

**PREPARARSE HOY PARA EL MAÑANA: ESTRATEGIA  
DEL PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS PARA  
LA GESTIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS  
HUMANOS (2008-2011)**

**(BORRADOR)**



**CONSULTA OFICIOSA**

**4 de septiembre de 2008**

**Programa Mundial de Alimentos**  
Roma, Italia



## RESUMEN

En el presente documento se expone un plan para la gestión y el desarrollo del personal del PMA en los próximos cuatro años. Los elementos del plan se basan en las orientaciones enunciadas en el Plan Estratégico del PMA para 2008-2011 (WFP/EB.A/2008/5-A/Rev.1) y las opiniones formuladas por el personal en el marco de un amplio proceso de consulta.

Los objetivos y actividades delineados en este documento tienen por finalidad garantizar la introducción de mejoras en tres esferas principales:

- **Capacidad de respuesta:** Este tema se relaciona con la capacidad del PMA de movilizar rápidamente personal durante períodos en que la intervención en casos de emergencia exige recursos complementarios, o de reducirlo cuando un programa que se lleva a cabo en una de las oficinas del PMA en los países se transfiere a los asociados y disminuyen sus necesidades internas de recursos. Para ello, hay que integrar la planificación de personal con los procesos de planificación estratégica, financiera y operacional; ajustar las prácticas de contratación para favorecer un proceso de selección más dinámico, selectivo y riguroso; y elaborar un proceso de identificación de personal interno para la reasignación.
- **Fomento de capacidad:** El logro de los Objetivos Estratégicos del PMA depende de la capacidad de su personal: para crear una cultura que favorezca el buen desempeño profesional, el Programa debe ser claro acerca de lo que espera profesionalmente del personal y ofrecerle apoyo en el perfeccionamiento de sus capacidades administrativas, técnicas y personales.
- **Fomento de las asociaciones:** La asociación es un principio fundamental de la iniciativa "Unidos en la acción". Su valor se destaca en el Plan Estratégico del PMA, que promueve el establecimiento de relaciones entre organismos, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos basadas en el respeto, el entendimiento y la confianza recíprocos y en la responsabilidad compartida. Los objetivos prevén la promoción de oportunidades para la movilidad interinstitucional en el sistema de las Naciones Unidas y las organizaciones asociadas con el PMA.

La posibilidad de que el PMA realice esta estrategia en materia de recursos humanos dependerá en gran medida de los recursos financieros de que disponga, la capacidad del personal del departamento de recursos humanos, la manera en que se estructure la función de recursos humanos y el sistema establezca para apoyar esta labor. Su éxito también dependerá de la cooperación de los directivos y el personal en el cumplimiento de sus respectivas responsabilidades.

## INTRODUCCIÓN

1. El contexto mundial en el que el PMA desarrolla sus actividades está cambiando rápidamente. La rápida globalización del hambre y los enormes desafíos planteados por el aumento de los precios de los alimentos y el cambio climático son las cuestiones determinantes de nuestra época. Movilizar con mayor eficacia al personal en este amplio contexto mundial es fundamental para que el PMA obtenga buenos resultados, lo que dependerá de sus capacidades y capacidad de respuesta, y de la medida en que pueda complementarlas mediante asociaciones.
2. La Dirección de Recursos Humanos (OMH) ha elaborado una estrategia multianual que responde al nuevo Plan Estratégico del PMA para 2008-2011, el cual señala el cambio histórico del PMA, que de organismo de ayuda alimentaria se transforma en organismo de asistencia alimentaria con un conjunto más matizado y sólido de herramientas para responder a las necesidades críticas relacionadas con el hambre. Para contribuir a los Objetivos Estratégicos, el personal del PMA debe ser reactivo, cualificado y propenso a trabajar en asociación. El Programa debe aprovechar el mayor valor que representa un personal de composición variada para aumentar aún más las posibilidades de cumplir con sus objetivos.

### **Plan Estratégico del PMA para 2008-2011: Objetivos Estratégicos**

1. Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias
2. Prevenir el hambre aguda e invertir en medidas de prevención para casos de catástrofe y de mitigación de sus efectos
3. Reconstruir las comunidades y restablecer los medios de subsistencia después de un conflicto o una catástrofe o en situaciones de transición
4. Reducir el hambre crónica y la desnutrición
5. Fortalecer las capacidades de los países para reducir el hambre, en especial mediante estrategias de traspaso de responsabilidades y compras locales

## ESTÍMULOS PARA EL CAMBIO

3. Durante el último decenio, el PMA ha seguido centrando su atención en las operaciones relacionadas con situaciones de emergencia<sup>1</sup>. Como consecuencia, al personal se le asignan trabajos en entornos a menudo inestables y difíciles. Atraer y retener personal competente no es una tarea fácil en la economía mundial actual y mucho más ardua cuando las condiciones de trabajo y de vida son difíciles.
4. La índole de las operaciones del PMA exige la realización de ajustes periódicos de la plantilla, que pueden dar lugar ya sea a una reducción del personal de las oficinas, un rápido aumento de la dotación de personal, o bien una reelaboración de los

---

<sup>1</sup> Informe Anual de las Realizaciones del PMA, 2007.

perfiles de los puestos. El PMA debe estar preparado para administrar eficazmente estas situaciones de transición. Aunque no se puede garantizar la seguridad del empleo, el personal debe poder perfeccionar continuamente sus habilidades y competencias para desempeñar sus funciones de la mejor manera posible en el PMA y seguir teniendo oportunidades en el mercado laboral.

5. El PMA todavía tiene que cumplir con el objetivo establecido por las Naciones Unidas de contar con un 50% de mujeres en el conjunto de su personal y es posible que no alcance el objetivo de que el 40% de su personal internacional de categoría profesional esté constituido por nacionales procedentes de países económicamente en desarrollo. Muchos estudios han demostrado los beneficios en términos de eficacia que los grupos de trabajo no homogéneos dispensan a las organizaciones, tales como la mejora de la toma de decisiones, la ejecución financiera y las innovaciones<sup>2</sup>. El PMA no se está beneficiando del valor añadido que aporta una plantilla variada. Por consiguiente, debe tratar de adoptar un modo de pensar que valore, promueva y aproveche la variedad para lograr mejores resultados.
6. En tanto que organismo financiado voluntariamente, el PMA depende de su reputación para solicitar fondos. Esta reputación se basa en los buenos resultados que el Programa obtenga en el cumplimiento de su mandato, lo que depende a su vez de la actuación profesional de su personal. De hecho, el mayor activo de que dispone el PMA es su plantilla: un personal dinámico y dedicado de lleno a su labor compuesto de más de 11.000 mujeres y hombres. El PMA, a semejanza de otros actores mundiales en primera línea en las crisis humanitarias, afronta desafíos críticos en lo que se refiere a las posibilidades de atraer, movilizar y capacitar personal y a la seguridad y el equilibrio entre vida profesional y vida familiar. Mantener y fomentar las capacidades y motivaciones del personal es un elemento clave para que el PMA conserve su gran capacidad de respuesta y su elevado nivel de eficacia.

## HACIA UNA ESTRATEGIA EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

**Visión de la OMH** – La OMH es un asociado dinámico de valor añadido, que dirige el cambio cultural del Programa a través del aprendizaje y la excelencia en gestión.

**Cometido de la OMH** – El papel de la OMH es garantizar que la composición de la plantilla del PMA sea adecuada, y que su personal cuente con la preparación y el apoyo necesarios para ejecutar sus asignaciones a fin de que el Programa cumpla con su mandato.

---

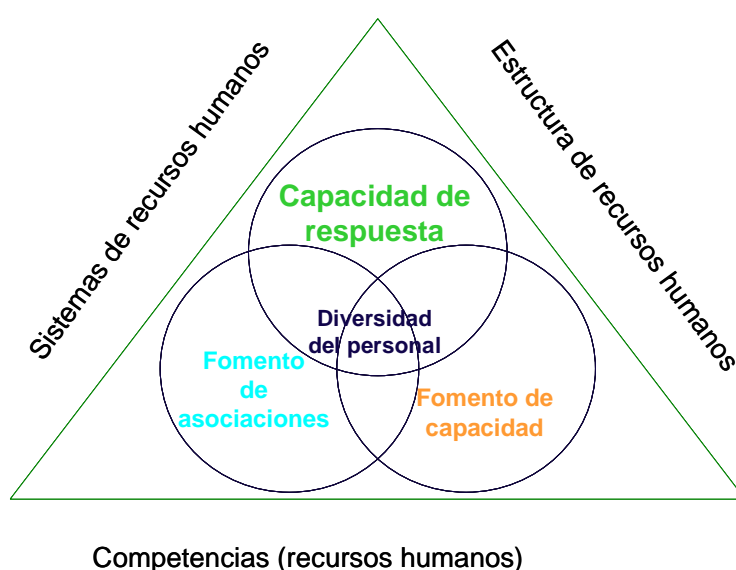
<sup>2</sup> Un estudio realizado en 2004 por la empresa consultora Catalyst, titulado “*The Bottom line: Connecting Corporate Performance*”, demostró la correlación entre la diversidad de género y la ejecución financiera de las organizaciones, pues esta ejecución era mejor en las empresas que tenían una representación mayor de mujeres en sus principales equipos directivos que en las que dicha representación era más baja. En su informe de 2007 titulado *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, el centro de investigación Lehman Brothers Centre for Women in Business demostró que los equipos compuestos por un igual número de hombres y mujeres producían resultados más innovadores que los grupos homogéneos.

7. La estrategia en materia de recursos humanos señala el compromiso con una evaluación permanente de las necesidades de recursos humanos del PMA y una inversión constante en ellos. Su impacto será relevante para todas las categorías de personal. La estrategia debería evolucionar junto con las orientaciones y necesidades del PMA y ser tan dinámica como el entorno en que opera el Programa. Por consiguiente, tendrá que evaluarse periódicamente en lo que se refiere a su pertinencia, su valor añadido para el personal del PMA y su capacidad de integrar nuevas oportunidades para introducir mejoras en la plantilla. Constituye una base para las futuras tomas de decisiones en materia de recursos humanos y ofrece orientación para la gestión del personal del PMA con miras a lograr los objetivos del Plan Estratégico.
8. La formulación de una estrategia en materia de recursos humanos supuso un análisis amplio y participativo de los factores internos y externos que afectaban a la gestión de los recursos humanos del PMA. La OMH realizó un análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas (SWOT), en el que se recogieron las opiniones de los directivos y el personal de todo el Programa. Se celebraron varios talleres con el personal y los directivos, incluidos los representantes de las asociaciones del personal. También se celebraron reuniones individuales con los principales interesados para examinar las cuestiones y comprobar los supuestos.
9. Durante el análisis aparecieron varias cuestiones comunes relativas a los recursos humanos del PMA; por ejemplo, que el PMA, dado que hace frente a emergencias, debe estar preparado para responder a situaciones en que puede haber escasez o excedentes de personal. Se necesita información más sólida y fiable sobre la capacidad actual y las necesidades futuras para apoyar a los directivos en sus decisiones relativas a la dotación de personal, y ayudar a las personas en la planificación de sus perspectivas de carrera.
10. La gestión de las posibilidades de carrera en el PMA se considera actualmente un proceso incierto, basado en criterios ambiguos. Las decisiones relativas a los traslados y los ascensos no se vinculan claramente con las necesidades de sucesión o los planes de carrera del personal y hay una falta de claridad en lo que se refiere a las funciones y responsabilidades relativas a la promoción de las perspectivas de carrera.
11. Con respecto al aprendizaje, hay diferencias significativas en cuanto a las oportunidades de que disponen las diferentes categorías de personal, y se considera que el perfeccionamiento del personal directivo es inadecuado: tiene repercusiones negativas en el desempeño del personal y en el PMA. Se necesitan más oportunidades para todo tipo de capacitación que anticipe las necesidades a fin de satisfacer las exigencias de un organismo basado en el terreno. Ello supondrá el replanteamiento del enfoque de aprendizaje, incluidas la infraestructura de apoyo, las modalidades de ejecución y el sistema de gobierno.

12. Además, existe la impresión general de que el perfeccionamiento del personal directivo en tanto que proceso continuo no es una práctica generalizada, y que las tasas de cumplimiento del examen anual del desempeño se sitúan considerablemente por debajo del objetivo del 100%. Teniendo en cuenta que la retroinformación es una fuente importante de motivación y satisfacción del personal, se deben tomar medidas para resolver esta cuestión. Los directivos necesitan las herramientas y competencias que les permitan recompensar el desempeño excepcional, hacer frente a la mala actuación profesional y ofrecer más alicientes a aquellos cuyo desempeño responde a las expectativas.
13. Éstas y otras cuestiones suponen que el enfoque del PMA para la gestión de recursos humanos debe evolucionar. Los procesos oficiosos que pudieron resultar adecuados para un organismo más pequeño no se han ampliado eficazmente, y hay un consenso creciente de que en el PMA no existe una correspondencia entre las necesidades del Programa y las capacidades del personal, tanto ahora como de cara al futuro.

### ESTRATEGIA EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

14. El diagrama siguiente representa los principales temas o esferas de interés puestos de manifiesto por el proceso de consulta. Resulta a todas luces evidente la triple necesidad de ser reactivo, fomentar las capacidades y promover las asociaciones fue las más evidentes. Los círculos entrelazados indican que muchas actividades propuestas en la estrategia en materia de recursos humanos repercutirán en más de una esfera. Un componente común a cada tema es la necesidad de aprovechar al máximo los beneficios inherentes a la diversidad del personal. Rodeando los temas se encuentran los componentes básicos de los sistemas, la estructura y las competencias de los recursos humanos que harán posible la aplicación de la estrategia.



## CAPACIDAD DE RESPUESTA

15. El PMA debe poder movilizar rápidamente personal durante períodos en que la respuesta a una emergencia exige recursos complementarios o reducirlo cuando un programa de una oficina en el país se transfiere a los asociados y disminuyen sus necesidades internas de recursos. Para ello se requiere la capacidad de prever las necesidades de dotación de personal y disponer de instrumentos contractuales y procesos de asignación adecuados.

### Planificación del personal

<p><b>Objetivo:</b> integrar la planificación del personal con los procesos de planificación estratégica, financiera y operacional</p>
--

16. Una prioridad fundamental de la estrategia en materia de recursos humanos es contar con un personal sólido, estable, diversificado y que abarque toda la gama de competencias necesarias para lograr los Objetivos Estratégicos del PMA. Ello exige una planificación del personal, vinculada con los procesos de planificación estratégica, financiera y operacional, que subsane las deficiencias que pueden impedir la aplicación de las estrategias a largo plazo del PMA. Además, la planificación anticipada es muy importante para prever el impacto de la contratación y la rotación del personal en términos de representación de las mujeres y los nacionales de los países en desarrollo. Para ello, es necesario poder prever las necesidades de personal, mediante una evaluación periódica de la dotación de personal en todo momento, y subsanar cualquier eventual deficiencia mediante un proceso interno de reasignación y actividades de capacitación, y a través de la contratación externa.
17. Actualmente, gracias a su Sistema Mundial y Red de Información (WINGS), el PMA dispone de una sólida información sobre el personal de la Sede contratado a nivel internacional y local. En cambio, obtener información sobre el personal contratado localmente sobre el terreno resulta difícil porque los datos se mantienen en las numerosas bases de datos de las oficinas en los países, en lugar de que en un sólo sistema. Con la aplicación de WINGS II y la integración del sistema de la nómina de sueldos para el personal contratado localmente (PasPort), los datos relativos a los puestos y los contratos de todas las categorías de personal quedarán recogidos en un sólo sistema, a partir del cual la OMH podrá realizar los análisis orgánicos y de plantilla. La inversión en instrumentos analíticos y de presentación de informes, y un amplio proceso de recopilación y seguimiento de datos, facilitarán las previsiones y la planificación de distintas hipótesis.
18. Uno de los resultados del Proyecto relativo al personal nacional puesto en marcha en 2004 fue el establecimiento de un proceso para examinar las necesidades de personal de las oficinas en los países, incluidos los mecanismos contractuales, en relación con



la estructura institucional. Aunque se han desplegado considerables esfuerzos para prestar apoyo a los directivos sobre el terreno en la realización de exámenes de la dotación de personal, que son relevantes tanto para la Sede como para los despachos regionales y las oficinas en los países, estos exámenes no se han ejecutado de manera uniforme en todas las oficinas debido a la insuficiencia de recursos humanos. Los directivos reconocen que estos exámenes refuerzan los vínculos entre la estructura de las oficinas y la dotación del personal necesario para las operaciones actuales y futuras. Por consiguiente, se establecerá un calendario más regular y preciso para la realización de estos exámenes.

19. Teniendo en cuenta las nuevas exigencias, es muy importante que el PMA facilite la transición hacia nuevos perfiles de personal cuando sea necesario, y se ocupe con imparcialidad de los problemas relativos a la reestructuración, redistribución, cese en el servicio y capacidades del personal. A este respecto, la OMH ofrecerá asesoramiento y apoyo directo a los directivos que formulen planes de personal, y facilitará datos sobre el personal fiables, precisos y coherentes con otros datos utilizados en el proceso de planificación. La función del coordinador de personal se evaluará con vistas a incorporar los buenos resultados de esta función en apoyo del personal durante estas situaciones de transición. Los directivos recibirán apoyo oportuno en recursos humanos para que dirijan a sus equipos y mantengan la capacidad de sus oficinas de responder eficazmente a las nuevas necesidades.

## Contratación

**Objetivo:** ajustar las prácticas de contratación para favorecer un proceso de selección más dinámico, selectivo y riguroso, que atraiga a candidatos muy diferentes entre sí pero cuyos perfiles correspondan a las necesidades del Programa.

20. El objetivo de la diversidad geográfica se ha logrado entre el personal del PMA contratado a nivel internacional, aunque la cifra final puede resultar más baja al ser la tasa de contratación inferior al 40%. La representación de las mujeres en el personal y la proporción de mujeres contratadas por año todavía siguen siendo inferiores al objetivo del 50%<sup>3</sup>. A los administradores encargados de la contratación se les ha delegado la facultad de seleccionar a los candidatos. Ellos se proponen conseguir el mejor candidato para el trabajo en cuestión y puede que no tengan en cuenta los objetivos institucionales en cuanto a diversidad o las perspectivas de empleo a largo plazo dentro del PMA.

---

<sup>3</sup> Al 31 de diciembre de 2007, el porcentaje de nacionales procedentes de los países en desarrollo era del 40,8%; pero, el porcentaje de nacionales procedentes de los países en desarrollo contratados en esta categoría en 2007 era del 36%. Al 31 de diciembre de 2007, el porcentaje de mujeres en la categoría internacional era del 32,4%; el porcentaje contratado en esta categoría en 2007 era del 35%.

21. Dada esta situación, la OMH llevó a cabo un examen del proceso de contratación internacional con miras a identificar las causas profundas que limitan los progresos hacia el logro de los objetivos en cuanto a diversidad. El examen puso de manifiesto que la mayoría de las personas contratadas en calidad de personal profesional internacional había sido empleada anteriormente por el PMA. Esta constatación implica que el PMA utiliza, la mayoría de las veces, un sistema cerrado en que los seleccionadores contratan a candidatos conocidos, y que el proceso de selección no es lo suficientemente amplio y competitivo para garantizar la contratación de los mejores candidatos. La contratación cerrada puede tener graves consecuencias no sólo en cuanto al tiempo perdido y la inversión financiera, sino también en lo que se refiere al menoscabo de la moral y la eficacia. Además, la contratación cerrada repercute en el equilibrio de género y geográfico, pues las investigaciones demuestran que los procesos de selección oficiosos y cerrados no favorecen la diversidad<sup>4</sup>.
22. En respuesta a estas constataciones, la OMH examinará la actual política de contratación internacional, incluido la utilización de las listas de candidatos y los procesos de selección del personal contratado por períodos breves. Luego, propondrá un enfoque que asegure un proceso de selección transparente y oficial que identifique los mejores candidatos para el PMA, elimine el riesgo de resultados sesgados y reduzca al mínimo las repercusiones adversas, al garantizar que: i) los grupos de candidatos tengan una composición variada de personas calificadas; ii) los administradores encargados de la contratación sean expertos en realizar entrevistas basadas en las competencias; y iii) sigan un procedimiento de selección estructurado.

## Reasignaciones

<p><b>Objetivo:</b> desarrollar un proceso flexible de reasignación de personal que se considere justo y eficaz y se vincule con los objetivos de carrera y personales.</p>
---

23. La movilidad contribuye en parte a que el personal desarrolle sus potencialidades al experimentar diferentes tipos de situaciones y prácticas de trabajo. A su vez, la movilidad de la plantilla del PMA es un elemento benéfico porque facilita el intercambio de ideas e información.
24. El Plan Estratégico propugna que se insista constantemente en las competencias técnicas, especialmente en las esferas de la nutrición, la evaluación de la vulnerabilidad y el análisis de mercado. El principal problema de la reasignación es lograr un equilibrio entre la necesidad de estas competencias especializadas y la

---

<sup>4</sup> Harris H; Dickmann, M. 2005. *Guide to International Management Development*. Londres: Chartered Institute of Personnel Development (CIPD),

necesidad de garantizar que el personal tenga la amplitud de experiencias de trabajo que le permita avanzar en su carrera.

25. La búsqueda de un equilibrio en esta tensión entre movilidad y necesidad de competencias especializadas ha creado a menudo la impresión de rotaciones de puestos injustas, especialmente porque las reasignaciones se limitan a miembros del personal que tiene puestos especializados, localizados en su mayor parte en la Sede o los despachos regionales. A esta impresión sobre el proceso de reasignación se ha sumado la percepción de una falta de transparencia y claridad en los criterios utilizados en las decisiones relativas a las reasignaciones: se tiene la impresión de que el proceso de reasignación no está bien integrado con otros procesos relativos a los recursos humanos, tales como la gestión de la actuación profesional o los ascensos.
26. Para hacer frente a esta situación, se ha establecido recientemente un grupo de trabajo a fin de que examine el proceso de reasignación para garantizar que las decisiones que se tomen para hallar un equilibrio entre las necesidades del PMA, de las personas y de los directivos se basen en un proceso transparente y digno de crédito. Las constataciones iniciales destacan el hecho de que hace falta coherencia y rigor y que las decisiones sobre la reasignaciones deben integrarse con la planificación de las perspectivas de carrera y de la sucesión. El grupo de trabajo propondrá opciones para garantizar que la evaluación de los candidatos internos para las reasignaciones se realice de manera coherente y transparente.
27. Para establecer un vínculo más estrecho entre la reasignación y la gestión de las perspectivas de carrera, se procederá a realizar exámenes anuales de las perspectivas de carrera en que los aspectos clave de la carrera de cada uno, desde la reasignación hasta el ascenso pasando por el desempeño y la familia, se examinen con cada empleado en el contexto de las necesidades y exigencias del Programa y su planificación del personal<sup>5</sup>.
28. Un sistema de examen por homólogos y retroinformación dará al personal una percepción más ajustada a la realidad de sus posibles trayectorias de carrera y abrirá el camino para que el personal dé a conocer sus aspiraciones personales y profesionales a los responsables de la toma de decisiones.

## **FOMENTO DE CAPACIDAD**

29. Para que el PMA logre sus Objetivos Estratégicos, se ha de fomentar y apoyar la capacidad del personal a fin de favorecer constantemente una buena actuación profesional. El PMA debe ser claro acerca de lo que espera profesionalmente del personal y saber comunicar eficazmente estas expectativas. Una cultura que valore el buen desempeño profesional alienta al personal a desarrollar sus capacidades administrativas, técnicas y personales, lo que exige estructuras de gestión que respalden la planificación de las perspectivas de carrera y faciliten al personal

---

<sup>5</sup> Informe sobre las actividades de la Oficina del Mediador del PMA, 1º de enero – 31 de diciembre de 2007. Publicado internamente el 31 de marzo de 2008.

orientación y apoyo de manera que su formación se lleve a cabo de manera continua y con la flexibilidad requerida por el PMA.

### Fomento de la capacidad de gestión

**Objetivo:** fomentar la capacidad de gestión para poder dirigir al personal hacia el logro de los Objetivos Estratégicos del PMA y modelar los comportamientos deseados.

30. Para conducir al PMA hacia el futuro y responder adecuadamente a la evolución de la demanda mundial de asistencia alimentaria, se debe contar con directivos que sean competentes en la gestión del personal y que tengan la capacidad estratégica y política de establecer asociaciones eficaces con otros actores humanitarios. Para ello se necesita una serie de aptitudes diferentes y adquirirlas puede resultar difícil para algunos directivos. No obstante, es muy importante promover dirigentes con capacidades y comportamientos consonantes con las nuevas necesidades y cultura del PMA, cuyo éxito dependerán en parte del modo en que seleccione y forme a sus dirigentes.
31. Además, los intentos por promover a las mujeres y el personal de los países en desarrollo en el Programa, garantizando que la diversidad esté representada en el Centro de perfeccionamiento del personal directivo con sede en Roma y en la reserva de directores adjuntos en los países, han demostrado ser eficaces<sup>6</sup>. No obstante, a nivel del personal directivo superior, no se han logrado los objetivos del PMA en cuanto a diversidad del personal<sup>7</sup>.
32. Las consultas revelaron 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.
33. Actualmente, la OMH no ofrece a los directivos del PMA más que un número limitado de programas de mejora de las capacidades de gestión y dirección. El Centro de perfeccionamiento del personal directivo y el seminario de orientación para los directores en los países se complementaron con la introducción de un instrumento global de retroinformación en 2006. Para contribuir a la retroinformación, se ofreció a los directivos sesiones de adiestramiento profesional en línea. Aunque estas iniciativas son apreciadas, no bastan para garantizar que la capacidad de gestión del PMA sea óptima.
34. Para asegurar la aplicación eficaz del Plan Estratégico, la OMH realizó una evaluación, por conducto del Boston Consulting Group, para determinar las

---

<sup>6</sup> "Informe resumido de evaluación de la política del PMA en materia de género (2003–2007)" (de próxima publicación), (WFP/EB.2/2008/6-A)

<sup>7</sup> Al 31 de diciembre de 2007, el porcentaje de mujeres que ocupaban puestos de nivel P-5 o superiores era del 27,1. El porcentaje de nacionales de los países en desarrollo en las categoría superior era del 39,1.

capacidades que necesitaban adquirir los directivos y proponer enfoques para subsanar las carencias en el personal directivo del PMA y entre los candidatos. Posteriormente, se diseñó un marco para el perfeccionamiento del personal directivo que preveía estrategias de capacitación específicas para los actuales y futuros directores en los países, que incluía procesos para: i) evaluar oficialmente al personal para determinar sus potencialidades directivas y de gestión; ii) organizar programas de fortalecimiento de las aptitudes en materia de gestión para que los directivos adquirieran las capacidades necesarias para la gestión de personal y equipos; y iii) organizar programas de capacitación en funciones directivas para ayudar a los nuevos dirigentes a realizar sus potencialidades. Para facilitar estos procesos, se utilizarán enfoques múltiples (“aprendizaje mixto”) y actividades de capacitación en línea.

35. Para garantizar que las mujeres y los nacionales de los países en desarrollo sean candidatos para puestos directivos en el PMA, se procurará establecer una representación equitativa de personal en el programa de perfeccionamiento del personal directivo.

### Mejora de la gestión de la actuación profesional

**Objetivo:** establecer un sistema transparente y fiable de evaluación y retroinformación de la actuación profesional para orientar las decisiones relativas a la dotación de personal y facilitar la formación profesional.

36. Para crear las condiciones que favorezcan el buen desempeño profesional, el sistema de gestión de la actuación profesional debe estar en consonancia con el Plan Estratégico. Los directivos han de ser claros con respecto a lo que esperan del personal y deben comunicar eficazmente tales expectativas. Cuando el personal no pueda cumplir con ellas, los directivos debe contar con un sistema que garantice que el personal reciba el apoyo, la orientación y la capacitación necesarios para lograr los niveles de actuación requeridos.
37. El Programa de evaluación de la actuación profesional del PMA (PACE) es un aporte fundamental para las decisiones sobre las perspectivas de carrera y de mejora de las competencias relacionadas con la capacitación, los ascensos y las reasignaciones. El PACE introdujo en el PMA dos elementos importantes para la gestión eficaz de la actuación profesional: el sistema en línea y la evaluación de las competencias. Sin embargo, la tasa actual de cumplimiento de las evaluaciones de la actuación sigue siendo baja<sup>8</sup>, lo que quiere decir que muchos miembros del personal no reciben la retroinformación que merecen y que, como consecuencia, la capacidad del PMA de adoptar decisiones informadas resulta comprometida.

---

<sup>8</sup> Al 8 de agosto de 2008, la tasa de cumplimiento del PACE 2007 era del 62%.

38. No obstante la importancia de la evaluación de la actuación profesional, las investigaciones han puesto de manifiesto en repetidas ocasiones que parcialidades ligeras y a menudo inconscientes influyen negativamente en las evaluaciones de la actuación profesional. Ello es cierto en el actual sistema de clasificación del PACE, que se basa exclusivamente en el juicio de los directivos; pero ha quedado demostrado que cuando los miembros del personal contribuyen a la evaluación personal, y se obtienen aportaciones de varios elementos de valoración (“evaluadores múltiples”), las parcialidades disminuyen en la evaluación. Mediante la eliminación de las parcialidades, el Programa puede reducir al mínimo los obstáculos para la creación de una plantilla diversificada.
39. En diversas oportunidades se han expresado preocupaciones con respecto a la plataforma técnica en que se basa el PACE dado que los directivos tienen dificultades para seguir el estado de las evaluaciones completadas. El diseño del instrumento dificulta el acceso a los informes analíticos y sobre el cumplimiento.
40. Para superar estos problemas, la OMH está estudiando las mejores prácticas utilizadas en otros organismos de las Naciones Unidas, y está examinando la posibilidad de adoptar un instrumento de evaluación diferente que mejore la plataforma técnica, incorpore vínculos más fuertes con la formación profesional y los elementos de retroinformación de los evaluadores múltiples, y prevea un seguimiento eficaz de las competencias y aptitudes para un impacto positivo y una reasignación veloz. Estas características mejorarán el vínculo entre desempeño, formación y promoción mediante el suministro de información más digna de crédito a tales decisiones; la OMH seguirá examinando opciones para reforzar este vínculo.

### Fortalecimiento de las competencias técnicas

**Objetivo:** Velar por que el personal disponga de oportunidades apropiadas de aprendizaje que le permitan contribuir plenamente a la aplicación del Plan Estratégico 2008-2011 del PMA.

41. Se espera que el personal del PMA tenga una amplia variedad de competencias para ser eficaz en las funciones que desempeña en ese momento. El Plan Estratégico del PMA atribuye mucha importancia a las aptitudes operacionales y las capacidades técnicas: nunca ha sido mayor que ahora la necesidad que el personal actualice sus capacidades y adquiera otras nuevas.
42. El porcentaje del presupuesto asignado a la capacitación en las Naciones Unidas sigue siendo bajo, pero la inversión en capacitación en el sector público está aumentando ante la escasez de competencias<sup>9</sup>. Sin embargo, el personal declara que

---

<sup>9</sup> En el informe 67/R.14 de la Comisión de Administración Pública Internacional *Conditions of Service in the Field: Effectiveness and Impact of Recruitment and Retention Measures at Difficult Duty Stations*, se indica que las organizaciones del

el PMA no invierte suficientemente en el desarrollo de su plantilla<sup>10</sup>, y como la información sobre participación en las actividades de capacitación no está centralizada, esta impresión no se puede rebatir. Las decisiones relativas a los tipos de clasificación que se ofrecen o a quien participa en ellas no son transparentes, y no existen medios sistemáticos para determinar las necesidades de aprendizaje del personal y sus carencias. Por consiguiente, es posible que los resultados no contribuyan a las prioridades del Programa ni a las necesidades individuales.

43. El programa de iniciación al funcionamiento del PMA destinado a los nuevos miembros del personal, que es una actividad fundamental, no se realiza de igual manera para todos los nuevos miembros: existen categorías de personal que se benefician de un programa de orientación y hay oficinas en los países en que es posible que no se lleve a cabo ningún programa de iniciación. Debe haber un enfoque institucional sobre el modo en que el personal ha de iniciarse en el funcionamiento del PMA. Un enfoque institucional es fundamental para elaborar un código de conducta común<sup>11</sup> y garantizar que los nuevos empleados tengan los conocimientos que necesitan sobre el PMA para desempeñarse eficazmente.
44. Con un personal que trabaja en lugares remotos y difíciles del mundo, la participación en las oportunidades de formación son limitadas. Como consecuencia, sucede a menudo que en los lugares en que mayor es la necesidad de capacitación, el personal no tiene acceso a los recursos de aprendizaje. Se deben aprovechar al máximo los instrumentos tecnológicos para organizar actividades de capacitación y facilitar el aprendizaje independientemente de la localización del personal.
45. Para responder a las necesidades de aprendizaje del PMA, la OMH pondrá en marcha un proceso regular destinado a evaluar las necesidades globales de formación y a establecer prioridades a este respecto. Los resultados de este proceso contribuirán a mejorar la coordinación y el seguimiento cualitativo del aprendizaje en el interior del PMA. Se promoverá un sistema de gestión del aprendizaje que haga posible el registro y seguimiento de la actividad de aprendizaje del personal y que implante el aprendizaje electrónico en las localidades remotas.
46. En el compromiso con la capacitación del personal queda implícito el objetivo de lograr que una elevada proporción del presupuesto del PMA se asigne a la dotación de personal, y el deseo de pasar de una cultura en que la formación profesional se considera un costo a otra en que se considere una inversión fundamental en la capacidad intelectual del PMA.

### Apoyo al bienestar del personal

<b>Objetivo:</b> ofrecer un entorno de trabajo propicio que promueva un equilibrio entre el trabajo y
---

---

sector público invierten el 5% del total de su presupuesto en la capacitación del personal. Sin embargo, este porcentaje no es más que del 0,7% en las organizaciones de las Naciones Unidas con sede en Nueva York.

<sup>10</sup> Resultados de la Encuesta mundial al personal del PMA, 2006 y 2004.

<sup>11</sup> Informe sobre las actividades de la Oficina del Mediador del PMA, 2008 (documento interno).

47. Las realidades de trabajo del PMA pueden tener repercusiones profundas en el bienestar de su personal. El estrés ocasionado por el aislamiento y/o a una pesada carga de trabajo puede tener un impacto negativo en el comportamiento del miembro del personal y en los colegas con los cuales trabaja. Un problema aún más importante es el de la seguridad, que constituye un factor crítico de estrés que afecta a muchos lugares de destino del PMA, especialmente porque las Naciones Unidas son un blanco creciente de los ataques terroristas, y porque los conflictos y disturbios aumentan como consecuencia de la subida de los precios de los alimentos y la escasez de recursos.
48. Como parte de la cultura del PMA, se debe crear un entorno de trabajo en que el personal reciba apoyo a través de herramientas individuales y el ofrecimiento de asesoramiento, orientación y actividades de formación.
49. El PMA cuenta con un servicio de orientación y un sistema bien consolidado de apoyo voluntario a los compañeros para todo el personal. El servicio facilita información y asesoramiento a los directivos en relación con el bienestar del personal a su cargo y, de este modo, complementa la responsabilidad que tienen los directivos por el bienestar de su personal. Pero, para ayudar a los directivos a reconocer y afrontar los comportamientos abusivos y los síntomas de aflicción y conflicto, se les debe ofrecer orientación adicional. A menudo no hay suficientes consejeros para ayudar a las personas que experimentan dificultades en el lugar de trabajo o en su vida privada. Algunos consejeros trabajan con contratos de retén a tiempo parcial, lo que a la postre hace que dejen el PMA para ir a trabajar a otras organizaciones. Esta situación es contraproducente, pues las relaciones de asesoramiento y orientación se basan en la confianza, la continuidad y la estabilidad.
50. El establecimiento de enfoques flexibles del trabajo que ofrezcan un equilibrio entre las exigencias de trabajo y la vida fuera del trabajo puede ser un estímulo poderoso y contribuir a la retención<sup>12</sup>. Aunque el PMA dispone de varias políticas que se ocupan del equilibrio entre vida profesional y vida familiar<sup>13</sup>, la OMH seguirá examinando otras políticas para acuerdos de trabajo alternativos e interrupciones de carrera y elaborará un marco para planes de trabajo flexibles que satisfagan las necesidades del PMA y de su personal.
51. El cambio en el PMA es inevitable. Si el personal considera el cambio como una oportunidad positiva, mayores serán las probabilidades de que llegue a controlar el estrés que a menudo acompaña al cambio. Para habilitar al personal a fin de que asuma la responsabilidad de administrar su propio futuro, especialmente en

---

<sup>12</sup> En un estudio realizado por la consultora Catalyst en 1998 (*Women Entrepreneurs*), el 51% de las mujeres dijo que el deseo de flexibilidad era el principal motivo por el que había dejado a sus empleadores.

<sup>13</sup> Informe resumido de evaluación de la política del PMA en materia de género (2003-2007)" (de próxima publicación) (WFP/EB.2/2008/6-A).



situaciones de reducción de personal o reasignaciones, la OMH le prestará apoyo en la evaluación de sus opciones de carrera y la planificación de la reconversión profesional. A estos efectos, al personal se le facilitará el acceso a servicios de promoción profesional, entre ellos a los instrumentos de la autoevaluación y la planificación de las perspectivas de carrera.

## FOMENTO DE LAS ASOCIACIONES

52. Las asociaciones son un principio fundamental de la iniciativa “Unidos en la acción” y su importancia se destaca en el Plan Estratégico del PMA, que promueve el establecimiento de relaciones entre organismos, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos basadas en el respeto, el entendimiento y la confianza recíprocos y en la responsabilidad compartida. Dada la magnitud de los problemas que hay que afrontar en el mundo actual, para aumentar al máximo la eficacia y el impacto de la labor del PMA, ésta debe complementarse con la labor de otros organismos e integrarse en alianzas más amplias. Las asociaciones también son fundamentales para un traspaso eficaz de las actividades del PMA.

### Facilitar la movilidad interinstitucional

**Objetivo:** promover oportunidades de movilidad interinstitucional en el interior del sistema de las Naciones Unidas.

53. El personal del PMA debe disponer de oportunidades para prestar servicios en otros organismos de las Naciones Unidas a fin de conocer mejor el modo en que las organizaciones pueden colaborar para cumplir con sus respectivos mandatos. Aunque hay ejemplos de miembros del personal del PMA cedidos temporalmente a otras organizaciones y viceversa, muchos dudan en presentarse a puestos vacantes porque las políticas actuales en materia de recursos humanos no les reconocen la promoción en otras organizaciones a su regreso al PMA. A menudo, al personal que regresa no se le reintegra sistemáticamente y muchas veces corre el riesgo de que se le asigne a puestos a los que no se había presentado.
54. Para superar estos obstáculos, la OMH examinará su política en materia de traslado, cesión y préstamo de personal con miras a eliminar las limitaciones y permitir que todas las categorías de personal del PMA se beneficien de las oportunidades de movilidad interinstitucional. La mayor participación en grupos de trabajo interinstitucionales contribuirá a facilitar el intercambio de enfoques innovadores para la identificación de vacantes y candidatos internos.
55. La representación del PMA en los cuerpos de coordinadores residentes y coordinadores humanitarios es reducida. Teniendo en cuenta la importante función que los coordinadores residentes cumplen en los programas en los países, redundaría en beneficio del PMA garantizar que un número mayor de miembros de su personal desempeñen el papel de coordinador residente<sup>14</sup>. Como primer paso, se tomarán medidas encaminadas a preparar a los directivos para que asistan al Centro de

---

<sup>14</sup> Actualmente, el personal del PMA no ocupa más que el 3% de todos los puestos de coordinadores residentes.

evaluación de coordinadores residentes y se les acepte en el cuerpo de coordinadores residentes.

### **Promover programas de intercambio**

**Objetivo:** aumentar las oportunidades de asignación del personal de las organizaciones asociadas con el PMA y del personal del PMA en las organizaciones asociadas.

56. En los últimos años, el PMA ha establecido sólidos lazos de asociación con organizaciones del sector privado. Existe un programa estructurado para apoyar la asignación de empleados de estas organizaciones en el PMA, que se ampliará con miras a abarcar a otros nuevos asociados; además, se elaborará un enfoque para que el personal del PMA disponga de oportunidades de asignación en una organización asociada. A este respecto, la OMH creará una plantilla modelo para identificar y seleccionar personal mediante un proceso transparente con miras a estas asignaciones.
57. Se han establecido varios programas exitosos con universidades para identificar estudiantes para asignaciones de pasantía. Un ejemplo de estos programas es el de "Princeton en África". Para ampliar estas experiencias, la OMH se pondrá en contacto con otras universidades importantes para crear listas nacionales de candidatos para pasantías.
58. Se alentará a las direcciones técnicas, a través de sus coordinadores de personal y con el apoyo de la OMH, a examinar las oportunidades de crear listas de personal compartidas con las organizaciones asociadas, especialmente de personas con conocimientos especializados.

### **ENTORNO PROPICIO**

59. La capacidad del PMA de aplicar satisfactoriamente esta estrategia en materia de recursos humanos dependerá en gran medida de los recursos humanos y financieros de que disponga, así como del modo en que la función de recursos humanos se estructure a sí misma y de los sistemas que despliegue para apoyar esta labor. Por consiguiente, la OMH reforzará el perfil del personal de recursos humanos en todo el Programa. Las vacantes actuales en la función de recursos humanos y las que se originen en el futuro constituirán una oportunidad para introducir una nueva generación de oficiales que posean los conocimientos y competencias necesarios. Para elevar el nivel de competencias del actual personal de recursos humanos, se está examinando la posibilidad de establecer una asociación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a fin de que el PMA pueda colaborar en el programa de acreditación de recursos humanos que el PNUD tiene con la Universidad de Cornell.

60. La OMH propondrá un modelo mixto de funciones centralizadas y descentralizadas que le permita pasar de una función de transacción y cumplimiento a otra dinámica que ayude al PMA a lograr sus Objetivos Estratégicos. En este nuevo modelo, la OMH debe rebasar los límites de la funcionalidad básica de su labor para incorporar nuevas formas de mejorar la calidad, eficacia y productividad de sus recursos humanos. Mediante la adopción de tecnologías de vanguardia, tales como los más modernos registros electrónicos, servicios de asistencia y sistemas de autoservicio, la OMH podrá reducir los costos y el tiempo de transacción y realizar análisis más detallados para la planificación de los recursos humanos.

## CONCLUSIONES

61. La aplicación de las medidas e iniciativas señaladas en la estrategia en materia de recursos humanos ayudará al PMA a lograr sus Objetivos Estratégicos. Además, responderá a las inquietudes expresadas por la Junta Ejecutiva del PMA en relación con la reducida representación de mujeres y de nacionales procedentes de los países económicamente en desarrollo, particularmente en lo que se refiere al personal directivo superior. Se establecerán mecanismos para seguir de cerca el grado en que se cumplen los resultados previstos (delineados en el Anexo I). Los plazos para ejecutar cada una de estas actividades dependerán en gran parte de los recursos financieros de que se disponga. Tras la aprobación del presupuesto revisado del Plan de Gestión para 2009, la OMH preparará un calendario para la fase inicial de la estrategia en materia de recursos humanos.
62. Las exigencias y esperanzas del PMA son mudables. Esta situación exige de parte de la OMH un examen sistemático y completo de los enfoques y procesos que le permita entablar relaciones más eficaces con los directivos y el personal. Las partes interesadas abarcan todas las categorías de personal de contratación internacional y local que trabaja en el PMA.
63. La OMH puede proporcionar los marcos de política, instrumentos y sistemas necesarios para esta estrategia en materia de recursos humanos, pero si se quiere aplicarla, la responsabilidad y cooperación compartidas entre todos los niveles del Programa son esenciales. La red del personal de recursos humanos de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países será indispensable para lograr los resultados. Se prevé que en todos los niveles del PMA, el personal y los directivos también contribuyan a su manera al éxito de esta estrategia.

## ANEXO I

<b>MATRIZ DE RESULTADOS</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>
<b>RECEPTIVIDAD</b>		
<b><i>Planificación de la plantilla del Programa</i></b>		
<p>Integrar la planificación de la plantilla con los procesos de planificación estratégica, financiera y operacional.</p>	<p>Elaborar un marco de planificación sistemática de los recursos humanos y procedimientos para la presentación de informes a fin de permitir la previsión de las necesidades de personal.</p> <p>Fortalecer el apoyo a las oficiales nacionales para la ejecución de exámenes de la dotación de personal con miras a garantizar que el personal y la estructura de las oficinas satisfagan mejor las necesidades actuales futuras.</p>	<p>Los datos relativos al personal de todas las categorías quedan recogidos en WINGS II.</p> <p>Todos los años se publica el plan institucional sobre la dotación de personal que prevé las necesidades en cuanto a tamaño, diversidad y competencia del personal.</p> <p>Se lleva a cabo la capacitación en materia de gestión y clasificación para la comunidad internacional de recursos humanos.</p>
<b><i>Contratación</i></b>		
<p>Ajustar las prácticas de contratación para favorecer un proceso de selección más dinámico, selectivo y riguroso, que atraiga diversos candidatos con los perfiles que el Programa necesita, en un marco que garantice la diversidad.</p>	<p>Revisar la política administrativa en materia de procedimientos de contratación para garantizar que el proceso se base en criterios claramente definidos y respete los principios de imparcialidad, transparencia y reconocimiento de los méritos.</p> <p>Identificar fuentes de contratación para maximizar el acceso a las poblaciones seleccionadas.</p> <p>Elaborar un enfoque de evaluación normalizado y basado en las competencias para los candidatos preseleccionados.</p>	<p>Se redacta la política revisada y se presenta al Comité de Políticas.</p> <p>Un inventario de las fuentes de contratación, en que se indica la población seleccionada, se publica en Staffnet y se pone al alcance de la sección de recursos humanos y los directivos.</p> <p>Todos los candidatos preseleccionados para nombramientos internacionales de categoría profesional se someten a evaluaciones basadas en las competencias.</p>

<b>MATRIZ DE RESULTADOS</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>
	Capacitar a los directivos y a otros miembros del personal en técnicas de selección, incluida la preparación de las especificaciones de los puestos y la realización de entrevistas basadas en las competencias.	Los coordinadores de los recursos humanos reciben capacitación en materia de contratación a través de talleres regionales y en la Sede. Los funcionarios encargados de la contratación se certifican mediante la capacitación en línea en técnicas de selección.
	Seguir de cerca las posibles repercusiones adversas en el proceso de selección. Solicitar a los directivos encargados de la contratación que garanticen una proporción adecuada de candidatos subrepresentados o mujeres.	Se prepara el informe anual sobre los resultados de la selección del personal internacional de categoría profesional.
<b>Reasignaciones</b>		
Desarrollar un proceso flexible para la reasignación de personal que se considere justo y eficaz y se vincule con los objetivos de carrera y personales.	<p>Establecer grupos de trabajo para examinar el proceso actual de reasignaciones e identificar oportunidades para mejorar los procedimientos. Basar la política revisada sobre las reasignaciones en los procedimientos revisados.</p> <p>Establecer un proceso anual de examen de las perspectivas de carrera para comparar el desempeño y el perfil potencial del personal con los objetivos personales y profesionales.</p> <p>Crear un proceso para proporcionar retroinformación por homólogos para permitir que el personal establezca expectativas realistas sobre sus futuras trayectorias de carrera en el PMA; y facilitar información a las decisiones en materia de reasignación.</p>	<p>Se prepara la política en materia de reasignaciones y se presenta al Comité de Políticas.</p> <p>Se completan los exámenes anuales de las perspectivas de carrera del personal internacional. La información obtenida se pone a disposición del personal y los jefes de departamentos.</p>

## MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivos	Medidas	Resultados
<b>FOMENTO DE CAPACIDAD</b>		
<b><i>Fomento de la capacidad de gestión</i></b>		
<p>Fomentar la capacidad de gestión para poder dirigir al personal en el logro de los objetivos estratégicos del PMA y modelar los comportamientos deseados.</p>	<p>Diseñar y aplicar un programa de fomento de la capacidad de gestión destinado a los funcionarios directivos superiores y los directores en los países.</p> <p>Mejorar los enfoques, incluido el recurso a evaluaciones de tercera parte, para evaluar al personal a fin de determinar sus potencialidades en materia de dirección y gestión y utilizar la información para la elaboración de planes de sucesión para las funciones directivas.</p>	<p>Se aprueba y financia el diseño del programa. Se elaboran los componentes del programa (módulos de aprendizaje electrónico, talleres para futuros dirigentes, módulos para directores en los países). Todos los directores en los países terminan su participación en el programa antes de finales de 2011.</p> <p>Los informes del Centro de perfeccionamiento del personal directivo, con sede en Roma, indican las potencialidades de los participantes de asumir responsabilidades de alto nivel.</p>
<b><i>Gestión de la actuación profesional</i></b>		
<p>Establecer un sistema de evaluación y retroinformación de la actuación profesional más fiable y transparente para orientar las decisiones relativas a la dotación de personal y facilitar la formación profesional.</p>	<p>Hacer más fácil para los directivos el uso del instrumento electrónico de evaluación de la actuación profesional y el seguimiento del estado de cumplimiento.</p> <p>Crear un sistema para proporcionar al personal retroinformación sobre la revisión de los informes por homólogos y directos.</p>	<p>El cumplimiento de la evaluación de la actuación profesional aumenta a más del 75% para 2011. El sistema es accesible a través de tecnologías basadas en la Web. Las directrices sobre capacitación están disponibles en línea. Las tasas de cumplimiento se captan porque el componente de presentación de informes normalizados es accesible a los directivos. El proyecto piloto se ejecuta satisfactoriamente y el sistema se pone en marcha para todo el personal.</p> <p>La retroinformación facilitada por evaluadores múltiples se incorpora en el proceso PACE.</p>

## MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivos	Medidas	Resultados
	<p>Fortalecer la capacidad de gestión para facilitar retroinformación y administrar conflictos.</p> <p>Establecer un grupo de trabajo para examinar la política sobre los ascensos internacionales con miras a reforzar el vínculo entre méritos y potencialidades en las decisiones relativas a los ascensos.</p> <p>Reforzar el vínculo entre los planes de aprendizaje identificados durante los exámenes de la actuación profesional y las oportunidades de formación puestas en evidencia por el sistema de gestión del aprendizaje.</p> <p>Aplicación del uso de encuestas de retirada en línea.</p>	<p>Se organiza y celebra un taller sobre gestión de la actuación profesional para los directores regionales, los directores en los países y los directivos de la Sede.</p> <p>El grupo de trabajo sobre los ascensos presenta el informe sobre las recomendaciones.</p> <p>Durante el examen anual de las realizaciones se presenta el informe anual sobre las actividades de aprendizaje del personal (recogidas en el sistema de gestión del aprendizaje). Los directivos se evalúan según el grado en que el personal participa en las actividades de capacitación obligatorias.</p> <p>El informe anual sobre los resultados de las encuestas de retirada se prepara en 2009.</p>
<p><b>Capacidad técnica</b></p> <p>Velar por que el personal disponga de oportunidades apropiadas de aprendizaje que le permita contribuir plenamente a la aplicación del Plan Estratégico del PMA.</p>	<p>Poner en marcha el sistema de gestión del aprendizaje para anunciar la disponibilidad de actividades de capacitación, distribuir el aprendizaje electrónico al personal en general, y seguir de cerca la participación del personal en las actividades de capacitación.</p> <p>Ejecutar análisis de las necesidades generales de aprendizaje para determinar las necesidades de aprendizaje del personal y establecer un orden de prioridad entre ellas.</p>	<p>El sistema de gestión del aprendizaje en línea y los cursos obligatorios de aprendizaje electrónico disponibles para el personal de las oficinas en los países. Se prepara el informe anual sobre la capacitación del personal.</p> <p>En el sistema de gestión del aprendizaje se publican los planes de estudios en que se indican las necesidades de aprendizaje del personal que trabaja en funciones técnicas clave.</p>



<b>MATRIZ DE RESULTADOS</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>
	Diseño y ejecución de un programa de orientación para todas las categorías de miembros del personal recién incorporados en el PMA, que deje margen a una aplicación flexible para una plantilla dispersa y esté destinado a la situación contractual de los nuevos miembros.	El sistema de gestión del aprendizaje registra automáticamente a todos los nuevos miembros, lo que posibilitará que los requisitos de programa se comuniquen a los nuevos miembros, se apliquen como módulos electrónicos y se siga de cerca el cumplimiento.
	Elaborar un marco para garantizar la coordinación y la rentabilidad de la inversión en capacitación en el interior del PMA.	Se redacta la política en materia de aprendizaje, incluido el mandato para un Consejo de Aprendizaje, y se presente al Comité de Políticas. Se preparan las normas para el diseño y la evaluación de la capacitación.
<b><i>Bienestar del personal</i></b>		
Ofrecer un entorno de trabajo propicio que promueva un equilibrio entre el trabajo y la vida privada.	<p>Examinar las políticas para acuerdos alternativos de trabajo (trabajo a tiempo parcial/trabajo compartido) y las interrupciones de carrera, y elaborar un marco para planes de trabajo flexibles que satisfagan las necesidades del PMA y el personal.</p> <p>Crear servicios de promoción de las perspectivas de carrera y facilitar el acceso a ellos para todo el personal. Elaborar instrumentos de autoevaluación y formación, y módulos de planificación de las perspectivas de carrera.</p> <p>Ofrecer servicios tales como formación, orientación y meditación para garantizar que los directivos y el personal reciban los servicios de apoyo puestos a su disposición para ayudarlos con los problemas de éstos relacionados con el trabajo.</p>	<p>El grupo de trabajo informa sobre los acuerdos flexibles de trabajo redactados y presentados al Comité de Políticas.</p> <p>Se elaboran los módulos para la evaluación y planificación de las perspectivas de carrera y se ponen al alcance del personal en el sistema de gestión del aprendizaje.</p> <p>Los servicios de orientación del personal aumentan en un 50%.</p>

<b>MATRIZ DE RESULTADOS</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>
<b>FOMENTO DE ASOCIACIONES</b>		
<b><i>Movilidad interinstitucional</i></b>		
Promover oportunidades de movilidad interinstitucional en el interior del sistema de las Naciones Unidas	<p>Examinar las políticas en materia de traslados, cesiones y préstamos con miras a eliminar los obstáculos que impiden que el personal del PMA pueda buscar y aceptar oportunidades para la movilidad interinstitucional.</p> <p>Participar en grupos de trabajo interinstitucionales para elaborar enfoques innovadores para el intercambio de vacantes y la identificación de candidatos internos, incluida la creación de listas compartidas de candidatos con competencias especializadas.</p> <p>Preparar a los candidatos del PMA para que completen satisfactoriamente el Programa de evaluación de coordinadores residentes a fin de presentar más candidatos al cuerpo de coordinadores residentes.</p>	<p>La política se redacta y se presenta al Comité de Políticas.</p> <p>Se prepara y se pone a disposición del personal el informe que define los enfoques para aumentar la movilidad interinstitucional.</p> <p>Las directrices sobre el proceso relativo a los coordinadores residentes se distribuyen a los funcionarios superiores del PMA.</p> <p>Se identifica al grupo de potenciales candidatos a Coordinador Residente y se les contrata en el Centro de perfeccionamiento del personal directivo con sede en Roma.</p>
<b><i>Intercambio de oportunidades</i></b> Aumentar las oportunidades de asignación de personas de las organizaciones asociadas al PMA y del personal del PMA a las organizaciones asociadas.	<p>Ampliar el programa de intercambio del PMA con los asociados clave. Crear una plantilla modelo que pueda adoptarse y que indique procedimientos para la identificación de asignaciones, selección del personal y situación contractual, mientras cumple la asignación.</p> <p>Examinar con las organizaciones asociadas las oportunidades de crear listas de candidatos compartidas, especialmente de aquellos con conocimientos especializados.</p>	<p>Se elabora la plantilla modelo del programa de intercambio para asociaciones con empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, organismos gubernamentales y universidades.</p> <p>Se presenta la propuesta de proyecto para crear listas compartidas.</p>

## MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivos	Medidas	Resultados
	Crear listas de universidades de las que el PMA puede conseguir pasantes.	Las listas compartidas de determinadas universidades (de países desarrollados y países en desarrollo) se elaboran y ponen a disposición en el sitio Web interno.

## ANEXO II

### REPRESENTACIÓN DE LA PLANILLA DEL PMA

Personal del PMA al 31 de diciembre de 2007	Total	Porcentaje de mujeres	Porcentaje procedente de los países en desarrollo
---	-------	-----------------------	---

Categorías superiores( nivel D2 y superiores)	44	27%	41%
Profesionales internacionales (P-1 a D-1)	1 217	40%	41%
<b>Total parcial:</b>	<b>1 261</b>	<b>39%</b>	<b>41%</b>

Oficiales profesionales subalternos	75	60%	5%
Personal internacional de la categoría profesional (contratado por períodos breves)	69	58%	32%
Voluntarios de las Naciones Unidas	139	24%	90%
Oficiales profesionales nacionales	435	37%	96%
Consultores	309	37%	31%
Profesionales con contrato de servicios	108	31%	98%
Profesionales con contratos de acuerdos de servicios especiales	58	43%	86%
<b>Total de profesionales y personal de las categorías superiores:</b>	<b>2 454</b>	<b>39%</b>	<b>54%</b>

Personal internacional de Servicios Generales	1	0%	100%
Personal de Servicios Generales	2 601	39%	84%
Personal de Servicios Generales (contratado por períodos breves)	57	74%	7%
Personal de Servicios Generales con contrato de servicios	5 808	24%	99%
Personal de Servicios Generales con acuerdos de servicios especiales	1 056	27%	94%
<b>Total de las categorías de Servicios Generales:</b>	<b>9 523</b>	<b>29%</b>	<b>94%</b>

<b>Total general:</b>	<b>11 977</b>	<b>31%</b>	<b>86%</b>
-----------------------	---------------	------------	------------

## **SIGLAS UTILIZADAS EN EL DOCUMENTO**

OMH	Dirección de Recursos Humanos
PACE	Programa de evaluación de la actuación profesional y de mejora de las competencias
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SWOT	Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA

## SIGLAS UTILIZADAS EN EL DOCUMENTO

OMH	Dirección de Recursos Humanos
PACE	Programa de evaluación de la actuación profesional y de mejora de las competencias
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SWOT	Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA