

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Segundo período de sesiones ordinario  
de la Junta Ejecutiva**

**Roma, 10-13 de noviembre de 2014**

## **ASUNTOS DE POLÍTICA**

### **Tema 4 del programa**

*Para examen*

**S**

Distribución: GENERAL

**WFP/EB.2/2014/4-B**

30 septiembre 2014

ORIGINAL: INGLÉS

## **ESTRATEGIA DEL PMA EN MATERIA DE PERSONAL**

**Marco de gestión del personal para aplicar el  
Plan Estratégico del PMA para 2014-2017**

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio web del PMA (<http://executiveboard.wfp.org>).

# NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

**El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para su examen.**

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a los funcionarios del PMA encargados de la coordinación del documento, que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Directora, HRM*:	Sra. P. Issar	Tel.: 066513-2400
Director Adjunto, HRM:	Sr. M. Ndiaye	Tel.: 066513-2393
Director Adjunto, HRM:	Sr. M. Yahia	Tel.: 066513-3750
Jefa, HRMPR*:	Sra. C. Wang	Tel.: 066513-3706

Para cualquier información sobre la disponibilidad de los documentos destinados a la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).

\* Dirección de Recursos Humanos

\*\* Subdirección de Contratación y Reasignación

# RESUMEN

**Extracto del Plan Estratégico del PMA para 2014-2017:**

La mayor fortaleza del PMA reside en las mujeres y hombres que trabajan con él por todo el mundo, quienes proporcionan acceso a alimentos nutritivos y promueven la puesta en práctica de soluciones duraderas, a menudo en condiciones difíciles en las que la seguridad personal se ve gravemente amenazada y expuesta a riesgos. [...] Intervenir en contextos de emergencia humanitaria es y seguirá siendo una de las principales prioridades del personal del PMA, quien demuestra gran dedicación en el trabajo que realiza en todo el mundo.

**Visión del PMA en materia de personal:**

Desarrollar una fuerza de trabajo comprometida, que esté dotada de las competencias apropiadas y ejerza las funciones adecuadas, para que el PMA pueda seguir desempeñando su función de intervención humanitaria a la vez que desarrolla sus capacidades para abordar los objetivos a largo plazo relacionados con el “Reto del Hambre Cero” del Secretario General de las Naciones Unidas.

En el Plan Estratégico del PMA para 2014-2017 se reconocen las condiciones operacionales cada vez más difíciles y cambiantes en las que trabaja el Programa y se describe el marco para obtener buenos resultados en el empeño de acabar con el hambre. En él se definen unos factores impulsores del cambio que probablemente influirán en la futura demanda de asistencia alimentaria y en la capacidad del PMA para responder a crisis y adversidades y, al mismo tiempo, detener el ciclo del hambre y contribuir a lograr una seguridad alimentaria y una nutrición sostenibles. Por lo tanto, el Plan Estratégico establece el marco para guiar las operaciones del PMA y articular su contribución a los planes locales, nacionales y regionales en materia de seguridad alimentaria y nutricional; los parámetros para medir el logro de los resultados previstos establecidos en el plan se definen en el Marco de resultados de gestión.

En la estrategia del PMA en materia de personal se define el plan general de cómo el PMA se propone reforzar, desarrollar, conservar y contratar su fuerza de trabajo para crear un organismo más centrado en las personas y que dedique atención al desarrollo y el bienestar de sus empleados, de modo que estos puedan atender mejor las necesidades de los beneficiarios.

Dentro del sistema de las Naciones Unidas y entre los asociados y las partes interesadas, el PMA se considera un organismo que goza de buena salud y hace un excelente trabajo. Su capacidad para obtener resultados depende de las competencias de sus empleados y del compromiso de los mismos con el cometido del PMA de contribuir a construir un mundo sin hambre. Se observan en muchas esferas progresos evidentes, que se plasman en un conjunto ampliado de herramientas institucionales y en las innovaciones programáticas y operativas que ayudan al PMA a evolucionar. De ahí que sea necesario examinar y mejorar el conjunto de competencias de los empleados del Programa en todos los niveles.

Hay muchos factores que impulsan el cambio. El PMA debe seguir desempeñando su función de intervención humanitaria a la vez que desarrolla sus capacidades para abordar los objetivos a largo plazo relacionados con el “Reto del Hambre Cero” del Secretario General de las Naciones Unidas. Al mismo tiempo, se prevé que aumenten el número y la magnitud de las emergencias y, por lo tanto, el número y la diversidad de los beneficiarios del Programa.

El PMA tendrá que hacerse más eficiente y eficaz y *hacer más, para más gente, con menos*<sup>1</sup>.

Para responder a esa necesidad de *hacer más, para más gente, con menos*, se requiere una actuación concertada. El PMA puede *hacer más* colocando a las personas idóneas en las funciones adecuadas para cumplir su mandato y, estableciendo un orden de prioridades en la asignación de recursos, atender las necesidades a corto y largo plazo de forma acorde con su Plan Estratégico. Para hacer frente a las futuras prioridades de asistencia alimentaria, el PMA debe conservar, desarrollar profesionalmente y premiar a sus empleados que tienen un desempeño excelente y, a la vez, atraer talento nuevo y diversificado. Además, tiene que potenciar la rendición de cuentas de quienes son jefes directos, mejorando la actuación profesional y optimizando los procesos capaces de acrecentar la eficiencia operacional.

La estrategia del PMA en materia de personal producirá un impacto al responder a cuatro imperativos de importancia decisiva para que la estrategia pueda aplicarse con éxito. Estos cuatro imperativos se han definido teniendo debidamente en cuenta las cuestiones principales que llevan largo tiempo planteándose en varias evaluaciones institucionales y afectan a todos los empleados y asociados externos del PMA<sup>2</sup>:

Cada uno de los imperativos tiene unos objetivos concretos:

1. *Reforzar la cultura del desempeño.* Incorporar los valores y comportamientos del PMA y actualizar la gestión del desempeño a fin de reconocer y recompensar la buena actuación, definir los criterios de éxito y exigir una rendición de cuentas individual.
2. *Aumentar la reserva de talento del PMA.* Elaborar marcos de promoción profesional y ofrecer oportunidades de *aprendizaje* y crecimiento para que el PMA sea un lugar de trabajo atractivo.
3. *Reorientar la atención.* Convertir el nivel nacional en el principal foco de atención del PMA y definir proyectos a largo plazo para asegurar que el personal nacional, que constituye el 82 % de la fuerza de trabajo del Programa, esté comprometido y tenga oportunidades de seguir desarrollando sus capacidades a fin de responder a las necesidades operacionales estratégicas.
4. *Formar jefes de alto desempeño.* Movilizar al personal directivo de categoría superior<sup>3</sup>, desarrollar las capacidades de liderazgo y gestión para obtener resultados acordes con los Objetivos Estratégicos del PMA, y responsabilizar al personal directivo superior.

---

<sup>1</sup> Prahalad, C.K. y Mashelkar, R.A. 2010. Innovation’s Holy Grail. *Harvard Business Review*, julio de 2010, págs. 1–9. Disponible en la dirección siguiente: <http://hbr.org/2010/07/innovations-holy-grail/ar/1> (solo para suscriptores).

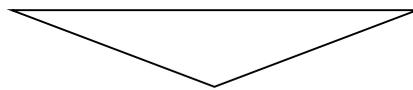
<sup>2</sup> “Informe del Auditor Externo sobre la gestión de los recursos humanos” (WFP/EB.A/2012/6-F/1); “Rapid Organizational Assessment Diagnostic”, McKinsey & Company, junio de 2012; Encuesta mundial al personal de 2012, y “Prepararse hoy para el mañana: estrategia del PMA en materia de gestión y desarrollo de los recursos humanos (2008-2011)” (WFP/EB.2/2008/4-C).

<sup>3</sup> El personal de categoría superior comprende todo el personal directivo del PMA de nivel D-1 y categorías superiores.

Si estos cuatro imperativos se aplican con éxito, mejorará notablemente la gestión del activo más importante del PMA: las personas que trabajan para el mismo. Ya se ha avanzado en varias iniciativas en materia de recursos humanos que contribuyen a la realización de estos cuatro imperativos y se exponen en la sección titulada “Progresos realizados hasta la fecha”.

El PMA sigue centrándose en la eficiencia y la eficacia. La aplicación de la estrategia en materia de personal se cuantificará por medio del marco institucional de rendición de cuentas, esto es, el Marco de resultados de gestión, con el fin de garantizar que el impacto genere valor para las partes interesadas, es decir, el personal directivo, el personal en general y los asociados del PMA. La estrategia permitirá al Programa atender a los beneficiarios al hacer más, para más gente, con menos.

## PROYECTO DE DECISIÓN\*



La Junta toma nota del documento titulado “Estrategia del PMA en materia de personal” (WFP/EB.2/2014/4-B)

---

\* Se trata de un proyecto de decisión. Si se desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

## CONTEXTO

1. La evolución del contexto externo e interno en el que opera el PMA determina su estrategia en materia de personal y justifica su actuación. El PMA se enfrenta a unas condiciones operacionales cada vez más difíciles, caracterizadas por una competencia creciente por obtener financiación y un espacio cada vez más concurrido y complejo en el que poner en práctica innovaciones programáticas y desempeñar su cometido. Se plantean cada vez más amenazas importantes para la seguridad, a lo cual se suma la creciente demanda de las partes interesadas y los asociados de que se demuestren el impacto, la eficiencia y la eficacia de las actividades realizadas.
2. El Plan Estratégico para 2014-2017 proporciona el marco general de las operaciones del PMA y define la función que este desempeña en la erradicación del hambre en el mundo.
3. A fin de determinar las competencias requeridas y la movilización del personal necesario para cumplir el mandato del PMA habrán de tenerse en cuenta varios factores:
  - la inestabilidad política y los fenómenos meteorológicos extremos, que es probable que ocasionen un mayor número de emergencias en las que se necesiten asistencia alimentaria y apoyo logístico;
  - el aumento del número y la diversidad de los beneficiarios, que probablemente obliguen al PMA a operar en mayor medida en entornos urbanos y en países de medianos ingresos, y
  - un entorno económico y político en el que los gobiernos y los donantes están sometidos a una creciente presión pública para que los recursos se aprovechen con la máxima eficacia<sup>4</sup>.

## Consecuencias para el conjunto del organismo

4. Para afrontar estos retos, el PMA debe mejorar cuatro de sus características:
  - i) *Agilidad*. El PMA responde con rapidez a las emergencias. Es eficiente en obtener el máximo beneficio con el menor costo, y eficaz en lograr los mejores efectos posibles para las personas a las que presta asistencia.
  - ii) *Espíritu de iniciativa*. El PMA está ampliando y mejorando su base de competencias para incluir las relativas a la nutrición, la resiliencia, la gestión del cambio, el seguimiento y la evaluación (SyE), y la gestión de las asociaciones<sup>5</sup>, mediante la utilización de los instrumentos y conocimientos actuales y la creación de centros de conocimientos especializados.
  - iii) *Escalabilidad*. El PMA amplía o reduce eficazmente la escala de sus actividades desplegando su personal en respuesta a las necesidades locales.

---

<sup>4</sup> Véase: Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). *The Global Picture of Official Development Assistance (ODA)* (disponible en la dirección: <http://www.oecd.org/dac/stats/data.htm>), y Accenture. 2014. *Global Nonprofits: Operating Model Blueprints for Going Global and Doing Good* (informe de investigación, disponible en la dirección: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Global-Nonprofits-Operating-Model.pdf>).

<sup>5</sup> La estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones (recogida en el documento WFP/EB.A/2014/5-B) tiene por fin promover la excelencia en las relaciones de asociación aprovechando las fortalezas del PMA como asociado y abordando las esferas en las que se requieren mejoras.

- iv) *Adaptabilidad.* El PMA sigue evolucionando y renovándose, preservando a la vez sus valores fundamentales.

## POSICIÓN ACTUAL DEL PMA

5. El PMA dispone de casi 14.000 empleados repartidos por más de 80 países. Esta fuerza de trabajo se compone de personas muy diversas pertenecientes a 150 nacionalidades distintas; el 32 % son mujeres y el 68 % hombres, siendo estos últimos considerablemente más numerosos que las mujeres en los lugares de trabajo difíciles<sup>6</sup>. El 90 % de los empleados trabaja sobre el terreno, y casi el 66 % lo hace en las 20 oficinas de mayor tamaño<sup>7</sup>. El personal del PMA es relativamente joven, excepto en el nivel directivo superior, por lo cual se hace necesario que el PMA identifique y prepare personas con aptitudes para los puestos de mando de importancia fundamental.
6. La estrategia en materia de personal se basa en un exhaustivo proceso de examen y consulta en el seno del PMA. En los exámenes teóricos se analizaron las aportaciones de los 6.000 miembros del personal que participaron en la Encuesta mundial al personal de 2012<sup>8</sup>. En los talleres participaron 200 empleados, de los cuales se entrevistó a 80 —pertenecientes a diferentes grupos y categorías de personal y asignados a distintas zonas geográficas—, entre los cuales 25 directores en los países. La Directora de la Dirección de Recursos Humanos (HRM) visitó tres despachos regionales y seis oficinas en los países para asegurarse de que el personal sobre el terreno expresara directamente sus opiniones y de que estas fueran escuchadas. Se consultó sobre la estrategia a más de 1.500 miembros del personal y, durante una reunión oficiosa a nivel mundial, se dio a todos los empleados la oportunidad de formular observaciones.
7. En los talleres y los debates celebrados en torno a la estrategia en materia de personal se definieron varias esferas funcionales que son fundamentales para la realización del cometido del PMA en el futuro, entre las que figuran las siguientes: nutrición sobre el terreno; SyE; relaciones con los donantes; recursos humanos; logística, y coordinación de las intervenciones de emergencia. Globalmente, la evaluación ha demostrado que es preciso considerar las funciones de trabajo desde un punto de vista más general: un coordinador de emergencias, por ejemplo, debería tener nociones en materia de nutrición, resiliencia y creación de bases de datos empíricos, así como sobre cómo se relacionan estos temas con la programación. También debe evolucionar la especificidad de las funciones: las funciones identificadas se refieren a los cuatro Objetivos Estratégicos, pero es más fácil desarrollar competencias asociadas con programas basados en los productos alimenticios —relacionados por tanto con el papel tradicional del PMA como organismo de ayuda alimentaria— que fomentar las competencias necesarias para prestar asistencia alimentaria.
8. Un último paso para elaborar la estrategia relativa al personal fue la evaluación de las capacidades<sup>9</sup>, a partir de la cual se estableció un orden de prioridad entre las iniciativas de la estrategia que se exponen en la sección siguiente. Se trató de una autoevaluación llevada

<sup>6</sup> Al 31 de diciembre de 2013, el 40,6 % de la fuerza de trabajo profesional internacional estaba formado por mujeres y el 59,4 %, por hombres.

<sup>7</sup> Por ejemplo: el 10 % en Italia, el 7,2 % en el Sudán, el 5,6 % en Etiopía y el 5,1 % en Kenia.

<sup>8</sup> En los exámenes teóricos se incluyó un análisis de opiniones, en el que se examinaron las opiniones positivas y negativas, las emociones y las valoraciones manifestadas por los encuestados para detectar los problemas relacionados con la organización, el talento, la cultura, las competencias y los datos analíticos.

<sup>9</sup> Una evaluación de las capacidades es un análisis exhaustivo del capital humano en el que por “capacidades” se entienden las aptitudes o competencias necesarias para realizar ciertas tareas.

a cabo por personal directivo del PMA empleando una herramienta que numerosas organizaciones consideran un ejemplo de las mejores prácticas. En la evaluación, que concluyó en febrero de 2014, se definió y trazó un mapa de la totalidad de las capacidades humanas que necesitará el PMA para respaldar su estrategia general, lograr sus objetivos y realizar su cometido. Tomando como base las necesidades actuales y las necesidades previstas para el futuro, se estudió la importancia relativa de 14 esferas de capacidades para la dotación de personal del PMA. La amplia gama de datos analíticos resultantes de la evaluación ha servido para determinar las oportunidades de que dispone el PMA para potenciar el papel de su personal directivo, impulsar el desempeño de los empleados y desarrollar el talento de su fuerza de trabajo en general.

## Finalidad de la estrategia en materia de personal

9. La estrategia en materia de personal favorece la participación directa de la totalidad de la fuerza de trabajo del Programa con el fin de definir los cambios necesarios para que el PMA pueda alcanzar sus Objetivos Estratégicos y, por lo tanto, representa mucho más que una estrategia tradicional de recursos humanos. En ella se prevén las inversiones que debe hacer el PMA para desarrollar y gestionar su fuerza de trabajo a fin de lograr sus Objetivos Estratégicos y sus metas en materia de realizaciones. Tanto los jefes como los miembros del personal y la Dirección de Recursos Humanos (HRM) tienen una función que desempeñar para que la estrategia se aplique con éxito. La HRM deberá adaptar y perfeccionar su modelo operativo y sus funciones actuales para impulsar el cambio y facilitar la aplicación de la estrategia.

---

## LOS CUATRO IMPERATIVOS

10. La estrategia del PMA en materia de personal logrará un impacto al responder a cuatro imperativos que tienen una importancia decisiva para que la estrategia pueda aplicarse con éxito.

### Imperativo 1: Reforzar la cultura del desempeño

11. El PMA centrará la atención en las prácticas y los procesos que reconozcan y premien un buen desempeño y refuercen la rendición de cuentas de los jefes directos, de modo que se creen unas condiciones propicias para lograr los mejores efectos para sus beneficiarios. Se ha de desarrollar una comprensión colectiva clara entre el personal del motivo por el que es indispensable hacerlo y del modo de conseguirlo, así como de la finalidad del PMA, sus modalidades operacionales, los efectos de sus actividades y el modo en que el Programa gestiona el desempeño. En este contexto se han previsto dos iniciativas.

⇒ 1. *Incorporar los valores y comportamientos comunes del PMA*

12. En una “propuesta de valores para los empleados”<sup>10</sup>, se definirán la naturaleza del trabajo en el PMA y los valores y comportamientos requeridos, y se explicará qué significa formar parte del Programa por lo que se refiere a trabajo, oportunidades y recompensas.
13. Los valores del PMA constituyen el fundamento de su trabajo: todos los empleados han de incorporar dichos valores en su comportamiento y su interacción con los demás.

---

<sup>10</sup> En una propuesta de valores para los empleados se describe la combinación de características, prestaciones y métodos de trabajo de una organización que previsiblemente encontrará un empleado dotado de las competencias, las capacidades y el desempeño apropiados. La propuesta en cuestión tendrá que ser lo suficientemente específica, pertinente y convincente como para que sea posible atraer talento, incorporarlo y conservarlo.

14. Las dos fases de esta iniciativa consisten en: i) transmitir los valores y comportamientos del PMA a todos los empleados para que sean interiorizados: los supervisores rinden cuentas de lo que hace y de cómo actúa el personal a su cargo, estableciendo metas y ofreciendo retroinformación constructiva para promover una cultura de rendición de cuentas y comunicación abierta, y ii) examinar y reforzar los procesos pertinentes del organismo. Esto facilitará un cambio de actitud, de cultura y de comportamiento entre los empleados.

⇒ *2. Actualizar los procesos de gestión del desempeño*

15. El actual proceso de gestión del desempeño se considera limitado ya que, mientras que el desempeño insatisfactorio no se aborda adecuadamente, la actuación profesional excelente, que lleva sistemáticamente a alcanzar los resultados previstos, a menudo no se ve recompensada. Una sólida cultura del desempeño aportaría al personal del PMA beneficios en cuanto a motivación.

16. La gestión del desempeño<sup>11</sup> ha de percibirse como un elemento de la cultura del organismo más que como un proceso independiente. El PMA insistirá en el principio de que toda decisión requiere que alguien sea responsable de su puesta en práctica.

17. El refuerzo positivo, el refuerzo negativo y, como último recurso, la adopción de medidas administrativas pueden contribuir a fomentar comportamientos apropiados. Esto se sustenta sobre el principio de que quienes tengan un desempeño excelente han de ser reconocidos y recompensados ofreciéndoles oportunidades de promoción profesional, mientras que quienes tengan un desempeño deficiente deben contar con un plan de mejora que les ayude a su desarrollo futuro. En la actualidad, los empleados no siempre consiguen establecer una relación clara entre su actuación profesional y una determinada respuesta o elemento de retroinformación del personal directivo.

18. Se llevará a cabo un examen de la gestión de la actuación profesional en el PMA para determinar su vinculación con otros procesos, como la reasignación, el aprovechamiento del talento y el desarrollo de las capacidades. La gestión del desempeño incluirá el establecimiento de metas, una planificación del desarrollo profesional de la fuerza de trabajo<sup>12</sup>, retroinformación de carácter informal y estructurado, y asesoramiento personalizado. Se definirán medidas claras para gestionar el desempeño, ya sea satisfactorio o insatisfactorio.

19. Los procesos y las prácticas de gestión de la actuación profesional se rediseñarán y se pondrán a prueba posteriormente.

## **Imperativo 2: Aumentar la reserva de talento del PMA**

20. Para atender sus futuras necesidades de dotación de personal, el PMA deberá ampliar su acceso a personas con talento que tengan el potencial de asumir funciones de liderazgo diversificadas y de ejercer sus facultades de manera cada vez más responsable. Para ello se han previsto tres iniciativas.

---

<sup>11</sup> Por gestión de la actuación profesional se entiende la evaluación del desempeño individual de los empleados en el trabajo para facilitar retroinformación que sirva para reforzar los efectos y comportamientos deseados y facilitar una gestión y un liderazgo eficaces.

<sup>12</sup> En la planificación del desarrollo profesional de la fuerza de trabajo se identifican maneras de subsanar déficits de capacidades del personal mediante programas de capacitación y desarrollo profesional; se determinan los tipos de capacitación y desarrollo profesional necesarios y se establecen prioridades al respecto.

⇒ 1. *Elaborar marcos de promoción profesional y desarrollar las competencias*

21. El PMA dispone de una fuerza de trabajo muy diversa. Debe establecer un marco en el que se definan los principios para determinar las competencias<sup>13</sup> y las cualificaciones necesarias para todas las funciones, así como trayectorias profesionales adecuadas<sup>14</sup>.
22. La movilidad del personal ha sido sin duda alguna una fortaleza para el PMA al haberlo ayudado a cumplir su mandato. Este sistema permite al personal adquirir competencias diversas, con dos grandes ventajas: i) hay un mayor número de empleados que tienen las competencias necesarias para prestar asistencia alimentaria, y ii) el personal está bien situado para hacer conocer el trabajo del PMA a las partes interesadas externas. El acceso a los puestos directivos será flexible a fin de promover la adquisición de una amplia experiencia en las distintas modalidades de asistencia alimentaria del PMA. Este velará por que, en la medida de lo posible, el personal internacional adquiera experiencia en toda la gama de actividades trabajando en situaciones diversas, lo cual incluye los lugares de destino difíciles.
23. El PMA tiene que determinar las capacidades que necesita en el momento presente y las que necesitará en el futuro. Sobre la base de estos resultados, se establecerá un marco de promoción profesional para orientar el desarrollo de las capacidades del personal permitiéndole adquirir una experiencia diversificada en el servicio y exponiéndolo a diferentes situaciones.

⇒ 2. *Establecer una capacidad general de planificación de la fuerza de trabajo*<sup>15</sup>

24. La planificación de la fuerza de trabajo se desarrollará en consonancia con la estrategia de adquisición de talento para asegurar que el PMA disponga de una dotación de personal cuyos niveles y composición resulten adecuados a medio y largo plazo. Se realizará mediante un proyecto piloto inicial que permita: i) determinar los déficits previstos en la fuerza de trabajo, por ejemplo a nivel de competencias en las esferas de la nutrición, el análisis y cartografía de la vulnerabilidad y el SyE; ii) subsanar los déficits mediante la contratación o las asociaciones; iii) aplicar la estrategia en materia de personal en los niveles nacional y regional, y iv) hacer un seguimiento del desempeño. El proceso será objeto de seguimiento y, en caso necesario, también de una nueva fase piloto.
25. Gracias a este sistema se ampliarán las competencias de planificación de la fuerza de trabajo del PMA y el personal directivo podrá constatar los beneficios para sus respectivas dependencias; la planificación de la fuerza de trabajo llegará a ser parte integrante de todos los exámenes de la dotación y la estructura de personal.
26. La planificación de la fuerza de trabajo ayudará también al PMA a hacer pronósticos y planificar medidas que le permitan dotarse de un personal diversificado y de alto desempeño, además de cumplir las normas sobre resultados en materia de género del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento

---

<sup>13</sup> Las competencias abarcan la preparación y el comportamiento que necesita el personal para tener un buen desempeño.

<sup>14</sup> La trayectoria profesional es la línea de progresión vertical y horizontal de los puestos de trabajo en una entidad, clasificados desde abajo hacia arriba dentro de la estructura jerárquica.

<sup>15</sup> La planificación de la fuerza de trabajo incluye actividades que ayudan a una entidad a conocer el estado actual de su plantilla, hacer pronósticos, cubrir déficits y planear futuras necesidades, lo cual le permite adoptar medidas correctoras como el aumento o la disminución del personal, la reasignación y la readaptación profesional.

de las Mujeres (ONU-SWAP)<sup>16</sup>. Las investigaciones han demostrado que un lugar de trabajo abierto a la diversidad y la inclusión influye positivamente tanto en las realizaciones a nivel de la entidad en su conjunto y del equipo como en el desempeño individual. Por ejemplo, en un estudio mundial realizado en 2012 por el Corporate Leadership Council<sup>17</sup> se constató que si se promueven la diversidad y la inclusión, la intención declarada del personal de seguir trabajando en una entidad aumenta un 20 %, la colaboración dentro de los equipos un 57 % y el nivel de compromiso un 42 %.

27. El PMA no puede permitirse perder estas ventajas a causa de actitudes, comportamientos y prácticas no incluyentes. Las cuestiones de la diversidad y la inclusión deben tenerse en cuenta en todas las fases de la carrera profesional de un empleado, desde su contratación hasta su salida del Programa. El PMA está elaborando una estrategia en materia de diversidad e inclusión, que se describe más adelante en la sección titulada “Progresos realizados hasta la fecha”.

⇒ *3. Perfeccionar la propuesta de valores para los empleados y la estrategia de adquisición de talento del PMA*<sup>18</sup>

28. La propuesta de valores para los empleados —que es una descripción clara de qué significa formar parte de la fuerza de trabajo del PMA—, se adaptará en función del puesto, el lugar de destino y la función en los niveles internacional y nacional. En ella se reflejará la índole peculiar del PMA con respecto a los otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales y organizaciones no gubernamentales.
29. Se capacitará al personal directivo encargado de la contratación para que transmita un mensaje coherente a los empleados potenciales; los jefes directos utilizarán este mensaje para lograr el compromiso del personal actualmente empleado y motivarlo.
30. La estrategia de adquisición de talento se reformulará para reflejar la propuesta de valores para los empleados. En la estrategia se definen las tres opciones para mejorar la fuerza de trabajo: i) fomentar (desarrollar desde dentro); ii) tomar prestado o arrendar (aprovechar los recursos disponibles gracias a las asociaciones, al programa de oficiales profesionales subalternos, las pasantías y la movilidad del personal entre los organismos de las Naciones Unidas), y iii) adquirir (contratar externamente, externalizar y contratar servicios). Se elaborará un enfoque integrado de adquisición de talento para aplicar esta estrategia y conseguir los distintos talentos que el PMA necesita.
31. Gracias a la adquisición estratégica de talento el PMA podrá establecer una correspondencia entre las funciones definidas en los marcos de promoción profesional y las competencias y el potencial de los aspirantes a puestos del PMA, al tiempo que tratará de alcanzar la paridad de género en todo el organismo. El seguimiento y el análisis del proceso contribuirán a elevar al máximo su eficacia.

### **Imperativo 3: Reorientar la atención**

32. Al convertir el nivel nacional en su principal centro de interés para atender mejor a los beneficiarios, el PMA reorientará su atención y hará más por su personal de contratación

<sup>16</sup> En el marco del indicador 10 (“arquitectura de género”) del ONU-SWAP, la meta del PMA es conseguir para 2017 una representación igual de mujeres en el personal de servicios generales y en el personal de nivel P-4 y niveles superiores, con el fin de alcanzar las metas de paridad de género.

<sup>17</sup> Corporate Executive Board, Corporate Leadership Council, Global Labor Market Survey, 2012.

<sup>18</sup> Una estrategia de adquisición de talento sirve de guía para identificar, captar, atraer, seleccionar, contratar y prestar una orientación inicial a las personas que dispongan de competencias adecuadas para cubrir las vacantes.

nacional (que representa más del 80 % de su fuerza de trabajo). Los miembros del personal nacional constituyen la piedra angular del PMA: la capacidad de actuación de este en los países en que trabaja depende de las competencias, las capacidades y el grado de compromiso de ese personal. El Programa tiene que hacer más para desarrollar las capacidades de su personal de una forma acorde con sus propias necesidades operacionales y estratégicas. En relación con este imperativo se prevén tres iniciativas.

⇒ *1. Crear un entorno de trabajo propicio y saludable*

33. La mayoría de los empleados del PMA trabaja en lugares difíciles, peligrosos o remotos. El ambiente en el que opera el Programa puede tener un profundo impacto en el bienestar de los empleados, en especial si se tiene en cuenta el creciente número de operaciones de emergencia complejas y en gran escala de las que se ocupa el organismo. El PMA creará un entorno de trabajo propicio y saludable, con servicios ampliados de atención médica y asesoramiento para tratar con mayor eficacia el estrés fisiológico y psicológico relacionado con el trabajo. Se establecerán servicios estándar para el personal destinado a lugares de trabajo difíciles y para el personal nacional. El personal directivo es responsable del bienestar de quienes trabajan a su cargo y para ello debe crear un entorno laboral sano y motivador, conforme a los cuatro imperativos descritos en esta estrategia; se le brindará capacitación para ayudarlo en esta tarea.

⇒ *2. Mejorar las competencias y capacidades del personal nacional*

34. Con sus considerables conocimientos institucionales y capacidades en materia de apoyo al cumplimiento del mandato del Programa, el personal nacional es la piedra angular de las operaciones del PMA. Se buscarán oportunidades de mejorar las competencias y la experiencia de este personal en contextos operacionales en evolución. Así pues, el PMA elaborará un programa de aprendizaje a escala institucional que abarque todas las competencias necesarias definidas en los marcos de promoción profesional, utilizando la tecnología de la información para facilitar el acceso a nivel mundial.

⇒ *3. Adaptar y aplicar modalidades contractuales destinadas al personal nacional que resulten plenamente adecuadas para la finalidad prevista*

35. Teniendo debidamente en cuenta la necesidad de flexibilidad para hacer frente a la inestabilidad de la financiación, se están introduciendo unas modalidades contractuales y condiciones de empleo homogéneas gracias al examen de los contratos de servicios y del proyecto de transferencia de los contratos del personal de contratación local (véase al respecto el párrafo 43).

#### **Imperativo 4: Formar jefes de alto desempeño**

36. El personal directivo del PMA, a todos los niveles, se encargará de que la estrategia en materia de personal se aplique con éxito. Los directores desempeñan una función catalizadora en el fortalecimiento del Programa para que este pueda alcanzar sus Objetivos Estratégicos y adaptarse a la evolución de las prioridades operacionales. Por esto, hay que dotarlos de los instrumentos adecuados y desarrollar sus competencias y responsabilización para que consigan los resultados previstos con la ayuda del personal del PMA. Se desarrollarán sistemas que permitan detectar jefes en ciernes, velar por que todos los jefes dispongan de la experiencia y las competencias necesarias para trabajar de manera eficaz y reforzar la rendición de cuentas de los jefes directos, de forma que el personal directivo rinda cuentas de todos los aspectos de la gestión del personal. Se han previsto tres iniciativas al respecto.

⇒ 1. *Movilizar al personal directivo de categoría superior*

37. Reforzar el compromiso del personal directivo del PMA de impulsar el cambio a través de:

- la creación de una visión común de la estrategia en materia de personal y la definición de las funciones del personal directivo en materia de comunicación y de realización de los diversos programas derivados de la estrategia;
- la participación del Comité Directivo Superior y los jefes de nivel directivo en la planificación de las futuras necesidades del PMA en cuanto a personal directivo;
- la creación de un sistema unificado para desarrollar las capacidades necesarias, y
- la adopción de un enfoque estándar para evaluar el desempeño del personal directivo.

⇒ 2. *Desarrollar las capacidades de liderazgo y gestión*

38. Es necesario definir un programa de capacitación riguroso y motivador dirigido a:

- jefes en ciernes, es decir, miembros del personal con potencial de liderazgo a los que se preparará para ocupar puestos de mando mediante capacitación en la que se combinen herramientas de perfeccionamiento en línea y actividades prácticas, y
- personal directivo que trabaje en primera línea, como los jefes de las suboficinas o los directores de las oficinas en los países, a quienes se ha de ofrecer capacitación en materia de supervisión.

El programa de capacitación en liderazgo y gestión contribuirá a fortalecer la cultura de rendición de cuentas y comunicación abierta del PMA. Los participantes de las sesiones de capacitación se familiarizarán con las actitudes y comportamientos que los jefes y el personal directivo han de tener para rendir cuentas de los resultados alcanzados por el personal a su cargo.

⇒ 3. *Realizar un examen de las aptitudes de liderazgo*

39. El PMA elaborará un método para detectar el potencial de liderazgo. En un primer momento se definirán las competencias necesarias para los puestos de mando de importancia fundamental, y posteriormente:

- se definirán criterios con los que evaluar la medida en que el personal está dispuesto a asumir nuevas funciones y responsabilidades, y
- al personal que asuma nuevas funciones se le ofrecerán oportunidades de desarrollar sus capacidades, integrando este proceso en el programa de oficiales profesionales subalternos<sup>19</sup>.

40. En este proceso se tendrán en cuenta las capacidades necesarias para llevar a la práctica el Plan Estratégico. Con ello se logrará un sistema que permita identificar a candidatos con un

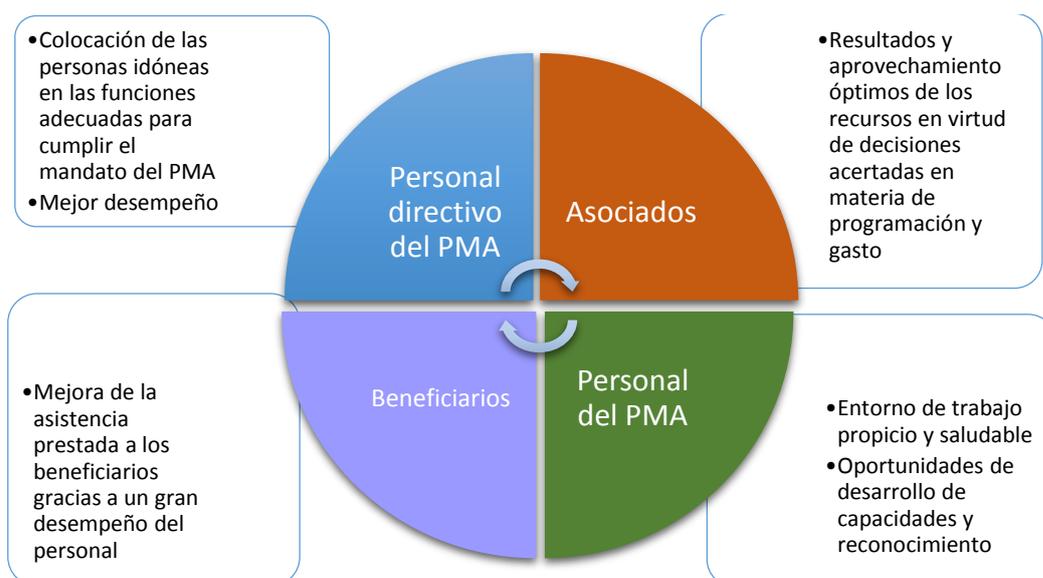
<sup>19</sup> En el marco de este programa se contrata a jóvenes con talento que tengan potencial para llegar a ser futuros jefes, se desarrolla el talento asociado a las funciones esenciales, se establece un programa incluyente de gestión del talento y se pone a disposición personal adicional, financiado por los gobiernos patrocinadores, en un contexto caracterizado por dificultades de financiación.

gran potencial y prepararlos para ocupar puestos de mando, así como planificar el desarrollo de su carrera profesional<sup>20</sup>.

## EFFECTOS QUE APORTAN VALOR AÑADIDO PARA LAS PARTES INTERESADAS

41. Tal como se muestra en la Figura 1, la estrategia en materia de personal generará valor añadido para todas las partes interesadas.

**Figura 1: Valor añadido de la estrategia en materia de personal**



## PROGRESOS REALIZADOS HASTA LA FECHA

42. La HRM utilizó su asignación del Fondo para la transición de 2013 para emprender algunas de las iniciativas en materia de recursos humanos que se describen en la sección anterior.
43. El 1 de julio de 2014, en virtud del proyecto de transferencia de los contratos del personal de contratación local, 3.400 miembros del personal contratados localmente fueron transferidos al régimen administrativo de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Se están aplicando a todo el personal unas modalidades contractuales y condiciones de empleo homogéneas sometidas a un único estatuto y reglamento.
44. En enero de 2014 el PMA estableció una lista de reserva para intervenciones de emergencia a fin de asegurar el rápido despliegue de personal en situaciones de emergencia. La lista es un componente esencial del sistema global del PMA para asegurar intervenciones rápidas y eficaces en estas situaciones.

<sup>20</sup> El desarrollo de la carrera profesional consiste en establecer unos objetivos de promoción profesional y evaluar los conocimientos, las competencias y la experiencia adquirida a fin de orientar las actuaciones encaminadas a lograr esos objetivos.

45. En 2013, el PMA emprendió en todo el organismo una iniciativa de modernización del proceso de gestión del desempeño; el objetivo de la tarea de promoción realizado en 2013 en relación con el personal profesional internacional de los niveles P-1 a P-3 era mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y la comunicación. En el nuevo enfoque se hacía más hincapié en la necesidad de que las decisiones sobre promoción profesional se basaran en pruebas sobre el desempeño.
46. Reconociendo que la diversidad en el seno de la fuerza laboral añade valor por el enriquecimiento que aportan los diferentes puntos de vista y experiencias, el PMA está elaborando una estrategia en materia de diversidad e inclusión basada en una evaluación realizada en 2013. La estrategia servirá como guía para: i) crear y mantener una fuerza de trabajo diversa, orientada a los resultados y de alto desempeño; ii) cultivar un entorno de trabajo flexible e incluyente, y iii) prestar servicios de excelencia a los beneficiarios de los programas del PMA. En la estrategia se recomienda adoptar un enfoque holístico para aumentar la diversidad y la inclusión; a tal fin el PMA tendrá que potenciar el compromiso, la visibilidad y la rendición de cuentas del personal directivo y, al mismo tiempo, promover actitudes y comportamientos más incluyentes. Los procesos de desarrollo de las capacidades, comunicación y gestión del talento también se fortalecerán mediante la incorporación de una perspectiva de fomento de la diversidad y la inclusión.
47. En el marco de un esfuerzo más amplio por incrementar el porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos superiores, el PMA llevó a cabo un programa piloto de promoción del acceso de las mujeres a cargos directivos y promoción profesional de mujeres denominado INSPIRE<sup>21</sup>, dirigido a profesionales internacionales de los niveles P-4 a D-1, mujeres de nivel P-3 con gran potencial y oficiales profesionales de contratación nacional de nivel NOC y NOD<sup>22</sup>. Este programa ayuda a las mujeres que trabajan en el PMA a hallar un equilibrio entre desarrollo personal y profesional. Se inició en Roma y Johannesburgo, con más de 50 participantes, y se extenderá a todo el PMA en 2014 y 2015.
48. El programa de oficiales profesionales subalternos, que es uno de los medios de que dispone el PMA para conseguir personas con talento, fue revisado en consulta con una amplia gama de jefes directos, con el Comité Directivo Superior y con algunos de los oficiales profesionales subalternos actualmente empleados. El programa revisado prevé un sólido proceso de evaluación y selección de candidatos que muestren el potencial y las capacidades requeridas por el PMA, y permite que los oficiales profesionales subalternos seleccionados adquieran conocimientos técnicos especializados y competencias de liderazgo por medio de un proceso estructurado de orientación, encargos de tareas y actividades de desarrollo de las capacidades. Una red de tutoría personalizada y asesoramiento profesional personalizado contribuirá al desarrollo profesional de los oficiales profesionales subalternos. Entre estos últimos, los que hayan sido contratados mediante un proceso de selección dirigido por el PMA podrán optar a vacantes internas una vez que hayan finalizado con éxito el programa.
49. El PMA está diseñando un marco de promoción profesional en el que se especifican las experiencias y capacidades necesarias para el futuro, así como las trayectorias profesionales y las funciones necesarias para obtenerlas. Posteriormente se evaluarán las competencias del

<sup>21</sup> El programa INSPIRE comprende capacitación académica e informal y programas de desarrollo profesional para ayudar a todo el personal directivo y a los empleados con funciones directivas a adquirir las aptitudes de liderazgo y el estilo de dirección necesarios para tratar situaciones diversas. El programa irá dirigido inicialmente a las mujeres y se irá extendiendo paulatinamente hasta incluir también a los hombres.

<sup>22</sup> Equivalentes a las categorías P-3 y P-4, respectivamente.

personal y se determinarán las necesidades de aprendizaje. Este marco permitirá que el PMA tome decisiones fundadas sobre el personal, lo cual incluye su desarrollo, la redistribución o reasignación de las personas con talento y la planificación de las sucesiones, a la vez que apoyará las elecciones profesionales de los empleados explicándoles con claridad las distintas posibilidades y trayectorias profesionales.

50. La transición estratégica a la asistencia alimentaria exige rediseñar la estructura orgánica y los puestos de trabajo del PMA de acuerdo con su mandato y con sus recursos financieros. En 2014 se ha puesto en marcha una evaluación de los puestos de trabajo con miras a diseñar una estructura orgánica que lleve a una toma de decisiones más responsable y a una gestión eficiente de los recursos humanos en todo el PMA. Los perfiles de los puestos se están actualizando y rediseñando para que se correspondan con la estructura orgánica y reflejen las nuevas necesidades operacionales.
51. El personal directivo desempeña un papel esencial a la hora de mejorar la cultura de alto desempeño del PMA, basada en valores y abierta. Para formar jefes que actúen con eficacia, la HRM pondrá en marcha en el último trimestre de 2014 la iniciativa de mejora de las competencias de liderazgo y gestión. Esta iniciativa se diseñó mediante un amplio proceso de consulta en el que participaron 130 empleados pertenecientes a diferentes grupos y categorías de personal y asignados a distintas zonas geográficas. Con ella se generarán recursos y herramientas de aprendizaje destinados al sostenimiento de una comunidad de personal directivo, por varios medios:
- definición de las expectativas comunes con respecto a la función de un jefe en el PMA;
  - aumento de la confianza en las capacidades de los jefes y directores a todos los niveles por lo que se refiere a la obtención de resultados;
  - creación de una reserva de “superorientadores” para ayudar a promover un cambio de cultura, y
  - mejora de la cantera de futuros jefes.

## CONSECUENCIAS PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### Reforzar la función de recursos humanos

52. Con este fin se realizarán las actividades siguientes:
- *Definir un nuevo modelo operativo.* El 80 % del tiempo del personal de la HRM se dedica a actividades transaccionales, como la administración de contratos y prestaciones. Se trata de actividades fundamentales, pero la mejora de los procesos y la automatización pueden reducir el tiempo que absorben dichas tareas y permitir a su vez a la HRM prestar más atención a actividades de valor añadido como la planificación de la fuerza de trabajo, el aprendizaje y el desarrollo profesional, la gestión de la actuación profesional y el asesoramiento personalizado. Las cuatro fases de la definición del nuevo modelo operativo consistirán en: i) definir la visión de la HRM para la Sede y las oficinas sobre el terreno; ii) determinar las tareas —principalmente de carácter transaccional— susceptibles de ser agrupadas a nivel de todo el PMA; iii) elaborar un modelo operativo para la HRM orientado a la labor sobre el terreno, con una gobernanza y una estructura claras, a fin de potenciar el papel de los equipos de recursos humanos en los despachos regionales, y iv) desarrollar las capacidades estratégicas de recursos humanos en las esferas de la planificación de la fuerza de trabajo, la gestión del talento, el aprendizaje y el desarrollo profesional, y la gestión del desempeño.

- *Identificar los cambios necesarios para el nuevo modelo operativo.* Para ello se realizará un análisis de los déficits y se determinarán las repercusiones en materia de costos, por ejemplo para la inversión en nuevas tecnologías. En los servicios de recursos humanos se establecerán centros de conocimientos especializados en ámbitos como los del refuerzo del desempeño, la gestión del talento o el aprendizaje y el desarrollo profesional a fin de prestar apoyo al personal directivo, a todos los niveles, en forma de competencias especializadas, asesoramiento y controles de calidad.
- *Aplicar el nuevo modelo operativo.* Los cambios necesarios se darán a conocer en todo el PMA para que cada dependencia participe en el nuevo modelo operativo a medida que este se vaya implantando.

### **Definir y aplicar programas para desarrollar las capacidades de los servicios de recursos humanos**

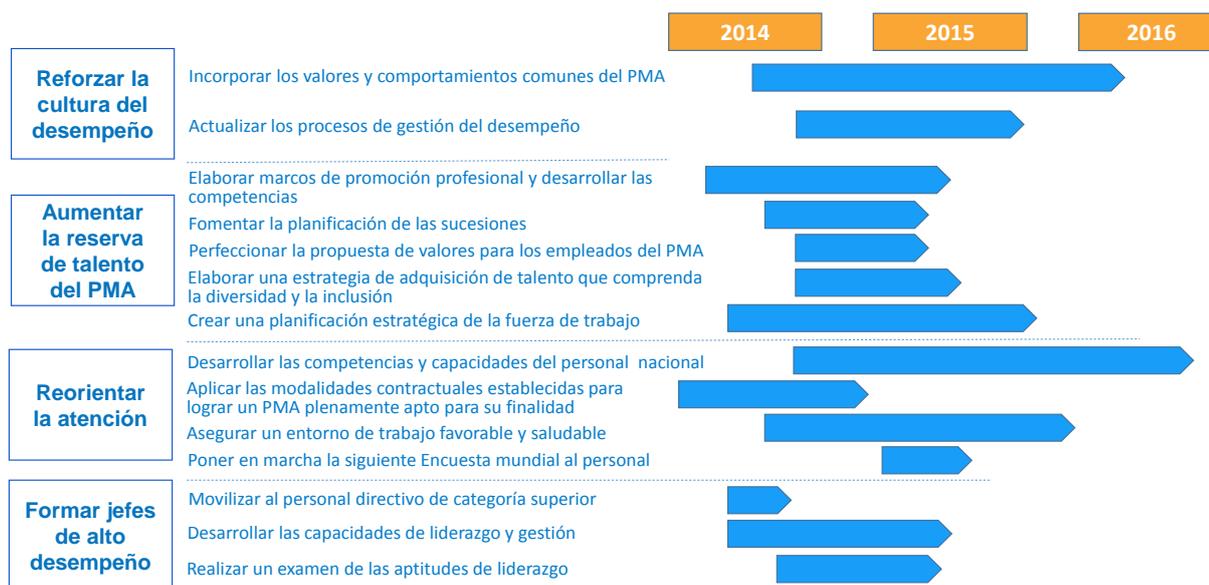
53. Las funciones del personal de recursos humanos se están extendiendo a las tareas de colaboración estratégica, defensa de los intereses de los empleados y promoción del cambio, manteniéndose al mismo tiempo la valiosa función de trabajo administrativo especializado.
54. En calidad de colaborador estratégico, el personal de recursos humanos será el “responsable” de la prestación de servicios de recursos humanos en todas las dependencias del PMA. Los servicios se adaptarán para respaldar a cada dependencia en consonancia con las estrategias, los programas y las mejores prácticas en materia de recursos humanos. Para la estrategia en materia de personal se necesitan profesionales de recursos humanos que comprendan los procesos en este ámbito y conozcan las necesidades de las dependencias a las que prestan apoyo.
55. Los programas para desarrollar las capacidades en materia de recursos humanos se basarán en una combinación de prácticas externas y prioridades organizativas del PMA, centrandose la atención en tres competencias básicas: i) técnicas de consultoría; ii) facilitación del cambio orgánico, y iii) orientación operacional y conocimiento de las actividades.

---

## **APLICACIÓN**

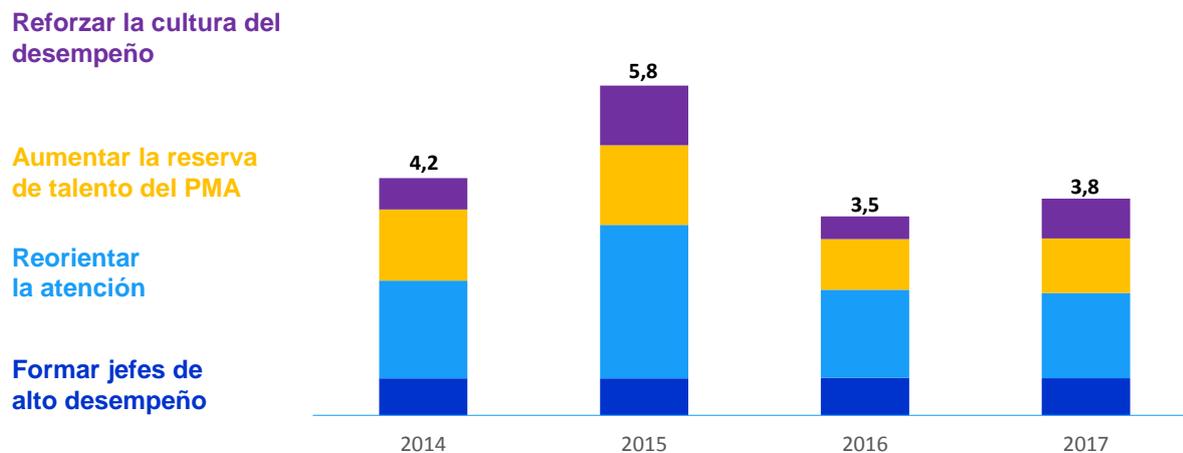
56. En el plan de aplicación se expone de qué forma el PMA traducirá la estrategia en materia de personal en actividades, mediante la adopción de un enfoque gradual, (Figura 2).

**Figura 2: Calendario de aplicación de la estrategia en materia de personal**



57. La estrategia en materia de personal se financiará a través del proceso de presupuestación ordinario del Plan de Gestión. La inversión en capacitación y desarrollo profesional, por ejemplo, siempre ha sido importante en el PMA; con arreglo a la presente estrategia, cada oficina en el país seguirá programando las actividades de desarrollo de las capacidades destinadas a su personal por medio del procedimiento actual, pero utilizará un marco de desarrollo de las capacidades mejor coordinado para asegurar el máximo rendimiento de la inversión.
58. Para garantizar una aplicación puntual, el PMA procurará financiar proyectos específicos —como aprovechar la tecnología para posibilitar los procesos de gestión del talento y el desempeño— con recursos extrapresupuestarios.
59. La Figura 3 ilustra de qué forma el PMA tiene previsto financiar las iniciativas que se realizarán en el marco de la estrategia en materia de personal. El desglose detallado de los costos y las propuestas presupuestarias se realizarán en virtud del proceso de presupuestación ordinario para asegurarse de que las inversiones en el personal guarden relación con otras prioridades institucionales.

**Figura 3: Costos estimados de la aplicación**  
(millones de dólares EE.UU.)



60. Teniendo en cuenta la experiencia de cambio organizativo en los sectores público y privado, la probabilidad de éxito aumenta si se establece una hoja de ruta<sup>23</sup>. La puesta en práctica de la estrategia en materia de personal se hará en las cinco etapas que se exponen a continuación:

⇒ 1. *Identificar y mitigar los riesgos que amenazan la aplicación en el organismo*

61. Se hará frente a dos amenazas generalizadas para la aplicación: i) la falta de atención a la dirección y la gestión del personal, incluida la falta de asignaciones presupuestarias para invertir en el desarrollo de las competencias en los despachos regionales y las oficinas en los países, y ii) la idea de que la estrategia en materia de personal concierne exclusivamente a los servicios de recursos humanos. Es esencial que el personal directivo de todos los niveles comprenda que el tiempo dedicado a la gestión del personal representa una inversión de importancia fundamental para crear y mantener una entidad de gran desempeño. Si el personal en general y, más concretamente, el personal directivo consideran que el cambio es exclusivamente una cuestión de recursos humanos, será difícil lograr que el PMA se convierta en un organismo centrado en las personas.

62. La estrategia en materia de personal ofrece una visión coherente de lo que significará pertenecer a una entidad centrada en las personas y muestra cómo lograr los objetivos. Esto alentará a las partes interesadas a medir los avances en relación con los Objetivos Estratégicos, lo que a su vez ayudará a abrigar unas expectativas realistas.

⇒ 2. *Crear un grupo que impulse la estrategia en materia de personal*

63. La aplicación de la estrategia relativa al personal incumbe a todo el PMA. Para llevar a cabo un programa de tal magnitud y duración es necesario que la totalidad del personal directivo esté decidido a impulsar el cambio, para lo cual ha de tener una comprensión clara del fundamento y responsabilizarse de las medidas adoptadas. Se creará un grupo de tareas en materia de liderazgo, encabezado por la Directora de la HRM, para promover la rendición

<sup>23</sup> Beer, M. y Nohria, N. 2000. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3): 133–141; Kotter, J.P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2): 59–67; Thomas, R.J., Rossi, D. y Poisson, J. 2004. *Uncompromising Leadership: How to Drive Performance Through Change Visualizing Organizations*. Accenture Institute for High Performance, [www.accenture.com](http://www.accenture.com).

de cuentas en todos los niveles y aplicar los parámetros y procesos de presentación de informes necesarios para garantizar la rendición de cuentas a fin de impulsar el cambio.

⇒ 3. *Generar comprensión en torno a la acción colectiva*

64. El PMA creará un mensaje básico para posibilitar una comprensión común de la estrategia en materia de personal con el que estén de acuerdo y se identifiquen el personal directivo y las partes interesadas en su conjunto. Al igual que con la propuesta de valores para los empleados, este mensaje se adaptará a las funciones, los lugares de destino y las categorías de personal específicos. La estrategia en materia de personal pasará a formar parte del sistema de trabajo del PMA. Para el éxito del programa es esencial adoptar un enfoque colectivo.

⇒ 4. *Moldear actitudes y comportamientos*

65. Todo el personal directivo y los agentes del cambio sabrán qué actitudes y comportamientos se necesitan para aplicar la estrategia en materia de personal. El personal, por su parte, tendrá derecho a cuestionar las razones y decisiones que le parezcan contrarias a las metas de la estrategia.

⇒ 5. *Hacer un seguimiento de los avances e informar sobre los resultados*

66. Para realizar el seguimiento constante de los resultados durante toda la aplicación y seguir analizando el impacto sostenido de la estrategia con posterioridad al período de puesta en práctica, el PMA supervisará sistemáticamente los progresos por medio del Marco de resultados de gestión para 2014-2017. El personal es una de las cinco dimensiones contempladas en este marco, en el que se sistematiza el enfoque de gestión interna del PMA en relación con la planificación, la medición y el examen de los recursos institucionales, y la presentación de informes al respecto, así como con la eficiencia y eficacia alcanzadas en la puesta en práctica del Plan Estratégico. Dentro de la dimensión de personal se ha trazado un mapa de los resultados previstos, los indicadores clave de las realizaciones y las metas alineadas con los cuatro imperativos de la estrategia en materia de personal. A medida que la aplicación siga su curso se incorporarán nuevos indicadores clave de las realizaciones o se perfeccionarán los ya existentes.

67. Todas las actividades destinadas a poner en práctica la estrategia en materia de personal y los riesgos conexos se indicarán en los planes anuales de las realizaciones y los registros de riesgos correspondientes. En el Informe Anual de las Realizaciones se dará cuenta de los progresos realizados a nivel institucional.

68. En la Figura 4 se ilustra de qué forma se hará el seguimiento de los progresos por medio del Marco de resultados de gestión.

**Figura 4: Progresos en la aplicación de la estrategia en materia de personal**

Objetivos Estratégicos	Imperativos en materia de personal	Resultados de gestión relacionados con la dimensión de personal (con ejemplos de indicadores clave de los resultados)
<p>Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias</p>	<p>Reforzar la cultura del desempeño</p>	<p><b>Cultura: una fuerza de trabajo comprometida, respaldada por jefes capaces que promueven una cultura de compromiso, comunicación y rendición de cuentas</b>  <i>Ejemplo de indicador clave de los resultados: eficacia de los jefes directos, determinada a través de la Encuesta mundial al personal</i></p>
<p>Respaldar o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia</p>	<p>Aumentar la reserva de talento del PMA</p>	<p><b>Organización: una fuerza de trabajo planificada adecuadamente</b>  <i>Ejemplo de indicador clave de los resultados: alineación entre los miembros del personal y el puesto que ocupan</i></p>
<p>Reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales</p>	<p>Reorientar la atención</p>	<p><b>Talento: adquisición y gestión eficaces del talento (atracción, contratación y despliegue)</b>  <i>Ejemplo de indicador clave de los resultados: tasa de retención</i></p>
<p>Reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre</p>	<p>Formar jefes de alto desempeño</p>	<p><b>Competencias: aprendizaje y desarrollo de las competencias del personal eficaces</b>  <i>Ejemplo de indicador clave de los resultados: crecimiento y desarrollo, determinados a través de la Encuesta mundial al personal</i></p>

---

## LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ONU-SWAP	Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
SyE	seguimiento y evaluación