



**fmam FONDO PARA EL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL**  
INVERTIMOS EN NUESTRO PLANETA

GEF/C.42/10  
25 de mayo de 2012

---

Reunión del Consejo del FMAM  
5 a 7 de junio de 2012  
Ciudad de Washington.

Punto 17 del temario

## **Informe del Comité de Selección y Examen sobre la designación del director ejecutivo y presidente del FMAM**

### **Decisión que se recomienda al Consejo**

El Consejo, habiendo examinado el documento GEF/C.42/10, Informe del Comité de Selección y Examen sobre la designación del director ejecutivo y presidente del FMAM, toma nota de los tres candidatos que el Consejo de Selección y Examen recomienda, por orden de preferencia, para que el Consejo del FMAM proceda a su examen y tome una decisión definitiva. Son los siguientes:

1. Ms. Naoko Ishii
2. Mr. Jules Kortenhorst
3. Mr. Ajay Mathur

## I. Resumen

1. En junio de 2009, el Consejo estableció el Comité de Selección y Examen (CSE)<sup>1</sup>, encargado de examinar el proceso de designación del director ejecutivo y presidente del FMAM, y, por consiguiente, se asignó al CSE la tarea de “presentar una recomendación de tres candidatos, por orden de preferencia, para que el Consejo proceda a su examen y tome una decisión definitiva”<sup>2</sup>.

2. En previsión de la terminación del mandato último de la actual Directora Ejecutiva y Presidenta del FMAM, el Consejo autorizó al CSE, en mayo de 2011, a revisar el mandato de la empresa de búsqueda de personal directivo teniendo en cuenta las observaciones del Consejo y a seleccionar una empresa de esas características antes de la reunión del Consejo de noviembre de 2011<sup>3</sup>.

3. En noviembre de 2011<sup>4</sup>, tras aprobar los términos de referencia revisados del director ejecutivo y presidente del FMAM<sup>5</sup> y de la empresa de búsqueda de personal directivo<sup>6</sup>, el Consejo emprendió la búsqueda oficial del nuevo director ejecutivo y presidente del FMAM de conformidad con la decisión del Consejo de junio de 2009<sup>7</sup>. Además, el Consejo pidió al CSE que le informara en su reunión de junio de 2012 sobre los progresos realizados para la designación del nuevo director ejecutivo y presidente del FMAM.

4. El CSE ha terminado la tarea que le asignó el Consejo<sup>8</sup> y presenta los tres nombres de los candidatos, **por orden de preferencia**, para que el Consejo proceda a su examen y tome una decisión definitiva. Son los siguientes:

1. Ms. Naoko **Ishii**
2. Mr. Jules **Kortenhorst**
3. Mr. Ajay **Mathur**

5. La clasificación recomendada por el CSE estaba basada en los méritos comparativos de los candidatos con respecto a un conjunto de criterios basados en la especificación de funciones del director ejecutivo y presidente del FMAM<sup>9</sup>. El CSE elaboró la especificación de funciones instrumentando el mando del director ejecutivo y presidente del FMAM.

6. En el presente documento se expone un panorama general y la justificación de la labor

---

<sup>1</sup> El Comité de Selección y Examen está integrado por seis miembros del Consejo, a saber, tres de participantes contribuyentes y tres de participantes receptores.

<sup>2</sup> GEF/C.35/9/Rev.2, *Recommendations Concerning Certain Appointment, Reappointment and Performance Objective Reviews Processes*.

<sup>3</sup> GEF/C.40/15, *Preparing to Launch an Executive Search for the GEF CEO/Chairperson*

<sup>4</sup> GEF/C.41/CRP.01, *Process of Selection of GEF CEO/Chairperson*

<sup>5</sup> Se adjunta como Anexo 3.

<sup>6</sup> Se adjunta como Anexo 4.

<sup>7</sup> GEF/C.35/9/Rev.2, *Recommendations Concerning Certain Appointment, Reappointment and Performance Objective Reviews Processes*.

<sup>8</sup> GEF/C.35/9/Rev.2, *Recommendations Concerning Certain Appointment, Reappointment and Performance Objective Reviews Processes*.

<sup>9</sup> Se adjunta como Anexo 6.

del CSE que dio lugar a la recomendación mencionada. Se facilita también información básica sobre el mandato del director ejecutivo y presidente del FMAM y se describe el proceso seguido en la selección del nuevo director ejecutivo y presidente del FMAM. Se esbozan los pasos principales dados por el CSE, en particular la selección y contribución de una empresa independiente de búsqueda de personal directivo, que ayudó a dar publicidad a la convocatoria, a localizar y realizar el examen inicial de los candidatos y a reducir la lista de estos. En el documento se resumen también las consultas llevadas a cabo por los miembros del CSE con miembros del Consejo y otras partes interesadas clave en las diferentes etapas del proceso de selección.

7. El CSE envió el documento a todos los miembros del Consejo el 25 de mayo de 2012, con tiempo suficiente antes de la reunión del Consejo de junio, para que todos los miembros del Consejo pudieran examinar a fondo la recomendación del CSE en dicha reunión.

## **II. Justificación de la recomendación del CSE**

### **Justificación de la selección de los tres candidatos de la lista final**

8. La Sra. Naoko **Ishii**, el Sr. Jules **Kortenhorst** y el Sr. Ajay **Mathur** son los tres candidatos más firmes. A lo largo del proceso de selección demostraron que reunían todas las competencias, aptitudes y calificaciones requeridas para este cargo. Ocuparon los primeros puestos de la lista de 37 candidatos que, de acuerdo con el examen, eran merecedores de atenta consideración. Cada uno de ellos presentaba varias cualidades especiales y una trayectoria encomiable de prolongada experiencia de liderazgo en el sector público y/o privado y amplia experiencia en el ámbito del desarrollo internacional e iniciativas relacionadas con el medio ambiente mundial.

9. Los tres candidatos han demostrado una amplia gama de aptitudes y una visión que revela su profunda comprensión del FMAM y una propuesta sólidamente documentada sobre su dirección en el futuro. Además, durante las entrevistas<sup>10</sup>, cada uno de ellos demostró sus dotes de liderazgo, compromiso y capacidad para negociar y formar diversas coaliciones, así como gestionar con eficacia las relaciones entre las partes interesadas dentro de la alianza del FMAM.

10. No cabe ninguna duda de que los tres candidatos cumplen las condiciones para dirigir el Consejo del FMAM y podrían reforzar la cooperación con los organismos del FMAM así como con otras partes interesadas. Cada uno de ellos demostró conocer y comprender suficientemente los problemas con que se encuentran los países donantes y receptores. Tienen también la ética de trabajo, los contactos internacionales y las capacidades de comunicación necesarios para ocupar con acierto ese cargo.

11. Además de su ilustre trayectoria profesional, la Sra. Naoko **Ishii** ha representado en los dos últimos años al Gobierno de Japón en las negociaciones sobre el cambio climático de nivel internacional. Cuenta con un excelente historial de logros en organizaciones de gran impacto y una amplia experiencia de colaboración con equipos mundiales, junto con competencias para la formulación y ejecución de estrategias en favor de enfoques innovadores. La reputación de la Sra. Ishii abarca desde las redes dedicadas al desarrollo económico hasta las implicadas en las cuestiones ambientales y sociales. Su experiencia en gestión financiera está relacionada con el papel que desempeñó en el contexto del apoyo a los debates sobre la reposición de la Asociación Internacional de Fomento y el Fondo Asiático de Desarrollo, y como representante del Gobierno

---

<sup>10</sup> Las entrevistas de los candidatos de la lista final se celebraron en París el 23 de marzo de 2012.

de Japón en los debates sobre el financiamiento para proteger el medio ambiente en el plano mundial. Tiene experiencia práctica en ejecución de proyectos del FMAM. En las entrevistas, la Sra. Ishii demostró facilidad de expresión, trato agradable y confianza.

12. El Sr. Jules **Kortenhorst** ha demostrado su capacidad de influir en el proceso de toma de decisiones durante toda su carrera. Tiene una sólida experiencia financiera y empresarial así como en el ámbito legislativo y de las ONG. Tiene también amplia experiencia de liderazgo en el sector privado. Fue Director Ejecutivo de la European Climate Foundation, una de las mayores organizaciones filantrópicas de Europa, y cuenta con una sólida reputación de recaudación de fondos. El Sr. Kortenhorst tiene un profundo conocimiento de las finanzas y gestión presupuestal. Su historial en los ámbitos de la industria, la política y la promoción de causas le ha permitido adquirir un estilo de comunicación muy eficaz para impulsar programas de acción. En sus entrevistas ha demostrado sus impresionantes dotes de liderazgo, sentido del humor y carisma.

13. El Sr. Ajay **Mathur** tiene un comprobado historial de liderazgo en el sector público, y últimamente como Director General de la Oficina de Eficiencia Energética para el Gobierno de India. Anteriormente fue jefe de equipo encargado del cambio climático en el Banco Mundial. Ha sido el principal negociador de la India sobre desarrollo y transferencia de tecnología, y un negociador clave en la elaboración del Mecanismo de Tecnología de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. El Sr. Mathur tiene un perfil profesional muy equilibrado, con amplia experiencia en recaudación de fondos y gestión y en el sector privado. Ha conseguido una sólida reputación en las redes de desarrollo económico y medio ambiente en el plano tanto nacional como internacional. Su capacidad de recaudación de fondos es ampliamente reconocida. Debido a su experiencia en los sectores público y privado, puede gestionar con eficacia a diversas partes interesadas y asociarlas en torno a objetivos comunes. En las entrevistas dio muestras de su personalidad enérgica, confiada y atractiva.

### **Justificación de la clasificación de los tres candidatos**

14. De los tres candidatos finales, la Sra. Naoko **Ishii** fue considerada como la mejor opción para ocupar el cargo de director ejecutivo y presidente. Si bien los tres candidatos poseían de forma comparable la mayoría de las competencias y aptitudes clave necesarias, ella aporta, además, los siguientes atributos singulares:

a) Una opinión claramente articulada de cómo debe evolucionar la institución en el futuro para seguir desempeñando su papel fundamental de fuente de financiamiento para conseguir beneficios ambientales mundiales. El CSE quedó particularmente impresionado con su profundo conocimiento de los diversos desafíos con que se enfrenta el FMAM en una arquitectura del financiamiento ambiental cada vez más compleja. Ella señaló la necesidad de que el FMAM se sitúe en una posición favorable y dé muestras de la máxima eficacia en un entorno de gran competencia por los recursos.

b) Un conocimiento más profundo, mayor familiaridad y compromiso histórico con todas las instituciones y partes interesadas con las que se relaciona el FMAM. Demostró su enorme preparación en todas las cuestiones sustantivas y gran conocimiento del mandato del FMAM. El planteamiento de la Sra. Ishii para abordar estas cuestiones demuestra su sólida visión estratégica y capacidad de resolución de problemas, incluida su insistencia en la inclusión.

c) Capacidad demostrada de recaudación de fondos puesta de manifiesto en su capacidad de liderazgo y de atracción de las partes interesadas en la reciente reposición del Fondo Asiático de Desarrollo. Se trata de un activo fundamental para conseguir con éxito la sexta reposición del FMAM.

d) Mayor comprensión de la relación del FMAM con las diferentes convenciones y convenios, incluida la necesidad de poner en práctica las instrucciones recibidas. La Sra. Ishii valora la importancia de un compromiso constante y constructivo entre el FMAM y las Conferencias de las Partes;

e) Liderazgo basado en la colaboración y la inclusión. Su estilo de diplomacia flexible es el de un líder que trata de encontrar el espacio común de los diferentes grupos de interés y gestionar las relaciones de las partes interesadas. En su carrera se encuentran ejemplos elocuentes, sobre todo dentro del Banco Mundial y en calidad de representante de su Gobierno en varias negociaciones, de que es una dirigente con capacidad de generar consenso y dispuesta a promover relaciones constructivas con las partes interesadas del FMAM, incluidos sus Organismos. La búsqueda del equilibrio entre las funciones y responsabilidades de las distintas partes interesadas en una institución reticular como el FMAM es fundamental para su éxito. Estas cualidades de liderazgo hacen de ella, a los ojos del CSE, la mejor opción para promover la labor del Consejo del FMAM y dirigir el Fondo.

15. El Sr. Kortenhorst fue clasificado en segundo lugar. Demostró los siguientes atributos:

a) Un estilo de liderazgo con capacidad de potenciar y convencer. Su brillante trayectoria empresarial le permitió impresionar al CSE con planteamientos innovadores para motivar a su equipo y fomentar las relaciones entre las partes interesadas.

b) Un fuerte sentido de la planificación y un enfoque orientado a la acción. Demostró una consideración atenta a los procesos como elementos importantes para solucionar los problemas e impulsar un programa de acción, en particular en el entorno político internacional en que se mueve el FMAM.

c) Es un comunicador excepcionalmente claro y atractivo. Con un rico historial en el mundo de la industria, la política y las instituciones sin fines de lucro, ha adquirido un estilo eficaz de comunicación que resulta atractivo y accesible para múltiples grupos de interés.

16. El Sr. Ajay Mathur demostró su energía y capacidad de convicción durante la entrevista. Dio muestras de dotes de liderazgo, caracterizado por el deseo de potenciar a las personas y generar consenso en torno a las cuestiones complicadas que debe abordar el FMAM. Causó una impresión positiva, compartió perspectivas innovadoras acerca de las cuestiones de acceso directo, la implicación del sector privado y la dinámica donantes-receptores en el FMAM. Finalmente, destacó la importancia de mantener una relación constructiva en la red del FMAM.

### **III. Información básica sobre el mandato y nombramiento del director ejecutivo y presidente del FMAM**

17. En mayo de 2010, la Asamblea enmendó el Instrumento del FMAM (en adelante, ‘el Instrumento’) en lo referente al mandato y proceso para la designación del director ejecutivo. En la enmienda se estipula lo siguiente: “El [director ejecutivo] será designado por el Consejo por un período de cuatro años en régimen de jornada completa. El [director ejecutivo y presidente] podrá ser designado nuevamente por el Consejo por un período adicional de cuatro años”.

18. En el párrafo 21 del Instrumento no se estipula un proceso detallado para la elección o reelección del director ejecutivo y presidente, por lo que en su reunión de junio de 2009 el Consejo aprobó un proceso con ese fin<sup>11</sup>. Los pasos esbozados, incluida la asistencia de una empresa independiente de búsqueda de personal directivo y las consultas con los miembros del Consejo y principales partes interesadas, demuestran la clara intención del Consejo de establecer un proceso transparente e inclusivo.

19. En su reunión de junio de 2011, el Consejo tomó nota del vencimiento del mandato de la actual Directora Ejecutiva y Presidente el 31 de julio de 2012. En ese contexto, el Consejo examinó las modalidades para la designación del nuevo director ejecutivo y presidente en la reunión del Consejo de junio de 2012.

### **IV. Enfoque general del proceso de selección**

20. El CSE realizó su labor a través de teleconferencias audiovisuales y en reuniones personales de acuerdo con su plan de trabajo<sup>12</sup>, que se presentó al Consejo en su reunión de noviembre de 2011. Las actividades y el calendario propuestos reflejan los principales pasos previstos en el proceso de selección aprobado.

21. La labor general realizada por el CSE fue la siguiente:

- a) Contratación de una empresa independiente de búsqueda de personal directivo, Egon Zehnder International (EZI), para que ofreciera asistencia profesional en el examen inicial y selección de los candidatos, y especificación de su modalidad de actuación, incluida la relación con dicha empresa;
- b) Organización de su labor mediante una serie de actividades entre las que se incluirían cinco reuniones oficiales a lo largo de seis meses, junto con reuniones oficiosas periódicas entre dichas reuniones, comunicaciones electrónicas periódicas y consultas oficiosas, así como entrevistas a los candidatos por vídeo y en persona;
- c) Información periódica por correo electrónico a los miembros de Consejo sobre los progresos conseguidos durante el proceso de selección;
- d) Dos rondas de consultas con los miembros del Consejo.

22. Todas las decisiones del CSE se adoptaron por consenso y tuvieron en consideración el asesoramiento profesional y el amplio apoyo ofrecido por la empresa de búsqueda de personal directivo, incluyendo los resultados del examen inicial de todos los posibles candidatos, tanto de los que presentaron su solicitud en respuesta al anuncio como de los que, en opinión de la empresa, cumplían con los criterios de selección. En las deliberaciones se tuvieron en cuenta las

---

<sup>11</sup> Se adjunta como Anexo 1.

<sup>12</sup> Se adjunta como Anexo 5.

observaciones recibidas de las consultas con los miembros del Consejo y las máximas autoridades de los tres grandes organismos de ejecución del FMAM.

23. La labor del CSE contó con el apoyo de la Secretaría y del Departamento de Recursos Humanos del Banco Mundial, que gestionó los arreglos contractuales necesarios, de acuerdo con el presupuesto aprobado por el Consejo en su reunión de noviembre de 2011<sup>13</sup>.

24. En noviembre de 2011, al iniciarse la búsqueda, el CSE estaba integrado por tres representantes de participantes contribuyentes —Estados Unidos, Alemania y Suiza— y tres representantes de participantes receptores —México, Etiopía y la Federación de Rusia. El participante receptor de México, que dirigió el proceso de búsqueda del Comité, actuó en calidad de Presidente. Durante el tiempo en que el CSE desempeñó su labor, la composición de este se modificó dos veces debido a causas ajenas a su voluntad:

- a) Primero, el miembro del CSE de Suiza decidió renunciar a su puesto en el Comité a fin de evitar un supuesto conflicto de interés. Este podría haber surgido en la reunión del CSE prevista para el 9 de febrero de 2012, en la que debería establecerse la lista larga de unos 10 candidatos, para su ulterior evaluación. Esa actuación estaba en conformidad con las disposiciones sobre los conflictos de interés, como puede comprobarse en el mandato de la empresa de búsqueda de personal directivo. Este puesto en el Comité fue ocupado posteriormente por un participante donante, Finlandia;
- b) Luego, en abril de 2012, se informó a la Secretaría acerca de los cambios recientes ocurridos en la representación de México en el Consejo del FMAM. El miembro del CSE de México no era ya miembro del Consejo y por consiguiente presentó su dimisión. De conformidad con la práctica vigente del CSE, se pidió a un nuevo representante de los participantes receptores, a saber la Argentina, que se incorporara al CSE.
- c) Finalmente, el Comité designó por consenso al miembro del CSE de Alemania como nuevo Presidente del mismo.

#### **Alcance de la asistencia ofrecida por la empresa de búsqueda de personal directivo**

25. Egon Zehnder International (EZI), empresa independiente de búsqueda de personal directivo, fue contratada para ayudar al CSE a realizar la búsqueda de conformidad con el mandato aprobado por el Consejo. La selección de EZI se notificó en la reunión del Consejo de noviembre de 2011 durante la cual el CSE comunicó las medidas que había adoptado para seleccionar a dicha empresa. Al comienzo del proceso, representantes de EZI mantuvieron su primera sesión de trabajo con el CSE el 8 de noviembre de 2011. En ella se examinó la estrategia de la empresa, incluidos los productos y el calendario previsto para su asistencia. La reunión concluyó con un acuerdo sobre las modalidades de compromiso entre el CSE y EZI. En consecuencia, EZI participó plenamente en todas las reuniones del CSE, y ofreció consideraciones de orden técnico además de velar por que se aplicaran todas las normas del sector. La empresa ayudó a seleccionar y evaluar todas las solicitudes recibidas.

26. Los principios generales en que se basaba la labor de EZI en apoyo del CSE se examinaron en una fase temprana del proceso. Se decidió que solo los miembros de la empresa podrían mantener comunicación oficial con los candidatos a lo largo de todo el proceso de búsqueda. Por consiguiente, EZI se ocupó de informar a los candidatos de si habían sido

---

<sup>13</sup> Se adjunta como Anexo 2



incluidos o no en el proceso de selección, es decir en la primera lista reducida, en la lista larga, en la lista breve y en la lista final de candidatos.

27. A fin de ayudar a los posibles candidatos a comprender mejor la naturaleza del cargo y las aptitudes necesarias, el CSE elaboró una especificación de funciones detallada<sup>14</sup>. En ella se sentaban las bases de los criterios de selección<sup>15</sup> para hacer posible una evaluación rigurosa de los candidatos. Así pues, la valoración de los candidatos se llevó a cabo teniendo en cuenta los criterios de selección resultantes de la especificación de funciones, entre los que se incluían los siguientes:

a) **Liderazgo**, que consiste en orientar, armonizar y consolidar grupos eficaces en el entorno inmediato de la organización. Incluye funciones de dirección en equipos de proyecto multifuncionales, interinstitucionales o virtuales así como en puestos convencionales de supervisión de operaciones o de gestión del personal. En esta competencia se hace especial hincapié en la opinión de los líderes acerca de las otras personas, la manera de entender la delegación de facultades y la gestión de los resultados. Se hace especial hincapié en las capacidades interpersonales de dirección y de comunicación;

b) **Estrategia y visión**, que implica la capacidad de formular planteamientos a largo plazo, en forma interactiva y más allá de la propia esfera. Presupone un gran número de pasos integrados, en particular una concepción empresarial (visión amplia del mercado y el medio ambiente y análisis de los mismos y de las diferentes posibilidades), integración de la información (en un formato sencillo que explique la complejidad mediante un conjunto de principios) y planificación orientada a la acción (presentación de una idea conceptual sencilla para explicar cómo debe abordarse la cuestión, en forma lo bastante detallada como para que pueda utilizarse para imponer cambios en los planes de acción). Además de la capacidad de formular y ejecutar estrategias complejas, implica también dotes de mediación y colaboración para aplicar la estrategia;

c) **Capacidad organizativa y riqueza cultural**, que implica el desarrollo de la capacidad a largo plazo de la organización y emprender con satisfacción iniciativas encaminadas a colaborar con otros e influir en ellos. En esta competencia, examinamos atentamente la experiencia de los candidatos en formación de diversas coaliciones con entidades gubernamentales, de la sociedad civil y multilaterales, así como experiencia en gestión de las relaciones entre las partes interesadas, con inclusión de los consejos de administración. Consideramos hasta qué punto los candidatos se interrelacionan con otros, los motivan a trabajar o incluso facilitan la colaboración entre otros y, de esa manera, establecen una cultura de colaboración en la organización;

d) **Comprensión de las finanzas**, lo que incluye la gestión de actividades de recaudación de fondos, la gestión presupuestal, la planificación financiera y el control de proyectos junto con la rendición de cuentas de los resultados financieros y del desempeño, el fomento de la eficiencia de las operaciones y la comprensión de los fondos.

## Fases del proceso de búsqueda

---

<sup>14</sup> Se adjunta como Anexo 6. El documento completo sobre la especificación de funciones fue enviado al Consejo por el Presidente del CSE.

<sup>15</sup> Se adjunta como Anexo 7.

28. De acuerdo con el mandato estipulado, el CSE utilizó un proceso de eliminación gradual para reducir el conjunto de posibles candidatos a una lista final de tres que se presentaría al Consejo por orden de preferencia. Como se indica más adelante, los diversos grupos de candidatos fueron los siguientes:

- a) **Lista general de candidatos:** En ella se incluyen todos los solicitantes y candidatos localizados mediante los contactos establecidos por EZI, para su posible consideración por el CSE. Contenía un total de 133 personas;
- b) **Primera lista reducida:** Estos candidatos fueron considerados como merecedores de ulterior consideración por el CSE de acuerdo con los criterios establecidos en la especificación de funciones. Total de 37 candidatos;
- c) **Lista larga:** Candidatos que se consideraban merecedores de un examen más atento y constituyeron la base del primer conjunto de consultas con los miembros del Consejo. Total de 11 candidatos;
- d) **Lista breve:** Candidatos considerados como merecedores de un examen todavía más atento, que fueron entrevistados (mediante videoconferencia) por el CSE y constituyeron la base del segundo conjunto de consultas con miembros del Consejo y con las máximas autoridades del Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Total de seis candidatos;
- e) **Lista definitiva:** Formada por los tres candidatos sometidos a la consideración del Consejo. Fueron entrevistados por el CSE en persona y colocados por orden de preferencia de acuerdo con lo previsto en el mandato de la búsqueda.

### **Entrevistas con candidatos**

29. Se realizaron entrevistas de los candidatos, que constituyeron una consideración importante en el proceso de selección. Se organizaron dos rondas de entrevistas.

30. La primera ronda tuvo lugar el 28 y el 29 de marzo con los candidatos que formaban parte de la lista breve. Se llevó a cabo mediante videoconferencia. Cada candidato fue entrevistado durante una hora. En las entrevistas estuvieron presentes un representante de EZI y un consultor de Recursos Humanos del Banco Mundial, para garantizar que se cumplieran las normas pertinentes.

31. La segunda y definitiva ronda de entrevistas tuvo lugar el 23 de mayo de 2012, y su objetivo era evaluar más a fondo la lista definitiva de candidatos. Se entrevistó en persona a cada uno de ellos durante una hora, aproximadamente. Los miembros del CSE formularon preguntas personalizadas que permitieron obtener más información acerca de los criterios de selección clave que orientaron el proceso de toma de decisiones del CSE.

### **Consultas con los miembros del Consejo**

32. Durante todo el proceso de búsqueda, el CSE consultó y recabó las opiniones de los miembros del Consejo, procurando que se les ofreciera la información pertinente. Se hizo todo lo posible por mantener relaciones de comunicación y consultas detalladas que compaginaran la necesidad de exhaustividad y transparencia con la de respetar el calendario establecido en el plan de trabajo del CSE.

33. El 17 de noviembre de 2011, el Presidente del CSE informó a todos los miembros del Consejo, suplentes y coordinadores de operaciones sobre la fecha efectiva de puesta en marcha de la búsqueda y sobre la selección de EZI y se les invitó a que divulgaran lo más posible la información sobre el cargo con el fin de alentar a candidatos calificados a presentar su solicitud. Ello formaba parte de los esfuerzos del CSE para conseguir a través de los miembros del Consejo y la red más amplia del FMAM que se aprovecharan todas las oportunidades para encontrar posibles candidatos válidos.

34. Tuvieron lugar dos rondas de consultas (por teléfono y correo electrónico) con los miembros del Consejo. La primera se llevó a cabo entre el 10 de febrero y el 9 de marzo de 2012, tras el establecimiento de la lista larga de candidatos, y la segunda entre el 12 de abril y el 4 de mayo de 2012, después de la aprobación de la lista breve de candidatos y de la primera ronda de entrevistas. Antes de cada una de ellas, el Presidente del CSE envió a cada miembro del Consejo una breve nota preparada por EZI con los nombres de los candidatos y sus perfiles, en particular sus antecedentes académicos y experiencia profesional. El documento se envió junto con información actualizada acerca de la labor del CSE. Las consultas ofrecieron a los miembros del CSE la oportunidad de informar a los miembros del Consejo acerca de la situación de la búsqueda y aclarar las posibles dudas o preocupaciones que pudieran tener sobre la lista y los perfiles de los candidatos presentados.

35. Los miembros del CSE compartieron la responsabilidad de ponerse en contacto con los diferentes miembros del Consejo. Muchos de ellos presentaron sus opiniones al miembro del SCE que realizó las consultas. Al finalizar estas, cada miembro informó al CSE. Los insumos resultantes de esas consultas se tuvieron en cuenta en las decisiones del CSE.

## **V. Selección de candidatos**

### **Localización y características generales de los candidatos**

36. Egon Zender International (EZI) procedió con diligencia a identificar el mayor número posible de candidatos de todo el mundo. Ayudó también a mantener la integridad del proceso, garantizando que todos los candidatos fueran examinados inicialmente y evaluados de acuerdo con los mismos procedimientos y criterios convenidos. La estrategia de la empresa consistió en examinar las solicitudes presentadas en respuesta a las ofertas de empleo publicadas en *The Economist* y en el sitio web del FMAM, además de realizar una búsqueda sistemática de posibles candidatos adicionales a través de sus propias fuentes. Se envió información sobre la convocatoria del puesto a los miembros y suplentes del Consejo y a los coordinadores.

37. La recomendación del CSE al Consejo de la lista final de tres candidatos, por orden de preferencia, se adoptó después de un proceso de selección que supuso un amplio proceso de análisis y evaluación de todos los candidatos; la secuencia comenzó con el establecimiento de una primera lista reducida de candidatos. Esta se fue contrayendo hasta convertirse, sucesivamente, en la lista larga, lista corta y lista definitiva de candidatos.

38. Los aspectos operacionales de la búsqueda comenzaron con la identificación de posibles candidatos a través de diversos medios:

- a) Anuncio de la búsqueda del nuevo director ejecutivo y presidente del FMAM en el sitio web del FMAM, el 14 de noviembre de 2011;
- b) Información a través del Consejo del FMAM distribuida por el Presidente del CSE a todos los miembros y suplentes del Consejo y coordinadores políticos y de operaciones,

el 17 de noviembre de 2011, invitándoles a divulgar lo más ampliamente posible la información sobre el cargo a fin de alentar a candidatos calificados a que presentaran su solicitud;

c) Publicidad impresa y en línea de la búsqueda de director ejecutivo y presidente del FMAM en “*The Economist*”, el 28 de noviembre de 2011.

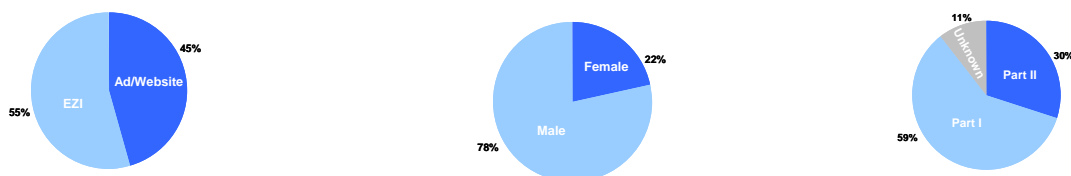
d) Fuentes de información propias de EZI.

39. EZI realizó un esfuerzo adicional para comprobar que la búsqueda se hiciera en todas las partes del mundo, haciendo especial hincapié en los altos cargos con experiencia en dirección de organizaciones internacionales en el sector público (gobiernos, organizaciones bilaterales o multilaterales), en organizaciones de la sociedad civil y en el sector privado.

### Examen inicial de las candidaturas

40. El 15 de diciembre de 2011 comenzó el examen de las solicitudes. Se preparó una lista general con todos los candidatos. Había un total de 133 solicitudes procedentes de las propias fuentes de identificación de ZEI o recibidas a través del sitio web del FMAM y el anuncio en la versión impresa y en línea de *The Economist* u otras fuentes. Las características de los candidatos pueden verse en el gráfico 1 *infra*.

**Gráfico 1: Diversidad de la lista inicial de candidatos**



EZI Anuncio/sitio web  
de información

Hombres Mujeres

Parte I Parte II No se dispone

De los 133 componentes de la lista inicial, 51 (38%) presentaron la solicitud en respuesta a anuncios y 82 (62%) fueron identificados a través de los contactos de EZI

De los 133 componentes de la lista inicial, 29 (22%) eran mujeres y 104 (78%) hombres

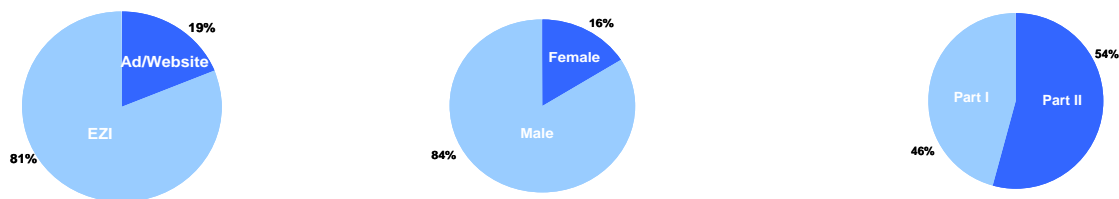
De los 133 componentes de la lista inicial, 79 (59%) eran de participantes donantes y 40 (30%) de participantes receptores; no se disponía de información acerca de 14 (11%).

### Establecimiento de la primera lista reducida de candidatos

41. Teniendo en cuenta la información recopilada por EZI, el CSE estableció la primera lista reducida de candidatos, con un total de 37 personas. Estos candidatos fueron objeto de ulterior examen por el CSE.

42. En el gráfico 2 pueden verse las características de los candidatos de la primera lista reducida.

**Gráfico 2: Diversidad de la primera lista reducida**



EZI Sitio web

Hombres Mujeres

Parte I Parte II

De los 37 candidatos de la primera lista reducida, 7 (19%) se localizaron mediante los anuncios de *The Economist* y el sitio web del FMAM y 30 (81%) a través de EZI

De los 37 candidatos de la primera lista reducida, 6 eran mujeres (16%) y 31 hombres (84%)

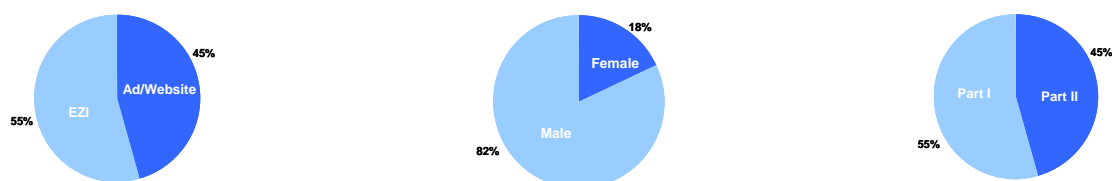
De los 37 candidatos de la primera lista reducida, 17 (46%) eran de participantes donantes y 20 (54%) de participantes receptores

### **Establecimiento de la lista larga de candidatos**

43. Siguiendo el mandato recibido del CSE el 10 de enero de 2012, EZI examinó (solo en forma oral) a los candidatos de la primera lista reducida. Los 37 candidatos fueron valorados con respecto a un patrón absoluto (las competencias indicadas en la especificación de funciones) y en relación con los demás candidatos (sus experiencias diferenciales). El CSE pidió que se agregaran otras áreas de análisis, en particular la experiencia financiera y en gestión de fondos, el liderazgo y la capacidad de influencia, la experiencia en negociaciones sobre la financiación relacionada con el cambio climático y otros ámbitos y la motivación.

44. El 8 de febrero de 2012, el CSE estableció la lista larga de 11 candidatos. En el gráfico 3 siguiente puede verse el desglose de la lista por género y representación geográfica.

**Gráfico 3: Diversidad de la lista larga**



EZI Anuncios/Sitio web

Hombres Mujeres

Parte I Parte II

De los 11 candidatos de la lista larga, 5 (45%) se localizaron mediante los anuncios de *The Economist* y el sitio web del FMAM, y 6 (55%) a través de EZI

De los 11 candidatos de la lista larga, 2 eran mujeres (18%) y 9 hombres (82%)

De los 11 candidatos de la lista larga, 6 (55%) eran de participantes donantes y 5 (45%) de participantes receptores

### **Establecimiento de la lista breve de candidatos**

45. Para comprender mejor las perspectivas de los candidatos acerca del FMAM, el CSE pidió a los 11 candidatos que presentaran una breve declaración de su visión para el FMAM.

46. La lista y perfil de los 11 candidatos que debían ser objeto de ulterior evaluación, junto con información actualizada sobre la labor del CSE, se enviaron a los miembros del Consejo antes de las consultas mantenidas entre ellos y el CSE durante el período comprendido entre el 10 de febrero y el 2 de marzo de 2012. En esas consultas, se asignó a cada miembro del CSE un conjunto de miembros del Consejo cuyas opiniones se obtuvieron mediante conversaciones telefónicas.

47. A petición del CSE, el equipo de EZI organizó videoconferencias con cada uno de los 11 candidatos de la lista larga para recabar información adicional. Esta información ayudó al CSE a detectar las características diferenciales de las experiencias y aptitudes de esos candidatos.

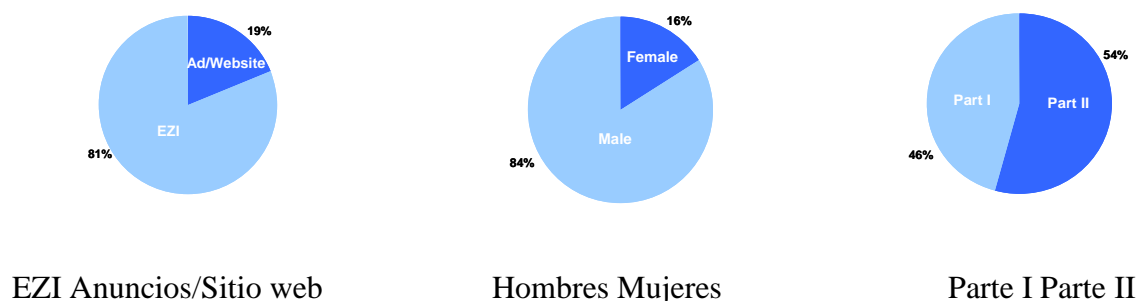
48. El CSE estableció la lista breve de candidatos en la reunión del 12 de marzo de 2012. La reducción de la lista larga (11 candidatos) a la lista breve (6 candidatos) se llevó a cabo teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Resultados de la investigación realizada por EZI y de su ulterior evaluación de los candidatos. Esos resultados se recogieron en un informe que fue examinado por el SCE;
- b) Comparación entre los 11 candidatos; análisis en profundidad de los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos, teniendo en cuenta los criterios esbozados en la especificación de funciones y en las declaraciones de principios presentadas por cada uno de ellos;
- c) Observaciones formuladas en las consultas con los miembros del Consejo. En la reunión, cada uno de los miembros del CSE informó sobre el contenido y el resultado de sus consultas con los miembros del Consejo que se le habían asignado.

49. El 26 de marzo de 2012, el Presidente del CSE hizo llegar a los miembros del Consejo los nombres y perfiles de los seis candidatos de la lista breve que debían ser objeto de nuevas entrevistas.

50. En el gráfico 4 puede verse una representación gráfica de la diversidad de esos seis candidatos.

**Gráfico 4: Diversidad de los candidatos de la lista breve**



De los 6 candidatos de la lista breve, 3 (50%) se localizaron mediante anuncios de *The Economist* y el sitio web del FMAM, y 3 (50%) a través de EZI

De los 6 candidatos de la lista breve, una era mujer (17%) y 5 eran hombres (83%)

De los 6 candidatos de la lista breve, 4 (67%) eran de participantes donantes y 2 (33%) de participantes receptores

### **Selección de la lista final de candidatos**

51. El CSE realizó entrevistas por vídeo con cada uno de los seis candidatos de la lista breve los días 28 y 29 de marzo de 2012.

52. Entre el 12 de abril y el 4 de mayo de 2012 los miembros del CSE celebraron consultas con miembros del Consejo y con las máximas autoridades del Banco Mundial, el PNUMA y el PNUD sobre la lista breve de seis candidatos.

53. El 8 de mayo de 2012, el CSE redujo la lista de seis a los tres candidatos de la lista final. La elección del CSE estuvo basada en el desempeño de los candidatos durante las entrevistas teniendo en cuenta los criterios resultantes de la especificación de funciones del cargo así como los insumos recibidos de las consultas y mediante la evaluación anterior de sus candidaturas.

54. El 9 de mayo de 2012 el Presidente del SCE envió a los miembros del Consejo los nombres de los candidatos incluidos en la lista final. Con tal ocasión, el Presidente insistió en el mensaje del CSE de que los candidatos seleccionados eran los que habían obtenido los mejores resultados de su evaluación utilizando el criterio establecido por el CSE en la especificación de funciones, y que la labor del CSE continuaría hasta finales del mes de mayo de 2012, en que se tomaría una decisión acerca de la clasificación después de haber entrevistado a los tres candidatos finales.

55. El 23 de mayo de 2012 el CSE mantuvo entrevistas personales con los tres candidatos finales para terminar el proceso y determinar un orden de preferencia.

56. El SCE realizó un examen más detallado de los candidatos para comprobar sus dotes de liderazgo, visión estratégica y conocimiento del FMAM, y en particular su función con respecto a las convenciones y convenios. Entre otras cosas, el SCE comprobó más a fondo la capacidad de los candidatos de generar consenso en torno a temas polémicos, solicitando ejemplos concretos,

su opinión acerca del compromiso del FMAM con el sector privado y la sociedad civil, y la cuestión del acceso directo y fortalecimiento de la capacidad, y una mejor gestión y financiamiento del ciclo de proyectos.

## **VI. Recomendación del SCE al Consejo**

57. De conformidad con el mandato contenido en el documento del Consejo GEF/C.35/9/Rev.2, *Recommendations Concerning Certain Appointment, Reappointment and Performance Objective Reviews Processes* (Recomendaciones sobre los procesos de nombramiento y renovación de nombramiento y de examen de los objetivos de desempeño para ciertos cargos), el SCE recomienda los tres candidatos siguientes, por orden de preferencia, para que el Consejo proceda a su examen y tome una decisión definitiva:

1. Ms. Naoko Ishii
2. Mr. Jules Kortenhorst
3. Mr. Ajay Mathur

58. Recordando la tradición del FMAM de nombrar a su director ejecutivo por Consenso, el SCE invita al Consejo a mantener esa tradición.

## **VII. Enseñanzas aprendidas**

59. El CSE valoró positivamente la plena participación de la empresa de búsqueda de personal directivo. Esta, gracias a sus contactos, aumentó el número de candidatos disponibles, garantizó un proceso de evaluación a fondo, mantuvo la comunicación profesional con los candidatos, aportó información a través de su red de referencia y contribuyó al respeto de las normas del sector. El SCE recomienda el uso de una empresa de búsqueda de personal directivo en las futuras búsquedas de director ejecutivo y presidente.

60. El CSE observó el gran interés y compromiso de los miembros del Consejo durante las dos consultas. Estas garantizaron la plena integración de las opiniones de los miembros del Consejo en la toma de decisiones del SCE.

61. El SCE observó que la búsqueda directa de posibles candidatos como complemento de los anuncios en la prensa escrita y en línea aumentó la calidad y diversidad de candidatos disponibles. Por ello, se recomienda el uso de diversos planteamientos de difusión.

62. La formulación de la especificación de funciones como medio de instrumentar el mandato del director ejecutivo y presidente del FMAM, estipulado por el Consejo al comienzo del proceso, fue sumamente útil. Permitió al SCE formular criterios de selección claros que se utilizaron para evaluar a los candidatos. Por consiguiente, se recomienda la utilización de este instrumento para orientar el proceso futuro de selección del director ejecutivo y presidente.



## **Anexo I: Proceso para el nombramiento del director ejecutivo y presidente del FMAM**

En el párrafo 21 del Instrumento del FMAM no se especificó un proceso exhaustivo para la designación o renovación del director ejecutivo y presidente del FMAM, por lo que en junio de 2009 el Consejo adoptó el siguiente proceso para el nombramiento o renovación del director ejecutivo y presidente del FMAM:

- a) En una reunión del Consejo celebrada al menos seis meses antes del vencimiento del mandato del director ejecutivo, el Consejo decidirá: i) volver a nombrar al director ejecutivo saliente, si puede recibir otro mandato, o ii) iniciar el proceso de selección de un nuevo director ejecutivo.
- b) Si se debe seleccionar un nuevo director ejecutivo, en esa misma reunión el Consejo aprobará el mandato del mismo, el mandato de una empresa de consultores independiente (empresa de búsqueda de personal directivo) y el presupuesto para respaldar el proceso. El SCE supervisará el proceso de contratación, incluida la publicación de la vacante;
- c) La Secretaría seleccionará una empresa independiente de búsqueda de personal directivo, utilizando el mandato presentado por el Consejo;
- d) Se publicarán anuncios de vacante del cargo. Además, los miembros del Consejo y los gobiernos participantes podrán proponer candidatos directamente a la empresa de búsqueda de personal directivo;
- e) Con asesoramiento del Comité de Selección, una empresa de consultores externa realizará el proceso de preselección con el objeto de elaborar una lista de todos los candidatos que reúnan los requisitos y condiciones previstos. La empresa examinará a todos los solicitantes y recomendará a los que cumplan los criterios/requisitos especificados en el mandato;
- f) El CSE preparará una lista breve preliminar de hasta 10 candidatos;
- g) El CSE mantendrá consultas con los miembros del Consejo acerca de la lista breve preliminar;
- h) El CSE preparará una lista breve definitiva de los candidatos, invitará a estos a una entrevista, entrevistará a los candidatos y consultará a los miembros del Consejo;
- i) Sobre la base de las entrevistas y consultas realizadas, el CSE recomendará al Consejo tres candidatos, por orden de preferencia, para que proceda a su examen y tome una decisión definitiva;
- j) El Consejo nombrará al director ejecutivo en su reunión inmediatamente anterior al vencimiento del período de mandato del director ejecutivo saliente.”

## **Anexo 2: Presupuesto**

El Consejo aprobó i) una suma de US\$273.000 correspondiente a los costos corrientes del proceso de contratación, incluidos los gastos de viaje para la empresa, y ii) una partida para los gastos de viaje asociados con las entrevistas a los candidatos de la lista breve. El desglose es el siguiente:

<b>Contrato</b> para las empresas de servicios de contratación (incluidos los gastos de viaje)	US\$200.000
<b>Publicidad</b>	US\$20.000
<b>Telecomunicaciones</b> para las teleconferencias	US\$10.000
<b>Gastos de viaje</b> para entrevistar a los candidatos de la lista breve	US\$43.000
<b>Total</b>	<b>US\$273.000</b>

### **Anexo 3: Mandato del director ejecutivo y presidente del FMAM**

#### **Descripción del FMAM**

1. El Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) es un mecanismo financiero multilateral creado en 1991 para fomentar la cooperación internacional y ofrecer donaciones y fondos en condiciones favorables a los países receptores con destino a proyectos y actividades que permitan respaldar los objetivos y las prioridades de los acuerdos ambientales multilaterales relacionados con la pérdida de biodiversidad, el cambio climático y la degradación de las aguas internacionales, la degradación de la tierra, el agotamiento del ozono y los contaminantes orgánicos persistentes en el marco del desarrollo sostenible. El FMAM es de composición universal, y actualmente cuenta con 182 países miembros.
2. El FMAM está gobernado por un Consejo compuesto de 32 miembros nombrados por grupos de países miembros del FMAM. Cada cuatro años se reúne una Asamblea de todos los países miembros a nivel ministerial. El Fondo Fiduciario del FMAM se repone cada cuatro años.
3. El FMAM es el mecanismo financiero designado de tres instrumentos internacionales: el Convenio de las Naciones Unidas sobre la Diversidad Biológica, la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y el Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes. El financiamiento del FMAM ayuda también a los países a cumplir los objetivos de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación.
4. Desde su comienzo como iniciativa piloto en 1991, el FMAM ha comprometido US\$9.200 millones en donaciones destinadas a más de 2.700 proyectos en más de 165 países en desarrollo y economías en transición.
5. Las operaciones del FMAM se llevan a cabo mediante una asociación constituida por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Banco Mundial.
6. El FMAM recibe apoyo administrativo del Banco Mundial, pero mantiene su independencia funcional.
7. De la ejecución de proyectos del FMAM se encargan sobre todo los diez organismos siguientes: el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Banco Mundial (BIRF/IFC), el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD), el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).
8. La Secretaría del FMAM, concebida con fines administrativos como vicepresidencia del Banco Mundial, cuenta con un presupuesto administrativo anual de unos US\$20 millones, y una dotación de personal profesional y de servicios administrativos de aproximadamente 100 personas.

#### **Contenido del puesto**

9. Las responsabilidades generales del director ejecutivo y presidente del FMAM son las siguientes:

- a) Guiar al Consejo para ayudarlo a formular, aprobar y evaluar políticas y programas operacionales relativos a las actividades financiadas por el FMAM que respondan, entre otros, a los objetivos y prioridades de las convenciones, los convenios y los acuerdos ambientales de alcance mundial;
  - b) Dar muestras de liderazgo para configurar las orientaciones estratégicas del FMAM e intensificar la colaboración en los niveles más altos con los países miembros y asociados del FMAM;
  - c) Gestionar las funciones asignadas a la Secretaría, en particular las siguientes:
    - i. aplicar las decisiones del Consejo y la Asamblea.
    - ii. aplicar las políticas operacionales.
    - iii. garantizar la idoneidad de los acuerdos con los organismos de ejecución.
    - iv. mantener la coordinación con las secretarías de otros organismos institucionales pertinentes.
  - d) Promover la colaboración y la comunicación con los Organismos del FMAM y entre ellos, así como la cooperación con otros organismos para promover los objetivos del FMAM.
10. En el desempeño de sus funciones, el director ejecutivo y presidente representa al FMAM y a su Consejo en los foros mundiales en favor del desarrollo sostenible y el medio ambiente, y dirige la interacción con diferentes secretarías de las convenciones y convenios de alcance mundial. El director ejecutivo y presidente responde ante el Consejo del cumplimiento de sus obligaciones de orientar a la Secretaría y garantizar su desempeño global.

### **Criterios de selección**

11. Sólidos antecedentes profesionales y experiencia laboral en general en el ámbito del medio ambiente y el desarrollo, con inclusión de conocimientos profundos y experiencia notable en solución de las cuestiones ambientales mundiales, acuerdos ambientales multilaterales y organizaciones internacionales de asistencia al desarrollo.
12. Criterio político demostrado y capacidad internacionalmente reconocida de aportar firmes ideas estratégicas y otras cualidades necesarias para un liderazgo eficaz en las estructuras de gobernanza internacionales, como el Consejo del FMAM y en foros internacionales relacionados con el medio ambiente y desarrollo sostenible.
13. Excelentes dotes de gestión y comunicación para orientar y gestionar a un personal diversificado o multisectorial como el de la Secretaría del FMAM teniendo en cuenta el objetivo último de una ejecución eficaz de los programas.

## **Anexo 4: Mandato de la empresa de búsqueda de personal directivo**

### **Antecedentes**

El Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) es un mecanismo financiero multilateral creado en 1991 para financiar los costos incrementales convenidos de las medidas adoptadas para conseguir beneficios ambientales mundiales. El FMAM funciona bajo la dirección de un Consejo integrado por 32 miembros que representan a grupos de gobiernos, y es el responsable último del nombramiento del director ejecutivo del FMAM. El mandato de la actual Directora Ejecutiva y Presidenta del FMAM vence el 31 de julio de 2012. El Consejo del FMAM ha autorizado a su Comité de Selección y Examen (CSE) a supervisar el proceso de contratación de un nuevo director ejecutivo y presidente y a recurrir a una empresa de búsqueda de personal directivo para que ayude al CSE a lo largo de todo el proceso. La Secretaría del CSE apoyará a este en sus esfuerzos por seleccionar una empresa de búsqueda de personal directivo y a lo largo de todo el proceso, siguiendo las indicaciones del CSE y el Consejo.

### **Requisitos**

- a) La empresa debe tener experiencia acreditada de colaboración con organizaciones internacionales públicas y privadas y multilaterales;
- b) La empresa debe tener capacidad para asesorar sobre la selección de personal directivo en el contexto de un proceso competitivo y transparente;
- c) La empresa debe estar familiarizada con el conjunto de aptitudes necesarias para gestionar una institución dedicada al desarrollo ambientalmente sostenible y a la asistencia para el desarrollo internacional.

### **Actividades que deberá realizar la empresa bajo la dirección del CSE**

#### **Primera fase: De la lista de respuesta inicial a la primera lista reducida**

- a) Ayudar a elaborar el anuncio con la convocatoria;
- b) Programar y estar presente en dos reuniones iniciales de búsqueda: empresa de búsqueda y CSE (por videoconferencia)
- c) Garantizar que la búsqueda sea amplia a fin de atraer a los candidatos más idóneos para el puesto;
- d) Mantener debates previos con varios asociados del FMAM;
- e) Establecer las respuestas a los anuncios y las solicitudes/expresiones de interés. Realizar todos los esfuerzos posibles.
- f) Realizar todos los esfuerzos posibles y utilizar todos los instrumentos a su disposición para identificar otros posibles candidatos, en particular mediante la publicidad en los medios de difusión adecuados y recabando ideas de miembros actuales y pasados del Consejo, los directores ejecutivos actuales y pasados y otras personas que pudieran recomendar posibles candidatos;
- g) Examinar todas las solicitudes recibidas a través de la publicidad, las solicitudes o nombres enviados a través de los gobiernos o los organismos del FMAM, así como las personas localizadas gracias a los esfuerzos de la empresa de búsqueda;

- h) Señalar los candidatos que no merecen mayor consideración y establecer la primera lista reducida de 15 a 25 candidatos. En caso necesario, recopilar información de antecedentes adecuada (que pueda recopilarse sin ponerse en contacto con el posible candidato) acerca de los 15-25 candidatos.

### **Segunda fase: De la primera lista reducida a la lista breve**

- a) Presentar al CSE la lista de todas las personas consideradas por la empresa de búsqueda de personal, así como información sobre los candidatos de la primera lista reducida, con inclusión de la información de antecedentes disponible;
- b) Ayudar al CSE a establecer una lista larga de candidatos (unos 10) que serán objeto de ulterior evaluación;
- c) Evaluar y valorar de forma oficiosa a todos los componentes de la lista larga, con inclusión de búsqueda de referencias, entrevistas por teléfono, videoconferencias o en persona (cuando proceda) y por otros medios;
- d) Ayudar al CSE a establecer una lista breve de cinco o seis candidatos con los que se concertarán entrevistas;
- e) Informar oficialmente, por teléfono, correo electrónico o correo ordinario, según convenga, a todos los solicitantes que no merecen ulterior consideración, así como a los candidatos de la lista breve acerca de su situación.

### **Tercera fase: De la lista breve al finalista**

- a) Organizar entrevistas del CSE con los candidatos de la lista breve;
- b) Informar a los candidatos de la lista breve y presentar al CSE las observaciones pertinentes;
- c) Realizar comprobaciones de referencias adecuadas y, si lo solicita el CSE, emprender un nuevo examen de todos los candidatos de la lista breve y presentar al CSE observaciones verbales y escritas;
- d) Reunirse con el CSE para examinar las reacciones pertinentes a los candidatos de la lista breve. Asesorar al CSE cuando prepare sus recomendaciones de candidatos al Consejo del FMAM;
- e) Informar oficialmente, por teléfono, correo electrónico o correo ordinario, a todos los candidatos de la primera lista reducida y de la lista breve acerca de su situación.

### **Garantía de imparcialidad y transparencia**

En el desempeño de sus funciones, la empresa tendrá en cuenta el protocolo del CSE de evitar sesgos o apariencia de sesgo en el proceso de selección del director ejecutivo. Podría haber sesgo o impresión de sesgo cuando los intereses personales de un miembro del CSE se interfieran o puedan interferirse de alguna manera con los intereses del FMAM, por ejemplo, cuando un miembro del CSE adopta medidas o tiene intereses que puedan dificultar el desempeño de su labor en forma objetiva e imparcial, o cuando un miembro del CSE realice deliberadamente acciones que produzcan o puedan producir beneficios para dicho miembro del CSE.

- a) Los miembros del CSE evitarán toda situación que implique un sesgo real o aparente o beneficio personal en el examen y selección de los candidatos.

- b) Todo miembro del CSE podrá presentar un candidato. Todas las presentaciones de candidaturas deben enviarse por correo electrónico directamente a la empresa para su tramitación, con copia al Presidente y el Secretario del CSE. Si un candidato presentado por un miembro del CSE es examinado en una reunión del CSE o entre miembros del mismo, el miembro del CSE que presentó la candidatura debería revelar al otro miembro del CSE el hecho de que fue él/ella quien presentó a ese candidato. Para proteger la objetividad del proceso, el miembro del CSE que presenta la candidatura debería evitar formular observaciones mientras no hubieran intervenido los otros miembros.
- c) Si existe cualquier otra razón por la que un miembro del CSE pudiera tener o parecer tener interés personal o pudiera recibir o parecer que recibe un beneficio del nombramiento de cualquiera de los candidatos considerados, el miembro del CSE en cuestión debería revelar ese hecho a los demás miembros del CSE. Para proteger la integridad e imparcialidad del proceso, el CSE determinará la mejor manera de evitar el posible sesgo o apariencia de sesgo entre sus miembros, y quizá decida solicitar al miembro del CSE en cuestión que se abstenga de formular observaciones mientras no hayan intervenido los demás miembros o incluso que no intervenga en las deliberaciones sobre dicho candidato, entre otras opciones.

### Anexo 5: Plan de trabajo del CSE

<b>Actividad</b>	<b>Fechas propuestas</b>	<b>Forma de comunicación</b>
1. Reunión introductoria con EZI	8 de noviembre 2011	-
2. Informe del CSE a la sesión ejecutiva del Consejo	10 de noviembre de 2011	-
3. Examen de las candidaturas al cargo de Director Ejecutivo del FMAM	15 de diciembre de 2011	No está prevista ninguna teleconferencia. EZI enviará por correo electrónico un informe de situación sobre las solicitudes.
4. Debate con EZI sobre la primera lista reducida de candidatos	10 de enero de 2012	Videoconferencia
5. Reunión con EZI para preparar la lista larga de candidatos (10, aproximadamente)	9 de febrero de 2012	Videoconferencia
6. Consulta con los miembros del Consejo sobre la lista larga de candidatos	10 de febrero de 2012 a 9 de marzo de 2012	Los miembros del CSE se ponen en contacto con cada uno de los miembros del Consejo teniendo en cuenta la nota informativa/resumen biográfico de los posibles candidatos que se enviará al miembro del Consejo antes de la fecha de la consulta.
7. Reunión con EZI para preparar la lista breve de 5-6 candidatos	12 de marzo de 2012	Videoconferencia
8. Entrevistas con los 5-6 candidatos de la lista breve	28 de marzo de 2012 y 29 de marzo de 2012	Por videoconferencia  EZI ayuda a redactar el informe  EZI prepara un informe completo de la entrevista con los candidatos.



9. Consulta con el Consejo sobre la lista breve de candidatos. En las consultas intervendrán las autoridades máximas del Banco Mundial, el PNUD y el PNUMA	12 de abril de 2012 a 4 de mayo de 2012	Los miembros del CSE se ponen en contacto con cada uno de los miembros del Consejo
10. Reunión del CSE para ultimar las recomendaciones	8 de mayo de 2012	Videoconferencia
11. El CSE mantiene entrevistas con los tres candidatos finales (después de las entrevistas, los miembros del CSE analizan y clasifican por orden a los tres candidatos finales)	23 de mayo de 2012	EZI ayuda a redactar el informe
12. El CSE ultima el informe sobre la selección definitiva de los candidatos que se enviará a los miembros del Consejo	25 de mayo de 2012	El informe se envía por correo electrónico a cada miembro del Consejo
13. Reunión del CSE antes de la reunión del Consejo	4 de junio de 2012	En persona
14. Informe a la 42ª reunión del Consejo (Recomendación de tres candidatos, por orden de preferencia, para que el Consejo proceda a su examen y tome una decisión definitiva)	7 de junio de 2012	En persona

## **Anexo 6: Especificación de funciones para el cargo de director ejecutivo y presidente del Fondo para el Medio Ambiente Mundial**

### **LA ORGANIZACIÓN**

El Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) se estableció en octubre de 1991 como programa piloto de US\$1.000 millones en el marco del Banco Mundial para ayudar a proteger el medio ambiente mundial y promover el desarrollo ambiental sostenible. El FMAM otorgaría donaciones y financiamiento nuevo y adicional en condiciones favorables para sufragar los costos contraídos al transformar un proyecto de manera que, además de beneficios nacionales, produzca también beneficios en el medio ambiente mundial.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Banco Mundial fueron los tres asociados iniciales encargados de la ejecución de los proyectos del FMAM.

En 1994, en la Cumbre para la Tierra de Río de Janeiro, se reestructuró el FMAM, que abandonó el sistema del Banco Mundial para convertirse en una institución permanente e independiente. La decisión de hacer del FMAM una organización independiente incrementó la participación de los países en desarrollo en el proceso de toma de decisiones y en la ejecución de los proyectos. No obstante, desde 1994, el Banco Mundial ha intervenido como Administrador Fiduciario del Fondo Fiduciario del FMAM y ha prestado servicios administrativos.

El FMAM, organización financiera independiente, otorga donaciones a países en desarrollo y países con economías en transición para proyectos relacionados con la biodiversidad, el cambio climático, las aguas internacionales, la degradación de la tierra, la capa de ozono y los contaminantes orgánicos persistentes. Estos proyectos consiguen beneficios para el medio ambiente mundial, estableciendo conexiones entre los desafíos ambientales de alcance local, nacional y mundial y promoviendo medios de vida sostenibles.

En la actualidad, el FMAM es la principal fuente de financiamiento de proyectos para mejorar el medio ambiente mundial. Ha asignado US\$10.700 millones, complementados con más de US\$50.000 millones de cofinanciamiento, con destino a más de 2.900 proyectos en más de 165 países en desarrollo y países con economías en transición. Con su Programa de Pequeñas Donaciones, el FMAM ha otorgado también más de 13.000 pequeñas donaciones directamente a organizaciones de la sociedad civil y de base comunitaria, por un total de US\$634 millones.

La asociación del FMAM está integrada por los 10 organismos siguientes: el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. El Grupo Asesor Científico y Tecnológico ofrece asesoramiento técnico y científico sobre las políticas y proyectos del FMAM.

El FMAM interviene también como mecanismo financiero para las siguientes convenciones y convenios:

- Convenio sobre la Diversidad Biológica,
- Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático,
- Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes y

- Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación.

El FMAM no está vinculado oficialmente con el Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono pero respalda la aplicación del Protocolo en los países con economías en transición. Puede encontrarse más información en [www.thegef.org](http://www.thegef.org).

## EL CARGO

El FMAM realiza sus operaciones bajo la dirección del Consejo del FMAM, integrado por 32 miembros representantes de grupos de países y responsable último del nombramiento del director ejecutivo y presidente del FMAM. El mandato de la actual Directora Ejecutiva vence el 31 de julio de 2012. El Consejo del FMAM ha autorizado a su Comité de Selección y Examen (CSE) a supervisar el proceso de contratación de un nuevo director ejecutivo y presidente, que se encargará en términos operativos de dirigir la organización y de dar mayor relieve al FMAM consiguiendo para este un firme apoyo político y de las partes interesadas frente a los futuros desafíos.

La Secretaría del FMAM, concebida desde el punto de vista administrativo como vicepresidencia del Banco Mundial, cuenta con un presupuesto administrativo de US\$20 millones y un personal de aproximadamente 100 miembros. La estructura de la organización es la siguiente:

Orientación estratégica		Operaciones		Acción
	STAP			
Asamblea del FMAM <i>Países:</i> <i>Coordinadores políticos</i>	Consejo del FMAM <i>Países:</i> <i>Miembros del Consejo/grupos de países</i>	Secretaría del FMAM	Organismos del FMAM PNUD PNUMA Banco Mundial BAsD BAfD BERD FAO BID FIDA UNIDO	Proyectos <i>Países:</i> <i>Coordinadores de operaciones,</i> <i>Coordinadores de las convenciones y convenios, otros organismos gubernamentales, sociedad civil</i>
Convenciones y convenios <i>Países:</i> <i>Coordinadores de las convenciones y convenios</i>	Oficina de Evaluación			

El director ejecutivo y presidente, en calidad de dirigente de la mayor iniciativa internacional para hacer frente a las cuestiones del medio ambiente mundial, debe guiar al Consejo en las siguientes esferas:

- **Desarrollo estratégico.** El director ejecutivo tomará como base los logros conseguidos por el FMAM hasta la fecha, y tratará de aumentar la relevancia y el relieve del FMAM y cooperará con el Banco Mundial, que interviene en calidad de Administrador Fiduciario del FMAM en las negociaciones para la sexta reposición del FMAM. Ello es especialmente importante habida cuenta de las dos tendencias siguientes: en primer lugar, el papel emergente de los nuevos fondos, que crea la necesidad de determinar la posición del FMAM en la arquitectura de financiamiento del medio ambiente mundial de conformidad con las orientaciones recibidas de las convenciones y los convenios sobre

medio ambiente cuyo mecanismo financiero es el FMAM; en segundo lugar, la manera de gestionar la demanda de mayor protagonismo de los países en la programación del FMAM y de acceso directo a los organismos nacionales y regionales que ejecutan los proyectos.

- **Gestión de las operaciones.** El director ejecutivo orientará la elaboración, adopción y el seguimiento de las políticas y programas operacionales para las actividades financiadas por el FMAM que respondan, entre otros, a los objetivos y prioridades de las convenciones y acuerdos sobre el medio ambiente mundial. Se encargará de supervisar y orientar el contenido de la labor del FMAM y dirigirá con eficacia las operaciones cotidianas, con apoyo de la administración del FMAM. Supervisará los presupuestos anuales, la planificación programática y la evaluación de la eficacia del FMAM interpretando con realismo los resultados cuantitativos y cualitativos; informará al Consejo del FMAM sobre el progreso conseguido por el programa de trabajo del FMAM, e informará a la asamblea del FMAM sobre los progresos hacia el logro de los objetivos estratégicos globales del FMAM. El director ejecutivo fomentará también el protagonismo de los países (y su rendición de cuentas) con respecto a las iniciativas y una mayor racionalización de los procesos del FMAM.
- **Fomento de las relaciones.** El director ejecutivo fomentará y mantendrá relaciones de alto nivel con importantes gobiernos de los países desarrollados y en desarrollo y otras partes interesadas clave para garantizar la eficacia y el impacto de la labor del FMAM. En particular, el director ejecutivo presentará explicaciones convincentes que animen a los donantes a participar en la sexta reposición del Fondo Fiduciario del FMAM; supervisará la administración de los otros fondos en los que presta servicios de secretaría (Fondo para los Países Menos Adelantados, Fondo Especial para el Cambio Climático, Fondo para la Aplicación del Protocolo de Nagoya y Fondo de Adaptación); sentará las bases de nuevos instrumentos que movilicen financiamiento público para atraer la inversión privada; gestionará las asociaciones existentes y creará otras nuevas con instituciones mundiales y locales de máxima calidad, en particular los organismos del FMAM, que ofrecen a este posibilidades de acceso, conocimientos y cofinanciamiento; identificará nuevos posibles donantes y recaudará fondos para contribuir a un mayor crecimiento; velará por la viabilidad financiera a largo plazo en el FMAM, y gestionará el diálogo con la sociedad civil.

En cumplimiento de esas obligaciones, el director ejecutivo representa no solo al FMAM y a su Consejo por lo que respecta a sus relaciones con el desarrollo sostenible y el medio ambiente, sino que además orienta la interacción con diferentes secretarías de las convenciones y convenios de alcance mundial. El director ejecutivo y presidente rinde cuentas al Consejo del desempeño de la Secretaría.

#### **PERFIL DEL CANDIDATO**

Además de aportar considerable experiencia de liderazgo en múltiples partes interesadas, el candidato ideal habrá demostrado competencia y entusiasmo por las cuestiones ambientales y sociales en su anterior trayectoria profesional y considerará el medio ambiente mundial como cuestión crítica para el desarrollo sostenible. Se valorará también la experiencia en recaudación de fondos y el conocimiento de las actividades relacionadas con las convenciones y convenios sobre el medio ambiente mundial.

El candidato deberá demostrar:

*1. Dotes de liderazgo*

- Excelente capacidad de comunicación, en particular para hablar en público y dirigirse a los medios de comunicación
- Éxito acreditado como dirigente de una organización sin fines de lucro, gubernamental, multilateral, académica o privada de gran impacto
- Excelente capacidad de dirección y de relaciones interpersonales; capacidad de trabajar con eficacia con profesionales y dirigirlos en todos los niveles de la organización animándolos a asumir riesgos y a actuar con valentía.

*2. Estrategia y visión*

- Experiencia en formulación de estrategias innovadoras, desde la formulación de la idea hasta el financiamiento y la ejecución
- Excelente comunicador, capaz de escuchar, pero al mismo tiempo firme y constante, y con carisma. Buen mediador y negociador.
- Reputación internacional y disponibilidad de una red en el ámbito del desarrollo económico, con credibilidad y experiencia en intervención en países en desarrollo y emergentes

*3. Capacidad organizativa y riqueza cultural*

- Experiencia en establecimiento de relaciones con funcionarios públicos de alto nivel de países desarrollados y en desarrollo y en creación de coaliciones diversas entre organismos gubernamentales, instituciones multilaterales, entidades del sector privado y organizaciones de la sociedad civil
- Experiencia relacionada con los consejos de administración y la gestión de relaciones entre partes interesadas en cuestiones potencialmente polémicas
- Éxito demostrado de colaboración en un contexto mundial con equipos y operaciones en múltiples lugares y zonas horarias

*4. Comprensión de las finanzas*

- Experiencia y profunda comprensión de la gestión financiera demostrada por su trayectoria en la dirección de su organización o gestión de actividades de recaudación de fondos.
- Experiencia de gestión de presupuestos, planificación financiera y control de proyectos, y seguimiento de inversiones, rendición de cuentas de los resultados financieros y el desempeño y promoción de la eficiencia operacional.
- Comprensión y experiencia de los grandes fondos o fondos fiduciarios.

Además, dado que la alianza del FMAM está integrada por numerosas partes interesadas internacionales, el candidato debe ser capaz de expresarse con fluidez por escrito y de palabra en inglés y se valoraría una amplia experiencia cultural y lingüística.

Las competencias clave son las siguientes:

### **Liderazgo en un contexto de cambio orientado a los resultados**

El candidato elegido debe tener notables cualidades de liderazgo y gestión que le permitan ganarse la confianza de las personas tanto del FMAM como ajenas a él y de sus partes interesadas. Ejecutor maduro y pragmático, debe ser capaz de dirigir y potenciar equipos multifuncionales y geográficamente dispersos que representen a múltiples partes interesadas. El director ejecutivo deberá haber demostrado capacidad de gestión eficaz con un historial de planteamiento eficaz de proyectos difíciles en entornos complejos por su amplio alcance geográfico y cultural.

### **Amplitud cultural y estratégica**

El candidato ideal debe tener una perspectiva global con respecto a la orientación mundial del FMAM y estar dispuesto a aplicar normas adecuadas en los mercados de todo el mundo. Deberá promover el entusiasmo por las cuestiones ambientales a fin de impulsar el programa del FMAM. Dada la complejidad de esos procesos, el candidato ideal deberá haber dado muestras de paciencia, capacidad de resistencia y flexibilidad en sus relaciones con otras personas, culturas, sistemas jurídicos y entornos reglamentarios, preferiblemente en una amplia gama de contextos internacionales. En calidad de embajador de la imagen del FMAM y guardián de su reputación, deberá ser capaz de definir las prioridades estratégicas clave del programa del FMAM.

### **Capacidad de influencia y dotes interpersonales**

El candidato ideal debe poseer grandes dotes de comunicación y una orientación general a trabajar en equipo. Debe tener capacidad de influir y colaborar eficazmente con ejecutivos multifuncionales en una organización grande y compleja y de convencer a las partes interesadas internas y externas dando muestras de diplomacia para compaginar los intereses encontrados dentro de la alianza del FMAM y de un profundo conocimiento de la materia. Sus excelentes dotes de relación interpersonal le permitirán ser un comunicador convincente de palabra y por escrito, firmemente decidido a colaborar de manera eficaz con los dirigentes de los grupos funcionales primarios y de generación de actividades comerciales, así como con los altos cargos y los consejos de administración. Para ello, motivará a otras partes interesadas a aceptar y adoptar estrategias ambientales acordes con la imagen y posición del FMAM.

Asimismo, el candidato ideal debe tener una trayectoria profesional en puestos de responsabilidad cada vez mayor y gozar de alta credibilidad y capacidad de inspirar confianza. Debe ser una persona entusiasta y motivada, que demuestre un alto grado de integridad personal, honradez y respeto a los demás, puestos de manifiesto en sólidos valores personales así como en la coherencia entre palabras y obras.

### **UBICACIÓN**

El director ejecutivo y presidente del FMAM estará ubicado en la sede de la organización en la ciudad de Washington.

## Anexo siete: Criterios de selección

<b>Categoría:</b>	<b>Descripción:</b>
	Capacidad de comunicación
<b>Liderazgo</b>	Trayectoria de gestión eficaz en organización de gran impacto
	Dotes interpersonales de líder
	Experiencia en formulación y ejecución de estrategias
	Excelente comunicador, buen mediador y negociador
<b>Estrategia y visión</b>	Reputación internacional y red de desarrollo económico en países tanto desarrollados como en desarrollo
	Competencia y entusiasmo por las cuestiones ambientales y sociales, en particular la labor de las convenciones y convenios sobre el medio ambiente mundial
	Experiencia en formación de coaliciones diversas con entidades gubernamentales, de la sociedad civil y multilaterales
<b>Capacidad organizativa y riqueza cultural</b>	Experiencia en gestión de relaciones de las partes interesadas, incluidos los consejos de administración
	Dominio del inglés escrito y hablado y otro(s) idioma(s)
<b>Comprensión de las finanzas</b>	Gestión financiera, con inclusión de la recaudación de fondos
	Gestión de presupuestos, con inclusión de una gran eficiencia operacional
	Experiencia con grandes fondos o fondos fiduciarios