por el Banco para complementar su propia capacidad de supervisión en situaciones en las cuales podría ser difícil acceder al proyecto.** En estos casos, el SdT promueve la “supervisión inteligente”, ya que mejora la presencia del Banco en el terreno y se convierte en “los ojos y oídos” del personal del Banco Mundial cuando este no puede supervisar directamente<sup>2</sup> debido a graves cuestiones de seguridad. Además, en tales casos, los proveedores del SdT son contratados a través de la Unidad de Adquisiciones del Banco. A través de este método de “implementación inteligente”<sup>3</sup>, los Prestatarios pueden beneficiarse del apoyo adicional y los conocimientos especializados de expertos en el seguimiento de determinadas cuestiones ambientales y sociales o de un programa en general. El gráfico 1 ilustra la relación entre el Banco, el Prestatario y el SdT.

Gráfico 1. Formas de SdT en relación con el Banco, el Prestatario y el proyecto



<sup>2</sup> Véase la nota operacional de próxima publicación titulada *Approaches to Smart Supervision in Insecure Areas: Third-Party Monitoring and Beyond* (Enfoques para la supervisión inteligente en zonas inseguras: El seguimiento a cargo de terceros y otros), Grupo de FCV.

<sup>3</sup> Véase la nota operacional (de próxima publicación) del Grupo de FCV.

## 2. El proceso de SdT para la ejecución del proyecto que lleva adelante el Prestatario

### Paso 1: Determinar si el SdT es aconsejable

#### Decisión inicial

El proceso comienza con la decisión de determinar si el SdT es necesario o, al menos, aconsejable. ***El Banco determinará lo antes posible durante la preparación y evaluación inicial del proyecto si es necesario recurrir al SdT.*** El requisito se incluirá en el Plan de Compromiso Ambiental y Social (PCAS), que forma parte del acuerdo legal. Cuando surjan problemas imprevistos después de acordar el PCAS, es posible que en el SdT se deba examinar la información o el desempeño recientes, por ejemplo, el seguimiento de un accidente o incidente grave.

***En el proceso de diligencia debida del Banco, se requiere á al Prestatario que contrate el SdT cuando sea apropiado y que colabore con los terceros para establecer y supervisar las medidas de mitigación acordadas.*** Cuando el Banco contrate SdT, esta decisión dependerá del grado en que el proyecto resulte accesible para la supervisión del Banco y de la capacidad del Prestatario para supervisar el proyecto (véase la sección 3 para obtener más detalles).

***El MAS incluye requisitos específicos para los tipos de proyectos y los tipos de cuestiones que requieren SdT a fin de apoyar la implementación de los aspectos de gestión de riesgos ambientales y sociales del proyecto.*** En general, los proyectos complejos y polémicos necesitarán un mayor nivel de participación de un tercero. El personal del Banco evaluará cada proyecto e informará al Prestatario u otros socios acerca de los requisitos, el alcance de las actividades, los planes de acción y los mecanismos de seguimiento y presentación de informes que involucran a los terceros. En el cuadro 1 se resumen los requisitos para el SdT en los EAS<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> El MAS también incluye referencias a los terceros en otros roles, por ejemplo, como especialistas independientes para realizar la evaluación ambiental y social (EAS 1), como empleadores de los trabajadores del proyecto (EAS 2), como profesionales encargados del diseño de elementos estructurales (EAS 4), como expertos consultados durante la evaluación de las condiciones iniciales de biodiversidad o para analizar si es posible una compensación (EAS 6), como expertos consultados durante la evaluación de los sitios de patrimonio cultural (EAS 8) o como expertos que ayudan al Prestatario en la identificación de las partes interesadas (EAS 10). Las funciones de terceros antes mencionadas no se abordan en esta NBP, ya que no están relacionadas únicamente con el seguimiento.

**Cuadro 1. Resumen de los compromisos del MAS relacionados con el seguimiento y los expertos independientes, contenidos en los EAS 1 a 10**

**EAS 1. Evaluación y Gestión de Riesgos e Impactos Ambientales y Sociales**

- Recurrir a uno o más expertos independientes reconocidos a nivel internacional para los proyectos que son de alto riesgo o contenciosos, o que implican riesgos o impactos ambientales o sociales multidimensionales graves (por ejemplo, a través de un panel asesor), e identificar a los terceros en el PCAS.
- Recurrir a las partes interesadas y a terceros, como expertos independientes, comunidades locales u organizaciones de la sociedad civil (OSC) para complementar o verificar las propias actividades de seguimiento del Prestatario y colaborar con tales organismos y terceros.

**EAS 4. Salud y Seguridad de la Comunidad**

- Cuando los elementos o componentes estructurales de un proyecto se sitúen en ubicaciones de alto riesgo —incluidas las que están en riesgo de sufrir acontecimientos meteorológicos extremos o de evolución lenta—, y sus fallas o mal funcionamiento puedan amenazar la seguridad de las comunidades, contratar expertos independientes con experiencia pertinente y reconocida para realizar una revisión lo antes posible en el proceso de desarrollo del proyecto y durante las etapas de diseño, construcción, operación y desmantelamiento.
- Contratar a profesionales competentes y experimentados para supervisar el diseño y la construcción de presas, brindar apoyo administrativo para las actividades y presentar informes sobre las conclusiones y recomendaciones del panel.

**EAS 5. Adquisición de Tierras, Restricciones sobre el Uso de la Tierra y Reasentamiento Involuntario**

- En todos los proyectos que tengan impactos significativos de reasentamiento involuntario, contratar profesionales competentes en el tema, para que efectúen el seguimiento de la implementación de los planes de reasentamiento, diseñen medidas correctivas cuando sean necesarias, brinden asesoramiento sobre el cumplimiento de este EAS y elaboren informes periódicos de seguimiento.
- En todos los proyectos que tengan impactos significativos de reasentamiento involuntario, contratar una auditoría externa del plan de reasentamiento a cargo de profesionales competentes en el tema para cuando se hayan implementado sustancialmente todas las medidas de mitigación.
- Coordinar el seguimiento del desplazamiento y las actividades de reasentamiento a cargo del organismo de ejecución, complementado por supervisores externos.

## Características del proyecto

**Para decidir si se exigirá el SdT se tendrán en cuenta los** requisitos específicos de los EAS, la naturaleza específica y la magnitud de los riesgos e impactos del proyecto, su complejidad, las inquietudes que puedan tener las partes interesadas y la capacidad del Prestatario para ejecutar y supervisar el proyecto. En el recuadro 1 se proporcionan ejemplos de otras características de proyectos para las cuales puede resultar útil el SdT.

### Recuadro 2. Características de proyectos para las cuales puede resultar útil el SdT

- Posibles impactos en especies amenazadas de fauna o flora, que requieran conocimientos especializados sobre tales especies.
- Certificación o verificación del desempeño o de los resultados, tales como auditorías independientes.
- Cantidad de trabajadores y relación con el área local.
- Descontento laboral que requiera el seguimiento regular a cargo de un especialista independiente.
- Cantidades significativas de quejas y reclamos, que requieran un examen independiente.
- Incidentes de salud y seguridad que requieran asesoramiento especializado sobre mitigación.
- Patrimonio cultural descubierto durante las obras de excavación (que requieran la participación de un antropólogo o arqueólogo).
- Experto independiente en biodiversidad que revise el plan de acción sobre biodiversidad y formule recomendaciones para la gestión adaptativa.
- Denuncias de situaciones de discriminación o violencia de género, que requieran la participación de un especialista independiente o una organización especializada.
- Seguimiento de los beneficios o impactos por parte de la comunidad.
- Capacidad de llegar a los emplazamientos del proyecto, debido a problemas de seguridad u otras restricciones.
- Categoría de riesgo del proyecto.
- Capacidad del Prestatario o de la unidad de ejecución del proyecto para realizar el seguimiento de los riesgos e impactos ambientales y sociales.
- Magnitud del reasentamiento y de las medidas de restablecimiento de los medios de subsistencia necesarias.

## Beneficios y desafíos principales

Al momento de decidir si recurrir o no al SdT, se deben tener en cuenta sus beneficios y desafíos (véase el cuadro 2).

**Cuadro 2. Beneficios y desafíos del SdT**

Beneficios	Desafíos
<p><b>Verificación independiente de la información</b></p> <p>Cuando el Prestatario cuenta con mecanismos internos de seguimiento y presentación de informes, el SdT permite verificar si las medidas adoptadas resultan adecuadas para gestionar cuestiones e impactos particulares y para evaluar la implementación de los compromisos ambientales y sociales, identificar fortalezas y debilidades, y recomendar mejoras a fin de cumplir con los objetivos del proyecto o sus requisitos ambientales y sociales.</p>	<p><b>Sesgo</b></p> <p>Algunos terceros pueden tener posturas particulares sobre ciertas cuestiones relevantes del proyecto; se recomienda tratar de identificar estas posturas antes de seleccionarlos para la labor que realizarán. En algunos casos, independientemente de estas posturas, los conocimientos especializados pueden convertir al tercero en un activo importante para el trabajo, como en el caso de una OSC dedicada a la salud que cuente con información detallada sobre los problemas sanitarios en la zona del proyecto, o un zoólogo con conocimientos especializados puntuales sobre las especies amenazadas en la zona del proyecto. Sin embargo, si se necesita una perspectiva más neutral, un fuerte sesgo (real o percibido) puede influir de forma considerable en los resultados de la labor que se está realizando. La selección de un tercero adecuado es uno de los factores más importantes para la credibilidad de los resultados, y se debe reconocer de manera temprana en el informe de seguimiento si hay alguna postura o un sesgo particular que puedan ser inherentes a la labor del tercero a cargo del seguimiento.</p>
<p><b>Fortalecimiento de la capacidad y apoyo a la ejecución</b></p> <p>En el contexto del desarrollo, con situaciones en las que se observan deficiencias de capacidad (por ejemplo, en zonas de proyectos remotas o en conocimientos especializados nuevos o emergentes), la exposición continua a expertos externos calificados tiene un papel clave en el fortalecimiento de dicha capacidad, ya sea que se trate de un objetivo previsto o no. El proceso de SdT puede contribuir a generar un entendimiento significativo sobre el beneficio de contar con expertos externos, tanto a través del intercambio informal de conocimientos e información como de la recomendación de mejoras del desempeño</p>	<p><b>Comprensión del proyecto</b></p> <p>Por lo general, un tercero no tendrá tantos conocimientos sobre el proyecto como el Prestatario o el Banco. Es fundamental informar adecuadamente al supervisor externo y proporcionarle contactos relevantes, documentación y apoyo, a fin de obtener recomendaciones realistas que generen mejoras en el proyecto, cuando corresponda.</p>

social y ambiental del proyecto.	
<p><b>Mayor credibilidad y confianza</b></p> <p>La presencia de un agente externo que sea independiente del Prestatario y esté encargado del seguimiento puede mejorar el nivel de confianza de las partes afectadas por el proyecto y la credibilidad de los hallazgos o del resumen de conclusiones que vayan a divulgarse al público.</p>	

### La función del Banco

***El Banco determinará lo antes posible durante la preparación y evaluación inicial del proyecto si es necesario recurrir al SdT.*** El requisito se incluirá en el PCAS, que forma parte del acuerdo legal. Cuando surjan problemas imprevistos después de acordar el PCAS, es posible que en el SdT se deba revisar la información o el desempeño recientes, por ejemplo, el seguimiento de un accidente o incidente grave. ***En virtud del proceso de diligencia debida del Banco, se solicitará al Prestatario que contrate el SdT cuando sea apropiado y que colabore con los terceros para aplicar y supervisar tales medidas de mitigación.***

#### *Párrafo 58 de la Política Ambiental y Social*

*“Cuando sea apropiado, y según se estipule en el PCAS, el Banco solicitará al Prestatario que haga participar a las partes interesadas y a terceros, como expertos independientes, comunidades locales u organizaciones no gubernamentales (ONG), a fin de complementar o verificar la información de seguimiento del proyecto. En los casos en que otros organismos o terceros sean responsables de manejar riesgos e impactos específicos e implementar medidas de mitigación, el Banco exigirá al Prestatario que colabore con dichos organismos y terceros a fin de establecer tales medidas de mitigación y efectuar su seguimiento”.*

## Paso 2: Determinar el alcance y elaborar los términos de referencia

### Alcance

***A los fines de esta NBP, el alcance del SdT siempre guarda relación con los riesgos e impactos ambientales y sociales de un proyecto. El alcance del SdT puede ser general (por ejemplo, verificar el cumplimiento de los EAS y el PCAS), específico (por ejemplo, realizar una auditoría de cumplimiento en materia de biodiversidad) o de mediano a largo plazo (por ejemplo, supervisar la ejecución de un Plan de Reasentamiento durante varios años, véase el recuadro 3).***

La frecuencia del seguimiento y el calendario de las visitas al proyecto dependen de diversas variables, como la etapa en que se encuentra el proyecto, su complejidad, los impactos y cualquier problema que pueda surgir durante la ejecución.

### Recuadro 3: Las actividades típicas de SdT típicas incluyen:

- Revisar el estado de ejecución del PCAS y el cumplimiento de los EAS.
- Hacer un seguimiento del desempeño ambiental y social.
- Supervisar el cumplimiento del contratista o de la cadena de suministro.
- Verificar el cumplimiento y el avance de los compromisos del proyecto.
- Analizar la participación de las partes interesadas y la gestión de quejas y reclamos.
- Realizar visitas al proyecto para revisar los documentos y reunirse con los trabajadores, la gerencia y las partes interesadas.
- Identificar las medidas correctivas y preventivas que sean necesarias, y ayudar al Prestatario a incorporarlas en una versión enmendada del PCAS o en la herramienta de gestión pertinente, de una manera aceptable para el Banco.
- Proporcionar información que muestre el desempeño del proyecto o el cumplimiento de los compromisos, para que el Prestatario la divulgue a las partes interesadas.

### Términos de referencia

**El Prestatario determina y acuerda con el Banco el contenido de los términos de referencia (TdR), que reflejan el alcance del SdT.** El Banco proporcionará información sobre el alcance de los TdR para que se pueda cumplir con los compromisos dispuestos en el PCAS. Sobre la base del alcance del seguimiento que se realizará, el Banco evalúa si se necesita un experto o una empresa, o si se necesitan varios expertos independientes en temas específicos, en cuyo caso podrían formularse varios TdR más acotados. El Prestatario elabora los TdR, con el acuerdo del Banco. **En el anexo 2 se proporciona una plantilla de los TdR.**

**Los TdR deben incluir el alcance de la tarea de seguimiento, la cantidad de ubicaciones y lugares que se deben visitar, la frecuencia del seguimiento, el presupuesto y la periodicidad de la labor y el tipo y la combinación de habilidades requeridas de los supervisores externos.** En los TdR se deben identificar con claridad las líneas jerárquicas, las funciones y las responsabilidades de las distintas partes involucradas en el proyecto. Cuando los encargados del SdT no tienen experiencia en seguimiento, como en el caso de algunas personas u OSC, el alcance de la labor debe incluir medidas pertinentes para el fortalecimiento de su capacidad.

**La frecuencia de seguimiento necesaria estará relacionada con los riesgos e impactos específicos del proyecto y con el desempeño del Prestatario durante la ejecución.** En el caso de los proyectos que

El SdT no reemplaza el programa de seguimiento interno propio del Prestatario, sino que está diseñado para complementar o verificar lo que se ha hecho, según los objetivos y las necesidades de las actividades de seguimiento.



incluyen SdT durante toda la etapa de ejecución, en los TdR se debe aclarar si la frecuencia del seguimiento variará a lo largo del ciclo del proyecto. Por ejemplo, es posible que se necesite un mayor seguimiento de la salud y la seguridad durante un periodo de construcción de alto riesgo, y menos durante las etapas de operación.

### Paso 3: Seleccionar y contratar supervisores externos

#### Expertos externos

**El Banco determinará si se requiere de terceros para el seguimiento de los riesgos e impactos de un proyecto.** Dependiendo del proyecto, los terceros requeridos para realizar la labor de seguimiento pueden ser especialistas en un tema en particular (por ejemplo, especies amenazadas o biodiversidad, o un especialista en participación de las partes interesadas) o un equipo de personas. El requisito de contar con un especialista o experto externo se incluirá en el PCAS. El Banco acordará con el Prestatario el alcance del seguimiento que debe realizarse y la selección de quien lo llevará adelante. Cuando se elaboren informes de seguimiento, se enviarán al mismo tiempo las versiones preliminares al Banco y al Prestatario o el organismo de ejecución.

**El uso del SdT puede abarcar desde la contratación por parte del Prestatario de uno o más expertos individuales hasta la participación de OSC especializadas, universidades o grupos de expertos, firmas consultoras u otras entidades calificadas.** El Banco asesorará al Prestatario sobre qué tipo de tercero sería preferible para el alcance de la labor en cuestión. Cuando se contrata a expertos o firmas internacionales, es recomendable que estos se asocien con los expertos locales para incrementar la capacidad local y garantizar que se tengan en cuenta las inquietudes y cuestiones locales. En el cuadro 3 se muestran los posibles problemas relacionados con los distintos tipos de supervisores externos.

#### Personas o firmas

**Cuadro 3. Beneficios y desafíos relacionados con el SdT realizado por personas en comparación con los que se observan cuando lo realizan firmas**

Tipo de SdT	Beneficios	Desafíos
<b>Personas</b>	Los especialistas o expertos independientes pueden resultar útiles cuando el alcance de la labor se limita a una cuestión en particular o gira en torno a ella, por ejemplo, la mano de obra, la salud y seguridad o una especie vegetal o animal en particular que pueda verse afectada por un proyecto. Contratar personas puede ser menos costoso que contratar firmas consultoras.	Los especialistas o expertos independientes pueden tener otros clientes y no estar inmediatamente disponibles en el momento que se los necesita. Además, quizá no posean las habilidades y los recursos con los que cuenta una empresa. También es posible que no tengan un seguro de responsabilidad civil en caso de que surjan problemas de calidad importantes en la labor realizada.



**Cuadro 3. Beneficios y desafíos relacionados con el SdT realizado por personas en comparación con los que se observan cuando lo realizan firmas**

Tipo de SdT	Beneficios	Desafíos
<b>Firmas consultoras</b>	<p>Las firmas consultoras pueden tener un mejor control de calidad que los expertos independientes y pueden incrementar la dotación de personal o prestar apoyo a los consultores con conocimientos especializados o recursos adicionales para cumplir con el alcance establecido para la labor. Es importante acordar con antelación qué empleados de la firma llevarán a cabo el trabajo y que estos no sean reemplazados durante la actividad, a menos que los reemplazantes tengan conocimientos especializados y antigüedad comparables y hayan presentado sus currículums para que se los aprueben. Una firma consultora puede proporcionar una perspectiva más amplia y tener mayor flexibilidad para satisfacer las necesidades del proyecto en términos de plazos.</p>	<p>Contratar una firma consultora probablemente sea más costoso que contratar expertos o especialistas individuales, y quizá también insuma más tiempo. Asimismo, si una firma consultora ha participado en la preparación del proyecto y en el diseño de los planes de acción, no debería encargarse del seguimiento, pues esto constituye un conflicto de intereses.</p>
<b>Académicos y grupos de expertos</b>	<p>Si se necesita información y asesoramiento sobre una metodología o un tema específicos, se puede contratar académicos o grupos de expertos para que se encarguen de una labor limitada. Un ejemplo sería contratar un grupo de expertos en eficiencia energética para que supervise la implementación de una metodología de contabilización de los gases de efecto invernadero y formule recomendaciones para introducir mejoras.</p>	<p>Los académicos y los grupos de expertos pueden desempeñarse como individuos o como firmas consultoras, pero es posible que no tengan la suficiente amplitud de conocimientos necesaria para todo el alcance de la labor que se debe llevar adelante. En el caso de este tipo de contratista, es muy importante entender su experiencia con la aplicación de los temas en los TdR <i>a nivel del proyecto</i>, y no solo en el plano teórico. Es posible que algunos académicos o grupos de expertos hayan manifestado determinadas posturas sobre temas relacionados con el proyecto en presentaciones o publicaciones. Podría ser necesario entender estas posturas para garantizar que no se perciba ninguna parcialidad en los temas</p>

**Cuadro 3. Beneficios y desafíos relacionados con el SdT realizado por personas en comparación con los que se observan cuando lo realizan firmas**

Tipo de SdT	Beneficios	Desafíos
<b>OSC</b>	<p>Algunas OSC pueden contar con todo lo necesario para realizar el SdT y pueden también incluir expertos en temas específicos. Es particularmente importante examinar los currículums de los miembros de las OSC que realizarán la labor para asegurarse de que dispongan de las habilidades y la experiencia necesarias. En algunos casos, las OSC están en condiciones de participar en actividades de seguimiento y cuentan con la educación y los conocimientos especializados necesarios para formular recomendaciones en consonancia con las buenas prácticas internacionales.</p>	<p>relevantes del proyecto. También es importante determinar si podrían tener la obligación o intención de publicar trabajos en relación con su labor en el marco del proyecto, y adoptar medidas adecuadas para proteger la confidencialidad y garantizar la neutralidad en el seguimiento, si ese fuera el caso.</p> <p>Es posible que algunas OSC no puedan aceptar acuerdos de confidencialidad y, como se explica en el punto anterior, podrían tener la obligación o intención de publicar información acerca de su labor en el proyecto. Por lo tanto, es importante entender toda limitación relativa a la confidencialidad si el alcance de la labor incluye información confidencial (por ejemplo, registros sobre la salud y seguridad de los trabajadores). También es importante entender el posible sesgo y el financiamiento del grupo para comprender y confirmar la neutralidad de su trabajo. Algunas OSC son voluntarias y sería importante entender cómo se cumplirán los cronogramas, cómo se abordará el control de calidad de los informes, así como las limitaciones en cuanto a la transparencia.</p>
<b>Seguimiento a cargo de la comunidad</b>	<p>El seguimiento que hace la comunidad es diferente de otros tipos de actividades de seguimiento. Los miembros de la comunidad podrían ser partes interesadas afectadas y tener interés en los resultados del proyecto. Con frecuencia son voluntarios, y pueden tener distintas habilidades y conocimientos especializados. La participación de la comunidad en el</p>	<p>Es posible que el seguimiento efectuado por la comunidad no muestre el mismo grado de responsabilidad que el que se da en la relación contractual con un especialista o experto independiente y, por lo tanto, podría ser más difícil cumplir con los plazos requeridos y con el control de calidad. A veces, el beneficio que genera este seguimiento recae en</p>

**Cuadro 3. Beneficios y desafíos relacionados con el SdT realizado por personas en comparación con los que se observan cuando lo realizan firmas**

Tipo de SdT	Beneficios	Desafíos
	<p>seguimiento, por ejemplo, de las quejas y los reclamos o de la ejecución del plan de participación de las partes interesadas, puede ser una herramienta para mejorar el desempeño de estos planes y programas; además, el conocimiento de la comunidad y los grupos que la componen generalmente es mucho más amplio que el que podría tener un experto independiente o una firma consultora. La posibilidad de que el seguimiento a cargo de la comunidad sea eficaz puede depender, en gran medida, de las personas que gestionan el alcance de la labor, así como del fortalecimiento de la capacidad que se genere.</p>	<p>la comunidad en su totalidad. Esto puede significar que los individuos que trabajan en el seguimiento pueden cambiar sin tener que notificarlo con demasiada anticipación, y que es necesario incluir en el alcance de la labor actividades de fortalecimiento de la capacidad que resulten suficientes para que los miembros de la comunidad entiendan lo que se debe hacer, y que las nuevas personas que se sumen en el transcurso de las actividades pueden capacitarse. Es posible que una comunidad local no tenga los conocimientos acerca de las buenas prácticas internacionales ni los conocimientos especializados que son necesarios. Debido a que la parte contratante con frecuencia debe proveer más insumos, con esta modalidad, la perspectiva que se obtiene de la ejecución del proyecto no es tan independiente como en algunas de las otras modalidades.</p>

### Independencia respecto de la preparación del proyecto

***Para respaldar con eficacia el seguimiento y la ejecución de los proyectos financiados por el Banco, los supervisores externos deben mantenerse independientes respecto de la preparación del proyecto*** (incluso respecto del Banco, del Prestatario o del organismo de ejecución y sus contratistas) y no deben haber participado anteriormente en el proyecto (salvo en una función de seguimiento). Se debe examinar su situación para evitar conflictos de intereses; además, deben mantener la objetividad durante todo el proceso, de manera de que los hallazgos y las conclusiones se basen en pruebas. Los supervisores externos también deben ser ***éticos*** y reflejar integridad, confidencialidad, confianza y discreción. Deben ser ***imparciales***, veraces y precisos en sus informes. También deben ser ***competentes*** y contar con los conocimientos especializados y la experiencia necesarios para garantizar la debida diligencia profesional en la labor a su cargo. En los proyectos de alto riesgo o polémicos, el Banco puede requerir que el Prestatario contrate uno o más expertos independientes ***reconocidos a nivel internacional*** para que brinden asesoramiento y supervisen el proyecto.

#### **Recuadro 4. Participación de OSC para el seguimiento de proyectos en provincias filipinas afectadas por conflictos**

En el marco del Proyecto de Reconstrucción y Desarrollo de Mindanao, en Filipinas, las comunidades de las zonas afectadas por conflictos, las personas desplazadas internamente y los repatriados rebeldes decidieron, planificaron y ejecutaron subproyectos para restablecer su acceso a los servicios básicos. Los subproyectos están dispersos en zonas de conflicto remotas a las que el personal del Banco Mundial no puede acceder. Por lo tanto, los responsables del proyecto están trabajando con dos OSC para realizar el seguimiento de los componentes que el Banco, de otra manera, no puede supervisar. El conocimiento local de las OSC (que incluye los idiomas locales) hace posible ese seguimiento.

*Fuente: How-to-Notes: Participatory and Third-Party Monitoring in World Bank Financed Projects: What Can Non-State Actors Do? (Notas prácticas: El seguimiento participativo y a cargo de terceros en proyectos financiados por el Banco. Qué pueden hacer los actores no estatales), Departamento de Desarrollo Social del Banco Mundial, 2013.*

### **Independencia de los terceros**

**Los terceros contratados por el Prestatario no son completamente independientes, ya que la parte contratante los dirige y les paga.** Es importante que su línea jerárquica esté organizada de manera tal que puedan plantear inquietudes y hacer recomendaciones sin interferencias, y que estas perspectivas luego puedan analizarse con el Banco y el Prestatario. Los TdR para el trabajo y los currículums de los expertos deben resultar satisfactorios para el Banco, que, además, debe estar al tanto de cualquier conflicto de intereses antes de acordar el inicio de la labor. El Banco debe recibir el informe preliminar de SdT al mismo tiempo que el organismo contratante, y la doble rendición de cuentas de los proveedores del SdT puede establecerse en las etapas de preparación y evaluación inicial.

**Solo si se identifican los sesgos y se garantiza una separación estricta de los conflictos de intereses el SdT resultará confiable para las autoridades o las partes interesadas.** Es difícil que el tercero sea completamente independiente, debido a la necesidad de acceder a información y a los costos asociados al trabajo, pero puede esforzarse para ser lo más independiente posible<sup>5</sup>. El tercero debe generar credibilidad activamente, demostrando confiabilidad en la calidad de su trabajo y en la interacción con diversas partes interesadas<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> *How to Note: Participatory and Third-Party Monitoring in World Bank Financed Projects: What Can Non-State Actors Do? (Notas prácticas: El seguimiento participativo y a cargo de terceros en proyectos financiados por el Banco. Qué pueden hacer los actores no estatales), Departamento de Desarrollo Social del Banco Mundial, 2013.*

<sup>6</sup> *Peru LNG: A Focus on Continuous Improvement, Lessons of Experience (GNL en Perú. Énfasis en la mejora continua. Enseñanzas derivadas de la experiencia), Corporación Financiera Internacional, Washington, DC, marzo de 2013.*

## Adquisiciones

***En las Regulaciones de Adquisiciones para Prestatarios en Proyectos de Inversión<sup>7</sup> del Banco Mundial se aclaran las diversas opciones de adquisición, y se abordan temas como gobernanza, disposiciones sobre adquisiciones y métodos aceptables para la selección de servicios.*** Las regulaciones varían según los factores específicos, incluido el riesgo relativo a las adquisiciones y el riesgo relativo a los contratos, y otras normas aplicables a cada proyecto específico, tal como se describe en la *Estrategia de Adquisiciones del Proyecto* orientada al Desarrollo y en el *Plan de Adquisiciones del Proyecto*.

***El equipo de trabajo del Banco apoyará al Prestatario en la selección del método de adquisiciones apropiado.*** El Prestatario considerará la disponibilidad local e internacional de conocimientos especializados fundamentales, conocimientos idiomáticos y experiencia, así como la complejidad y magnitud de las actividades de seguimiento. El Prestatario destinará personal para que se encargue del llamado a la presentación de propuestas, los procesos de selección, las interfaces y los contratos de seguimiento, teniendo en cuenta las normas de adquisiciones del Banco Mundial que sean pertinentes. Se recomienda vincular los pagos a los resultados en el contrato, para mantener cierta influencia, y que el pago completo no se realice hasta que los informes sean de una calidad satisfactoria.

## Confidencialidad

***La contratación debe incluir los requisitos pertinentes sobre la confidencialidad y la privacidad de los datos personales, según corresponda, y debe realizarse de conformidad con los requisitos para las adquisiciones.*** El Banco deberá llevar la atención del Prestatario al tema de la confidencialidad si, al realizar una evaluación, el tercero encargado del seguimiento tuviera acceso a información de dominio privado. En tales casos, es posible que el tercero deba firmar un acuerdo de confidencialidad (por ejemplo, si tendrá acceso a información confidencial como los registros laborales del personal y los informes sobre accidentes, entre otros).

***Algunos terceros, como las organizaciones comunitarias y las OSC, pueden tener limitaciones con respecto al tipo de confidencialidad que pueden aceptar.*** Al momento de seleccionar el tercero, el Prestatario tendrá en cuenta las necesidades relativas a la confidencialidad, así como la sensibilidad de la tarea. Si se requiere confidencialidad y el potencial socio a cargo del SdT no puede garantizarla, se deberá volver a analizar el tipo de socio. Por ejemplo, un especialista contratado para supervisar denuncias de violencia de género puede tener acceso a información personal delicada que podría ser perjudicial para la persona o el grupo si no se mantuviese la confidencialidad. De manera similar, los montos individuales recibidos en virtud de acuerdos de reasentamiento no serán de carácter público, y el seguimiento de las cuestiones laborales podría implicar obtener información confidencial del personal. En ciertas circunstancias, cuando la confidencialidad sea una preocupación, quizá sea más adecuado gestionar el seguimiento a través de contratos con individuos, firmas consultoras o instituciones.

<sup>7</sup> <https://policies.worldbank.org/sites/ppf3/PPFDocuments/Forms/DispPage.aspx?docid=7398246c-6904-4546-9313-4dd7a8f93faa&ver=current>.

## Paso 4: Gestionar el programa de SdT

### Gestión eficaz

Para lograr una gestión eficaz del SdT, el equipo de trabajo del Banco deberá ayudar al Prestatario con lo siguiente:

- a. **Movilizar el apoyo a la gestión del Prestatario para el SdT y proporcionar una persona de contacto para el SdT.** El apoyo a la gestión es importante para permitir la transmisión oportuna de la información, el acceso a los emplazamientos del proyecto, el apoyo logístico para organizar las visitas y la divulgación de las conclusiones y las recomendaciones en los niveles pertinentes de la organización.
- b. **Examinar los informes preliminares de seguimiento** de manera oportuna para garantizar que no haya errores fácticos y hacer llegar las versiones preliminares al equipo del proyecto del Banco Mundial.
- c. **Analizar las medidas recomendadas** o proponer soluciones alternativas para abordar las inquietudes planteadas.
- d. **Proporcionar un plan de acción para implementar recomendaciones** de manera oportuna y eficaz en función de los costos, a fin de mostrar avances hasta que el problema o la acción se resuelvan. Proponer actualizaciones al PCAS u otros planes de acción con los cambios acordados.
- e. **Divulgar las actualizaciones del PCAS que sean pertinentes para el SdT**, especialmente si alguna parte interesada se ve afectada por los cambios.
- f. **Actualizar los planes de seguimiento internos para incluir cualquier cambio acordado**, e incorporarlos en los informes futuros para la gerencia interna y el Banco Mundial, según corresponda.
- g. **Garantizar que el informe final se haga llegar** a los organismos y las partes interesadas pertinentes, según corresponda.

### Cambio de los compromisos

**Cuando los terceros realicen recomendaciones que requieran cambiar los compromisos existentes entre Prestatario y el Banco, dichos cambios deberán ser acordados entre el Prestatario y el Banco.** Por ejemplo, durante el seguimiento o a raíz de ciertos eventos, como accidentes o incidentes, podrían plantearse cuestiones que requirieran medidas adicionales o seguimiento. Si fuera necesario realizar cambios, los especialistas ambientales o sociales y el asesor jurídico del Banco Mundial asignados al proyecto deberán participar en el debate.

### Frecuencia del seguimiento

**Si durante la ejecución se produjeran incidentes que aumentaran el riesgo del proyecto, también se podría aumentar la frecuencia del seguimiento, o podría ser necesario proporcionar capacidad adicional en materia de conocimientos especializados.** Por ejemplo, si la tasa de accidentes de seguridad ocupacional durante la ejecución del proyecto fuera elevada, podría requerirse que un experto en salud y seguridad evalúe los accidentes, elabore un plan de acción adecuado y supervise su ejecución.

## Paso 5: Presentación de informes y transparencia

### Documentación de los hallazgos y resultados

**Los resultados del SdT se documentan y registran, junto con las pruebas que respaldan las conclusiones y resultados de las actividades.** Cuando corresponda, se formulan recomendaciones para proponer actualizaciones a los compromisos o las medidas, por ejemplo, aumentar o disminuir el nivel del seguimiento (por ejemplo, podría ser necesario un seguimiento más intensivo en ciertas etapas de la ejecución del proyecto, como la construcción).

### Transparencia y confidencialidad

**El Prestatario es responsable de la transparencia de la información del proyecto. Además, el Banco tiene sus propios requisitos de divulgación de información para los proyectos.** En los TdR para la tarea de seguimiento se deben explicar claramente estas funciones y responsabilidades. Los supervisores externos proporcionarán informes sobre su labor directamente al Prestatario y al Banco, y no divulgarán información a ninguna otra parte, salvo que el contrato lo requiera específicamente. Los requisitos de transparencia y confidencialidad deben especificarse en el contrato. El Banco debe analizar con el Prestatario los beneficios de una mayor transparencia y la necesidad de proporcionar información a las partes interesadas, de conformidad con el EAS 10 y el PPPI del proyecto divulgado públicamente.

### 3. Cuando el Banco contrata directamente el SdT para la supervisión inteligente

#### Actividades de SdT del Banco

*De acuerdo con la labor en curso que realiza el Grupo de FCV, hasta 2018 el Banco ha obtenido 16 contratos (activos y cerrados) para el SdT en siete países afectados por situaciones de FCV (Afganistán, Camerún, Iraq, Pakistán, Somalia, Sudán del Sur y Yemen), que ascienden a un total de USD 51,5 millones.* Estos contratos tenían distintos objetivos que se encuadraban en tres categorías: a) realizar una supervisión fiduciaria; b) controlar la calidad de la infraestructura y c) hacer el seguimiento de los riesgos sociales y ambientales, especialmente la violencia de género. En estos casos, el contrato se suscribe con el Banco, y la obligación es con el Banco.

#### Recuadro 5: El SdT en una zona de conflicto activo

El Proyecto de Facilitación del Transporte y el Tránsito de la Comunidad Económica y Monetaria de África Central es una operación regional de USD 655 millones destinada a mejorar las condiciones de transporte en los corredores Douala-N'Djamena y Douala-Bangui. Desde principios de 2015, el norte de Camerún, la región más pobre del país, es una zona de conflicto activo. En dos años y medio, Boko Haram asesinó, al menos, a 1300 civiles y 120 soldados, y secuestró aproximadamente a 1000 personas. Las obras de rehabilitación de la esencial carretera Mora-Dabanga-Kousseri, de 205 kilómetros de extensión, que estaban a cargo de dos contratistas chinos, se suspendieron en 2014 y se cancelaron en 2016 después que Boko Haram secuestró a trabajadores chinos.

El Gobierno propuso que el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, una entidad militar de elevada capacidad, finalizara las obras aplicando un enfoque basado en los resultados. El Banco aceptó y su Directorio aprobó la reestructuración en febrero de 2017. Se elaboró un marco de gestión de riesgos específico. El riesgo social es muy alto debido a la presencia de poblaciones vulnerables y a las denuncias de violación de los derechos humanos por parte de las Fuerzas Armadas de Camerún. Para realizar el SdT del proyecto, se contrató a una empresa de ingeniería vial con experiencia (Louis Berger), en combinación con una ONG local (Public Concern), debido a que el equipo del Banco generalmente no puede viajar al emplazamiento. El SdT es una medida de mitigación de riesgos fundamental, que aportó importantes habilidades específicas para ayudar al Banco a supervisar el proyecto:

- Un buen conocimiento del sector vial y de las dimensiones fiduciarias relacionadas con el innovador programa propuesto de administración directa basado en los resultados.
- La capacidad de supervisar atentamente los altos riesgos sociales (por ejemplo, posibles abusos por parte de las Fuerzas Armadas de Camerún) a través de la participación activa de las comunidades locales.
- Una comprensión profunda de la complicada economía política de Camerún y la capacidad de conectar y transmitir mensajes tanto a las entidades civiles como a las militares.
- La capacidad demostrada de operar en situaciones de conflicto y amplia experiencia para establecer mecanismos de seguridad adecuados para el personal y los subcontratistas.
- El conocimiento de las políticas operacionales y de los requisitos del Banco referidos a la presentación de informes.

El SdT está funcionando desde julio de 2017 y con él se presentan al Banco informes mensuales detallados sobre los avances, la percepción de la comunidad y la seguridad.



***Es importante destacar que el SdT contratado directamente por el Banco es diferente del que se exige al Prestatario para complementar o verificar sus actividades de seguimiento en virtud del MAS. Cuando el Banco decide contratar directamente el SdT, el propósito es que complemente su capacidad para supervisar los proyectos en situaciones en las que podría ser difícil acceder al proyecto y le permita llevar adelante sus tareas de supervisión.***

Esta modalidad puede ser útil en situaciones de FCV o cuando el acceso a una zona del proyecto se vea limitado por otros motivos (como en el ejemplo del recuadro 5). En tales situaciones, el SdT permite a los equipos del Banco tener “ojos y oídos en el terreno”, por ejemplo, durante un conflicto activo, e intervenir rápidamente en contextos posteriores a conflictos, cuando el acceso para el personal del Banco sigue siendo muy limitado<sup>8</sup>. En el recuadro 6 se describe el SdT de un proyecto en el que los problemas de seguridad se sumaron a la escasa capacidad del Prestatario para la supervisión fiduciaria.

### **Capacidad o habilidades específicas requeridas**

***El Banco también podrá decidir contratar el SdT cuando la capacidad del Prestatario para implementar y supervisar sea limitada o cuando se necesite un conjunto de habilidades muy específico que el Banco no pueda proporcionar.*** En el recuadro 6 se incluye un ejemplo de SdT en el contexto de un memorando de entendimiento, en el que se contrató a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para realizar el seguimiento en relación con el trabajo infantil.

#### **Recuadro 6. El SdT realizado por la OIT en Uzbekistán, 2015-16**

Luego de las denuncias de trabajo infantil y trabajo forzado en la producción de algodón en Uzbekistán en 2013, y en vista de su vinculación con proyectos del Banco Mundial, este se asoció con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para llevar a cabo un SdT.

La OIT supervisó los emplazamientos relacionados con cuatro proyectos del Banco Mundial: el Proyecto de Mejoramiento de la Educación Preescolar y Secundaria General, la segunda etapa del Proyecto de Apoyo a las Empresas Rurales (RESP II, incluido el financiamiento adicional del RESP II), el Proyecto de Desarrollo de la Horticultura y el Proyecto de Mejoramiento de la Gestión de los Recursos Hídricos en el Sur de Karakalpakistán.

El seguimiento incluyó visitas a más de 350 sitios vinculados con los proyectos (aproximadamente el 6 % del total de sitios). El trabajo fue parte de un memorando de entendimiento (2014) y se llevó a cabo en 2015 y 2016. La metodología y el alcance del estudio, así como los resultados y el avance logrado se presentaron en el siguiente informe:

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---ipec/documents/publication/wcms\\_543130.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---ipec/documents/publication/wcms_543130.pdf)

<sup>8</sup> El SdT en situaciones de fragilidad, violencia y conflictos se analiza con detalle en la nota operacional del Grupo de FCV (de próxima publicación).

## Coordinación

**Cuando el Banco contrata el SdT de manera directa, el equipo de trabajo debe informar qué están haciendo otros organismos y organizaciones en la zona del proyecto con el fin de determinar en qué casos puede resultar eficiente conformar asociaciones para supervisar cuestiones específicas.** Es importante trabajar con el Prestatario para asegurarse de que los responsables del SdT tengan acceso a toda la información pertinente y a los emplazamientos y las actividades del proyecto, a fin de que puedan desempeñar su función con éxito.

## El financiamiento cuando el SdT se realiza en nombre del Banco

**Cuando el SdT se realiza en nombre del Banco, el financiamiento no puede provenir de los fondos del proyecto, sino que debe obtenerse a través de donaciones u otras fuentes.** En contextos de FVC, cuando el Banco tiene acceso restringido al emplazamiento, el costo del SdT es sumamente alto y asciende a un promedio de más de USD 2 millones por contrato. La cantidad de tiempo que se necesita para estructurar, implementar y supervisar el SdT también requiere importantes recursos.

### Recuadro 7: El SdT del Fondo Fiduciario para la Reconstrucción de Afganistán

El Banco Mundial contrató a International Relief and Development (IRD), una OSC de EE. UU., para que llevara adelante el SdT del Fondo Fiduciario para la Reconstrucción de Afganistán (ARTF). Dados los problemas de seguridad y la corrupción generalizada en Afganistán, el Banco necesitaba un mecanismo de seguimiento que aportara información confiable sobre la construcción de obras de infraestructura en los poblados situados en áreas a las que era difícil llegar. Los ingenieros de campo de IRD están equipados con teléfonos inteligentes que cuentan con aplicaciones de recopilación de datos desarrolladas por dicha entidad para cada tipo de proyecto del ARTF, como edificios, rutas, puentes y canales. Las aplicaciones individuales de inspección del proyecto también incluyen preguntas sobre aspectos sociales y ambientales.

Las aplicaciones también permiten al ingeniero de campo registrar observaciones, entrevistas e información acerca del proyecto, que luego pueden traducirse según sea necesario. En el emplazamiento, el ingeniero utiliza el teléfono inteligente y la aplicación para recopilar los datos necesarios y tomar fotografías georreferenciadas.

Al finalizar, los datos se transmiten mediante una red celular o a través de Internet a un sistema de procesamiento en línea, con el que se verifica que estén completos y que sean precisos antes de cargarlos a la base de datos del ARTF.

El catálogo virtual del proyecto contiene documentos justificativos, como informes de inspección, diagramas, fotografías, entre otros. Esto proporciona una base de datos completa de la ejecución y los resultados del proyecto.

*Fuente: How-to-Notes: Participatory and Third-Party Monitoring in World Bank Financed Projects: What Can Non-State Actors Do? (Notas prácticas: El seguimiento participativo y a cargo de terceros en proyectos financiados por el Banco. Qué pueden hacer los actores no estatales), Departamento de Desarrollo Social del Banco Mundial, 2013.*

***Por último, es importante destacar que el SdT contratado con la finalidad de mejorar la capacidad del Prestatario para supervisar el cumplimiento de salvaguardias o generar datos de seguimiento y evaluación no reemplaza la supervisión del Banco.***

## ANEXO 1: Recursos

- Banco Mundial, [\*CDD Toolkit, Governance and Accountability Dimensions, Monitoring and Feedback\*](#), Washington, DC, Banco Mundial.
- \_\_\_\_\_, [\*CDD Toolkit, Governance and Accountability Dimensions, External level tools\*](#) (incluidos terceros), Washington, DC, Banco Mundial.
- \_\_\_\_\_. (2009), [\*Combining Quantitative and Qualitative Methods for Program Monitoring and Evaluation\*](#), nota PREM n.º 9, Washington, DC, Banco Mundial.
- \_\_\_\_\_, Grupo de FCV (de próxima publicación), [\*Approaches to Smart Supervision in Insecure Environments: Third Party Monitoring and Beyond\*](#), nota operacional preliminar, Washington, DC, Banco Mundial.
- \_\_\_\_\_. (2007), Grupo de Evaluación Independiente, [\*Cómo Crear Sistemas de SyE Que Contribuyan a Un Buen Gobierno\*](#), informe, Washington, DC, Banco Mundial.
- \_\_\_\_\_, Departamento de Desarrollo Social (2013), [\*How-to-Notes: Participatory and Third- Party Monitoring in World Bank Financed Projects: What Can Non-State Actors Do?\*](#), Washington, DC, Banco Mundial.
- \_\_\_\_\_. (2003), [\*Independent Evaluation: Principles, Guidelines And Good Practice\*](#), Washington, DC, Banco Mundial.
- \_\_\_\_\_. (2014), [\*Strategic Framework for Mainstreaming Citizen Engagement in World Bank Group Operations: Engaging with Citizens for Improved Results\*](#), documento de trabajo número 92957, Washington, DC, Banco Mundial, <http://documents.worldbank.org/curated/en/266371468124780089/Strategic-framework-for-mainstreaming-citizen-engagement-in-World-Bank-Group-operations-engaging-with-citizens-for-improved-results>.
- \_\_\_\_\_. (2004), [\*Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados\*](#), Washington, DC, Banco Mundial.
- \_\_\_\_\_. (2000), [\*Terms of Reference for EMP Compliance Monitoring Consultant\*](#), Banco Mundial.
- \_\_\_\_\_. (2014), [\*Third Party Monitoring Programme for the Afghanistan Reconstruction Trust Fund: A Review\*](#), Banco Mundial, [http://www.artf.af/images/uploads/ARTF\\_Supervisory\\_Agent\\_Review\\_FINAL\\_March\\_2014.pdf](http://www.artf.af/images/uploads/ARTF_Supervisory_Agent_Review_FINAL_March_2014.pdf).
- Corporación Financiera Internacional (septiembre de 2006), [\*External Monitoring of the Chad-Cameroon Pipeline Projects\*](#), Washington, DC, Corporación Financiera Internacional.
- \_\_\_\_\_. (marzo de 2013), [\*Peru LNG: A Focus on Continuous Improvement, Lessons of Experience\*](#), Washington, DC, Corporación Financiera Internacional.
- \_\_\_\_\_. (2006), [\*The Baku-Tbilisi-Ceyhan \(BTC\) Pipeline Project, Lessons of Experience\*](#), Washington, DC, Corporación Financiera Internacional.
- Programa Mundial de Alimentos (2014), [\*Third Party Monitoring Guidelines\*](#), Roma, Programa Mundial de Alimentos.

Organización Internacional del Trabajo (2016), *Third-Party Monitoring of Measures against Child Labour and Forced Labour during the 2016 Cotton Harvest in Uzbekistan*, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---ipec/documents/publication/wcms\\_543130.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---ipec/documents/publication/wcms_543130.pdf).

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2011), *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

**Nota: Enlaces exactos a mayo de 2018<sup>9</sup>**

---

<sup>9</sup> Hay muchos recursos que pueden ser útiles para abordar la aplicación del MAS. Esta lista de recursos no es exhaustiva y no necesariamente representa los puntos de vista del Banco Mundial.

## ANEXO 2: Plantilla de TdR para el seguimiento a cargo de terceros

### A. Objetivos

En la sección introductoria se debe presentar brevemente el proyecto, las metas y los objetivos del seguimiento y cómo se encuadra en el programa general de ejecución del proyecto.

### B. Tareas divididas según las etapas principales del proyecto o por ubicación o tipo de actividad

En esta sección se debe proporcionar una descripción general del programa de seguimiento y adjuntar el PCAS o PGAS detallado, además del Plan de Reasentamiento, el PPPI y otros documentos pertinentes. El Prestatario debe destacar todo incidente, accidente, evento o cambio específico en el proyecto o en el calendario del proyecto que deban tenerse en cuenta. Se debe proporcionar un enlace a los documentos ambientales y sociales, si es que están disponibles en un sitio web, para que el posible supervisor pueda entender la complejidad de la tarea.

- Planificación de la visita de seguimiento: se deben proporcionar los parámetros propuestos (calendario, reuniones propuestas, ubicaciones, toda logística compleja de viajes , entre otros).
- Lista de documentos iniciales que deben revisarse e información disponible.
- Calendario: Para los viajes de seguimiento simples, se debe indicar el momento preferido y la duración de la visita. Para las tareas de seguimiento más largas que implican varios viajes: se debe indicar el momento preferido para la primera visita, una estimación de la frecuencia de las visitas durante cada etapa (por ejemplo, trimestrales durante la construcción, anuales durante la operación, una mayor frecuencia durante las etapas críticas ...) y la duración prevista de cada visita. Expectativas sobre las reuniones iniciales y de cierre para el Prestatario/unidad de ejecución del proyecto, según corresponda.
- Alcance de los debates con las partes interesadas: se debe proporcionar cierto contexto, las ubicaciones de las comunidades que se visitarán (si es un proyecto de gran escala, las cantidades y ubicaciones sugeridas, que deberá confirmar el supervisor seleccionado), y antecedentes sobre las cuestiones clave y los impactos que podrían surgir (lo que puede incidir para determinar qué especialista es el más adecuado para realizar la labor).
- Las metodologías que se usarán, o se debe solicitar al experto o a la firma de seguimiento que proponga la metodología.
- Todo requisito tecnológico y especificación sobre el formato y el contenido del resultado que debe incluirse en el informe de seguimiento, para que el Prestatario pueda acceder y analizar la información para su propio uso o presentación de informes.

### C. Presentación de informes/productos

Se debe aclarar el enfoque o propósito de los informes, cómo se deben presentar o calificar los hallazgos y cómo se deben exponer las conclusiones y recomendaciones. Se deben proponer cambios al PCAS, cuando corresponda; actualizaciones al PPPI, entre otras cosas. Los informes deben enviarse al Prestatario y al Banco al mismo tiempo para recibir comentarios sobre cualquier inexactitud en los datos. Esto permite al Banco ver las recomendaciones iniciales e independientes. Para garantizar la independencia y credibilidad, se deben mantener las recomendaciones y conclusiones basadas en pruebas del supervisor externo, salvo que estén fundadas en datos

inexactos. El Prestatario debe proporcionar al Banco los comentarios que tenga para el supervisor acerca del informe. En el caso de los proyectos controvertidos o complejos, la versión preliminar del informe puede darse a conocer públicamente para lograr la máxima transparencia y generar confianza. Se debe aclarar el idioma en el que se espera que se redacten los informes, así como el público destinatario.

#### **D. Calificaciones**

En los TdR se debe enumerar lo siguiente:

- Experiencia y conocimientos especializados requeridos: : la cantidad mínima o el rango del número de expertos necesarios y las áreas de especialización que deben cubrirse según los temas incluidos en el alcance acordado. Estos pueden abarcar: gestión del proyecto y especialistas en cuestiones ambientales o sociales, pueblos indígenas, salud pública, biodiversidad, reasentamiento, salud y seguridad, mano de obra, comunicaciones y participación de las partes interesadas, y fortalecimiento de la capacidad.
- Nivel de conocimientos especializados esperado, como tipos de títulos o certificaciones (por ejemplo, en cuestiones ambientales, sociales, ingeniería) y combinación aceptable de nivel de educación y años de experiencia.
- Experiencia con las normas internacionales y del Banco Mundial, el contexto local, el sector del proyecto y las reglamentaciones aplicables o conocimientos sobre dichas áreas.
- Habilidades lingüísticas necesarias y confirmación de que el contratista proporcionará apoyo para coordinar la logística a nivel local, por ejemplo, las reuniones; claridad acerca de cuál de las partes proporcionará las traducciones, entre otras cosas.
- Requerir los currículums de todo el personal clave, así como la experiencia y las credenciales de la organización. Estos elementos son necesarios para demostrar al Banco Mundial que los expertos o especialistas son adecuados para el alcance de la labor requerida.
- Una vez que se acepta un supervisor, el personal no debe reemplazarse sin autorización, y el sustituto debe tener conocimientos especializados similares.

#### **E. Requisitos de elegibilidad/independencia**

Por ejemplo, a) no tener contratos vigentes con los contratistas del Prestatario que trabajan en el proyecto y b) no haber tenido participación en las etapas anteriores del proyecto ni en el diseño de los programas ambientales o sociales relacionados con el proyecto. Cuanto más complejo y controvertido sea el proyecto, más exigentes deberán ser los requisitos de elegibilidad e independencia.

#### **F. Duración del contrato y compromiso mínimo**

Duración mínima o máxima prevista del contrato, según corresponda, y compromiso mínimo esperado del proveedor de SdT.

#### **G. Costos excluidos**

Apoyo logístico, viajes y alojamiento que proporcionará el Prestatario y que no deben incluirse en la estimación de costos.

**H. Divulgación de conflictos de intereses**

Cualquier acuerdo actual o anterior que pueda impedir que el tercero proporcione asesoramiento independiente respecto del Prestatario y del proyecto.

**I. Confidencialidad e información de dominio privado**

Todo arreglo específico en materia de informes y otros productos que serán de carácter confidencial o exclusivo del Prestatario.

**J. Formato de la propuesta**

En los TdR se debe indicar cómo se deben estimar los costos de la labor de seguimiento: por tarea, subtareas, cantidad prevista de personas y tarifa diaria o suma global. Si en los TdR no se definen completamente las tareas, se debe aclarar de qué manera se contemplarán estas tareas en el presupuesto.