

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Roma, 20 - 22 de enero de 1999**

## **ASUNTOS DE POLÍTICA**

**Tema 3 del programa**



Distribución: GENERAL

**WFP/EB.1/99/3-B**

9 diciembre 1998

ORIGINAL: INGLÉS

## **INFORME SOBRE LA SITUACIÓN DEL CAMBIO ORGÁNICO EN EL PMA**

Se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Por lo tanto, se ruega a los delegados y observadores que lo lleven consigo a las reuniones y se abstengan de pedir otros ejemplares.

## NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

**El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva a efectos de información.**

De conformidad con las decisiones adoptadas por la Junta Ejecutiva en su primer período de sesiones ordinario de 1996, acerca de los métodos de trabajo, la documentación que prepara la Secretaría para la Junta es concisa y se centra en aquellos aspectos que facilitan la toma de decisiones. Las sesiones de la Junta Ejecutiva han de tener una orientación práctica y propiciar el diálogo y el intercambio de ideas entre las delegaciones y la Secretaría. La Secretaría no cejará en su empeño de impulsar estos principios rectores.

Por consiguiente, la Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse al personal del PMA que se indica a continuación, a ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta. Este procedimiento facilitará el examen del documento durante la sesión plenaria de la Junta.

El funcionario del PMA encargado de coordinar el presente documento es el siguiente:

Director, SP:                                      John M. Powell                                      tel.: 066513-2600

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, diríjase al Empleado de documentos y reuniones (tel.: 066513-2641).



## ANTECEDENTES

1. En el curso de los últimos años, el Programa Mundial de Alimentos está aplicando un dinámico programa de reforma institucional y programática. Este informe sobre los progresos realizados es la continuación del que se presentó a la Junta en mayo de 1997 (WFP/EB.A/ 97/5-B). En la primera fase de la reforma institucional:
  - a) El Programa elaboró la Declaración sobre el Cometido del PMA (una de las primeras en el sistema de las Naciones Unidas), una estrategia de financiación a largo plazo y un plan estratégico y financiero para orientar los programas y el gasto de los recursos.
  - b) Se nombraron nuevos directores de finanzas, auditoría, evaluación y recursos humanos, cargos que recayeron en personas ajenas a la Organización, y se estableció un nuevo programa de auditoría basado en un modelo de evaluación de riesgos de los proyectos de urgencia y de desarrollo.
  - c) Se creó una Oficina de Inspección e Investigación, a cuyo frente se situó a un oficial superior de la organización para que pusiera en marcha esta nueva función y determinara los procedimientos operativos necesarios.
  - d) Se establecieron mecanismos de cooperación para eliminar la duplicación de esfuerzos y coordinar mejor las operaciones de campo con diversos asociados del PMA, como la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (OACNUR), la FAO, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), Servicios Católicos de Socorro (CRS) y el Organismo Adventista de Socorro y Desarrollo (ADRA).
  - e) Se inició un proyecto de modernización de los sistemas de comunicaciones, con la finalidad de vincular a todas las oficinas exteriores entre sí y con la Sede.
  - f) Se inició un programa general para ampliar el sistema institucional de información.
  - g) Se reorientaron los recursos del PMA para destinarlos a los países aquejados de una mayor inseguridad alimentaria y se aprobó un plan de supresión gradual de 20 oficinas del PMA en los países para finales de 1997.
  - h) El PMA asumió diversos compromisos en la Cuarta Conferencia sobre la Mujer, adoptando una nueva orientación en todas las actividades del Programa.
2. A mediados de 1996, la Directora Ejecutiva puso en marcha un nuevo programa extraordinario de cambio orgánico en el Programa Mundial de Alimentos. El punto de partida de esa labor fue la consideración de que el mandato del PMA es la prestación de asistencia a los pobres y los que padecen hambre y de que el Programa realiza la mayor parte de su labor sobre el terreno, por lo que es allí donde debe concentrar la mayor parte de su personal directivo superior, sus capacidades y sus reflexiones estratégicas. Se decidió, en consecuencia, proceder a una descentralización profunda, aunque escalonada, en favor de las oficinas exteriores. Durante la segunda mitad de 1996, varios “equipos encargados del cambio” internos, integrados por representantes de las oficinas en los países y de la Sede, recabaron los puntos de vista del personal y asesoraron al personal directivo superior sobre las posibles opciones para situar las estructuras, el personal y los procedimientos del PMA a la altura de los retos actuales. En febrero de 1997, la Directora Ejecutiva presentó las directrices del cambio en el PMA a través de un documento decisorio que llevaba por título “La aplicación del cambio orgánico”. En mayo de 1997 se



presentó en el período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva el documento WFP/EB.A/97/5-B titulado “Medidas de reforma y revitalización en el Programa Mundial de Alimentos”, en el que figuraban los “elementos clave” del cambio orgánico del PMA, según se indica a continuación:

- a) destinar al trabajo de campo más personal especializado y de las categorías superiores;
  - b) delegar más competencias en las oficinas de campo, para facilitar una oportuna adopción de decisiones guiada por el conocimiento práctico de la situación;
  - c) encomendar a las oficinas regionales la tarea de planificar y administrar las actividades que se ejecutaran en sus respectivas regiones;
  - d) establecer que los administradores regionales brindaran apoyo técnico y asesoramiento en materia de gestión a los directores en los países;
  - e) conseguir que los directores en los países adquirieran un conocimiento más amplio de la situación de la seguridad alimentaria y la ayuda alimentaria en el país que se les asignara;
  - f) velar por que el PMA desempeñara, tanto en la Sede como en el campo, una función más activa de promoción de los intereses de la población pobre aquejada por el hambre;
  - g) conseguir que la mayor parte de los funcionarios del PMA pudieran desempeñarse tanto en las operaciones de urgencia como en las actividades de desarrollo;
  - h) ampliar las actividades de capacitación a fin de que los funcionarios pudieran responder a las nuevas necesidades orgánicas;
  - i) perfeccionar el proceso de comunicación tanto dentro de la Organización como entre ésta y los interesados directos en sus actividades; y
  - j) agilizar los procedimientos y procesos del PMA.
3. Desde aquel momento y hasta el término del año 1997, todos los responsables de la gestión se ocuparon de introducir los cambios pertinentes en su dependencia orgánica. Además, se contrataron los servicios de un consultor para que supervisara el proceso de aplicación de los cambios orgánicos decididos y rindiera informes periódicos a la Directora Ejecutiva y a los altos directivos acerca de los problemas existentes y los progresos conseguidos en la aplicación de las decisiones de la Directora Ejecutiva.

## LOGROS CONSEGUIDOS EN 1997 Y 1998

4. En el transcurso de los años 1997 y 1998, la dirección y el personal del PMA han realizado importantes progresos en la aplicación de las decisiones adoptadas el 24 de febrero de 1997 en relación con el cambio orgánico.

### Operaciones

5. Los principales objetivos del cambio orgánico en relación con el Departamento de Operaciones consistían en descentralizar el proceso de toma de decisiones, de manera que éstas pudieran adoptarse lo más cerca posible del lugar donde se llevan a cabo las operaciones, y simplificar, racionalizar y agilizar las decisiones relativas a las operaciones de urgencia (OU). Para conseguirlo se introdujeron una serie de cambios operacionales:



### En 1997

- La Directora Ejecutiva delegó en el Subdirector Ejecutivo la facultad de aprobar proyectos hasta un valor de tres millones de dólares.
- Se elaboraron procedimientos para la aprobación por una sola vez de OU por los directores de las oficinas en los países por un valor no superior a 200 000 dólares y para utilizar la Cuenta de Respuesta Inmediata (CRI) para esas operaciones.
- Se estableció un nuevo Comité de Examen de Programas (CEP) para examinar todas las OU, las operaciones prolongadas de socorro (OPS), los perfiles de las estrategias en los países (PEP) y los programas en los países (PP).
- Se elaboró un sistema de examen a dos niveles para la aprobación de las OU y las OPS, y el Subdirector Ejecutivo delegó en los directores regionales la facultad de aprobar las ampliaciones de esas operaciones hasta un valor máximo de tres millones de dólares.
- Se inició la sincronización de los llamamientos unificados realizados por el PMA y por la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) para simplificar los procesos de contribución y rendición de informes de los donantes/Naciones Unidas. A través del subgrupo de trabajo del Comité Permanente entre Organismos sobre el procedimiento de llamamiento unificado, el PMA reforzó el apoyo (técnico y en forma de personal) a la OCHA. El procedimiento de llamamiento unificado no ha de ser considerado únicamente como un mecanismo de obtención de recursos, sino también como un instrumento de programación.
- Se reorganizaron y redujeron los despachos regionales en la Sede, en consonancia con la asignación de mayores facultades operacionales a las oficinas del PMA en los países y el fortalecimiento de la función normativa de los despachos regionales en Roma.
- Se crearon siete oficinas regionales y se las dotó del personal necesario, con la finalidad de brindar apoyo a las oficinas en los países en las esferas de la programación, la gestión de los recursos financieros y humanos; poner en marcha operaciones de urgencia de ámbito regional; y potenciar la defensa de los pobres que padecen hambre y los programas del PMA a nivel regional.

### En 1998

- Se han elaborado directrices para la CRI y las OU.
- El CEP celebra cuando menos una reunión semanal para cumplir el objetivo de que no transcurran más de cinco a ocho días desde el momento en que se presenta una OU o una operación prolongada de socorro y recuperación (OPSR)<sup>1</sup> al CEP hasta que éste formula su recomendaciones.
- Se ha puesto en marcha un sistema de aprobación de programas, que permite hacer un seguimiento del proceso de examen y aprobación de todas las OU y OPSR presentadas.
- Se han creado dos nuevas oficinas regionales en Lima (Perú) y Nueva Delhi (India) y se han trasladado al escenario de las operaciones (El Cairo, Egipto, y Managua, Nicaragua) los despachos regionales de las regiones del Medio Oriente y el Mediterráneo y de América Latina y el Caribe.

---

<sup>1</sup> En mayo de 1998, la Junta Ejecutiva aprobó la ampliación de la categoría de programas operaciones prolongadas de socorro para abarcar actividades de recuperación y modificó la denominación de esta categoría de programas para reflejar el cambio introducido.



## Recursos humanos

6. En lo que concierne a la Dirección de Recursos Humanos (HR), los principales objetivos del cambio orgánico se concretaban en definir y crear nuevos puestos en apoyo del proceso de descentralización, seleccionar al personal adecuado para cubrirlos, simplificar y descentralizar la gestión de los recursos humanos y conseguir que la Dirección de Recursos Humanos fuera de mayor utilidad para el personal de su jurisdicción. Para conseguir esos objetivos, se adoptaron las siguientes medidas:

### En 1997

- En apoyo de la descentralización, se prepararon perfiles genéricos para todos los nuevos puestos de las oficinas en los países, se publicaron las vacantes existentes y se cubrieron la mayor parte de los puestos.
- Se elaboraron nuevas funciones descentralizadas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, que redundaron en un aumento importante de las facultades de las oficinas en los países para diseñar el perfil de los puestos, seleccionar al personal y los consultores y cooperar con otras oficinas del PMA intercambiando personal.
- Se experimentó un servicio de asistencia en la Dirección de Recursos Humanos con objeto de prestar mayor atención a los problemas e inquietudes de los trabajadores. Además, se inició un proceso de reorganización de la Dirección para adaptarla de forma más apropiada y eficiente a la descentralización de la gestión del personal y los recursos humanos del PMA.

### En 1998

- Se ha reorganizado la Dirección de Recursos Humanos y se ha impartido capacitación al personal para que pueda adaptarse a las nuevas delegaciones de funciones; se han establecido tres puntos de enlace en la Dirección a los que pueden recurrir directamente las oficinas en los países para las cuestiones relacionadas con el personal.
- Se han asignado oficiales de recursos humanos a seis oficinas regionales con objeto de constituir una red de conocimientos especializados en esta materia para atender más de cerca las necesidades que se plantean sobre el terreno, lo que ha supuesto una mejora inmediata de la gestión del personal nacional.
- Se ha establecido una comunicación periódica (mensual) en el grupo encargado de los recursos humanos mediante contacto telefónico.
- Se ha preparado la delegación de nuevas funciones en materia de recursos humanos que se ha hecho llegar al personal ejecutivo, a los encargados de la gestión a nivel regional y a los directores de las oficinas en los países.
- Se han realizado actividades de capacitación a fin de que los oficiales de recursos humanos que trabajan en el campo tengan acceso a los sistemas operativos existentes en Roma en esta esfera.
- Se ha establecido un sistema de gratificación del personal del PMA.

## Capacitación

7. Por lo que respecta a la capacitación, los objetivos planteados en el marco del cambio orgánico consistían en apoyar el proceso de delegación de funciones en las oficinas exteriores mediante una formación adecuada del personal, y en la elaboración de un



programa permanente de orientación y capacitación de los trabajadores para el desempeño de las actividades básicas del PMA. Para conseguir ese objetivo, el Departamento de Recursos Humanos, junto con el resto de la Organización:

### **En 1997**

- Inició la preparación de una estrategia trienal en materia de capacitación orientada a capacitar al personal del PMA para mejorar las aptitudes necesarias para el puesto que desempeña; garantizar que el personal este preparado para trabajar en proyectos de urgencia y de desarrollo; reforzar la aptitud del personal para desempeñar las nuevas funciones delegadas; preparar al personal para gestionar el cambio; preparar al personal que ha desempeñado la mayor parte de sus funciones en la Sede para que pueda desempeñar funciones sobre el terreno; y asentar en la Organización la cultura de la descentralización.
- Organizó en la Sede y sobre el terreno seminarios sobre la función de dirección, incluso una evaluación exhaustiva de resultados, que debían concluir a mediados de 1998.

### **En 1998**

- Ha preparado una estrategia y política sobre la promoción de las perspectivas de carrera para su consideración por el personal ejecutivo y los sindicatos del personal.
- Ha proseguido la organización de seminarios sobre la función de dirección, para abarcar a todos los altos funcionarios, y ha organizado retiros sobre el cambio orgánico para el personal directivo superior.
- Ha iniciado un programa global de capacitación de todos los funcionarios que abarca todos los aspectos de la seguridad del personal.

## **Compras**

8. El objetivo principal de la Dirección de Servicios de Gestión (MS) respecto del cambio orgánico era establecer nuevos procedimientos y facultades en apoyo de una mayor descentralización del proceso de adopción de decisiones. Para ello, la Dirección de Servicios de Gestión:

### **En 1997**

- Comenzó a elaborar un nuevo Manual de compras de artículos no alimentarios para definir con claridad los procedimientos de compra y los sistemas de rendición de informes en el marco del régimen de delegación sobre el terreno de mayores competencias en materia de compras. Para este proceso se contó con la asistencia de consultores del Programa de Mejora de la Gestión Financiera (FMIP).

### **En 1998**

- Ha proseguido la elaboración del Manual de compras de artículos no alimentarios.
- Se ha iniciado un examen exhaustivo de los procedimientos de compras del PMA, incluso la atribución de mayores facultades al personal directivo sobre el terreno en el ámbito de las compras de alimentos y artículos no alimentarios.



## Transporte y logística

9. En cuanto a la Dirección de Transporte y Logística (OT), el principal objetivo del cambio orgánico era aumentar y clarificar la delegación de funciones sobre el terreno en materia de logística y transporte, de forma compatible con el empleo razonable y eficiente de los recursos procedentes de donaciones. Para conseguir ese objetivo, la Dirección de Transporte y Logística:

### En 1997

- Delegó en las oficinas en los países todas las funciones relativas al transporte interno.
- Elaboró y distribuyó un Manual de transporte y logística provisional que actualizaba las normas y procedimientos para la adquisición de servicios de logística del transporte y servicios conexos para la entrega puntual de la ayuda alimentaria.
- Organizó seminarios regionales para examinar el manual provisional y capacitar al personal en los nuevos procedimientos.

### En 1998

- Ha proseguido el proceso de examen del manual provisional, que ha culminado en la publicación del manual definitivo en noviembre de 1998.
- Ha completado la elaboración y experimentación del sistema de seguimiento, elaboración y análisis de los productos (COMPAS), financiado con cargo al FMIP, y ha comenzado su aplicación en Djibouti y Etiopía.
- Ha impartido capacitación sobre el subsistema de transporte del WIS para el personal destinado a la región de los Grandes Lagos y Nairobi.

## Gestión financiera

10. En lo que se refiere a la gestión financiera, los principales objetivos del cambio orgánico eran aportar orientación, apoyo y capacitación al personal directivo para asumir las nuevas competencias en el ámbito de la gestión financiera y simplificar los procedimientos de elaboración de presupuestos, habilitaciones de crédito, gasto y rendición de informes en la esfera de los recursos financieros aportados al PMA. La Dirección de Servicios Financieros (FS) desempeñó la función central para el logro de esos objetivos:

### En 1997

- Preparó cursillos de capacitación sobre los procedimientos de gestión financiera, dirigidos a los oficiales de finanzas, especialmente de las oficinas en los países, e inició una serie de seminarios para conseguir la formación gradual de todo el personal de campo pertinente.
- Utilizó la conectividad creciente entre las oficinas exteriores y la Sede para establecer a título experimental sistemas de introducción directa de los datos financieros (p.ej., los gastos y comprobantes de pagos) en los sistemas de datos del PMA (WIS) y para capacitar al personal a esos efectos.
- Elaboró un nuevo instrumento presupuestario consolidado que después de haber sido experimentado y examinado llevará a la elaboración de un documento global de autorización de las operaciones de campo.



- Prosiguió la tarea de preparar un nuevo sistema de gestión financiera que perfeccionará notablemente la capacidad de gestión del PMA en esta materia a partir del año 2000.
- Comenzó a actualizar la Guía de contabilidad de las oficinas en los países y el Manual de Finanzas del PMA.
- Diseñó un sistema que permita a los directores de las oficinas en los países comprometer y desembolsar mayores niveles de financiación para artículos no alimentarios, así como otros sistemas para hacer llegar los fondos a las oficinas exteriores con mayor rapidez y efectuar los pagos con mayor eficacia por conducto del PNUD.
- Estableció un sistema que permitirá que los directores de las oficinas en los países reciban información sobre los gastos de los proyectos desglosada por notificaciones de embarque y objeto de los gastos, lo que les suministrará información actualizada sobre las posibilidades de efectuar gastos a nivel de los proyectos y sobre las cantidades gastadas.

### **En 1998**

- Ha revisado y publicado la Guía definitiva de contabilidad de las oficinas en los países.
- Ha organizado nuevos seminarios sobre gestión financiera dirigidos a los oficiales de finanzas y a otro personal directivo de las oficinas de los países.
- Ha preparado tres nuevos polos regionales (lo que eleva su número a cuatro) para procesar la información financiera sobre el terreno.
- Ha contratado los sistemas integrados de finanzas, recursos humanos y compras.

### **Comunicaciones**

11. En la esfera de las comunicaciones, los principales objetivos del cambio orgánico consistían en mejorar la corriente de información en el seno de la organización y con el mundo exterior; implantar un sistema eficiente de comunicación interna que permitiera intensificar la delegación de funciones para la gestión financiera, de los recursos humanos, las compras y los programas sobre el terreno; y proporcionar a los trabajadores una orientación normativa más claramente definida sobre la forma de desempeñar su tarea. A fin de alcanzar esos objetivos se han llevado cabo las siguientes actividades:

### **En 1997**

- Se adquirieron alrededor de 75 servidores que se enviaron a las oficinas en los países y a las oficinas regionales para asegurar la conectividad entre las oficinas exteriores y entre éstas y la Sede. Al concluir el año estaban en servicio más de 15 de ellos. Se estableció también un vínculo con el Departamento de las Naciones Unidas para las Operaciones de Mantenimiento de la Paz (UNDPKO) en Brindisi y a través de él, con el núcleo básico de telecomunicaciones de las Naciones Unidas, que facilita una comunicación directa con los centros de las Naciones Unidas en todo el mundo y con las principales operaciones de urgencia de el PMA. Por otra parte, se estableció en Kampala el primero de cinco sistemas de comunicación por satélite (instalaciones de la estación terrestre VSAT-terminal de muy pequeña apertura-). Esto supondrá un importante ahorro de costos y una mayor fiabilidad de las telecomunicaciones.



- Se establecieron equipos de mejora de las telecomunicaciones en ocho oficinas clave para operar y mantener sistemas de comunicaciones.
- Se firmó con el UNICEF un memorando de entendimiento (ME) para compartir recursos y personal en materia de comunicaciones y se estableció una estrecha relación de trabajo con el UNDPKO en el ámbito de las telecomunicaciones.
- Se revitalizó el boletín del PMA “Pipeline”, que empezó a publicarse con una periodicidad trimestral.
- Se elaboró un plan para crear un cuerpo básico de orientación normativa del PMA, formado por una serie de manuales sobre orientación general, diseño de programas, transporte y logística, compras, gestión financiera, recursos humanos y administración. El plan incluye medidas para poner estos manuales a disposición del personal a través de la Intranet del PMA.
- Se creó un grupo de trabajo para preparar el nuevo Manual de diseño de programas y se definieron los contenidos del manual.

### **En 1998**

- Se han conectado 75 de un total de 81 oficinas en los países, de los polos regionales y de enlace entre sí y con la Sede para permitir la transmisión electrónica de correo y documentos por conducto del sistema institucional de mensajería del PMA, Lotus Notes.
- Se ha creado un directorio unificado de correo electrónico del “personal del PMA” que se actualiza en línea de forma permanente para el conjunto de la organización. Determinados países pueden acceder a algunas partes de los tableros de anuncios electrónicos de la Organización.
- La Directora Ejecutiva aprobó en el mes de julio un plan de apoyo global a las telecomunicaciones/tecnología de la información que permite establecer de forma selectiva puestos de apoyo en las oficinas de los polos regionales y las grandes oficinas autónomas. Se ha creado en la Sede un grupo de apoyo a la conectividad sobre el terreno.
- El Departamento de Recursos Humanos ha elaborado un proyecto de orientación general del PMA que se incluirá en un programa formal de orientación destinado a los empleados.
- Se han preparado directrices sobre la publicación y difusión electrónicas de información.
- Ha comenzado a funcionar el sitio web interno del PMA (Intranet). Éste se añade al sitio web externo del PMA y su finalidad es poner a disposición de todos los miembros de la Organización toda la información pertinente sobre las operaciones del Programa.
- Se ha empezado a prestar mayor atención al Manual de diseño de programas y se ha avanzado notablemente en la tarea de su publicación.

### **La defensa de los pobres/movilización de recursos**

12. Los principales objetivos del cambio orgánico en esta esfera eran la campaña del PMA en los medios de comunicación para dar a conocer al PMA a un mayor número de personas, y



la campaña de concienciación pública en favor de los pobres que padecen hambre. A esos efectos, la Dirección de Recursos y Relaciones Exteriores (RE):

### **En 1997**

- Organizó para el personal directivo cursos sobre la relación con los medios de comunicación.
- Ayudó a establecer “Friends of WFP, Inc.” en los Estados Unidos de América.
- Preparó directrices para la presentación de informes normalizados de proyectos a los donantes.
- Comenzó la labor de establecer un sistema de movilización recursos en el marco del FMIP.

### **En 1998**

- Ha preparado directrices para la aceptación de contribuciones locales.
- Se ha desarrollado plenamente el sistema de movilización de recursos, que está siendo objeto de la experimentación final para su utilización en la Sede. A comienzos de 1999 está prevista su utilización experimental sobre el terreno.
- Se han publicado informes normalizados de proyectos.

## **LOS EFECTOS DEL CAMBIO ORGÁNICO**

13. Es necesario que los cambios orgánicos tengan efectos positivos sobre el terreno si se pretende que el proceso de cambio sea duradero. Ante todo, los cambios orgánicos introducidos deben influir en la forma de adoptar las decisiones y aplicar los procedimientos administrativos sobre el terreno. Por sí solo, esto debería redundar en una mejor organización capaz de conseguir que el personal de todos niveles hiciera realidad todo su potencial. Es cierto, sin embargo, que se necesita un cierto tiempo para que todos estos cambios orgánicos puedan influir en los resultados operacionales. Aunque todavía es demasiado pronto para constatar sus efectos sobre el terreno, es posible sacar algunas conclusiones gracias a la labor de una misión que consultó al personal de la Sede y visitó algunas oficinas regionales y en los países en los meses de agosto y septiembre de 1998. He aquí algunas de sus conclusiones:

- Los funcionarios del PMA reconocen la decisión firme e inequívoca de la Directora Ejecutiva y del personal directivo superior de llevar adelante el proceso de cambio; las decisiones se han traducido en medidas concretas y no existen dudas acerca de la nueva estructura de la organización.
- Existe un grado importante de identificación de toda la institución con el proceso de gestión del cambio, basada en el compromiso del personal desde el primer momento. Cada vez es más patente la convicción de que cada una de las personas de la organización puede contribuir a hacer del PMA una institución más eficaz.
- El personal del PMA es consciente de que para avanzar de forma expeditiva es necesario llegar a soluciones de compromiso, no siempre fáciles. Por ejemplo, el equilibrio entre la necesidad de asegurar que el personal cuente con los instrumentos



necesarios para su trabajo y para poder actuar con responsabilidad y la decisión de demorar la aplicación hasta que se disponga de todos los instrumentos necesarios.

- El personal del PMA aprecia los esfuerzos realizados para mantener el impulso del cambio y seguir avanzando sobre la base de los logros ya alcanzados.
- Sin embargo, la delegación de funciones y la descentralización de la toma de decisiones sólo serán realidad en la medida en que quienes trabajan sobre el terreno hagan uso de esos procesos y estén dispuestos a aceptar las responsabilidades que conlleva un mayor cúmulo de funciones. El personal directivo muestra una actitud positiva y bien fundada sobre el aumento de sus facultades, actitud que está acompañada de una mayor conciencia en la Sede de que no se dispone todavía plenamente de la orientación normativa actualizada y de los sistemas de información y comunicación que deben apoyar la delegación de funciones.
- Los directores de las oficinas en los países tienen ahora la responsabilidad de preparar los perfiles de las estrategias en los países, los programas en los países, las operaciones prolongadas de socorro y recuperación, las operaciones de urgencia y los proyectos de desarrollo. Es también, por tanto, el personal de la oficina en el país el que debe identificar, justificar y presentar la función esencial de la ayuda alimentaria, los grupos de personas más vulnerables y necesitados, los asociados adecuados y los métodos de ejecución más eficaces. Aún debe pasar algún tiempo para que todo esto tenga efectos profundos y de amplio alcance en los programas del PMA, pero el proceso se ha iniciado y ya se han advertido algunas mejoras cualitativas.

## LOS PRÓXIMOS PASOS

14. El cambio orgánico es un proceso en curso. Si 1997 fue un año extraordinario, porque el PMA introdujo numerosos cambios estructurales y operacionales básicos, 1998 fue un año definitivo desde el punto de vista del cambio orgánico, dado que el personal de la Sede, más reducido y eficiente, se adaptó al nuevo edificio de Parco de' Medici, en Roma, más moderno y mucho más funcional, y experimentó y ajustó sus nuevas funciones normativas en apoyo del programa sobre el terreno del PMA.
15. Aprender sobre la marcha, escuchar atentamente la reacción del personal del PMA que trabaja en el campo y responder sin demora a sus inquietudes reales, éste ha de ser el sello distintivo del proceso de gestión del cambio. Por ejemplo, el personal de campo sólo podrá ejercer eficazmente las funciones delegadas si tiene acceso a la misma información que el personal de la Sede. El proyecto de conectividad, que permite ese acceso, recibió una mayor prioridad tras el seminario destinado a los altos funcionarios que tuvo lugar en Abidjan, en donde los responsables de la gestión sobre el terreno indicaron que el retraso en la implantación de este servicio limitaba su capacidad para adoptar decisiones bien fundadas en aplicación de las nuevas funciones delegadas. En este mismo contexto, a comienzos del próximo año se celebrará una reunión para aclarar la función asesora de la oficina regional y la función operacional de la oficina en el país, entre otras cosas, para asegurar que las oficinas regionales no se conviertan en un estrato más de la estructura orgánica.
16. En los años venideros serán necesarias nuevas medidas para consolidar los cambios orgánicos ya efectuados y para seguir adaptándose a las necesidades en materia de socorro y desarrollo, en rápida evolución. El PMA seguirá cumpliendo su función de utilizar la ayuda alimentaria para satisfacer las necesidades críticas de las personas afectadas por el



hambre y la pobreza por conducto de nuevos mecanismos de las Naciones Unidas, como el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios. Asimismo, reforzará la gestión financiera sobre el terreno. La Guía de contabilidad de las oficinas en los países, que se ha revisado, actualizado y difundido a los directivos y al personal a través de la Intranet del PMA, ayudará a orientar la labor sobre el terreno en esta esfera. Los nuevos Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada servirán como punto de partida para actualizar, simplificar en la medida de lo posible y adaptar el Manual de Finanzas para su utilización por el personal directivo y por los oficiales de finanzas. Se elaborará un procedimiento simplificado para la notificación de las habilitaciones de crédito y la autorización de los pagos respecto de los costos de apoyo directo, incluida la adopción del principio de transferencia pronta y total sobre el terreno de las habilitaciones de crédito en concepto de costos de apoyo directo. Se aprobará también un sistema perfeccionado de notificación a las oficinas en los países de las autorizaciones de los proyectos y los datos sobre los gastos.

17. En 1999 proseguirá la preparación de directrices normativas para el personal. A medida que concluyan las diversas secciones del Manual de diseño de programas se pondrán a disposición del personal. Se están actualizando las directrices en materia de adquisiciones, para ponerlas en conformidad con el nuevo sistema de gestión de compras y se distribuirán tan pronto como estén ultimadas. Se elaborarán también nuevas directrices administrativas; así como un manual del personal del PMA utilizando el Estatuto del Personal de la FAO pero incluyendo, con el consentimiento del Secretario General de las Naciones Unidas y el Director General de la FAO, normas especiales que se ajusten a las circunstancias específicas del PMA.
18. En 1999, el PMA avanzará hacia una nueva fase del proceso de comunicación interna, con una mayor conectividad en materia de telecomunicaciones, una mayor descentralización de un gran número de funciones de gestión en favor de las estructuras sobre el terreno y la utilización normalizada de la Intranet del PMA. Empezarán a funcionar los sistemas de recogida, gestión e intercambio de información, que se han estado elaborando en el marco del FMIP. Para que sea posible aprovechar todo su potencial será necesario dotar al personal de nuevos conocimientos técnicos y llevar a cabo actividades de formación en el empleo.
19. En septiembre de 1998, la Directora Ejecutiva creó un Comité de Supervisión del Cambio Orgánico integrado por personal ejecutivo para delimitar el programa del cambio orgánico para 1999 y planificar, gestionar y supervisar su aplicación. Esta decisión institucionalizará el proceso de cambio orgánico al introducir los mecanismos necesarios que aseguren que el aprendizaje y el cambio constituyan la idiosincrasia del PMA.

