



COMITÉ PARA EL DESARROLLO
(Comité Ministerial Conjunto
de las
Juntas de Gobernadores del Banco y del Fondo
para la
Transferencia de Recursos Reales a los Países en Desarrollo)



DC2009-0004
17 de abril de 2009

EXAMEN DE LA GESTIÓN INTERNA: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Se adjunta, para la reunión del Comité para el Desarrollo del 26 de abril de 2009, un documento de antecedentes titulado “Examen de la gestión interna: Conclusiones y propuestas”, que ha sido aprobado por los los directores ejecutivos del Banco Mundial.

* * *

EXAMEN DE LA GESTIÓN INTERNA

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Abril de 2009

1. En el siguiente informe se exponen las conclusiones y propuestas surgidas del examen de la gestión interna realizado por los Directores Ejecutivos y relacionadas con la orientación sobre supervisión y políticas proporcionada por los accionistas a través del Directorio Ejecutivo. Se trata de apenas uno de los aspectos de la estrategia integral de fortalecimiento de la gestión y la eficacia general del Grupo del Banco Mundial, que también incluye los temas de representación y participación, descentralización y, en términos más generales, el costo de las transacciones con el Banco, para mejorar la capacidad de la institución para adaptarse y responder a las necesidades de sus miembros.

Antecedentes y contexto

2. Desde que se creó el Banco Mundial, hace ya más de 60 años, su función de apoyo al desarrollo económico y social se ha ido ampliando y profundizando al ritmo de los cambios de la situación mundial y la evolución de la arquitectura financiera. La atención especial que se está prestando a los sistemas y estructuras de gestión interna es resultado de la acción de fuerzas externas e internas. Los Directores Ejecutivos están participando en el análisis del papel que cumplen en la estrategia, la supervisión y la gestión de riesgos, con el consenso de que el Directorio debería adoptar un enfoque más estratégico y evitar la microgestión.

3. En 2007, el Comité para el Desarrollo reconoció la labor que está llevando a cabo el Directorio para reformar la gestión interna del Grupo del Banco Mundial. Mientras que el Directorio continúa señalando e introduciendo mejoras en esa gestión, los acontecimientos externos recientes, particularmente la crisis financiera mundial, imponen aún más urgencia a una reforma amplia. La creación de una comisión de alto nivel para modernizar la gestión del Grupo del Banco Mundial constituye un nuevo aporte a este proceso. Estos factores, aunados, están dando mayor impulso al fortalecimiento de la gestión interna en general.

Evolución

4. En octubre de 2008 se transmitió al Directorio el informe del Grupo de trabajo sobre gestión interna ("Familiar Report" COGAM2008-0028/1) y, como lo solicitó el Directorio, el Comité de Gestión Institucional y Cuestiones Administrativas Relativas a los Directores Ejecutivos (CONAM) analizó en diciembre de 2008 una matriz de medidas complementarias (COGAM2008-0049). En febrero de 2009, el COGAM decidió iniciar un proceso de consultas, basado en los principios y objetivos del "informe Familiar" y en la matriz de la administración, para recoger las opiniones de los Directores Ejecutivos. El Sr. Watson aceptó dirigir el proceso de consultas. El presente es un documento de síntesis donde se incluyen los puntos de vista de los Directores Ejecutivos expresados durante las consultas y se indican los temas en los que se reunió consenso para avanzar. También se mencionan algunas cuestiones importantes para las siguientes etapas del proceso. El "informe Familiar" contiene un diagnóstico de la gestión interna y constituye un valioso antecedente para el presente trabajo.

Tema central del presente informe

5. En este informe se reflexiona sobre la gestión interna desde el punto de vista del Directorio y su relación con la administración. Si bien se reconoce que los sistemas y estructuras existentes son útiles para la organización, se presentan propuestas tendientes a fomentar la reforma continua. En el informe se analizan las posibilidades de cambio en tres áreas bien diferenciadas: eficacia, supervisión y estrategia del Directorio. En el ámbito de la eficacia del Directorio se considera de qué manera, con la preparación puntual de documentación, un programa organizado y mejores prácticas del Directorio, se puede facilitar el análisis de problemas y tendencias, y contribuir a la adopción de decisiones. Para respaldar la función de supervisión del Directorio, en la Sección 2 se proponen cambios vinculados a la presentación de informes trimestrales, la delegación de atribuciones, la gestión de riesgos y la autoevaluación. En la sección sobre estrategia se presenta una propuesta innovadora relativa a la aprobación condicional de grupos de proyectos en el marco de un programa nacional que reúna una serie de criterios convenidos. El acuerdo sobre esta propuesta daría mayor certidumbre a la administración, a la vez que permitiría a los Directores Ejecutivos disponer de más tiempo para concentrarse en la supervisión y la estrategia.

Estructura

6. El informe está dividido en tres partes: *la Parte I, donde se examina la eficacia del Directorio; la Parte 2, en la que se considera la supervisión, y la Parte 3, que se centra en la estrategia.* En las propuestas se bosquejan una serie de medidas destinadas

a reformar la gestión interna del Directorio. Si bien algunas propuestas se pueden llevar a la práctica de inmediato, otras requerirán reflexión y un mayor análisis, según se indica.

Parte I Eficacia del Directorio

7. En relación con la eficacia del Directorio se considerarán dos áreas. La **Parte A** se centrará en **Sistemas y estructuras**, mientras que la **Parte B** incluirá las **Operaciones del Directorio**.

A. Sistemas y estructuras: Documentación, programa del Directorio, prácticas del Directorio y aplazamientos

Documentación

- Documentación de los préstamos

En septiembre de 2008, el Banco modificó considerablemente la estructura de las operaciones crediticias para simplificar la adopción de decisiones del Directorio y aclarar el proceso.

- Documentación de los programas para los países

El contenido de los documentos de los programas para los países (estrategias de asistencia a los países [EAP], etcétera) se examinará como parte del análisis retrospectivo de las EAP que abordará en sus deliberaciones, en mayo de 2009, el Comité sobre la Eficacia en Términos de Desarrollo (CODE).

- Documentos de políticas

El contenido y la estructura de los documentos de política se analizaron en exámenes anteriores del Directorio (más recientemente, en el documento sobre la eficacia del Directorio). Las siguientes son algunas de las principales conclusiones extraídas:

- i. Los documentos de política deben ser concisos y centrarse en la definición de los temas pertinentes. Tienen que exponer opciones, con metas e indicadores. Cuando corresponda, deben indicar las consecuencias de las propuestas para el presupuesto y enunciar claramente las recomendaciones imparciales de la administración y las razones que las justifican.

- ii. Los documentos de política deben ser tan breves como su contenido y la claridad lo permitan.
- iii. A pesar de la diversidad de documentos, debería ser posible acordar directrices para todos los documentos de política, que deberían incluir lo siguiente:
 - o **un resumen** en el que se consignen el contexto, las cuestiones clave y las preguntas que debe abordar el Directorio;
 - o **la presentación de opciones** y las razones que justifican las recomendaciones o conclusiones;
 - o **una síntesis de decisiones anteriores** y de cualquier antecedente legal;
 - o la aplicación de una política o una **estrategia sectorial**, y
 - o **las consecuencias para los costos**.

8. Durante las consultas, los Directores Ejecutivos propusieron, asimismo, que los documentos incluyeran un marco de resultados claro, analizaran la gestión de los riesgos y, en el caso de las estrategias, indicaran las repercusiones de la nueva estrategia en términos de dotación de personal y enunciaran claramente lo que el Banco no va a hacer como resultado de la estrategia.

Propuesta

Antes de las Reuniones de primavera de 2009, el Directorio conviene en los principios arriba mencionados relativos a los documentos de política. La Secretaría y la Vicepresidencia de Políticas de Operaciones y Servicios prepararán a título experimental, a partir de ahora y hasta las Reuniones Anuales, un conjunto de importantes documentos de política operacional aplicando los lineamientos antes señalados. En ese momento, el COGAM evaluará la experiencia para brindar la orientación pertinente y proponer medidas.

Programa del Directorio

9. Los miembros del Directorio pueden influir en el programa del Directorio principalmente por cuatro vías:
- durante las deliberaciones mensuales del Comité Directivo;
 - en el transcurso y antes de cualquier reunión del Directorio, dentro de la categoría “Otros asuntos”;
 - da actuación de los comités, que pueden señalar temas para futuras deliberaciones, y
 - el almuerzo del decano con el Presidente.

Propuesta

La Secretaría establecerá, para el programa de trabajo del Directorio para el ejercicio de 2010, otras maneras de organizar el programa, con el propósito de dar mayor coherencia a la forma en que el Directorio analiza los temas en un día/semana/mes.

Prácticas de las reuniones del Directorio

10. La administración podría suministrar por escrito respuestas más completas si pudiera recibir antes las declaraciones del Directorio con preguntas y pedidos de aclaración.

Para facilitar este cambio, los miembros del Directorio también necesitarían obtener antes la documentación pertinente.

Propuesta

Los documentos del Directorio deben distribuirse un día antes de los plazos vigentes actualmente.

Las declaraciones de los Directores Ejecutivos deben presentarse dos días hábiles antes de la fecha de la reunión del Directorio, a más tardar a las 18:00 horas.

Las presentaciones escritas del personal preparadas como respuesta a las declaraciones de los Directores Ejecutivos deben distribuirse a más tardar a las 18:00 horas del día hábil anterior a la fecha de la reunión del Directorio. Las presentaciones del personal estarán disponibles electrónicamente en el eBoard.

En cuanto a los documentos del Directorio distribuidos con menos tiempo del requerido, las declaraciones de los Directores Ejecutivos deben presentarse a más tardar a las 18:00 horas del día hábil anterior a la fecha de la reunión del Directorio. Las presentaciones del personal efectuadas en la reunión del Directorio también estarán disponibles electrónicamente en el eBoard.

Esta propuesta se instrumentaría a partir del 1 de julio de 2009 (ejercicio de 2010).

Aplazamiento

11. No se necesitan nuevas medidas respecto de los procedimientos de aplazamiento, dado que los vigentes son adecuados.

B. Operaciones del Directorio. Presidencia y Comités

Presidencia

12. La presidencia de las reuniones del Directorio debe reflejar un marcado interés estratégico e institucional, para poder adoptar decisiones eficaces que contribuyan a alcanzar los objetivos generales del Grupo del Banco Mundial. Las reuniones del Directorio son encabezadas por el Presidente o, en su ausencia, por un directivo superior del Banco, la Corporación Financiera Internacional (IFC) o el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA). Cuando resulta oportuno, el Directorio sugiere al Presidente enfoques que pueden contribuir a facilitar las actividades del Directorio. Los Directores Ejecutivos consideran que el Directorio resulta más eficaz cuando el Presidente encabeza las reuniones. Cuando las presidan otros funcionarios del Banco, se debe evitar que un funcionario presida reuniones donde se analice su propia esfera de responsabilidad. Algunos Directores Ejecutivos han señalado que se podría estudiar la posibilidad de contar con un funcionario principal de operaciones, un suplente o ambos, que podrían presidir el Directorio en ausencia del Presidente.

Propuesta

El decano analizará con el Presidente la cuestión de la presidencia del Directorio.

Comités

13. Es posible utilizar más eficazmente a los comités; en este ámbito, algunas de las mejoras que se pueden introducir son las siguientes:

- Los resúmenes informativos se deben publicar puntualmente, lo antes posible después de la reunión de un comité.
- En los resúmenes informativos se deben formular preguntas acerca de aquellas cuestiones sobre las que no se reunió consenso en el Comité.
- Es preferible presentar al Directorio un documento simplificado. Sin embargo, en el caso de que no se llegue a un consenso entre los miembros o que así lo soliciten al menos dos miembros u otras dos personas que no revistan esta calidad, el presidente del comité debe recomendar al Directorio que lleve a cabo un análisis exhaustivo.
- Los integrantes de la administración superior –vicepresidentes y directores gerentes– deben asistir a las reuniones de los comités pertinentes.

Propuesta

La Secretaría trabajará con los presidentes de los comités para reformular los resúmenes informativos, de manera que estas se centren en las cuestiones sometidas al análisis del Directorio.

Se debe concluir, lo antes posible, la labor en curso sobre los términos de referencia de los comités.

La fecha tope prevista para reformular los resúmenes informativos, redactar las normas sobre simplificación de procedimientos y concluir la revisión de los términos de referencia del comité es el cierre del ejercicio de 2009.

Parte II Supervisión

C. Responsabilidades y función de supervisión del Directorio

En esta sección se examinan los temas de la evaluación, la presentación de informes trimestrales, la gestión de riesgos y la delegación de atribuciones.

Evaluación

- *Autoevaluación colectiva. Directorio*
- *Mejora de la selección, evaluación y rendición de cuentas de la administración*

14. Varias experiencias orientan sobre la forma en que el Directorio podría instrumentar la evaluación:

- Las prácticas óptimas observadas en el sector privado.
- Los temas clave abordados en el documento sobre evaluación preparado por el Directorio del COGAM (2006).
- La autoevaluación del Directorio basada en las actuales prácticas óptimas (tal vez, como se propone en el “informe Familiar”, el Directorio podría establecer objetivos anuales al iniciar el año y efectuar una autoevaluación al terminarlo).
- La labor que está estudiando el Fondo Monetario Internacional (FMI) en este campo. En octubre de 2007, el Directorio del FMI decidió que el Directorio Ejecutivo realizaría una autoevaluación, y que éste y el Director Gerente intercambiarían anualmente comentarios sobre los respectivos desempeños.

15. Estas experiencias indican una serie de principios para guiar la ejecución de tales evaluaciones:

- En las evaluaciones, que se deben efectuar anualmente, se debe examinar al Directorio en forma colectiva y, por separado, al Presidente y los funcionarios

- del Banco que interactúan regularmente con el Directorio, por ejemplo los gerentes que colaboran con la presidencia.
- Se debe prestar atención especial a los resultados (impacto) de las medidas y a la previsión (consecución de objetivos en un plazo específico), sobre la base de datos concretos.
 - Se debe tener en cuenta la opinión de los clientes, si se la conoce y es pertinente.
 - Se puede estudiar la posibilidad de buscar apoyo o asesoramiento externo;
 - Los resultados deben ser analizados por el Directorio en pleno, incluidos el presidente y los presidentes interinos.
 - El Directorio debe analizar el proceso de autoevaluación durante su retiro anual y el seguimiento de cada evaluación.

Propuesta

Para las Reuniones Anuales del otoño de 2009, la Secretaría presentará distintas versiones de un instrumento de evaluación anual que serviría de base al COGAM para realizar exámenes y consultas.

Presentación de informes trimestrales

16. En la actualidad, el Directorio aprueba el presupuesto y los estados financieros anuales. Los comités de presupuesto y auditoría examinan los informes trimestrales del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF)/la Asociación Internacional de Fomento (AIF), la IFC y el MIGA algunas semanas (o meses) después del fin de cada trimestre. El Directorio en pleno no estudia periódicamente las cuestiones surgidas en el examen de los comités, ni tampoco considera tendencias multisectoriales.

17. Los informes trimestrales podrían convertirse en un valioso instrumento de estrategia y supervisión y podrían ayudar al Directorio a concentrarse más en los resultados. Si se presentaran puntualmente al Directorio y estuvieran mejor coordinados, los informes serían de mayor utilidad, especialmente para evaluar los resultados en tiempo real.

Propuesta

Los informes trimestrales operativos y financieros correspondientes al BIRF/la AIF, la IFC y el MIGA deben distribuirse al Directorio 15 días después de finalizado cada trimestre. El análisis de los comités de auditoría y presupuesto tendría lugar dentro de los cinco días hábiles posteriores a la distribución. La Secretaría consultará a la administración para determinar la viabilidad de este esquema.

Se debe programar el examen de estos informes trimestrales en forma conjunta en una reunión del Directorio dentro de los 30 días posteriores al fin de un trimestre. El presidente de cada

comité sintetizaría las principales cuestiones surgidas en las deliberaciones de los comités y las presentaría en un debate del Directorio. La reunión del Directorio giraría en torno a los resultados, la supervisión y las cuestiones normativas, e incluiría presentaciones orales sucintas de la administración sobre tendencias y problemas, así como cuestiones que se plantearían en el trimestre de que se trate. Los vicepresidentes y directores gerentes que corresponda deberían estar presentes en la deliberación del Directorio.

El desenlace de los temas planteados en la deliberación trimestral del Directorio se informará en la presentación de la administración del trimestre siguiente. El segundo informe trimestral se convertiría en el informe semestral, mientras que el último informe trimestral pasaría a ser un informe del cierre del ejercicio.

La administración presentará un plan detallado que se podría implementar al inicio del ejercicio de 2010.

Examen de las funciones de gestión de riesgos

18. Para las Reuniones de primavera de 2010 se debe emprender un examen institucional de las unidades existentes de gestión de riesgos en el Grupo del Banco Mundial —el Departamento de Auditoría Interna; el Grupo de Evaluación Independiente; el Panel de Inspección; la Oficina del Ombudsman y Asesor en materia de observancia de la IFC y el MIGA; el Departamento de Integridad Institucional, y el Grupo de Garantía de Calidad— con el propósito de determinar las superposiciones, deficiencias e incongruencias que existan. En ese examen se deben establecer los mandatos de cada una de esas unidades.

Propuesta

La administración someterá al examen del COGAM un mapa de los mandatos de las unidades dentro del marco de gestión de riesgos del Grupo del Banco. Al estudiar ese documento, el COGAM debería examinar actividades anteriores, en particular el examen impulsado en 2000 por la administración, y proponer una estrategia para el examen que se llevará a cabo en 2010.

Delegación de atribuciones

19. Cuando resulta oportuno, el Directorio estudia la posibilidad de delegar en la administración la facultad de realizar determinadas tareas de las que él es responsable. Para orientar cualquier delegación de atribuciones que se pueda efectuar en el futuro, se ha propuesto un conjunto de principios.

Propuesta

Principios que rigen la delegación de atribuciones del Directorio

La delegación no se basa en la transferencia de responsabilidad, sino en la cesión de atribuciones, es decir que el Directorio conserva la responsabilidad de las tareas delegadas. Igualmente, la facultad delegada por el Directorio no se puede volver a delegar. La facultad normativa no se debe delegar.

La delegación de atribuciones se extiende al Presidente, quien hace uso de su potestad conforme a los procedimientos convenidos expresamente con el Directorio, entre ellos los relativos al nombramiento de los gerentes y el personal designados para ejercer la atribución pertinente, y a los niveles de responsabilidad, y dentro de determinados límites de riesgo (cuantitativos o cualitativos).

La delegación de atribuciones debe ser clara y supervisible para poder mantener la rendición de cuentas, con inclusión de un mecanismo de consulta periódica destinado a facilitar el seguimiento regular, sea trimestral o anual, de acuerdo con el grado de delegación de que se trate.

Se debe basar en una matriz de decisiones y cargos, propuesta por el Presidente y aceptada por el Directorio, y en la presentación de los respectivos informes en los plazos fijados.

Se debe efectuar por un período fijo (por ejemplo, tres años) y examinar periódicamente; asimismo, tiene que existir la posibilidad de retirarla o renovarla.

20. Una vez aprobados por el Directorio, estos principios se distribuirán a la administración a fin de que formule directrices para toda la institución.

Parte III

Estrategia

D. Programas para los países (EAP)

21. Para que el Directorio pueda concentrarse más en las estrategias y los resultados y, al mismo tiempo, mantener la flexibilidad de ejecución, al considerar los programas para los países (EAP; estrategias de asociación con los países; notas de estrategia provisional, etcétera), los Directores Ejecutivos podrían otorgar aprobación condicional a determinadas operaciones sobre las que se dispone de información lo suficientemente detallada. Un programa piloto de aprobación condicional instrumentado por un año podría tener las siguientes características:

- Cuando los Directores Ejecutivos analicen un programa para un país, el país tendrá la opción, en el marco de ese programa, de solicitar a los Directores Ejecutivos la aprobación condicional de un tramo anual de las operaciones crediticias.

- Las operaciones a las que se concederá aprobación condicional se indicarán en el documento del programa para el país, en el contexto del programa de asistencia global, y cada una de esas operaciones se describirá de forma lo suficientemente detallada como para que los Directores Ejecutivos puedan comprender el alcance, el financiamiento y los riesgos de la operación. Por ejemplo, al documento del programa para el país habría que anexar un documento de información sobre el proyecto convenientemente detallado para cada operación, que incluya el marco de resultados, y la aprobación condicional se basaría en los parámetros del documento. La estructura de este último se podrá modificar para suministrar la información con el grado de detalle necesario para que se puedan adoptar las decisiones pertinentes.
- El Directorio puede decidir que una determinada operación o un tramo propuesto no están preparados o no son apropiados para recibir aprobación condicional; en ese caso, la operación o el tramo se tramitarán de acuerdo con los procedimientos ordinarios o simplificados, según corresponda.
- La selección de operaciones para el programa piloto se basará más que nada en los criterios de simplificación existentes (BP10, Anexo K); en ningún caso se podrán incluir proyectos ambientales de la Categoría A.
- Cuando una operación hubiera recibido la aprobación condicional de los Directores Ejecutivos, la administración aprobaría la operación tras la evaluación inicial y las negociaciones, y el documento de evaluación inicial del proyecto se entregaría al Directorio para sus comentarios por un período de 10 días (como se hace actualmente con los préstamos adaptables para programas en la etapa subsiguiente). Durante el período de 10 días, cualquier Director Ejecutivo puede pedir que el Directorio examine la operación. Al cabo de ese período, la aprobación tendría carácter definitivo, salvo que un Director Ejecutivo hubiera solicitado el examen por parte del Directorio.
- Cuando una operación que hubiera recibido aprobación condicional sufriera posteriormente, antes de la aprobación definitiva, cambios significativos en su alcance o financiamiento, la administración someterá los cambios, bajo la forma de una revisión del proyecto, a la consideración del Directorio. Si el Directorio aprueba los cambios, se aplicará el procedimiento de aprobación definitiva para las aprobaciones condicionales enunciado más arriba.
- La administración presentaría un informe anual sobre la situación de cada programa para un país escogido para la prueba piloto, documento que incluiría el estado de las aprobaciones condicionales, y podría solicitar aprobaciones condicionales para el siguiente tramo de operaciones. El Directorio podría agrupar el examen de esos informes anuales y de las

solicitudes de aprobación anticipadas; por ejemplo, para los países con programas pequeños, en un contexto subregional o en grupos apropiados, en consonancia con la propuesta de dar mayor coherencia al programa de trabajo del Directorio.

- Se pueden encontrar ejemplos de documentos de información sobre proyectos en:
<http://web.worldbank.org/external/projects/main?pagePK=64283627&piPK=73230&theSitePK=40941&menuPK=228424&Projectid=P095205>

Propuesta

Se pedirá a la administración que presente al Directorio y los comités una propuesta de ejecución del programa piloto de aprobaciones condicionales, de un año de duración, que comience con el ejercicio de 2010; la propuesta incluirá los cambios necesarios en la estructura de los documentos de información sobre proyectos.

E. Exenciones

22. Los Directores Ejecutivos aprobarán todos los asuntos de política, así como la modificación de las políticas y los casos en que se permite apartarse de ellas. Como se propone en el “informe Familiar”, las exenciones del cumplimiento deben ajustarse a las siguientes disposiciones:

- El Directorio debe aprobar explícitamente la exención del cumplimiento de una política en una determinada operación en el momento en que aprueba la operación en cuestión.
- Las modificaciones de una política que una exención en una operación específica traiga aparejadas o sean necesarias por cualquier otro motivo deben examinarse siguiendo el procedimiento aplicable a la formulación de políticas; la administración debe proponer los cambios y presentarlos al Directorio para su aprobación. Por ejemplo, si el CODE hubiera examinado originalmente una política, también debería examinar sus modificaciones.
- Se debe informar al Directorio acerca de cualquier exención que se hubiera concedido al amparo de una política aprobada por el Directorio.

Propuesta

La Secretaría presentará al COGAM un examen de las exenciones correspondientes al ejercicio de 2009.

Para la época de las Reuniones Anuales del otoño de 2009, la Administración presentará una nota sobre política para que el Directorio examine los aspectos mencionados de las exenciones y se pueda brindar orientación al respecto al personal.

Calendario de ejecución

Ejercicio de 2009

De inmediato Principios sobre la delegación de atribuciones

Cierre del ejercicio de 2009 Prácticas de las reuniones del Directorio

Cierre del ejercicio de 2009 Documentación del Directorio
Programa del Directorio
Presidencia del Directorio
Comités

Ejercicio de 2010

Comienzo del ejercicio de 2010 Presentación trimestral de informes
Programas para los países; aprobación condicional de
financiamiento

Otoño de 2009 Autoevaluación del Directorio y evaluación de la
administración

Fin de la primera mitad
del ejercicio de 2010 Exenciones

Ejercicio de 2010 Examen de la función de gestión de riesgos