

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Período de sesiones anual
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 4-8 de junio de 2012

ASUNTOS FINANCIEROS, PRESUPUESTARIOS Y DE RECURSOS

Tema 6 del programa

Para examen

S

Distribución: GENERAL

WFP/EB.A/2012/6-F/1

3 mayo 2012

ORIGINAL: INGLÉS

INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

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 la funcionaria del PMA encargada de la coordinación del documento que se indica a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Directora de la Oficina del
Auditor Externo:

Sra. R. Mathai

Tel.: 066513-3071

Par cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Sra. I. Carpitella, Auxiliar Administrativa Superior de la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).

El Contralor y Auditor General de la India ha sido nombrado Auditor Externo del Programa Mundial de Alimentos (PMA) para el período comprendido entre julio de 2010 y junio de 2016.

El objetivo de su labor de auditoría consiste en ofrecer una garantía independiente a la Junta Ejecutiva del PMA y valorizar la gestión del Programa formulando recomendaciones constructivas.

Para más información sírvase ponerse en contacto con:

Sra. Rebecca Mathai
Directora de la Oficina del Auditor Externo
Programa Mundial de Alimentos
Via Cesare Giulio Viola, 68/70
00148 Roma,
Italia.
Tel : 0039-06-65133071
Correo electrónico:
rebecca.mathai@wfp.org

Informe del Auditor Externo sobre la gestión de los recursos humanos



सत्यमेव जयते

Resumen

En este informe se presentan los resultados de la auditoría del Contralor y Auditor General de la India sobre la “gestión de los recursos humanos” en el Programa Mundial de Alimentos (PMA).

Entre los elementos más importantes que condicionan la planificación y la aplicación de medidas relativas a los recursos humanos en el PMA se encuentran las condiciones de trabajo y de vida difíciles en lugares de destino que presentan dificultades, las incertidumbres en materia de financiación y la estructura descentralizada. El objetivo principal de la auditoría era examinar si las políticas de recursos humanos estaban alineadas con la evolución de las necesidades de dotación de personal del PMA y si esas políticas estaban apoyadas por un proceso fiable y transparente que fomentara la confianza entre los miembros del personal. La auditoría abarcó la Sede del PMA en Roma, siete oficinas en los países y cuatro despachos regionales.

Planificación del personal

En el documento titulado ‘Prepararse hoy para el mañana: Estrategia del PMA en materia de gestión y desarrollo de los recursos humanos (2008-2011)’, se determinaron los objetivos fundamentales del Programa en materia de recursos humanos. La planificación de la plantilla debía mejorarse mediante un examen periódico de la dotación de personal para asegurarse de que el personal y la estructura de las oficinas se ajustaran a las necesidades presentes y futuras. El establecimiento de un marco de presentación de informes debía facilitar las previsiones en materia de personal.

En las oficinas sobre el terreno se considera que el análisis de la dotación de personal y su estructura es básicamente una herramienta para estudiar las opciones en materia de personal en situaciones de incertidumbre por lo que se refiere a la financiación. La dotación de personal actual de las oficinas en los países no depende de los resultados del análisis de la dotación de personal y su estructura; en realidad viene determinada por un proceso de presupuestación basado en los planes de proyectos concretos o los planes de gestión y, lo que es más importante, por la capacidad de la oficina en el país de que se trate de obtener recursos para los proyectos. No se ha logrado que el análisis de la dotación de personal y su estructura se utilice en la planificación de la dotación de personal de la institución. Se nos informó de que se ha puesto en marcha un proyecto para el desarrollo de la plantilla.

Si bien las decisiones en materia de recursos humanos son responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos (HR), la competencia real en cuanto a la determinación y la gestión de la estructura de personal corresponde a las oficinas en los países y los despachos regionales. La planificación de los recursos humanos está estrechamente vinculada con el modelo de financiación y las consecuencias derivadas de este. La planificación y la aplicación de decisiones en materia de recursos humanos deberían considerarse responsabilidades institucionales en lugar de cuestiones que corresponden únicamente a la HR. No se ha previsto un proceso de examen de la aplicación real de los planes de los proyectos, incluida la cuestión del personal, si bien un análisis de este tipo permitiría fortalecer la rendición de cuentas por parte de las oficinas en los países. Reconocemos que la descentralización se considera vital para las operaciones sobre el terreno del PMA. También consideramos que debería existir una función de supervisión sobre la delegación de responsabilidades en materia de recursos

humanos para garantizar la coherencia en las decisiones, que al mismo tiempo deben ajustarse a los objetivos y la cultura institucionales.

Decisiones en materia de dotación de personal

Nuestro examen de las decisiones en materia de dotación de personal —reasignación, ascensos y contratación— demostró que a menudo estas decisiones no iban acompañadas de una documentación justificativa suficiente; consideramos que un sistema para informar de forma estructurada al personal sobre las decisiones en materia de reasignaciones y promociones haría aumentar la transparencia de los procesos y mejoraría la confianza del personal en estos.

Se observó que con demasiada frecuencia la contratación para puestos ordinarios seguía un circuito cerrado y que las personas se seleccionaban principalmente entre los titulares de contratos a corto plazo. Esto transmite la idea de que la obtención de un contrato de este tipo es un primer paso para lograr un nombramiento de plazo fijo. La selección de titulares de contratos no se realiza mediante un proceso abierto de contratación. Asimismo, el proceso de contratación impide que haya el nivel de competencia necesario para atraer a las personas con más talento. Esto también puede limitar la capacidad del Programa para cumplir sus objetivos en materia de diversidad por lo que se refiere a la composición del personal.

Evaluación de la actuación profesional

El Programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE), que es un sistema basado en Internet, apoya la evaluación anual de la actuación profesional del personal. Se han observado demoras en el cumplimiento de ese programa. El desconocimiento del programa constituye un problema. Más importante es el hecho de que el personal y los supervisores no consideren que el PACE sea prioritario a nivel institucional, ni que pueda afectarles adversamente el hecho de que los formularios del PACE no se rellenen debidamente. Lo que hace que un miembro del personal figure entre los que son tenidos en cuenta para los ascensos es principalmente la recomendación de los supervisores a distintos niveles, y no el PACE. Esta situación devalúa el PACE como fuente de información en las decisiones sobre la carrera.

Fomento de las capacidades

En el PMA una esfera a la que habría que dedicar atención sería la de una cultura institucional de catalogación y archivo de los conocimientos que se encuentran dispersos en varios estudios, informes, contratos de autor, etc. La política de rotación y el considerable nivel de delegación de facultades a los administradores sobre el terreno hacen que sea indispensable que se documenten las decisiones y que la información al respecto pueda recuperarse con facilidad. El PMA se beneficiará de un sistema de gestión de los conocimientos que permita crear, captar, intercambiar y utilizar los conocimientos.

Observamos con agrado que en 2010 el PMA puso en marcha el sistema de gestión del aprendizaje, una plataforma de aprendizaje basada en Internet para la capacitación de su personal. La aceptación del sistema entre el personal está aumentando. Las oficinas sobre el terreno no han establecido enlaces entre sus módulos de capacitación y el sistema de gestión del aprendizaje, una situación que restringe el uso del sistema por parte del personal.

Resumen de las recomendaciones

Recomendación 1: El examen de la dotación de personal y su estructura debe integrarse en las estrategias quinquenales de intervención en los países y en las previsiones en materia de dotación de personal que figuran en los planes de los diversos proyectos. La distribución del personal en las oficinas sobre el terreno debería estar orientada por exámenes exhaustivos de la dotación de personal y su estructura que abarquen las necesidades de contratación de empleados distintos del personal fijo (incluidos los consultores).

Recomendación 2: Los despachos regionales deberían contar con los conocimientos y las competencias que se necesitan para brindar apoyo a las oficinas en los países en la realización de exámenes de la dotación de personal y su estructura y para prestar asistencia a la HR en sus actividades periódicas de incorporación de los resultados de esos exámenes en la planificación de los recursos humanos a nivel institucional, utilizando para ello un mecanismo estructurado.

Recomendación 3: El plan institucional de dotación de personal debe apoyarse en una evaluación de los beneficios y los riesgos que supone la elevada dependencia respecto de los contratos a corto plazo, habida cuenta de las tendencias registradas en materia de financiación en las oficinas en los países durante un período de varios años. También habría que determinar las medidas de control que pueden mitigar esos riesgos.

Recomendación 4: El PMA debería establecer un sistema de supervisión para garantizar que la categoría de los puestos aprobados para cada proyecto se ajuste a la clasificación estandarizada y que las decisiones no dependan únicamente de las previsiones de financiación.

Recomendación 5: La HR debería establecer indicadores básicos del desempeño relativos a la calidad de la gestión de los recursos humanos en las oficinas sobre el terreno y fijar un umbral por encima del cual deba llevarse a cabo un examen en el lugar de que se trate. También habría que establecer un proceso para informar periódicamente al personal directivo superior sobre los resultados a este respecto.

Recomendación 6: Hay que preparar un plan en el que se determinen los plazos para la finalización y aplicación sin demoras del plan institucional de dotación de personal.

Recomendación 7: Las decisiones en materia de recursos humanos deben estar apoyadas por documentación clara que permita comprobar el proceso seguido para llegar a esas decisiones, y que contenga también la justificación de eventuales excepciones a la norma.

Recomendación 8: El PMA debe reconocer los riesgos que supone utilizar un circuito cerrado para la contratación y determinar medidas de control para mitigar esos riesgos.

Recomendación 9: Recomendamos que los formularios del PACE sean el criterio básico para definir la lista de los miembros del personal que deberán someterse al examen del Comité a cargo de los Ascensos del Personal Profesional. Esto, a su vez, hará aumentar el valor del PACE y la calidad de sus evaluaciones, y mejorará asimismo el cumplimiento de los plazos.

Recomendación 10: El establecimiento de un marco estructurado para facilitar al personal retroinformación sobre las decisiones en materia de recursos humanos aumentaría la credibilidad del proceso.

Recomendación 11: Reiteramos la recomendación 17 formulada en nuestro informe sobre las operaciones del PMA en Somalia relativa a la oportunidad y la calidad de las evaluaciones del PACE.

Recomendación 12: Las evaluaciones anuales de los miembros del personal directivo de nivel superior deberían comprender un examen integral que incluya las opiniones de sus subordinados.

Recomendación 13: El PMA debe elaborar una política de aprendizaje en pro del fomento ininterrumpido de las capacidades del personal y de su integración en los procesos de trabajo.

Recomendación 14: Un sistema de gestión de los conocimientos ayudaría al PMA a aprovechar los conocimientos que se encuentran en distintos informes y direcciones del Programa. La entrega de documentación, tanto en formato impreso como electrónico, debería ser uno de los pasos importantes del conjunto de medidas que han de adoptarse antes de que un empleado sea transferido o se jubile.

Recomendación 15: Los módulos de capacitación de todas las esferas funcionales y las oficinas deberían estar vinculados con el sistema de gestión del aprendizaje.

I INTRODUCCIÓN

Las cifras

1. El Programa Mundial de Alimentos (PMA) lleva a cabo sus operaciones en su Sede y en 89 países y tiene 14.566 miembros del personal¹. Los costos de personal ascienden a 646 millones de dólares EE.UU. y suponen el 15% de los gastos anuales totales del PMA. Más del 90% del personal trabaja sobre el terreno (13.167); el 83% del personal se contrata a nivel local; los “miembros del personal internacional” son 2.437. En el Anexo I se presentan las tendencias en materia de dotación de personal para el período 2002-2011. Las distintas categorías del personal figuran en el Anexo II. La HR (con anterioridad OMH) de la Sede, en Roma, tiene la responsabilidad general de planificar y ejecutar las actividades del PMA relacionadas con los recursos humanos. Está dirigida por un Director, que depende directamente del Director Ejecutivo del PMA.

Los desafíos

2. La Estrategia en materia de recursos humanos del PMA se expone en el documento titulado ‘Prepararse hoy para el mañana: Estrategia del PMA en materia de gestión y desarrollo de los recursos humanos (2008-2011)’ (en adelante denominada estrategia en materia de recursos humanos). Los principales motores del cambio que se identificaron en el documento son: la capacidad para atraer y retener personal competente en puestos donde las condiciones de trabajo y de vida son difíciles; la necesidad de ajustes periódicos de la plantilla que pueden dar lugar ya sea a una reducción del personal de las oficinas o a un rápido aumento de la dotación de personal, o bien a una reelaboración de los perfiles de los puestos, y la necesidad de hacer que se adopte una filosofía que valore, promueva y aproveche la variedad en cuanto factor que permite lograr mejores resultados a nivel institucional.

Visión declarada: La HR es un asociado dinámico que aporta valor añadido y dirige el cambio cultural del Programa a través del aprendizaje y la excelencia de la gestión.

Misión declarada: El papel de la HR es garantizar que la composición de la plantilla del PMA sea adecuada y que su personal cuente con la preparación y el apoyo necesarios para ejecutar sus tareas, y permitir así que el Programa cumpla su mandato.
3. Estos motores del cambio reflejan los desafíos con los que se enfrenta el Programa en materia de planificación de sus recursos humanos. La mayor parte de los costos de personal de las oficinas en los países se financian a través de los costos de apoyo directo (CAD), que están vinculados directamente con los proyectos del PMA². El modelo de contribuciones voluntarias genera incertidumbre por lo que se refiere a la capacidad del PMA para financiar puestos que a su vez tienen que ser flexibles para que puedan llevarse a cabo reestructuraciones rápidas, reduciendo o ampliando la plantilla. La labor de análisis de la dotación de personal y su estructura en apoyo del establecimiento del tamaño adecuado de la plantilla de las oficinas en los países puede generar ansiedad y conflictos derivados de la percepción de una

¹ Los datos de este párrafo son de julio de 2011.

² La mayor parte del personal de la Sede, los despachos regionales y las oficinas de enlace se financia con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.

falta de respeto a la experiencia, las competencias y los conocimientos³. Este modelo también apoya la opinión existente en el PMA de que el uso de contratos a corto plazo es una respuesta eficaz en función de los costos y muchos miembros del personal con contratos de ese tipo desempeñan funciones rutinarias.

4. A fin de poder intervenir con rapidez, el PMA ha delegado muchas funciones a sus oficinas sobre el terreno. Las oficinas en los países tienen la responsabilidad de crear la estructura adecuada para ejecutar su programa de trabajo, aunque deben hacerlo ateniéndose a las instrucciones que reciban de la Sede. El desafío consiste en definir políticas que refuercen la transparencia y la obligación de rendir cuentas y al mismo tiempo ofrecer a los encargados de la contratación la libertad necesaria para encontrar las personas más adecuadas para los puestos.
5. Teniendo en cuenta cuál es el mandato del PMA, este no puede ofrecer a su personal condiciones de vida perfectas en todos los lugares de destino. Casi la cuarta parte del personal internacional de categoría profesional y muchos miembros del personal nacional desempeñan sus funciones en un lugar de destino difícil⁴. El 41% de los lugares de destino a los que se asigna personal del PMA están clasificados como lugares de destino desaconsejados a los familiares debido a los riesgos para la seguridad. La política de rotación del PMA facilita la asignación de personal a los lugares de destino difíciles, pero esto tiene que equilibrarse con la necesidad para el Programa de disponer de personal especializado, desarrollar entre los miembros del personal las competencias que resulten necesarias y darles la posibilidad de adquirir una experiencia amplia para poder elegir al personal directivo entre ese grupo de personas.
6. La estrategia en materia de recursos humanos de toda organización debería estar estrechamente alineada con sus objetivos estratégicos generales. El Programa ha introducido iniciativas estratégicas que se ajustan a las buenas prácticas del sector privado y ha adoptado nuevos instrumentos de programación. La difusión de esas iniciativas para que de meras directrices institucionales se conviertan en procesos integrados en las operaciones requiere que se realicen actividades de promoción entre el personal; que se promueva la movilidad; que se vuelvan a definir los requisitos para los puestos, y también que se cuente con la capacidad necesaria para que el personal adquiera nuevas competencias. En el PMA la planificación de los recursos humanos debe seguir la evolución del propio organismo.

La estrategia

7. En la estrategia en materia de recursos humanos para 2008-2011 se enumeran los objetivos siguientes:
 - integrar la planificación de la plantilla con los procesos de planificación estratégica, financiera y operacional;

³ Informe sobre las actividades de la Oficina del Mediador del PMA: 1º de enero - 31 de diciembre de 2010.

⁴ Clasificados como lugares de destino difíciles con arreglo a criterios como la disponibilidad de servicios de educación y de atención de la salud, las condiciones climáticas, las comunicaciones, la vivienda, el ocio y las actividades recreativas. En muchos de estos lugares de destino el personal se enfrenta a problemas de seguridad que se añaden a las condiciones de vida difíciles. Las estadísticas se han extraído del documento de la estrategia para 2008-2011.

- ajustar las prácticas de contratación para favorecer un proceso de selección específico y riguroso;
- desarrollar un proceso para la reasignación del personal;
- ofrecer al personal instrumentos para perfeccionar sus capacidades directivas, técnicas y personales;
- ofrecer al personal oportunidades de movilidad interinstitucional dentro del sistema de las Naciones Unidas y los organismos asociados con el PMA.

II LA AUDITORÍA

Objetivos de la auditoría

8. Los objetivos de la auditoría se formularon en relación con la estrategia en materia de recursos humanos. Los objetivos de la auditoría consistían en asegurarse de que:
- las actividades de examen de la dotación de personal permitan prever los perfiles del personal en función de las necesidades, con el fin de alcanzar los Objetivos Estratégicos del PMA;
 - se haya establecido un plan institucional de dotación de personal en el que figuren previsiones sobre el tamaño de la plantilla, la diversidad y las competencias requeridas;
 - la HR cuente con sistemas de información que faciliten datos fiables, precisos y coherentes para el personal de todas las categorías;
 - las decisiones de recursos humanos en materia de contratación, traslados y ascensos sean rigurosas, transparentes y fiables;
 - se establezca un plan para el perfeccionamiento constante de las capacidades directivas, técnicas y personales de la plantilla que ayude a convertir al PMA en una organización de aprendizaje;
 - ofrecer al personal oportunidades de movilidad interinstitucional dentro del sistema de las Naciones Unidas y de los organismos asociados con el PMA.

Alcance de la auditoría

9. En el estudio se examinaron los procedimientos aplicados en general en materia de recursos humanos en el PMA. Se hizo una referencia especial a la revisión de las decisiones adoptadas en esta esfera, se analizaron “muestras” del personal internacional de categoría profesional (con contratos de plazo fijo) en tres esferas del Programa, a saber: programación, logística y finanzas. Se han realizado comprobaciones para determinar el grado de cumplimiento de los procedimientos establecidos en las directivas por las que se rige la política en materia de recursos humanos, cuya lista figura en el Anexo III.
10. El objeto de la labor de auditoría fueron la Sede del PMA en Roma y siete oficinas en los países⁵ de cuatro despachos regionales⁶. La auditoría abarcó el período comprendido entre 2009 y 2011. Para los análisis de las tendencias se utilizaron, cuando fue necesario, datos y cifras de los últimos cinco años.

⁵ Egipto, el Territorio palestino ocupado, el Níger, Côte d'Ivoire, Colombia, Guatemala y el Senegal.

⁶ El Cairo, Panamá, Dakar y el Sudán.

Metodología de la auditoría

11. La auditoría comenzó mediante una conferencia inicial con la Directora de la HR para tratar sobre los objetivos y la metodología. A partir de un examen preliminar de la documentación, se formularon preguntas de auditoría diseñadas para determinar cuáles eran los mecanismos de control establecidos respecto de las esferas de riesgo conocidas. Se analizaron los datos, se comprobaron los registros mediante pruebas y se formularon observaciones de auditoría para obtener respuestas de la dirección. El presente informe se ha elaborado tras tomar en consideración las opiniones de la Secretaría, que se solicitaron en distintas fases de la auditoría. También se comunicó la evaluación de los auditores a la HR mediante una conferencia final celebrada el 6 de octubre de 2011.
12. La labor en las oficinas sobre el terreno se realizó entre octubre y noviembre de 2011. Los equipos de auditoría sobre el terreno también celebraron reuniones iniciales y finales con las oficinas en los países y los despachos regionales para tratar sobre las observaciones preliminares y obtener respuestas.
13. Las conclusiones y recomendaciones de la auditoría se basan estrictamente en la información que se ha puesto a nuestra disposición. No asumimos responsabilidad alguna por conclusiones de auditoría erróneas atribuibles a que se nos haya facilitado información poco fidedigna o incompleta.
14. Nuestras conclusiones y recomendaciones se exponen en los párrafos siguientes. Los ejemplos ilustrativos proceden únicamente de oficinas en los países donde hemos verificado los datos sobre el terreno.

Damos las gracias al personal y a la Secretaría del PMA por la cooperación y la ayuda que nos han brindado en las distintas fases de esta auditoría.

III CONSTATAIONES

A PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA

15. En la estrategia en materia de recursos humanos para 2008-2011 se asigna una importancia especial a la integración de la planificación del personal con los objetivos estratégicos, financieros y operacionales del PMA, para cuyo logro se establecieron las metas siguientes:

- elaborar un marco de planificación sistemática de los recursos humanos y un proceso de presentación de informes con fines de previsión de las necesidades de personal;
- fortalecer el apoyo a las oficinas en los países para la realización de exámenes de la dotación de personal con miras a garantizar que el personal y la estructura de las oficinas satisfagan las necesidades actuales y futuras.

i) Examen de la dotación de personal y su estructura

16. La labor de examen de la dotación de personal —que se denomina examen de la dotación de personal y su estructura— tiene el objetivo de garantizar que la estructura y lo puestos de una organización o dependencia estén alineados con la estrategia que ha de aplicarse y los objetivos que deben alcanzarse, así como con los recursos de que se dispone. En la estrategia en materia de recursos humanos se reconoce la necesidad de “un calendario más regular y preciso para la realización de esos exámenes.”

17. Se observó que el personal sobre el terreno consideraba que este examen servía para estudiar opciones en materia de dotación de personal en caso de incertidumbre en relación con la financiación. Por ejemplo, en la Oficina del PMA en Egipto se nos informó de que en 2010 no se había realizado un examen de ese tipo porque la situación financiera no había variado. En 2010 la oficina en el país del Senegal contrató a 17 personas para su dependencia del programa, sin haber realizado este examen debido a que no se consideraba indispensable porque no se preveía ningún recorte presupuestario importante.

18. También se nos ha informado de que la HR no reúne datos sobre el estado de avance de los exámenes de la dotación de personal y su estructura sobre el terreno. Los datos disponibles (que corresponden esencialmente a los exámenes para los cuales se ha recibido asistencia de la HR) demuestran que solo se han llevado a cabo exámenes de ese tipo con orientación de la Sede en un número reducido de oficinas en los países y despachos regionales, como se ilustra en el cuadro. Nos complace señalar que los tres exámenes de la dotación de personal y su estructura (preparados con orientación de la Sede) que se incluyeron en la muestra eran completos y detallados.

Año	Número de exámenes de la dotación de personal y su estructura impulsados por la Sede
2008	6
2009	7
2010	2

19. La HR considera que los exámenes de la dotación de personal y su estructura son en buena medida iniciativas que corresponden a las entidades sobre el terreno. Como se ilustra en los estudios de casos que figuran a continuación, nuestra labor sobre el

terreno demostró que no existía ninguna correlación estrecha entre esos exámenes y las previsiones en materia de personal contenidas en los planes de los distintos proyectos o en los planes de gestión (cuestión que se trata más detalladamente en el párrafo 26). Las reasignaciones del personal sobre el terreno se orientan con arreglo a estos planes más que en función de los exámenes de la dotación de personal y su estructura. Así pues, en el PMA ningún plan de dotación de personal aplicable a todo el organismo se prepara sobre la base de una recopilación de los resultados de los exámenes periódicos de este tipo.

Estudio de casos 1: Oficina del PMA en Côte d'Ivoire

Para alinear los costos de personal con los CAD que cabría esperar con arreglo a un nivel realista de contribuciones, en 2010, de conformidad con el examen de la dotación de personal y su estructura, se decidió que se reduciría el personal de la oficina en el país. En 2010, la aplicación de los resultados de ese examen conllevó la cesación en el servicio o la reasignación de 40 miembros del personal con el fin de reducir la plantilla total a 61 miembros.

Posteriormente, en noviembre de 2011, observamos que la plantilla había aumentado hasta 132 empleados. La oficina en el país justificó ese aumento por el hecho de que en 2011 se habían añadido a la cartera de actividades de la oficina dos operaciones de emergencia (OEM) y un proyecto de transporte aéreo del Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS). El aumento de la plantilla no estuvo complementado por una mejora importante de la asignación de recursos correspondiente a 2011, de modo que ese año el déficit presupuestario para el conjunto de los proyectos superó el 55%. El PMA ha establecido sistemas que le permiten prepararse para las situaciones de emergencia que puedan producirse y reducir el elemento de sorpresa. En los exámenes de la dotación de personal y su estructura deben tenerse en cuenta las necesidades futuras inmediatas de las oficinas en los países (en este caso, en el plazo de un año). Recomendamos que este aumento de la plantilla se vuelva a examinar en función del aporte de contribuciones (y de los CAD), del incremento estimado de la carga de trabajo y de la combinación de competencias especializadas necesarias para atender esa carga de trabajo.

Estudio de casos 2: Oficina del PMA en el Níger

En mayo de 2009, la Oficina del PMA en el Níger realizó un examen detallado de la dotación de personal y su estructura con la ayuda del Despacho Regional de Dakar. En ese examen se determinó que habían aumentado las necesidades de recursos humanos, un aumento que no estaba directamente relacionado con la situación de emergencia en el país. A raíz del examen se recomendó la contratación a plazo fijo de 11 empleados adicionales, pero constatamos que en 2010 la oficina en el país había contratado a 22 empleados con contratos de plazo fijo. En la oficina en el país se consideraba que el aumento estaba justificado ya que el tamaño de la oficina había pasado de pequeño/mediano a grande y que en ella se habían creado o reforzado algunas dependencias. También se nos informó de que, puesto que en los cinco años sucesivos no se preveía ninguna reducción de las operaciones, el aumento del personal se había realizado mediante contrataciones a plazo fijo. No fue posible obtener explicación segura de la razón por la cual esos factores no habían podido tratarse en el examen de la dotación de personal y su estructura ni de por qué las contrataciones a plazo fijo se habían considerado la mejor solución.

20. En el informe sobre las actividades de la Oficina del Mediador de 2010 se señala que *“las reestructuraciones causan problemas y conflictos de intensidades diversas en el lugar de trabajo entre todos los interesados.”* El Mediador ha indicado que *“la Sede y los despachos regionales pueden ofrecer apoyo, pero que este apoyo no está normalizado ni se basa en un modelo concreto o en las mejores prácticas. No hay ningún mensaje común, ni una forma estándar de comunicación y de interpretación de las políticas, ni actividades periódicas de asesoramiento sobre las perspectivas de carrera, y tampoco se ofrece orientación sobre el momento más oportuno para esta tarea. Hay que buscar asesoramiento recurriendo a diversos interlocutores dentro del Programa y de manera bastante azarosa: algunas personas están más informadas y son más competentes que otras y se podría y debería recurrir a ellas para que recibir asistencia. Es posible que algunos directivos de oficinas hayan llevado a cabo reestructuraciones de forma satisfactoria manteniendo al mismo tiempo el nivel de productividad y satisfacción de los empleados, pero se trata de directivos que lo han hecho por sí mismos.”* La conclusión del Mediador fue que *“si bien la delegación de facultades tiene sus ventajas, la complejidad de la programación debida a la variabilidad de la situación política y económica a nivel mundial y al crecimiento constante del organismo requiere una autoridad más centralizada a corto y medio plazo”*⁷.
21. A raíz de la publicación del informe del Mediador, la HR elaboró e introdujo un conjunto de herramientas para el examen de la dotación de personal y su estructura. Con ese conjunto se pretende ofrecer una orientación general que guíe a los responsables sobre el terreno durante el proceso de llevar a cabo esos exámenes. Se facilita orientación sobre distintos aspectos de la realización de un examen de este tipo, como las comunicaciones, el marco de procedimiento, los mensajes por transmitir y el momento oportuno para realizar la tarea. Además, una dependencia dedicada exclusivamente a esa cuestión (la Subdirección de Apoyo a las Oficinas sobre el Terreno) ofrece orientación y asistencia a los despachos regionales y las oficinas en los países, por conducto de sus respectivos oficiales de recursos humanos, para mejorar la gestión del personal y la aplicación de las políticas y los procedimientos en materia de recursos humanos.
22. En el PMA, cada oficina en el país debe preparar una estrategia que consiste en esencialmente en una hoja de ruta que indica la dirección que el Programa seguirá en el país de que se trate durante un período de cinco años con el fin de cumplir la visión institucional. Esas estrategias se preparan en consulta con los gobiernos y otros interesados. Se constató que las oficinas en los países consideraban útil el vínculo existente entre la estrategia en el país y el examen de la dotación de personal y su estructura. Esto debe alentarse para asegurar que esos exámenes sean un instrumento de planificación que no esté completamente supeditado a las incertezas en materia de financiación.

⁷ Informe sobre las actividades de la Oficina del Mediador del PMA —1^o de enero–31 de diciembre de 2010, pág. 11.

23. Consideramos que el examen de la dotación de personal y su estructura y las mejoras de que pueda ser objeto en el futuro debería apuntar a fortalecer la capacidad y la autosuficiencia de los administradores de recursos humanos sobre el terreno para revisar las necesidades de dotación de personal con arreglo a las estrategias quinquenales para los países. Estimamos asimismo que los despachos regionales podrían contribuir a comprobar que las decisiones adoptadas en materia de recursos humanos por las oficinas en los países se basen en exámenes periódicos de este tipo y a desarrollar las capacidades de las oficinas en los países para llevar a cabo esos exámenes.
24. Incluso si se considera que los exámenes de la dotación de personal y su estructura son una herramienta para alinear la situación en materia de financiación con la dotación de personal, para sistematizar la iniciativa sería útil establecer un calendario riguroso y regular, basado en los riesgos, para la realización de exámenes de ese tipo en las oficinas en los países. Actualmente no se requiere que haya un calendario regular para que los administradores sobre el terreno presenten los resultados de esos exámenes. Se nos informó de que la HR no prevé integrar una función de supervisión en el contexto de los exámenes de la dotación de personal y su estructura, ya que ello no sería coherente con la delegación de facultades.

ii) Plan de dotación de personal

25. La estrategia en materia de recursos humanos para 2008-2011 tenía el objetivo de elaborar un plan de dotación de personal que previera las necesidades en cuanto a tamaño de la plantilla, diversidad y competencias requeridas. En el PMA todavía no se ha elaborado ese plan. También se nos informó de que otra solución posible a este respecto consistía en la práctica de incorporar las necesidades de personal en los planes de gestión del PMA indicando las previsiones en materia de tamaño y diversidad de la plantilla. La Secretaría considera que el proceso de los planes de gestión entraña la previsión del tamaño y la diversidad de la plantilla, mientras que la labor en materia de previsión de competencias sigue en curso.
26. No obstante, el proceso de los planes de gestión no satisface completamente lo que cabría esperar de un plan institucional de dotación de personal. Las necesidades de personal sobre el terreno que figuran en los planes de gestión son la suma de las necesidades de cada proyecto. Los planes de los proyectos se elaboran con la información recibida de las direcciones pertinentes, incluida la HR, por conducto del Comité de Examen de Programas. Sin embargo, la estimación de las necesidades de personal no se ajusta a un modelo institucional; se inicia básicamente como una actividad de presupuestación y no como un proceso relativo a los recursos humanos. Las necesidades de personal específicas de cada proyecto no se relacionan con las necesidades generales de la oficina en el país de que se trate, ni con el personal complementario existente en dicha oficina, ni se basan en una evaluación del impacto del proyecto en cuestión en otros proyectos en curso. No obstante, no hay "reglas generales" ya que cada proyecto se considera como una entidad independiente respecto del enfoque pragmático. Reconocemos que para mantener la flexibilidad, las fórmulas prescriptivas no permitirían atender las necesidades del PMA sobre el terreno, pero consideramos que sería más fácil formular previsiones de las necesidades de personal (tamaño de la plantilla y categoría de los puestos) si se definieran mejor los parámetros (reglas generales) que deben orientarlas.

Reconocemos que la descentralización es esencial para que el PMA pueda cumplir su difícil mandato. Sin embargo, los parámetros contribuirían a adoptar decisiones que aportarían cohesión y coherencia en el enfoque y que respetarían los objetivos y la cultura institucionales.

27. La dotación de personal efectiva depende totalmente de la capacidad de financiar el presupuesto aprobado del proyecto de que se trate y le corresponde a la oficina en el país reajustar la dotación de personal en función de los fondos disponibles. Las oficinas en los países no preparan planes de ejecución en función de los fondos que realmente se han obtenido para los proyectos en cuestión. Se rinde cuentas de la ejecución del proyecto a través de los informes normalizados sobre los proyectos, cuyo objetivo principal es informar a los donantes. No se ha previsto ningún examen para evaluar la aplicación real de los planes de los proyectos, en especial del elemento relativo a la dotación de personal, lo que permitiría reforzar la obligación de rendir cuentas de los responsables encargados de la contratación. Opinamos que un sistema dirigido por la HR para la supervisión de los indicadores básicos de las realizaciones relativos a la administración de los recursos humanos en las oficinas sobre el terreno sería beneficioso para el PMA por lo que respecta a la aplicación de los planes de los proyectos y el cumplimiento de las directrices y directivas en materia de recursos humanos.
28. Estas son las cuestiones reales que conciernen a la gestión de los recursos humanos en el PMA. Si bien la HR es responsable de las decisiones en materia de recursos humanos, la autoridad efectiva para definir la estructura del personal corresponde a las oficinas en los países y los despachos regionales. La planificación de los recursos humanos está estrechamente vinculada con el modelo de financiación y las consecuencias de este modelo: una situación en la que la planificación de los recursos humanos y la aplicación de las decisiones al respecto debe considerarse como una responsabilidad institucional y no solo una esfera de actuación que corresponde a la HR.
29. Se nos informó de que la HR ha puesto en marcha un proyecto de planificación del personal (centrado en el personal de categoría profesional) que consta de tres fases:
 - identificar las necesidades futuras del PMA de competencias y conocimientos especializados;
 - evaluar cuantitativa y cualitativamente las capacidades actuales disponibles con respecto a los conocimientos que se necesitan, y
 - formular un plan de personal para la transición hacia el futuro, que permita abordar los desafíos que se hayan identificado y proponer estrategias para colmar las lagunas.
30. Puesto que para ello se requerirá la contratación de talento adicional y la realineación del personal, se ha previsto un programa de separación voluntaria del servicio. En el Plan de Gestión para 2012-2014 se ha presupuestado una suma de 10 millones de dólares para el proyecto y el programa de separación del servicio.
31. Reconocemos que este proyecto es una iniciativa muy necesaria que va en la justa dirección y está encaminada a formular un marco de planificación y un proceso de presentación de informes en materia de recursos humanos que sean sólidos y

sistemáticos. Se nos informó (marzo de 2012) de que se ha contratado a una empresa para este fin y que el PMA se estaba preparando para la segunda fase.

32. Hay que tener presente que el Plan Estratégico del PMA para 2008-2013 marcó un cambio de dirección importante en el PMA, que, de organismo de ayuda alimentaria se convirtió en organismo de asistencia alimentaria, dotado de un conjunto de instrumentos más eficaces para responder a las necesidades críticas de las poblaciones aquejadas por el hambre. Para ello fueron necesarias nuevas competencias: en la estrategia en materia de recursos humanos para 2008-2011 se ponía de relieve la necesidad de mantener centrada la atención en los conocimientos técnicos, especialmente los relativos a la nutrición, la evaluación de la vulnerabilidad y el análisis de los mercados. En una evaluación realizada en 2008 se observó que entre los obstáculos que dificultaban la aplicación de las políticas del PMA figuraban: la poca utilidad de los materiales de orientación; los escasos conocimientos del personal en materia de fomento de la capacidad, y un mecanismo de financiación que no propiciaba el fomento sistemático de las capacidades. Los buenos resultados de las iniciativas institucionales del PMA en todas las esferas, incluida la de programación, depende de la capacidad del Programa para colocar al número necesario de miembros del personal competentes en los lugares donde se precise su presencia. Es imprescindible establecer un plan de personal que respalde este objetivo. La Secretaría nos informó de que las reasignaciones y contrataciones en curso están dirigidas a identificar al personal adecuado para ejecutar nuevas iniciativas.

Plan de personal: contratación de consultores

A continuación se ilustra una de esas cuestiones, esto es, el nombramiento de consultores, que en nuestra *opinión debería estar orientado por decisiones en materia de política fundamentadas en un análisis objetivo de los costos y beneficios*, que preferiblemente debería ser específico para cada país y tener en cuenta todos los factores, incluida la financiación.

El 58% de los empleados del PMA no son miembros del personal de plantilla. Se nos ha informado de que la utilización de empleados contratados para llenar los puestos es un criterio generalmente reconocido que da al PMA la flexibilidad necesaria para adaptarse al contexto de incertidumbre en materia de financiación y que le permite intervenir con rapidez en situaciones de emergencia.

En las orientaciones sobre el nombramiento de consultores se establece que 'las personas que son autoridades o especialistas reconocidos en una esfera determinada y cuyos servicios se utilizan para fines de asesoramiento, consulta o demostración, generalmente se contratan como consultores.' No obstante, se deduce de nuestras auditorías sobre el terreno que los consultores realizan tareas que corresponderían al personal ordinario. Por ejemplo, en la Oficina del PMA en el Níger, los consultores desempeñan las funciones de responsable de los medios de transporte, responsable del depósito de suministros, encargado de almacén, oficial de transporte terrestre, almacenamiento y manipulación, etc. La oficina en el país nos indicó que se prefería recurrir a consultores por su gran experiencia, su disponibilidad y porque conocían el idioma. La Secretaría aclaró que en las orientaciones sobre los consultores internacionales también se explicaba que "*en ocasiones, los consultores también pueden emplearse de forma temporal para desempeñar funciones correspondientes al personal*

cuando no hay una disponibilidad inmediata de recursos de personal para situaciones de emergencia o para determinadas esferas operacionales”.

Hemos constatado asimismo que el Despacho Regional para el Sudán emplea un gran número de consultores internacionales cuyo perfil tiene poca correlación con el de los puestos vacantes en la oficina. Más del 80% de los consultores son empleados durante un buen número de años —por períodos de hasta ocho años en algunos casos— con breves interrupciones para cumplir el requisito de que un consultor no puede estar contratado durante más de 11 meses seguidos. Nuestro análisis demostró que entre 2008 y 2011 en el Sudán se había logrado reunir más del 85% de los fondos necesarios para los proyectos —excepto en el caso de una operación especial— sin que la financiación experimentara fluctuaciones importantes en el curso de los años. En nuestra opinión esta situación se prestaba a la realización de un examen de la dotación de personal y su estructura que habría permitido identificar los puestos básicos que podían mejorar la continuidad de las actividades. La Secretaría nos informó de que tras la división del país, el número de consultores se reduciría considerablemente (se espera que sean 16 en 2012). Al parecer, sería necesario recurrir a consultores por diversos motivos, como el entorno difícil, los problemas de seguridad, los requisitos en materia de idioma o la necesidad de una gran capacidad de adaptación para vivir en lugares muy aislados, que requerían la movilización de consultores.

Somos conscientes de que el uso de contratos a corto plazo es una opción eficaz en

	Número
Vacantes en la plantilla	6
Consultores empleados	59
Consultores empleados durante más de un año	46
Consultores contratados en el Sudán que siguen en sus puestos	24

función de los costos para las oficinas en los países en vista del importante grado de fluctuación de la financiación (aunque esto no es así para todas las oficinas en los países). No obstante, el costo de utilizar esa opción debería reconocerse y tenerse en cuenta en el plan institucional de dotación de

personal. Los costos pueden derivarse de distintos factores. Dada la autonomía de que disponen los responsables locales encargados de la contratación, se crea una situación de enorme poder discrecional que conlleva riesgos importantes. Esto podría llevar a manifestaciones de lealtad excesiva con respecto a los responsables encargados de la contratación de quienes depende la renovación de los contratos, lo cual perjudicaría su autonomía en el desempeño de sus funciones y podría ser nocivo para la institución. Según la Secretaría, este riesgo se mitiga mediante la rotación del personal directivo. La labor del personal contratado no se incluye en el sistema institucional estructurado de evaluación de la actuación profesional. Representa un problema también la insuficiencia de documentación justificativa a la hora de renovar los contratos.

Otro problema se refería la gestión de las expectativas de los consultores de larga data por lo que se refiere a la obtención de contratos más seguros y al respeto del principio de disfrutar de los mismos derechos por el mismo trabajo. La inseguridad del empleo podría erosionar el compromiso con el Programa.

Los consultores se emplean para que se ocupen de tareas rutinarias o de necesidades a corto plazo. En estas circunstancias, la asignación de tareas no se ajusta a una política bien definida que sitúe a los consultores en los puestos más adecuados para aprovechar mejor su talento o sus nuevas competencias. Debido a las deficiencias en la recopilación y el archivos de los datos, la experiencia adquirida por los consultores y la inversión que ellos representan para el Programa podrían perderse cuando estos dejen sus puestos.

iii) Sistemas de información

33. El Sistema Mundial y Red de Información del PMA II (WINGS II) es la estructura de tecnologías de la información (TI) para la gestión de las funciones de recursos humanos, que se realiza principalmente a través de las unidades módulos siguientes:

- **Subdirecciones de Operaciones:** el personal del PMA se administra principalmente a través de la Subdirección de Contratos y Protocolo (HROC) y de la Subdirección de Prestaciones al Personal (HROE), que dependen del Servicio de Trámites Administrativos (HRO) y se encargan de generar y actualizar los datos de referencia sobre los recursos humanos y los expedientes de los miembros del personal empleado.
- **Subdirección de Apoyo a los Sistemas de Información y Presentación de Informes sobre Recursos Humanos (HROI):** esta unidad tiene la principal responsabilidad de asegurarse del buen funcionamiento y mantenimiento de las funciones y del apoyo de los módulos de recursos humanos del sistema WINGS. Elabora informes institucionales y ofrece apoyo técnico y también se encarga del mantenimiento de los datos relacionados con la nómina.
- **Oficinas en los países y despachos regionales:** al tratarse de empleados del PMA (todos los miembros del personal sobre el terreno contratados a nivel local), las tareas administrativas correspondientes incumben principalmente al personal de recursos humanos sobre el terreno, que se encarga de generar y actualizar los datos de referencia y los expedientes de los empleados.

34. En la estrategia en materia de recursos humanos se señaló que reunir datos acerca de los miembros del personal sobre el terreno contratados a nivel local era laborioso porque esos datos se encontraban en las múltiples bases de datos de las oficinas en los países, en lugar de constar en un sistema único. El WINGS II es un sistema institucional único a nivel mundial que reúne a todos los empleados del PMA en una sola base de datos. No obstante, la nómina del personal contratado a nivel local no se tramita a través del WINGS II. Se nos informó de que la adopción del sistema PasPort (un sistema de TI que reúne datos distintos de los de la nómina) se realizó de forma voluntaria y que se estaba formulando una versión revisada, Pasport NG, que sería obligatoria y cuya introducción estaba prevista para 2011-2012. Consideramos que un sistema de nómina integrado garantizaría la claridad de los datos, que se validarían mediante los controles integrados en el programa SAP, de modo que se dispondría de datos fiables para la planificación de los recursos humanos.

iv) Directrices de orientación

35. El marco jurídico por el que se rigen las políticas del PMA en materia de recursos humanos consta de tres niveles: a) las normas que la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) establecen para todo el sistema de las Naciones Unidas; b) el Estatuto y el Reglamento del Personal de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y las disposiciones de los manuales conexos, que son aplicables al personal internacional de categoría profesional y al personal de servicios generales de la Sede, y el Estatuto y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas y las disposiciones de los manuales conexos, que son aplicables al personal sobre el terreno contratado a nivel local, y c) las normas y otros textos administrativos (políticas, directivas y memorandos, etc.) propios del PMA.

36. La HR ha ido publicando varias circulares y directivas que orientan las políticas del PMA en materia de recursos humanos. Estos documentos todavía no se han reunido en un único manual de recursos humanos que permita atender las necesidades específicas del PMA de forma integrada con el Régimen común de sueldos, prestaciones y beneficios de las Naciones Unidas. Se nos informó de que la labor de preparación del manual de recursos humanos estaba en curso.

Lagunas en las directrices de orientación: contratación de consultores

Consideramos que la preparación del manual debería estar apoyada por un examen de la pertinencia y la idoneidad de la orientación contenida en las circulares vigentes. Se nos informó de que esta tarea se incluía en el mandato de la dependencia encargada de la política y la planificación de los recursos humanos. Nuestra labor sobre el terreno demostró que la documentación de los procedimientos aplicados para examinar el mercado en búsqueda de un candidato adecuado era deficiente. Las oficinas en los países mantienen una lista pero no existen requisitos que obliguen a elegir a los candidatos de esa lista. En muchos casos, la lista no se había utilizado ni actualizado.

Estudio de casos 3: Oficina del PMA en el Níger

En la oficina en el país la contratación de personal mediante contratos de servicios se realizaba principalmente a través de la publicación restringida de anuncios de vacantes de puestos (PMA, organismos de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales [ONG]). Los acuerdos de servicios especiales se asignaban principalmente a partir de la información ya conocida en virtud de contrataciones anteriores (*curriculum vitae* [CV] disponibles a través del proceso de contratación habitual). Se nos comunicó que durante el proceso también se reunía información sobre CV de personal disponible de otros organismos de las Naciones Unidas.

Constatamos que si bien las oficinas en los países archivaban los CV que habían recibido en procesos de contratación anteriores, esos CV no se incluían en la lista con el fin de actualizarla. La oficina en el país indicó que esto se debía a la falta de tiempo y nos aseguró que asignaría los recursos necesarios para completar la lista y validarla con arreglo a la información disponible.

Recomendación 1: El examen de la dotación de personal y su estructura debe integrarse en las estrategias quinquenales de intervención en los países y en las provisiones en materia de dotación de personal que figuran en los planes de los diversos proyectos. La distribución del personal en las oficinas sobre el terreno debería estar orientada por exámenes exhaustivos de la dotación de personal y su estructura que abarquen las necesidades de contratación de empleados distintos del personal fijo (incluidos los consultores).

Recomendación 2: Los despachos regionales deberían contar con los conocimientos y las competencias que se necesitan para brindar apoyo a las oficinas en los países en la realización de exámenes de la dotación de personal y su estructura y para prestar asistencia a la HR en sus actividades periódicas de incorporación de los resultados de esos exámenes en la planificación de los recursos humanos a nivel institucional, utilizando para ello un mecanismo estructurado.

Recomendación 3: El plan institucional de dotación de personal debe apoyarse en una evaluación de los beneficios y los riesgos que supone la elevada dependencia

respecto de los contratos a corto plazo, habida cuenta de las tendencias registradas en materia de financiación en las oficinas en los países durante un período de varios años. También habría que determinar las medidas de control que pueden mitigar esos riesgos.

Recomendación 4: El PMA debería establecer un sistema de supervisión para garantizar que la categoría de los puestos aprobados para cada proyecto se ajuste a la clasificación estandarizada y que las decisiones no dependan únicamente de las previsiones de financiación.

Recomendación 5: La HR debería establecer indicadores básicos del desempeño relativos a la calidad de la gestión de los recursos humanos en las oficinas sobre el terreno y fijar un umbral por encima del cual deba llevarse a cabo un examen en el lugar de que se trate. También habría que establecer un proceso para informar periódicamente al personal directivo superior sobre los resultados a este respecto.

Recomendación 6: Hay que preparar un plan en el que se determinen los plazos para la finalización y aplicación sin demoras del plan institucional de dotación de personal.

B DECISIONES RELATIVAS A LA DOTACIÓN DE PERSONAL

ij) Objetivos

37. En 2011 el PMA, al tiempo que introducía un marco y unos procesos revisados sobre las perspectivas de carrera para los miembros del personal internacional en la categoría profesional y las categorías superiores, expuso la importancia de proporcionar a los miembros del personal un marco de perspectivas de carrera que equilibrara las exigencias organizativas y operacionales y las necesidades de cada uno de los miembros del personal. Los principios contenidos en ese marco eran los siguientes:

- la consideración más importante cuando se trata de nombramientos, transferencias o ascensos de miembros del personal debe ser la necesidad de lograr los niveles más elevados de eficiencia, competencia e integridad;
- la transparencia y la coherencia en el proceso de adopción de decisiones relativas a las perspectivas de carrera;
- la comunicación eficaz de la información y su alineación respecto de los procesos fundamentales relativos a las perspectivas de carrera, incluida la información a los miembros del personal sobre los resultados de decisiones importantes sobre la carrera; y
- la asignación de responsabilidades clara y la obligación de rendir cuentas por lo que se refiere a decisiones importantes que afecten a las carreras de los miembros del personal.

38. Estos principios están estrechamente alineados con las metas establecidas en la estrategia en materia de recursos humanos para 2008-2011, que eran:

- ajustar las prácticas de contratación para favorecer un proceso de selección más dinámico, selectivo y riguroso, que atraiga a diversos candidatos con los perfiles que necesita el PMA;

- desarrollar un proceso flexible de reasignación de personal que se considere justo y eficaz y se vincule con los objetivos de carrera y personales.

ii) El proceso

39. Las decisiones de recursos humanos relativas al personal de las categorías P-1 a P-5⁸, corresponden al Comité de Dotación de Personal Ordinario. Para los puestos de categoría D-1, así como para los de Director en el país, el Comité de Dotación de Personal Superior formula recomendaciones a la Directora Ejecutiva. Entre los miembros del Comité de Dotación de Personal figuran i) directores ejecutivos adjuntos; ii) directores regionales; directores de direcciones, y los directivos superiores que la Directora Ejecutiva haya nombrado miembros del Comité; iii) el Jefe de Gabinete y Director de la Oficina de la Directora Ejecutiva; iv) un representante de la Asociación del Personal Profesional (para el Comité de Dotación de Personal Ordinario), y v) el Inspector General en calidad de observador. La HR actúa como secretaria del Comité.
40. Con arreglo a lo dispuesto en el mandato del Comité de Dotación de Personal, las decisiones relativas a la contratación de personal deberán tener en consideración las necesidades actuales de puestos en relación con los perfiles del personal disponibles, los planes de sucesión del personal, así como las preferencias de carrera y personales de los miembros del personal.
41. La función del coordinador de personal es importante en las decisiones sobre la dotación de personal. En cada esfera funcional hay un coordinador de personal específico, generalmente de categoría P-5 o superior, que facilita las consultas y la coordinación de las decisiones en materia de dotación de personal, como las de contratación, reasignación o ascenso. También se encarga de ofrecer a los miembros del personal asesoramiento sobre las perspectivas de carrera y retroinformación en su esfera de responsabilidad.
42. Las decisiones sobre los puestos que serán reasignados corresponden a la HR, que las adopta anualmente cuando un miembro del personal finaliza la tarea que tenía asignada, o al directivo responsable de forma *ad hoc* cuando un puesto queda vacante. A continuación los puestos se anuncian y el personal internacional de categoría profesional puede presentar solicitudes oficiales. Los puestos disponibles se cubren en primer lugar mediante reasignaciones, y si esto no es posible se considera la posibilidad de una contratación. El coordinador de personal realiza un examen inicial de los candidatos para los puestos en las esferas de funciones que les correspondan, que a continuación se presentan al personal directivo pertinente para su examen. Tanto los coordinadores de personal como el personal directivo documentan sus preferencias en los cuadros de reasignación en línea creados para "StaffNet", y luego se presentan al Comité de Dotación de Personal para que las estudie durante el examen de las reasignaciones. El Comité de Dotación de Personal recomienda una de las dos vías —reasignación o contratación— para cada puesto vacante.

⁸ Excepto las relativas a los directores en los países y a determinados puestos de otro tipo.

43. Asistimos a una reunión del Comité de Dotación de Personal y nos complació observar que el “cuadro de reasignación” creado para “StaffNet” era una herramienta fácil de usar para la adopción de decisiones relativas a las reasignaciones. Los criterios de reasignación abarcan: la medida en que los candidatos cumplen los requisitos para el puesto⁹; las circunstancias personales que puedan afectar a sus posibilidades; y los períodos en que hayan prestado servicios en lugares de destino distintos o difíciles (como queda registrado en su “perfil de servicio”).
44. Cuando el Comité de Dotación de Personal ha aprobado la contratación exterior para un puesto, la HR lo notifica al responsable encargado de la contratación. Para encontrar posibles candidatos, la HR puede anunciar una vacante concreta en medios de comunicación externos o entre los candidatos que han sido objeto de una selección previa y figuran en una “lista de reserva de candidatos cualificados”¹⁰ (que en lo sucesivo denominamos “lista de reserva”). La HR realiza una selección previa de los solicitantes y, a partir de abril de 2011, verifica asimismo la lista final de candidatos preseleccionados antes de que el director encargado de la contratación lleve a cabo las entrevistas finales. Estas son realizadas por un equipo de selección formado por el directivo en cuestión, el coordinador de personal correspondiente y un oficial de recursos humanos internacionales de categoría profesional. Cuando ya se ha adoptado una decisión, el responsable encargado de la contratación presenta la recomendación a la HR para que autorice el inicio de los trámites para el nombramiento.
45. Si bien se producen reasignaciones y contrataciones durante todo el año, los ascensos del personal internacional de categoría profesional de los niveles P-1 a P-3 siguen un proceso anual. La HR estima el número de promociones que pueden efectuarse cada año y luego las aprueba el Director Ejecutivo. Esa estimación se realiza principalmente sobre la base de las vacantes existentes, los fondos disponibles y las bajas previstas. El proceso se inicia a partir de las recomendaciones del supervisor del personal internacional de categoría profesional y del director de la esfera funcional correspondiente. Durante el proceso se consulta al miembro del personal internacional de categoría profesional que se está considerando, tras lo cual ese miembro del personal presenta el formulario de información personal. Dicho formulario, las recomendaciones y los informes de evaluación de la actuación profesional forman el expediente de promoción de cada candidato.
46. Los expedientes de promoción de cada candidato son evaluados por cada miembro del Comité a cargo de los Ascensos del Personal Profesional, que los califican según el grado de idoneidad relativa para el ascenso y los ordenan con arreglo a ese criterio. Los miembros del personal internacional de categoría profesional de los

⁹ La evaluación de este criterio se basa en las respuestas que se dan a las preguntas que figuran en la solicitud, el currículum en línea y las evaluaciones de la actuación profesional.

¹⁰ Con arreglo a lo dispuesto en la directiva sobre contratación de 2011, la lista de reserva de candidatos cualificados se define como la “base de datos de candidatos, agrupados según los perfiles de los puestos, que cumplen los requisitos mínimos de contratación institucional. La inclusión de candidatos en ese grupo puede hacerse a través de peticiones no solicitadas o mediante la publicación de un anuncio general de puestos vacantes por parte de la Dirección de Recursos Humanos.”

niveles P-1 a P-3 pueden ser asignados a puestos de un nivel superior o inferior al de su nivel personal, lo que aporta flexibilidad en la movilización de personal.

47. Tras la publicación en 2011 de las nuevas directivas, los miembros del personal internacional de categoría profesional de los niveles P-1 a P-3 pueden optar a un ascenso si cumplen los requisitos relativos a la “antigüedad en la categoría” (años de servicio), que se conoce como el criterio del mérito personal. Para los niveles P-5 y superiores se aplica una política de “rango dentro del puesto” (que anteriormente se aplicaba únicamente a los directores en los países y al personal de nivel D-1 y superior), con arreglo a la cual los miembros del personal internacional de categoría profesional a quienes se hayan asignado puestos de nivel P-5 o superior, pueden tener asignada de forma temporal una categoría personal superior durante el período de su asignación. Cuando a un miembro del personal se le asigna por segunda vez consecutiva un puesto de la misma categoría superior a la propia, el Comité de Dotación de Personal recomienda al Director Ejecutivo que confirme el ascenso.

iii) Contratación

48. Entre 2008 y 2010, el PMA contrató un total de 393 miembros del personal internacional de categoría profesional, de los que 238 (casi el 61%) fueron contratados en 2009. La muestra para nuestro examen consistió en 94 contrataciones recomendadas por el Comité de Selección del Personal en 2009 en las cuatro¹¹ esferas funcionales consideradas. Elegimos el año 2009 debido al mayor número de contrataciones que tuvieron lugar ese año y a que teniendo en cuenta el tiempo transcurrido era posible examinar el proceso hasta el momento en que los puestos quedaban efectivamente cubiertos.

49. El cuadro que figura a continuación contiene un desglose de las contrataciones efectuadas en 2009:

Condiciones de la contratación	Total	Programas	Logística	Finanzas	Recursos humanos
Contratación efectuada entre los candidatos de la “lista de reserva”	65	35	12	11	7
Contratación mediante anuncio externo de la vacante	9	2	3	1	3
Puesto cubierto a nivel interno	9	3	2	3	1
Contratación pendiente	11	5	3	2	1
TOTAL	94	45	20	17	12

50. Nuestro examen nos llevó a la conclusión de que una documentación insuficiente del proceso ponían en peligro su transparencia y obstaculizaba el camino para examinar la coherencia en la toma de decisiones. Los resultados del examen fueron los siguientes:

- 94 de los puestos se clasificaron para contratación externa, pese a lo cual nueve se cubrieron mediante reasignaciones internas. De esos nueve, cinco recibieron exenciones. En la documentación no se encontraron justificaciones

¹¹ Programas, logística, finanzas y recursos humanos.

- para las decisiones a este respecto, ni siquiera en el caso de las exenciones concedidas por la Directora Ejecutiva.
- El 69% de los puestos (65 en cifras absolutas) se cubrieron con candidatos de la “lista de reserva”, la cual estaba formada principalmente por titulares de contratos a corto plazo. Además, los miembros de este grupo de titulares de contratos no se seleccionan mediante un proceso de contratación abierto. En la estrategia en materia de recursos humanos para 2008-2011 se expusieron las deficiencias de los circuitos cerrados de contratación, ya que pueden impedir que exista la competencia necesaria para garantizar la contratación de los mejores candidatos, además de tener consecuencias en cuanto a la inversión de tiempo y dinero y al menoscabo de la moral y la eficacia.
 - En la estrategia se destaca asimismo el hecho de que “la contratación cerrada repercute en el equilibrio de género y geográfico, pues las investigaciones demuestran que los procesos de selección oficiosos y cerrados no favorecen la diversidad.” Actualmente, la proporción de ciudadanos de los países en desarrollo y de mujeres entre los miembros del personal internacional de categoría profesional es del 42% y del 40% respectivamente. El Anexo IV contiene más información al respecto. El objetivo de diversidad exigido en las Naciones Unidas es del 50% en ambos grupos. El nivel de representación en ambos casos en las categorías más avanzadas, de P-5 a D-2, es particularmente bajo.
 - Se efectuaron contrataciones para 74 puestos; en seis de las mismas, la categoría se elevó o se bajó en el momento de la concesión del contrato. La HR nos informó de que los responsables encargados de la contratación deben justificar los cambios de categoría. Sin embargo, en la documentación no encontramos registradas las razones de esos cambios.
 - Las contrataciones correspondientes a 11 puestos estaban “pendientes” en la fecha de la auditoría. Recibimos información sobre la “fecha en que el puesto quedó vacante” con respecto a 41 de los 74 puestos. El plazo medio para cubrir los puestos fue de 202 días. En 7 casos, ese plazo fue superior a 300 días. La Secretaría nos informó de que la nueva directiva de abril de 2011 requiere que el responsable encargado de la contratación finalice la selección del candidato para el puesto en un plazo de seis meses a partir de haber recibido la aprobación para la contratación. También se nos informó de que, por término medio, se emplearon 159 días para cubrir los puestos en el caso de las contrataciones efectuadas entre abril y diciembre de 2011.

51. La Secretaría nos informó de que la directiva sobre recursos humanos publicada en 2011 ha hecho aumentar el nivel de transparencia y supervisión en el proceso de contratación de personal internacional de categoría profesional (plazo fijo), y también ha racionalizado ese proceso. En el cuadro que figura a continuación se exponen los cambios principales.

<p><i>Utilización de la lista de reserva</i></p> <p>Antes el responsable encargado de la contratación debía identificar por lo menos a tres candidatos adecuados entre las personas que figuraban en la "lista de reserva" para entrevistarlos. Con arreglo a la nueva directiva, el anuncio de una vacante debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • comunicarse a todas las personas calificadas del grupo; • contener información detallada sobre los criterios de selección específicos para los puestos concretos, una información que se utilizará como base para el proceso de selección; • anunciarse con una lista de preguntas para la solicitud, lo que facilitará el posterior proceso de selección de los CV.
<p><i>Preselección de candidatos</i></p> <p>Ahora la HR utiliza un cuadro de evaluación para la selección que define las bases para evaluar las cualificaciones de los candidatos. El responsable encargado de la contratación transmite la lista final de candidatos preseleccionados a la HR para que esta la verifique con arreglo a dos criterios: el nivel de conocimiento de un segundo idioma y las credenciales académicas antes de la entrevista final.</p>
<p><i>Documentación de las decisiones en materia de contratación</i></p> <p>Se elabora un cuadro de selección, en el que se indican los criterios tanto esenciales como recomendables con arreglo a los cuales realizar la clasificación de los candidatos. La HR también proporciona al responsable encargado de la contratación una guía normalizada para las entrevistas que se basa en las competencias y una plantilla para la clasificación para que las entrevistas con todos los candidatos preseleccionados se realicen con arreglo a la misma estructura. El responsable encargado de la contratación debe incluir los documentos que figuran a continuación al formular una recomendación para un nombramiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la plantilla de solicitud de nombramiento • el anuncio de vacante y una lista de los medios de comunicación en que se anunció la vacante • un informe de selección en el que se exponga el proceso de selección y contratación, la evaluación de los candidatos preseleccionados y la recomendación final del comité de selección • el instrumento de evaluación (pruebas de muestra, preguntas formuladas en la entrevista) • estadísticas generales sobre la composición del grupo de candidatos por lo que se refiere al sexo y la nacionalidad

52. También se nos informó de que 43 de los miembros del personal internacional de categoría profesional recibieron un nombramiento en 2011, y de que el proceso de contratación de 10 de esos miembros del personal se inició después de la publicación de la directiva. De los nombramientos de 2011, el 68% se realizó para cubrir puestos mediante anuncios de vacantes específicas en medios de comunicación externos. Utilizamos una muestra de 20 contrataciones y observamos que todas las personas seleccionadas habían trabajado en el PMA últimamente. No obstante, también observamos que las contrataciones de personal que debía encargarse de las asociaciones con empresas privadas se elegían principalmente entre candidatos del sector privado. Sin embargo, las contrataciones para puestos sobre el terreno se efectuaron entre el grupo de personas conocidas que habían trabajado previamente para el PMA.

iv) Reasignaciones

53. En el período 2008-2011 hubo un total de 1.612 reasignaciones en el PMA. De ellas 1.022 suponían un cambio de destino. El costo medio de una reasignación es de aproximadamente 40.000 dólares; el costo anual medio que para el PMA supusieron las reasignaciones en el periodo mencionado es de 13,6 millones de dólares. El cuadro que figura a continuación contiene un breve resumen del perfil de las reasignaciones en el PMA (datos facilitados por la Secretaría).

a	Número medio de reasignaciones * (2009-2011)	637
b	Porcentaje de reasignaciones en el mismo lugar de destino * (2009-2011)	42
c	Porcentaje de reasignaciones a lugares de destino distintos * (2009-2011)	58
d	Número medio de años que los miembros del personal pasaron en el mismo puesto (al 31 de diciembre de 2011)	1,9
e	Porcentaje de miembros del personal que excedieron el ciclo de rotación (al 31 de diciembre de 2011)	20
f	Entre los miembros del personal que forman el porcentaje e): Número medio de años pasados en el mismo puesto	3,6
g	Entre los miembros del personal que forman el porcentaje e): Número medio de años pasados en el mismo puesto en la Sede o en las oficinas de enlace	4,8
h	Entre los miembros del personal que forman el porcentaje e): Número medio de años pasados en el mismo lugar de destino	5,8
i	Entre los miembros del personal que forman el porcentaje e): Número medio de años pasados en el mismo lugar de destino en la Sede o en las oficinas de enlace	8,5

Notas:

La información se refiere a los puestos de personal internacional de categoría profesional que son objeto de rotación.

** no se registraron fluctuaciones significativas de las cifras durante los tres años.*

54. Para nuestro examen elegimos la reunión semestral del Comité de Dotación de Personal Ordinario de 2009 respecto de cuatro¹² esferas funcionales. En esta reunión se trataron un total de 213 puestos relacionados con las esferas funcionales elegidas para la muestra. A continuación se exponen los resultados de nuestro examen:

- De los 213 puestos, 165 fueron solicitados por miembros del personal o bien los coordinadores de personal formularon propuestas para cubrirlos; 48 no fueron solicitados ni fueron objeto de propuestas. El Comité de Dotación de Personal Ordinario recomendó que se utilizara la “lista” (vigente para la contratación externa) para 35 de esos 48 puestos; en seis casos el Comité optó por reasignaciones y en los siete restantes recomendó la “permanencia”, lo que significa que la persona que ya ocupaba el puesto seguiría ocupándolo. En la documentación no se indica de qué modo las personas recomendadas para las reasignaciones pasaron a la consideración del Comité de Dotación de Personal Ordinario. En cuatro de los siete casos de “permanencia” del titular, la categoría del puesto se redujo un grado mientras que en otro caso esa categoría aumentó un grado. En los registros de la HR no se encontró justificación de las razones de la reducción o aumento de los grados de esos puestos. En total observamos cambios de grado en 62 de los 213 casos.
- Aunque el Comité de Dotación de Personal Ordinario recomendó que 35 de los 48 puestos mencionados que no fueron objeto de propuestas se cubrieran recurriendo a la lista, ocho de ellos se cubrieron mediante reasignaciones sin que la documentación registre de dónde salieron los nombres de las personas que los cubrieron. En el caso de uno de los puestos, el nombre de la persona reasignada fue “tachado” y había otro nombre escrito a mano que fue aprobado para la reasignación, sin que hubiera justificación registrada para ello.
- Observamos casos en que el Comité de Dotación de Personal Ordinario recomendó que se recurriera a la lista pese a que había solicitantes para el puesto. La decisión de optar por la lista estaba justificada en el memorando de

¹² Programa, logística, finanzas y recursos humanos.

decisión diciendo que “no fue posible identificar miembros del personal interno adecuados o disponibles”; sin embargo, no había información sobre las personas que el Comité tuvo en consideración ni las razones por las que se determinó que no eran candidatos adecuados.

- En seis de los puestos restantes observamos el comentario “Lista (procedimiento acelerado)”. Para estos puestos se había elaborado un memorando de decisión independiente pero, una vez más, no se había documentado la justificación para la decisión de asignar esos puestos al procedimiento acelerado.

55. Somos conscientes de que la intención principal a la hora de adoptar estas decisiones era encontrar el mejor candidato para cada puesto. Pero la falta de documentación sobre las decisiones y de un medio para seguir el proceso que llevó a ellas no constituye una garantía de la imparcialidad o del compromiso con la coherencia del enfoque empleado. Las decisiones que se adoptan tras un velo de opacidad generan desconfianza entre el personal y no sirven a los intereses de la organización. La publicación de la directiva de 2011 hace que el proceso sea más riguroso, pero este debería estar apoyado por documentación justificativa de las razones por las que se adoptan las decisiones.

56. Quisiéramos señalar que en la estrategia de recursos humanos para 2008-2011 se indica que el proceso de reasignación debe reforzarse con un incremento del rigor para asegurarse de que las decisiones se alcancen mediante un proceso transparente y fiable. En ella también se propone el establecimiento de exámenes anuales de las perspectivas de carrera de miembros del personal en los que “aspectos clave de la trayectoria profesional de cada persona —ya se trate de reasignación o de ascenso, de desempeño o de vida privada— se examinen con cada empleado a la luz de las necesidades y exigencias del Programa y de su planificación del personal”. Un sistema de examen por homólogos y retroinformación también tiene la finalidad de dar al personal una percepción más ajustada de la realidad de sus posibles trayectorias de carrera y abrir el camino para que el personal diera a conocer sus aspiraciones personales y profesionales a los responsables de la toma de decisiones.

57. Actualmente, aparte del PACE, ese tipo de retroinformación solo puede obtenerse a través del coordinador de personal o el responsable encargado de la contratación (en los archivos no encontramos documentación sobre ese tipo de información) a petición del propio miembro del personal. Señalamos que las metas mencionadas, que se establecen en el plan estratégico de recursos humanos, pueden alcanzarse mediante un marco estructurado que todavía no se ha establecido.

v) Ascensos

58. Seleccionamos 71 ascensos que tuvieron lugar en 2011 con el fin de examinarlos detalladamente. El cuadro que figura a continuación contiene un desglose por categorías de esos ascensos:

Categoría	Género		Nacionalidad	
	Masculino	Femenino	País desarrollado	País en desarrollo
P-1 a P-2	0	0	0	0
P-2 a P-3	20	15	25	10
P-3 a P-4	12	10	13	9
P-4 a P-5	8	6	10	4
TOTAL	40	31	48	23

59. A continuación se resumen los resultados del examen:

- De las 653 personas que podían optar a un ascenso en 2011, solo 341 fueron recomendadas para ello por el personal directivo de sus respectivas direcciones y evaluadas por el Comité a cargo de los Ascensos del Personal Profesional¹³. Así pues, 312 miembros del personal internacional de categoría profesional (casi el 48%) que podían optar a un ascenso no se beneficiaron de una evaluación de ese tipo. No se nos presentó documentación que apoyara la exclusión de esos miembros del personal del proceso de ascensos. En la directiva sobre recursos humanos se indica, a propósito de los ascensos, que el superior jerárquico de primer nivel debe hablar con los miembros del personal sobre si tiene la intención de presentar una recomendación de ascenso”. En la HR no encontramos ninguna documentación relativa a esas conversaciones.
- Se requiere que cada “superior jerárquico de segundo nivel” asigne prioridad para ascensos al 5% de los miembros del personal sobre los que tiene autoridad. El Comité a cargo de los Ascensos del Personal Profesional asignó a los “candidatos prioritarios” un punto adicional en su calificación. No recibimos la documentación que justificara la asignación de prioridad a los miembros del personal en cuestión por parte del personal directivo.
- En el período 2009-2011 observamos 34 casos en que un candidato recibió una calificación baja de uno de los “calificadores” y una calificación alta de otro “calificador”. La Secretaría nos informó de que en 2011 la HR introdujo un enfoque más estructurado para las evaluaciones de los candidatos que realizan los miembros del Comité a cargo de los Ascensos del Personal Profesional a fin de aumentar el grado de fiabilidad comparativa de las valoraciones efectuadas por los distintos calificadores¹⁴.

Recomendación 7: Las decisiones en materia de recursos humanos deben estar apoyadas por documentación clara que permita comprobar el proceso seguido para llegar a esas decisiones, y que contenga también la justificación de eventuales excepciones a la norma.

¹³ El Comité a cargo de los Ascensos del Personal Profesional recomendó el ascenso de 71 de los 341 miembros del personal considerados para ser ascendidos.

¹⁴ Los baremos para cada uno de los seis criterios que se utilizan para calificar la actuación profesional y el potencial dependían de valores de referencia descriptivos basados en las normas de clasificación de puestos de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) y el marco de competencias del PMA.

Recomendación 8: El PMA debe reconocer los riesgos que supone utilizar un circuito cerrado para la contratación y determinar medidas de control para mitigar esos riesgos.

Recomendación 9: Recomendamos que los formularios del PACE sean el criterio básico para definir la lista de los miembros del personal que deberán someterse al examen del Comité a cargo de los Ascensos del Personal Profesional. Esto, a su vez, hará aumentar el valor del PACE y la calidad de sus evaluaciones, y mejorará asimismo el cumplimiento de los plazos.

Recomendación 10: El establecimiento de un marco estructurado para facilitar al personal retroinformación sobre las decisiones en materia de recursos humanos aumentaría la credibilidad del proceso.

C EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN PROFESIONAL

60. El sistema PACE del PMA para la evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias se puso en marcha en 2004 como medio importante de obtener información para adoptar decisiones en materia de perspectivas de carrera sobre cuestiones como la capacitación, los ascensos y las reasignaciones. A partir de 2009 pasó a ser un sistema en línea basado en la web. El ciclo de evaluación del PACE consta de tres fases:

Ciclo	Período
Fase de planificación – Debate sobre la planificación y el desarrollo de la carrera profesional	enero-febrero
Fase intermedia – Examen de mitad de período	junio-julio
Fase final – Examen final	diciembre-enero

61. Observamos que entre 2008 y 2010 las evaluaciones del PACE sufrieron retrasos cada año. En el cuadro que figura a continuación se presenta el grado de retraso (medido como porcentaje de las evaluaciones que se finalizaron respecto del total que debían haberse realizado en un año al 31 de enero):

Año	Sede (profesionales)	Sede (servicios generales)	Sobre el terreno (profesionales)	Sobre el terreno (servicios generales)
2008	40%		41%	
2009	76%	84%	74%	56%
2010	69%	77%	68%	52%

62. Constatamos demoras en todas las fases del PACE. Era habitual que dos de las fases se concluyeran al mismo tiempo; en algunos casos, todo el proceso se realizaba en un período de entre 1 y 15 días en el año siguiente al que habría correspondido la realización de la evaluación del miembro del personal en cuestión.

En la Oficina del PMA en Egipto se nos informó de las dificultades inherentes para cumplir los plazos del PACE. El período comprendido entre enero y marzo se dedicaba principalmente a formular los planes de trabajo de las oficinas, que constituyen la base para que cada miembro del personal ponga en marcha su evaluación del PACE. Además, la formulación del plan de trabajo de la oficina requiere consultas con contrapartes y asociados en la ejecución del PMA, lo que retrasa todavía más el proceso de finalización del PACE.

63. Sobre el terreno se nos informó de que los miembros del personal todavía no conocían bien el sistema en línea basado en la web y de que no se sentían motivados para utilizarlo. El personal y los supervisores no consideran que el PACE sea una prioridad institucional, ni que el hecho de no rellenar los formularios pueda afectarles negativamente. De ahí que los supervisores tiendan a completar con rapidez las evaluaciones del PACE favorables y se demoren en finalizar las evaluaciones que no son satisfactorias. Parece, asimismo, que la engorrosa labor que supone defender una evaluación negativa del PACE en los foros de apelación también disuade a los supervisores de finalizar con puntualidad esas evaluaciones. En cualquier caso, gracias a la política de rotación es posible asegurar que un supervisor y un subordinado solo trabajen juntos un tiempo determinado, por mala opinión que el uno tenga del otro.
64. Estos factores restarían valor al PACE como medio de obtener información para adoptar decisiones en materia de perspectivas de carrera. La HR nos informó de que se estaban tomando medidas para promover un mayor nivel de cumplimiento del PACE mediante a) la mejora de la funcionalidad del correo electrónico para presentar actualizaciones y alertar sobre lo que hay que hacer a través de mensajes automáticos, y b) la mejora de la capacidad para efectuar el seguimiento de los niveles de cumplimiento por región y por oficina y para presentar informes al respecto.
65. Desearíamos llamar la atención respecto de la Recomendación 17 de nuestro informe de 2011 sobre las operaciones del PMA en Somalia: *“Debería hacerse un seguimiento más riguroso de la presentación de los formularios del PACE en la Sede y en la oficina en el país. En los momentos debidos, deberían enviarse recordatorios para la presentación de dichos formularios, cuya integridad debería comprobarse, y debería hacerse el debido seguimiento para que los formularios volviesen a presentarse en caso de que estuvieran incompletos. Las advertencias y medidas disciplinarias deberían usarse como último recurso en contra de incumplidores recurrentes. La Secretaría nos aseguró que la HR estaba elaborando con la Dirección de Tecnologías de la Información un proyecto para perfeccionar los formularios del PACE, de modo que se garantizara la integridad de los datos introducidos y se facilitarían los controles de calidad.”* Reiteramos que esta recomendación debe aplicarse de forma prioritaria en todo el PMA.
66. Observamos que en el proceso de selección para un puesto de P-5 o superior —que puede plasmarse en el ascenso de un miembro del personal internacional de categoría profesional— se tiene en cuenta la evaluación de la capacidad directiva del candidato y de su preparación. Esto abarca un examen integral que incluye una evaluación, por parte de los subordinados, de la capacidad de dirección del supervisor. Consideramos que las opiniones de los subordinados deberían incluirse en la evaluación anual de la actuación profesional de los puestos de nivel ejecutivo.

Recomendación 11: Reiteramos la recomendación 17 formulada en nuestro informe sobre las operaciones del PMA en Somalia relativa a la oportunidad y la calidad de las evaluaciones del PACE.

Recomendación 12: *Las evaluaciones anuales de los miembros del personal directivo de nivel superior deberían comprender un examen integral que incluya las opiniones de los subordinados.*

D FOMENTO DE LA CAPACIDAD

67. Peter Senge define una organización de aprendizaje como un lugar donde “las personas amplían continuamente su capacidad de crear los resultados que realmente desean, se cultivan nuevos modos de pensar expansivos, se liberan las aspiraciones colectivas y las personas aprenden constantemente cómo aprender de manera conjunta”. Algunas de las características de una organización de aprendizaje son las siguientes:

- *hay una conexión estrecha entre las estrategias de aprendizaje y las de la actividad que se lleva a cabo;*
- *existe un aprendizaje consciente a partir de las oportunidades y amenazas;*
- *existen mecanismos para generar conocimientos, actualizarlos e intercambiarlos, y*
- *se realiza una reflexión sistémica sobre el todo más que sobre las partes.*

Política en materia de aprendizaje

68. Las estrategias de aprendizaje se construyen mediante un proceso sistemático que se inicia con la identificación de lo que cada empleado concreto necesita en materia de conocimientos, especialización y actitudes. Consideramos que al PMA le sería beneficioso tener una política en materia de aprendizaje, es decir, una declaración oficial de cómo se prevé mejorar constantemente la competencia profesional de los empleados y de cómo integrará esta cuestión en sus procesos de trabajo para facilitar el aprendizaje en el conjunto del organismo.

Gestión de los conocimientos

69. En los últimos años el PMA ha adoptado diversas iniciativas institucionales. La integración de esas iniciativas en los procesos de trabajo, con la ayuda de los sistemas de TI, y su perfeccionamiento gracias a la retroinformación recibida al respecto de las entidades sobre el terreno, es un proceso permanente. Algunos proyectos se están sometiendo a prueba en determinadas oficinas antes de que se adopten en todo el organismo. El PMA no tiene una cultura institucional firmemente establecida de documentar las enseñanzas extraídas de los proyectos piloto, esto es, los problemas y las soluciones que son exclusivas para la oficina responsable del proyecto piloto y los que son válidos para todo el organismo.

70. Por lo que se refiere a la documentación, se ha dado un gran paso en la esfera de la preparación ante emergencias. Las enseñanzas extraídas de las operaciones en Haití, el Sahel y el Pakistán se han recogido en informes detallados y en una herramienta informática, la base de datos de enseñanzas extraídas (LLDB-beta), que permite al personal del PMA examinar las recomendaciones en materia de enseñanzas extraídas de las operaciones de emergencia del PMA y comprobar su aplicación. En la base de datos se pueden hacer búsquedas, y los datos están ordenados por esferas funcionales, de modo que se puede acceder a las recomendaciones comunes y darles respuesta.

71. La política de rotación debe reforzarse mediante un sistema adecuado de entrega de documentos. En nuestra labor sobre el terreno observamos que se trata de una necesidad que debe orientarse e impulsarse institucionalmente. Constatamos que para los directores en los países se ha establecido un proceso de entrega de documentos con orientaciones detalladas. También se nos informó de que, como parte de la garantía anual que se solicita en materia de control interno, los directores en los países tienen que considerar la existencia de procesos adecuados para la entrega de documentos.
72. Los diversos estudios que se realizan en las distintas direcciones no se catalogan, ni se validan o archivan; se confía extraordinariamente en la memoria del personal y del personal directivo por lo que se refiere a la existencia de esos informes. Esta laguna puede colmarse estableciendo sistemas de gestión de los conocimientos capaces de crear, adquirir, registrar, intercambiar y utilizar conocimientos por distintos métodos: i) creando almacenes de datos; ii) utilizando TI y las comunicaciones basadas en programas informáticos para grupos; iii) creando redes y comunidades de prácticas, y iv) cartografiando las fuentes de especialización interna mediante la producción de unas “páginas amarillas de expertos”. Consideramos a este respecto que la primera medida debería ser establecer un sistema de gestión de los conocimientos que permitiera aprovechar los conocimientos contenidos en el PMA. La Secretaría declaró que algunas de las iniciativas relativas a distintas fases de planificación, como “One Truth” o el almacén central de datos operativos del WINGS II, pueden atender esas necesidades.

Herramientas

73. Las estrategias del PMA se han reunido en el sitio web sobre aprendizaje y capacitación para que el personal y la dirección puedan encontrarlas con facilidad. Entre ellas figuran las siguientes:
- La elaboración de un catálogo de cursos, que ofrece datos e información sobre los más de 200 cursos que hay actualmente;
 - Una plataforma de aprendizaje basada en la web llamada sistema de gestión del aprendizaje, diseñada para que el PMA imparta enseñanzas y capacitación en su seno, coordine esas actividades y haga su seguimiento e informe sobre ellas. Esto abarca tanto el aprendizaje a través de medios electrónicos como actividades que se realizan en aulas de enseñanza.
 - La catalogación de las oportunidades de capacitación fuera de la institución: por ejemplo, las del programa de maestría en administración de empresas de la Swiss School of Management. El PMA ha establecido relaciones con organizaciones selectas y en algunos casos se ofrecen al PMA cursos de capacitación a precios subvencionados.
74. Las direcciones pertinentes también llevan a cabo programas de capacitación para atender necesidades específicas, como la de capacitación en el WINGS. Además, algunas de las iniciativas fundamentales en relación con el objetivo de fomentar las capacidades directivas en el PMA y de impartir capacitación a los empleados actuales y futuros son las siguientes:
- El Management Assessment Centre (MAC) evalúa las competencias de gestión del personal de categoría superior (de las categorías P4, P5 y D1) y les ayuda a

mejorar sus capacidades determinando cuáles son sus puntos fuertes y los aspectos que pueden mejorar. El resultado de la participación de los candidatos en el MAC es un factor que se tiene en cuenta cuando el Comité de Dotación de Personal examina las reasignaciones para puestos de categoría superior. Además, este programa ayuda al personal de categoría superior a prepararse para las evaluaciones del coordinador residente y el coordinador humanitario (ambos evalúan la capacidad de liderazgo de los candidatos), lo que ofrece oportunidades a los miembros del personal del PMA para que puedan cambiar de funciones a nivel interinstitucional.

- El PMA, en asociación con el Management Centre Europe (MCE), ha elaborado un programa para mandos intermedios dirigido al personal profesional de categoría P3 y P4 para mejorar su capacidad efectiva en gestión de personal, gestión de la actuación profesional, logro de resultados, gestión de las comunicaciones y constitución de un equipo muy motivado.
- El programa de capacitación de personal directivo, que consta de diversos módulos para mejorar los conocimientos técnicos de los directores en los países recién nombrados o que puedan nombrarse en el futuro.
- Un programa de orientación institucional que integra eficazmente a los nuevos empleados en el organismo ofreciéndoles información sobre la misión, las normas y la cultura del PMA a través de diversos instrumentos, ejercicios y actos.

Sistema de gestión del aprendizaje

75. El sistema de gestión del aprendizaje, que se puso en marcha en febrero de 2010, actualmente es accesible en la Sede del PMA y en las oficinas sobre el terreno que disponen de conexión a Internet. Nuestro examen demostró que hasta la fecha de la auditoría 4.000 usuarios del PMA habían entrado en el sistema al menos en una ocasión. Esto supone aproximadamente el 33% de los miembros del personal con acceso al sistema de gestión del aprendizaje. En 2011, hubo 6.284 inscripciones de usuarios del PMA cursos de ese sistema, de los que solo se concluyeron 1.897, es decir, terminaron los cursos el 30% de los matriculados.
76. Observamos que no todas las oficinas del PMA habían vinculado sus módulos de capacitación con el sistema de gestión del aprendizaje, una situación que restringía el uso de ese sistema por parte del personal. También se nos informó de que la integración del sistema de gestión del aprendizaje en el entorno del sistema de recursos humanos se ha incluido en la hoja de ruta sobre ampliación de aplicaciones.
77. Observamos que los datos sobre los cursos de capacitación finalizados por el personal no se tenían en cuenta en procesos de adopción de decisiones en materia de recursos humanos, como las decisiones sobre reasignaciones, planificación de la sucesión, etc. Un paso importante sería integrar los datos del sistema de gestión del aprendizaje en un sistema completo de información sobre recursos humanos. La vinculación de la información del sistema de gestión del aprendizaje con los perfiles del personal y con la actividad de concienciación de este último ayudaría en gran medida a promover el sistema. También consideramos que el uso del sistema de gestión del aprendizaje aumentaría considerablemente si por lo menos un módulo de ese sistema fuera obligatorio para todo el personal del PMA.

Capacitación sobre el terreno

78. En nuestra labor sobre el terreno se observó que las actividades de capacitación se realizan según las necesidades y que en los despachos regionales y las oficinas en los países no se dispone de análisis de las necesidades de capacitación. En estas oficinas no existía un proceso estructurado para reunir y consolidar la retroinformación sobre los cursos de capacitación y las evaluaciones de esos cursos. Al no existir un presupuesto independiente para las actividades de capacitación, hay que extraerlo de los fondos destinados a los proyectos; los efectos en la capacitación de una presupuestación poco favorable son desproporcionados si se comparan con los efectos sobre otros componentes de los proyectos. Por otra parte, el presupuesto para 2012 contiene una reducción del 14% en las consignaciones centrales (en 2011 una de las medidas importantes de contención de costos fue la reducción del 43% para capacitación y seminarios).
79. Consideramos que el PMA saldría beneficiado de una labor firme y sistemática en materia de necesidades de capacitación sobre el terreno que abarcara una encuesta entre los empleados sobre los desafíos que presenta la dotación de personal y las esferas que se considera suponen un riesgo. Una evaluación en línea de las actividades de capacitación realizadas aportaría igualmente información para las iniciativas de capacitación y de formación profesional.

Recomendación 13: El PMA debe elaborar una política de aprendizaje en pro del fomento ininterrumpido de las capacidades del personal y de su integración en los procesos de trabajo.

Recomendación 14: Un sistema de gestión de los conocimientos ayudaría al PMA a aprovechar los conocimientos que se encuentran en distintos informes y direcciones del Programa. La entrega de documentación, tanto en formato impreso como electrónico, debería ser uno de los pasos importantes del conjunto de medidas que han de adoptarse antes de que un empleado sea transferido o se jubile.

Recomendación 15: Los módulos de capacitación de todas las esferas funcionales y las oficinas deberían estar vinculados con el sistema de gestión del aprendizaje.

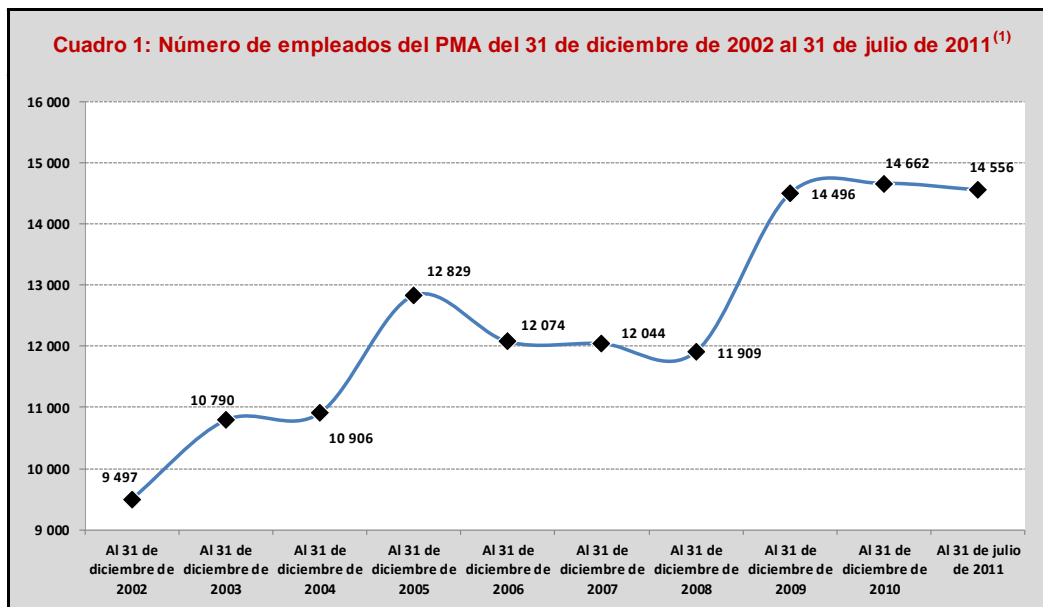
E MOVILIDAD INTERINSTITUCIONAL

80. En la estrategia en materia de recursos humanos se expone que sería deseable que el personal del PMA tuviera la oportunidad de ser asignado a otros organismos de las Naciones Unidas para conocer más a fondo el modo en que estos trabajan para cumplir sus tareas. Así pues, uno de los objetivos de la estrategia era “promover las oportunidades de movilidad interinstitucional dentro del sistema de las Naciones Unidas”.
81. El PMA es signatario del “Acuerdo interorganizacional sobre el traslado, la adscripción o el préstamo de personal entre las organizaciones que aplican el régimen común de sueldos y prestaciones de las Naciones Unidas”. Se prevé que a partir del 1 de enero de 2012 entre en vigor un acuerdo modificado para todas las organizaciones del sistema común de las Naciones Unidas.
82. Al 31 de agosto de 2011, el 2,5% (36 personas) del personal internacional de categoría profesional estaba trabajando en otras organizaciones (en régimen de

adscripción o de préstamo). El proceso de selección para los puestos en los organismos de las Naciones Unidas es competitivo. Las organizaciones de las Naciones Unidas que desean cubrir un puesto anuncian dicho puesto, y los miembros del personal del PMA lo pueden solicitar. En el sitio web StaffNet del PMA hay un enlace con todos los puestos vacantes en el sistema de las Naciones Unidas a los que se puede optar por la vía de la movilidad interinstitucional. La HR facilita la tramitación del contrato.

83. Se nos informó de que no existen listas específicas de miembros del personal interesados en trabajar en otros organismos. En el PMA todas las listas se mantienen exclusivamente para uso interno: no hay listas compartidas con otros organismos de las Naciones Unidas ni con organismos asociados. También se nos informó de que no había listas internas a nivel de los países que orientaran los programas de intercambio, aunque se mantenía una lista mundial en la que los pasantes pueden indicar sus preferencias por una zona geográfica.
84. Se nos informó de que en la 21^a reunión de la Red de Recursos Humanos, en la que el PMA ejerció la presidencia, el Programa sugirió que se elaborara una lista interinstitucional de los puestos, que cada entidad asignaría a un coordinador de movilidad quien informaría y prestaría apoyo al personal en relación con las opciones de traslado y los medios para ello. A su debido tiempo, se establecería un grupo de trabajo en el marco de la Red de Recursos Humanos. En la reunión también se acordó introducir el concepto de una bolsa de intercambio de personal que tendría asociada una red de “personal de intercambio” con los conocimientos pertinentes.

Anexo I



Cuadro 2: Tendencia desde 2008 hasta el presente⁽¹⁾		Al 31 de diciembre de 2008 ⁽²⁾	Al 31 de diciembre de 2009 ⁽³⁾	Al 31 de diciembre de 2010 ⁽⁴⁾	Al 31 de julio de 2011 ⁽⁴⁾	Resumen comparativo entre 2010 y 2011	
Total:		11 909	14 496	14 662	14 556	↓ -106	-0,7%
Empleados contratados a nivel internacional	Personal internacional de categoría profesional	1 251	1 431	1 443	1 426	↓ -17	-1,2%
	Personal internacional de categoría profesional (corto plazo)	59	57	94	88	↓ -6	-6,4%
	Oficiales profesionales subalternos	61	42	51	51	→ 0	0,0%
	Personal internacional de servicios generales		1	1	1	→ 0	0,0%
	Consultores	425	521	532	594	↑ 62	11,7%
	Voluntarios de las Naciones Unidas	126	169	163	162	↓ -1	-0,6%
	Becarios ⁽⁵⁾		14	24	19	↓ -5	-20,8%
	Pasantes	54	75	72	96	↑ 24	33,3%
Total parcial:		1 976	2 310	2 380	2 437	↑ 57	2,4%
Empleados contratados a nivel local	Funcionarios nacionales de categoría profesional	451	542	583	599	↑ 16	2,7%
	Servicios generales	389	397	415	418	↑ 3	0,7%
	Servicios generales (corto plazo)	57	78	55	67	↑ 12	21,8%
	Servicios generales sobre el terreno	2 023	2 346	2 487	2 481	↓ -6	-0,2%
	Personal profesional con contratos de servicios	126	152	168	192	↑ 24	14,3%
	Personal de servicios generales con contratos de servicios	5 770	7 106	7 079	7 190	↑ 111	1,6%
	Personal de la Sede con acuerdos de servicios especiales	3	8	2	6	↑ 4	200,0%
	Personal profesional sobre el terreno con acuerdos de servicios especiales	51	130	105	138	↑ 33	31,4%
	Personal de servicios generales sobre el terreno con acuerdos de servicios especiales	1 028	1 395	1 333	955	↓ -378	-28,4%
	Voluntarios del PMA	35	32	55	73	↑ 18	32,7%
Total parcial:		9 933	12 186	12 282	12 119	↓ -163	-1,3%

Nota(1): No se han incluido los servicios generales diarios de Brindisi ni los contratos de autor, puesto que se consideran "adquisiciones"

Nota(2): Datos extraídos de los sistemas WINGS, FOCUS y PASport

Nota(3): Datos extraídos del sistema WINGS II el 17 de febrero de 2010 confirmados por las oficinas sobre el terreno'

Nota(4): Datos extraídos del sistema WINGS II

Nota(5): Datos no disponibles en 2008

Anexo II

CATEGORÍAS DE PERSONAL Y EMPLEADOS

A. Personal contratado internacionalmente (*ref. FAO HR MS 305.5/Glosario del Manual de recursos humanos*)

- Personal internacional de categoría profesional
 - *Nombramientos de duración indefinida*: son nombramientos de duración indefinida sin fecha límite.
 - *Nombramiento de plazo fijo*: por nombramiento de plazo fijo se entenderá el que se extiende por un período ininterrumpido de un año o más y que tiene fijada una fecha de expiración.
 - *Nombramiento continuo*: por nombramiento continuo se entenderá el que no tiene fijado un límite de tiempo.
- Personal internacional de categoría con nombramientos de período breve: por nombramiento de período breve se entenderá aquel que se extiende por un período de menos de un año, que finalizará en la fecha especificada en la carta de nombramiento.
- Oficiales profesionales subalternos: forman parte de un programa financiado por gobiernos que presentan candidatos o gobiernos que patrocinan a miembros del personal, para ofrecer la posibilidad de adquirir capacitación y experiencia a profesionales jóvenes que desean dedicarse a una carrera en la esfera de la asistencia internacional para el desarrollo.
- Servicios generales: personal de apoyo administrativo o técnico.
 - *Nombramiento continuo*: nombramiento que no tiene fijado un límite de tiempo.
 - *Nombramiento de plazo fijo*: por nombramiento de plazo fijo se entenderá el que se extiende por un período ininterrumpido de un año o más y que tiene fijada una fecha de expiración.

B. Empleados contratados internacionalmente que no son miembros del personal

- Consultores: su contratación está limitada a autoridades o especialistas en esferas específicas y cuyos servicios se utilizan para fines de asesoramiento, consulta o demostración durante un tiempo limitado.
 - *Consultores regulares*: se emplean durante el plazo requerido para realizar una tarea específica.
 - *Consultores con contratos de servicios efectivos*: se emplean para una serie de tareas específicas durante un plazo concreto.
 - *Consultores sin retribución*: se ofrecen a prestar servicios especiales al organismo sin percibir honorarios, o se les invita a hacerlo.
- Voluntarios de las Naciones Unidas: son miembros de un programa administrado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que son financiados por el PMA o el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU), con sede en Bonn. Los Voluntarios reciben una cantidad mensual en concepto de dietas y costos básicos de apoyo; normalmente prestan servicios durante dos años.
- Contratos de autor: se celebran con redactores de textos técnicos, editores, etc. para elaborar material destinado a ser publicado por el PMA.

- Becarios: están patrocinados por gobiernos donantes, universidades o fundaciones para que lleven a cabo diversas funciones durante un plazo específico, que generalmente es de entre seis meses y un año.
- Pasantes: se trata de estudiantes, matriculados en la universidad, que prestan asistencia al Programa de forma gratuita o con un costo simbólico.

C. Personal contratado a nivel local

- Oficiales nacionales de categoría profesional: son miembros del personal contratados a nivel local que trabajan en las categorías de oficiales profesionales nacionales de nivel A-D.
 - *Plazo fijo*
 - *Permanente*
- Servicios generales (oficinas en los países): personal de apoyo administrativo o técnico contratado a nivel local
 - *Plazo fijo*
 - *Permanente*
- Servicios generales (Sede y oficinas de enlace): personal de apoyo administrativo o técnico contratado a nivel local
 - *Plazo fijo*
 - *Nombramiento continuo*
 - *Período breve*: por un plazo no superior a los once meses con el fin de atender necesidades temporales o de corto plazo.

D. Empleados contratados localmente que no son miembros del personal

- Consultores: su contratación está limitada a autoridades o especialistas en esferas específicas y cuyos servicios se utilizan para fines de asesoramiento, consulta o demostración durante un tiempo limitado.
 - *Consultores regulares*: se emplean durante el plazo requerido para realizar una tarea específica.
 - *Consultores con contratos de servicios efectivos*: se emplean para una serie de tareas específicas durante un plazo concreto.
 - *Consultores sin retribución*: se ofrecen a prestar servicios especiales a la organización sin percibir honorarios, o se les pide que lo hagan.
- Auxiliares voluntarios: son personas que donan sus servicios al PMA. Los auxiliares voluntarios no tienen relación con los Voluntarios de las Naciones Unidas ni con el programa de pasantías del PMA.
- Contrato de servicios: empleados que no son miembros del personal contratados para ejercer funciones temporales que se definen como limitadas y por un período específico, y para que presten determinados servicios de apoyo (como funciones de custodia o de seguridad y servicios de tecnología de la información). La duración de los contratos es de entre seis y doce meses.
- Acuerdos de servicios especiales: son contratos adecuados para períodos de entre seis y once meses.
- Trabajadores eventuales: empleados que no son miembros del personal contratados por períodos breves para que realicen tareas que suelen ser manuales.

Anexo III

Documentos utilizados en relación con los criterios para comprobar el nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos

- El Documento del PMA sobre asuntos de política de recursos humanos sobre “Procedimientos administrativos aplicables al personal internacional de la categoría profesional (octubre de 2003)”
- Directiva de la HR No. HR2011/003 sobre contratación y selección de los miembros del personal de categoría profesional y categorías superiores contratados a nivel internacional (abril de 2011)
- Documento del PMA sobre asuntos de política de recursos humanos sobre reasignación, rotación y movilidad de los miembros del personal de categoría profesional y categorías superiores contratados a nivel internacional (octubre de 2005)
- Directiva de la HR No. HR2011/004 sobre reasignación de los miembros del personal de categoría profesional y categorías superiores contratados a nivel internacional (abril de 2011)
- Directiva de la HR No. HR2011/005 sobre promoción de los miembros del personal de categoría profesional (grados P1-P3) contratados a nivel internacional (abril de 2011)
- Sistema de gestión y evaluación de la actuación profesional del PMA, PACE – Manual de instrucciones
- Política sobre promoción de las perspectivas de carrera (mayo de 1999)

Anexo IV

Representación geográfica y por sexo y por categoría

Al 31 de julio de 2011 y al 31 de diciembre de 2010

	Total	Mujeres	Porcentaje de mujeres	Países en desarrollo *	Porcentaje de países en desarrollo
Al 31 de julio de 2011					
Todos los miembros del personal internacional de categoría profesional	1 426	569	39,9	594	41,7
SGA**	1	1	100,0	0	0,0
SsG***	4	2	50,0	3	75,0
D-2	41	10	24,4	16	39,0
D-1	97	30	30,9	26	26,8
P-5	221	91	41,2	56	25,3
P-4	370	149	40,3	136	36,8
P-3	561	215	38,3	296	52,8
P-2	130	70	53,8	61	46,9
P-1	1	1	100,0	0	0,0
Al 31 de diciembre de 2010					
Todos los miembros del personal internacional de categoría profesional	1 443	581	40,3	602	41,7
SGA**	1	1	100,0	0	0,0
SsG***	4	2	50,0	3	75,0
D-2	42	10	23,8	16	38,1
D-1	101	31	30,7	28	27,7
P-5	217	87	40,1	57	26,3
P-4	360	146	40,6	130	36,1
P-3	549	216	39,3	298	54,3
P-2	168	87	51,8	70	41,7
P-1	1	1	100,0	0	0,0

* Ciudadanos de países en desarrollo

** Secretario General Adjunto

*** Subsecretario General

LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

CAD	costos de apoyo directo
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CV	<i>curriculum vitae</i>
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
HR	Dirección de Recursos Humanos
HROC	Subdirección de Contratos y Protocolo
HROE	Subdirección de Prestaciones al Personal
HROI	Subdirección de Apoyo a los Sistemas de Información y Presentación de Informes sobre Recursos Humanos
OEM	operación de emergencia
ONG	organización no gubernamental
PACE	Programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas
VNU	Voluntarios de las Naciones Unidas
WINGS II	Sistema Mundial y Red de Información del PMA II