



**Programa Mundial de Alimentos**

**Primer período de sesiones ordinario  
de la Junta Ejecutiva  
Roma, 8-10 de febrero de 2016**

---

Distribución: general

Fecha: 8 de enero de 2016

Original: inglés

Tema 4 del programa

WFP/EB.1/2016/4-E

Asuntos de política

**Para información**

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (<http://executiveboard.wfp.org>).

---

## **Informe de actualización sobre la estrategia en materia de personal**

### **Resumen**

En 2014 la Junta aprobó la estrategia del PMA en materia de personal. En esta estrategia se define el plan general de cómo el Programa se propone reforzar, desarrollar, conservar y contratar su fuerza de trabajo para crear un organismo más centrado en las personas y que preste la debida atención al desarrollo de las capacidades de sus empleados y a su bienestar de modo que estos, a su vez, puedan atender más eficazmente las necesidades de las personas a las que prestan asistencia. El PMA es pionero en la elaboración de una estrategia de esta naturaleza y su ejemplo ya ha comenzado a cundir entre otros organismos de las Naciones Unidas. Los cuatro imperativos de la estrategia son: i) reforzar la cultura del desempeño; ii) ampliar la reserva de talento del PMA; iii) reorientar la atención para centrarla en el personal nacional, y iv) formar a jefes de alto desempeño. Hay varias iniciativas a este respecto que ya han tenido un impacto positivo.

Para que el PMA pueda cumplir su misión es imprescindible adoptar una actitud más centrada en el desempeño. La mejora del proceso de evaluación de la actuación profesional está fortaleciendo la cultura del desempeño en general. El Programa ha sido uno de los primeros organismos de las Naciones Unidas en haber integrado en su sistema de gestión del desempeño a consultores, personal contratado a corto plazo y voluntarios de las Naciones Unidas.

Las iniciativas encaminadas a fomentar las capacidades incluyen la mejora del sistema en línea de gestión del aprendizaje con miras a reforzar la capacidad del PMA para fomentar las competencias de su fuerza de trabajo desplegada por todo el mundo. El nuevo marco de promoción profesional permite situar al personal con las capacidades necesarias en los puestos idóneos para que el Programa cumpla su mandato en todo el mundo, al tiempo que facilita la realización de las aspiraciones profesionales de los empleados.

---

**Coordinadora del documento:**

Sra. P. Issar

Directora

Dirección de Recursos Humanos

Tel.: 066513-2400

En el marco de la iniciativa encaminada a prestar mayor atención al personal nacional, los contratos de 3.400 miembros del personal sobre el terreno contratados localmente por el PMA se transfirieron en 2014 del régimen del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo al régimen administrativo del PMA y de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. La aplicación a toda la plantilla del PMA de las mismas condiciones de empleo, sujetas a un único estatuto y reglamento, ha permitido agilizar la gestión del personal y mejorar su eficiencia. Los miembros del personal nacional completaron en 2015 8.200 cursos de capacitación en total en el marco del Sistema de gestión del aprendizaje.

Entre las iniciativas encaminadas a dotar al personal directivo del PMA de los instrumentos adecuados para conseguir un gran impacto figuran el programa encaminado al logro del objetivo del Hambre Cero, cuyo contenido se ha adaptado a las necesidades específicas del personal directivo del PMA. En este programa han participado más de 310 funcionarios de nivel directivo, de los que el 35 % pertenecían al personal nacional. Todos los participantes desempeñan funciones de liderazgo que tienen gran impacto en las operaciones del Programa y en las personas a las que este asiste. También se está remodelando el proceso de ascenso para los puestos directivos —niveles P-5 y D-1—.

Los logros que se describen en el presente informe confirman la importancia de la estrategia del PMA en materia de personal. El fuerte impacto alcanzado en tan poco tiempo no hubiera sido posible sin el respaldo de la Junta. Su apoyo continuado es fundamental para sacar provecho de esta dinámica. Las lecciones extraídas hasta ahora quedarán reflejadas en iniciativas futuras que garanticen el éxito de la aplicación de la estrategia en materia de personal para que el Programa pueda hacer más, para más gente, con menos.

## Introducción

1. La mayor fortaleza del PMA reside en las mujeres y los hombres que trabajan con él por todo el mundo para atender las necesidades humanitarias proporcionando acceso a alimentos nutritivos e interviniendo en situaciones de emergencia. A medida que crece la demanda de sus servicios, el Programa debe reforzar su eficacia y eficiencia en la gestión de su principal activo, que es su fuerza de trabajo. Un personal comprometido, que esté dotado de las competencias necesarias y ejerza las funciones adecuadas, es un requisito fundamental para que el PMA pueda seguir desempeñando su función de asistencia humanitaria, a la vez que desarrolla sus capacidades para conseguir librar al mundo del hambre.
2. La estrategia en materia de personal prevé un PMA más centrado en las personas que haga hincapié en el desarrollo profesional de sus empleados y en la preparación que necesitan para poder atender de manera cada vez más eficaz a las personas a las que presta asistencia. Asimismo, para reforzar los procesos y sistemas relativos a los recursos humanos, la estrategia propone un cambio de actitud en el que se preste mayor atención a la actuación profesional para que la reserva de talento adecuadamente gestionada y el personal directivo tengan el máximo impacto posible.
3. En el presente informe de actualización se exponen los logros alcanzados hasta la fecha gracias a la estrategia en materia de personal y se ofrece una visión general de las futuras posibilidades de acción e iniciativas para la plena consecución de los objetivos de la estrategia.

## Los resultados de la Encuesta mundial al personal indican un impacto precoz

4. La Encuesta mundial al personal realizada en el transcurso de 2015 permitió medir el compromiso del personal y la facilitación de la actuación profesional a todos los niveles del PMA. La encuesta se propuso a 14.490 empleados y tuvo un índice de participación del 70 %, lo que supone un aumento considerable con respecto a la tasa de participación del 44 % registrada en 2012. Las respuestas recopiladas apuntan a una mejora en casi todas las esferas: de las 73 preguntas formuladas, en 67 se registraron mejoras, y solo en dos temas —relacionados con la protección y la seguridad— se produjo un descenso de entre 2 y 3 puntos porcentuales.
5. Algunas de las esferas en las que los resultados han mejorado son: participación y sentido de pertenencia (aumento de 13 puntos porcentuales; normas de conducta, aumento de 9 puntos

porcentuales; retroinformación, desempeño y promoción, aumento de 8 puntos porcentuales, y crecimiento y desarrollo profesionales, aumento de 7 puntos porcentuales. A modo de ejemplo, el 92 % del personal ve un vínculo claro entre su trabajo y los objetivos del PMA, superando la norma global IBM<sup>1</sup> en 19 puntos porcentuales.

## **Logros alcanzados entre 2014 y 2015**

6. La estrategia en materia de personal tiene cuatro imperativos: i) reforzar la cultura del desempeño; ii) ampliar la reserva de talento del PMA; iii) reorientar la atención para centrarla en el personal nacional, y iv) formar jefes de alto desempeño.

### **Reforzar la cultura del desempeño**

#### ***Fortalecer la cultura del PMA en materia de gestión de la actuación profesional***

7. En 2014 se llevó a cabo un examen del Sistema de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE)<sup>2</sup> con el propósito de racionalizar su aplicación y aumentar su eficacia para acortar el proceso y permitir al personal dedicar más tiempo a estudiar otros aspectos del desempeño. Estas mejoras se reflejan en la tasa de terminación del ciclo del PACE, que pasó del 64 % en 2011 al 97 % en 2015, que es una de las tasas más altas entre las instituciones de la Naciones Unidas.
8. El PMA es uno de los primeros organismos de las Naciones Unidas que ha integrado en su sistema de gestión del desempeño a consultores, personal contratado a corto plazo y voluntarios de las Naciones Unidas, lo que ha propiciado la armonización de las normas de desempeño para los diferentes tipos de contrato y una mejora de la actuación profesional a nivel institucional.
9. Un componente fundamental de la gestión del desempeño consiste en determinar y abordar las esferas que deben mejorarse. Con el propósito de reforzar este proceso, el PMA ha revisado su marco sobre desempeño insatisfactorio, que permite a los jefes y al personal detectar prontamente los problemas relacionados con el desempeño, abordarlos sin tardanza y velar por que el personal reciba apoyo en su futuro desarrollo profesional.
10. Un centro de recursos en línea puesto en marcha recientemente para la gestión del desempeño ofrece a sus usuarios orientación práctica, conjuntos de herramientas específicas sobre elementos básicos, tutoriales en video, artículos y otro material. A la luz de la respuesta positiva obtenida, el PMA seguirá añadiendo recursos y material a intervalos regulares.
11. Los indicadores de la Encuesta mundial al personal apuntan a una mejora de la cultura del PMA en materia de gestión del desempeño, y los resultados obtenidos superan los parámetros mundiales de referencia. De hecho, a juzgar por dichos resultados, el 76 % del personal sabe cómo se evalúa el desempeño —lo que supone una mejora de 4 puntos porcentuales respecto a 2012 y una puntuación de 7 puntos porcentuales por encima de la norma global IBM—, y el 83 % del personal cree que el establecimiento en sus respectivas dependencias de normas claras sobre desempeño tiene como finalidad prestar una asistencia de alta calidad a los beneficiarios, lo que equivale a un aumento de 3 puntos porcentuales respecto a 2012 y a una puntuación de 8 puntos porcentuales por encima de la norma global IBM.

#### ***Definir e incorporar los valores y comportamientos comunes en el PMA***

12. Se está modificando el modo de evaluar al personal para que refleje los valores fundamentales del PMA y sus cuatro esferas de gestión de las capacidades básicas: i) finalidad – armonizar la finalidad individual con el cometido del PMA; ii) personal – apoyar y formar a la fuerza de trabajo para que preste el mejor servicio posible a sus beneficiarios; iii) asociación – ir más allá

---

<sup>1</sup> La norma global IBM deriva de una recopilación de respuestas del personal de organizaciones de todo el mundo. Permite comparar los resultados con los valores medios de todas las organizaciones incluidas en la base de datos IBM.

<sup>2</sup> El proceso PACE fomenta, refuerza y mejora el diálogo entre supervisores y personal, y vincula los productos e indicadores clave de las realizaciones de cada empleado con aquellos de la dependencia, dirección u oficina del PMA en el país. Define para cada miembro del personal las competencias y expectativas en materia de realizaciones, ayuda a determinar las esferas de desarrollo y aprendizaje, y proporciona un mecanismo para detectar y resolver los problemas y obstáculos relacionados con el desempeño

de los límites para atender de la mejor manera posible a los beneficiarios del PMA, y iv) actuación profesional – ofrecer soluciones prácticas y sostenibles para llevar a cabo el cometido del Programa.

13. Para definir los valores y comportamientos promovidos por el PMA e incorporarlos de una manera más sistemática en toda la plantilla se está elaborando una propuesta de valores para los empleados<sup>3</sup> que apoye y refuerce la adquisición de talento. La propuesta, que se basa en un amplio proceso de consulta con numerosas partes interesadas, mejorará la competitividad del PMA en el mercado laboral con vistas a captar y retener a los profesionales con más talento. Se ha hecho uso de LinkedIn, el mayor servicio en línea de conexiones profesionales, a modo de plataforma adicional para detectar y atraer talento, y en 2014/2015 el número de seguidores del PMA aumentó considerablemente hasta alcanzar la cifra de 47.400.

### **Ampliar la reserva de talento del PMA**

#### ***Elaborar marcos de promoción profesional y desarrollar las competencias en el PMA***

14. En los marcos de promoción profesional se ha determinado cuáles son las competencias y capacidades de carácter técnico necesarias en las distintas esferas funcionales del PMA, y se han formulado posibles trayectorias profesionales para apoyar el desarrollo laboral del personal. Los marcos de promoción profesional fundamentan la toma de decisiones en materia de personal para el aprovechamiento del talento, la planificación de la sucesión y la planificación global de la fuerza de trabajo<sup>4</sup>. Los resultados de la Encuesta mundial al personal de 2015 indican que se han hecho grandes progresos en este ámbito, ya que según estos el 77 % del personal tiene las cualificaciones profesionales y competencias necesarias para progresar en su carrera en el PMA, lo que supone un aumento de 13 puntos porcentuales con respecto a 2012.
15. Para reforzar el apoyo que recibe el personal en el desarrollo de su carrera profesional se han elaborado herramientas y material de orientación, que se han puesto en conocimiento de toda la plantilla —con especial atención al personal nacional— a través de presentaciones, talleres y sesiones específicas en las oficinas en los países y en la Sede. Asimismo se ha publicado en línea una página dedicada a la gestión de la carrera profesional, en la que se definen los principios, marcos y herramientas por los que se rigen las carreras en el PMA.

#### ***Crear más oportunidades de aprendizaje y crecimiento***

16. El Sistema de gestión del aprendizaje (LMS) es una plataforma en línea destinada a coordinar, realizar y hacer el seguimiento del aprendizaje en todo el PMA. La plataforma ofrece a la plantilla dispersa por todo el mundo un fácil acceso al aprendizaje y brinda a cada empleado la posibilidad de tomar las riendas de su propia trayectoria de aprendizaje. La nueva versión ampliada del LMS, que entró en servicio en 2015, permite crear planes a la medida para cada empleado, utilizando, entre otros medios, módulos de capacitación en línea, capacitación en el puesto de trabajo y cursos presenciales; en consonancia con el principio de 70-20-10<sup>5</sup>.
17. Entre enero y octubre de 2015, los miembros del personal completaron más de 13.000 cursos dictados en el marco del LMS. La utilización a nivel mundial de este sistema mejorado implica que ya no son necesarios los sistemas paralelos de aprendizaje de ámbito local, lo que permite reducir la duplicación de tareas y adoptar un enfoque integral sobre el desarrollo de las capacidades.

---

<sup>3</sup> Una propuesta de valores para los empleados describe la combinación de características, beneficios y modalidades de trabajo que un empleado con las competencias, capacidades y actuación profesional adecuadas esperará encontrar en una organización. La propuesta deberá ser suficientemente específica, pertinente y convincente para atraer, captar y retener a personas de talento.

<sup>4</sup> La planificación de la fuerza de trabajo incluye actividades que ayudan a una entidad a conocer el estado actual de su plantilla, hacer pronósticos sobre los déficits, subsanar los déficits y planificar las necesidades futuras, lo cual le permite adoptar medidas correctoras como aumentar o reducir la plantilla, reasignar a los empleados y ofrecerles cursos de reorientación profesional.

<sup>5</sup> El principio 70-20-10 refleja las tres vías que contribuyen al aprendizaje en su totalidad: el 70 % proviene de la experiencia y la práctica en el puesto de trabajo; el 20 %, del contacto con los demás, y el 10 % restante, de la asistencia a cursos, que pueden ser presenciales o por vía electrónica.

***Reforzar la capacidad de planificación de la fuerza de trabajo del PMA***

18. Se ha creado una cartera de futuro talento mediante la iniciativa de establecimiento de una reserva de talento<sup>6</sup>, para la cual al mes de octubre de 2015 se habían recibido 11.000 solicitudes. Esta reserva facilita al personal directivo el acceso a personas calificadas preseleccionadas que tienen los conocimientos y la motivación necesarios.
19. Un nuevo conjunto de herramientas de la estrategia de adquisición de talento facilita la contratación de personal cualificado para las oficinas sobre el terreno y las direcciones ubicadas en la Sede, en particular en los lugares de destino más difíciles. El conjunto de herramientas realza la importancia de adaptar la adquisición de talento a las prácticas locales en materia de recursos humanos.
20. Diversidad e integración constituyen un componente clave de la estrategia en materia de personal porque fomentan un entorno de trabajo integrador, donde todos los miembros del personal del PMA, con independencia de su origen, son valorados, motivados y productivos. La atención que el PMA presta a las cuestiones relacionadas con la diversidad y la integración le permite ampliar sus conocimientos sobre las distintas necesidades de las poblaciones a las que asiste, un factor decisivo para el éxito de su acción. Se ha elaborado una estrategia en materia de diversidad e integración que se ha difundido entre el personal directivo del Programa a escala mundial.
21. Entre las iniciativas del PMA para fomentar la diversidad en la contratación de personas de talento y alcanzar el objetivo de las Naciones Unidas de paridad de género figura la obligación de que para cada puesto vacante de nivel intermedio o superior entre los candidatos haya al menos una mujer. En consecuencia, en 2015 las mujeres representaron la mayoría (el 55 %) de los funcionarios internacionales de categoría profesional contratados con nombramientos de plazo fijo, lo que supone un notable aumento respecto a la tasa del 45 % registrada en 2014. Se está recurriendo a empresas de contratación especializadas para captar a más candidatas para puestos de nivel intermedio o superior que desempeñen funciones en la que la representación de hombres y mujeres es relativamente desequilibrada. El PMA sigue procurando corregir este desequilibrio de género en la esfera de la logística, donde las mujeres representan el 31 % de los nombramientos efectuados en 2015; está ocupado por mujeres el 19 % de los puestos existentes en este servicio.
22. Por primera vez desde 2005 se ha llevado a cabo un examen en profundidad de los perfiles de puestos en el PMA para reforzar la necesidad de rendir cuentas y facilitar la toma de decisiones en relación con la planificación de la plantilla y la estructura orgánica. Los nuevos perfiles incluyen funciones de reciente aparición, como nutricionista o especialista en productos. En todas las oficinas del PMA los actuales puestos se armonizarán con los nuevos perfiles antes de que finalice 2015.
23. Se han elaborado directrices sobre el examen de la estructura y la dotación de personal para ayudar a los directores en los países y los directores de las direcciones a dar mayor agilidad a la estructura orgánica de las oficinas en los países y las direcciones de la Sede de manera que respondan mejor a las necesidades en materia de financiación y programación. Las directrices facilitarán la adaptación a los importantes cambios que se sucederán a nivel de la dirección estratégica, las necesidades operacionales y/o los recursos disponibles.
24. En 2014/2015 quedó probada una vez más la capacidad del PMA para desplegar con rapidez al personal en situaciones de emergencia. Por ejemplo, en el marco de la crisis de nivel 3 provocada por el virus del Ébola, el Programa aumentó su personal un 147 % en los cuatro países afectados en un plazo de seis meses, redistribuyendo personal de todas las categorías y los servicios. En 2014 se elaboró una lista de reserva para intervenciones de emergencia que aumenta la agilidad de la plantilla y permite un despliegue más rápido en estas situaciones.

---

<sup>6</sup> Las 12 esferas funcionales contempladas en la iniciativa incluyen nutrición, transferencias de base monetaria, análisis y cartografía de la vulnerabilidad, cadena de suministro, seguimiento, evaluación y finanzas.

25. Se ha mejorado el despliegue estratégico del personal modificando el proceso de reasignación: la toma de decisiones estratégicas se ha reforzado para reflejar mejor las prioridades del PMA y se ha dotado el proceso de mayor transparencia y objetividad.

### **Reorientar la atención**

#### ***Mejorar las competencias y capacidades del personal nacional***

26. Las iniciativas para fomentar las competencias y capacidades del personal nacional incluyen la mejora del LMS para que responda mejor a las necesidades de capacitación del personal facilitando el acceso al aprendizaje, especialmente para el personal nacional que trabaja en las regiones más apartadas. Entre enero y octubre de 2015, los miembros del personal nacional completaron 8.200 cursos en el marco del LMS. Se ha intensificado la enseñanza de idiomas entre el personal nacional como una necesidad clave, y en junio de 2015 se puso en marcha con carácter experimental una herramienta para la enseñanza de idiomas a través de Internet. De aquí a mediados de 2016, unos 1.000 miembros del personal como mínimo obtendrán licencias para el estudio de idiomas.
27. El 35 % de los participantes en el programa encaminado al logro del objetivo del Hambre Cero eran miembros del personal nacional.
28. Se han formulado marcos de promoción profesional para apoyar la gestión de la carrera profesional del personal nacional. En la Encuesta mundial al personal de 2015 se registró una mejora de 9 puntos porcentuales con respecto a los resultados de 2012, con un 70 % del personal nacional que consideraba que su capacitación era suficiente para el desempeño eficaz de sus funciones.

#### ***Crear un entorno de trabajo propicio y saludable***

29. La Dirección de Bienestar del Personal estableció en enero de 2015 servicios de asesoramiento y atención médica para el personal. Las iniciativas de la dirección se basan en la estrategia del PMA en materia de bienestar del personal, aprobada por la Junta en 2015, para la cual se obtuvo una asignación de 10 millones de dólares EE.UU. destinada a la creación de un Fondo para el programa de bienestar. La estrategia ha sido difundida entre todo el personal y va destinada a las oficinas en los países, con especial atención al personal de contratación local. Teniendo debidamente en cuenta las normas vigentes en el sistema de las Naciones Unidas y la estrategia en materia de bienestar, la nueva política del PMA en materia de alojamiento prevé una serie de medidas y buenas prácticas administrativas para mejorar y estandarizar la calidad del alojamiento proporcionado por el Programa en el ámbito de las operaciones sobre el terreno.

#### ***Adaptar y aplicar modalidades contractuales destinadas a permitir al personal nacional llevar a cabo satisfactoriamente su cometido***

30. El PMA armonizó en 2014 las condiciones de servicio del personal de contratación local de las oficinas en los países en el marco del proyecto de transferencia de los contratos de dicho personal. En consecuencia, los contratos de 3.400 miembros del personal nacional se transfirieron del régimen del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) al régimen administrativo del PMA y de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). El PMA ha actualizado asimismo sus políticas en materia de recursos humanos y las ha publicado en Internet en aras de una mayor transparencia y empoderamiento.

### **Formar a jefes de alto desempeño**

#### ***Desarrollar las capacidades de liderazgo y gestión***

31. Una evaluación del personal directivo permitió determinar las principales fortalezas de los directivos del PMA y también las esferas en las que había que mejorar la formación de los jefes para que pudieran desempeñar de la mejor manera posible sus amplias responsabilidades. Sobre la base de estas constataciones, se lanzó en 2014 el programa encaminado al logro del objetivo del Hambre Cero, destinado a permitir que los jefes adquieran las herramientas y los comportamientos necesarios para cumplir más eficazmente el mandato del PMA. La magnitud del programa y la rapidez con que se aplicó no tienen parangón en el sistema de las Naciones Unidas. En el plazo de 12 meses se organizaron 13 sesiones del programa cuatrimestral para un

total de 310 miembros del personal directivo —directores en los países, directores de direcciones y jefes de dependencias y suboficinas— de 76 oficinas en los países. El programa aplica las mejores prácticas en materia de metodología y contenido y el aprendizaje se realiza combinando cursos de capacitación presenciales y en línea. Los participantes expresaron opiniones positivas sobre la calidad y los beneficios del programa. Según se desprende de las evaluaciones, la tasa de satisfacción tanto con respecto al programa como a su pertinencia alcanzó el 91 %.

32. Para reforzar la cartera de personal directivo y acelerar el acceso de las mujeres a los cargos directivos se lanzó en 2013 el programa INSPIRE, para el fomento del acceso de las mujeres a puestos directivos y el desarrollo de su carrera profesional. Hasta final de 2015 habían completado el programa más de 165 mujeres que desempeñaban cargos de dirección eran miembros del personal nacional e internacional en Roma, El Cairo, Dakar y Johannesburgo.

### ***Evaluar y desarrollar las aptitudes de liderazgo***

33. El proceso de ascenso de los funcionarios profesionales de contratación internacional de los niveles P-1 a P-3 se ha reorganizado con vistas a mejorar la eficacia y transparencia de los procesos de toma de decisiones. El nuevo procedimiento obliga a los superiores jerárquicos a rendir cuentas de sus decisiones en materia de gestión del talento, permite a los candidatos cualificados recibir retroinformación y orientación personalizada y les ofrece la posibilidad de examinar sus perspectivas de carrera en un proceso de evaluación que consta de varios niveles.
34. Para determinar el potencial de liderazgo se ha reformado el proceso de ascenso del personal internacional de categoría profesional de los niveles P-5 y D-1 con vistas a reforzar la coherencia, el rigor y la transparencia de la toma de decisiones en materia de contratación de personal para puestos directivos. En la evaluación del personal cualificado se tienen en cuenta su potencial y su desempeño. El primer examen del talento se completó en 2015, y los resultados obtenidos ayudarán al Comité de Dotación de Personal (personal de categoría superior) a crear una reserva de personal preparado para avanzar hacia los puestos directivos.
35. Se ha puesto en marcha una reserva de talento para integrar a los oficiales profesionales subalternos en la cartera de talento del PMA. En 2015 se contrató a más oficiales de esta categoría que en ningún otro año desde 2006.

### ***Movilizar al personal directivo de categoría superior***

36. En 2015 se llevó a cabo un examen integral (de 360°) del Comité Directivo Superior para contribuir al establecimiento de un sistema unificado de evaluación del desempeño y promover una cultura de retroinformación abierta y rendición de cuentas. Cada miembro recibió comentarios de sus subordinados, homólogos y supervisores, y llevó a cabo una autoevaluación con respecto a las cuatro esferas de gestión del PMA. El ejercicio incluía una sesión de asesoramiento personalizado para cada participante.

### **Lecciones extraídas**

37. La aplicación de la estrategia en materia de personal es un proceso reiterativo que genera enseñanzas útiles para las iniciativas futuras.

### **La gestión del personal es responsabilidad de todos: del personal directivo, la Dirección de Recursos Humanos y la plantilla**

38. El personal directivo es responsable tanto de los recursos humanos como de los programas. Para implantar los cambios clave en todo el PMA será necesario que este personal impulse una enérgica labor de promoción. Por ejemplo, el compromiso y patrocinio de la dirección fueron decisivos para el éxito del programa encaminado al logro del objetivo del Hambre Cero y del nuevo proceso de ascenso para los niveles P-5 y D-1.
39. El personal de recursos humanos ha desempeñado una función determinante en la elaboración y realización de numerosas iniciativas relacionadas con la estrategia en materia de personal. No obstante, a medida que los superiores jerárquicos asuman mayores responsabilidades, esta función debe orientarse en mayor medida hacia la prestación de apoyo. Hace falta cambiar de actitud para adherirse plenamente a esta transformación y propiciar una aplicación satisfactoria de la estrategia en todo el PMA.

40. El compromiso y la colaboración de todo el personal, incluido el personal nacional, son de vital importancia para integrar los cambios.

### **El aumento de la demanda de servicios que grava sobre la función de gestión de los recursos humanos requiere que se encuentren nuevas fórmulas para aumentar la eficiencia**

41. La HRM debe ocuparse de la cartera diversificada de iniciativas estratégicas, al tiempo que mantiene y optimiza la prestación de sus servicios básicos. Para garantizar la plena realización de los objetivos de la estrategia en materia de personal, las tareas inherentes a la gestión de los recursos humanos se han ampliado más allá de las funciones habituales —basadas en los procesos— de gestión de los beneficios, las recompensas y los contratos para abarcar la prestación de asesoramiento estratégico al personal directivo a nivel regional y de los países sobre las cuestiones de personal más urgentes. Para que el personal de recursos humanos pueda cumplir su nuevo cometido necesitará una serie de conocimientos, información y competencias específicos.
42. Para que la función de gestión de los recursos humanos pueda cumplir su doble cometido, es indispensable buscar posibilidades de aumento de la eficiencia fortaleciendo a la vez las capacidades de carácter estratégico que ya se requieren del personal de recursos humanos. Para ello es necesario optimizar y reformular los procesos y aprovechar en mayor medida las soluciones tecnológicas y la automatización.

### **Es posible obtener resultados positivos pero para ello se necesitan inversiones**

43. Las inversiones destinadas a la fuerza de trabajo del PMA deben realizarse con arreglo a criterios de sostenibilidad. Las actividades para aplicar la estrategia en materia de personal necesitan tanto inversiones de carácter excepcional, por ejemplo para la implantación de un nuevo sistema de contratación en línea y un sistema de autoservicio para el personal, como inversiones recurrentes, por ejemplo para las iniciativas de desarrollo de las capacidades del personal en su conjunto.
44. También para seguir obteniendo resultados será necesario efectuar inversiones. Por ejemplo, para aplicar las recomendaciones formuladas en el examen del proceso de promoción relativo a las categorías P-5 y D-1 será preciso recurrir a una parte externa que realice las evaluaciones. Para mantener y acelerar la dinámica generada por la estrategia en materia de personal, es imprescindible prever los costos a largo plazo y asignar los fondos requeridos.

## **Consecuencias para la función de gestión de los recursos humanos**

### **Reforzar la función de gestión de los recursos humanos**

#### *Estrategia y nuevo modelo operativo para la función de gestión de los recursos humanos*

45. En 2015, en colaboración con el personal directivo y los empleados, se elaboró una estrategia funcional sobre recursos humanos con el fin de definir los imperativos que la HRM ha de tener en cuenta para apoyar la aplicación exitosa de la estrategia en materia de personal. Los tres imperativos son: i) actuar lo más cerca posible del beneficiario; ii) captar, desarrollar y desplegar a personas de talento, y iii) impulsar la motivación mediante experiencias profesionales constructivas. Para asegurar la armonización e iniciar el proceso de aplicación se compartió la estrategia con un amplio equipo de recursos humanos.
46. La estrategia funcional sobre recursos humanos se sustentará en un modelo operativo informatizado que facilitará la aplicación de la estrategia en materia de personal. Este modelo operativo optimizará la estructura de la HRM para que esta aporte la mayor contribución posible al PMA y a las personas asistidas.

### **Próximas etapas**

47. Durante la primera fase de la aplicación de la estrategia se han obtenido resultados importantes, pero será necesario seguir trabajando en las esferas siguientes.

### **Reforzar la cultura del desempeño**

48. El PMA seguirá reforzando el vínculo entre el ejercicio de ascenso relativo a los niveles P-1 y P-3 y el sistema PACE, así como con otros procesos de gestión del talento. Se tratará, por ejemplo, de incorporar en el proceso PACE las recomendaciones en materia de ascensos.



49. El PMA ayudará al personal directivo y a los empleados a abordar las cuestiones relacionadas con el desempeño insatisfactorio y a establecer mecanismos de apoyo para garantizar que las esferas que han de desarrollarse se mejoren de manera transparente y objetiva.

### **Ampliar la reserva de talento del PMA**

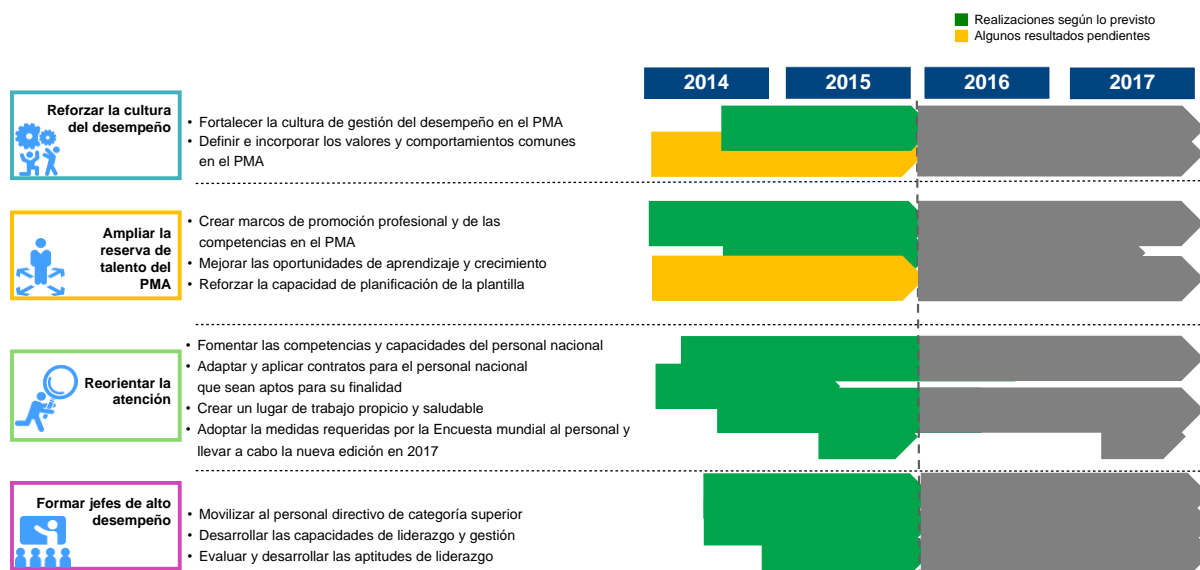
50. Con objeto de disponer de las competencias adecuadas para poder cumplir su mandato, el PMA *fortalecerá* su reserva de talento y *adquirirá y tomará prestado* más talento.
51. **Fortalecimiento:** El LMS pondrá a disposición de toda la plantilla numerosos cursos dedicados a las competencias funcionales y básicas, que versarán sobre capacitación en materia de supervisión, gestión de equipos, comunicación, aptitudes de presentación, diversidad e integración. Gracias a un programa específico se ofrecerá apoyo a los nuevos padres y madres y a sus superiores jerárquicos.
52. **Adquisición:** Se examinará el proceso de adquisición de talento para que contribuya a mejorar la capacidad del PMA para captar y contratar a personas de talento de primer orden. La elaboración de una estrategia para la adquisición de talento y la finalización de la propuesta de valores para los empleados reforzarán aún la posición del PMA en el mercado laboral. Se establecerá un cuadro de futuros dirigentes para el que el PMA creará 50 puestos de nivel P-2. El uso del sistema electrónico de contratación optimizará el proceso de contratación en general y permitirá mejorar el análisis.
53. Además, el PMA elaborará una estrategia de contratación centrada en la diversidad para atraer talento más variado y alcanzar los objetivos del PMA en materia de paridad de género.
54. **Préstamo:** La creación de una lista de reserva para las intervenciones de emergencia con 300 cooperantes externos previamente seleccionados facilitará un despliegue de personal más rápido.

### **Reorientar la atención**

55. En el transcurso de 2016 se dará prioridad a mejorar las competencias funcionales del personal nacional. El objetivo previsto es que 3.000 miembros de dicho personal completen las intervenciones de capacitación específicas antes de que finalice 2016.
56. Se establecerá un marco de promoción profesional para la función de programas que fomente las competencias y capacidades de todo el personal nacional, incluido el personal nacional.
57. Se reforzará el servicio médico y de asesoramiento para tratar los casos de estrés fisiológico y psicológico relacionados con el trabajo y asegurar así un lugar de trabajo propicio y saludable.
58. Se creará un sistema de autoservicio para los empleados que potencie la eficiencia, la transparencia y el empoderamiento de los miembros del personal. A través de este sistema, los empleados se encargarán directamente de sus propios datos y transacciones, lo que redundará en una mayor transparencia y precisión de los datos, al tiempo reduciendo a la vez la carga de trabajo de la HRM, que de este modo podrá dedicarse a otras actividades con más valor añadido.

### **Formar jefes de alto desempeño**

59. En 2016 se establecerá un centro externo para el desarrollo de la carrera profesional, que complementará el nuevo proceso de promoción para los niveles P-5 y D-1. El centro permitirá encontrar al personal que presente los niveles más altos de desempeño y potencial, y aportará datos al Comité de Dotación de Personal encargado del personal de categoría superior para fundamentar sus decisiones acerca de quién incluir en la lista de reserva para los puestos de alto nivel.
60. Durante 2016 se seguirá prestando atención a los resultados del programa encaminado a alcanzar el objetivo del “Hambre Cero” y del programa INSPIRE con vistas a formar jefes que contribuyan a cumplir el mandato del PMA.

**Figura 1: Hoja de ruta de alto nivel de la estrategia en materia de personal: 2014-2017**

## Conclusión

61. Los objetivos de la estrategia en materia de personal son ambiciosos, pero también lo es la visión del PMA de un mundo sin hambre, que solo podrá alcanzarse si la plantilla está perfectamente preparada para cumplir su cometido. El ritmo de incorporación de los cambios necesarios deberá ser acorde con el plazo establecido para 2030 en la visión de un mundo con Hambre Cero, al tiempo que sigue y se ajusta a la capacidad de absorción del Programa.
62. Los logros registrados hasta la fecha confirman el apoyo de la Junta a la estrategia y alientan a mantener dicho apoyo para aprovechar la dinámica puesta en marcha, aplicando para ello la estrategia a todos los niveles del PMA y asegurando la gestión eficaz del principal activo del PMA, que es su fuerza de trabajo. El Programa seguirá adelante con la aplicación de la estrategia en el marco de sus cuatro imperativos, sin perder de vista las primeras enseñanzas extraídas mientras intenta hacer más, para más gente, con menos.

**Lista de las siglas utilizadas en el presente documento**

HRM	Dirección de Recursos Humanos
PACE	Sistema de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para al Desarrollo