



**Fondo para el Medio Ambiente Mundial**

GEF/C.35/9  
24 de mayo de 2009

---

Reunión del Consejo del FMAM  
22 al 24 de junio de 2009

Punto 17 del temario

**RECOMENDACIONES SOBRE LOS PROCESOS DE NOMBRAMIENTO Y RENOVACIÓN  
DE NOMBRAMIENTO Y DE EXAMEN DE LOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO PARA  
CIERTOS CARGOS**

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

El Consejo, tras haber examinado el documento GEF/C.35/9 titulado *Recomendaciones sobre los nombramientos, renovaciones de nombramientos y evaluaciones del desempeño en ciertos cargos*, aprueba las recomendaciones allí expuestas y, en particular, está de acuerdo en:

- Recomendar a la Cuarta Asamblea del FMAM la siguiente enmienda del Instrumento Constitutivo del Fondo para el Medio Ambiente Mundial Reestructurado (el “Instrumento”):

Reemplazar el texto desde la tercera hasta la quinta oración del párrafo 21 por lo siguiente: “El Funcionario Ejecutivo Principal será designado por el Consejo por un período de cuatro años en régimen de jornada completa. El Funcionario Ejecutivo Principal podrá ser designado nuevamente por el Consejo por otros cuatro años.” (\*)

- Crear un Comité de selección y examen que se encargue de supervisar los procesos de nombramiento y renovación del nombramiento del Director Ejecutivo y Presidente del FMAM y del Director de la Oficina de Evaluación del FMAM, y del examen de los objetivos de desempeño de ambos cargos.
- Aprobar inmediatamente los procesos descritos en este documento para llevar a cabo los exámenes de los objetivos de desempeño del Director Ejecutivo y Presidente del FMAM y del Director de la Oficina de Evaluación del FMAM.
- A partir del momento en que la enmienda entre en vigor de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 34 del Instrumento, aprobar los procesos descritos en este documento para el nombramiento y la renovación del nombramiento del Director Ejecutivo y Presidente del FMAM y del Director de la Oficina de Evaluación del FMAM.

(\*) Nota del traductor: A partir de febrero de 2009, la traducción al español del cargo de Funcionario Ejecutivo Principal y Presidente del FMAM es Director Ejecutivo y Presidente del FMAM. Sin embargo, únicamente a los efectos de la propuesta que se hace en el presente documento de enmendar el párrafo 21 del Instrumento y con el fin de mantener la coherencia terminológica en español entre la redacción original de dicho párrafo y la versión modificada, se ha decidido conservar la expresión Funcionario Ejecutivo Principal y Presidente del FMAM en el nuevo párrafo 21 del Instrumento.

## **Recomendaciones sobre los procesos de nombramiento y renovación de nombramiento y de examen de los objetivos de desempeño para ciertos cargos**

1. El propósito de este documento es recomendar al Consejo los procesos para el nombramiento y la renovación del nombramiento del Director Ejecutivo y Presidente del FMAM y del Director de la Oficina de Evaluación del FMAM, así como los procesos para el examen de los objetivos de desempeño del Director Ejecutivo y Presidente del FMAM y del Director de la Oficina de Evaluación del FMAM.

2. En el párrafo 21 del Instrumento se dispone lo siguiente: “El Funcionario Ejecutivo Principal será designado por el Consejo, por recomendación conjunta de los Organismos de Ejecución, por un período de tres años en régimen de jornada completa. Esa recomendación se hará tras consultar al Consejo. El Funcionario Ejecutivo Principal podrá ser designado nuevamente por el Consejo y removido por éste sólo por razones fundadas.” No se enuncia ningún proceso específico para el nombramiento o la renovación del nombramiento del Director Ejecutivo y Presidente, y en la actualidad el FMAM no tiene un proceso formal para evaluar el desempeño del Director Ejecutivo y Presidente. En la 34ª. reunión del Consejo del FMAM, el proceso ad hoc que se empleó para nombrar nuevamente a la actual Directora Ejecutiva y Presidenta volvió a poner de manifiesto esta deficiencia del Instrumento del FMAM. En consecuencia, el Consejo estuvo de acuerdo en discutir, sobre la base de una presentación hecha por la Secretaría, un proceso de examen del desempeño del Director Ejecutivo y Presidente, y un proceso para el nombramiento o la renovación del nombramiento del Director Ejecutivo y Presidente.

3. En lo que respecta al seguimiento y la evaluación, las recomendaciones de política del FMAM-3 incluían la siguiente medida: a los efectos de la evaluación, la unidad de seguimiento y evaluación del FMAM debería convertirse en una unidad independiente, que rindiera informe directamente al Consejo, y su máxima autoridad debería ser propuesta por el Director Ejecutivo del FMAM y nombrada por el Consejo por un período de cinco años, renovable.” Esta medida propuesta para el FMAM-3 fue puesta en práctica por el Consejo en 2003 cuando éste decidió lo siguiente:

- Nombrar al Director de Seguimiento y Evaluación, previa nominación presentada por el Director Ejecutivo y Presidente, por un período de cinco años, renovable una sola vez.
- El proceso de contratación se llevará a cabo de manera transparente y en consulta con el Consejo del FMAM.
- El Director de Seguimiento y Evaluación puede ser removido de su cargo únicamente por decisión del Consejo<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> GEF/C.21/12.Rev.1, Terms of Reference for an Independent Monitoring and Evaluation Unit (Mandato de una unidad de seguimiento y evaluación independiente), 29 de julio de 2003. Las recomendaciones del FMAM-3 referentes al seguimiento y la evaluación se presentan en el Anexo III del documento

4. Estas decisiones fueron incorporadas en la política de seguimiento y evaluación del FMAM que fue aprobada por el Consejo del FMAM en febrero de 2006.

5. No existe un proceso para el nombramiento o la renovación del nombramiento del Director de Evaluación, ni para la evaluación de su desempeño. Además, el mandato actual de la Oficina de Evaluación dispone que la renovación del nombramiento del Director de Evaluación se haga por recomendación del Director Ejecutivo y Presidente, pero existe un conflicto entre la independencia de la Oficina de Evaluación con respecto al Director Ejecutivo y Presidente y la Secretaría, y este proceso de nombramiento. Por lo tanto, el Consejo también estuvo de acuerdo en estudiar nuevos procesos para el nombramiento, la renovación del nombramiento y el examen anual del desempeño del Director de Evaluación.

6. Para facilitar todos estos procesos, se recomienda que el Consejo establezca un Comité de selección y examen integrado por seis miembros del Consejo, de los cuales tres sean de países participantes contribuyentes y tres de países participantes receptores. Los miembros de cada grupo recomendarán a los miembros del Comité, quienes luego serán ratificados por el Consejo en pleno. El Comité rendirá informe al Consejo anualmente o en la medida que sea necesario. Para mantener la confidencialidad, esto se haría en sesión ejecutiva.

### **Proceso de nombramiento del Director Ejecutivo y Presidente**

7. Como se ha señalado antes, en el Instrumento del FMAM no se enuncia un proceso detallado para el nombramiento o la renovación del nombramiento del Director Ejecutivo y Presidente del FMAM. Por lo tanto, se recomienda que el Consejo adopte procesos a tales efectos.

8. Se recomiendan los siguientes pasos para el proceso de nombramiento del Director Ejecutivo y Presidente:

- a) En la reunión del Consejo que se celebre al menos seis meses antes de que termine el mandato del Director Ejecutivo, el Consejo decide ya sea i) volver a nombrar al Director Ejecutivo en funciones, si estuviese permitido renovar ese nombramiento por otro período, o bien ii) iniciar el proceso para la selección de un nuevo Director Ejecutivo.
- b) Si se decide seleccionar a un nuevo Director Ejecutivo, el Consejo, en esa misma reunión, aprobará el mandato para dicho cargo, el mandato de una firma consultora independiente (dedicada a la búsqueda de candidatos para puestos ejecutivos) y el presupuesto para financiar el proceso. El Comité de selección y

---

GEF/C.21/12.Rev.1. El cargo de Director de Seguimiento y Evaluación cambió al de Director de Evaluación en la política de seguimiento y evaluación, cuando la responsabilidad última con respecto al seguimiento fue transferida a la Secretaría del FMAM.

examen supervisará el proceso de contratación, incluida la publicación del anuncio para llenar el cargo.

- c) La Secretaría seleccionará a una firma dedicada a la búsqueda de candidatos para puestos ejecutivos de conformidad con el mandato proporcionado por el Consejo.
- d) Se publicará el anuncio para llenar el cargo. Los miembros del Consejo y los gobiernos participantes pueden proponer candidatos directamente a la firma encargada de este proceso.
- e) La revisión inicial de antecedentes para preparar una lista de todos los postulantes que reúnan los criterios y condiciones exigidos la llevará a cabo la firma de consultoría externa con la asesoría del Comité de selección. Esta firma revisará los antecedentes de todos los postulantes y recomendará a aquéllos que reúnan los criterios y condiciones establecidos en el mandato.
- f) El Comité de selección y examen prepara una lista de preselección de hasta 10 candidatos.
- g) El Comité de selección y examen realiza consultas con los miembros del Consejo con respecto a la lista de preselección.
- h) El Comité de selección y examen prepara la lista definitiva de candidatos que han de ser entrevistados, lleva a cabo las entrevistas y realiza consultas con los miembros del Consejo.
- i) Sobre la base de las entrevistas y las consultas, el Comité de selección y examen presenta al Consejo una lista de tres candidatos, por orden de preferencia, para que éste la someta a consideración y adopte una decisión definitiva.
- j) El Consejo designa al Director Ejecutivo en la reunión inmediatamente anterior al término del mandato del Director Ejecutivo en funciones.

9. Es importante señalar que actualmente el Instrumento confiere a los tres Organismos de Ejecución del FMAM una función en el nombramiento del Director Ejecutivo. En el párrafo 21 del Instrumento se dispone lo siguiente: “El Funcionario Ejecutivo Principal será designado por el Consejo, por recomendación conjunta de los Organismos de Ejecución, por un período de tres años en régimen de jornada completa. Esta recomendación se hará tras consultar al Consejo.” La razón principal para modificar esta regla es que a veces se propone para el cargo de Director Ejecutivo y Presidente a personal de uno o más de estos organismos, lo que plantea interrogantes acerca de conflictos de interés si el propio organismo participa en el Comité de candidaturas.

10. Por las razones antes expuestas, se recomienda modificar la redacción del Instrumento del FMAM con el fin de eliminar la función que cumplen actualmente los Organismos de Ejecución en el nombramiento del Director Ejecutivo y Presidente. El nombramiento del Director Ejecutivo y Presidente debería realizarlo exclusivamente el Consejo. En consecuencia,

se recomiendan modificaciones específicas de la tercera a la quinta oración del párrafo 21 del Instrumento, como se indica más adelante en el párrafo 14 del presente documento.

### **Proceso de renovación del nombramiento del Director Ejecutivo y Presidente**

11. Se recomiendan los siguientes pasos para el proceso de renovación de nombramiento del Director Ejecutivo y Presidente:

12. En la reunión del Consejo que se celebre al menos seis meses antes de que termine el mandato del Director Ejecutivo y Presidente, el Comité de selección y examen presentará al Consejo su recomendación acerca de si se ha de renovar o no el nombramiento del Director Ejecutivo y Presidente en funciones. El Comité realizará amplias consultas entre los miembros del Consejo y al hacer su recomendación tomará en cuenta los resultados del examen del desempeño de Director Ejecutivo y Presidente. En esa misma reunión, el Consejo someterá a consideración, en sesión ejecutiva, la recomendación del Comité y adoptará una decisión sobre la renovación del nombramiento del Director Ejecutivo y Presidente.

13. Se recomienda, asimismo, modificar la redacción del Instrumento a fin de limitar el mandato del Director Ejecutivo y Presidente a una sola renovación del nombramiento, es decir, un total de dos períodos consecutivos y, al mismo tiempo, establecer el nombramiento por cuatro años en lugar de tres. La limitación del mandato ayudará a que el FMAM sea siempre un organismo multilateral moderno, que no debería ser controlado por ninguna persona ni ningún punto de vista por un período demasiado prolongado. Con un mandato de cuatro años en lugar de tres, el Director Ejecutivo y Presidente tendrá más tiempo para poner en práctica en forma eficaz las reformas o decisiones en materia de políticas. Tres años en un período relativamente corto para observar los resultados de las reformas o de las nuevas políticas y es más breve que los mandatos de las máximas autoridades de otras instituciones financieras internacionales.<sup>2</sup>

14. Para efectuar todos los cambios recomendados, se aconseja introducir las siguientes modificaciones al párrafo 21 del Instrumento del FMAM:

“... El Funcionario Ejecutivo Principal será designado por el Consejo por un período de cuatro años en régimen de jornada completa. El Funcionario Ejecutivo Principal podrá ser designado nuevamente por el Consejo por otros cuatro años.”

### **Examen de los objetivos de desempeño del Director Ejecutivo del FMAM:**

---

<sup>2</sup> Los mandatos de las máximas autoridades de otras instituciones financieras internacionales suelen ser de cuatro a cinco años. Por ejemplo, el Banco Mundial (cinco años); el BASD (cinco años); el BID (cinco años), y el FIDA (cuatro años).

15. El FMAM y el Director Ejecutivo y Presidente saldrían beneficiados si se instituyera un proceso para realizar un examen anual del desempeño del Director Ejecutivo y Presidente del FMAM durante su mandato.

16. Se recomienda que el Comité de selección y examen del Consejo del FMAM dirija este examen. El Secretario del Consejo del FMAM brindará apoyo a las actividades del Comité.

17. Inmediatamente después del nombramiento o renovación del nombramiento del Director Ejecutivo y Presidente y con una frecuencia de un año después de esa fecha, el Comité y el Director Ejecutivo y Presidente mantendrán una conversación informal para determinar lo que se espera del Director Ejecutivo y Presidente y determinar conjuntamente los objetivos que el Director Ejecutivo y Presidente debería tratar de conseguir durante el año que se inicia. Estos objetivos deberían basarse en las funciones básicas del Director Ejecutivo y Presidente que se establecen en el Instrumento del FMAM, así como en el mandato descrito en el anuncio del cargo. Entre los puntos que se han de discutir con respecto a estos objetivos se podrían incluir los siguientes:

- ¿El Director Ejecutivo y Presidente ha impulsado los esfuerzos del Consejo orientados a elaborar políticas, programas y proyectos que ayuden a proteger el medio ambiente mundial, en consonancia con los objetivos y prioridades de los convenios, convenciones y acuerdos relativos al medio ambiente mundial?
- ¿La Secretaría, bajo la dirección del Director Ejecutivo y Presidente, ha aplicado en forma eficaz las decisiones de la Asamblea y el Consejo, incluida, sin que la enumeración sea exhaustiva, la ejecución de los planes de trabajo aprobados y las recomendaciones de política relativas a la reposición de los recursos del FMAM?
- ¿La Secretaría, bajo la dirección del Director Ejecutivo y Presidente, ha coordinado la formulación de las actividades contempladas en los programas de conformidad con el programa de trabajo conjunto, y ha supervisado su ejecución?
- ¿La Secretaría, bajo la dirección del Director Ejecutivo y Presidente, ha velado por que se apliquen las políticas operacionales aprobadas por el Consejo?
- ¿El Director Ejecutivo y Presidente ha ejercido liderazgo para ayudar a plasmar el pensamiento estratégico en las estructuras de gobierno internacionales, como el Consejo del FMAM?
- ¿El Director Ejecutivo y Presidente ha fomentado la colaboración entre los organismos y entidades de ejecución del FMAM, y promovido el desarrollo de las asociaciones existentes y la creación de nuevas alianzas con el fin de promover la causa del FMAM, incluidas las relaciones de colaboración con el sector privado y las ONG?

18. Se preparará un resumen por escrito de esta discusión, que servirá de base para una conversación posterior al cabo de 12 meses, al finalizar el período de examen.

19. Al término del período de examen, el Comité y el Director Ejecutivo y Presidente tendrán una conversación para analizar los logros y los desafíos desde su última reunión. Este diálogo incluirá una autoevaluación del Director Ejecutivo. El Comité y el Director Ejecutivo y Presidente conversarán sobre el desempeño general del Director Ejecutivo y Presidente en relación con los objetivos establecidos durante su primera conversación, y analizarán maneras de aprovechar las fortalezas del Director Ejecutivo y Presidente, e ideas para mejorar su desempeño. La conversación terminará con un acuerdo conjunto sobre los objetivos para el año siguiente conforme al proceso descrito en los párrafos 17 y 18 *supra*. Se preparará un resumen por escrito de este diálogo, que servirá de base para la discusión que se llevará a cabo 12 meses más tarde.

20. El Comité informará verbalmente al Consejo, en sesión ejecutiva, acerca del proceso y este último tomará nota de los consejos y recomendaciones que se hubieran formulado.

21. Además del proceso de evaluación del desempeño y únicamente a los efectos de proporcionar información para dicho proceso, estarán a disposición los comentarios recogidos en la encuesta del personal del Banco Mundial, si ésta se hubiese realizado, y en una encuesta de 360 grados. La encuesta de 360 grados debería realizarse con el propósito de fortalecer las aptitudes ejecutivas y para poder proporcionar más información y elementos de juicio al Comité de selección y examen. El Consejo pide que el Comité de selección y examen colabore con el Director Ejecutivo para elaborar una encuesta que incorpore los siguientes elementos o que sea coherente con ellos:

- Se encuestaría a una *muestra* del personal de la Secretaría y de importantes partes interesadas en el FMAM que trabajen habitualmente con el Director Ejecutivo y estén en condiciones de proporcionar comentarios bien fundados.
- El Comité y el Director Ejecutivo se pondrían de acuerdo sobre quiénes serían encuestados.
- Los encuestados podrían ser representantes de los organismos y entidades de ejecución, los jefes de las secretarías de los convenios y convenciones, y representantes de los gobiernos de los países receptores y los países donantes (excepto aquéllos representados en el Comité), y de ONG.



- Las preguntas se referirían a actuaciones concretas observables relacionadas con las aptitudes ejecutivas básicas (véanse más abajo algunos ejemplos).
- Los resultados de la encuesta sólo se deberían dar a conocer al Director Ejecutivo y a los miembros del Comité.

22. Será importante que el Director Ejecutivo y el Comité cuenten con la asesoría de profesionales en recursos humanos para diseñar y aplicar todo lo anterior y también en relación con procesos similares para el Director de la Oficina de Evaluación (véanse los párrafos 26 a 28). El Comité debería estar facultado para trabajar con el Director Ejecutivo y contratar los servicios de un contratista que asesore al Comité de selección y examen, al Director Ejecutivo y al Director de la Oficina de Evaluación sobre cuestiones relacionadas con la evaluación del desempeño y las encuestas de 360 grados. El costo de todo esto deberá incluirse claramente en los presupuestos de la Secretaría del FMAM. Además, el contratista profesional podría administrar la encuesta de 360°, proporcionar comentarios directamente al Director Ejecutivo y presentar al Comité un resumen de las respuestas recibidas.

23. Dado que el Director Ejecutivo del FMAM no ha recibido aumentos de sueldo basados en los méritos, se debería encontrar un mecanismo para asegurar que el proceso de evaluación del desempeño se vincule al sistema del Banco Mundial para determinar los reajustes de las remuneraciones basados en los méritos.

*Posibles preguntas para una encuesta de 360 grados; para cada pregunta se debe redactar una respuesta*

#### Capacidad de liderazgo y visión

- ¿Expresa una visión clara sobre el futuro del FMAM, con detalles sobre las metas a corto y largo plazo?
- ¿Dirige la alianza que representa el FMAM de una manera estratégica, facilitando la adopción de decisiones difíciles que produzcan un mayor impacto y redunden en una mayor eficacia?
- ¿Dirige eficazmente al Consejo, de manera que éste adopte decisiones claras que puedan llevarse a la práctica?

#### Comunicación

- ¿Se comunica claramente y con eficacia con los asociados, de manera que éstos comprendan plenamente las prioridades y metas del FMAM?

- ¿Da orientaciones claras a los asociados, de manera que éstos comprenden bien las expectativas de la Secretaría del FMAM?

#### Gestión y supervisión de los recursos

- ¿Se asegura de que los recursos del FMAM se utilicen de manera eficiente y de que la Secretaría y los asociados rindan cuenta de ello?
- ¿Se asegura de que las decisiones de la Secretaría relativas al programa de trabajo y los proyectos en tramitación del FMAM se adopten en forma transparente conforme a criterios bien definidos relacionados con las estrategias del FMAM en cada esfera de actividad?
- ¿Pone en práctica completa y eficazmente las decisiones del Consejo?

#### Fomento de la colaboración

- ¿Solicita la opinión de las partes interesadas respecto de decisiones importantes que tengan repercusiones en la red del FMAM?

#### **Procesos de nombramiento y renovación del nombramiento del Director de Evaluación**

24. En la decisión del Consejo adoptada en 2003 no se establece un proceso detallado para el nombramiento o la renovación del nombramiento del Director de Evaluación, salvo que este proceso debería ser transparente y determinarse en consulta con el Consejo. Por lo tanto, se recomienda que para el nombramiento o la renovación del nombramiento del Director de la Oficina de Evaluación del FMAM el Consejo adopte el mismo proceso que para el Director Ejecutivo y Presidente del FMAM.

#### **Examen de los objetivos de desempeño del Director de Evaluación:**

25. El FMAM y el Director de Evaluación saldrían beneficiados si se instituyera un proceso semejante al descrito anteriormente para el examen de los objetivos de desempeño del Director Ejecutivo y Presidente del FMAM a fin de realizar un examen anual de su desempeño en el cargo durante los cinco años de su mandato.

26. Los objetivos específicos que deberían acordar conjuntamente el Director de la Oficina de Evaluación y el Comité deberían basarse en las funciones básicas del Director señaladas en el mandato, así como en la política de seguimiento y evaluación del FMAM y en la descripción de funciones que se presenta en el anuncio del cargo. Entre los puntos que se han de discutir con respecto a estos objetivos se podrían incluir los siguientes:

- ¿El Director ha proporcionado al Consejo, el Director Ejecutivo, la Secretaría y los organismos del FMAM pruebas derivadas de las evaluaciones a fin de mejorar los esfuerzos de todos ellos para proteger el medio ambiente mundial, en consonancia con los objetivos y prioridades de los convenios, convenciones y acuerdos relativos al medio ambiente mundial?
- ¿La Oficina de Evaluación, bajo la dirección del Director, ha aplicado en forma eficaz las decisiones de la Asamblea y el Consejo relativas a la evaluación y a la programación de las evaluaciones e incorporadas en el presupuesto y plan de trabajo cuatrienal renovable de la Oficina de Evaluación?
- ¿La Oficina de Evaluación, bajo la dirección del Director, ha coordinado y supervisado la ejecución por parte de la Secretaría y los organismos del FMAM de las actividades de seguimiento y la evaluación respaldadas por el FMAM?
- ¿El Director ha fomentado la colaboración con respecto al seguimiento y la evaluación dentro de la alianza que representa el FMAM, incluida la comunidad profesional internacional en materia de evaluación, a fin de asegurarse de que el FMAM aplique las mejores prácticas internacionales de seguimiento y evaluación en sus políticas y sus prácticas evaluativas?

27. Además del proceso de evaluación del desempeño y únicamente a los efectos de proporcionar información para dicho proceso, estarán a disposición los comentarios recogidos en la encuesta del personal del Banco Mundial, si ésta se hubiese realizado, y en una encuesta de 360 grados. También se hará una encuesta de 360 grados con respecto al Director de la Oficina de Evaluación con el propósito de fortalecer las aptitudes ejecutivas y para poder proporcionar más información y elementos de juicio al Comité de selección y examen. El Consejo pide que el Comité de selección y examen colabore con el Director de la Oficina de Evaluación y con el profesional que pudiera haberse contratado conforme a lo dispuesto en el párrafo 23 para elaborar una encuesta que incorpore los elementos señalados en el párrafo 21 o que sea coherente con ellos.