

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Roma, 7-11 de junio de 2010

ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN

Tema 13 del programa

EXAMEN DE LA GESTIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN EN EL PMA: INFORME DE LA DEPENDENCIA COMÚN DE INSPECCIÓN

*Para información**

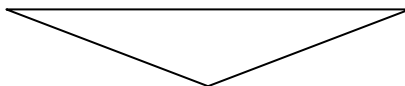
S

Distribución: GENERAL
WFP/EB.A/2010/13-B
11 mayo 2010
ORIGINAL: INGLÉS

* De conformidad con las decisiones de la Junta Ejecutiva sobre el sistema de gobierno, aprobadas en el período de sesiones anual y el tercer período de sesiones ordinario de 2000, los temas presentados a título informativo no se debatirán a menos que los miembros de la Junta así lo pidan expresamente antes de la reunión y la Presidencia dé el visto bueno a la petición por considerar que es adecuado dedicar tiempo de la Junta a ello.

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

PROYECTO DE DECISIÓN*



La Junta toma nota del documento titulado “Examen de la gestión y la administración en el PMA: Informe de la Dependencia Común de Inspección” (WFP/EB.A/2010/13-B) y de la respuesta de la dirección contenida en el documento WFP/EB.A/2010/13-B/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas por sus miembros durante los debates.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si se desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento “Decisiones y recomendaciones del período de sesiones anual de 2010 de la Junta Ejecutiva” que se publica al finalizar el período de sesiones.

JIU/REP/2009/7
Original: Inglés

**EXAMEN DE LA GESTIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN
EN EL PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS (PMA)**

Preparado por

*Yishan Zhang
Nikolay Chulkov*

Dependencia Común de Inspección



Naciones Unidas, Ginebra, 2009

RESUMEN

Examen de la gestión y la administración en el Programa Mundial de Alimentos (PMA) JIU/REP/2009/7

Objetivos

El presente "Examen de la gestión y la administración en el Programa Mundial de Alimentos (PMA)" forma parte de una serie de exámenes de organizaciones participantes realizados por la Dependencia Común de Inspección en los últimos años. El objetivo es definir las esferas en las que caben mejoras, prestando particular atención a la gobernanza, la dirección ejecutiva, la administración, la planificación estratégica, la presupuestación, la gestión de los recursos humanos y la supervisión, entre otras. Los inspectores formularon 12 recomendaciones; nueve de ellas se dirigen al Director Ejecutivo y tres a la Junta Ejecutiva.

Principales constataciones y conclusiones

La valoración global del PMA es en general positiva en la comunidad internacional. En lo que se refiere a la gestión y la administración, los inspectores observaron que se trataba de un organismo activo que trabajaba continuamente por su propia mejora, y que estaba comprometido a adaptarse a la evolución de los distintos entornos y a acrecentar su eficacia y su eficiencia.

Aunque se dedica principalmente a las emergencias y opera en un entorno inestable, el PMA dispone de sólidos instrumentos institucionales que le permiten reforzar sus capacidades de planificación estratégica y de gestión, apoyadas por una gestión basada en los resultados.

Al estar enteramente financiado con contribuciones voluntarias, el PMA no puede predecir los ingresos que destinará a sus funciones administrativas y de apoyo a los programas, ni tiene fondos garantizados para ejecutar las actividades operacionales que aprueba la Junta Ejecutiva. Para que el PMA pueda cumplir su mandato, es imprescindible garantizar una mayor predecibilidad y estabilidad de la financiación. Los inspectores acogen muy favorablemente la iniciativa del PMA de revisar su marco de financiación en 2009.

El elevado porcentaje de contribuciones con fines específicos sigue siendo otra de las dificultades a que se enfrenta el PMA. La asignación de fondos a fines determinados es una cuestión delicada y sensible, que a veces tiene connotaciones políticas. Para facilitar este aspecto, es preciso que la Junta Ejecutiva, los donantes y la secretaría del PMA hagan un esfuerzo conjunto. A juicio de los inspectores, el PMA debe esforzarse más por aumentar la transparencia y la seguridad en la asignación de recursos y por fortalecer la comunicación con los donantes, con el fin de reducir la asignación de contribuciones para fines específicos.

El PMA lleva más de 10 años trabajando en su proceso de descentralización. A pesar de los logros conseguidos, aún caben mejoras. Es necesario reorganizar la estructura en tres niveles para evitar omisiones, solapamientos, duplicaciones o solicitudes y consejos contradictorios. Los inspectores recomendaron que se efectuase un estudio de los solapamientos y las carencias en las funciones administrativas y de apoyo dentro de la estructura descentralizada.

La Dependencia Común de Inspección realizó una encuesta en línea entre todo el personal del PMA. La encuesta brindó útiles perspectivas respecto de diversos aspectos del Programa, que se han utilizado en el informe. La tasa de respuesta a la encuesta fue sumamente alentadora, del 35%, y superior al 50% en varias categorías de empleados. El valor y la satisfacción por el trabajo reciben buenas calificaciones y, en general, los empleados consideran que el PMA es un buen lugar de trabajo. Sin embargo, se observan diferencias considerables en la pauta de las respuestas entre distintas categorías de personal y empleados. Los inspectores tomaron nota de que en muchos aspectos, los funcionarios internacionales de categoría profesional tenían una actitud más negativa que la muestra general. Por otro lado, las opiniones de los funcionarios de la Sede suelen ser menos favorables que las del personal sobre el terreno.

La esfera de la gestión de los recursos humanos exige atención particular. Las relaciones entre la dirección y el personal, la movilidad y la gestión de la carrera profesional son cuestiones sumamente sensibles para diversas categorías del personal. En particular, el proceso de reasignación, rotación y movilidad, que afecta a la quinta parte del personal cada año, es juzgado negativamente por más de la mitad de los profesionales en lo que se refiere a su imparcialidad y transparencia. Ello merece la atención de la Directora Ejecutiva y de la Junta Ejecutiva y pone de manifiesto la necesidad de que se revise la política de reasignación, rotación y movilidad.

ÍNDICE

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
RESUMEN		iii
ABREVIATURAS		vi
I. INTRODUCCIÓN	1–12	1
A. Ámbito de aplicación, objetivos y metodología	1–7	1
B. Una organización dinámica y que trabaja por su propia mejora	8–12	1
II. GOBERNANZA	13–22	3
A. Doble filiación	13–18	3
B. Junta Ejecutiva del PMA	19–20	5
C. Director Ejecutivo	21	5
D. Secretaría del PMA	22	5
III. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	23–34	5
A. Marco de planificación estratégica	23–28	5
B. Gestión basada en los resultados	29–34	7
IV. MARCO DE FINANCIACIÓN	35–52	9
A. Ampliación de la base de donantes	39–40	10
B. Asignación de las contribuciones para fines específicos	41–44	10
C. Principio de la plena recuperación de los costos	45–49	12
D. Fondos fiduciarios y cuentas especiales	50–51	13
E. Estados financieros	52	14
V. UN DECENIO DESPUÉS DE LA DESCENTRALIZACIÓN	53–64	14
A. Situación actual de la descentralización	55–57	14
B. Diferencias de la valoración entre la Sede y el terreno	58–64	15
VI. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	65–91	17
A. Composición del personal del PMA	68	18
B. Equilibrio de género	69–72	19
C. Distribución geográfica	73–75	20
D. Proceso de reasignación, rotación y movilidad	76–84	22
E. Ascensos excepcionales	85	24
F. Utilización de consultores	86	25
G. Dualidad del Estatuto y el reglamento del personal	87	25
H. Personal directivo	88–89	26
I. Representación del personal	90–91	26
VII. SUPERVISIÓN	92–103	27
A. Evaluación	95–98	27
B. Auditoría, inspección e investigación	99–102	28
C. Comité de Auditoría	103	29
VIII. OTROS ASUNTOS	104–106	29
A. Seguridad y vigilancia	104–107	29
B. Servicio Aéreo Humanitario	108	31
C. Servicios comunes entre los organismos con sede en Roma	109–110	31
D. Servicios de conferencias	111–113	32
E. Tecnologías de la información y de las telecomunicaciones	114–116	32
IX. ENCUESTA ENTRE EL PERSONAL	117–124	32

ANEXOS

I. Organigrama del PMA	36
II. Marco de gobernanza y supervisión	37
III. Resumen de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes en aplicación de las recomendaciones de la DCI	38

ABREVIATURAS

ACNUDH	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
CCAAP	Comité Consultivo de Asuntos Administrativos y de Presupuesto
DCI	Dependencia Común de Inspección
ECOSOC	Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
HLCM	Comité de Alto Nivel sobre Gestión
ICT	tecnología de la información y de las telecomunicaciones
JJE	Junta de Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación
IPSAS	Normas internacionales de contabilidad para el sector público
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OEDE	Oficina de Evaluación
ONG	organizaciones no gubernamentales
OPSR	operaciones prolongadas de socorro y recuperación
OSD	Inspector General y Dirección de Supervisión
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RBM	gestión basada en los resultados
RRM	reasignación, rotación y movilidad
SRAC	Comité de Asignación Estratégica de Recursos
SSS	Servicios de Seguridad y Vigilancia
UNDSS	Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas
WGG	Grupo de Trabajo sobre Gobernanza

I. INTRODUCCIÓN

A. **Ámbito de aplicación, objetivos y metodología**

1. Tal como previsto en su programa de trabajo para el año 2009, la Dependencia Común de Inspección (DCI) realizó un examen de la gestión y la administración en el Programa Mundial de Alimentos (PMA). Ese examen forma parte de una serie de exámenes de la gestión y la administración de organizaciones participantes realizados durante los últimos años.
2. Los objetivos del examen eran determinar las esferas en las que podían introducirse mejoras, así como destacar las mejores prácticas para transmitir las a otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Se presta especial atención a la gobernanza, la dirección ejecutiva, la administración, la planificación estratégica, la presupuestación, la gestión de los recursos humanos y la supervisión, entre otros, teniendo en cuenta que el examen de la DCI coincide con varias iniciativas o proyectos dentro del PMA en algunas de las esferas estudiadas.
3. De conformidad con las normas y directrices internas de la DCI y sus procedimientos internos de trabajo, la metodología seguida en la preparación de este informe incluyó un examen preliminar, cuestionarios institucionales y con enfoque regional, y análisis detallados. Los inspectores se entrevistaron con funcionarios del PMA y representantes de otros organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y Estados Miembros, en particular miembros de la Junta Ejecutiva del PMA. También dialogaron con directores de despachos regionales y oficinas del PMA en los países, así como con otros funcionarios del PMA, incluidos representantes del personal. Se solicitaron observaciones de la secretaría del PMA acerca del proyecto de informe, que se tuvieron en cuenta en la versión final de éste.
4. Para conocer las opiniones del personal, la DCI realizó una encuesta trilingüe entre el personal dirigida a todos los empleados del PMA, con independencia de su tipo de nombramiento, duración de contrato o lugar de destino. Tanto el interés demostrado como la participación de los empleados del PMA fueron alentadores (la tasa global de respuesta fue del 35%, y del 60% entre los funcionarios internacionales de categoría profesional). Ello pone de manifiesto que los empleados del PMA están dispuestos a expresar su opinión sobre aspectos fundamentales de su trabajo y sobre cuestiones relacionadas con su organización.
5. De conformidad con el artículo 11.2 del Estatuto de la DCI, el presente informe se ultimó después de una consulta entre los inspectores encaminada a contrastar sus conclusiones y recomendaciones con el saber colectivo de la Dependencia.
6. Para facilitar el uso del informe, la aplicación de sus recomendaciones y el seguimiento de éstas, se ha incluido en el Anexo III un cuadro en el que se especifican las recomendaciones que exigen una decisión de la Junta Ejecutiva del PMA y aquellas en las que se requiere la adopción de medidas por parte de la Directora Ejecutiva.
7. Los inspectores desean manifestar su agradecimiento a todos los que prestaron su ayuda en la preparación del presente informe, particularmente a quienes participaron en las entrevistas y compartieron sus conocimientos y su experiencia con tan buena disposición.

B. **Una organización dinámica y que trabaja para su propia mejora**

8. El PMA fue establecido en 1961 conjuntamente por la Asamblea General de las Naciones Unidas y la Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), con sede en Roma. Su mandato tiene dos dimensiones:

prestar socorro de emergencia en caso de catástrofes naturales y provocadas por el hombre y combatir el hambre en el mundo.

9. El PMA es el mayor organismo de asistencia humanitaria del sistema de las Naciones Unidas. A lo largo de los años, ha experimentado cambios fundamentales. Inicialmente, su tarea principal consistía en entregar y distribuir los excedentes de alimentos de los países ricos del norte a las poblaciones pobres que padecían hambre del sur. Hoy en día, el PMA se ha convertido en un amplio programa que desempeña un papel primordial y decisivo en la lucha contra el hambre y en el logro de la seguridad alimentaria en todo el mundo. El Plan Estratégico del PMA para 2008-2011 hacía hincapié en el paso histórico desde la ayuda alimentaria hasta la asistencia alimentaria, que a la entrega tradicional de alimentos para salvar vidas ha incorporado perspectivas y soluciones a largo plazo en un ámbito de acción más amplio. En 2008 el total de empleados del PMA se elevaba a 11.909 personas, y sus gastos superaron los 6.000 millones de dólares EE.UU. Ese mismo año el Programa prestó asistencia a 102 millones de personas afectadas por el hambre en 78 países con más de 3,9 millones de toneladas de alimentos, que representaron el 64% de la ayuda alimentaria mundial. Al mismo tiempo, el PMA actúa como organismo principal del módulo de acción agrupada de logística dentro del sistema de las Naciones Unidas.

10. Durante su examen, los inspectores observaron que el PMA trabajaba en un entorno inestable y repleto de dificultades. El Programa tiene características muy particulares: está centrado en las emergencias, se financia mediante contribuciones voluntarias, está orientado al terreno y trabaja en condiciones arduas y a menudo peligrosas. Al depender por completo de las contribuciones voluntarias, el PMA se enfrentó a graves dificultades en 2009 debido a la falta de fondos para la ejecución de sus actividades. Debido a la peligrosidad de su entorno de trabajo, en 2008 murieron en el desempeño de sus funciones cuatro funcionarios y 13 empleados contratados por el PMA.

11. La valoración global del PMA es en gran medida positiva en la comunidad de las Naciones Unidas, así como entre los Estados Miembros. Se considera que es un organismo dinámico que cumple su mandato y proporciona ayuda y asistencia a sus beneficiarios con eficacia y rapidez. Desempeña un papel de primer orden en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), en especial el ODM 1, que consiste en erradicar la pobreza extrema y el hambre.

12. En cuanto a la gestión y la administración, los inspectores observaron que se trataba de un organismo activo que trabajaba por su propia mejora y que estaba comprometido a adaptarse a la evolución del entorno y a acrecentar su eficacia y su eficiencia. Los inspectores tomaron nota de numerosos ejemplos positivos: ha sido uno de los primeros organismos del sistema de las Naciones Unidas en adoptar una Declaración sobre su cometido y el enfoque de la gestión basada en los resultados (RBM); ha acometido una reestructuración mediante la descentralización con el propósito de acercarla a sus beneficiarios y atenderlos mejor; ha elaborado y aplicado un sistema integrado de gestión de la información; ha procedido a su autoexamen y mejora estableciendo un Grupo de trabajo sobre el sistema de gobierno y después ha aplicado las recomendaciones de éste. Entre otros ejemplos más recientes figuran la elaboración de nuevas políticas en esferas como los recursos humanos y la evaluación, el reciente proceso de examen de su marco de financiación y la aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS).

II. GOBERNANZA

A. Doble filiación

13. El Programa Mundial de Alimentos fue establecido conjuntamente en 1961 por la Asamblea General de las Naciones Unidas¹ y la Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación². Completan su marco jurídico el Estatuto, el Reglamento General, el Reglamento Financiero y el Reglamento de la Junta Ejecutiva.

14. Por todo ello, el PMA tiene una condición jurídica particular de “doble filiación”, que entraña la obligación de presentar informes tanto a las Naciones Unidas como a la FAO, así como varios mecanismos jurídicos, consultivos, de supervisión y de asesoramiento, que se exponen en el Cuadro 1.

15. Con una perspectiva histórica³, no fue hasta 1992, cuando los arreglos institucionales revisados entraron en vigor, que el PMA adquirió mayor grado de autonomía, incluida la autoridad en materia administrativa y de gestión respecto de su personal y sus recursos financieros.

16. En cuanto a su doble filiación, existen diversas opiniones entre las partes interesadas. Algunas acogen favorablemente las ventajas que supone contar con dos pilares que vinculan al PMA con sus organizaciones matrices. Otras señalan los riesgos de aumento de los gastos o de retrasos en el proceso de gobernanza, o bien ponen en tela de juicio el verdadero valor añadido en cuanto a las capacidades de gobernanza y de supervisión. Según la secretaria del PMA, los mecanismos de doble filiación no han retrasado significativamente ningún proceso desde el punto de vista de la gestión.

17. En 1999, a solicitud de la Junta Ejecutiva, se estableció un Grupo de trabajo sobre el sistema de gobierno con miras a fortalecer los procesos de gobernanza del PMA⁴. Los inspectores encomian el proceso dirigido por la Junta con asistencia de la secretaria que creó las condiciones necesarias para una serie de cambios positivos en los mecanismos de gobernanza así como en los métodos de trabajo conexos. Esos cambios incluyen el reforzamiento de la planificación estratégica, la mayor delegación de autoridad en el Director Ejecutivo y la reducción del número de períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva.

18. El Grupo de trabajo sobre el sistema de gobierno también planteó la cuestión de la doble filiación, pero consideró que se trataba de un asunto no prioritario en su informe final, respaldado por la Junta Ejecutiva. Los inspectores opinan que la posibilidad de gastos añadidos, retrasos y duplicaciones debidos a la doble filiación siguen mereciendo atención y un estudio más detenido.

¹ Resolución 1714(XVI) de la Asamblea General de las Naciones Unidas.

² Resolución 1/61 de la Conferencia de la FAO.

³ Véase “*The UN World Food Programme and the Development of Food Aid*”, Dr. John Shaw, Palgrave. 2001. Capítulo 8.

⁴ El Grupo de trabajo presentó un informe intermedio en 2000 (WFP/EB.A/2000/4-D) que contenía recomendaciones (en su mayoría aceptadas por la Junta Ejecutiva) y un informe final en 2005 (WFP/EB.2/2005/4-C/Rev.1), en el que se documentaba y se evaluaba positivamente la aplicación de las recomendaciones.

Cuadro 1: Principales mecanismos de la doble filiación

Ámbitos abarcados	Disposición legal	Entidades matrices
Obligaciones en materia de presentación de informes	Estatuto, Artículo VI	Consejo Económico y Social y Consejo de la FAO
Elección de los miembros de la Junta Ejecutiva	Estatuto, Apéndice	Consejo Económico y Social y FAO
Programa de la Junta Ejecutiva	Reglamento de la Junta Ejecutiva, Artículo III	Consejo Económico y Social y Consejo de la FAO
Participación como observador en las reuniones de la Junta Ejecutiva	Reglamento de la Junta Ejecutiva, Artículo XV	Estados Miembros de las Naciones Unidas y la FAO
Período de sesiones extraordinario de la Junta Ejecutiva	Reglamento de la Junta Ejecutiva, Artículo I	Secretario General de las Naciones Unidas y Director General de la FAO
Distribución de documentos oficiales a los órganos matrices	Reglamento de la Junta Ejecutiva, Artículo III	Naciones Unidas y FAO
Planificación estratégica	Reglamento Financiero, Artículo VII	CCAAP y Comité de Finanzas de la FAO
Asesoramiento sobre asuntos financieros	Estatuto, Artículo XIV	CCAAP y Comité de Finanzas de la FAO
Nombramiento del Director Ejecutivo y los directores ejecutivos adjuntos	Estatuto, Artículo VII	Secretario General de las Naciones Unidas y Director General de la FAO
Nombramientos de funcionarios de rango superior a la categoría D2	Estatuto, Artículo VII	Secretario General de las Naciones Unidas y Director General de la FAO
Aprobación de ciertas operaciones de emergencia	Reglamento General, Apéndice	Director General de la FAO
Enmiendas del Estatuto	Estatuto, Artículo XV	Asamblea General de las Naciones Unidas y Conferencias de la FAO
Enmiendas del Reglamento General	Reglamento General, Artículo XV.1	Consejo Económico y Social y Consejo de la FAO (sólo para información)
Administración del personal	Estatuto, Artículo VI	FAO

B. Junta Ejecutiva del PMA

19. El órgano rector del PMA es la Junta Ejecutiva⁵. Desempeña funciones de supervisión intergubernamental, examina y aprueba los programas del PMA y supervisa las realizaciones globales del Programa. Formada por representantes de 36 Estados Miembros, de los cuales 18 son elegidos por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas y 18 por el Consejo de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, la Junta celebra tres períodos de sesiones al año: un primer período de sesiones ordinario en febrero, un segundo en noviembre y el período de sesiones anual en junio. La Mesa de la Junta se mantiene en funciones entre los períodos de sesiones oficiales y mantiene relaciones con la secretaría del PMA en nombre de los miembros de la Junta Ejecutiva.

20. Los inspectores tomaron nota de que, desde 1996, la Junta Ejecutiva del PMA ha establecido la práctica de designar a un Vicepresidente que presta sus servicios durante un año para a continuación asumir la Presidencia. Hay un consenso generalizado respecto de que este sistema supone una valiosa preparación para la gestión de las deliberaciones de la Junta y contribuye a la eficacia y la eficiencia de la labor de ésta.

C. Director Ejecutivo

21. El Director Ejecutivo, cuyas funciones y atribuciones se exponen en el Estatuto (Artículo VII), es el funcionario administrativo superior del PMA. Es responsable de la administración del PMA y la ejecución de los programas, proyectos y otras actividades de la institución, e informa a la Junta al respecto. La actual Directora Ejecutiva asumió sus funciones en 2007.

D. Secretaría del PMA

22. La actual estructura orgánica del PMA entró en vigor en julio de 2009⁶. Su propósito es mejorar la gestión del Programa basándose en cuatro grandes pilares: a) el Departamento de Operaciones, b) el Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas, c) el Departamento de Relaciones Exteriores y d) la Oficina para la Promoción de Soluciones al Problema del Hambre. Las cuatro entidades están encabezadas por un Director Ejecutivo Adjunto de nivel correspondiente a la categoría de Secretario General Adjunto. Con el mismo objetivo, en 2008⁷ la Directora Ejecutiva estableció un Consejo de Políticas y un Comité de Políticas integrados por funcionarios de nivel superior y encargados de simplificar y mejorar el proceso de adopción de decisiones de la dirección ejecutiva.

III. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A. Marco de planificación estratégica

23. La planificación estratégica está integrada en los textos fundamentales⁸. Aunque el modelo operativo y los procesos del Programa plantean algunas dificultades evidentes para la planificación estratégica, al estar centrados en las emergencias, los inspectores observaron

⁵ Sus funciones y atribuciones están expuestas en los artículos V y VI del Estatuto y el Reglamento General.

⁶ Véase el Anexo I del presente informe.

⁷ ED2008/001.

⁸ Artículo VI.1 del Reglamento General.

que el PMA disponía de varios sólidos instrumentos institucionales que permitían reforzar la planificación estratégica y las capacidades de gestión, como ilustra el Gráfico 1.

24. La Junta Ejecutiva adopta cada dos años un Plan Estratégico que abarca un período de cuatro años y se ajusta a los principios de la gestión basada en los resultados (RBM). Inspirándose en la Declaración sobre el cometido del PMA, el Plan Estratégico define cinco Objetivos Estratégicos para el Programa. El PMA también ha elaborado un Plan de Gestión bienal que establece las prioridades en materia de gestión y los requisitos presupuestarios para alcanzar las metas estratégicas definidas. Habida cuenta de que opera en un entorno en continua evolución, el Programa presenta actualizaciones periódicas a la Junta Ejecutiva. Para los fines de la rendición de cuentas, se presenta a los miembros de la Junta un Informe Anual de las Realizaciones (APR) en el que se exponen los resultados conseguidos en relación con cada Objetivo Estratégico.

25. En respuesta a las observaciones formuladas por el Auditor Externo respecto del carácter general de los Objetivos Estratégicos⁹, se añadió al Plan Estratégico un marco de resultados estratégicos, en el que las metas se complementaron y se subdividieron en productos y efectos directos¹⁰, y se integraron, además, otros elementos para medir los resultados, particularmente a nivel de los proyectos. A juicio de los inspectores, ese marco debería incluirse en los futuros planes estratégicos.

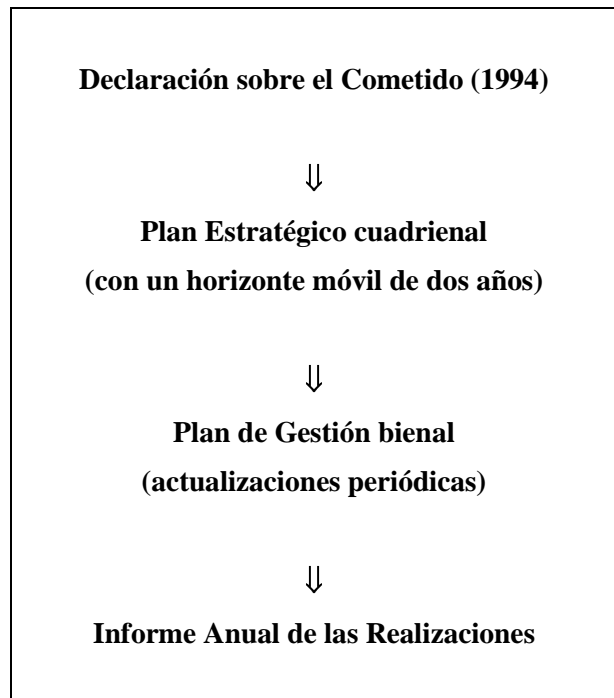
26. El Plan de Gestión bienal es el principal documento financiero en el que se presentan proyecciones presupuestarias consolidadas para todas las categorías de costos y categorías de programas correspondientes a un ejercicio financiero bienal determinado. En los últimos años, este plan ha sido objeto de mejoras en materia de contenido y presentación. Aunque reconocen la buena voluntad y los esfuerzos del PMA por presentar datos detallados y apoyar las explicaciones, los inspectores consideran que debe seguirse tratando de preparar los documentos para la Junta Ejecutiva de forma más sencilla y manejable.

27. El PMA presenta el Informe Anual de las Realizaciones como uno de los principales instrumentos de rendición de cuentas y de aprendizaje a nivel institucional. Este informe sirve también como importante mecanismo de supervisión para los miembros de la Junta Ejecutiva y los donantes. Los elementos presentados como las cifras básicas en relación con los ODM, la descripción de las realizaciones de los proyectos y programas en relación con los Objetivos Estratégicos y los datos prácticos y estratégicos relativos a los proyectos o programas constituyen a juicio de los inspectores una base sólida para llevar a cabo las funciones establecidas. La Junta aprueba el Informe Anual de las Realizaciones, señalando que proporciona un registro completo de las realizaciones del PMA a lo largo del año.

28. Por otro lado, en los informes normalizados de los proyectos se facilita a los donantes la información necesaria sobre cada proyecto o programa; los inspectores se complacen en señalar que los representantes de los Estados Miembros manifestaron en general su satisfacción al respecto.

⁹ Documento WFP/EB.2/2008/5-B/1, párr. 10.

¹⁰ Documento WFP/EB.1/2009/5-C.

Gráfico 1: Planificación estratégica del PMA**B. Gestión basada en los resultados**

29. Por la naturaleza misma de sus actividades, el Programa evidentemente siempre ha estado orientado hacia los resultados. Como uno de los pioneros en la comunidad de las Naciones Unidas, el PMA adoptó oficialmente el enfoque de gestión basada en los resultados (RBM) a finales de los años noventa¹¹.

30. En 2003, el PMA creó una Dirección de Gestión Basada en los Resultados para desarrollar su marco de acción a este respecto; esta dirección estableció los principios, los instrumentos y las orientaciones necesarias y aseguró la capacitación del personal de todo el Programa. A consecuencia de las limitaciones financieras, la dirección se clausuró en 2006. Se introdujo luego el concepto de incorporación de la RBM a todas las actividades, que preveía confiar la responsabilidad de su aplicación a los responsables de los proyectos en toda la institución.

31. Basándose en su experiencia, el PMA consideró que indudablemente se necesitaba un nivel centralizado de apoyo institucional a la aplicación de la RBM para fortalecer su acción en esta esfera. La pérdida de impulso que siguió al cierre de la dirección fue señalada tanto por el personal como por los delegados. A ese respecto, los inspectores acogen favorablemente en 2009 la creación de la Dirección de Gestión de las Realizaciones y la Rendición de Cuentas, cuyo mandato incluye la supervisión y promoción de la RBM.

32. Los inspectores están de acuerdo con la opinión del PMA de que la RBM ya ha producido varios efectos positivos. Entre los altos directivos hay consenso respecto de que ese enfoque ha contribuido a reforzar las capacidades de las oficinas en los países no sólo para la planificación y el seguimiento de los resultados, sino también para comprender la misión institucional. Como consecuencia, la RBM ha generado mayor sensibilización y comprensión

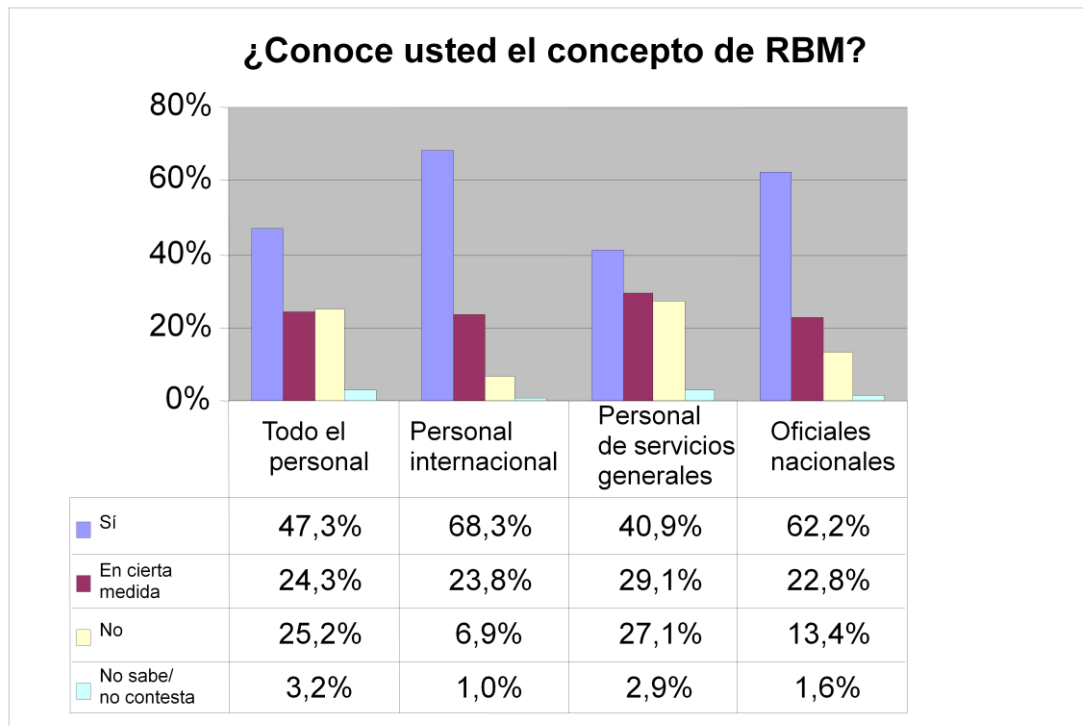
¹¹ El Auditor Externo informó en dos ocasiones sobre la gestión basada en los resultados en el PMA; véanse los documentos WFP/EB.A/2006/6-D/1 y WFP/EB.2/2008/5-B/1.

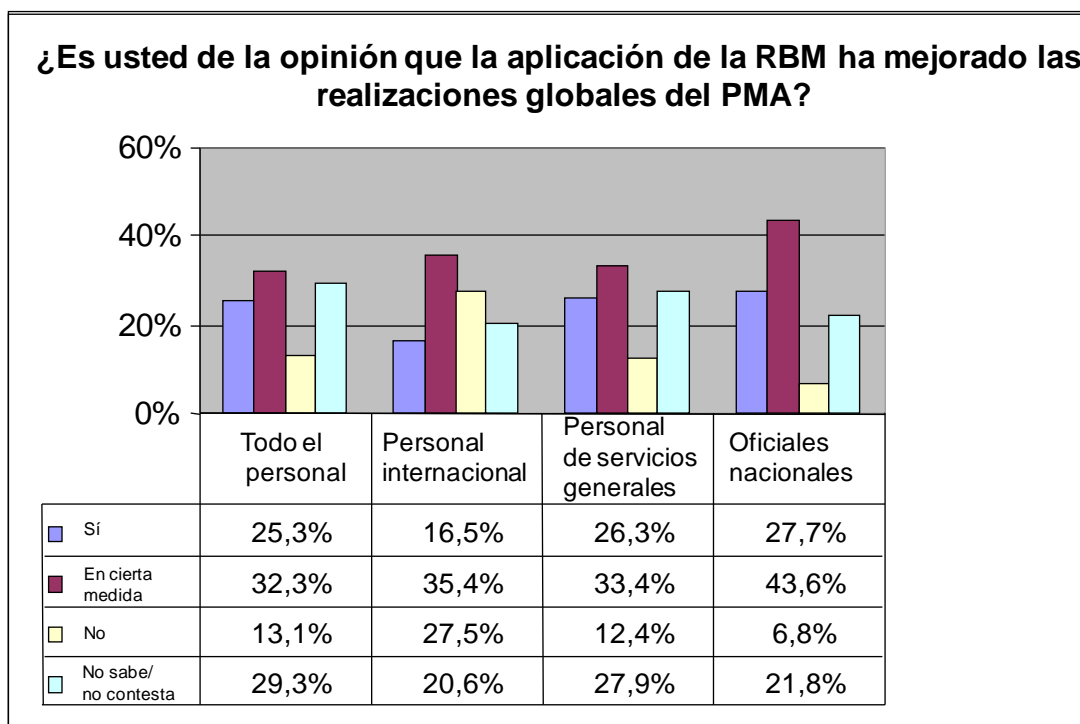
entre los donantes acerca de la ejecución de los proyectos y sus efectos directos (incluidas las razones de acontecimientos menos positivos o de la falta de realizaciones), con lo que han mejorado las relaciones entre los donantes y el PMA, lo cual es crucial para un organismo que se financia con contribuciones de carácter voluntario.

33. En cualquier caso, los inspectores desean subrayar algunos de los aspectos más difíciles de la RBM en el PMA. Entre ellos figuran: a) las potenciales dificultades de aplicar la RBM en un entorno que evoluciona de forma muy rápida; b) ciertas carencias en la capacidad de seguimiento y evaluación, en particular a nivel de las oficinas en los países, y c) cierta falta de coherencia entre los datos recopilados, a pesar de los progresos realizados en los últimos años. En el contexto de la nueva dirección estratégica, las respuestas recibidas en las entrevistas y los cuestionarios confirmaron que era preciso elaborar indicadores institucionales nuevos y específicos para medir los éxitos y los fracasos y para informar sobre los resultados conseguidos. Se informó a los inspectores de que el PMA estaba estudiando formas de mejorar el papel de supervisión de sus despachos regionales, lo que a su vez proporcionaría mayor apoyo en el acopio de datos y orientación para someter a seguimiento, evaluar y ajustar los modelos a las circunstancias locales.

34. Los Gráficos 1 y 2 ilustran el grado de conocimiento de la RBM, particularmente entre el personal internacional. De todos modos, en lo que atañe a la mejora de las realizaciones en general, su valoración de la RBM tiene muchos más matices que la del personal directivo. Se observa una correlación inversa entre el grado de familiaridad con la RBM y la percepción de la mejora de las realizaciones, también en este caso en particular entre el personal internacional.

Gráficos 1 y 2: Opinión de los empleados del PMA sobre la RBM, basada en la encuesta de la DCI de 2009





Fuente: Encuesta de la DCI de 2009.

IV. MARCO DE FINANCIACIÓN

35. En 2009 el PMA emprendió un examen de su marco de financiación, con el fin de conseguir mayor previsibilidad y estabilidad en sus contribuciones, así como para reforzar la transparencia en la asignación de recursos. La Junta Ejecutiva examinará esta cuestión en 2010. Los inspectores acogen con satisfacción esta iniciativa, pues consideran oportunos un examen detallado y una posible revisión del marco de financiación del Programa.

36. Al estar enteramente financiado con contribuciones voluntarias, el PMA no puede predecir los ingresos que destinará al apoyo a los programas y a las funciones administrativas; tampoco dispone de fondos asegurados para la ejecución de las actividades operacionales aprobadas por la Junta Ejecutiva¹².

37. Según el PMA, en última instancia, los donantes financian en promedio entre el 80% y el 90% de las necesidades de las operaciones previstas en el Plan de Gestión bienal. No obstante, en los últimos años la crisis financiera ha reducido la capacidad de financiación de los donantes, lo que plantea la cuestión del establecimiento de prioridades en la asignación de recursos. En ese sentido, los inspectores encomian la creación en mayo de 2009 del Comité de Asignación Estratégica de Recursos (SRAC), encargado de supervisar el establecimiento de prioridades estratégicas en la asignación de todos los recursos y de determinar las esferas en las que se centrarían con carácter prioritario los principales llamamientos y actividades de movilización de fondos¹³. Su mandato consiste en supervisar la gestión financiera general y

¹² Los inspectores señalan las constataciones y conclusiones del informe de 2007 sobre las contribuciones voluntarias de los organismos del sistema de las Naciones Unidas y sus repercusiones en la ejecución de los programas y las estrategias de movilización de recursos.

¹³ Véase el documento WFP/EB.A/2009/6-C/1, párr. 12 y siguientes.

las actividades de asignación de recursos del PMA, y formular recomendaciones al Director Ejecutivo en esos ámbitos.

38. Debido a la triple amenaza que representan la crisis alimentaria, la crisis del combustible y la crisis financiera, el número de personas que padecen hambre en todo el mundo está aumentando rápidamente y ya sobrepasa los 1.000 millones de personas. La falta de previsibilidad en la financiación del PMA supone un reto formidable que influye negativamente en sus realizaciones. Los inspectores mantuvieron conversaciones detalladas sobre la cuestión tanto con funcionarios del PMA de distintos niveles como con representantes de los Estados Miembros. Desean subrayar varias esferas que requieren atención y mejoras.

A. Ampliación de la base de donantes

39. Aunque aún se concentra en los donantes habituales con elevada capacidad de contribución, el PMA está buscando formas de ampliar su base de donantes. A pesar de ello, la situación sigue siendo que el 84% de sus recursos proceden de 10 grandes países donantes. El PMA debe hacer mayores esfuerzos y formular estrategias pertinentes para ampliar aún más su base de donantes, especialmente entre donantes no habituales de países en desarrollo, en particular países con economías emergentes.

40. De acuerdo con su marco de políticas para el sector privado, en febrero de 2008 se adoptó una estrategia de movilización de fondos en ese sector¹⁴. No obstante, hoy por hoy las contribuciones del sector privado siguen siendo marginales. En el Despacho Regional para Asia, que fue visitado por los inspectores, se ha asignado a un funcionario la responsabilidad exclusiva de las relaciones con el sector privado. Este ejemplo ilustra elocuentemente los esfuerzos del PMA en ese sentido.

Se espera que la aplicación de las recomendaciones que siguen mejore la eficacia del Programa.

Recomendación 1

La Directora Ejecutiva debe formular una estrategia pertinente para ampliar la base de donantes del Programa entre los donantes no habituales.

Recomendación 2

La Directora Ejecutiva debe encargar una evaluación de la estrategia de movilización de fondos en el sector privado e informar al respecto a la Junta Ejecutiva antes de 2012.

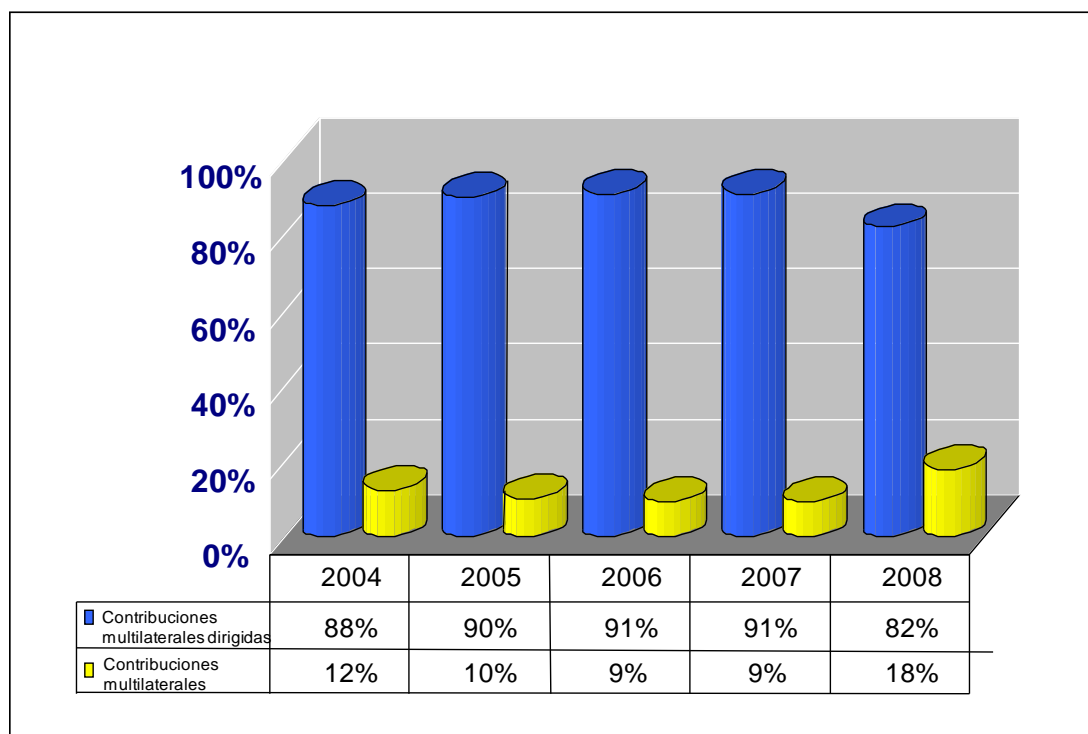
B. Asignación de las contribuciones para fines específicos

41. Otra dificultad con que se enfrenta el PMA deriva de que alrededor del 90% de sus recursos financieros están asignados a fines específicos (“contribuciones multilaterales dirigidas” en la terminología del PMA). Los donantes indican y dirigen, en cierto grado, el uso de su apoyo financiero. Mediante entrevistas con representantes de los grandes países donantes, se informó a los inspectores de que se adoptaría una política de asignación de fondos para fines concretos aún más estricta. Un representante informó claramente al inspector de que su país había abandonado recientemente su ya bien asentada política de proporcionar efectivo al PMA debido a la falta de transparencia en el uso de los recursos por parte del Programa.

¹⁴Documento WFP/EB.1/2008/5-B/1.

42. En el Gráfico 3 se indica la evolución de las contribuciones al PMA por tipo de contribución en los últimos años. A excepción de 2008 (debido a las contribuciones de nuevos donantes), las contribuciones asignadas a fines específicos se han mantenido en niveles elevados, lo que ha impuesto al PMA estrictas limitaciones de gestión y puede provocar cierta distorsión en las prioridades programáticas. En ese contexto, los inspectores creen que el SRAC podrá ayudar al PMA a abordar algunas de esas cuestiones.

Gráfico 3: Contribuciones multilaterales dirigidas y contribuciones multilaterales aportadas al PMA, entre 2004 y 2008



Fuente: Datos facilitados por el PMA.

43. La asignación de fondos para fines específicos es una cuestión delicada que conlleva connotaciones políticas. Se requiere un esfuerzo conjunto de los miembros de la Junta Ejecutiva, los donantes y la secretaría del PMA. A juicio de los inspectores, el Programa debe esforzarse por aumentar la transparencia y la seguridad en la asignación de recursos, así como por desarrollar una mejor comunicación con los donantes para reducir las contribuciones para fines específicos.

44. Además, la actual clasificación de las operaciones del PMA¹⁵ en distintas categorías, especialmente de las operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR), plantea ciertas cuestiones en cuanto a su definición y denominación. Con demasiada frecuencia, la amplia categoría de OPSR corresponde a numerosas situaciones diferentes, lo que genera confusión y falta de transparencia. El personal directivo también está de acuerdo en que esta categoría, que representa más del 60% de los proyectos del PMA, es demasiado compleja. Se informó a los inspectores de que la Junta Ejecutiva abordaría de forma concreta la manera en

¹⁵ Actualmente, las operaciones del PMA se dividen en cuatro categorías: operaciones de emergencia (OEM), operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR), proyectos de desarrollo y operaciones especiales (OE).

que se describían las actividades de los programas. Esperaban que el examen de la denominación y las definiciones de los programas del PMA aumentaran la confianza en sus operaciones.

Se espera que la aplicación de la recomendación que sigue mejore la eficacia del Programa.

Recomendación 3

En el examen del marco de financiación del PMA, la Directora Ejecutiva debe seguir adoptando medidas apropiadas para aumentar la transparencia en la asignación de recursos procedentes de las contribuciones multilaterales, mediante la revisión de la actual clasificación de las operaciones en distintas categorías, en particular la categoría de las OPSR, e informar a la Junta Ejecutiva al respecto.

C. Principio de la plena recuperación de los costos

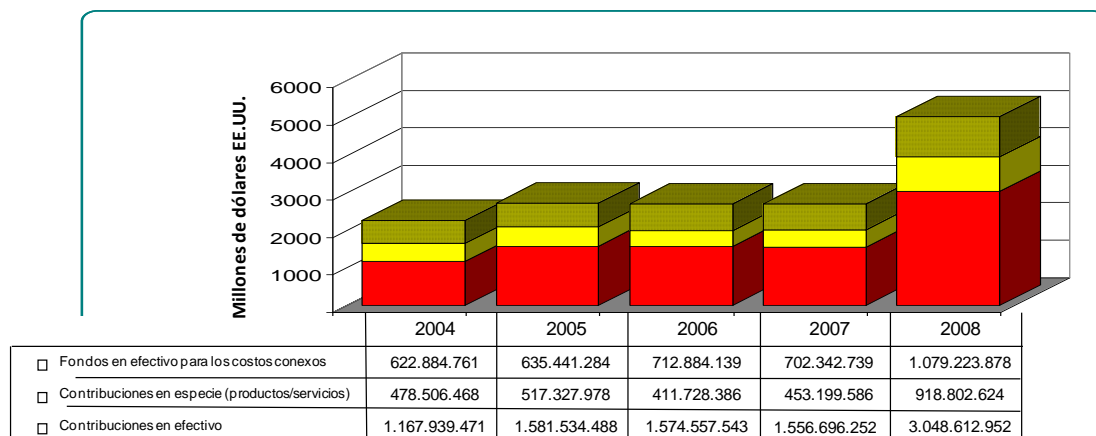
45. En el Artículo XIII., párrafo 2 del Estatuto se estipula que “[A] menos que en el Reglamento General se disponga lo contrario respecto de los países en desarrollo, los países con economías en transición y otros donantes no habituales, o en otros casos extraordinarios, cada donante proporcionará contribuciones en dinero suficientes para sufragar por completo los costos operacionales y de apoyo de sus propias contribuciones”. En opinión de los inspectores, pueden surgir varios problemas en relación con el principio de la plena recuperación de los costos.

46. En primer lugar, este principio podría limitar la capacidad de potenciales donantes para donar al PMA. Algunos países producen suficientes alimentos para su propia población pero tal vez no sean capaces de cubrir los costos conexos. En muchos casos, los costos asociados a una contribución en productos alimenticios pueden ser mayores que el costo de los propios alimentos. El PMA ofreció varios ejemplos; uno de ellos se refiere a un gran país en desarrollo que produce excedente de alimentos que sólo consiguió donar cuando un país desarrollado occidental intervino aportando una contribución financiera correspondiente al total de los costos no alimentarios.

47. En segundo lugar, el principio de la plena recuperación de los costos se adoptó oficialmente a mediados de los años noventa, cuando la mayoría de las actividades del PMA estaban centradas en los alimentos y las donaciones en especie eran más cuantiosas. La aparición de nuevos donantes y la tendencia hacia el aumento de las contribuciones en efectivo pueden dar lugar a un enfoque diferente.

48. En tercer lugar, el tipo de actividades que entraña el paso estratégico de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria, como los cupones para alimentos o la transferencia de efectivo, tal vez no sea igualmente compatible con este principio. El PMA necesita instrumentos financieros y de gestión innovadores que no determinen los beneficios de las actividades de alimentación solamente en términos de volumen de los alimentos entregados.

49. En el Gráfico 4 se indica la evolución del tipo de contribuciones aportadas al Programa. A lo largo de los años, han aumentado las contribuciones tanto en especie como en efectivo, si bien en distintas proporciones. Del mismo modo, la proporción entre las contribuciones en efectivo destinadas a sufragar los costos conexos y las contribuciones en especie en forma de productos/servicios ha evolucionado de manera significativa.

Gráfico 4: Contribuciones en especie y en efectivo al PMA, entre 2004 y 2008

Fuente: Datos facilitados por el PMA.

*La expresión "fondos en efectivo para los costos conexos" se refiere al efectivo proporcionado con las contribuciones en especie (productos/servicios) para los costos conexos.

Se espera que la aplicación de la recomendación que sigue mejore la eficacia del Programa.

Recomendación 4

En el examen del marco de financiación del PMA, la Junta Ejecutiva debe evaluar de nuevo la pertinencia del principio de la plena recuperación de los costos para velar por que dicho principio siga siendo adecuado a la luz del actual contexto de la nueva dirección estratégica del Programa, de la evolución de sus actividades y de los tipos de contribuciones que recibe.

D. Fondos fiduciarios y cuentas especiales

50. En los últimos años, las cuentas especiales han aumentado tanto en número como en volumen. Varias actividades operacionales decisivas del PMA, como el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS) o el Programa mundial de arrendamiento de vehículos, se realizan con cargo a esas cuentas. Desde el punto de vista jurídico, la creación y la gestión de una cuenta especial no requieren la aprobación de la Junta Ejecutiva; no obstante, se entiende que existe la obligación de presentar informes a la Junta. Es preciso adoptar disposiciones de gobernanza más formales para esas cuentas. El PMA es consciente de ello y está trabajando para lograrlo¹⁶.

51. Hasta hace muy poco, un comité de recursos extrapresupuestarios ha venido desempeñando un importante papel en supervisar la utilización de esos recursos y asegurar que las actividades financiadas correspondieran a las prioridades globales del PMA. La mayoría de los fondos fiduciarios se gestionan a nivel central, en la Sede, mientras que los fondos fiduciarios específicos de países son gestionados directamente por las oficinas del PMA en los países en los que está establecido el fondo correspondiente. Se informó a los inspectores de que a partir de ahora el SRAC asumirá también la responsabilidad de la asignación de esos recursos.

¹⁶ Véase el documento WFP/EB.2/2007/5-A/1, párr. 82 y siguientes.

E. Estados financieros

52. El Auditor Externo ha emitido en todos los casos una opinión de auditoría sin reservas sobre los estados financieros del PMA correspondientes a los bienios 2002-2003, 2004-2005 y 2006-2007. Los inspectores encomian al PMA por ser la primera entidad del sistema de las Naciones Unidas en haber preparado sus cuentas anuales comprobadas correspondientes a 2008 de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), y por haber recibido del Auditor Externo una opinión sin reservas¹⁷ respecto de sus estados financieros, que también fueron aprobados por la Junta Ejecutiva (decisión 2009/EB.A/4).

V. UN DECENIO DESPUÉS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

53. El PMA inició su proceso de descentralización a principios de 1997. El principal propósito de la descentralización era que la autoridad y la adopción de decisiones, así como los especialistas y el personal directivo, se acercaran a sus operaciones y actividades sobre el terreno. Para ello se fortalecieron las oficinas en los países tanto en materia de personal como de recursos y se estableció un nivel intermedio entre la Sede y el nivel de los países en forma de despachos regionales, con lo que se creó una estructura administrativa en tres niveles¹⁸.

54. La función y las responsabilidades de la Sede en Roma se modificaron de modo que la función primordial era la de proporcionar orientación y asesoramiento normativos y servicios de apoyo a las entidades sobre el terreno¹⁹. Se encomendó a los despachos regionales²⁰ la responsabilidad global de supervisión de las oficinas en los países así como la función de prestar apoyo técnico y administrativo. Las oficinas en los países pasaron a ser los principales agentes de primera línea en la preparación y ejecución de las operaciones, vinculadas a la rendición de cuentas respecto de los recursos asignados a esas operaciones.

A. Situación actual de la descentralización

55. Durante las entrevistas, los inspectores recogieron observaciones sobre los elementos positivos derivados de la descentralización, como a) la transferencia sobre el terreno de las competencias de los encargados de los programas aseguró que el diseño de los programas se basara en un conocimiento más profundizado y una perspectiva regional (el conocimiento de los contextos cultural, económico y político permitió mejorar en gran medida la eficacia); b) la existencia de capacidad de adopción de decisiones en las funciones de apoyo técnico y administrativo como recursos humanos, adquisiciones, finanzas e información pública, entre otras, han mejorado la orientación de los clientes y conseguido un mejor conocimiento de los mercados regionales y locales (características y prácticas de los recursos humanos, artículos de mercado, costumbres en materia de contratos), y c) la presencia más extendida del PMA sobre el terreno y las facultades delegadas por la Sede han permitido resolver cuestiones prácticas como la diferencia de horarios, idiomas, etc. Otro aspecto que se mencionó a

¹⁷ Véase el documento WFP/EB.A/2009/6-A/1.

¹⁸ En 2007, el Auditor Externo revisó en profundidad el proceso de descentralización y la estructura del PMA; el título de su informe es “¿Ha permitido la descentralización satisfacer las necesidades operacionales del PMA?” (WFP/EB.2/2007/5-C/1). En septiembre de 2003, un consultor contratado por la OEDE había elaborado un informe sobre la descentralización del PMA titulado *Full Report of the Review of WFP's Decentralization Initiative* (Informe completo sobre el examen de la iniciativa de descentralización del PMA), publicado con la signatura OEDE/2003/04.

¹⁹ Véase el documento WFP/EB.1/2002/9 para una descripción de la evolución y sus condiciones, párrafos 180 y 181.

²⁰ Véase el Anexo I del presente informe.

menudo es la posibilidad para el PMA de fortalecer las relaciones con los gobiernos y los asociados en la región o el país donde opera, lo que le permite integrar mejor las perspectivas regionales en su acción.

56. Durante las entrevistas se ha sugerido con frecuencia una posible mejora: tras más de un decenio, la estructura en tres niveles necesita ser reorganizada. Se ofrecieron a los inspectores varios ejemplos concretos de omisiones, solapamiento, duplicaciones y solicitudes contradictorias. El personal superior del PMA es consciente de la necesidad de revisar los papeles y las funciones de los despachos regionales teniendo en cuenta las funciones de las distintas direcciones de la Sede. Ha adoptado medidas iniciales para abordar los problemas de la estructura en tres niveles desde un punto de vista estratégico.

57. De hecho se prepararon numerosos estudios y documentos de trabajo tanto internos como externos relacionados con la descentralización. Sus conclusiones, relativas a asuntos fundamentales y preguntas que surgieron, siguen siendo en gran medida pertinentes en las circunstancias actuales y aún deben servir como punto de referencia para el PMA. En particular, abordan aspectos como la definición del papel y las responsabilidades de cada entidad descentralizada, y la delegación de facultades a ésta; el reparto y la armonización de recursos para las actividades de apoyo técnico y administrativo, y el establecimiento de mecanismos de control y rendición de cuentas. También deben evaluarse las repercusiones que tiene todo ello en los costos, en particular los aspectos relativos a los recursos humanos.

Está previsto que la aplicación de la recomendación que sigue mejore la eficiencia del Programa.

Recomendación 5

La Junta Ejecutiva debe pedir a la Directora Ejecutiva que emprenda un estudio amplio sobre los solapamientos y las carencias en las funciones administrativas y de apoyo entre los distintos niveles de la estructura descentralizada del PMA e informe al respecto a la Junta Ejecutiva antes de 2011.

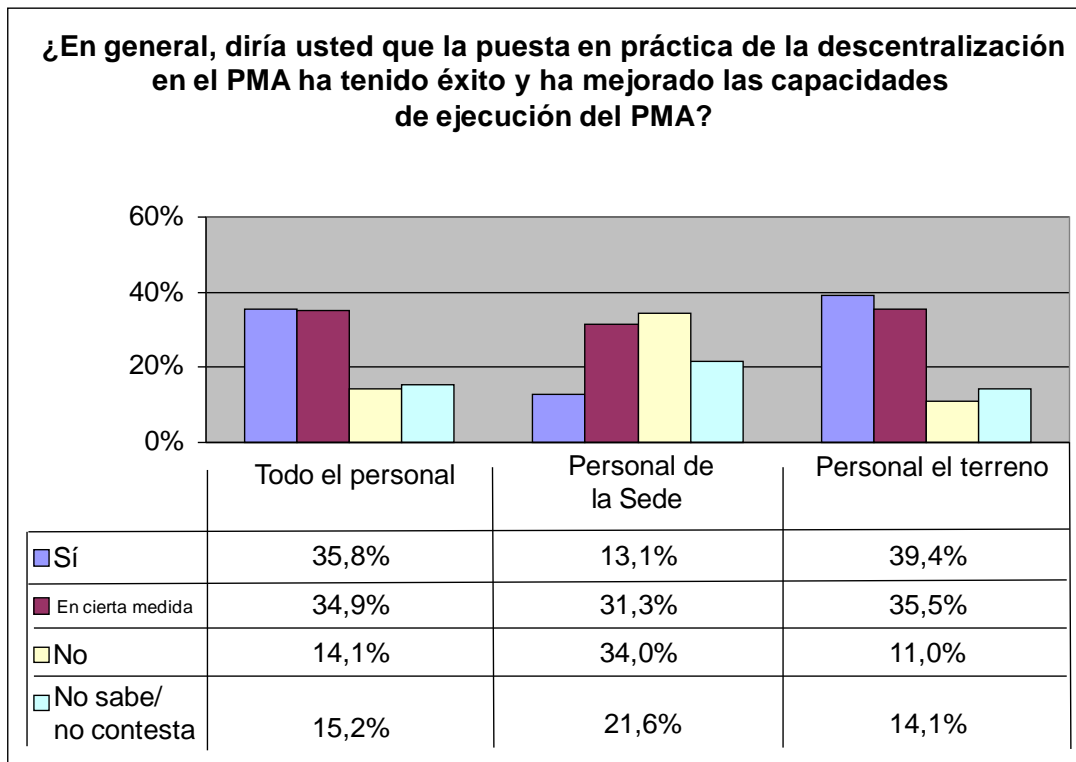
B. Diferencias de valoración entre la Sede y el terreno

58. En el presente Informe, los inspectores se centran en varios aspectos que ponen de relieve cómo se percibe la descentralización en todo el Programa.

59. Las entrevistas celebradas con personal directivo, tanto en la Sede como sobre el terreno, revelaron una percepción global positiva del proceso de descentralización, en particular entre los directores regionales y los directores en los países. Los Representantes de los Estados Miembros que fueron entrevistados acogieron favorablemente la actual estructura del Programa. A lo largo de toda la encuesta también se manifestaron opiniones positivas.

60. No obstante, el filtro del análisis reveló opiniones divididas y contrastantes entre el personal que trabajaba en la Sede y los que trabajaban sobre el terreno. Estos últimos consideran que la descentralización se ha llevado a cabo con éxito y que contribuye a la mejora de la capacidad del Programa para conseguir resultados, mientras que en la Sede de la evaluación es más matizada. Preocupa a los inspectores esta diferencia de valoración entre el personal del PMA.

Gráfico 5: Opinión de los empleados del PMA acerca de la descentralización, sobre la base de la encuesta de la DCI de 2009



Fuente: Encuesta de la DCI de 2009

61. Para un organismo descentralizado como el PMA, que a menudo funciona en situaciones urgentes e interviene en actividades destinadas a salvar vidas, es de la máxima importancia que existan mecanismos sólidos de coordinación y cooperación. Se describieron a los inspectores múltiples mecanismos institucionalizados o informales de coordinación entre todos los niveles, entre ellos los siguientes: a) visitas de los directores regionales a la Sede cuatro veces al año (durante los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva y para el proceso de reasignación); b) conferencias telefónicas semanales entre los directores regionales y la Sede; c) sitios de Internet e Intranet del PMA bien documentados; d) nombramiento en la Sede de un oficial de enlace entre los despachos regionales; e) reuniones regionales anuales de los directores en los países, con representación de los despachos regionales y la Sede; f) visitas de los directores regionales a las oficinas en los países, y g) una reunión técnica anual (entre un funcionario del despacho regional y su contraparte de la oficina en el país, centrada en aspectos técnicos relacionados con cuestiones como recursos humanos y finanzas, etc.). Todos esos mecanismos atañen a aspectos operacionales de las actividades del PMA, decisiones estratégicas del personal directivo o intercambio de información en esferas técnicas.

62. En general, los entrevistados consideraron que los mecanismos de coordinación eran satisfactorios. Entrañan, no obstante, importantes costos de viajes y telecomunicaciones y plantean algunos problemas de conectividad, como los que experimentan los inspectores durante las videoconferencias con varios despachos regionales. Sin embargo, esta valoración se ve desmentida por los resultados de la encuesta, en los que la coordinación y la cooperación se ponen gravemente en tela de juicio en términos generales.

63. En el Cuadro 2 se muestra la percepción de los empleados en cuanto a la coordinación y la cooperación en diversos niveles de la estructura administrativa. Esto sugiere que ciertamente existe margen para la mejora en los mecanismos de coordinación y cooperación, especialmente entre los departamentos de la Sede.

Cuadro 2: Opinión de los empleados del PMA acerca de las cuestiones relacionadas con la coordinación y la cooperación, sobre la base de la encuesta de la DCI de 2009

	Sí (%)	En cierta medida (%)	No (%)	No sabe/no contesta (%)
¿Considera que el grado de coordinación y cooperación entre la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países es adecuado?				
Total de empleados	27,4	38,6	17,8	16,2
Sólo personal profesional internacional	11,4	48,5	35,8	4,3
Personal de la Sede	9,6	45,8	30,6	14,0
Personal sobre el terreno	30,2	37,5	15,8	16,5
¿Considera que hay suficiente coordinación y cooperación entre departamentos/direcciones/dependencias en el PMA?				
Total de empleados	26,9	42,8	28,9	1,4
Sólo personal profesional internacional	11,5	44,8	43,6	0,1
Personal de la Sede	8,5	39,4	49,9	2,2
Personal sobre el terreno	29,8	43,4	25,5	1,3

Fuente: Encuesta de la DCI de 2009.

64. Los inspectores observaron que en los despachos regionales no se habían institucionalizado mecanismos para acopiar información de retorno y evaluar la satisfacción con los servicios que se prestaban a las oficinas de los países. La mayoría de los directores regionales consideraron que la reunión regional anual de directores en los países era la ocasión apropiada para evaluar la calidad del apoyo y los servicios. También se refirieron a los contactos periódicos informales entre directores regionales y directores en los países como contexto en el que expresar satisfacción o insatisfacción. Teniendo presente que las observaciones expresadas sobre el apoyo y los servicios son normalmente positivas, los inspectores consideran que una información de retorno institucionalizada podría contribuir a mejorar los servicios y el intercambio de conocimientos en el Programa.

VI. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

65. En octubre de 2008, el PMA adoptó una estrategia amplia en materia de recursos humanos para el período 2008-2011²¹. Se elaboró siguiendo tres ejes principales: responder a las necesidades, aumentar la capacidad del personal y promover las relaciones de asociación. La estrategia pretende vincular las políticas del Programa en materia de recursos humanos con los objetivos de su Plan Estratégico. Se han emprendido algunas medidas, en particular el examen de las políticas y prácticas en materia de gestión de la carrera profesional y el

²¹Documento WFP/EB.2/2008/4-C.

lanzamiento de un ambicioso programa de desarrollo de competencias directivas dirigido a los directores en los países y sus adjuntos.

66. La reorientación estratégica del PMA, de la ayuda a la asistencia, entraña varias consecuencias en materia de recursos humanos, particularmente en cuanto a las competencias y el perfil del personal, en particular de los directores. Esto exige una reconversión para pasar de competencias operacionales y logísticas eficaces a capacidades más desarrolladas de análisis, extensión y gestión; se trata de un verdadero desafío para el Programa.

67. Las opiniones sobre cuestiones referidas a los recursos humanos que se acopiaron mediante la encuesta entre el personal plantean verdaderas preocupaciones a los inspectores. Las cuestiones que fueron objeto de la encuesta resultaron ser sumamente delicadas y podían crear frustración entre el personal, y con el tiempo ser perjudiciales para el organismo.

Cuadro 3: Opinión de los empleados del PMA acerca de las cuestiones de recursos humanos, sobre la base de la encuesta de la DCI de 2009

	Sí (%)	En cierta medida (%)	No (%)	No sabe/no contesta (%)
¿Dispone el PMA de políticas y procedimientos claramente establecidos por escrito?	40,7	32	18,4	8,8
¿Se aplican las políticas de recursos humanos en el PMA de forma uniforme e imparcial?	17,8	32,8	41,1	8,3
¿Considera que la política de contratación del PMA es imparcial y transparente?	25,5	32,6	34,9	6,9
¿Son las prácticas del PMA en materia de ascensos transparentes y están basadas en una evaluación objetiva de la actuación profesional?	15,2	25,9	46,3	12,7

Fuente: Encuesta de la DCI de 2009

A. Composición del personal del PMA

68. En el Cuadro 4 se ilustra el alto grado de descentralización del personal del PMA; alrededor del 10% del personal trabaja en la Sede y el 90% está destinado sobre el terreno. El personal profesional internacional representa cerca del 10% del personal, con alrededor de un tercio en la Sede y dos terceras partes en despachos regionales u oficinas en los países. La mayoría del personal sobre el terreno trabaja con contrato de servicios (hay algunos profesionales, pero se trata en su mayoría de personal de servicios generales) o con arreglo a acuerdos de servicios especiales (la misma situación). En el Cuadro 4 también se pone de manifiesto que si bien el personal ha aumentado tanto en la Sede como sobre el terreno, en el primer caso el aumento ha sido ligeramente mayor.

Cuadro 4: Empleados del PMA en los años 2004 y 2008

	2004	2008	2004 (%)	2008 (%)	Cambio en el porcentaje
Personal de la Sede	1.052	1.176	9,6	9,9	+ 11,8
Personal profesional internacional (incluidos los contratos a corto plazo)	439	470	-	-	+ 7,1
Servicios generales (incluidos los contratos a corto plazo)	428	418	-	-	- 2,3
Consultores	159	224	-	-	+ 40,9
Acuerdos de servicios especiales	5	3	-	-	- 40,0
Otros (oficiales profesionales subalternos, pasantes, voluntarios, etc.)	21	61	-	-	+ 190,5
Personal sobre el terreno	9.797	10.658	89,8	89,5	+ 8,8
Personal profesional internacional (incluidos los contratos a corto plazo)	707	772	-	-	+ 9,2
Funcionarios nacionales	299	451	-	-	+ 50,8
Servicios generales (incluidos los contratos a corto plazo)	1.258	2.045	-	-	+ 62,6
Consultores	153	201	-	-	+ 31,4
Contratistas de servicios	5.540	5.896	-	-	+ 6,4
Acuerdos de servicios especiales	1.625	1.079	-	-	- 33,6
Otros (oficiales profesionales subalternos, pasantes, voluntarios, etc.)	215	214	-	-	- 0,5
Situación especial	57	75	0,5	0,6	+ 0,1
Total de empleados	10.906	11.909	-	-	+ 9,2

Fuente: Datos consolidados sobre la base de las cifras facilitadas por el PMA.

B. Equilibrio de género

69. De conformidad con las resoluciones de la Asamblea General de las Naciones Unidas, el PMA fijó su meta en un 50% de mujeres en el PMA, prestando particular atención a los niveles superiores de acuerdo con lo subrayado por la Junta Ejecutiva²².

70. En el Cuadro 5 se indica que al 31 diciembre de 2008, las mujeres representaban el 39,9% del personal profesional en el PMA, y el 33,2% de las categorías superiores. Esos niveles siguen siendo inferiores a las metas definidas pero se encuentran ligeramente por encima del promedio del sistema de las Naciones Unidas. Aun reconociendo los esfuerzos desplegados por el PMA por aumentar el porcentaje de mujeres desde el 24,2% en 1995 al actual 39,9%²³, los inspectores señalan que este porcentaje se ha mantenido aproximadamente inalterado desde 2004.

²² Véase el documento WFP/EB.2/2007/4-B.

²³ Véase el documento WFP/EB.A/2009/13-C, párr. 3.

Cuadro 5: Distribución de género en el PMA en la categoría profesional y categorías superiores en los años 2004 y 2008

	2004	2008	2004 (%)	2008 (%)
Total del personal profesional				
Mujeres	459	499	39,8	39,9
Hombres	695	752	60,2	60,1
Personal profesional superior (P-5) y categorías superiores				
Mujeres	95	110	30,3	33,2
Hombres	219	221	69,7	66,8

Fuente: Datos facilitados por el PMA.

71. La estrategia de recursos humanos de 2008 aborda la cuestión del aumento de la representación de mujeres aplicando metas de contratación del 60% al total del personal de la categoría profesional y del 40% al personal profesional superior y los directores en los países antes de 2011. Las cifras relativas a la contratación que se presentan en el Cuadro 6 indican la necesidad de seguir mejorando en los grados superiores de la categoría profesional. Durante los años de 2004 a 2008, la contratación de mujeres para puestos directivos representó un promedio del 31,7%.

Cuadro 6: Contratación de hombres y mujeres en la categoría profesional y categorías superiores en los años 2004 y 2008

	2004	2008	2004 (%)	2008 (%)
Total del personal profesional				
Mujeres	95	42	44,4	47,7
Hombres	119	46	55,6	52,3
Personal profesional superior (P-5) y categorías superiores				
Mujeres	6	2	30	25
Hombres	14	6	70	75

Fuente: Datos facilitados por el PMA.

72. Durante las entrevistas, el PMA reconoció las dificultades que suponía atraer a mujeres competentes, y sobre todo retenerlas. Los inspectores son conscientes de que la cuestión del equilibrio de género también debe analizarse teniendo presentes las condiciones de trabajo que predominan en muchos lugares de destino del PMA (a menudo en entornos inseguros o lugares de destino clasificados en la categoría de condiciones de vida difíciles o en los que el miembro del personal no puede estar acompañado por sus familiares). La Directora Ejecutiva, de todos modos, debería seguir adoptando medidas para garantizar el cumplimiento de las metas fijadas, tanto en el nivel profesional como en las categorías superiores, prestando especial atención a este último.

C. Distribución geográfica

73. Existen diferencias a la hora de abordar la cuestión de la distribución geográfica entre los organismos que dependen primordialmente de las cuotas de sus miembros y los que se financian mediante contribuciones voluntarias, como el PMA²⁴. El PMA no aplica cupos para mantener una representación geográfica equitativa entre su personal, sino que aplica una fórmula "oficiosa"²⁵, con arreglo a la cual el 60% de los puestos internacionales se asignan a

²⁴ Véase el estudio de la DCI titulado "Comparación de los diversos métodos utilizados para calcular la distribución geográfica equitativa en el sistema de las Naciones Unidas" (JIU/REP/96/7).

²⁵ Véase el documento WFP/EB.1/2004/4-B/Rev.1, párr. 14 y siguientes.

los grandes países donantes²⁶. (De esa cifra, se ha asignado un máximo del 20% a los Estados Unidos como principal contribuyente, con independencia de su porcentaje de aportación.). El 40% del personal internacional se asigna a otros países.

74. El PMA estableció una meta del 40% en su personal profesional internacional para los ciudadanos de países en desarrollo, prestando particular atención a los niveles superiores²⁷.

75. En el Cuadro 7 se indica que el número global de nacionales de países en desarrollo en el PMA al 31 diciembre 2008 se elevaba al 43,7% pero, en los niveles superiores, estaba estancado en torno al 29,9%. Lo que preocupa a los inspectores es que en la práctica la tendencia de contratación de nacionales de países en desarrollo está disminuyendo en comparación con 2004, en particular para los puestos de los niveles más altos.

Cuadro 7: Distribución geográfica de los funcionarios de la categoría profesional y categorías superiores del PMA, en los años 2004 y 2008²⁸

	2004	2008	2004 (%)	2008 (%)
Total del personal profesional				
Personal de países en desarrollo (Listas A, B y C)	485	547	42,0	43,7
Personal de países desarrollados (Listas D y E)	669	704	58,0	56,3
Personal profesional superior (P-5) y categorías superiores				
Personal de países en desarrollo (Listas A, B y C)	98	99	31,2	29,9
Personal de países desarrollados (Listas D y E)	216	232	68,8	70,1

Fuente: Datos consolidados sobre la base de las cifras facilitadas por el PMA.

²⁶ En este contexto, se define como gran donante aquel cuya contribución media ha superado los 2 millones de dólares EE.UU. anuales a lo largo de los cuatro años precedentes.

²⁷ Véase el documento WFP/EB.2/2007/4-B.

²⁸ Lista A (África), Lista B (Asia y Oriente Medio), Lista C (América Latina y el Caribe), Lista D (América del Norte, Europa Occidental, Japón, Australia y Nueva Zelanda) y Lista E (Europa Oriental).

Cuadro 8: Distribución geográfica de la contratación en la categoría profesional y categorías superiores en los años 2004 y 2008

	2004	2008	2004 (%)	2008 (%)
Total del personal profesional				
Personal de países en desarrollo (Listas A, B y C)	101	29	47,2	33,0
Personal de países desarrollados (Listas D y E)	113	59	52,8	67,0
Personal profesional superior (P-5) y categorías superiores				
Personal de países en desarrollo (Listas A, B y C)	7	2	35	25,0
Personal de países desarrollados (Listas D y E)	13	6	65	75,0

Fuente: Datos consolidados sobre la base de las cifras facilitadas por el PMA.

Se espera que la aplicación de la siguiente recomendación mejore la representación geográfica en el PMA.

Recomendación 6

La Directora Ejecutiva debe adoptar medidas para incrementar la representación de los países en desarrollo en el nivel directivo superior dentro del Programa.

D. Proceso de reasignación, rotación y movilidad

76. En el PMA existe la práctica establecida de llevar a cabo un proceso de reasignación, rotación y movilidad (RRM) para el personal profesional internacional y las categorías superiores, que en general cuenta con el apoyo tanto de la dirección como del personal. La movilidad de los profesionales del PMA se ve confirmada por la información sobre antigüedad recogida mediante la encuesta: el 48,8% del personal internacional ocupa su puesto durante menos de tres años y casi el 80% durante menos de cinco años. La política actual que rige la movilidad se expuso en 2005²⁹.

77. El proceso de RRM se realiza una vez al año y afecta a unos 250 funcionarios, lo que representa alrededor de la quinta parte de los profesionales. Dado que el PMA estima que el costo medio de la reasignación por persona se eleva a 33.239 dólares, esto supone una estimación anual de aproximadamente 8.309.000 dólares.

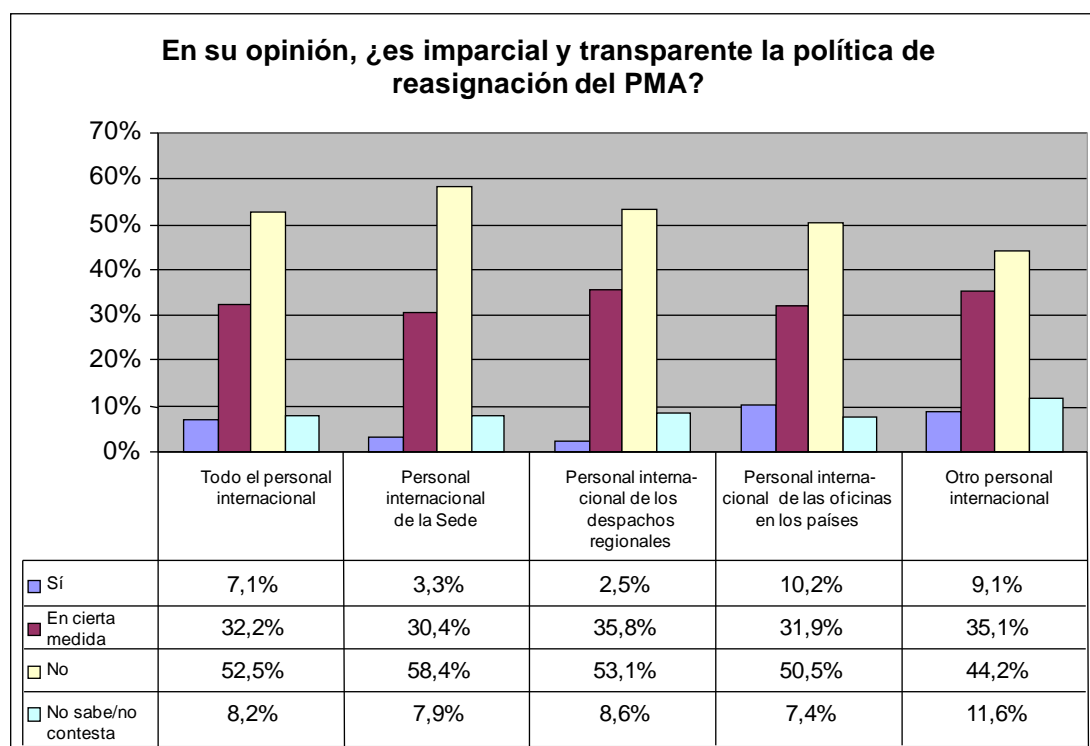
78. La RRM corre a cargo del Comité de Dotación de Personal, que también se encarga del proceso ordinario de reasignación, o del Comité de Dotación de Personal Superior, según el grado del puesto de que se trate. El hecho de que los miembros del Comité sean en su mayoría funcionarios de alto nivel suscitó algunas observaciones sobre la necesidad de diversificar la composición de los comités. Todos los miembros de los comités están sometidos a una cláusula de confidencialidad por la cual no pueden comentar o informar al personal sobre el contenido de sus deliberaciones.

79. Tanto en las entrevistas como en las respuestas a la encuesta, los inspectores recabaron algunas observaciones negativas sobre la forma en que se aplicaba el proceso. Los aspectos más problemáticos parecen ser los siguientes: a) la falta de comunicación debido a la ausencia

²⁹ "WFP Human Resources Policy Document on Reassignment, Rotation and Mobility of International Professional and Higher Category Staff" publicado por la Dirección de Recursos Humanos en octubre de 2005.

de explicaciones suficientes acerca de las decisiones de reasignación; b) la confidencialidad que rodea el proceso, que induce una percepción de falta de equidad y transparencia; c) el hecho de que la exposición del personal —entendida como el contacto regular con los funcionarios de categoría superior— podría influir en las decisiones de reasignación; d) la cultura predominante de contratación personalizada, en la que el establecimiento de una red de contactos personales puede tener precedencia, y e) la percepción de que ciertos puestos están ya previamente reservados. En el Gráfico 6 se muestra que todas las categorías del personal internacional manifiestan grandes dudas acerca de la imparcialidad y la transparencia del proceso de RRM.

Gráfico 6: Opinión del personal internacional del PMA sobre la RRM, basada en la encuesta de la DCI realizada en 2009



Fuente: Encuesta de la DCI de 2009.

80. De acuerdo con la especialización de las competencias, podrían concederse excepciones en la reasignación. En 2006 y 2009, el PMA realizó sendos exámenes ampliados de la movilidad. Está previsto un examen análogo en 2012.

81. Los inspectores comprenden plenamente la necesidad de conceder un cierto número de excepciones. No obstante, les ha llamado la atención el hecho de que estas excepciones hayan aumentado considerablemente entre 2006 y 2009³⁰ y de que todos los puestos en cuestión se encontraran en la Sede de Roma, posiblemente en menoscabo de los lugares de destino con condiciones de vida difíciles. Además, en 2006 las prórrogas relativas a los puestos se concedieron sobre todo en las esferas jurídica o de supervisión, mientras que en 2009 estaban mucho más repartidas entre los distintos grupos profesionales.

³⁰ Se determinó que 15 puestos (2006) y 47 puestos (2009) requerían, a título excepcional, un período más largo que el previsto en el ciclo de rotación ordinario.

82. En el Cuadro 9 se destacan algunas tendencias en lo que se refiere a la reasignación de personal en el contexto del proceso de RRM. Para lograr la cohesión a nivel institucional, los inspectores insisten en la necesidad de velar por una rotación imparcial de directivos y personal entre la Sede y el terreno.

Cuadro 9: Traslado de funcionarios profesionales internacionales del PMA en virtud del proceso de RRM en los años 2004 y 2008

	2004	2008	Cambio en el porcentaje
Número total de funcionarios trasladados	344	429	+ 24,7
Traslados en el mismo lugar de destino	90	121	+ 34,4
Traslados a otro lugar de destino	254	308	+ 21,3
Traslados en Roma	75	102	+ 36,0
Traslados a Roma desde otro lugar de destino	58	47	- 19,0

Fuente: Datos consolidados sobre la base de las cifras facilitadas por el PMA.

83. Por último, los inspectores están de acuerdo en que el proceso de RRM constituye una actividad espinosa, delicada y difícil, que requiere asignar la persona adecuada en cuanto a aptitudes, competencias y aspiraciones para el puesto adecuado (teniendo en cuenta los intereses institucionales y las necesidades operacionales), asegurando al mismo tiempo tanto la eficacia orgánica como la promoción profesional. Preocupa a los inspectores que, según los resultados de la encuesta realizada entre el personal, más de la mitad del personal internacional tenga serias dudas y opiniones negativas acerca de la imparcialidad y transparencia del proceso de RRM. Esto ilustra que la manera actual de llevarlo a cabo debe mejorarse en lo relativo a la transparencia, la imparcialidad y la comunicación entre los directivos y el personal. Los inspectores desean añadir simplemente que esas afirmaciones no son nuevas y ya se han planteado en otras ocasiones, pero siguen existiendo, lo que genera dudas y frustración entre el personal.

84. Se informó a los inspectores de que un grupo de trabajo estaba examinando el proceso de reasignación. Los inspectores instan al PMA a que aproveche esta oportunidad para hacer algún progreso a este respecto.

Se espera que la aplicación de la recomendación que sigue aumente la eficacia del Programa.

Recomendación 7

La Directora Ejecutiva debe examinar la política de RRM e informar a la Junta Ejecutiva a más tardar en 2011 sobre las formas y medidas encaminadas a aumentar la comunicación con el personal y a mejorar la imparcialidad y la transparencia del proceso.

E. Ascensos excepcionales

85. Como se describe en el documento de política correspondiente³¹, el personal internacional de categoría profesional (P-2 a P-5) se asciende mediante un estudio anual de los candidatos a ascensos. A pesar de ello, el Director Ejecutivo conserva la facultad de aprobar ascensos excepcionales ajenos a ese estudio anual. Durante el período comprendido entre 2004 y 2008, se concedieron 12 ascensos de ese tipo. Los inspectores observaron que actualmente esos ascensos son menos frecuentes; desde 2006 solamente se han dado tres

³¹ “WFP Human Resources Policy Document on Administrative Procedures for International Professional Staff” publicado por la Dirección de Recursos Humanos en octubre de 2003.

casos. No obstante, de acuerdo con recomendaciones anteriores de la DCI, los inspectores consideran que la práctica de conceder ascensos excepcionales es contraria a las normas de imparcialidad y transparencia en el sistema de contratación y ascensos, sobre todo visto que todos los años se realiza un estudio de los candidatos a ascensos, y creen que esa práctica debe abandonarse.

Se espera que con la aplicación de la recomendación siguiente mejore la competitividad, la transparencia y la imparcialidad en lo que se refiere a los ascensos.

Recomendación 8

La Directora Ejecutiva debe abandonar la práctica de conceder ascensos excepcionales.

F. Utilización de consultores

86. Los inspectores observaron un incremento constante del número de consultores empleados durante el período 2004-2008 (véase el Cuadro 4): un aumento del 41% en la Sede y del 31% sobre el terreno. Si bien son conscientes de los beneficios que supone para la organización contratar a consultores en situaciones en las que hay que ampliar o reducir la escala de las actividades, no dejan de preocuparles las siguientes cuestiones: a) el número de consultores empleados en la sede en 2008 supone una proporción considerable de la fuerza de trabajo en comparación con los puestos de categoría profesional; b) el PMA no cuenta con datos fácilmente disponibles sobre la ampliación y la duración de los contratos de los consultores, pues esa información debe sustraerse del sistema de información y compilarse a mano; c) entre los consultores que participaron en la encuesta de la DCI realizada en línea, el 46,2% declaró una antigüedad superior a tres años (y de ellos, el 7,1% de más de 10 años), lo cual es claramente incompatible con las misiones de consultoría, y d) los inspectores están particularmente preocupados por el hecho de que el 56,5% de los consultores encuestados declarase que su trabajo y desempeño no se evaluaban periódicamente por medio de un sistema de gestión de la actuación profesional individual. En respuesta a esta última cuestión, el PMA señaló la existencia de un informe de evaluación de la calidad que debía compilarse cada vez que terminaba la labor de un consultor. Para clarificar las condiciones generales que inducen a recurrir a los consultores, las cuestiones mencionadas deben ser objeto de un estudio más detenido.

Se espera que la aplicación de la recomendación que sigue mejore el cumplimiento de las instrucciones y directrices administrativas vigentes de las Naciones Unidas.

Recomendación 9

La Directora Ejecutiva debe presentar a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 2011 a más tardar un estudio amplio sobre el uso de los consultores dentro del PMA (incluidas las repercusiones en los costos) para asegurar que el Programa cumple plenamente las normas y reglamentos de las Naciones Unidas que rigen el uso de consultores.

G. Dualidad del estatuto y el reglamento del personal

87. La fuerza de trabajo del PMA se rige por el estatuto y reglamento del personal de la FAO (profesionales internacionales y personal de servicios generales contratado en Roma) o por el estatuto y reglamento del personal del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (personal nacional, local o destinado sobre el terreno). Preocupa a los inspectores la existencia de dos conjuntos de estatutos y reglamentos, pues significa que dentro del mismo organismo coexisten dos estatutos diferentes del personal, dos sistemas de nómina, dos

sistemas jurídicos, dos mecanismos de indemnización, dos sistemas de seguros y dos series de procedimientos disciplinarios, entre otros. Dado que fue preciso introducir ciertos cambios y modificar parcialmente la redacción de los estatutos y reglamentos originales de la FAO para adaptarlos a las características específicas del PMA, quizá hayan podido surgir elementos de confusión. El PMA está evaluando esta situación actualmente y sopesando los riesgos y los esfuerzos que entraña cambiar la situación actual.

H. Personal directivo

88. En cualquier estructura descentralizada, las capacidades de dirección son indispensables para el éxito de la labor del organismo en cuestión. Esto es particularmente cierto en el caso del PMA en el contexto de su nueva orientación estratégica. A este respecto, ya se habían expresado ciertas inquietudes en el sentido de que “se necesitaba un proceso más riguroso para seleccionar y preparar a los futuros dirigentes mucho antes que asumieran puestos de categoría superior. Este proceso debía complementarse con un procedimiento competitivo de selección para tales puestos”³².

89. En el contexto más amplio de un sistema basado en el mérito personal, debe estudiarse con mayor detenimiento la trayectoria profesional que conduce a los puestos directivos. La combinación de la rotación prescrita y el estudio anual de los candidatos a ascensos puede dar lugar al ascenso de funcionarios con gran experiencia y conocimientos técnicos pero que no necesariamente cuentan con la preparación necesaria para la gestión del personal o están interesados en ello. Se han hecho esfuerzos considerables por mejorar las técnicas de supervisión y la capacidad de gestión dentro del Programa. A juicio de los inspectores, esa capacitación debe ofrecerse a todas las categorías del personal que tienen que asumir responsabilidades directivas dentro del PMA, anticipando con ello su futuro papel como directivos de categoría superior. Además, todos los funcionarios deben tener la oportunidad de conocer y familiarizarse con las funciones y responsabilidades del personal directivo.

I. Representación del personal

90. En el PMA, los inspectores descubrieron una situación compleja en lo que se refiere a la representación del personal. Coexisten varias modalidades de representación: la Asociación del Personal de Categoría Profesional, que se ocupa de los intereses del personal profesional internacional en todo el Programa (sede y oficinas sobre el terreno); la Unión de Personal de Servicios Generales, en común con la FAO, que representa al personal de servicios generales en la Sede (y al personal destinado sobre el terreno sólo si lo solicita expresamente); una parte del personal con contratos de plazo fijo es representada por la asociación del PNUD. Los inspectores también observaron que un gran número de empleados del PMA contratados como proveedores de servicios o con contratos de servicios especiales no disponen de ningún tipo de representación.

91. A lo largo de las entrevistas surgió repetidamente la petición de que se fortalecieran la comunicación y el diálogo entre la dirección y el personal. En la encuesta de la DCI también se destaca la comunicación entre la dirección y el personal como una esfera en la que caben mejoras. Los inspectores tienen entendido que actualmente ciertas disposiciones del reglamento del personal permiten a las asociaciones de personal acceder a la Junta Ejecutiva sólo en circunstancias excepcionales; sin embargo, creen que ese acceso debe institucionalizarse aún más, modificando de ser necesario los reglamentos en vigor, para que el personal tenga mayores oportunidades de exponer sus opiniones e inquietudes a la dirección.

³² Documento WFP/EB.2/2008/4-C, párrafo 34.

Se espera que la aplicación de la recomendación que sigue contribuya a adoptar las mejores prácticas en la esfera de la comunicación entre la dirección y el personal.

Recomendación 10

La Junta Ejecutiva debe institucionalizar el acceso de los representantes del personal a su período de sesiones anual, a partir de 2010, para poder escuchar sus opiniones e inquietudes.

VII. SUPERVISIÓN

92. Durante el examen realizado, los inspectores constataron la existencia de un marco amplio de supervisión compuesto de auditorías internas y funciones de inspección e investigación en la Oficina del Inspector General y la Dirección de Servicios de Supervisión (OSD) y de capacidades de evaluación de la Oficina de Evaluación (OEDE). Todo ello se complementa con mecanismos externos como el Auditor Externo o el Comité de Auditoría con su nuevo mandato (véase el Anexo II). Ciertamente, debido a la estructura descentralizada del Programa, el carácter de sus actividades y la peculiaridad de su modelo de financiación, las funciones de supervisión revisten una importancia institucional primordial para el PMA.

93. Aunque antes todas las funciones de supervisión estaban agrupadas en una sola entidad, la organización administrativa actual no parece estar conforme con las recomendaciones anteriores de la DCI de que se unificasen las cuatro funciones de supervisión, a saber, la auditoría, la inspección, la investigación y la evaluación en una sola división de supervisión interna bajo un único director que rindiera informes directamente al director ejecutivo³³.

94. Observando con satisfacción que en los últimos años tanto la OSD como la OEDE habían sido objeto de una evaluación cualitativa externa o un examen colegiado, los inspectores alientan a las entidades respectivas a realizar un ejercicio de evaluación de ese tipo con carácter periódico.

A. Evaluación

95. En octubre de 2008, la Junta Ejecutiva adoptó una nueva política de evaluación para seguir reforzando las funciones de evaluación y los productos conexos en cuanto a independencia, credibilidad y utilidad³⁴. En el Cuadro 10 se destacan algunos elementos de esa política.

³³ Véase el documento JIU/REP/2006/2.

³⁴ Documento WFP/EB.2/2008/4-A.

Cuadro 10: Tipos de evaluación previstos en la política de evaluación de 2008

Tipos de evaluación	Por cada bienio	Criterios de selección	Realizada por
Estratégica/ temática	3-4	Proceso consultivo cualitativo	OEDE
De la cartera de proyectos en un país	3	En curso de elaboración	OEDE
De operaciones, proyectos o programas individuales	60	Equilibrio en la representación geográfica, en las categorías de proyectos o programas y en el tamaño de la operación	OEDE o a nivel descentralizado
En tiempo real	<i>Ad hoc</i>	Sólo en el caso de OEM	OEDE

96. Los inspectores observaron con satisfacción que se había hecho hincapié en la realización de evaluaciones estratégicas con la participación del personal directivo superior, los directores regionales y en los países y otros interesados, a fin de determinar las actividades más pertinentes y útiles para el PMA. Además, se incorporaron las opiniones de las actividades de la Junta Ejecutiva, recabadas por medio de consultas. En la misma línea, los inspectores también desean insistir en la participación de representantes de la OEDE en el Comité de Examen de Programas, pues, a su juicio, ello crearía las condiciones apropiadas para integrar los resultados de las evaluaciones en el diseño de operaciones futuras.

97. La política de evaluación atribuye así una considerable importancia a las evaluaciones descentralizadas, definidas como la evaluación de operaciones concretas dirigidas por los despachos regionales o las oficinas en los países. En el pasado se han destacado varias esferas problemáticas en lo que se refiere a la independencia, el acopio y la comparabilidad de los datos, la calidad y coherencia de los informes y la falta de recursos a nivel local, etc. Se han adoptado medidas para mejorar las capacidades de los despachos regionales y las oficinas en los países en esas esferas. Los inspectores tienen ciertas dudas acerca de la capacidad de las entidades descentralizadas para asumir esa responsabilidad a largo plazo, por falta tanto de recursos humanos y financieros como de tiempo, si no se adoptan las medidas correctivas apropiadas. Por ejemplo, aún no se están realizando las autoevaluaciones previstas para los programas en curso.

98. Para garantizar una combinación de experiencia en materia de evaluación y conocimiento de las operaciones del PMA, como se afirma en la política de evaluación del Programa³⁵, en el perfil de la dotación del personal de la OEDE se combinan evaluadores profesionales y experimentados contratados externamente con personal interno que posee las calificaciones pertinentes.

B. Auditoría, inspección e investigación

99. En 2005, el Director Ejecutivo aprobó la Carta de la OSD, que se transmitió a la Junta Ejecutiva³⁶. De acuerdo con la Carta, el cometido de la OSD es proporcionar al Director Ejecutivo una garantía y unos servicios de investigación y consultoría independientes y objetivos con el fin de acrecentar el valor de las operaciones del PMA y mejorarlas.

100. La Carta de la OSD dispone que "el Director Ejecutivo se asegurará de que la OSD cuente con los recursos necesarios por lo que respecta a una dotación de personal conveniente, suficientes fondos y la debida capacitación de modo que cumpla su cometido y

³⁵ Documento WFP/EB.2/2008/4-A.

³⁶ ED2005/007.

mantenga su independencia³⁷. La plantilla correspondiente a 2008 consta de 20 profesionales y 10 funcionarios de servicios generales, lo cual parece estar por debajo de las expectativas expresadas en el mandato. Como ya ha afirmado el Comité de Auditoría, los inspectores consideran que la cuestión de que la OSD cuente con suficientes recursos merece una atención permanente³⁸.

101. En 2005, la OSD creó un sistema para supervisar la aplicación de sus recomendaciones a fin de valorar el grado de respuesta de la dirección. Los inspectores acogen favorablemente este mecanismo de seguimiento, importante elemento para cumplir la misión de la OSD. En cuanto a las actividades de auditoría, los inspectores tomaron nota de que la mayoría de las recomendaciones se referían a “cuestiones de observancia” en un contexto institucional en el que “la labor del PMA en situaciones de emergencia [...] ejerce más presión sobre el cumplimiento de las normas y los procedimientos prescritos. Es importante que la dirección examine si las normas, reglamentos y procedimientos vigentes convienen a las situaciones de urgencia”³⁹.

102. La OSD aún no ha descentralizado la función de auditoría. Se contrata a consultores locales como miembros del equipo para llevar a cabo las auditorías en los despachos regionales o las oficinas en los países. Habida cuenta del carácter descentralizado del PMA, los inspectores creen que una mejora potencial consistiría en disponer de funcionarios de auditoría interna a nivel regional.

C. Comité de Auditoría

103. El PMA tiene un Comité de Auditoría desde hace muchos años. Hace ya tiempo que se debate acerca de su composición, es decir, si debe estar formado sólo por funcionarios de categoría superior del PMA, incluir también a miembros externos o estar compuesto exclusivamente por miembros externos. En 2009, el mandato de un Comité de Auditoría renovado se basaba en la declaración de que el comité de auditoría o de supervisión independiente es un elemento indispensable para la buena gobernanza, además de ser importante para ayudar al órgano rector a cumplir sus responsabilidades de supervisión. La Junta Ejecutiva respaldó la creación del Comité de Auditoría del PMA como órgano consultivo independiente que informa a la Junta, compuesto solamente por miembros externos⁴⁰. En junio de 2010 se presentará a la Junta Ejecutiva un examen de la experiencia del Comité de Auditoría.

VIII. OTROS ASUNTOS

A. Seguridad y vigilancia

104. el PMA a menudo trabaja sobre el terreno en circunstancias sumamente difíciles y peligrosas, especialmente desde que las Naciones Unidas se convirtieron en objetivo de diversas amenazas, en particular de ataques terroristas. Los inspectores observan con satisfacción que las cuestiones relativas a la seguridad y la vigilancia son objeto de gran atención y reciben un apoyo de la máxima prioridad tanto de la Junta Ejecutiva como del Director Ejecutivo. Desde 2007, el PMA viene informando a la Junta sobre las cuestiones relativas a la seguridad, complementando el informe del Secretario General a la Asamblea

³⁷ ED2005/007.

³⁸ Documento WFP/EB.A/2009/6-G/1/Rev.1, párrafo 26.

³⁹ Documento WFP/EB.A/2006/6-F/1, párrafo 39.

⁴⁰ Junta Ejecutiva decisión 2009/EB.1/7.

General sobre el personal de las Naciones Unidas. El personal también parece muy atento a las cuestiones de seguridad y receptivo a la capacitación y a la adopción de medidas de seguridad.

105. El PMA cuenta con una política institucional de gestión de la seguridad que incorpora los principios de rendición de cuentas de acuerdo con las políticas, prácticas y procedimientos de las Naciones Unidas⁴¹. Además, está bien integrado en la red de seguridad de las Naciones Unidas por conducto de la Red Interinstitucional de Gestión de la Seguridad. De todos modos, el PMA en ocasiones necesita algo más que la cobertura que ofrece el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS), por lo que mantiene a sus propios oficiales de seguridad sobre el terreno en 21 países para hacer frente a los problemas en esa esfera. Se informó a los inspectores de que el número de oficiales internacionales de seguridad había pasado de 38 a 56 en los últimos años.

106. En 2007 se sustituyó a los oficiales de seguridad regionales del PMA. En su lugar se designaron tres asesores superiores de seguridad en la Sede, encargados de coordinar las actividades sobre el terreno relacionadas con ese ámbito. La eliminación de los oficiales de seguridad a nivel regional no se ajusta a la estrategia global de evaluación del riesgo del PMA y al enfoque de prevención y mitigación de riesgos por cuestiones de seguridad. En las entrevistas mantenidas con el Director de la Dirección de Servicios de Seguridad y los Directores de los despachos regionales, los inspectores quedaron firmemente convencidos de que el restablecimiento de los puestos de seguridad en los despachos regionales era necesario y beneficioso para incrementar la seguridad y la vigilancia para los empleados del PMA. Dado que las situaciones de seguridad no son idénticas en todas las regiones, deberían restablecerse en primer lugar los puestos de seguridad en las regiones donde sean más necesarios.

Cuadro 11: Opinión de los empleados del PMA acerca de las cuestiones de seguridad, según la encuesta de la DCI de 2009

¿Le preocupa la situación de seguridad imperante en su lugar de destino?	Sí (%)	En cierta medida (%)	No (%)	No sabe/ no contesta (%)
Todo el personal	29,3	20,1	47,5	3,1
Personal de la Sede	8,5	10,8	73,0	7,6
Personal sobre el terreno	46,0	17,7	34,7	1,6

Está previsto que la aplicación de la recomendación que sigue mejore la situación de seguridad del personal del PMA.

Recomendación 11

La Directora Ejecutiva, tras consultar a los Directores Regionales, debe estudiar la posibilidad de restablecer los puestos de Oficial de Seguridad en los despachos regionales allí donde se considere necesario.

107. En lo que se refiere al mecanismo de seguridad colectivo de las Naciones Unidas, el PMA ha afirmado en varias ocasiones que los costos de seguridad deberían financiarse con cargo al presupuesto ordinario de las Naciones Unidas y no mediante fondos y programas que

⁴¹ ED2003/001.

dependen de contribuciones voluntarias, para lo que supondrían una carga añadida. Los principios actuales de financiación de los mecanismos de seguridad, según los cuales el costo se determina en función del número de funcionarios dedicados a esas tareas, suponen un impacto gravoso para el PMA, pues es el organismo que más empleados tiene sobre el terreno de todo el sistema de las Naciones Unidas. Para el PMA, esos costos han aumentado considerablemente en los últimos 10 años⁴². Su participación pasó de 6,5 millones de dólares a 25 millones de dólares en 2008-2009. El PMA debe sufragar alrededor del 10% de los gastos de seguridad del sistema de las Naciones Unidas. Los inspectores se abstienen de formular recomendación alguna a este respecto, dado que en el momento de redactarse el presente informe, la cuestión se está examinando en la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas

B. Servicio Aéreo Humanitario

108. La DCI realizó en 2008 un examen del Servicio Aéreo Humanitario (UNHAS) con el objetivo de mejorar su eficacia y su eficiencia y la capacidad del PMA para administrar de manera imparcial las operaciones aéreas tanto humanitarias como de otro tipo de las Naciones Unidas⁴³. La Directora Ejecutiva informó a la Junta en su primer período de sesiones de 2009 de que, de las 12 recomendaciones formuladas al respecto, ocho se aceptaban y el resto se estaban examinando o ya se habían aplicado. La Junta tomó nota del informe en su decisión 2009/EB.1/15⁴⁴. Los inspectores alientan a la Directora Ejecutiva a que siga tratando de aplicar esas recomendaciones, en particular las número 1, 2, 3 y 5, contenidas en el documento JIU/NOTE/2008/3.

C. Servicios comunes entre los organismos con sede en Roma

109. Además de las asociaciones operacionales, la FAO, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el PMA reafirmaron en 2009 su compromiso respecto de una colaboración más intensa en los procedimientos administrativos, auxiliares y operativos, sobre la base de estudios de viabilidad y beneficios en relación con el costo, en esferas como los recursos humanos, las adquisiciones, las finanzas, el correo, la gestión de viajes, etc⁴⁵. Se trata de la continuación de un proceso iniciado en 2007 con el establecimiento de un Comité de Coordinación Interinstitucional formado por los jefes de los departamentos de administración y finanzas y de las dependencias responsables de los asuntos interinstitucionales, con una presidencia de tipo rotatorio.

110. Los inspectores acogen favorablemente, encomian el proceso y aguardan con interés los nuevos acontecimientos. Además, tomando nota de la autoevaluación realizada por las

⁴² En marzo de 2007, un grupo técnico de trabajo sobre el principio de participación en los costos del Sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas, presidido por el PMA, elaboró un informe (CEB/2007/HLCM/5) en el que se examinaba la fórmula utilizada, con el fin de asegurarse de que fuera justa, transparente y estuviera basada en parámetros objetivos. Aunque reconoció que la fórmula adolecía de ciertas limitaciones, el grupo de trabajo convino en que el prorrateo basado en el número de miembros del personal porcentaje del personal sobre el terreno era en aquel entonces la forma más equitativa de compartir los costos del UNDSS sobre el terreno y, por consiguiente, recomendó que antes del bienio 2010-2011 el Comité de Alto Nivel sobre Gestión procediera a la ejecución de un proyecto de mayor envergadura en el que se examinara la cuestión a escala mundial.

⁴³ Véase documento JIU/NOTE/2008/3.

⁴⁴ Documento WFP/EB.1/2009/13 + Corr.1.

⁴⁵ Véase una lista de los ámbitos de cooperación actuales o previstos en el documento WFP/EB.A/2009/12-A.

organizaciones sobre los logros alcanzados desde 2007, alientan la presentación de nuevos informes para evaluar y medir la eficiencia y la eficacia de las actividades en común, así como las mejoras o las economías generadas por esa colaboración.

D. Servicios de conferencias

111. La Secretaría de la Junta Ejecutiva mantiene una dotación de personal interno mínima que se amplía mediante apoyo externo y la contratación de servicios en el exterior durante los períodos de sesiones del órgano rector con el fin de atender las necesidades de todos los servicios de conferencias. Los arreglos contractuales relativos a los recursos adicionales como intérpretes, traductores y mensajeros se gestionan directamente sin el apoyo de la división de recursos humanos.

112. El PMA elaboró costos estándar para la prestación de servicios en relación con la mayoría de sus reuniones y actividades: períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, consultas oficiosas, seminarios, cursillos de introducción, reuniones especiales del Comité de Finanzas y visitas de los miembros de la Junta sobre el terreno. Los costos se supervisan comparándolos con los costos estándar con el fin de verificar y ajustar las hipótesis, que por lo general son correctas.

113. En cuanto a los documentos oficiales, los inspectores reconocen la mejora en la preparación de documentos para la Junta Ejecutiva, incluidas las mejoras en cuanto a estructura, como la inclusión de un resumen además de una propuesta de proyecto de decisión del órgano rector, tal como recomendó el Grupo de trabajo sobre el sistema de gobierno. Al mismo tiempo, los inspectores también observaron que algunos documentos seguían siendo sumamente detallados y en ocasiones repetitivos, lo que elevaba el total anual de páginas a cerca de 2000.

E. Tecnologías de la información y de las telecomunicaciones (TIC)

114. El Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS) es un sistema integrado que maneja una amplia gama de las operaciones financieras y administrativas en apoyo de los procesos operativos institucionales del Programa.

115. Los inspectores felicitan al PMA por la finalización del sistema WINGS II en julio de 2009 y confían en que contribuya a mejorar las capacidades del sistema de información y los procesos operativos del Programa con el fin de incrementar su eficacia y eficiencia.

116. En una organización como el PMA (descentralizada, basada en la labor sobre el terreno y dotada de una gran capacidad de respuesta), las TIC son fundamentales para garantizar que los procesos operativos culminen con éxito. Se informó a los inspectores de que la principal dificultad a la que se enfrenta ahora el sector de las TIC es la mejora de la automatización de los procedimientos y las corrientes de datos reduciendo la manipulación humana. Los inspectores alientan al PMA a seguir trabajando en esta dirección, que posiblemente traerá consigo beneficios como los siguientes: a) la mejora de la calidad en el acopio, análisis, e intercambio de datos en los informes, y b) el aumento de la eficacia en relación con el costo, reduciendo los costos generales en favor de actividades que apoyen directamente a los beneficiarios.

IX. ENCUESTA ENTRE EL PERSONAL

117. La DCI llevó a cabo su cuestionario en línea en junio y julio de 2009. La encuesta, formada por 50 preguntas, se dirigía a todos los empleados del PMA. Antes de comenzar a distribuirla, se presentó al PMA y a los representantes del personal para que formularan observaciones. La encuesta estaba disponible en español francés e inglés, con el fin de abarcar al mayor número de personas posible, especialmente sobre el terreno. El enlace se distribuyó

a través del sistema de gestión de la información. Las respuestas se recopilaban sólo en la DCI y se procesaron de forma confidencial.

118. Respondieron a la encuesta un total de 4.136 empleados del PMA, con lo que la tasa de participación fue del 35%. La tasa de participación de las distintas categorías resultó sumamente ilustrativa y estadísticamente representativa de las opiniones dentro de cada categoría, a excepción de los contratistas de servicios y los empleados con acuerdos de servicios especiales. Las constataciones y opiniones recogidas se han utilizado en la parte expositiva del presente informe.

Cuadro 12: Participación en la encuesta de la DCI de 2009, por categoría de empleados

	Empleados del PMA	Respuestas	Tasa de participación
Personal internacional	1.242	739	60
Personal de servicios generales	2.463	1049	43
Oficiales nacionales	451	336	75
Contratistas de servicios	5.896	1132	19
Empleados con acuerdos de servicios especiales	1.082	158	15
Consultores	425	210	49
Otras categorías	275	139	51
Total	11.834*	4.136**	35

*Se excluye el personal en situación especial.

**Se incluyen las encuestas incompletas (376).

Cuadro 13: Participación en la encuesta de la DCI de 2009, por destino

	Empleados del PMA	Respuestas	Tasa de participación
Personal de la Sede	1.176	507	43
Personal sobre el terreno*	10.658	3.256	31

*Por "personal sobre el terreno" se entienden todos los empleados destinados fuera de la Sede.

119. La valoración global del PMA es positiva. Los valores (respeto, diferencias culturales, cuestiones de género, etc.) y las cuestiones relativas a la satisfacción profesional en general recibieron buenas calificaciones. El personal del PMA considera que su empleador está utilizando correctamente sus aptitudes y sin duda recomendarían el PMA como un buen lugar donde trabajar.

120. En cambio, las respuestas relativas a la gestión de los recursos humanos son más bien negativas. Se ponen en tela de juicio la coordinación y la cooperación entre departamentos de la Sede y las relaciones entre ésta, los despachos regionales y las oficinas de los países. El estado actual de la comunicación con la dirección ejecutiva y los procesos para la solución de controversias no gozan de gran apoyo.

121. Cuando ultimaban el informe, a los inspectores les agradó enterarse de que se habían puesto en marcha varias iniciativas de comunicación interna y esperan con interés ver los resultados concretos de esas iniciativas en la calidad y la frecuencia de la comunicación entre

el personal y la dirección en toda la organización. Sin duda, lo consideran una condición indispensable para una mejora general futura.

122. Los inspectores desean señalar a la atención las diferencias en las respuestas según las distintas categorías de personal y empleados. Se definieron dos tendencias críticas: la primera es que, en muchas cuestiones, las respuestas proporcionadas por el personal internacional tenían un tono más negativo que las del conjunto de los encuestados. La segunda es que las opiniones de los funcionarios de la Sede eran normalmente menos favorables en comparación con las del personal sobre el terreno. Esto sucedió particularmente con las preguntas relativas a la dirección ejecutiva del PMA (confianza general, fomento del debate, etc) o a los problemas de coordinación. La satisfacción profesional también era más baja en Roma. En la Sede, el personal de categoría profesional fue el más crítico en sus respuestas a la encuesta.

123. Es interesante señalar que no se observaron diferencias en las opiniones de los empleados según su región de destino. Las respuestas fueron análogas en todas las regiones, tanto en lo que respecta a los porcentajes como a las respuestas prevalentes.

Cuadro 14: Asuntos seleccionados de la encuesta de la DCI de 2009

	Sí (%)	En cierta medida (%)	No (%)	No sabe/no contesta (%)
Personal directivo				
¿Confía en el personal directivo superior (P-5 y categorías superiores)?	44,1	36,7	14,2	4,9
¿Confía en su supervisor?	57,8	25	15,3	1,8
Comunicación				
¿Se comunican las cuestiones importantes a través de canales oficiales?	50,7	34,1	14,3	0,6
¿Considera que se le mantiene bien informado acerca de las iniciativas y las novedades que pueden afectar a su trabajo (deslocalización, reestructuración, etc.)?	29,5	37,3	29,8	3,5
¿Dispone el personal del PMA de mecanismos eficaces para solucionar los conflictos y dar a conocer sus reivindicaciones?	24,8	34,6	27,1	13,5
¿Se abordan los conflictos de manera equitativa?	17,3	32,4	26,1	24,2
Valores				
¿Se le trata de forma considerada y respetuosa en el trabajo?	62,4	28,1	8,4	1,1
¿Se respetan las diferencias culturales en el PMA?	64,3	25,7	7	3,1
¿Reciben los hombres y las mujeres el mismo tratamiento en el PMA?	60,8	24,4	11,1	3,7
Satisfacción profesional				
¿Está satisfecho de su trabajo?	54,8	34,5	9,7	1
¿Se hace buen uso en su trabajo de sus competencias y habilidades?	54,4	34,3	10,7	0,7
¿Se siente optimista en cuanto al futuro del PMA?	55,4	29,1	11,3	4,3
¿Recomendaría el PMA como un buen lugar de trabajo?	56,4	30,8	9,4	3,5

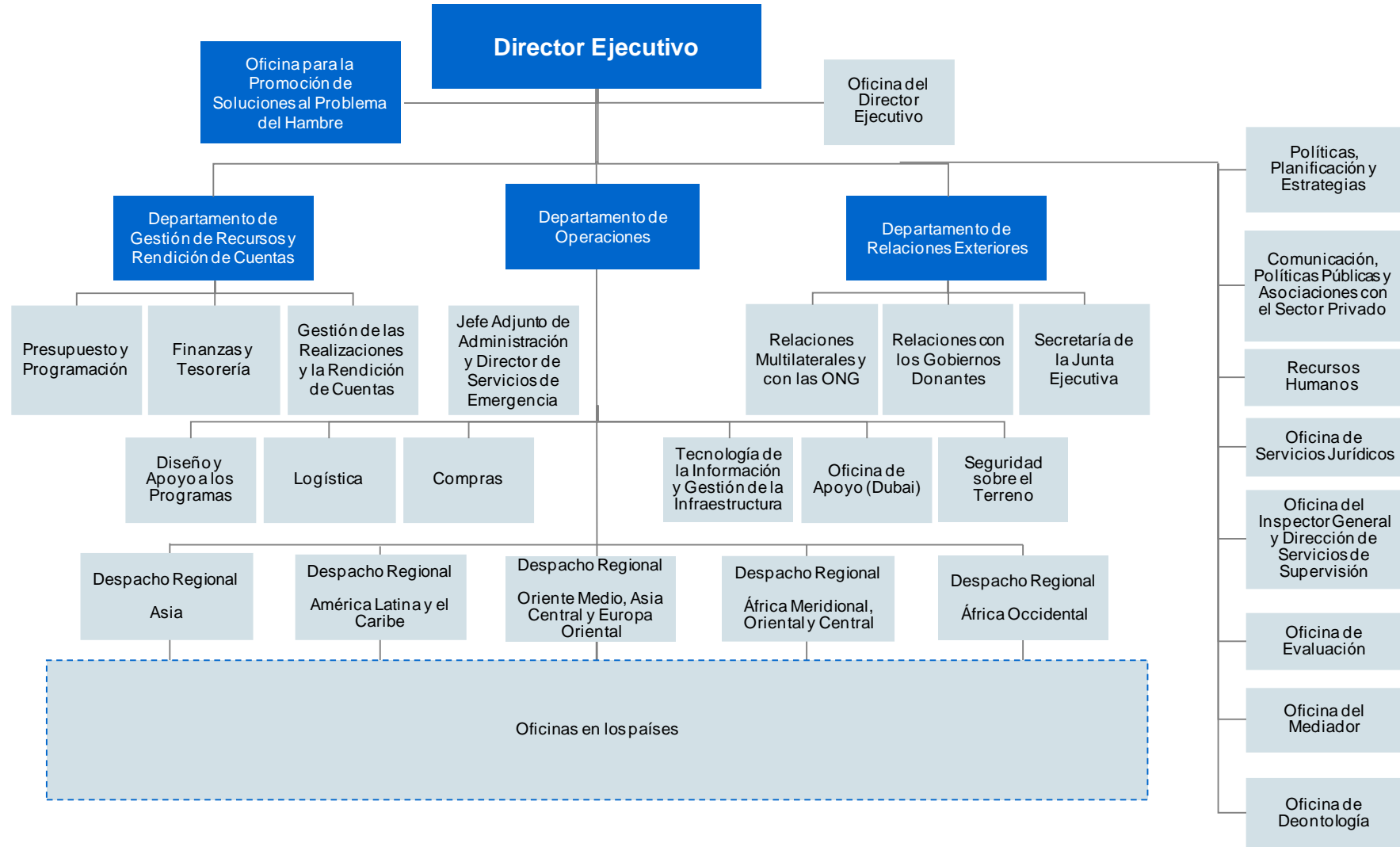
124. El PMA también realizó dos encuestas a nivel de toda la organización en 2004 y 2006 a fin de recabar las opiniones del personal. Los inspectores consideran que esas encuestas son sumamente positivas siempre que los resultados se integren en las actitudes institucionales pertinentes mediante medidas correctivas o de adaptación.

125. Está previsto que la aplicación de la recomendación que sigue mejore las relaciones entre la dirección y el personal.

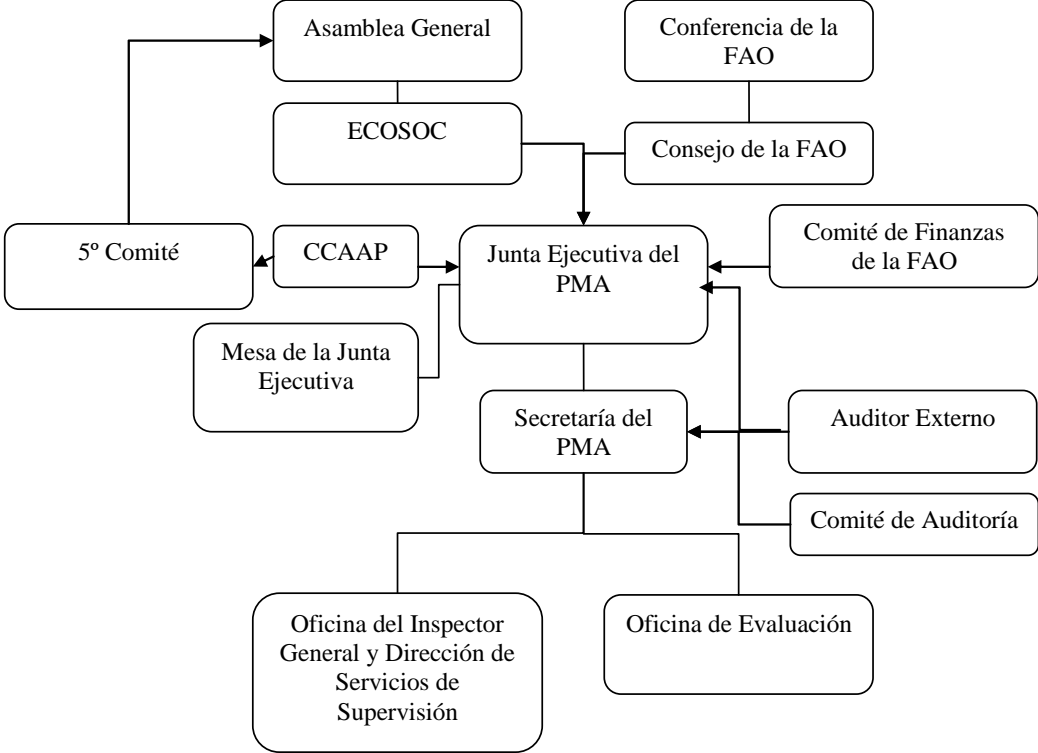
Recomendación 12

La Directora Ejecutiva debe llevar a cabo una encuesta mundial entre el personal con carácter periódico e informar al respecto a la Junta Ejecutiva.

Anexo I: Organigrama del PMA



Anexo II: Marco de gestión y supervisión



Fuente: Oficina del Inspector General y Dirección de Servicios de Supervisión.

**RESUMEN DE LAS MEDIDAS QUE DEBEN ADOPTAR LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES
EN APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA DCI
JIU/REP/2009/7**

Nota	Objetivo esperado	Naciones Unidas, sus fondos y programas											Naciones Unidas, sus fondos y programas													
		Naciones Unidas*	UNCTAD	UNODC	PNUMA	ONU-Hábitat	ACNUR	OOPS	PNUD	UNFPA	UNICEF	PMA	ONUSIDA	OIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	UPU	ITU	OMM	OMI	OMPI	ONUDI	OMT	OIEA
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para acción		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para información		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Recomendación 1	e										E															
Recomendación 2	e										E															
Recomendación 3	e										E															
Recomendación 4	e										L															
Recomendación 5	g										L															
Recomendación 6	o										E															
Recomendación 7	e										E															
Recomendación 8	o										E															
Recomendación 9	d										E															
Recomendación 10	b										L															
Recomendación 11	d										E															
Recomendación 12	o										E															

Legend: L: Recomendación para decisión de los órganos deliberantes.
E: Recomendación para acción del Jefe Ejecutivo (incluido como miembro de la Junta de Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación)
: La recomendación no requiere acción de la organización considerada.

Objetivos esperados: a: aumento de la rendición de cuentas b: difusión de buenas prácticas c: mejora de la coordinación y de la cooperación d: mejora de los mecanismos de control y cumplimiento de las disposiciones reglamentarias e: mejora de la eficacia f: importantes ahorros financieros g: mejora de la eficiencia o: otros

* Abarca todas las entidades relacionadas en el documento ST/SGB/2002/11, salvo la UNCTAD, UNODC, PNUMA, ONU-Hábitat, ACNUR, OOPS.