

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Roma, 27-30 de octubre de 2008

ASUNTOS DE POLÍTICA

Tema 4 del programa

Para examen

S

Distribución: GENERAL
WFP/EB.2/2008/4-C
14 octubre 2008
ORIGINAL: INGLÉS

PREPARARSE HOY PARA EL MAÑANA: ESTRATEGIA DEL PMA EN MATERIA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS (2008-2011)

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

NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para su examen.

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a la funcionaria del PMA encargada de la coordinación del documento, que se indica a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Directora, OMH*:

Sra. R. Hansen

Tel.: 066513-2400

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

* Dirección de Recursos Humanos.



RESUMEN

En su condición de mayor organismo de asistencia humanitaria del mundo, el PMA representa sin lugar a dudas uno de los entornos más estimulantes en lo que a la gestión y desarrollo de los recursos humanos se refiere. El personal del PMA trabaja en algunos de los lugares más peligrosos y remotos del planeta, a menudo separados de sus familias y alejados de sus colegas. A muchos miembros del personal internacional se les pide que dejen de lado su vida personal y redes de apoyo para prestar servicio cada pocos años en lugares de destino diferentes, en tanto que el personal nacional puede encontrarse en circunstancias difíciles durante períodos prolongados.

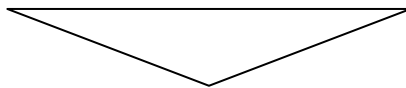
En vista de estos enormes desafíos, en el presente documento se expone un plan en materia de gestión y desarrollo del personal del PMA en los próximos cuatro años. Los elementos del plan se basan en las orientaciones enunciadas en el Plan Estratégico del PMA para 2008-2011 (WFP/EB.A/2008/5-A/1/Rev.1) y en 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:** El PMA debe ser capaz de movilizar rápidamente a personal en casos de emergencia y reducirlo cuando un programa que se lleve a cabo en una de sus oficinas en los países se transfiera a los asociados y disminuyan sus necesidades de recursos. Para llevar a cabo este complejo proceso hay que integrar la planificación del 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 que permita identificar a personal interno para fines de reasignación.
- **Fomento de la 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 las expectativas profesionales del personal y ofrecerle los instrumentos que necesite para conseguir perfeccionar sus capacidades administrativas, técnicas y personales, teniendo en cuenta los extraordinarios desafíos con que los funcionarios se enfrentan sobre el terreno.
- **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, así como en la responsabilidad compartida. Sus objetivos prevén la promoción de oportunidades para la movilidad interinstitucional en el sistema de las Naciones Unidas y las organizaciones asociadas con el PMA.



PROYECTO DE DECISIÓN*



La Junta toma nota del documento titulado “Prepararse hoy para el mañana: Estrategia del PMA en materia de gestión y desarrollo de los recursos humanos (2008-2011)” (WFP/EB.2/2008/4-C) y alienta a la Secretaría a que adopte las medidas y emprenda las iniciativas que se indican en el documento a fin de facilitar el logro de los Objetivos Estratégicos del PMA, teniendo en cuenta las consideraciones formuladas por la Junta durante sus debates.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si se desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento “Decisiones y recomendaciones del segundo período de sesiones ordinario de 2008 de la Junta Ejecutiva” (WFP/EB.2/2008/15) que se publica al finalizar el período de sesiones.



INTRODUCCIÓN

1. Desde que se creó el PMA, su personal trabaja incansablemente en todo el mundo para reducir el hambre. En 2007 el Programa entregó 3,3 millones de toneladas de productos para asistencia alimentaria a 86,1 millones de personas en 80 países, lo que permitió satisfacer más del 90% de las necesidades de los beneficiarios previstos¹. El contexto mundial en el que el PMA lleva a cabo sus actividades está cambiando rápidamente. La rápida globalización del hambre y los enormes desafíos que plantean 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 siga obteniendo buenos resultados —lo que dependerá de sus competencias y capacidad de respuesta—, y de la medida en que pueda complementar ambas mediante asociaciones.
2. Un aspecto fundamental que distingue al PMA de muchas otras organizaciones es la índole de su labor. Para cumplir con eficacia el mandato del Programa, el personal tiene que desempeñar sus funciones en lugares difíciles, peligrosos y aislados. En 2007, los funcionarios del PMA estaban presentes en más de 200 lugares de destino. Casi una cuarta parte del personal internacional de categoría profesional y la mayor parte del personal nacional trabajan en lugares de destino difíciles (de las categorías D y E), de acuerdo con criterios tales como la disponibilidad de centros educativos y sanitarios, las condiciones climáticas, las comunicaciones, la vivienda y las actividades recreativas y de esparcimiento. En muchos de los países donde el PMA realiza operaciones, a las condiciones difíciles se añaden auténticos problemas de seguridad. Se considera que todos los lugares de destino clasificados en fase de seguridad 3 o superior por el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS) no son aptos para familias. El 41% de los lugares de destino a los que se asigna el personal del PMA pertenecen a esa categoría debido a los riesgos de seguridad. Las circunstancias concretas de los distintos entornos operacionales del PMA plantean desafíos peculiares a la hora de contratar y retener una fuerza laboral competente y motivada.
3. La Dirección de Recursos Humanos (OMH) ha elaborado una estrategia multianual que responde al Plan Estratégico del PMA para 2008-2011, el cual señala el cambio histórico del PMA, que de organismo de ayuda alimentaria se convierte en organismo de asistencia alimentaria dotado de 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 valor añadido que representa un personal heterogéneo a fin de aumentar aún más su capacidad para cumplir con sus objetivos.

¹ Informe Anual de las Realizaciones de 2007.



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 preparación 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

4. Durante el último decenio, el PMA ha seguido centrando su atención en las operaciones relacionadas con situaciones de emergencia¹. Como consecuencia, al personal se le asignan trabajos en entornos a menudo inestables y difíciles. Atraer y retener a personal competente no es una tarea fácil en la economía mundial actual y resulta mucho más ardua cuando las condiciones de trabajo y de vida son difíciles.
5. 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 o a un rápido aumento de la dotación de personal, o bien a una reelaboración de los 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.
6. El PMA todavía tiene que cumplir con el objetivo establecido por las Naciones Unidas de contar con un 50% de mujeres en todo su personal y corre el riesgo de retroceder en el objetivo, ya alcanzado, de que el 40% de su personal internacional de categoría profesional esté constituido por nacionales procedentes de países en desarrollo². 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 adopción de

² De conformidad con el Artículo VII.3 del Reglamento General: "En el nombramiento de personal se asignará fundamental importancia a la necesidad de garantizar el nivel más alto posible de eficiencia, competencia e integridad. Asimismo, el Director Ejecutivo tendrá debidamente en cuenta, en la categoría profesional y categorías superiores, el principio de lograr una distribución geográfica adecuada y una representación equitativa de los sexos, de conformidad con la orientación normativa de la Asamblea General de las Naciones Unidas y la Conferencia de la FAO". El objetivo vigente del PMA de lograr que el 50% de su personal esté constituido por mujeres y el 40% de su personal de contratación internacional por nacionales de países en desarrollo corresponde a los objetivos establecidos por la Asamblea General. La fórmula para determinar la distribución geográfica que se considera adecuada dentro del PMA se indica en el documento titulado "Política del PMA sobre contratación del personal y representación geográfica de los Estados Miembros" (WFP/EB.1/2004/4-B/Rev.1).



decisiones, la ejecución financiera y la introducción de innovaciones³. 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.

7. 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 obtiene 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 por más de 11.000 personas. El PMA, a semejanza de otros actores mundiales que se encuentran en primera línea en las crisis humanitarias, afronta desafíos críticos en lo que se refiere a las posibilidades de atraer, movilizar y capacitar a su personal y también a la seguridad y el equilibrio entre vida profesional y vida privada. 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 que aporta valor añadido y dirige el cambio cultural del Programa a través del aprendizaje y la excelencia de la 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 tareas y permitir así que el Programa cumpla con su mandato.

8. La estrategia en materia de recursos humanos señala la voluntad de llevar a cabo una evaluación constante de las necesidades en materia de recursos humanos del PMA y de efectuar las inversiones correspondientes. 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 la futura adopción 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.
9. 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, 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

³ 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 los resultados financieros de las instituciones, pues tales resultados eran mejores 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 donde prevalecía uno de los dos sexos.



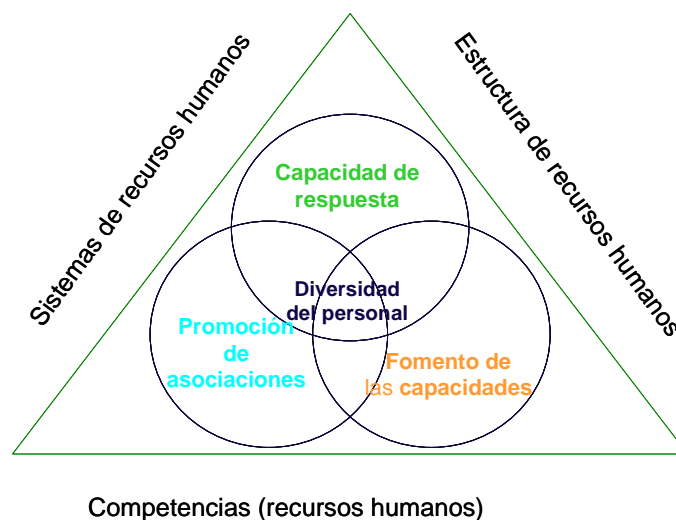
reuniones individuales con los principales interesados para examinar las cuestiones y comprobar los supuestos.

10. Durante el análisis surgieron varias cuestiones comunes relativas a los recursos humanos del PMA; por ejemplo, el hecho de que, al hacer frente a emergencias, debe estar preparado para responder a situaciones en que puede experimentar escasez o excedentes de personal. En la actualidad la información sobre el personal del Programa no está almacenada en una sola base de datos. Se necesita información más sólida y fiable sobre la capacidad actual y las necesidades futuras para apoyar a los directivos en sus decisiones sobre la dotación de personal, y ayudar a las personas en la planificación de sus perspectivas de carrera.
11. 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 están vinculadas claramente con las necesidades de sucesión o los planes de carrera del personal, y hay cierta falta de transparencia en cuanto a las funciones y responsabilidades relativas a la promoción de las perspectivas de carrera.
12. Con respecto al aprendizaje, hay diferencias significativas en cuanto a las oportunidades que se ofrecen a las diferentes categorías de personal, y se considera que el perfeccionamiento del personal directivo es inadecuado, todo lo cual tiene repercusiones negativas en el desempeño del personal y en el PMA. Se necesitan oportunidades de capacitación mayores y más diversificadas que permitan anticipar las necesidades de modo que se puedan satisfacer las exigencias de un organismo basado en el terreno. Ello supondrá el replanteamiento del enfoque global de aprendizaje, incluidos la infraestructura de apoyo, las modalidades de ejecución y el sistema de gobierno.
13. Además, la impresión general es que la gestión de la actuación profesional como proceso continuo no es una práctica generalizada y que las tasas de examen anual del desempeño quedan muy por debajo del objetivo del 100%. Teniendo en cuenta que la retroinformación es un factor importante de motivación y satisfacción del personal, deben tomarse medidas para resolver esta cuestión. Los directivos necesitan disponer de herramientas y competencias que les permitan recompensar el desempeño excepcional, hacer frente a las actuaciones profesionales insatisfactorias y ofrecer más alicientes a aquellos cuyo desempeño responde a las expectativas.
14. Éstas y otras cuestiones indican la necesidad de que evolucione el enfoque del PMA en materia de gestión de los recursos humanos. Los procesos oficiosos que pudieron resultar adecuados para un organismo más pequeño no se han ampliado eficazmente, y hay un consenso creciente en 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

15. 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 dar una respuesta, fomentar las capacidades y promover las asociaciones. 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. Los temas se enmarcan en los componentes básicos de la gestión de los recursos humanos, es decir los sistemas, la estructura y las competencias necesarios para aplicar la estrategia.





CAPACIDAD DE RESPUESTA

16. El PMA debe poder movilizar rápidamente al personal durante períodos en que la respuesta a una emergencia exija recursos complementarios o reducirlo cuando un programa de una oficina en el país se transfiera a los asociados y disminuyan 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

Objetivo: Integrar la planificación del personal con los procesos de planificación estratégica, financiera y operacional.

17. Una prioridad fundamental de la estrategia en materia de recursos humanos es contar con personal estable y variado, dotado de las competencias necesarias para lograr los Objetivos Estratégicos del PMA. Ello exige que la planificación del personal se vincule con los procesos de planificación estratégica, financiera y operacional, de modo que se subsane toda eventual deficiencia en la capacidad del PMA para aplicar sus estrategias a largo plazo. 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 un examen periódico de su dotación de personal, y subsanar cualquier eventual deficiencia mediante un proceso interno de reasignación y actividades de capacitación, y a través de la contratación externa.
18. 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 archivarse en un sistema central.

Con la aplicación del sistema WINGS II y la integración del sistema de 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 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.

19. 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 ayudar a los directivos sobre el terreno a realizar 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 permiten acrecentar la correspondencia entre la estructura de las oficinas y la dotación de personal necesaria para las operaciones actuales y futuras. Por consiguiente, se establecerá un calendario más regular y preciso para la realización de estos exámenes.
20. 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 cualificaciones del personal. A este respecto, la OMH ofrecerá asesoramiento y apoyo directo a los directivos para que formulen planes de personal y, de ser necesario, reduzcan su número de conformidad con los procedimientos establecidos en materia de recursos humanos. Además, al mejorar los sistemas de información en esta esfera, la dirección tendrá acceso a datos sobre el personal que sean fiables, precisos y compatibles con los demás datos utilizados en el proceso de planificación. La función del coordinador del personal se evaluará con vistas a aprovechar el apoyo que éste puede brindar para respaldar al personal durante estas situaciones de transición. Los directivos recibirán apoyo oportuno de la OMH para dirigir a sus equipos y mantener la capacidad de sus oficinas para 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.

21. 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%⁴. 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

⁴ Al 31 de diciembre de 2007, el porcentaje de nacionales procedentes de los países en desarrollo era del 40,8%; sin embargo, 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%, con un porcentaje contratado en esta categoría en 2007 del 35%.



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.

22. 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 habían sido empleadas anteriormente por el PMA. Esto significa que el PMA utiliza, la mayoría de las veces, un sistema cerrado en el que los seleccionadores contratan a candidatos conocidos, y que tal vez el proceso de selección no sea 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 diversidad⁵.
23. Suscita preocupación asimismo la necesidad de evaluar la motivación y el grado de preparación de los candidatos para trabajar en el PMA. Aunque le conviene atraer a un conjunto de candidatos lo más amplio posible, el Programa tiene que reforzar los mecanismos de preselección para garantizar que las personas seleccionadas sean conscientes de las obligaciones profesionales y personales que comporta incorporarse al PMA.
24. En respuesta a estas constataciones, la OMH examinará la actual política de contratación internacional, incluidos la utilización de las listas de candidatos y los procesos de selección del personal contratado por períodos breves, y propondrá luego un enfoque para asegurar un proceso de selección transparente y oficial que permita identificar a los mejores candidatos para el PMA, eliminar el riesgo de resultados sesgados y reducir al mínimo las repercusiones adversas, al garantizar que: i) los grupos de candidatos tengan una composición variada de personas cualificadas; ii) los administradores encargados de la contratación sean expertos en realizar entrevistas basadas en las competencias, y iii) se siga un procedimiento de selección estructurado.

Reasignaciones

<p>Objetivo: Desarrollar un proceso flexible de reasignación del personal que se considere justo y eficaz y se vincule con los objetivos profesionales y personales de los interesados.</p>
--

25. La movilidad contribuye en parte a que el personal acreciente 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.

⁵ H. Harris y M. Dickmann, 2005. *Guide to International Management Development*. Londres, Chartered Institute of Personnel Development.



26. 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 los mercados. El principal problema de las reasignaciones es lograr el justo equilibrio entre la necesidad de estas competencias especializadas y la necesidad de garantizar que el personal cuente con una experiencia profesional suficientemente amplia como para avanzar en su carrera.
27. La búsqueda de un equilibrio entre movilidad y necesidad de competencias especializadas ha creado a menudo la impresión de que la rotación de un puesto a otro no es equitativa, especialmente porque las reasignaciones se limitan a miembros del personal que tienen 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 los otros procesos de gestión de los recursos humanos, tales como la gestión de la actuación profesional o los ascensos.
28. Para hacer frente a esta situación se ha establecido recientemente un grupo de trabajo encargado de examinar el proceso de reasignación para garantizar que las decisiones adoptadas para conciliar 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 las reasignaciones deben enmarcarse en el proceso de planificación de las perspectivas de carrera y las sucesiones. El grupo de trabajo propondrá opciones para garantizar que las candidaturas internas para las reasignaciones se evalúen de manera coherente y transparente.
29. Para establecer un vínculo más estrecho entre las reasignaciones 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 trayectoria profesional de cada persona —ya sea que se trate de reasignación o de ascenso, de desempeño o de vida privada—, se examinen con cada empleado a la luz de las necesidades y exigencias del Programa y de su planificación del personal⁶.
30. Un sistema de examen por homólogos y de 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 LAS CAPACIDADES

31. Deben desarrollarse y respaldarse las capacidades del personal de modo que éste pueda alcanzar niveles de excelencia en su desempeño profesional a fin de asegurar el logro de los Objetivos Estratégicos del PMA. El Programa debe exponer con claridad lo que espera profesionalmente del personal y saber comunicar eficazmente estas expectativas. Una cultura que valore la buena actuación 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 orientación y apoyo de manera que su formación sea un proceso continuo y cuente con la flexibilidad requerida por el PMA.

⁶ Informe sobre las actividades de la Oficina del Mediador del PMA (1° de enero – 31 de diciembre de 2007). Publicado el 31 de marzo de 2008.



Fomento de las capacidades de gestión

Objetivo: Dotar a los directivos de las aptitudes de dirección necesarias para poder dirigir a sus equipos hacia el logro de los Objetivos Estratégicos del PMA y ofrecer modelos de comportamientos deseados.

32. 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 materia de gestión del personal y cuenten con la capacidad estratégica y política para 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 dependerá en parte del modo en que se seleccione y forme a sus dirigentes.
33. 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 el cuerpo de directores adjuntos en los países, han demostrado ser eficaces⁷. No obstante, a nivel del personal directivo superior no se han logrado los objetivos del PMA en cuanto a diversidad del personal⁸.
34. Las consultas revelaron que se necesitaba un proceso más riguroso para seleccionar a los futuros dirigentes y que era preciso promover su preparación mucho antes de que asumieran puestos de categoría superior. Ese proceso debía complementarse con un procedimiento competitivo de selección para tales puestos.
35. 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 en 2006 de un instrumento global de retroinformación de 360°. Para contribuir a ello, se ofrecieron a los directivos sesiones de asistencia profesional en línea. Estas iniciativas son sin duda muy valiosas pero no bastan para garantizar que la capacidad directiva del PMA sea óptima.
36. Para asegurar la aplicación eficaz del Plan Estratégico, la OMH realizó una evaluación, por conducto del Boston Consulting Group, para determinar las capacidades que necesitaban adquirir los directivos y proponer enfoques que permitieran 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 directores del PMA en los países actuales y futuros y definía unos procedimientos para: i) evaluar oficialmente al personal para determinar sus potencialidades directivas y de gestión; ii) organizar programas de fortalecimiento de las competencias en materia de gestión para que los directivos adquirieran las capacidades

⁷ “Informe resumido de la evaluación de final de período de la política del PMA en materia de género (2003-2007): Compromisos ampliados relativos a la mujer para garantizar la seguridad alimentaria” (WFP/EB.2/2008/6-B).

⁸ Al 31 de diciembre de 2007, el porcentaje de mujeres que ocupaban puestos de nivel P-5 o superior era del 27,1. El porcentaje de nacionales de los países en desarrollo en la categoría superior era del 39,1.



necesarias en materia de gestión de personal y equipos, y iii) organizar programas de capacitación en funciones directivas para ayudar a los nuevos dirigentes a desarrollar plenamente sus potencialidades. Para facilitar estos procesos, se utilizarán enfoques múltiples (“aprendizaje mixto”) y actividades de capacitación en línea.

37. A fin de garantizar que las mujeres y los nacionales de los países en desarrollo presenten su candidatura para puestos directivos en el PMA, se procurará establecer una representación equitativa del personal en el programa de perfeccionamiento de las competencias de gestión.

Mejora de la gestión de la actuación profesional

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

38. 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, se debe poder contar con un sistema que permita a los directivos garantizar al personal el apoyo, la orientación y la capacitación necesarios para lograr los niveles de actuación requeridos.
39. El Programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE) del PMA es un aporte fundamental para las decisiones sobre las perspectivas de carrera y 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 baja⁹, lo que quiere decir que muchos miembros del personal no reciben la retroinformación que merecen y que, como consecuencia de ello, la capacidad del Programa de adoptar decisiones informadas resulta comprometida.
40. Aunque la evaluación de la actuación profesional es un elemento importante, las investigaciones han puesto de manifiesto en repetidas ocasiones que unos ligeros sesgos, a menudo inconscientes, influyen negativamente en las evaluaciones de la actuación profesional. Ello es cierto en el sistema actual de clasificación del PACE, que se basa exclusivamente en el juicio de los directivos; sin embargo, ha quedado demostrado que cuando la persona interesada participa en su propia evaluación y se utiliza un sistema de valoración múltiple (recurriendo a varios evaluadores), los sesgos disminuyen. Al abordar este problema, el Programa puede reducir al mínimo los obstáculos para la diversificación de sus recursos humanos. Con el fin de respaldar aún más la calidad de las evaluaciones de la actuación profesional, la OMH efectuará cada dos años una revisión de las evaluaciones realizadas conforme al PACE¹⁰.

⁹ Al 8 de agosto de 2008, la tasa de cumplimiento del PACE correspondiente a 2007 era del 62%.

¹⁰ “Respuesta de la Secretaría al Informe del Auditor Externo sobre la gestión orientada a los resultados: Segundo examen del estado de aplicación de la gestión basada en los resultados” (WFP/EB.2/2008/5-B/1/Add.1).



41. 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 cumplimiento de las evaluaciones. El diseño del instrumento dificulta el acceso a los informes analíticos y sobre el cumplimiento.
42. Para superar estos problemas, la OMH está estudiando las mejores prácticas utilizadas en otros organismos de las Naciones Unidas y examinando la posibilidad de adoptar un instrumento de evaluación diferente que mejore la plataforma técnica, establezca vínculos más fuertes con la formación profesional, incorpore elementos derivados de una retroinformación múltiple y prevea un seguimiento eficaz de las competencias y aptitudes para un impacto positivo y una pronta reasignación. Estas características estrecharán los vínculos entre desempeño, formación y ascenso al facilitar información más digna de crédito para fundamentar las decisiones que se tomen en estas esferas. La OMH seguirá examinando otras opciones para consolidar estos vínculos.

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 del PMA para 2008-2011.

43. Se espera que el personal del PMA cuente con una amplia variedad de competencias para ser eficiente en las funciones que desempeñe. El Plan Estratégico atribuye mucha importancia a las aptitudes operacionales y las capacidades técnicas. De hecho, nunca ha sido mayor que ahora la necesidad de que el personal actualice sus competencias y adquiera otras nuevas.
44. Aunque el porcentaje del presupuesto asignado a la capacitación en las Naciones Unidas sigue siendo bajo, parece que la inversión en capacitación del sector público está aumentando ante la escasez de competencias¹¹. Sin embargo, el personal declara que el PMA no invierte suficientemente en el desarrollo de sus recursos humanos¹², y como la información sobre la participación en las actividades de capacitación no está centralizada, esta impresión no se puede rebatir. Las decisiones relativas a los tipos de capacitación que se ofrecen o a quien participa en estas actividades 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.
45. 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

¹¹ 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 sector público invierten el 5% del total de su presupuesto en la capacitación del personal. Sin embargo, este porcentaje sólo alcanza el 0,7% en los organismos de las Naciones Unidas con sede en Nueva York.

¹² Resultados de la Encuesta mundial al personal del PMA, 2006 y 2004.



fundamental para elaborar un código de conducta común¹³ y garantizar que los nuevos empleados tengan los conocimientos sobre el PMA que necesitan para desempeñarse eficazmente.

46. Con un personal que trabaja en lugares remotos y difíciles del mundo, la participación en las oportunidades de formación es limitada. Como consecuencia de ello, 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.
47. A fin de responder a las necesidades del PMA en materia de formación, la OMH pondrá en marcha un proceso regular para evaluar las aptitudes del personal respecto de las competencias necesarias y establecer prioridades a este respecto. Los resultados de dicho proceso contribuirán a mejorar la coordinación y el seguimiento cualitativo del aprendizaje dentro del PMA. Se promoverá un sistema de gestión del aprendizaje que haga posible el registro y seguimiento de la capacitación recibida por el personal y que implante formas de aprendizaje electrónico en las localidades remotas.
48. En el compromiso asumido con respecto a la capacitación del personal queda implícito el objetivo de lograr que una elevada proporción del presupuesto del PMA se asigne a su 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 el capital intelectual del PMA.

Aumento del bienestar del personal

Objetivo: Ofrecer un entorno de trabajo propicio que promueva el justo equilibrio entre vida profesional y vida privada.

49. Las circunstancias concretas en las que se llevan a cabo las operaciones del PMA pueden tener repercusiones profundas en el bienestar de su personal. El estrés ocasionado por el aislamiento y/o una pesada carga de trabajo pueden tener un impacto negativo en el comportamiento de un determinado individuo y de sus colegas. 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 debido en especial a que las Naciones Unidas son cada vez más un blanco de los ataques terroristas y a que los conflictos y disturbios aumentan como consecuencia de la subida de los precios de los alimentos y la escasez de recursos.
50. La retención de las mujeres parece constituir un obstáculo importante para el logro de la paridad de género en la dotación de personal. En 2007, el porcentaje de mujeres que se separaban del servicio fue superior al de las mujeres contratadas. En el análisis de estos datos que figura en la evaluación final de la política del PMA en materia de género se indica que para las mujeres posiblemente sea más difícil que para los hombres mantener un justo equilibrio entre vida profesional y vida privada. Tal como se sugiere en la evaluación,

¹³ Informe sobre las actividades de la Oficina del Mediador del PMA, 2008.



el problema de la retención de las mujeres que forman parte del personal del PMA debe considerarse a la luz del carácter de las actividades del Programa, que imponen unas condiciones de vida y de trabajo cada vez más difíciles, y del hecho de que a todo el personal internacional se le aplica obligatoriamente el criterio de la movilidad profesional y geográfica¹⁴.

51. En el ámbito de la cultura del PMA, debe crearse un entorno de trabajo en el que se reconozcan los desafíos que ha de afrontar el personal y éste reciba constantemente apoyo a través de herramientas de gestión del personal que incluyan asesoramiento, orientación y actividades de perfeccionamiento profesional.
52. El PMA cuenta con un servicio de asesoramiento y un sistema bien consolidado de voluntarios de apoyo 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, ayuda a los directivos a hacerse cargo del bienestar de su personal. Sin embargo, para ayudar a los directivos a reconocer y afrontar los comportamientos abusivos y los síntomas de malestar y conflicto, se les debe ofrecer orientación adicional. A menudo no hay suficientes asesores para ayudar a las personas que experimentan dificultades en el lugar de trabajo o en su vida privada. Algunos asesores trabajan con contratos a tiempo parcial, lo que a la postre hace que dejen el PMA para ir a trabajar en otras organizaciones. Esta situación es contraproducente, pues las relaciones de asesoramiento y orientación se basan en la confianza, la continuidad y la estabilidad.
53. El establecimiento de enfoques flexibles de trabajo que ofrezcan un equilibrio entre las exigencias profesionales y la vida privada puede ser un estímulo poderoso para el personal y contribuir a retenerlo¹⁵. Aunque el PMA dispone de varias políticas en las que se aborda el equilibrio entre vida profesional y vida privada⁷, la OMH seguirá examinando acuerdos de trabajo alternativos y posibilidades de interrupción temporáneas de la carrera y elaborará un marco para establecer planes de trabajo flexibles que satisfagan las necesidades del PMA y de su personal.
54. El cambio en el PMA es inevitable. Si el personal considera el cambio como una oportunidad por aprovechar, mayores serán las probabilidades de que llegue a controlar el estrés que a menudo acompaña todo proceso de cambio. Para habilitar al personal a hacerse cargo de su propio futuro profesional y de su gestión, especialmente en caso de reducciones de personal o reasignaciones, la OMH prestará apoyo en la evaluación de las opciones de carrera y la planificación de la reconversión profesional. A estos efectos, propondrá servicios de promoción profesional, entre los cuales distintos instrumentos de autoevaluación y para la planificación de las perspectivas de carrera.

FOMENTO DE LAS ASOCIACIONES

55. 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, la comprensión 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

¹⁴ Anexo J de la evaluación final de la Política del PMA en materia de género (2003-2007). Estudio sobre documentos relativos a los recursos humanos, marzo de 2008.

¹⁵ En un estudio realizado por la empresa consultora Catalyst en 1998 (“Women Entrepreneurs”), el 51% de las mujeres afirmó que el deseo de flexibilidad era el principal motivo por el que había dejado a sus empleadores.



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 Programa. Facilitar la movilidad interinstitucional

Objetivo: Promover oportunidades de movilidad interinstitucional dentro del sistema de las Naciones Unidas.

56. El personal del PMA debe tener la oportunidad de ser asignado a otros organismos de las Naciones Unidas para conocer más a fondo el modo en que éstos trabajan para cumplir con sus respectivos mandatos. Aunque ha habido casos de miembros del personal del PMA cedidos temporalmente a otros organismos y viceversa, muchos dudan en presentar su candidatura porque las políticas actuales en materia de recursos humanos no les reconocen, a su regreso al PMA, los eventuales ascensos obtenidos en otros organismos. A menudo, el personal que regresa no es reintegrado sistemáticamente y muchas veces corre el riesgo de ser asignado a puestos a los que no se había presentado.
57. Para superar estos obstáculos, la OMH examinará su política en materia de traslados, cesiones y préstamos 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 puestos vacantes y candidatos internos.
58. El PMA está poco representado en las redes de coordinadores residentes y coordinadores humanitarios. Teniendo en cuenta la importante función que los coordinadores residentes cumplen en los programas en los países, redundaría en beneficio del Programa garantizar que un número mayor de miembros de su personal desempeñe el papel de coordinador residente¹⁶. Como primer paso, se tomarán medidas encaminadas a preparar a los directivos para que asistan al Centro de evaluación de coordinadores residentes y se les acepte en el cuerpo de coordinadores residentes.

Promover programas de intercambio

Objetivo: Aumentar las oportunidades de asignación al PMA del personal de las organizaciones asociadas, y de asignación del personal del PMA a organizaciones asociadas.

59. 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 al PMA de empleados de estas organizaciones, que se ampliará con miras a abarcar a otros nuevos asociados; además, se elaborará un enfoque para que el personal del PMA tenga la oportunidad de ser asignado a una organización asociada. La ampliación del número de asignaciones en lugares de destino aptos para familias brindará al personal más opciones de carrera que sean compatibles con su situación personal.

¹⁶ Actualmente, el personal del PMA no ocupa más que el 3% de todos los puestos de coordinadores residentes.



60. A este respecto, la OMH creará una planilla para identificar, seleccionar y asignar al personal en el marco de un proceso transparente.
61. Se han establecido varios programas exitosos en colaboración con las universidades para encontrar a estudiantes que puedan realizar pasantías. Uno de estos programas se denomina “Princeton en África”. Para ampliar estas iniciativas, la OMH se pondrá en contacto con otras universidades con miras a crear listas nacionales de candidatos para pasantías.
62. 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, en especial para el personal especializado.

ENTORNO PROPICIO

63. La capacidad del PMA para aplicar satisfactoriamente esta estrategia en materia de recursos humanos dependerá en gran medida de los recursos humanos y financieros disponibles, así como del modo en que se estructure la función de gestión de los recursos humanos y de los sistemas que se establezcan para apoyar esta labor. Por consiguiente, la OMH reforzará el perfil de su personal en todo el Programa. Las vacantes actuales y futuras en los servicios de recursos humanos constituirán una oportunidad para introducir una nueva generación de funcionarios 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 del personal que el PNUD lleva a cabo con la Universidad de Cornell.
64. La OMH propondrá un modelo mixto de funciones centralizadas y descentralizadas en materia de gestión de recursos humanos que le permita pasar de una función de mediación y control a una función de apoyo activo para el logro de los Objetivos Estratégicos del PMA. En este nuevo modelo, la OMH debe rebasar los límites de su función básica — administrar al personal— para incorporar nuevas formas de mejorar la calidad, la eficacia y la productividad de su labor. 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 los plazos de transacción y realizar análisis más detallados para la planificación de los recursos humanos.

CONCLUSIONES

65. La gestión y el desarrollo de los recursos humanos suponen un reto mayor en el PMA que en muchos otros organismos a causa de la índole y el alcance de la labor del Programa. Al mismo tiempo, la presión ejercida sobre el personal y las expectativas puestas en él van aumentando a medida que el PMA hace todo lo posible por poner en práctica su Plan Estratégico para 2008-2011.
66. La presente estrategia en materia de recursos humanos ayudará al PMA a lograr sus Objetivos Estratégicos al desarrollar las capacidades necesarias y aumentar la diversidad de la plantilla básica del Programa. A fin de respaldar la aplicación de la estrategia, se establecerán mecanismos para seguir de cerca el grado en que se alcanzan los resultados previstos (véase el Anexo I).

67. En lo que respecta a la OMH, ello comporta realizar 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 del personal de contratación internacional y local que trabaja en el PMA.
68. La OMH puede proporcionar los marcos generales, los instrumentos y los sistemas necesarios para esta estrategia de gestión de los recursos humanos, pero para su aplicación es fundamental compartir la responsabilidad y cooperar a todos los niveles del Programa. Para lograr resultados será indispensable movilizar la red del personal de recursos humanos de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países. Los empleados y los directivos, en todos los niveles del PMA, también deben contribuir a su manera al éxito de dicha estrategia.

ANEXO I: MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivos	Medidas	Indicadores	Resultados e hitos
Capacidad de respuesta			
<p><i>Planificación de la plantilla del Programa</i></p> <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 un proceso de presentación de informes con fines de previsión de las necesidades de personal.</p> <p>Fortalecer el apoyo a los oficiales nacionales para la realización 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 y futuras.</p>	<p>Número/porcentaje de oficinas y direcciones que llevan a cabo exámenes de la dotación de personal cada año.</p>	<p>Los datos relativos al personal de todas las categorías quedan integrados en el sistema 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 competencias del personal.</p> <p>Se lleva a cabo la capacitación en materia de gestión y clasificación para la comunidad internacional de recursos humanos.</p>
<p><i>Contratación</i></p> <p>Ajustar las prácticas de contratación para favorecer un proceso de selección más dinámico, selectivo y riguroso, que atraiga a diversos candidatos con los perfiles que el Programa necesita, en un marco que garantice la diversidad requerida.</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 que permitan maximizar el acceso a los candidatos deseados.</p> <p>Elaborar un enfoque normalizado de evaluación de las competencias para los candidatos preseleccionados.</p>		<p>Se redacta la política revisada y se presenta al Comité de Políticas.</p> <p>El inventario de las fuentes de contratación y de las especialidades correspondientes se publica en StaffNet y se pone así a disposición del personal de recursos humanos y de los directivos.</p> <p>Se completan las evaluaciones de las competencias de todos los candidatos preseleccionados para nombramientos internacionales de categoría profesional.</p>



ANEXO I: MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivos	Medidas	Indicadores	Resultados e hitos
	<p>Capacitar a los directivos y a otros miembros del personal en técnicas de selección, incluidas la preparación de las descripciones de los perfiles de puestos y la realización de entrevistas de evaluación de las competencias.</p> <p>Seguir de cerca las eventuales repercusiones negativas en el proceso de selección. Solicitar a los directivos encargados de la contratación que garanticen una proporción adecuada de categorías de candidatos subrepresentadas, incluidas las mujeres.</p>	<p>Porcentaje de mujeres contratadas en total.</p> <p>Porcentaje de nacionales de países en desarrollo contratados como personal internacional de categoría profesional.</p>	<p>Los coordinadores de recursos humanos reciben capacitación en materia de contratación a través de talleres regionales y en la Sede. Las competencias del personal directivo encargado de la contratación se certifican mediante cursos de capacitación en línea en técnicas de selección.</p> <p>Para 2011, los resultados de la contratación indican que las mujeres representan más del 50% de todo el personal y que los nacionales de países en desarrollo ocupan más del 40% de los puestos internacionales de categoría profesional.</p>
<p><i>Reasignaciones</i></p> <p>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>	<p>Establecer grupos de trabajo para examinar los procedimientos vigentes en materia de reasignaciones y proponer posibles mejoras al respecto. Volver a examinar la política en materia de reasignaciones a la luz de los procedimientos revisados.</p> <p>Establecer un sistema anual de examen de las perspectivas de carrera para examinar el desempeño y el perfil de cada miembro del personal con respecto a sus objetivos personales y profesionales. Establecer un procedimiento para facilitar retroinformación procedente de homólogos a fin de permitir que el personal establezca expectativas realistas sobre sus futuras trayectorias de carrera en el PMA, y facilitar información para la adopción de decisiones en materia de reasignación.</p>		<p>Se prepara la política en materia de reasignaciones, que se presenta luego 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 departamento.</p>



ANEXO I: MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivos	Medidas	Indicadores	Resultados e hitos
Fomento de las capacidades			
<p><i>Fomento de las aptitudes de dirección</i></p> <p>Fomentar las aptitudes de dirección para poder dirigir al personal en el logro de los Objetivos Estratégicos del PMA y ofrecer modelos de comportamientos deseados.</p>	<p>Diseñar y aplicar un programa de fomento de las aptitudes de dirección destinado a los funcionarios directivos superiores y los directores en los países.</p> <p>Introducir el uso de hojas de calificación para el personal directivo.</p> <p>Mejorar los enfoques, incluido el recurso a evaluaciones por terceras partes, para evaluar al personal a fin de determinar sus potenciales aptitudes de dirección y gestión y utilizar la información para elaborar planes de sucesión del personal directivo.</p>	<p>Número/porcentaje de directivos de categoría superior y de directores en los países que han completado el nuevo programa de capacitación.</p> <p>Número/porcentaje de potenciales candidatos a cargos directivos que han completado el nuevo programa de capacitación.</p> <p>Porcentaje de miembros del personal que ocupa cargos en la dirección superior (incluidos directores en los países y directores adjuntos en los países) que son mujeres.</p> <p>Porcentaje de miembros del personal que ocupa cargos en la dirección superior (incluidos directores en los países y directores adjuntos en los países) que son nacionales de países en desarrollo.</p> <p>Número/porcentaje de directores evaluados e incluidos en la lista del personal directivo de categoría superior.</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 habrán participado en el programa para 2011.</p> <p>Para 2011, el 30% de los funcionarios que ocupan puestos directivos, incluidos los directores en los países, son mujeres, y el 40%, nacionales de países en desarrollo.</p> <p>Los informes del Centro de perfeccionamiento del personal directivo, con sede en Roma, indican las potenciales aptitudes de los participantes para ejercer funciones de más alto nivel.</p>



ANEXO I: MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivos	Medidas	Indicadores	Resultados e hitos
<p><i>Gestión de la actuación profesional</i></p> <p>Establecer un sistema de evaluación de la actuación profesional más fiable y transparente y facilitar retroinformación para orientar las decisiones relativas a la dotación de personal y facilitar la formación profesional.</p>	<p>Permitir que el los empleados y los directivos utilicen con mayor facilidad el 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 procedente de exámenes por los homólogos y de exámenes directos.</p> <p>Fortalecer las aptitudes de dirección para facilitar retroinformación y gestionar los conflictos.</p> <p>Establecer un grupo de trabajo encargado de examinar la política sobre los ascensos del personal internacional con miras a reforzar el vínculo entre ascensos y mérito y potencialidades de los interesados.</p> <p>Reforzar el vínculo entre los planes de aprendizaje derivados de los exámenes de la actuación profesional y las oportunidades de capacitación ofrecidas por el sistema de gestión del aprendizaje.</p> <p>Empezar a realizar encuestas en línea de cese en el servicio.</p>	<p>Tasa global de cumplimiento de las evaluaciones del sistema institucional de gestión de la actuación profesional.</p>	<p>El cumplimiento de la evaluación de la actuación profesional habrá aumentado a más del 85% para 2011. El sistema es accesible a través de la Internet. Las directrices sobre capacitación están disponibles en línea. Las tasas de cumplimiento forman parte de los datos que figuran en los informes normalizados accesibles a los directivos. El proyecto piloto se ejecuta satisfactoriamente y el sistema se pone en marcha al servicio de todo el personal.</p> <p>La retroinformación facilitada por evaluadores múltiples se incorpora en el PACE.</p> <p>Se organiza y celebra un taller sobre gestión de la actuación profesional para los directores regionales, los directores en los países y el personal directivo 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 cese en el servicio se prepara en 2009.</p>



ANEXO I: MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivos	Medidas	Indicadores	Resultados e hitos
<p><i>Capacidad técnica</i></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 dar a conocer las posibilidades de capacitación, poner a disposición de todo el personal distintas formas de aprendizaje electrónico, y seguir de cerca su participación en las actividades de capacitación.</p> <p>Llevar a cabo 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>Diseñar y ejecutar 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.</p> <p>Elaborar un marco para garantizar la coordinación y la rentabilidad de la inversión en capacitación en el interior del PMA.</p>		<p>El sistema de gestión del aprendizaje en línea y los cursos obligatorios de aprendizaje electrónico están a disposición del personal de las oficinas en los países. Se publican anualmente informes sobre la capacitación del personal.</p> <p>En el sistema de gestión del aprendizaje se publican planes específicos en los que se indican las necesidades de aprendizaje del personal que desempeña funciones técnicas clave.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
<p><i>Bienestar del personal</i></p> <p>Ofrecer un entorno de trabajo propicio que promueva un equilibrio entre el trabajo y la vida privada.</p>	<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>Tasas de satisfacción del personal según datos procedentes de las encuestas mundiales al personal.</p>	<p>El grupo de trabajo informa sobre los acuerdos flexibles de trabajo que se han redactado y presentado al Comité de Políticas.</p>



ANEXO I: MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivos	Medidas	Indicadores	Resultados e hitos
	<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 mediación para garantizar que los directivos y el personal reciban los servicios de apoyo puestos a su disposición para ayudarlos con los problemas de estrés relacionados con el trabajo.</p>		<p>Se elaboran módulos para la evaluación y planificación de las perspectivas de carrera, que 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>
Fomento de las asociaciones			
<i>Movilidad interinstitucional</i>			
<p>Promover oportunidades de movilidad interinstitucional dentro del sistema de las Naciones Unidas</p>	<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>Número/porcentaje de miembros del personal del PMA cedidos temporalmente o en virtud de acuerdos de préstamo reembolsable a otros organismos de las Naciones Unidas</p> <p>Número/porcentaje de miembros del personal que trabajan en el PMA cedidos temporalmente o en virtud de acuerdos de préstamo reembolsable por otros organismos de las Naciones Unidas.</p> <p>Número/porcentaje de coordinadores residentes procedentes del PMA.</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>



ANEXO I: MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivos	Medidas	Indicadores	Resultados e hitos
<p><i>Intercambio de oportunidades</i></p> <p>Aumentar las oportunidades de asignación de personas de las organizaciones asociadas al PMA y del personal del PMA a las organizaciones asociadas.</p>	<p>Ampliar el programa de intercambio del PMA con los asociados clave. Crear una planilla que pueda adoptarse y en la que se indiquen procedimientos para la identificación de asignaciones, selección del personal y situación contractual, durante el período de 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>Crear listas de universidades de las que el PMA pueda conseguir pasantes.</p>	<p>Número/porcentaje de miembros del personal del PMA que participan en programas de intercambio de personal con organismos asociados.</p> <p>Número/porcentaje de personas procedentes de organismos asociados que trabajan en el PMA.</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> <p>Las listas compartidas de determinadas universidades (de países desarrollados y países en desarrollo) se elaboran y ponen a disposición en el sitio Web interno.</p>



ANEXO II

REPRESENTACIÓN DE LA PLANTILLA DEL PMA			
Personal del PMA al 30 de junio de 2008	Total	Porcentaje de mujeres	Porcentaje de nacionales de países en desarrollo
Categorías superiores (nivel D-2 y superior)	42	26	40
Personal internacional de categoría profesional (P-1 a D-1)	1 184	40	41
Total parcial:	1 226	40	41
Oficiales Profesionales Subalternos	67	58	1
Personal internacional de categoría profesional (contratado por períodos breves)	51	45	25
Voluntarios de las Naciones Unidas	122	32	89
Oficiales nacionales de categoría profesional	433	37	96
Consultores	344	37	32
Personal de categoría profesional con contratos de servicios	120	31	97
Personal de categoría profesional con acuerdos de prestación de servicios de breve duración	59	36	83
Total de personal de categoría profesional y superior	2 422	38	54
Personal de servicios generales	2 577	39	84
Personal de servicios generales contratado por períodos breves	32	75	19
Personal de servicios generales con contratos de servicios	5 410	25	99,6
Personal de servicios generales con acuerdos de prestación de servicios de breve duración	1 028	31	98
Total de categorías de personal de servicios generales	9 047	30	95
Total general	11 469	32	86

LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
OMH	Dirección de Recursos Humanos
PACE	Programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNDSS	Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA