



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)



DC2011-0006
4 de abril de 2011

**FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO
Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS: CUSTODIA Y FUNCIONES
DE SUPERVISIÓN DE LOS ACCIONISTAS**

Se adjunta, para la reunión del Comité para el Desarrollo del 16 de abril de 2011, un documento de antecedentes titulado “Fortalecimiento de la estructura de gobierno y la rendición de cuentas: Custodia y funciones de supervisión de los accionistas”.

* * *

Fortalecimiento de la estructura de gobierno y la rendición de cuentas: Custodia y funciones de supervisión de los accionistas

I. Introducción

1. En el presente documento se da cuenta del progreso recientemente alcanzado en relación con el programa de gestión interna del Grupo del Banco Mundial (GBM), sobre la base de los debates realizados en el Comité de Gestión Institucional y Cuestiones Administrativas relativas a los Directores Ejecutivos (COGAM) y el Directorio en los últimos cinco meses¹. La atención se centra en la reforma de la gestión del proceso de *custodia y funciones de supervisión de los accionistas*. En respuesta a la recomendación contenida en el Comunicado de otoño de 2010 del Comité para el Desarrollo, el Directorio aprobó propuestas sobre *i) el proceso de selección del Presidente* (anexo 2), y *ii) comentarios acerca del desempeño dual* (anexo 3). Además el Banco ha introducido reformas en la Fase I de las Reuniones Anuales y ha avanzado en la preparación de la tarjeta de calificación institucional. En el documento se reconoce el significativo avance que supone el conjunto de reformas introducidas, en cuanto a mejoramiento de la gestión institucional y de rendición de cuentas en el GBM, y el precedente que sienta entre los bancos multilaterales de desarrollo (BMD).

2. Además, en el documento se realiza el seguimiento del proceso de reforma de la gestión interna en otras esferas, como por ejemplo: relaciones entre el Directorio y la administración, y eficacia del Directorio Ejecutivo, mantenimiento de la confianza y la legitimidad, y reformas operacionales y gestión de las actividades básicas.

3. Se ofrece asimismo una visión integral sobre el fortalecimiento de la secuencia de etapas de rendición de cuentas a lo largo de diversos niveles de gestión interna, para lograr un mejor *desempeño institucional y mejoras en términos de desarrollo*. Como surge de las secciones siguientes, se examinan los vínculos existentes dentro de la esfera de custodia de los accionistas y en otros ámbitos de reformas.

II. Custodia y funciones de supervisión de los accionistas

4. En el documento se presenta un enfoque cohesivo en relación con el ámbito del programa de reforma referente a *custodia y funciones de supervisión de los accionistas*, formado por cuatro pilares: *comentarios acerca del desempeño dual; proceso de selección del Presidente; reformas de las Reuniones Anuales y del Comité para el Desarrollo, y tarjeta de calificación institucional*. Los comentarios acerca del desempeño dual ofrecen una nueva plataforma para facilitar un continuo aumento de la eficacia del Directorio y de la labor del Presidente. Complementa ese pilar la utilización de los criterios de calificación para candidatos establecidos en el proceso de selección del Presidente. Las reformas relativas a las Reuniones Anuales y al Comité para el Desarrollo mejoraron el sistema de suministro de información institucional a los Gobernadores sobre logros de la entidad. La tarjeta de calificación institucional, en la que se basarán esas actividades, será un aporte clave al diálogo estratégico entre el Directorio y el Presidente, y un componente del sistema de información institucional destinada a los accionistas. A través de esos procesos se procura mejorar el marco de supervisión y rendición de cuentas entre los accionistas y la institución, y generar mejoras en cuanto a sanción de normas, orientación estratégica y gestión del GBM.

Proceso de selección del Presidente

¹ El actual programa de reforma se basa en el marco establecido en el informe dirigido en abril de 2010 al Comité para el Desarrollo, *Strengthening Governance and Accountability Review, Results and Roadmap* (DC2010-0007), que se detalló en el informe actualizado de octubre de 2010 proporcionado a dicho comité, *Fortalecimiento de la estructura de gobierno interno y la rendición de cuentas: Información actualizada* (DC2010-0013).

5. En respuesta a los Comunicados del Comité para el Desarrollo en que se promueve un “proceso abierto, transparente y basado en el mérito para la selección del presidente del Grupo del Banco Mundial”, el Directorio Ejecutivo aprobó un proceso de selección del Presidente de la institución como parte importante de las reformas en materia de gestión y rendición de cuentas². El Directorio reconoce, asimismo, la probabilidad de que el paralelismo histórico entre el proceso de selección de la máxima autoridad del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del GBM haga que las decisiones referentes a una de esas instituciones afecten a la otra y repercutan también en otras instituciones financieras internacionales (IFI).

6. El Directorio ha regularizado el proceso de selección del Presidente tomando como base la experiencia y la práctica anteriores del Banco. Ese proceso comprende criterios de calificación de los candidatos, candidaturas, preselección, confidencialidad, y entrevistas y selección final.

7. Los criterios de calificación de los candidatos establecen también el contexto para la estructuración del debate sobre la eficacia de la labor realizada por el Presidente para alcanzar objetivos institucionales en el contexto del proceso de *comentarios acerca del desempeño dual*, que a continuación se describe.

Comentarios acerca del desempeño dual

8. Se trata de un componente importante de las reformas tendientes fortalecer las estructuras de gestión interna y el marco de rendición de cuentas del GBM. El Directorio Ejecutivo ha convenido, en principio, en introducir un proceso sistemático de comentarios acerca del desempeño dual (CDD) para la institución, y ha acordado su finalidad, sus objetivos y sus principios fundamentales³.

9. El sistema de comentarios formará parte del marco de gestión y rendición de cuentas del GBM a partir de la próxima ronda de selección presidencial. Será el primer sistema de ese tipo en el GBM y en los BMD. Su principal objetivo es establecer un mecanismo constructivo que genere una relación más dinámica entre el Directorio y la administración, para facilitar continuas mejoras en materia de gestión y de eficacia de la labor del Directorio y del Presidente.

10. Lograr identificación con el proceso de CDD y hacer comprender su contenido llevará tiempo y experiencia, ya que la institución no posee, al respecto, experiencia ni parámetros de referencia directamente aplicables, por más que existan, en cierta medida, en el FMI. Por lo tanto, aunque se sugieren alternativas, se prevé que tras la próxima ronda de selección presidencial el Directorio establecerá, con el Presidente, los detalles del referido proceso piloto.

11. Puede ser conveniente que el Directorio y el Presidente inicien ese aspecto de las reformas con una conversación estructurada sobre la eficacia de cada uno de esos órganos en relación con los logros institucionales que refleja la *tarjeta de calificación institucional*. En el caso del Presidente el debate se centrará en parámetros establecidos por los criterios de calificación de candidatos en el marco del *proceso de selección del Presidente*.

Tarjeta de calificación institucional: Concentración en los resultados

² En julio de 2010 el COGAM estableció, y en diciembre de 2010 renovó, un Grupo de Trabajo del Directorio Ejecutivo encargado de formular recomendaciones al Directorio sobre mejoramiento del proceso de selección del Presidente. El Grupo de Trabajo elaboró un informe, que el Directorio aprobó el 21 de marzo de 2011. (Véase el anexo 2, que se adjunta).

³ En marzo de 2010 el COGAM estableció, y en diciembre de 2010 renovó, un Grupo de Trabajo Conjunto del Directorio y la administración encargado de elaborar un marco de comentarios acerca del desempeño dual del Directorio y el Presidente, que pudiera estar listo para la siguiente ronda de selección presidencial. El Grupo de Trabajo elaboró un informe, que el Directorio aprobó el 21 de marzo de 2011. (Véase el anexo 3, que se adjunta).

12. La tarjeta de calificación institucional está destinada a facilitar el diálogo estratégico entre el Directorio y la administración, sobre el desempeño, el progreso, los problemas y la orientación globales de la institución⁴. En enero de 2011 la administración presentó al Directorio un prototipo de tarjeta de calificación institucional basado en un marco de resultados y desempeño, y está incorporando comentarios recibidos para introducir pequeños ajustes en los indicadores. La tarjeta será un documento central y uno de los instrumentos para una interacción estratégica con el Directorio en relación con el desempeño global del Banco en el contexto de los resultados.

13. Dicha tarjeta no solo sería un instrumento importante para evaluar el desempeño y los resultados de la institución, sino, además, una plataforma para el intercambio de *comentarios entre el Directorio y el Presidente* sobre la eficacia de la estructuras de gestión de la institución, y se convertirá en un componente de la *información institucional proporcionada a los accionistas*.

Reformas de las Reuniones Anuales y del Comité para el Desarrollo

14. En la Fase I de las reformas de las Reuniones Anuales⁵, implementadas en 2010, se dio a las Reuniones un nuevo enfoque a través de numerosas mejoras sustanciales, estructurales y tecnológicas basadas en directrices impartidas por el Directorio Ejecutivo. El Foro Abierto en línea fortaleció la comunicación con los medios de difusión, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado; el número de asistentes aumentó un 5,8% con respecto a 2008, última oportunidad en que las Reuniones se celebraron en Washington. Otras iniciativas consistieron en modificar el procedimiento de comunicación de las declaraciones de los Gobernadores, poniéndolas a disposición de los interesados en forma amplia en sitios web internos y externos y otros medios, promoviendo una mayor participación de los Gobernadores en el Programa de Seminarios; concentrando en un mismo día las reuniones del Comité Monetario y Financiero Internacional y del Comité para el Desarrollo, y abreviando la sesión plenaria.

15. El plenario se inició con la exposición del Presidente, centrada en logros institucionales clave para que los Gobernadores pudieran evaluar el avance en relación con las prioridades institucionales. El mejoramiento del sistema de información para los accionistas en materia de *desempeño institucional* es un importante elemento del *marco de rendición de cuentas* global y de supervisión de los accionistas.

III. Relaciones entre el Directorio y la administración, y eficacia del Directorio

16. Una relación constructiva entre el Directorio y la administración contribuye en gran medida a una eficaz gestión institucional. A ese respecto el Directorio seguirá identificando y aplicando medidas destinadas a mejorar su propio *desempeño y eficacia*, especialmente a través del proceso de autoevaluación.

Reformas en cuanto a eficacia del Directorio

17. La autoevaluación realizada por el Directorio, en que también se tiene en cuenta el papel del Presidente de la institución como Presidente del Directorio, es un importante *mecanismo de comentarios acerca del desempeño*. En un estudio piloto de 2010 se mencionaron tendencias e identificaron importantes ámbitos de reformas en el contexto de los *objetivos de eficacia del Directorio*. A la luz de esa experiencia, el Directorio consideraría separadamente el mejoramiento y la racionalización del proceso de autoevaluación, para aportar comentarios sobre los objetivos de eficacia del Directorio.

18. Recientemente se adoptaron medidas dignas de mención para aumentar la eficacia de la labor del Directorio. Las reuniones trimestrales del *Comité Directivo* han sentado las bases para intensificar la colaboración estratégica entre el Directorio y la administración sobre prioridades institucionales clave, y se ha

⁴ Véase *World Bank Corporate Scorecard: Integrated Results and Performance Framework* (SecM2011-0007).

⁵ Véase *Fortalecimiento de la estructura de gobierno interno y la rendición de cuentas: Información actualizada* (DC2010-0013).

logrado alinearlas mejor con la planificación institucional y los mecanismos de información. Se están mejorando las operaciones del *Comité Permanente del Directorio* para lograr mayor eficiencia y eficacia, entre otras cosas definiendo la relación de cada comité con las deliberaciones del Directorio.

Otros ámbitos de reforma

19. Se inició un análisis de los *mecanismos de delegación de atribuciones* a fin de delinear con mayor precisión las competencias y las responsabilidades dentro de la administración. El análisis se completó en enero de 2011. En abril el personal presentará a la administración un documento en el que se resumirá el análisis y se identificarán ámbitos de posibles mejoras, racionalización y modernización de los actuales procesos de delegación de atribuciones y adopción de decisiones del Banco.

20. A través del *examen externo de las unidades de supervisión y rendición de cuentas* se procura establecer en qué medida dichas unidades contribuyen al marco global de gestión y respaldan el cumplimiento, por el Directorio, de sus funciones de supervisión y fiduciarias. Mediante ese examen se identificarán redundancias, potenciales superposiciones y prácticas óptimas; se informará sobre líneas y protocolos de coordinación, así como canales de interrelación con interesados internos y externos, para lograr mejoras en cuanto a supervisión, rendición de cuentas y eficiencia/eficacia.

IV. Mantenimiento de la confianza y la legitimidad

21. Entre las medidas adoptadas para mantener la credibilidad, la confianza y la rendición de cuentas institucional del GBM cabe mencionar iniciativas sobre mayor representación y participación de los países en desarrollo y en transición (PDT), diversidad del personal y nacionalidades de interés especial.

22. La Fase II de reformas del sistema de representación fue aprobada por los Gobernadores el 16 de marzo de 2011, y condujo a un incremento de hasta un 3,13% de la presencia en el BIRF de países en desarrollo y en transición, que llegó así al 47,19%. La variación total fue así del 4,59% para los países en desarrollo y en transición desde 2008. La reforma del sistema de representación de IFC, cuyo proyecto se ha puesto a consideración de los Gobernadores para su aprobación, aumentará los votos básicos, con una variación total de 6,07%, con lo cual los derechos de voto de los PDT llegará a 39,48%.

23. El 1 de julio de 2010 comenzó a aplicarse la nueva *Política de Acceso a la Información (AI)* del Banco Mundial, que confiere a determinados órganos de la institución la potestad de elaborar sus propios sistemas de autorización de acceso a la información⁶, dado el carácter confidencial de la información que poseen o el papel independiente que cumplen dentro de la institución. Sobre esa base, la Vicepresidencia de Integridad (INT) y el Grupo de Evaluación Independiente (IEG) han preparado sus propias políticas en esa materia. La de INT se está aplicando; la del Grupo de Evaluación Independiente está siendo revisada, y el respectivo proyecto se pondrá a consideración del Directorio para su aprobación. Además el comité pertinente del Directorio ha considerado solicitudes específicas del público, de autorización de acceso a registros del Directorio, y está estableciendo mecanismos que permitan atenderlas.

V. Reformas operacionales y gestión de las actividades básicas

24. Se están llevando a cabo reformas operacionales encaminadas a poner al Directorio en mejores condiciones de ejercer su papel fiduciario y de supervisión, para que la administración y el Directorio cumplan más eficiente y eficazmente sus respectivos papeles de orientación de la institución.

25. Se sigue avanzando en relación con el enfoque basado en el riesgo para el *financiamiento para inversiones*, cuestión que se analiza en detalle en el documento paralelo del Comité para el Desarrollo titulado

⁶ *Towards Greater Transparency through Access to Information: The World Bank's Disclosure Policy* (diciembre de 2009).

Actualización sobre la Modernización del Grupo del Banco Mundial, que refuerza la rendición de cuentas por parte de la administración y mejora la gestión de riesgos centrandolo la atención en operaciones de alto riesgo. En diciembre de 2010 el Directorio aprobó la modificación, por parte de la administración de IFC, del *proceso simplificado de IFC*, a fin de incluir inversiones de rutina, de bajo riesgo, a partir de enero de 2011, con una fase piloto de 18 meses y un ulterior período de revisión.

26. La *acumulación de productos crediticios al cierre del ejercicio económico* se refiere al número de proyectos presentados ante el Directorio en el último trimestre del ejercicio. La administración se está ocupando de ese tema a través de un proceso de planificación anterior y una mejor asignación de productos crediticios a lo largo del ejercicio.

VI. Resumen y próximos pasos

27. En el presente documento se exponen las propuestas aprobadas por el Directorio sobre el *proceso de selección del Presidente y los comentarios acerca del desempeño dual*. Luego se informa sobre la aplicación de propuestas, aprobadas anteriormente, de reformas en la Fase 1 de las Reuniones Anuales y el proceso piloto de autoevaluación del Directorio. También se presenta una versión actualizada y un informe de seguimiento de los progresos alcanzados en otras esferas del programa de gestión interna del Grupo del Banco: relaciones entre el Directorio y la administración, eficacia del Directorio, mantenimiento de la confianza y la legitimidad, y reformas operacionales y gestión de las actividades básicas.

28. El documento pone de manifiesto la continua determinación del Directorio y de la administración de introducir innovaciones en materia de gestión del GBM. En el anexo 1 aparece una guía de orientación sobre las medidas que se llevarán a cabo en las próximas semanas y meses para seguir avanzando en las reformas en materia de gestión del GBM. Esas medidas, tomadas en conjunto, serán un aporte a la eficacia del Directorio y la administración, y mejorarán la cultura de gestión institucional del Grupo del Banco.

Próximos pasos relativos al programa de gestión institucional

El Directorio Ejecutivo se propone analizar los temas siguientes en los próximos seis meses:

- *Fase II de las reformas de las Reuniones Anuales.* Sobre la base de las reformas introducidas en la Fase I, en 2010, al considerar reformas adicionales como Fase II se centrará la atención en modificaciones y mejoras adicionales basadas en ámbitos anteriormente señalados en documentos sobre gestión y que se hayan reflejado en debates en el Directorio.
- *Comité para el Desarrollo.* Para los debates sobre reformas relativas al Comité para el Desarrollo se aprovechará la experiencia alcanzada mediante la preparación y realización de las Reuniones de Primavera de 2011 y, como más arriba se señala, se centrará la atención en ámbitos anteriormente mencionados en documentos sobre gestión y que se hayan reflejado en debates en el Directorio.
- *Examen externo de las unidades de supervisión y rendición de cuentas.* En mayo los Directores Ejecutivos analizarán el informe y se pronunciarán sobre las recomendaciones que contiene.
- *Eficacia del Directorio.* A fines del ejercicio de 2011 y comienzos del ejercicio siguiente, los Directores Ejecutivos seguirán analizando posibles mejoras para la próxima autoevaluación del Directorio, así como medidas identificadas en el plan piloto.
- *Tarjeta de calificación institucional.* La administración la está revisando sobre la base de aportes de Directores Ejecutivos, y hacia el cierre del ejercicio de 2011 presentará su primera versión plenamente operacional.
- *Financiamiento para inversiones.* A principios del ejercicio de 2012 se considerará en el Directorio el borrador de un documento de exposición de problemas preparado por la administración sobre reforma de las políticas de financiamiento para inversiones.
- *Política de Acceso a la Información (AI).* Los Directores Ejecutivos considerarán temas referentes a documentos del Directorio en el contexto del informe de cierre de ejercicio sobre los progresos alcanzados en materia de Política de Acceso a la Información.

El Directorio realizará el seguimiento de la aplicación de los puntos siguientes en el programa de reforma:

- *Proceso de selección del Presidente.* Se aplicará en la próxima ronda de selección presidencial.
- *Comentarios acerca del desempeño dual.* Se integrarán en la próxima ronda de selección presidencial.
- *Análisis de la delegación de atribuciones.* Se proporcionará a los Directores Ejecutivos un texto actualizado antes del cierre del ejercicio de 2011.
- *Modificaciones del proceso simplificado de IFC.* Los Directores Ejecutivos realizarán el seguimiento de la fase piloto de 18 meses de duración, que será seguido por un examen independiente de los resultados del proceso simplificado acelerado.

- *Acumulación al final del ejercicio económico.* Los Directores Ejecutivos realizarán el seguimiento del proceso de planificación de la administración y de la asignación de productos crediticios durante el ejercicio.

Informe sobre el proceso de selección del Presidente

1. En respuesta a los Comunicados del Comité para el Desarrollo en que se recomienda un “proceso abierto, transparente y basado en el mérito para la selección del presidente del Grupo del Banco Mundial” (abril de 2010) y “en que todos los miembros del Directorio Ejecutivo puedan presentar candidaturas y el Directorio Ejecutivo pueda considerar en forma transparente a todos los candidatos” (octubre de 2008), el COGAM, como parte importante de la labor encaminada a mejorar la gestión institucional y la rendición de cuentas, estableció un Grupo de Trabajo de Directores Ejecutivos⁷, con el cometido de recomendar al Directorio procedimientos tendientes a mejorar el proceso de selección del Presidente del GBM, y los Directores Gerentes y las máximas autoridades de IFC y del MIGA.
2. En el transcurso de sus deliberaciones el Grupo de Trabajo evaluó los procesos existentes y anteriores de selección de Presidentes del GBM, Directores Gerentes, máximas autoridades de IFC y del MIGA, y altas autoridades del FMI y de otras instituciones financieras internacionales (IFI).
3. El Grupo de Trabajo reconoció, además, el hecho de que el papel dual cumplido por el Presidente del GBM —como Jefe Ejecutivo y Presidente del Directorio Ejecutivo— influye sobre el proceso de selección. Dado el paralelismo histórico entre los procesos de selección del GBM y del FMI, el Grupo de Trabajo reconoció la probabilidad de que las decisiones adoptadas en una institución afecten a la otra, y repercutan también en otras IFI.
4. El Directorio Ejecutivo aprueba las recomendaciones contenidas en el presente informe.

Presidente del Banco Mundial

5. Tras pasar revista a los anteriores procesos de selección aplicados en el Banco, en el Fondo y en otras IFI, junto con las recomendaciones contenidas en anteriores exámenes sobre las altas autoridades del Banco y del Fondo (*2001 Joint Report of the Working Groups on Leadership Selection Process*), el Grupo de Trabajo recomienda los siguientes principios y mejoras para orientar el proceso de selección existente:

- i) **Criterios de calificación:** El Convenio Constitutivo del Banco Mundial no se pronuncia sobre las calificaciones para el cargo de Presidente. El Presidente es designado por el Directorio Ejecutivo, bajo cuya orientación ha de cumplir sus cometidos. El Grupo de Trabajo propone que el Directorio establezca claros criterios de identificación, proposición y selección de candidatos para el cargo. Además consideró criterios anteriores, aplicados en el proceso de selección de 2007, así como otras calificaciones analizadas anteriormente por el Directorio y utilizadas en anteriores procesos de selección, y propone los siguientes criterios:
 - Antecedentes probados de liderazgo.
 - Experiencia en administración de grandes instituciones de relieve internacional y cabal conocimiento del sector público.
 - Capacidad de dar forma a una clara visión de la misión del Banco en materia de desarrollo.
 - Firme dedicación a la cooperación multilateral y reconocimiento de la misma.
 - Aptitudes de comunicación eficaces y diestras, imparcialidad y objetividad.

⁷ Entre julio y octubre de 2010 el Grupo de Trabajo estuvo formado por los siguientes miembros: Sra. Brandt (presidenta), Sr. Solomon, Sr. Yang y Sr. McIntosh. En diciembre de 2010 se modificó su integración y quedó formado por el Sr. Manao (presidente), la Sra. Brandt, la Sra. Mokate y el Sr. Solomon. Samir Suleymanov (Gerente, SECVP), Federico Baechli (oficial de operaciones, SECPO) y Natalia Danilova (consultora, SECPO) asumieron responsabilidades de secretaria para el Grupo de Trabajo.

- ii) **Proceso de designación de candidatos:** El Convenio Constitutivo del Banco establece que los Directores Ejecutivos tienen la potestad de designar (y destituir) al Presidente por mayoría simple, y que el Presidente no puede ser Gobernador ni Director Ejecutivo titular o suplente del Directorio Ejecutivo del Banco⁸. El Convenio no menciona procedimientos formales específicos de designación del Presidente. Los miembros del Directorio Ejecutivo pueden poner a consideración del cuerpo candidatos, que deben ser nacionales de países miembros del Banco. En el contexto del programa de mejoramiento de la gestión y de la rendición de cuentas, el Grupo de Trabajo, basándose en la Sección 5 del Artículo V del Convenio Constitutivo del BIRF —que establece que: “*Los Directores Ejecutivos elegirán un Presidente que no podrá ser ni Gobernador ni Director Ejecutivo ni tampoco Suplente de uno u otro*” (destaque agregado)— reconoció el derecho de los Gobernadores de proponer candidatos a través de sus respectivos Directores Ejecutivos. El Grupo de Trabajo recomienda definir claramente y dar a conocer al Directorio Ejecutivo el plazo para la presentación de candidaturas en el contexto de cada proceso de selección, para que dicho plazo se determine según las circunstancias pertinentes.
- iii) **Proceso de preselección:** El Grupo de Trabajo recomienda aplicar un proceso de preselección cuando haya más de tres candidatos, y realizarlo a través de un proceso informal de sondeo, para determinar qué candidatos han recibido más apoyo entre los Directores, antes de que se efectúe una votación formal⁹. Tras celebrar consultas con sus autoridades, los Directores Ejecutivos acordarán una lista breve final y las modalidades de difusión pública de la misma.
- iv) **Confidencialidad:** La experiencia de procesos de designación anteriores realizados en el Banco y en otras IFI corrobora la conveniencia de mantener durante el mayor tiempo posible la confidencialidad durante el proceso de proposición de candidatos, para que el mayor número de candidatos adecuadamente calificados accedan a presentar sus candidaturas. En consecuencia, el Grupo de Trabajo recomienda:
- Que el Secretario de la institución mantenga como confidenciales las candidaturas durante el plazo de presentación de las mismas.
 - Que finalizado dicho plazo el Secretario presente al Directorio Ejecutivo la lista de los candidatos que hayan confirmado su interés en ser considerados como tales. Esa lista se mantendría con carácter confidencial por el Directorio Ejecutivo, aunque se admite que el Gobernador o Director Ejecutivo que haya presentado una candidatura dé a conocer la identidad del respectivo candidato (información que no sería confirmada ni negada por el GBM).
 - Que una vez preseleccionados los candidatos por el Directorio, el GBM publique sus nombres, si ellos lo consienten.
- v) **Entrevista y selección final:** El Grupo de Trabajo recomienda que el Directorio Ejecutivo entreviste formalmente a todos los candidatos preseleccionados, para seleccionar por consenso al nuevo Presidente del GBM. Los temas sobre las que versarían las entrevistas por parte del Directorio se basarían en las circunstancias pertinentes del proceso de selección de que se trate. Luego el Directorio se reuniría para realizar la selección final. Aunque el Directorio Ejecutivo puede designar al Presidente por mayoría simple de votos emitidos, el Directorio se propone seleccionar por consenso al Presidente, lo que podría lograrse a través de un proceso de sondeo anterior a la votación formal.

⁸ Convenio Constitutivo del BIRF, Artículo V, Sección 5 (a).

⁹ El Directorio se reuniría conforme al Reglamento de Reuniones del Directorio Ejecutivo vigente, véase la Sección 2(f): “En caso de que se convoque a una reunión del Directorio Ejecutivo para considerar la designación del Presidente, las condiciones de su contrato de prestación de servicios o cualquier asunto relacionado con los dos anteriores, o en otras circunstancias excepcionales en que el Presidente considere inapropiado que él o un Director Gerente ejerzan la presidencia, un Director Ejecutivo seleccionado por el Directorio Ejecutivo se desempeñará como Presidente, y mantendrá su derecho de voto cuando actúe como Presidente interino”.

6. El Grupo de Trabajo tiene presente que su cometido de elaborar recomendaciones para fortalecer el proceso de selección del Presidente está vinculado con la labor continua sobre reforma de las estructuras de gestión interna del GBM (por ejemplo, los comentarios acerca del desempeño dual) para lograr mejoras en materia de gestión y rendición de cuentas.

Directores Gerentes y Vicepresidentes Ejecutivos de IFC y el MIGA

7. El Grupo de Trabajo consideró los procesos de selección de los Directores Gerentes y los Vicepresidentes Ejecutivos de IFC y del MIGA.

Directores Gerentes

8. El Grupo de Trabajo reconoce el hecho de que los Directores Gerentes del Banco son funcionarios de este último y que los designa el Presidente. El Directorio Ejecutivo ha sido consultado en el pasado en el proceso de selección de Directores Gerentes, pero las consultas han sido *ad hoc* y desaparejas.

9. En 2005 se elaboró una descripción detallada del cargo de Director Gerente, que el Grupo de Trabajo considera apropiada y recomienda fortalecer el proceso de selección de tales funcionarios a través de una mayor participación de Directores Ejecutivos mediante consultas con el Directorio.

Vicepresidente Ejecutivo de IFC

10. El Presidente del BIRF ha sido designado invariablemente como Presidente de IFC. El Presidente designa al Vicepresidente Ejecutivo para que dirija IFC. El Grupo de Trabajo recomienda fortalecer la práctica de participación de Directores Ejecutivos en ese proceso, y consultarlos. El Vicepresidente Ejecutivo se desempeña como Director Ejecutivo y gerente general de la Corporación y es responsable de la gestión global y la gestión cotidiana de la institución. Distribuye responsabilidades gerenciales dentro de IFC y, en ausencia del Presidente, preside la Junta de Directores de IFC.

11. El Grupo de Trabajo cree que el Presidente debe tener en cuenta las siguientes aptitudes al designar al Vicepresidente Ejecutivo de IFC:

- Antecedentes probados de liderazgo y/o desempeño de posiciones de alto nivel en grandes instituciones de relieve internacional.
- Eficaces aptitudes de gestión, comunicación y mediación.
- Experiencia en el sector privado, mercados emergentes y financiamiento; cabal conocimiento del sector público.
- Capacidad de articular una visión clara de la misión de IFC en la esfera del desarrollo, en cuanto a fomento de un desarrollo sostenible del sector privado.

Vicepresidente Ejecutivo del MIGA

12. El Presidente del BIRF ha sido designado invariablemente como Presidente del MIGA. El Presidente designa al Vicepresidente Ejecutivo como director del Organismo. El Grupo de Trabajo recomienda fortalecer la práctica de participación de Directores Ejecutivos en ese proceso y consultarlos. El Vicepresidente Ejecutivo actúa como gerente general del Organismo y es responsable de la gestión global y la gestión cotidiana de la institución. Distribuye responsabilidades gerenciales dentro del MIGA y, en ausencia del Presidente, preside la Junta de Directores del MIGA.

13. El Grupo de Trabajo cree que el Presidente debe tener en cuenta las siguientes aptitudes al designar al Vicepresidente Ejecutivo del MIGA:

- Antecedentes probados de liderazgo y/o desempeño de posiciones de alto nivel en grandes instituciones de relieve internacional.
- Eficaces aptitudes de gestión, comunicación y mediación.
- Experiencia en el sector privado, gestión de riesgos y mercados emergentes; conocimiento cabal del sector público.
- Capacidad de articular una visión clara de la misión del MIGA en la esfera del desarrollo, en cuanto a promoción de la inversión extranjera directa en países en desarrollo.

Informe del Grupo de Trabajo sobre el Desempeño Dual del Directorio y el Presidente

INTRODUCCIÓN

1. El proceso de comentarios referentes al desempeño dual (anteriormente “doble evaluación”) es un componente importante de las reformas encaminadas a fortalecer la estructura de gestión interna y el marco de rendición de cuentas del Grupo del Banco Mundial (GBM)¹, y desde 2002 forma parte del programa de gestión interna.
2. Se encomendó al Grupo de Trabajo la elaboración de un marco para formular comentarios referentes al desempeño dual (CDD) del Directorio y del Presidente teniendo en cuenta la finalidad y los objetivos del referido proceso de comentarios y formulando recomendaciones para poner en consideración del COGAM y, ulteriormente, del Directorio². Se acordó que el proceso de comentarios relativo al Presidente se elaboraría de modo que estuviera listo para la próxima ronda de selección presidencial³.
3. El Directorio Ejecutivo aprueba las reformas contenidas en el presente informe.

FINALIDAD DEL INFORME

4. La *finalidad* del informe consiste en promover la aprobación en principio, por el Directorio Ejecutivo, de la introducción de un proceso sistemático de comentarios referentes al desempeño dual para la institución, y convenir en los objetivos y principios fundamentales de un proceso de ese tipo.
5. A partir de la designación del próximo Presidente, el sistema de comentarios formará parte del marco de gestión y rendición de cuentas del GBM por primera vez en la institución, pero también será el primero que adopte un banco multilateral de desarrollo (BMD). Se admite que no existe en la institución una práctica óptima, experiencia o parámetro de referencia directamente aplicable a los que pueda recurrirse, aunque en el FMI existe cierta experiencia al respecto.
6. Por lo tanto, las recomendaciones se centran en principios fundamentales y no pasan de ser sugerencias, no preceptos, sobre la manera de iniciar el proceso de comentarios. Se formulan en el entendido de que los detalles del proceso deben ser un tanto flexibles para que el Directorio pueda convenir con el nuevo Presidente el establecimiento de un adecuado proceso de CDD. A este respecto, el informe contiene opciones sobre la manera de trabajar en conjunto con el nuevo Presidente, y alternativas que puedan considerarse cuando el proceso se inicie y a medida que evolucione. Según lo previsto, a medida que se gane experiencia y confianza con respecto a la validez del proceso, este adoptará un formato más maduro.
7. Se reconoce la gran importancia que de por sí reviste el logro de un acuerdo en principio para introducir un proceso de comentarios como el referido, que además constituye un paso importante hacia el fortalecimiento del marco de rendición de cuentas del GBM, pues implicaría un continuo mejoramiento de la gestión de la institución mediante la formulación de expectativas explícitas del Directorio y del Presidente. También se reconoce que la introducción de dicho proceso a través de una evolución natural de debates y reformas continuas en materia de gestión en el GBM representa un hecho constructivo, prospectivo y positivo.

¹ Véase *Strengthening Governance and Accountability* (DC2010-0007), reunión de 2010 del Comité para el Desarrollo.

² En el *Apéndice* aparecen los antecedentes del proceso que llevó al presente informe.

³ Véase *Strengthening Governance and Accountability* (DC2010-0007), reunión de abril de 2010 del Comité para el Desarrollo, y *Fortalecimiento de la estructura de gobierno interno y la rendición de cuentas* (DC2010-0013), reunión de octubre de 2010 del Comité para el Desarrollo.

OBJETIVOS Y PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL PROCESO DE COMENTARIOS REFERENTES AL DESEMPEÑO DUAL

8. El principal *objetivo* de los comentarios referentes al desempeño dual del Directorio y del Presidente consiste en fortalecer la gestión institucional. Específicamente, el proceso debería constituir un mecanismo constructivo que dé lugar a mejoras dinámicas en materia de gestión y confiera mayor eficacia al Directorio y al Presidente, especialmente en cuanto a supervisión, orientaciones estratégicas y administración del GBM. El proceso debería ayudar a mejorar el desempeño y está destinado a alentar el establecimiento de una relación de trabajo más productiva y sin inconvenientes entre el Directorio y el Presidente/la administración. La transparencia es fundamental para una evaluación de desempeño del Directorio y del Presidente como la referida y se basará en deliberaciones francas sobre expectativas y resultados.

9. Para alcanzar eficazmente los objetivos arriba mencionados, el marco de CDD debería basarse en los siguientes amplios *principios*, que están en consonancia con la práctica óptima aplicable:

- *Simplicidad*, suficiente para ayudar a identificar las mejoras necesarias.
- *Mejoramiento de la gestión*: las estructuras de gestión no deben considerarse inmutables.
- *Equilibrio* en la aplicación del proceso al Directorio y al Presidente.
- *Carácter confidencial* del proceso y el resultado, para establecer y mantener confianza recíproca.
- *Posibilidad de adoptar medidas* que contribuyan al mejor desempeño de las partes.
- *Visión de futuro*, y por lo tanto realización a intervalos regulares establecidos de común acuerdo.
- *Credibilidad para todas las partes*.

10. Las propuestas del proceso de comentarios se prepararon teniendo en cuenta el carácter singular del GBM y las expectativas de que el proceso fuera sencillo, flexible e informal. En consecuencia, el marco presentado se concibe como constructivo, práctico y razonable, en lugar de “científico”. Dado el carácter innovador del proceso, se espera que brinde cierto grado de flexibilidad durante su establecimiento y cuando se le introduzcan ajustes.

CONTEXTO MÁS AMPLIO DE LAS REFORMAS DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN INTERNA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

11. El proceso de comentarios debe considerarse también en el más amplio contexto de otras reformas en curso en materia de gestión institucional. Vincula a los cuatro pilares de la esfera de *custodia de los accionistas* de las reformas de la estructura de gestión y la rendición de cuentas: *comentarios referentes al desempeño dual; selección del Presidente; reformas de las Reuniones Anuales y del Comité para el Desarrollo, y tarjeta de calificación institucional*. También guarda relación con el programa global de eficacia del Directorio.

12. Como se explica en las secciones siguientes, el enfoque propuesto para el proceso de comentarios *se basa en dos de los pilares*: la tarjeta de calificación institucional y la selección presidencial. Se centra la atención en las prácticas de gestión entre el Directorio y el Presidente, con el objetivo de dar mayor *eficacia a la estructura de gestión institucional del GBM*.

13. Dos mecanismos adicionales captan otros aspectos de los comentarios referentes al desempeño de las máximas estructuras de gestión de la institución. Uno consiste en la *información proporcionada por el Presidente a los accionistas* en las Reuniones Anuales y en las deliberaciones con el Comité para el

Desarrollo, que es un ámbito de realización de reformas paralelas en materia de gestión. Otro consiste en un proceso de *autoevaluación del Directorio*, que además capta el papel del Presidente como Presidente del Directorio en el contexto del programa de eficacia de dicho cuerpo, que nutre los debates en curso sobre gestión.

14. Tomados en conjunto, estos procesos brindarían un enfoque coherente para mejorar el marco de supervisión y rendición de cuentas entre los accionistas y la institución. Fortalecerían la gestión institucional y la mutua rendición de cuentas de sus componentes, y conducirían al logro de mejoras en materia de supervisión, fijación de normas, orientación estratégica y administración del GBM. Como en todas las reformas, esos procesos deben ser suficientemente flexibles para integrar futuras mejoras en materia de rendición de cuentas a los accionistas y desempeño institucional.

SUGERENCIAS PARA EL PROCESO INICIAL DE COMENTARIOS REFERENTES AL DESEMPEÑO DUAL

15. Las recomendaciones para el proceso de comentarios referentes al desempeño dual se basan en la finalidad, los objetivos y los principios enunciados en las secciones que anteceden.

16. La opción, para los CDD, podría requerir una *conversación estructurada entre el Directorio en pleno y el Presidente* sobre su eficacia respectiva, medida en relación con los logros institucionales captados por la tarjeta de calificación institucional. La reunión de CDD tendría lugar en una sesión a puertas cerradas de Directores Ejecutivos con el Presidente, en que se analizaría, específicamente, el desempeño en relación con los parámetros acordados y la manera en que la gestión institucional pueda contribuir más eficazmente a la consecución de resultados.

17. Podrán considerarse otras alternativas, tales como:

- Una serie de conversaciones estructuradas entre el Presidente y pequeños grupos de Directores Ejecutivos, en que podrían participar todos los miembros del Directorio, o
- Una conversación estructurada entre el Presidente y un pequeño grupo de Directores Ejecutivos.
- Tras la(s) conversación(es) podría prepararse una nota o un comunicado confidencial consistente en actas o un resumen, posiblemente elaborado por la Secretaría (SEC), en que conste la realización del proceso.

18. El nuevo Presidente puede tener ideas o sugerencias constructivas para el proceso de CDD. El Directorio en pleno o un subgrupo de Directores Ejecutivos podría promover su participación en el establecimiento del proceso de CDD.

Tarjeta de calificación y desempeño institucional

19. La tarjeta de calificación institucional, que se basa en un marco de resultados y desempeño, pasará a ser un componente del sistema de suministro de información institucional a los accionistas. Sería un importante aporte para un análisis del desempeño de la institución y una plataforma para un intercambio de comentarios entre el Directorio y el Presidente sobre la eficacia de la estructura de gestión de la institución, que es esencial para el logro de los resultados captados por la tarjeta de calificación. La tarjeta de calificación será un documento central y uno de los instrumentos para una interacción estratégica con el Directorio en relación con el desempeño global del Banco en el contexto de los resultados.

Desempeño del Directorio

20. En el GBM los Directores Ejecutivos cumplen dos tipos de funciones: como autoridades del Banco y como representantes del país miembro o de los países que representan. El proceso en el Directorio puede versar sobre las funciones de los Directores Ejecutivos colectivamente como autoridades del GBM, teniendo en cuenta el equilibrio que existe entre esos cometidos y sus responsabilidades frente a los países que representan.

21. Tras considerar diversas alternativas en materia de comentarios referentes al desempeño que tengan que ver con el Directorio (comentarios sobre miembros individuales; comités; presidentes de comités; autoevaluación frente a evaluación externa, y/u opiniones de la administración sobre el Directorio), se sugiere que los comentarios acerca del desempeño del Directorio versen sobre el Directorio como unidad. También se reconoció la necesidad de que se realice una importante labor de mejoramiento del desempeño paralela a un estudio de autoevaluación del Directorio que nutra debates sobre la eficacia de dicho órgano como parte del programa global de gestión del GBM.

22. A los efectos de la reunión de CDD se sugieren los siguientes *ámbitos de análisis del desempeño* del Directorio al evaluar su eficacia para la consecución de resultados institucionales:

- Eficacia del Directorio en cuanto a logro de equilibrio entre la *función fiduciaria y de representación* al abordar cuestiones estratégicas, aprobar operaciones de financiamiento y analizar estrategias operativas y proporcionar supervisión.
- Eficacia en cuanto a liderazgo estratégico de la institución.
- Dinámica de las reuniones del Directorio.
- Eficacia de la labor de los comités y la manera de evitar superposiciones de esfuerzos entre estos últimos, y duplicación de debates.

Desempeño del Presidente

23. El Presidente cumple dos funciones claramente diferentes: como Director Ejecutivo de la institución (maneja las operaciones cotidianas del GBM y representa a este frente a entidades externas), y como Presidente del Directorio, función esta última que ocasionalmente delega en otras personas para atender su programa de viajes y cumplir sus restantes cometidos. Su papel como Presidente del Directorio también se tiene en cuenta en el arriba mencionado proceso de autoevaluación del Directorio.

24. La evaluación del desempeño del Presidente en lo que atañe al proceso de comentarios abarcaría también la eficacia de la gestión del “equipo gerencial” y del desempeño de la alta administración, y debería considerarse en el más amplio contexto del desempeño institucional: en el de custodia reforzada de los accionistas. El proceso de comentarios referentes al desempeño del Presidente tendrá que incluirse en las condiciones de servicio del próximo Presidente. También se reconoce que en todo comentario futuro acerca del desempeño del Presidente como el referido debería evitarse generar una percepción que ponga en tela de juicio la jerarquía del cargo de Director General y portavoz de la institución.

25. Las siguientes son las amplias *esferas de intercambio de opiniones sobre el desempeño del Presidente* tendientes a orientar a la institución hacia el logro de resultados, que capta la tarjeta de calificación. Ellas reflejan los criterios de calificación relativos al Presidente mencionados en el Informe sobre selección del Presidente, y muestran cierta simetría entre las tareas de los dos grupos de trabajo.

- Liderazgo como Presidente del Directorio y Director Ejecutivo.
- Gestión de la institución y de las operaciones, formulación de políticas.
- Suministro de una visión estratégica, cumplimiento del mandato del GBM.
- Compromiso con los objetivos de la cooperación y el desarrollo multilaterales.
- Comunicación con interesados.

INFORME A LOS ACCIONISTAS

26. Como ya se señaló, otros mecanismos para un proceso más amplio de comentarios referentes al desempeño consisten en el suministro de información institucional a los accionistas. En la Fase 1 de las reformas de las Reuniones Anuales, se anticipó la sesión plenaria a fin de que las Reuniones se iniciaran con una exposición del Presidente centrada en forma más específica en los logros institucionales, para que los Gobernadores pudieran evaluar mejor las actividades del GBM. El Presidente también informa al Comité para el Desarrollo, encargado de orientar las actividades y resultados de las instituciones, sobre temas, prioridades y objetivos específicos. En el contexto de esas reformas, se evaluará esa experiencia y la racionalización y el mejoramiento ulteriores en relación con la rendición de cuentas a los accionistas en materia de desempeño y resultados institucionales. A través de una modificación y racionalización adicionales de las Reuniones Anuales y de las del Comité para el Desarrollo podrían incrementarse aún más las oportunidades de orientación de los accionistas y rendición de cuentas institucional.

AUTOEVALUACIÓN POR EL DIRECTORIO

27. El Directorio realiza encuestas entre sus miembros desde 2002. En el otoño de 2010 realizó otra encuesta, para Directores Ejecutivos salientes, y en octubre de ese año, una autoevaluación piloto, antes de que finalizara el mandato anterior, entre Directores Ejecutivos y Suplentes, con una participación final del 38%. En ella se expusieron varias enseñanzas aprendidas para futuros procesos de comentarios referentes al desempeño del Directorio y se mencionaron algunas tendencias, pese a la escasa tasa de respuesta.

28. En sus respuestas, los participantes identificaron diversos ámbitos en que cabían mejoras. Muchos de ellos guardaban relación con la eficacia del Directorio y se asemejaban a los destacados y examinados en el programa de capacitación del Directorio. El debate a ese respecto llevó también a realizar consultas adicionales, que a su vez, previsiblemente, alimentarán reformas en materia de eficacia del Directorio. Sobre la base de esa experiencia *el Directorio consideraría separadamente el mejoramiento y la racionalización del proceso de autoevaluación*, a fin de brindar aportes y comentarios continuos para la consecución del programa de eficacia del Directorio. En ese contexto se captarían comentarios de miembros de la administración seleccionados (tales como los Directores Gerentes y los Vicepresidentes Ejecutivos de IFC y del MIGA) como parte de la autoevaluación, y se mejoraría el proceso de realización y análisis de los resultados. Este importante proceso paralelo está comprendido en el marco global de comentarios referentes al desempeño referente a las estructuras de gestión, y en él se capta también la función del Presidente de la institución como Presidente del Directorio.

PROCESO DE EJECUCIÓN

Administración del proceso de comentarios referentes al desempeño dual

29. El proceso de comentarios referentes al desempeño, en lo que atañe a los Directores Ejecutivos y al Presidente, sería facilitado por la SEC en el marco del programa de trabajo del COGAM.

30. Tras la siguiente ronda de selección presidencial ese proceso debería realizarse anualmente, a partir de julio, y terminaría bastante antes de las Reuniones Anuales. A través de un proceso anual se mejoraría el seguimiento y se establecería un circuito de información que comprendería oportunas evaluaciones sobre la

eficacia de las medidas correctivas que se elaboren en respuesta a comentarios anteriores acerca del desempeño.

Reconocimiento y mitigación de riesgos

31. El Grupo de Trabajo tiene presentes los riesgos que implica un proceso de comentarios referentes al desempeño. En especial, como en él toman parte responsables de la gestión que ocupan cargos de máxima jerarquía en la institución, es esencial que el marco sea *estrictamente confidencial* y que a él solo tengan acceso los participantes directos. Una filtración inadvertida de información puede generar riesgos de reputación y credibilidad para el GBM, su Directorio y su Presidente, que podrían mitigarse institucionalizando el marco y estableciendo en forma cuidadosa y clara los procedimientos que hayan de observarse. Sería esencial que el proceso de ejecución estuviera sujeto a un proceso anual de estrecha supervisión y seguimiento.

32. Para evitar un proceso engorroso, mecánico y egocéntrico debe contarse con un sistema cuidadosamente planificado y diseñado, acogido plenamente por todas las partes, aplicado con acierto y dotado de un mecanismo complementario completo y un circuito de información.

33. Otro riesgo es que el proceso se limite a la recopilación de detalles estadísticos, se burocratice y predomine sobre su contenido, lo que puede mitigarse manteniendo la atención centrada en los objetivos y funciones básicos y amplios del Directorio/Presidente y velando por la simplicidad del proceso.

APÉNDICE

ANTECEDENTES DEL INFORME

En su reunión del 8 de marzo de 2010 el COGAM estableció el Grupo de Trabajo sobre Comentarios referentes al Desempeño Dual del Directorio y del Presidente¹³, como grupo de trabajo conjunto de los miembros del Directorio y la administración. Los miembros del Directorio que lo integran elaboraron un “Informe de los *miembros del Directorio* que integran el Grupo de Trabajo sobre comentarios referentes al desempeño dual del Directorio Ejecutivo y del Presidente”, que presentaron el 20 de septiembre de 2010 al COGAM, y este respaldó, por considerarlo un aporte importante en la continua labor referente al marco de comentarios sobre el desempeño dual. El COGAM también respaldó, y el Directorio aprobó, una propuesta de realización, con carácter de piloto, antes de la finalización del mandato de 2008-2010 del Directorio, del aspecto de autoevaluación del Directorio del proceso de comentarios referentes al desempeño dual. Se acordó tener en cuenta las experiencias emanadas del programa piloto para seguir desarrollando el sistema general de comentarios, que más tarde podría dar lugar a la contratación de expertos externos para diseñar los cuestionarios y herramientas para el proceso.

El Comité recomendó mantener el Grupo de Trabajo Conjunto del Directorio y la Administración en el siguiente mandato del Directorio, para que prosiguiera su labor. El COGAM reconstituyó el Grupo de Trabajo¹⁴ el 17 de diciembre de 2010, a fin de que produjera un informe con recomendaciones destinadas a la Reunión de Primavera de 2011, conforme a lo señalado en el Comunicado del Comité para el Desarrollo del otoño de 2010.

El Grupo de Trabajo reitera que un sistema de comentarios referentes al desempeño del Directorio y del Presidente carece de precedentes en organismos internacionales como el GBM y los bancos regionales de desarrollo. Habiendo examinado marcos de evaluación de otras entidades¹⁵, el Grupo de Trabajo constata que no existen precedentes entre las IFI a los que pueda acudir o en los cuales basarse, con excepción de la única evaluación piloto realizada en 2008 por el FMI con carácter experimental y singular, basada en reuniones informales entre el Directorio Ejecutivo y del Director Gerente y centrada principalmente en procesos internos. El Grupo de Trabajo examinó procesos similares llevados a cabo en el sector privado. Aunque la experiencia de este sector no puede aplicarse directamente, el Grupo de Trabajo se basó en prácticas óptimas para sugerir los principios fundamentales del sistema de comentarios referentes al desempeño.

¹³ El Grupo de Trabajo estaba formado por miembros del Directorio (los Sres. Chatterji [presidente], Contreras, Hofmann y Shikibu [hasta que dejó de ser Director Ejecutivo]), y miembros de la administración (la Sra. Robbins [vicepresidenta y consejera jurídica general, IFC] y los Sres. Bond (director de operaciones, MIGA) y Gutman (anteriormente vicepresidente y jefe de la red, BIRF, sustituido por el Sr. Adams [vicepresidente regional, BIRF]). Los Sres. Samir Suleymanov (gerente [SECVP]) y Federico Baechli (oficial de operaciones [SECPO]) cumplieron cometidos de secretaría para el Grupo de Trabajo.

¹⁴ El Grupo de Trabajo fue restablecido como COGAM, y funcionó como grupo de trabajo, integrado por las Sras. García, Mokate y Moorehead, y los Sres. Hagan, Manao, Mordasini, Talat y Yang (presidente). Miembros de la administración: Sra. Robbins (vicepresidenta y consejera jurídica general, IFC) y Sres. Bond (director de operaciones, MIGA) y Adams (vicepresidente regional, BIRF). Samir Suleymanov (gerente [SECVP]) and Federico Baechli (oficial de operaciones [SECPO]) cumplieron cometidos de secretaría para el Grupo de Trabajo.

¹⁵ Para la preparación de este informe la Secretaría institucional proporcionó al Grupo de Trabajo información de antecedentes sobre experiencia en el sector privado, en entidades sin fines de lucro y en entidades financieras multilaterales, y estudió el proceso de evaluación introducido en el FMI. El Grupo de Trabajo examinó asimismo los documentos anteriores pertinentes del Directorio sobre esa materia.