

Política del PMA en materia de personal



**Quinta consulta oficiosa
16 de abril de 2021**

**Programa Mundial de Alimentos
Roma (Italia)**

Resumen

Basándose en las recomendaciones formuladas en la evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal (2014-2017) y en extensas consultas con sus partes interesadas, el PMA reconoce la importancia de adoptar “una nueva política, centrada en las ‘personas’”¹, en la que se definan la visión de futuro que tiene el Programa sobre su fuerza de trabajo y los valores fundamentales que han de configurar la cultura en el lugar de trabajo”².

En el Plan Estratégico del PMA para 2022-2026 se definirá qué debe hacer el Programa para ayudar a los países a erradicar el hambre usando sus capacidades y fortalezas demostradas. Puesto que la fuerza de trabajo del PMA constituye su mayor activo, el nuevo Plan Estratégico y la política del PMA en materia de personal estarán armonizados. Más concretamente, mientras que en el Plan Estratégico se define qué debe hacer el PMA, la política en materia de personal configurará la fuerza de trabajo necesaria para el cumplimiento de su cometido.

Ante los crecientes retos globales, incluida una pandemia mundial, la presente política está pensada verdaderamente para todos los miembros del personal del PMA, con independencia de su raza, origen étnico, género, orientación sexual, creencias, discapacidad, edad o cualquier otra característica suya. La capacidad del Programa para obtener grandes resultados y hacer honor a su reputación de organismo capaz de salvar vidas y cambiar la vida de las personas depende de su compromiso con quienes trabajan para él, del valor atribuido a las contribuciones de estas personas y de su compromiso de cumplir con el cometido del PMA.

La finalidad de la presente política es crear un marco coherente para la excelencia en la gestión del personal y establecer una rendición de cuentas mutua entre el Programa, su personal directivo y sus empleados. En ella se definen 34 compromisos mutuos que, a su vez, guían las expectativas del PMA y de su personal con respecto a los comportamientos y las interacciones en el lugar de trabajo.

En la política se expone la visión de futuro del PMA sobre su fuerza de trabajo: una visión en la que equipos diversos, comprometidos, cualificados y de gran desempeño, seleccionados en función del mérito, operen en un entorno de trabajo saludable e inclusivo, hagan suyos los valores del PMA³ y trabajen junto con los asociados para salvar vidas y cambiar la vida de las personas a las que presta asistencia el Programa. Para lograrlo, en la política se indican cuatro esferas de prioridades en la gestión del personal y un conjunto de 12 elementos para ayudar a poner en práctica iniciativas dentro de esas esferas. Las esferas de prioridades son, en concreto, “agilidad y flexibilidad”, “desempeño y mejora”, “diversidad e inclusión” y “atención y apoyo”.

Las esferas de prioridades y los elementos reflejan la interdependencia de la totalidad de las políticas, las estrategias, los marcos y los planes de acción funcionales del PMA. Aunque las necesidades del PMA en materia de gestión y desarrollo de las competencias de su personal no se limitan a las cuatro esferas de prioridades, este enfoque hace claramente hincapié en la acción del PMA y en su responsabilidad respecto de su personal directivo y sus empleados. La política posibilita que el personal directivo se preocupe en primer lugar por la gestión del personal. Para aplicarla, se requieren disposiciones en tres niveles: el Departamento de Cultura Organizacional se encargará de supervisar los procesos de cambio transversales que afecten a todo el organismo; las direcciones serán responsables a nivel funcional de los diversos instrumentos normativos, las estrategias funcionales, los marcos y los planes de acción fundamentados en la política; los directores regionales, directores en los países y jefes de oficinas serán los responsables sobre el

¹ Es decir, todos los empleados del PMA, con independencia del tipo de contrato o su duración: personal de plantilla, consultores, titulares de contratos de servicios y de acuerdos de servicios especiales, trabajadores ocasionales, personal en comisión de servicio, oficiales profesionales subalternos, voluntarios de las Naciones Unidas, pasantes y voluntarios del PMA.

² Evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal (2014-2017). Véase: <https://www.wfp.org/publications/evaluation-wfp-people-strategy-2014-2017>.

³ Los valores fundamentales del PMA son: integridad, colaboración, compromiso, humanidad e inclusión. Véase: <https://newgo.wfp.org/documents/wfp-values>.

terreno de las actividades llevadas a cabo desde los despachos regionales, las oficinas en los países y las suboficinas.

Todos los directores superiores, otro personal directivo, los supervisores y los empleados serán responsables de respetar los compromisos y aplicar las prioridades y elementos definidos en la presente política.

Introducción

1. En su calidad de principal organismo de asistencia humanitaria que trabaja por un mundo sin hambre, el PMA opera en entornos difíciles afrontando demandas en constante evolución, y depende al mismo tiempo de contribuciones voluntarias.
2. La dedicación del PMA a las personas a las que dirige su asistencia⁴ obliga a que el nivel de competencia, cualificación y conducta ética de su fuerza de trabajo sea excelente. El Programa se esfuerza por demostrar la misma dedicación a sus empleados y procura crear lugares de trabajo respetuosos e inclusivos donde ellos puedan progresar.
3. En la recomendación 1⁵ del informe de evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal (2014-2017) se pide que el PMA tenga en cuenta su responsabilidad hacia sus empleados elaborando una nueva política centrada en las “personas”. La finalidad de la presente política, por lo tanto, es crear un marco coherente para la excelencia en la gestión del personal, así como establecer una rendición de cuentas mutua entre el Programa, su personal directivo y sus empleados. En ella se definen varios compromisos mutuos que, a su vez, guían las expectativas del PMA y de su personal con respecto al comportamiento y la interacción en el lugar de trabajo.
4. El PMA adoptará un enfoque estratégico y proactivo para la planificación y la puesta en práctica de todos los aspectos relativos a la gestión de su fuerza de trabajo y su personal. Dicho enfoque englobará iniciativas progresistas sobre diversidad e inclusión y se basará en la planificación de la fuerza de trabajo a largo plazo y en la gestión del desempeño individual y colectiva. Esto es especialmente aplicable a cómo contrata, implica, apoya, asigna, administra, forma y retiene a las personas.
5. Se espera que todos los empleados participen en la aplicación de la presente política, así como que escuchen, se expresen libremente cuando lo consideren necesario y fomenten un espíritu de inclusión, respeto, trabajo en equipo, apertura y transparencia en su labor y en sus interacciones. En el PMA se rechazan el racismo y todas las formas de discriminación. Todo el mundo tiene un papel que desempeñar en la lucha contra el racismo y a la hora de denunciar los prejuicios y las injusticias de los que sea testigo. Cada persona debe demostrar los valores fundamentales de integridad, colaboración, compromiso, humanidad e inclusión en todas sus interacciones.

Contexto y alcance

6. El mundo no está en vías de lograr el objetivo del Hambre Cero, y las naciones instan al PMA a que integre la esfera de intervención ante crisis en la labor dirigida a fomentar la resiliencia ante crisis recurrentes y a hacer frente a los factores de vulnerabilidad estructurales. El PMA debe actuar y asociarse eficazmente en contextos tanto humanitarios como de desarrollo y para ello necesita una fuerza de trabajo diversa y cualificada, que disponga de las fortalezas y capacidades necesarias para responder a las emergencias y promover y apoyar la seguridad alimentaria y la nutrición, en especial en el contexto de crisis prolongadas.

⁴ Según el Informe Anual de las Realizaciones de 2019, ese año el PMA prestó asistencia a 97 millones de personas.

⁵ Véase el anexo 1.

7. El aumento del número y de la duración de los conflictos, las crisis sanitarias mundiales, los desastres naturales y las perturbaciones económicas ha dado lugar a un número sin precedentes de emergencias de niveles 2 y 3. El número de personas con inseguridad alimentaria aumentó de 80 millones en 2015 a 135 millones en 2019 y se disparó a 270 millones a finales de 2020, alimentado por la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19).
8. La pandemia de COVID-19 llevó al PMA a organizar una intervención operacional sin precedentes, entre otras cosas como proveedor de servicios comunes de las Naciones Unidas⁶. En tan difíciles circunstancias, empleó su capacidad y sus conocimientos especializados en materia de logística para colmar lagunas producidas por la reducción de la capacidad del sector comercial, prestando servicios de transporte de pasajeros y mercancías a destinos de todo el mundo. Sus empleados asumieron tareas temporales para atender necesidades de forma inmediata, pasaron sistemáticamente al teletrabajo y adoptaron una mayor flexibilidad laboral, trabajando muchos de ellos también fuera de su horario normal y sin poder cumplir los ciclos de descanso y recuperación reglamentarios establecidos.
9. En reconocimiento del mandato multidimensional del PMA, cada vez se atribuye más importancia al papel que desempeña en la prestación de asistencia técnica, en un esfuerzo por identificar las causas profundas del hambre y fortalecer las capacidades y los sistemas nacionales de intervención ante desastres que ayudan a promover la seguridad alimentaria y dietas saludables. Esto significa que el PMA tiene potencial para ir mucho más allá de sus propios programas, pero para ello necesita una fuerza de trabajo capaz de desempeñar funciones relacionadas con el fomento y el fortalecimiento de las capacidades y con el asesoramiento técnico.
10. La transición a las transferencias de base monetaria y el creciente uso de la digitalización, la automatización y la inteligencia artificial también han tenido una enorme repercusión en la naturaleza de la fuerza de trabajo del Programa, las cualificaciones y las competencias requeridas y los procesos de gestión aplicados para apoyarlas. Por poner un ejemplo, las transferencias de base monetaria, que en 2010 representaron el 1 % de los gastos del PMA, en 2019 pasaron a representar el 28 %.
11. En este contexto, el PMA opera en cientos de lugares diferentes, en más de 80 países del mundo⁷, con una fuerza de trabajo diversa formada por más de 20.000 personas en 2021⁸. Conforme la labor del Programa se ha ido expandiendo y desarrollando, también ha crecido la necesidad de contar con empleados adicionales y con perfiles y cualificaciones diferentes.
12. Según las estadísticas de recursos humanos del PMA, la mayor parte de su fuerza de trabajo se sigue contratando a nivel local⁹, lo cual favorece la continuidad de los programas humanitarios y de desarrollo y la conservación de los conocimientos sobre las circunstancias locales. La variabilidad de las necesidades y la incertidumbre con respecto a la financiación del Programa han contribuido a que se dependa de personal contratado por períodos breves¹⁰ en mayor medida que en otras entidades de las Naciones Unidas que se

⁶ Servicios comunes del PMA, informe de situación nº 5 sobre la respuesta a la COVID-19, 15 de octubre de 2020.

⁷ Según el Informe Anual de las Realizaciones de 2019, el PMA realizó operaciones en 88 países.

⁸ Recuento de la fuerza de trabajo al 31 de enero de 2021, según lo indicado en el tablero de análisis sobre recursos humanos del PMA.

⁹ Según el tablero de análisis sobre recursos humanos del PMA, al 31 de enero de 2021 el 77 % de los empleados estaban contratados localmente.

¹⁰ Según el tablero de análisis sobre recursos humanos del PMA, al 31 de enero de 2021 el 60 % del total de la fuerza de trabajo estaba empleada con contratos de breve duración. Los tipos de contrato están definidos en el Marco de dotación de personal del PMA. Las condiciones de empleo para el personal que no es de plantilla se rigen por los respectivos

enfrentan a desafíos similares. Una gran proporción de la fuerza de trabajo es contratada como personal nacional en países en desarrollo. De estos procede una proporción menor del personal de categoría profesional contratado a nivel internacional. Las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en el PMA¹¹, y es necesario contratar a más jóvenes¹² y personas con discapacidad para satisfacer las expectativas de las partes interesadas y las necesidades futuras de talento.

13. Las extensas investigaciones internas y externas, entre ellas la efectuada en la evaluación de la estrategia del PMA en materia del personal para 2014-2017¹³, han puesto de relieve la enorme inversión y los sustanciales progresos realizados en los últimos años en pos de una fuerza de trabajo óptima radicada en lugares de trabajo mejorados, respetuosos e inclusivos. La presente política parte de los grandes pasos dados ya por el PMA en el aprovechamiento del potencial de su fuerza de trabajo en todos los lugares del mundo. Entre ellos figura la creación de la Dirección de Bienestar del Personal, el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP), la elaboración de un plan de acción integral en respuesta a las recomendaciones del Grupo de trabajo conjunto de la Junta Ejecutiva y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación¹⁴, la creación del Departamento de Cultura Organizacional y la aprobación por la Junta Ejecutiva de una hoja de ruta para la inclusión de la discapacidad¹⁵.
14. Se prevén nuevos desafíos que exigirán nuevos cambios concernientes a los lugares de destino, la naturaleza, la dimensión y la cualificación de la fuerza de trabajo del PMA, así como a la estructura y las características de los lugares donde se trabaja y, tal vez, también cambios de parte de cada uno de los empleados. Este es el motivo por el cual la política en materia de personal se aplica a todos los empleados del PMA, con independencia de su tipo de contrato.
15. Dado el carácter impredecible de las necesidades humanitarias y de la financiación, el PMA tratará de conciliar la flexibilidad que precisa en lo relativo a sus estructuras y su fuerza de trabajo con la necesidad de continuidad de los programas y con la obligación de ofrecer unas condiciones de trabajo seguras y propicias a su personal. Aunque necesita flexibilidad contractual para poder responder a las demandas a corto plazo en las situaciones de emergencia, el uso de modalidades de contrato de breve duración fuera de esas situaciones puede generar precariedad en el empleo y otras consecuencias indeseables señaladas en el informe del Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación.
16. Adoptar un enfoque más sistemático y estratégico para la planificación de la fuerza de trabajo ayudará a lograr el equilibrio adecuado estableciendo una correspondencia entre las necesidades de todos los sectores del PMA y las personas más idóneas para satisfacer

contratos y por las secciones pertinentes del Manual de recursos humanos del PMA. Son modalidades que deberían utilizarse para la obtención de servicios por una duración determinada o la obtención de conocimientos especializados de carácter técnico no disponibles en el PMA, con una clara limitación temporal.

¹¹ Según el tablero de análisis sobre recursos humanos del PMA, al 31 de enero de 2010 el 40 % de los empleados eran mujeres.

¹² Según la base de datos sobre recursos humanos, al 31 de enero de 2020 la media de edad de los empleados era de 42 años.

¹³ Evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal (2014-2017), párrafos 15 a 19 y 36 a 44.

¹⁴ Informe del Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación (WFP/EB.2/2019/9-A). Véase: https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000108661.

¹⁵ La hoja de ruta del PMA para la inclusión de la discapacidad (2020-2021), aprobada por la Junta Ejecutiva (véase: https://executiveboard.wfp.org/es/document_download/WFP-0000120455), contribuye a la aplicación de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad, presentada por el Secretario General en 2019, y al cumplimiento de las obligaciones del PMA en esta materia en general.

dichas necesidades. Lo que se puede hacer para contribuir a crear una fuerza de trabajo cualificada, motivada y saludable es: atraer y contratar a personas con el perfil adecuado; dedicar más recursos para el aprendizaje y perfeccionamiento de esas personas; instaurar una cultura constructiva de retroalimentación y de gestión del desempeño; ascender a quienes destacan en tareas técnicas, de gestión y de equipo, y brindar oportunidades para trabajar en diferentes funciones.

17. El reconocimiento del espíritu de trabajo sobre el terreno mostrará la importancia del trabajo efectuado en las oficinas en los países y las suboficinas y mejorará la motivación de los empleados radicados en ellas. Por otra parte, la consideración del concepto de "desarrollo profesional" de los empleados de contratación nacional reflejará la importancia del conocimiento del contexto local, de la continuidad de los programas y de las contribuciones realizadas por la mayor parte de la fuerza de trabajo. El desarrollo profesional no siempre implicará un ascenso, pero sí podrá incluir oportunidades de enriquecimiento de la experiencia profesional y de progresión horizontal dentro del PMA y del sistema más amplio de las Naciones Unidas, así como de acceso a puestos internacionales. Cada persona tiene derecho a esperar ser reconocida, valorada y respaldada.
18. En varios análisis, entre ellos la Encuesta mundial del personal del PMA, se ha observado un gran empoderamiento de los empleados y una gran sintonía con el cometido del PMA, pero también existe un margen para mejorar la gestión cotidiana del personal, como por ejemplo la cuestión de que algunos empleados que se encuentran en situación de vulnerabilidad debido a sus condiciones contractuales se resistan a hablar abiertamente cuando son víctimas de hostigamiento o matonismo. Parece que la voluntad de producir resultados de inmediato prevalece sobre la voluntad de crear una cultura organizacional sana y respetuosa que aseguraría unos buenos resultados sostenibles a largo plazo. Una responsabilización clara de todos los supervisores sobre la dirección y gestión del personal que tienen a su cargo será importante para lograr la excelencia en la gestión del personal.
19. El PMA está avanzando hacia el logro de los objetivos siguientes: asegurar un aprendizaje y perfeccionamiento continuos, entre otras cosas empleando nuevas tecnologías, innovaciones y nuevas formas de trabajar; responder a la necesidad de cultivar más conscientemente una cultura organizacional sana y respetuosa; aumentar la inclusión; asegurar la diversidad entre los empleados de modo que se potencien las realizaciones del Programa; lograr un trato justo a través de la equidad de género; transformar las actitudes y los comportamientos que consienten el racismo, y proporcionar a las personas con discapacidad los medios para que participen plenamente en la fuerza de trabajo. Toda persona debería acudir al trabajo con la sensación de que es allí donde le corresponde estar y de que se la trata con respeto y equidad, además de tener la certeza de que no va a sufrir discriminación debido a su raza, etnia, género, orientación sexual, creencias, discapacidad, edad o cualquier otra característica de su personalidad. La presente política reafirma el compromiso del PMA de avanzar por este camino.

Finalidad

20. La finalidad de la política en materia de personal es crear un marco coherente para lograr la excelencia en la gestión del personal definiendo la visión, las prioridades y los compromisos del PMA con respecto a su fuerza de trabajo, así como sus expectativas sobre el comportamiento de los empleados hacia los demás y hacia el propio organismo.

21. La política reafirma los compromisos mutuos que sustentan la relación laboral y la gestión del personal en todo el PMA. Dichos compromisos también contribuyen a la forma en que los valores fundamentales del Programa deben reflejarse en la experiencia de cada empleado en su lugar de trabajo.
22. La política tiene por objeto garantizar que las estrategias y los planes de gestión del personal se readapten periódicamente a los cambios que se produzcan en las condiciones internas y externas, incluidas las transformaciones de las expectativas sociales y generacionales y la evolución de las exigencias relativas a las cualificaciones y competencias de los empleados, conforme las formas de trabajar vayan evolucionando a nivel mundial y el sistema de las Naciones Unidas emprenda reformas para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
23. Las prioridades y los elementos de la política reflejan el sustancial avance realizado por el PMA y ofrecen nuevas orientaciones en esferas como la cultura organizacional, la diversidad y la inclusión, en particular en lo relativo a su aplicación a cuestiones relativas al género, la raza y la discapacidad y a una gama más amplia de dimensiones de la diversidad, ya sean visibles o invisibles, inherentes o adquiridas. Asimismo, permiten abordar desafíos recurrentes, en particular en lo que respecta a la capacidad de intervención inmediata del PMA, a las competencias y cualificaciones que se necesitan en virtud de su mandato multidimensional y a la forma en que se adoptan y comunican las decisiones relativas a la contratación, el perfeccionamiento de las competencias, la reasignación y el ascenso.
24. Se prevé que en cada estrategia, política, marco, sistema o actividad que contribuya a la aplicación de la política se exponga cómo procederá el PMA para facilitar el avance hacia la visión que tiene para su personal, sus prioridades y sus compromisos, y qué comportamiento se espera de sus empleados. De este modo, la política pretende armonizar todas las actividades con la visión, el cometido y los valores del PMA. La conexión lógica entre el Plan Estratégico del PMA, los instrumentos funcionales, los planes de trabajo vigentes en cada nivel del organismo y los resultados que se espera obtener se describen en la figura 1 *infra*. Tales estrategias, políticas, marcos, sistemas y actividades a menudo son interdependientes y, en conjunto, componen el "ecosistema del personal" que se describe en el anexo IV.
25. El PMA se compromete a fomentar una mayor rendición de cuentas mutua para la gestión del personal en todas las funciones y niveles. Dicha rendición de cuentas se integrará en la planificación estratégica y operacional, la gestión, el seguimiento y la rendición de informes, utilizando procesos y sistemas existentes o actualizados.

Figura 1: La política del PMA en materia de personal en su contexto



Teoría del cambio

26. Una teoría del cambio vincula un cambio introducido en una política con un estado final deseado. Es una parte esencial de la elaboración de políticas. Según las orientaciones internas del PMA¹⁶, una teoría del cambio explica cómo y por qué se espera que una intervención induzca el cambio. Establece la secuencia de resultados que debería producirse, explicita los diversos supuestos y condiciones que subyacen a los procesos de cambio y señala las oportunidades, los riesgos y los factores contextuales que podrían favorecer o impedir que se cumpla la teoría.
27. La política en materia de personal se apoya en una teoría del cambio adoptada por el PMA previo examen junto con las partes interesadas. Dicha teoría del cambio, adaptada a partir del modelo "COM-B"¹⁷, que se aplicó inicialmente en la evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal (2014-2017), se basa en cinco supuestos básicos:
 - a) Las entidades que dirigen, apoyan y desarrollan sus fuerzas de trabajo de manera eficaz son más productivas, y el PMA no es una excepción: sus excelentes realizaciones se consiguen gracias a su personal.
 - b) Conforme la estrategia y las prioridades del PMA a nivel institucional evolucionan para reflejar plenamente el doble mandato del organismo, este podrá cumplir mejor su cometido si sigue promoviendo la mejora de su personal de acuerdo con la visión de futuro que tiene sobre su fuerza de trabajo.

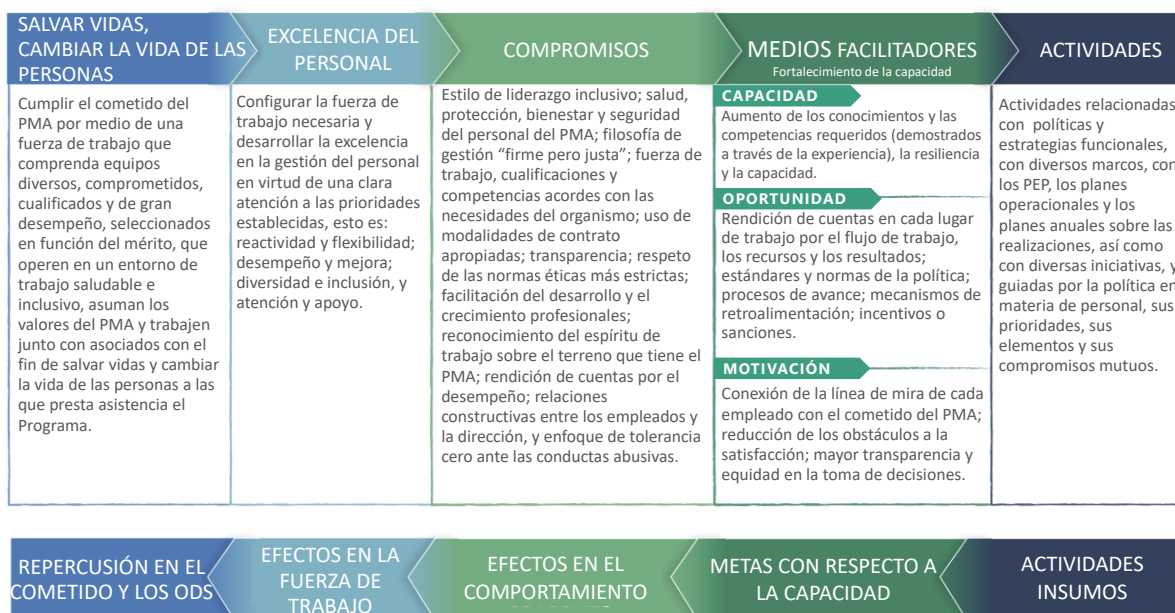
¹⁶ Orientaciones del PMA sobre la elaboración de teorías del cambio, marzo de 2017.

¹⁷ Mayne, J. 2017. "The COM-B Theory of Change Model (V3)". Véase: https://www.researchgate.net/publication/314086441_The_COM-B_Theory_of_Change_Model_V3.

- c) Para hacer realidad la visión de futuro sobre su fuerza de trabajo es necesario prestar una clara atención a las prioridades establecidas, cuya finalidad es apoyar el desarrollo de la excelencia en la gestión del personal.
 - d) La excelencia en la gestión del personal exige además algunos cambios de comportamiento generales e individuales, entre ellos crear una mentalidad de responsabilidad compartida en virtud de la cual la dimensión relativa a las personas impregne toda la labor del PMA y reafirme los compromisos y las normas de comportamiento.
 - e) Los cambios de comportamiento se apoyarán mediante una coordinación más eficaz de las actividades relacionadas con las capacidades, las oportunidades y la motivación.
28. Al aplicar esta teoría, se han formulado otros diversos supuestos con respecto a los hechos y condiciones necesarios para producir los cambios de capacidad y de comportamiento requeridos. Se trata, concretamente, de los siguientes:
- Se tendrán en cuenta los problemas detectados y el PMA se comprometerá a efectuar los cambios de comportamiento y actitud que se especifiquen para corregir las deficiencias que pudiera haber (por ejemplo, haciendo honor a sus valores fundamentales).
 - La “dimensión relativa a las personas”¹⁸ de la actividad del PMA se reflejará plenamente en el Plan Estratégico, en la planificación de las realizaciones, la presupuestación, la gestión de riesgos y los marcos de resultados, así como en los procesos de supervisión, presentación de informes, auditoría y evaluación.
 - Mediante los procesos de planificación y presupuestación del PMA se proporcionarán recursos adecuados y sostenibles suficientes para aplicar las disposiciones de la presente política a largo plazo.
 - El proceso de gestión del cambio deberá ser a largo plazo y gradual, con oportunidades para evaluar los avances y ajustar las estrategias, las actividades y los planes de dotación de recursos a la luz de la experiencia adquirida.
 - En cada lugar de trabajo se respetarán sistemáticamente los compromisos establecidos en la política para ayudar a mantener un desempeño eficaz en el trabajo.
 - Las diferencias culturales existentes a lo largo y ancho de una entidad de ámbito mundial como es el PMA no irán en detrimento de otros supuestos formulados, y la teoría del cambio se pondrá en práctica de manera que se reconozca y respete la diversidad de las normas culturales.
 - El PMA en su conjunto, incluidos su personal directivo y sus supervisores, deberá demostrar su determinación de desarrollar las cualificaciones y competencias necesarias para dirigir los equipos y las personas de manera eficaz.
29. La teoría del cambio en la que se sustenta la política en materia de personal se presenta en la figura 2.

¹⁸ Por “dimensión relativa a las personas” se entiende todos los elementos que están directamente relacionados con el personal —estructuras orgánicas, funciones, planes, resultados, riesgos, procesos y actividades— en los que intervienen los empleados o que repercuten en ellos.

Figura 2: Teoría del cambio de la política del PMA en materia de personal



Visión sobre la futura fuerza de trabajo

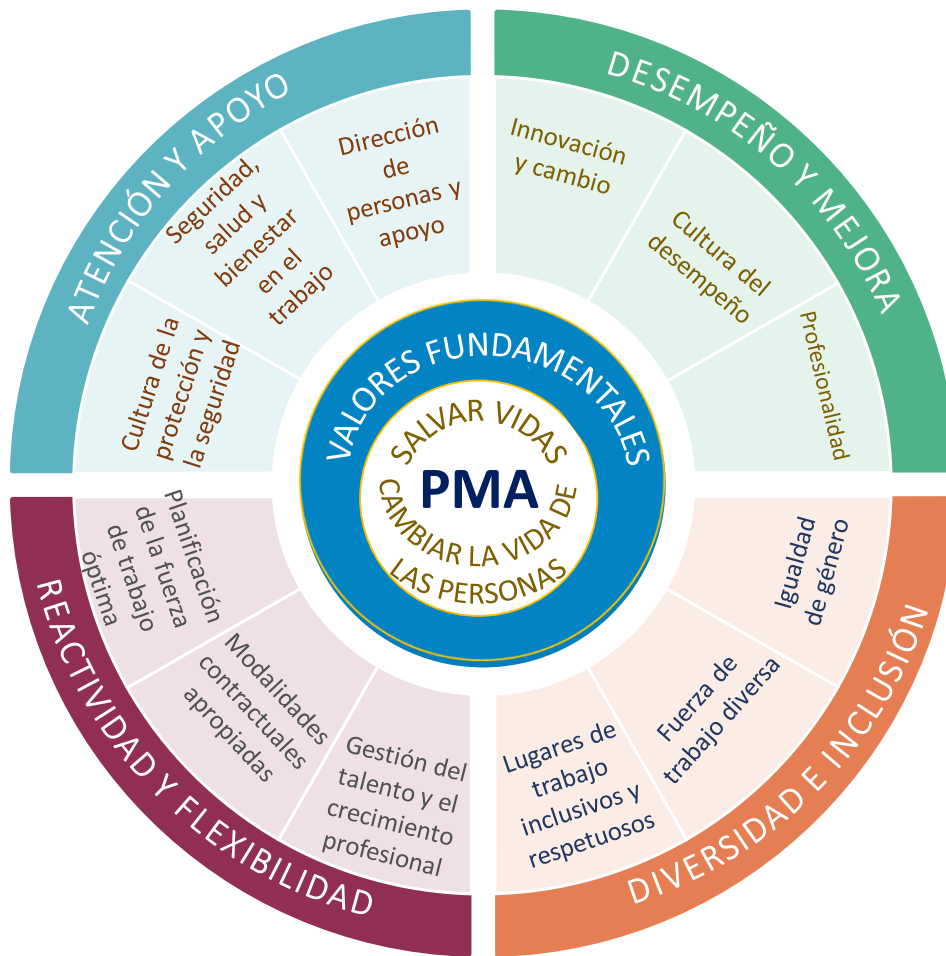
30. El PMA ha enunciado una visión amplia y exhaustiva que incluye todas las características importantes de la fuerza de trabajo y aporta suficiente orientación como para poder abordar los desafíos que se le presenten con respecto a la gestión del personal y la cultura organizacional. Esta visión hace posible que todos los miembros del personal determinen el papel que desempeñan en el cometido del Programa y en el logro de los resultados deseados definidos en sus instrumentos de política, estrategias y manuales.

La visión de futuro sobre fuerza de trabajo del PMA consiste en equipos diversos, comprometidos, cualificados y de gran desempeño, seleccionados en función del mérito, que operen en un entorno de trabajo saludable e inclusivo, hagan suyos los valores del PMA y trabajen junto con los asociados para salvar vidas y cambiar la vida de las personas a las que presta asistencia el Programa.

Focalización en las prioridades de gestión del personal del PMA

31. La gestión del personal es una esfera amplia y compleja que no dispone de una taxonomía generalmente aceptada. Cada entidad puede evaluar sus necesidades y su enfoque estratégico y definir unas prioridades de gestión del personal que reflejen su entorno operacional y sus necesidades y que se adapten lo mejor posible a su visión, cometido y valores. El PMA ha adoptado un modelo consistente en cuatro esferas de prioridades y 12 elementos que conforman su "modelo de excelencia del personal", tal como se indica en la figura 3.
32. Para definir este modelo, el PMA llevó a cabo extensas investigaciones, en las que, entre otras cosas, se analizaron sus prácticas anteriores, informes internos como el relativo a la evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal para 2014-2017, los enfoques adoptados por otras entidades de las Naciones Unidas, los marcos y principios pertinentes de las Naciones Unidas y las normas y buenas prácticas externas. También consultó al personal directivo y a otros empleados, incluidos los que trabajan sobre el terreno, y a los órganos de representación del personal.

Figura 3: Las cuatro prioridades del PMA con respecto a la “excelencia del personal”



33. Los 12 elementos del modelo se definieron en torno a afirmaciones y descriptores correspondientes a los catalizadores de la política en materia de personal, esto es, políticas, estrategias, marcos y planes de acción. La lista recoge los catalizadores vigentes o previstos al elaborar la política, pero no es exhaustiva y, además, evolucionará con el tiempo. En el anexo III se ofrece información pormenorizada.

Compromisos mutuos

34. Todos los empleados del PMA tienen el deber de fomentar un entorno seguro, libre de hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y toda forma de discriminación, incluido el racismo, a fin de contribuir al logro de la visión del PMA y de comportarse con arreglo a las normas éticas más estrictas. Este deber comienza en el nivel más elevado del organismo y se transmite a través de los directores superiores, otro personal directivo, los supervisores y el personal en general de la Sede, las oficinas mundiales, los despachos regionales, las oficinas en los países y las suboficinas.
35. En conjunto, este deber mutuo constituye una norma básica de comportamiento y desempeño de la que deberán rendir cuentas todos los directores superiores, el resto del personal directivo, los supervisores y los empleados.
36. Reflejando los compromisos básicos asumidos con sus empleados, el PMA:
- aspirará al logro de la excelencia en su enfoque de gestión y perfeccionamiento del personal;

- tomará decisiones sobre el personal de manera transparente y con arreglo a las normas éticas más estrictas, como las relativas a la eficiencia, la competencia y la integridad;
 - reforzará las prácticas de liderazgo inclusivas y la excelencia en todos los aspectos de la incorporación de la perspectiva de género, entre ellos, aunque no exclusivamente, el de la paridad de género;
 - proporcionará entornos de trabajo accesibles e inclusivos, entre otras cosas mediante una adaptación razonable de las instalaciones en beneficio de las personas con una discapacidad tanto visible como invisible;
 - promoverá activamente el multilingüismo;
 - revisará sistemáticamente las políticas y prácticas para eliminar el racismo inintencionado y otras formas de discriminación con el fin de crear un lugar de trabajo más igualitario;
 - apoyará medidas para garantizar la salud, la protección, el bienestar y la seguridad físicas y psicológicas de su personal y para proteger su vida, entre otras cosas mediante la mitigación de riesgos y la protección;
 - fomentará la resolución respetuosa de los conflictos no constructivos por medios informales;
 - adecuará su fuerza de trabajo, así como las cualificaciones y competencias, a sus propias necesidades;
 - garantizará el uso de modalidades de contrato apropiadas;
 - fomentará un entorno propicio para la promoción de las perspectivas de carrera y el desarrollo profesional;
 - reconocerá su espíritu de trabajo sobre el terreno, valorando el tiempo que se haya trabajado en primera línea;
 - favorecerá una mayor rendición de cuentas por el trabajo realizado;
 - será consciente de que una interacción buena y eficaz entre el personal directivo y los empleados es fundamental para obtener un gran desempeño; en este contexto, respetará su compromiso de mantener un contacto continuo con los órganos de representación del personal reconocidos¹⁹, consultarlos y ser consultado por ellos con respecto a los términos y condiciones de empleo y a las disposiciones generales sobre el bienestar del personal, y apoyará un diálogo constructivo y respetuoso con los mismos;
 - invertirá en tecnología y en procesos más eficientes, y
 - aplicará su enfoque de “tolerancia cero respecto de la inacción” y tomará medidas decididas y oportunas ante las faltas de conducta, en particular los actos de explotación y abuso sexuales, acoso sexual, hostigamiento, abuso de autoridad y toda forma de discriminación, en particular el racismo, así como ante el fraude y la corrupción.
37. Asimismo, el PMA espera que cada uno de los miembros del personal directivo superior y de otro personal directivo y cada supervisor respete los siguientes compromisos básicos:
- servir como modelo a seguir, ateniéndose a las normas de conducta ética más estrictas;

¹⁹ Asociación de Personal Profesional del PMA y Unión del Personal de Servicios Generales de la FAO y el PMA.

- contribuir proactivamente a la excelencia en la gestión del personal;
 - adoptar un estilo de gestión “firme pero justo”, hallando un equilibrio adecuado entre la preocupación por las personas y la preocupación por los resultados;
 - aportar observaciones sobre el desempeño y el perfeccionamiento francas, oportunas y útiles;
 - apoyar y formar al personal que tiene a su cargo;
 - llevar a cabo todos los procesos relativos al personal (por ejemplo, contratación, reasignación, evaluación del desempeño y ascenso) de acuerdo con los criterios más estrictos;
 - demostrar transparencia e integridad en la toma de decisiones;
 - comunicar eficazmente con los empleados;
 - escuchar activamente todos los puntos de vista y opiniones, y
 - actuar de manera imparcial y sin favoritismo.
38. Todos los empleados (incluidos aquellos con funciones de dirección, gestión y supervisión) deberán respetar los siguientes compromisos básicos:
- actuar en todo momento conforme al compromiso de lograr la excelencia y conducirse con integridad;
 - centrarse en respetar y mejorar la vida de los demás y la vida de las personas a las que el PMA presta asistencia;
 - velar por que el comportamiento personal sea acorde en todo momento con los valores, las normas éticas de conducta y las políticas y otras disposiciones del PMA;
 - evitar incumplir las políticas del PMA referentes a cualquier tipo de falta de conducta, incluidas las que se refieren a actos de explotación y abuso sexuales, acoso sexual, hostigamiento, abuso de autoridad y toda forma de discriminación, en particular el racismo, así como al fraude y la corrupción;
 - ser flexibles y estar abiertos al cambio;
 - tomar sus propias decisiones en cuanto a la carrera con arreglo a sus competencias, sus aspiraciones profesionales y las necesidades del organismo;
 - contribuir a un ambiente de trabajo en equipo donde todos:
 - se sientan empoderados y libres de expresarse;
 - trabajen juntos en pos de un cometido común;
 - fomenten un espíritu de respeto, inclusión y apertura, y
 - tomar conciencia de los prejuicios inconscientes y gestionarlos.

Rendición de cuentas

39. El deber de hacer del PMA un excelente lugar donde trabajar y un lugar de trabajo respetuoso e inclusivo comienza en el nivel más alto del organismo y se transmite a través de los directores superiores, otro personal directivo, los supervisores y todos los empleados de la Sede, las oficinas mundiales, los despachos regionales, las oficinas en los países y las suboficinas.
40. Las prioridades, los elementos y los compromisos mutuos definidos en la presente política constituyen normas de comportamiento y desempeño para los equipos y los miembros del personal del PMA y para sus supervisores a todos los niveles. Para que el Programa pueda

hacer realidad su visión y cumplir su cometido, es preciso apoyar a todos estos colaboradores y medir su desempeño. Ello a su vez exige una responsabilización clara. Las esferas de rendición de cuentas que contribuirán a una mejor gestión del personal se describen más pormenorizadamente en los párrafos siguientes.

Sede y oficinas mundiales

41. En virtud de la presente política, toda dirección, oficina y dependencia funcional deberá incluir una "dimensión relativa a las personas" en las estrategias funcionales pertinentes y en los planes operacionales y planes de trabajo anuales. En estos últimos se deberá incluir una descripción de la contribución prevista al logro de la visión, las prioridades, los elementos y los compromisos establecidos en la presente política.
42. El personal directivo determinará y evaluará los riesgos para la seguridad, la protección, la salud y el bienestar de sus empleados en el trabajo y tomará medidas para mitigarlos.
43. La Sede ayudará a los supervisores a desempeñar sus respectivas funciones en virtud de una serie de medidas que se pondrán en práctica a través de estrategias funcionales y marcos globales. Dicho apoyo incluirá:
 - la elaboración, la realización y la evaluación de programas de dirección y gestión;
 - métodos innovadores de asesoramiento y acompañamiento personalizados, por ejemplo para los directores en los países, directores adjuntos en los países, directores regionales y directores regionales adjuntos recién nombrados y para otros empleados que ocupen puestos de supervisión, con el fin de garantizar su acceso a las orientaciones formuladas por colegas experimentados que hayan demostrado de forma sistemática excelentes competencias de gestión del personal;
 - un servicio de asistencia en la Sede para los supervisores que se ponga a disposición de todos ellos para guiarlos a través de las políticas y procedimientos del PMA, sobre todo en lo relativo a la gestión de la actuación profesional insatisfactoria;
 - un conjunto de herramientas actualizado que conste de medidas simples y eficaces en función de los costos para reconocer y recompensar el buen desempeño de individuos y equipos, y
 - la planificación de la fuerza de trabajo, la adaptación estructural y la asignación a los supervisores de una carga de trabajo que les permita dedicar tiempo suficiente a la labor de gestión del personal.
44. Cada año, el Grupo Directivo examinará una síntesis y un análisis de los informes de cada despacho regional sobre los progresos realizados y los problemas encontrados en la aplicación de la política en materia de personal, así como sobre las estrategias e instrumentos conexos, basándose en un conjunto claro de indicadores propuestos anualmente. En las direcciones y las oficinas mundiales se seguirá un proceso similar. Esta síntesis y este análisis formarán parte del Informe Anual de las Realizaciones presentado a la Junta Ejecutiva y se comunicarán a todos los empleados mediante comunicaciones internas expresamente adaptadas.
45. En el Informe Anual de las Realizaciones se examinarán asimismo los indicadores clave de las realizaciones que sean pertinentes y los logros obtenidos a nivel institucional en la aplicación de la política.

Despachos regionales

46. Dentro del proceso de planificación ordinario, cada despacho regional incluirá una “dimensión relativa a las personas” en su plan de trabajo anual, para describir cómo contribuirán sus diversas funciones al logro de la visión, las prioridades, los elementos y los compromisos establecidos en la presente política.
47. El personal directivo determinará y evaluará los riesgos para la seguridad, la protección, la salud y el bienestar de sus empleados en el trabajo y tomará medidas para mitigarlos.
48. Los directores regionales organizarán reuniones de trabajo anuales para evaluar los progresos realizados y los problemas encontrados en la aplicación de la política en materia de personal, sobre la base de un conjunto claro de indicadores propuestos para cada reunión. Contarán con la participación de los directores en los países que proceda, de colegas del despacho regional y de representantes de los directores de los servicios de recursos humanos, bienestar, seguridad y gestión y otro personal que consideren apropiado.
49. Cada despacho regional hará un seguimiento de los indicadores clave de las realizaciones que sean pertinentes y, dentro de su ciclo ordinario, informará sobre los progresos realizados en la aplicación de la política en materia de personal.

Oficinas en los países

50. Basándose en los requisitos especificados en los respectivos planes estratégicos para los países, los directores en los países incluirán una “dimensión relativa a las personas” en sus planes de trabajo anuales, incluyendo una descripción de cómo las diversas funciones y dependencias de sus oficinas contribuyen al logro de la visión, las prioridades, los elementos y los compromisos establecidos en la presente política.
51. El personal directivo determinará y evaluará los riesgos para la seguridad, la protección, la salud y el bienestar de sus empleados en el trabajo y tomará medidas para mitigarlos.
52. Cada una de las oficinas en los países especificará su contribución a los indicadores clave de las realizaciones pertinentes establecidos en el Marco de resultados institucionales o concebidos para una función determinada.
53. Los directores en los países contribuirán activamente a las reuniones de trabajo anuales que convoque cada despacho regional, sobre la base de un conjunto bien definido de indicadores, para hacer balance de los progresos realizados y los problemas encontrados en la aplicación de la política en materia de personal.
54. Asimismo, en los informes anuales sobre los países que forman parte del ciclo ordinario se reflejará la propia evaluación que haga cada una de las oficinas en los países con respecto a los progresos realizados y los problemas encontrados en la aplicación de la política en materia de personal.

Todos los supervisores

55. Según muestran las investigaciones²⁰, al menos el 70 % de la motivación de un empleado depende de su supervisor. Por lo tanto, para el logro de la excelencia en la gestión del personal es importante el apoyo del PMA a los supervisores, entre otras cosas a través del marco de rendición de cuentas destinado a los mismos, el cual:
- mostrará las expectativas actualizadas periódicamente y expondrá ejemplos de buenas prácticas en la gestión del personal, conforme a lo definido en la presente política y en el marco de liderazgo del PMA;
 - contendrá unos elementos obligatorios acerca de la gestión del desempeño para garantizar que los derechos de los supervisores y los supervisados estén debidamente protegidos, en particular en lo que se refiere a la prevención y la gestión de la actuación profesional insatisfactoria;
 - garantizará que las responsabilidades en materia de gestión del personal queden recogidas correctamente en los perfiles de los puestos, los indicadores clave de las realizaciones y las evaluaciones de la actuación profesional de todos los supervisores;
 - reforzará los mecanismos para ampliar el alcance de la retroalimentación sobre el desempeño, por ejemplo, mediante evaluaciones de 360 o 180 grados y evaluaciones de los equipos, entre ellas evaluaciones de los compromisos establecidos en la presente política, y
 - exigirá que todos los supervisores contribuyan a una cultura institucional en la que se facilite y se reciba retroalimentación constructiva.

Todos los empleados

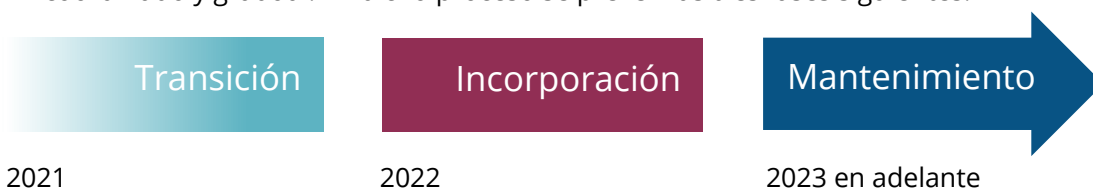
56. Los empleados del PMA ya se sienten muy orgullosos en lo que se refiere a la finalidad del organismo²¹. El examen interno ha permitido detectar numerosas buenas prácticas en relación con la participación, la colaboración y el reconocimiento de los empleados, entre otras cosas a través de las redes de carácter voluntario establecidas, como las redes de asesores para un entorno laboral respetuoso, de comités de bienestar del personal y de representantes del personal, y mediante el reconocimiento local y la concesión de premios por logros profesionales.
57. Este alto nivel de dedicación de los empleados a las personas a las que el PMA presta asistencia es la base sobre la que se asienta la política. Los empleados serán responsables de cumplir sus compromisos, en particular los relativos a su comportamiento personal, su actuación profesional y su contribución a un ambiente de equipo respetuoso e inclusivo. Esto se reflejará en las entrevistas de evaluación del desempeño y en el historial de cada empleado.

²⁰ Véase: <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>.

²¹ El 87 % de quienes respondieron a la Encuesta mundial del personal del PMA de 2018 indicaron un alto nivel de orgullo sobre la finalidad del PMA.

Aplicación y gestión del cambio

58. Para una aplicación eficaz de la política en materia de personal se requerirá un proceso de gestión del cambio, planteado a largo plazo y que responda a un enfoque continuo, coordinado y gradual. En dicho proceso se prevén las tres fases siguientes:



59. La escala y la naturaleza de la inversión en las diversas actividades que contribuyen a la aplicación de la política se determinan mediante los procesos formales de planificación y presupuestación del PMA. Ya se han definido las actividades de aplicación inicial en la fase de transición, junto con los recursos disponibles para realizarlas. En el anexo V se recoge un plan de aplicación y de inversiones.
60. La previsión, sólida en el corto plazo, proporciona además una indicación general de la inversión potencial para las fases de "incorporación" y "mantenimiento". A partir de 2022, las previsiones darán paso a presupuestos derivados de los procesos de planificación y presupuestación, como los relativos al Plan de Gestión del PMA, incluidas las iniciativas institucionales de importancia fundamental y los recursos extrapresupuestarios multilaterales (propuestas de inversión, cuentas especiales y fondos fiduciarios), o a los distintos planes estratégicos para los países que son aprobados por la Junta Ejecutiva.
61. El proceso de gestión del cambio prevé actividades en tres niveles. El Departamento de Cultura Organizacional coordinará las actividades transversales emprendidas a nivel institucional y supervisará las actividades conexas en todo el PMA. Las inversiones necesarias para establecer esta capacidad están previstas en el plan de aplicación y de inversiones, mientras que las partidas recurrentes, como son las de dotación de personal, capacitación y licencias para sistemas, se incluirán en el Plan de Gestión como actividades fundamentales.
62. En el segundo nivel, los directores funcionales encargados de los diversos instrumentos normativos, estrategias funcionales y planes de acción serán responsables de su examen, desarrollo y puesta en práctica. Las inversiones necesarias para introducir una actividad funcional concreta se indicarán en el documento pertinente. En el caso de las nuevas estrategias o marcos que ya se están elaborando, el plan de aplicación y de inversiones incluye algunas previsiones de inversión; así ocurre con los planes relativos al bienestar del personal, los recursos humanos, la sustitución del sistema de gestión del capital humano o la planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Después de la fase de transición, las partidas recurrentes se incluirán en los futuros planes de gestión como actividades fundamentales.
63. Cuando el encargado de un plan o actividad sea un despacho regional o una oficina en el país o suboficina, la aplicación será responsabilidad del correspondiente director regional, director en el país o jefe de oficina. En el plan de aplicación y de inversiones se prevé ya la inversión inicial para actividades sobre el terreno que ya se han determinado, por ejemplo, para la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, el bienestar del personal y la capacitación. Algunas partidas recurrentes se incluirán en futuros planes de gestión como actividades fundamentales. Se propondrán otras actividades que requieran inversiones recurrentes o de carácter extraordinario cuya financiación se efectuará en el marco de los planes estratégicos para los países o a través de otros procesos de planificación y presupuestación.

64. A nivel institucional, para sacar beneficio de la aplicación de la política en materia de personal a través de sus prioridades, elementos y compromisos mutuos, habrá que adoptar un enfoque sistemático y estratégico basado en los valores fundamentales del PMA. Este enfoque se plasma en el ecosistema del personal del PMA, que se muestra en el anexo IV.
65. Para ello también es necesario integrar, racionalizar y mejorar continuamente todos los procesos y actividades conexos a fin de mantener la armonización con el Plan Estratégico, incluidos la presupuestación, la gestión global de riesgos, innovación y gestión de los conocimientos, el componente de gestión del Marco de resultados institucionales y las herramientas de planificación, seguimiento y presentación de informes de las realizaciones.
66. El registro central de riesgos del PMA; los registros de riesgos de las oficinas de las distintas direcciones, las oficinas mundiales y los despachos regionales; las evaluaciones conexas en las oficinas en los países y el informe sobre el nivel de riesgo aceptado ofrecerán una evaluación exhaustiva de los riesgos relativos al personal y permitirán armonizar los diversos planes de aplicación con las medidas de mitigación de riesgos que resulten necesarias.
67. También el Marco de resultados institucionales del PMA se guiará por la presente política y en él se especificarán unos indicadores clave de las realizaciones en materia de gestión.
68. Se introducirán unas herramientas revisadas de planificación, gestión, seguimiento y presentación de informes, que reflejarán la dimensión relativa a las personas, la gestión y las operaciones del PMA, así como la importancia del logro de la visión y el cumplimiento de las prioridades y de los compromisos establecidos en la presente política.
69. Todas las direcciones y dependencias funcionales examinarán cada uno de sus instrumentos de política y estrategias funcionales a fin de determinar qué modificaciones sería necesario introducir para optimizar su contribución a la visión, las prioridades y los compromisos establecidos en la presente política. Se prevé que en los exámenes se refleje la teoría del cambio formulada en la política en materia de personal. A partir de entonces, los instrumentos de política y las estrategias se examinarán periódicamente para garantizar su continua adecuación a la política.
70. Reconociendo la necesidad de compartir la información pertinente con los empleados de forma proactiva, el conocimiento de la política y el compromiso con la misma se abordarán a través de un plan de difusión inicial inscrito en un enfoque estratégico de la comunicación; después de la fase de transición, la comunicación efectiva se integrará en la estrategia de comunicación interna del PMA. Este enfoque se describe en el anexo VII de la presente política.

Seguimiento, informes y evaluación

71. El seguimiento y la presentación de informes incluirán los realizados en la Sede, a nivel regional y de los países según lo descrito anteriormente, e incluirán reuniones de trabajo anuales organizadas por los directores regionales.
72. Los indicadores clave de las realizaciones establecidos en esta política y el plan conexo de seguimiento y presentación de informes figuran en el anexo VI. Se podrán establecer otros indicadores clave de las realizaciones dentro del Marco de resultados institucionales y del proceso anual de planificación de las realizaciones.
73. La política en materia de personal será evaluada por la Oficina de Evaluación cinco años después de su aprobación. Los resultados de la evaluación servirán para actualizar la política y formular nuevas medidas.

ANEXOS

- I. Recomendaciones derivadas de la evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal (2014-2017)
- II. Definición de conceptos básicos
- III. Ejemplos de catalizadores de los 12 elementos establecidos por el PMA para la excelencia en la gestión del personal
- IV. Ecosistema del personal del PMA
- V. Plan de aplicación y de inversiones de la política en materia de personal
- VI. Indicadores clave de las realizaciones de la política en materia de personal y plan de seguimiento y presentación de informes
- VII. Marco de comunicación y difusión de la política en materia de personal

Recomendaciones derivadas de la evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal (2014-2017)¹

Recomendaciones	Prioridad/responsabilidad/plazo
<p>Recomendación 1: El PMA debería desarrollar una nueva política, centrada en las “personas”, en la que se defina la visión que tiene el Programa de su futura fuerza de trabajo y de los valores fundamentales que han de configurar la cultura en el lugar de trabajo.</p> <p>a) La política debería basarse en los cambios positivos que ya han tenido lugar, pero tendría que desarrollar más ampliamente algunos temas que no se tratan en medida suficiente en la estrategia actual, entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la cultura en el lugar de trabajo, en particular, con respecto al hostigamiento, el acoso sexual y el abuso de poder; • la igualdad de género, la diversidad y la inclusión; • la planificación de la fuerza de trabajo, tratando de hallar un equilibrio entre la necesidad de contar con una fuerza de trabajo ágil y flexible y la de respetar la finalidad de los diferentes tipos de contratos (véase también la recomendación 5); • la gestión del desempeño. <p>b) La política debería incluir una teoría del cambio, un plan de ejecución en el que se detallen los costos y un plan de difusión.</p> <p>c) La política debería definir con claridad las obligaciones en materia de rendición de cuentas que recaen en las distintas dependencias y direcciones, y en los despachos regionales y las oficinas en los países.</p> <p>d) Debería implantarse una estructura de gobernanza claramente definida para supervisar la fase de desarrollo.</p>	<p>Prioridad: alta</p> <p>Responsables: Subdirector Ejecutivo al cargo del Departamento de Gestión de Recursos (RM), en colaboración con el Director de la Dirección de Recursos Humanos (HRM), con la aprobación del Grupo Directivo y en consulta con las dependencias funcionales de la Sede, los despachos regionales y una selección representativa de oficinas regionales</p> <p>Plazo: febrero de 2021</p>

¹ Evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal (2014-2017) (<https://www.wfp.org/publications/evaluation-wfp-people-strategy-2014-2017>).

Recomendaciones	Prioridad/responsabilidad/plazo
<p>Recomendación 2: El PMA debería implementar una nueva política en materia de personal en el marco de un proceso de gestión del cambio institucional.</p> <p>a) La HRM, las dependencias funcionales y los despachos regionales, sobre la base de las consultas mantenidas con las oficinas en los países, deberían celebrar anualmente reuniones de trabajo conjuntas para hacer un balance de los progresos realizados y de los problemas que se han planteado en el curso de la ejecución, sobre la base de un conjunto claro de indicadores.</p> <p>b) La HRM, las oficinas funcionales y los despachos regionales deberían presentar anualmente al Grupo Directivo y a los empleados del PMA de todos los niveles un informe de actualización sobre los progresos realizados en todo el Programa.</p> <p>c) Todas las dependencias funcionales deberían incluir en sus respectivas estrategias actividades, metas y objetivos intermedios.</p>	<p>Prioridad: alta</p> <p>Responsables: Subdirector Ejecutivo al cargo del RM, en colaboración con la HRM, las dependencias funcionales en la Sede y los despachos regionales</p> <p>Plazo: febrero de 2023</p>
<p>Recomendación 3: El PMA debería revisar su estrategia funcional en materia de recursos humanos y proseguir la profesionalización de esta función a todos los niveles y en todos los lugares en los que trabaja.</p> <p>a) En la estrategia en materia de recursos humanos revisada debería precisarse de qué modo la HRM se propone apoyar su aplicación en la Sede y a nivel de los despachos regionales y las oficinas en los países.</p> <p>b) En la estrategia debería formularse un plan de fortalecimiento gradual de las capacidades de que dispone el PMA sobre el terreno en cuanto a recursos humanos en el que se indiquen detalladamente los costos, con objeto de garantizar que todas las oficinas en los países puedan ponerse en contacto fácilmente y en un plazo breve con un oficial de recursos humanos. En este contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a nivel regional, los asociados operacionales en materia de recursos humanos deberían seguir siendo los encargados de garantizar la disponibilidad de unos servicios de recursos humanos accesibles; • en el marco del desarrollo de la estrategia, la HRM debería llevar a cabo un examen del flujo de trabajo para racionalizar los procedimientos prioritarios en materia de recursos humanos. 	<p>Prioridad: media</p> <p>Responsables: Director de la HRM, en consulta con los despachos regionales, las oficinas en los países, las dependencias funcionales y el Grupo Directivo</p> <p>Plazo: febrero de 2021</p>

Recomendaciones	Prioridad/responsabilidad/plazo
<p>c) En la estrategia debería explicarse de qué modo la esfera funcional de los recursos humanos seguirá reforzando las capacidades de que dispone el personal encargado de los recursos humanos sobre el terreno en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sus capacidades (conocimientos y competencias); • su motivación, modo de pensar y forma de tomar decisiones, por ejemplo, en pro de un mayor entendimiento entre el personal que trabaja en la esfera de los recursos humanos y otros empleados de la HRM en su calidad de asociado operacional; • sus oportunidades, por ejemplo, tratando de garantizar que se apliquen las actualizaciones tecnológicas y se utilicen herramientas y sistemas automatizados para reducir la carga de trabajo que representan las tareas administrativas reiterativas, como la elaboración de las nóminas, de manera que el personal que se ocupa de los recursos humanos quede liberado de estas tareas y pueda hacerse cargo de otros asuntos de carácter más estratégico. 	
<p>Recomendación 4: La Dirección de Recursos Humanos debería elaborar un marco de rendición de cuentas destinado a los supervisores, para que estos puedan alcanzar la excelencia en la gestión de personal, y presentarlo al Grupo Directivo para su aprobación.</p> <p>a) Este marco debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> • actualizar las expectativas y explicar resumidamente las buenas prácticas de gestión de personal, cómo se manifiestan en los distintos niveles profesionales y cuál es su relación con el concepto de liderazgo; • contener disposiciones reglamentarias sobre la gestión del desempeño para garantizar una protección adecuada de los derechos tanto de los supervisores como de las personas supervisadas, en particular en lo que se refiere a la actuación profesional insatisfactoria; • velar por que las responsabilidades en materia de gestión de personal queden recogidas en las descripciones de los puestos, en los indicadores clave de las realizaciones y en las evaluaciones de la actuación profesional de todos los supervisores, e • implantar un mecanismo destinado a ampliar el alcance de la retroinformación sobre el desempeño, por ejemplo, mediante evaluaciones periódicas de 360°, a fin de que todos los supervisores puedan contribuir a una cultura institucional en la que se facilite y se reciba retroinformación constructiva. 	<p>Prioridad: alta</p> <p>Responsables: Director de la HRM, en consulta con el Grupo Directivo, los despachos regionales y las oficinas en los países</p> <p>Plazo: agosto de 2020</p>

Recomendaciones	Prioridad/responsabilidad/plazo
<p>b) Apoyo a los supervisores en sus esfuerzos por mejorar constantemente sus competencias en materia de gestión de personal mediante la aplicación de una serie de medidas integradas consistentes, entre otras cosas, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • implementar los programas de gestión ya existentes o previstos y las medidas complementarias conexas; • estudiar la posibilidad de asociar a los directores en los países, los directores regionales y los directores regionales adjuntos recién nombrados con personas recientemente jubiladas que hayan ocupado anteriormente esos puestos y hayan demostrado en repetidas ocasiones poseer unas excelentes competencias de gestión de personal y que por tanto puedan ejercer de mentores; • encomendar a los despachos regionales que estudien el mejor modo de ofrecer asesoramiento personalizado y otros tipos de servicios de apoyo profesional a otros miembros del personal que ejerzan tareas de supervisión en sus respectivas regiones; que intercambien entre ellos ideas sobre estos asuntos y que velen por el seguimiento de las actividades; • encargar a la HRM la creación en la Sede de un servicio de asistencia para supervisores al que puedan acudir todos los empleados que desempeñen funciones de supervisión o de gestión de personal; • pedir a la HRM que, con los datos facilitados por los despachos regionales y las oficinas en los países, recopile y mantenga actualizado un conjunto de medidas sencillas y eficaces en función de los costos que sirvan para reconocer y recompensar la buena actuación profesional de las personas y los equipos; • prever un tiempo para las actividades de gestión de personal en el momento de establecer la carga de trabajo de los supervisores. 	
<p>Recomendación 5: El PMA debería llevar a cabo un examen exhaustivo de las modalidades contractuales existentes y de su utilización.</p> <p>a) La HRM, con el respaldo del Grupo Directivo y en colaboración con los despachos regionales, las oficinas en los países y las dependencias funcionales de la Sede, debería institucionalizar, con el apoyo de esta, un ejercicio de planificación sistemática de la fuerza de trabajo a todos los niveles del</p>	<p>Prioridad: alta</p> <p>Responsables: Subdirector Ejecutivo al cargo del RM, con el apoyo de la HRM y en colaboración con los despachos regionales, las oficinas en los países y las dependencias funcionales de la Sede</p> <p>Plazo: febrero de 2021</p>

Recomendaciones	Prioridad/responsabilidad/plazo
<p>Programa, más allá de la duración actualmente prevista del proyecto de armonización institucional. En este contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • los PEP deberían incluir de forma obligatoria análisis y planes de dotación de personal, en especial sobre la distribución propuesta de los contratos de corta duración y los contratos de plazo fijo; • la HRM debería participar activamente en el proceso de examen de los programas, estudiando todos los proyectos de PEP desde el punto de vista de los recursos humanos, en particular a nivel regional. <p>b) El PMA debería seguir manteniendo consultas periódicas con otros organismos, en especial, aunque no únicamente, con otros organismos de las Naciones Unidas y con empresas del sector privado, e intercambiar buenas prácticas sobre el modo de reducir la utilización de los contratos de corta duración sin dejar de garantizar una flexibilidad institucional suficiente;</p> <p>c) El Grupo Directivo debería exponer de forma clara sus planes en cuanto a la reducción gradual del recurso a los contratos de corta duración durante un tiempo prolongado.</p>	
<p>Recomendación 6: La Dirección de Recursos Humanos debería reforzar aún más el sistema proactivo de intercambio de información pertinente con los empleados del PMA.</p> <p>a) Los oficiales de recursos humanos que trabajan en la Sede y en los despachos regionales y las oficinas en los países deberían comunicar entre sí periódicamente y organizar regularmente sesiones informativas sobre las modalidades contractuales y las prestaciones de los distintos grupos de empleados.</p> <p>b) La HRM, en colaboración con los despachos regionales y las oficinas en los países, debería examinar —y, en caso necesario, reforzar— los procedimientos vigentes para el intercambio de información sobre las oportunidades existentes y futuras de desarrollo de capacidades y sobre los criterios que se aplican para decidir a qué personas se invita a asistir a los diversos tipos de cursos y programas de capacitación.</p>	<p>Prioridad: media</p> <p>Responsables: Director de la HRM, en consulta con los despachos regionales, las oficinas en los países y las dependencias funcionales</p> <p>Plazo: en curso; las medidas adoptadas se incluirán en los informes anuales de actualización que se presenten a la Junta Ejecutiva</p>

Definición de conceptos básicos

Personas/personal	Todos los empleados del PMA, con independencia del tipo de contrato o su duración: personal de plantilla, consultores, titulares de contratos de servicios y de acuerdos de servicios especiales, trabajadores ocasionales, personal en comisión de servicio, oficiales profesionales subalternos, voluntarios de las Naciones Unidas, pasantes y voluntarios del PMA.
Rendición de cuentas mutua	Reflejando un principio establecido inicialmente en la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda de 2005, la rendición de cuentas mutua se refiere a los marcos a través de los cuales dos o más asociados se hacen mutuamente responsables de su desempeño con arreglo a lo convenido en la asociación. En el caso de la política del PMA en materia de personal, los asociados son el Programa, sus altos cargos y otro personal directivo, los supervisores y todos los empleados en general.
Compromisos mutuos	Los compromisos mutuos reafirmados en la política del PMA en materia de personal son las declaraciones que constituyen el marco para la rendición de cuentas mutua en el Programa. Se derivan en gran medida de las reglamentaciones, políticas y otras disposiciones vigentes que los asociados ya han de respetar.
Valores fundamentales	<p>Integridad: los empleados del PMA deberán comportarse con arreglo a los criterios más estrictos.</p> <p>Colaboración: los empleados del PMA deberán trabajar conjuntamente en pos de un cometido común.</p> <p>Compromiso: los empleados del PMA deberán cumplir las promesas mutuas.</p> <p>Humanidad: los empleados del PMA deberán mejorar la vida de las personas a las que prestan asistencia y las de los demás empleados.</p> <p>Inclusión: los empleados del PMA deberán respetar las contribuciones particulares de cada uno de los demás empleados.</p>
Diversidad	Por diversidad se entiende reconocer y valorar una amplia gama de dimensiones, ya sean visibles o invisibles, inherentes o adquiridas. Entre ellas se incluyen el género, la raza, la etnia, la nacionalidad, la edad, el idioma, la orientación sexual, los aspectos relacionados con la capacidad y la discapacidad, la cultura, la religión, la profesión, la educación, la experiencia en el trabajo, la función, el tipo de puesto dentro del personal (nacional/internacional) y la modalidad contractual.
Inclusión	Forma en que se muestra cómo se valoran y respetan las contribuciones particulares de los demás. Un entorno inclusivo es aquel en el que cada persona puede ser ella misma y tener las mismas oportunidades de contribuir, y en el que las diferencias se consideran valiosas y se utilizan por el bien de la entidad.
Igualdad	La igualdad consiste en asegurarse de que cada persona tenga la misma oportunidad de aprovechar al máximo sus habilidades. Con ella se logra la justicia tratando a todos de la misma manera con independencia de sus necesidades.
Equidad	La equidad consiste en dar a las personas aquello que necesitan para que el trato sea justo. Con ella se logra la justicia tratando a las personas de manera igual o diferente, dependiendo de sus necesidades.
Equidad de género	Se refiere a tratar a las personas de manera justa en función de las necesidades relacionadas con su género. Aunque puede significar que el tratamiento sea diferente, también será justo. Desempeña un papel importante en la consecución de la igualdad de género, ya que las desigualdades existentes exigen que demos más apoyo para garantizar que todos los géneros tengan igualdad de oportunidades.

Dimensiones de la diversidad	Dentro del amplio abanico de dimensiones de la diversidad, ya sean visibles o invisibles, inherentes o adquiridas, se pueden mencionar el género, la raza, la etnia, la nacionalidad, la edad, el idioma, la orientación sexual, los aspectos relacionados con la capacidad y la discapacidad, la cultura, la religión, la profesión, la educación, la experiencia en el trabajo, la función, el tipo de puesto dentro del personal (nacional/internacional) y la modalidad contractual.
Género	Por género se entienden los roles, los comportamientos y las expectativas definidos por la sociedad, mientras que por sexo se entienden las características anatómicas y biológicas que definen a los hombres y las mujeres.

Ejemplos de catalizadores de los 12 elementos establecidos por el PMA para la excelencia en la gestión del personal

1. Reactividad y flexibilidad	2. Desempeño y mejora	3. Diversidad e inclusión	4. Atención y apoyo
<p>1.1. Planificación de una fuerza de trabajo óptima Adecuar las estructuras, la fuerza de trabajo, las disposiciones de trabajo y las cualificaciones del personal a las necesidades y recursos del organismo</p>	<p>2.1 Mentalidad de desempeño Fomentar el compromiso con la excelencia y la rendición de cuentas sobre la obtención de resultados por medio de una cultura organizacional y en materia de personal que favorezca un gran desempeño a largo plazo</p>	<p>3.1 Lugar de trabajo inclusivo y respetuoso Crear un lugar de trabajo inclusivo y respetuoso</p>	<p>4.1 Cultura de la protección y la seguridad Cumplir el deber de cuidado, aplicando medidas apropiadas que permitan al PMA ejecutar y cumplir con las responsabilidades que tiene hacia su personal</p>
<p>Por los medios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la gestión acorde con los principios establecidos por el proceso de presupuestación estratégica ascendente • Planificación estratégica de la fuerza de trabajo a nivel mundial, nacional y funcional • Adaptación estructural • Evaluación de las carencias en las competencias y de los planes de acción conexos • Mecanismos ágiles de toma de decisiones y de ejecución en respuesta a las emergencias 	<p>Por los medios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos del PMA para la planificación institucional y el seguimiento de las realizaciones • Sistema del PMA para la mejora de la actuación profesional y de las capacidades • Definiciones de un desempeño satisfactorio que sean útiles e incluyan resultados de equipo e individuales, así como las tareas que han de realizarse • Respeto de los derechos de licencia y tiempo libre en aras de un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal • Evaluaciones y toma de decisiones de forma equitativa y transparente, con 	<p>Por los medios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación sistemática del plan de acción integral para la aplicación de las recomendaciones del Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación • Medidas para asegurar un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal • Tolerancia cero ante la conducta abusiva y actuación decidida y oportuna ante cualquier vulneración de las normas de conducta del PMA. • Examen y revisión de las políticas y prácticas a través de una óptica antirracista con el fin de eliminar los casos de racismo en su aplicación 	<p>Por los medios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las políticas del Sistema de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas, las correspondientes directrices y las directivas pertinentes del PMA • Sólida aplicación de las medidas de gestión y mitigación de riesgos para la seguridad • Desarrollo de las correspondientes cualificaciones y competencias especializadas

1. Reactividad y flexibilidad	2. Desempeño y mejora	3. Diversidad e inclusión	4. Atención y apoyo
<ul style="list-style-type: none"> Política del PMA sobre el uso de modalidades de trabajo flexibles 	<p>arreglo a criterios objetivos y ateniéndose a los más altos niveles de eficiencia, competencia e integridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la capacidad de resolución de conflictos y del mecanismo de justicia interna; inclusión de la mediación, la orientación personalizada y las evaluaciones de equipo 	
<p>1.2 Uso de modalidades de contrato apropiadas Responder a las necesidades cambiantes del organismo, mantener el conocimiento institucional y garantizar un empleo justo y decente</p>	<p>2.2 Innovación y cambio Desarrollar una cultura de innovación y de aprendizaje y mejora continuos</p>	<p>3.2 Fuerza de trabajo diversa Apoyarse en una combinación amplia y compleja de individuos diferentes dentro del personal del PMA para que los interesados se sientan valorados y tengan iguales oportunidades de prosperar</p>	<p>4.2 Seguridad, salud y bienestar en el trabajo Velar por el cuidado de las personas para lograr el cumplimiento del mandato y los Objetivos Estratégicos del PMA y contribuir a la dignidad humana y a la realización personal</p>
<p>Por los medios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Marco de dotación de personal/marco contractual Marco de rendición de cuentas para los supervisores 	<p>Por los medios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estrategia en materia de tecnología Plataforma y proceso de gestión de los conocimientos, e iniciativas conexas Fomento de una cultura de mejora continua, entre otras cosas mediante iniciativas de examen y optimización de los procesos 	<p>Por los medios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Marco de diversidad e inclusión del PMA Incorporación sistemática de la hoja de ruta del PMA para la inclusión de la discapacidad, adoptando, entre otras cosas, medidas de adaptación razonables Plan de acción del PMA contra el racismo Serie de dimensiones de la diversidad, ya sean visibles o invisibles, inherentes o adquiridas, y prestación de apoyo a los grupos minoritarios Iniciativas para hacer participar y empoderar a las mujeres y a los grupos minoritarios 	<p>Por los medios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estrategia del PMA en materia de bienestar del personal, con inclusión de las disposiciones de la estrategia de salud mental y bienestar en el lugar de trabajo de las Naciones Unidas para 2018-2023 Política del PMA en materia de seguridad y salud en el trabajo Sistema del PMA para la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo

1. Reactividad y flexibilidad	2. Desempeño y mejora	3. Diversidad e inclusión	4. Atención y apoyo
		<ul style="list-style-type: none"> Iniciativas para desarrollar una fuerza de trabajo multicultural y multilingüe 	<ul style="list-style-type: none"> Medios para garantizar que los empleados y sus representantes sean consultados y alentados a contribuir Prevención de accidentes y lesiones en el lugar de trabajo Protección de la salud y seguro médico del PMA
<p>1.3 Gestión del talento y el crecimiento Atraer a las personas idóneas, que tengan las cualificaciones y competencias adecuadas, e invertir en ellas. Ayudar a responder a las necesidades de sucesión y facilitar el crecimiento profesional de los empleados. Reconocer a personas excelentes como gestores de personal y líderes.</p>	<p>2.3 Profesionalidad Mantener los más altos niveles de conducta ética y de comportamiento, así como en la competencia exigida a los empleados</p>	<p>3.3 Equidad de género Ir más allá de las medidas cuantitativas en todos los aspectos de cómo funciona el PMA y crear lugares de trabajo propicios donde las personas de todos los géneros puedan prosperar</p>	<p>4.3 Dirección de personas y apoyo Desarrollar una administración ética y demostrar la excelencia en las cualificaciones y los comportamientos necesarios para liderar y gestionar personal</p>
<p>Por los medios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Marco de rendición de cuentas para los supervisores Políticas y plataformas de recursos humanos para la contratación, la reasignación y el ascenso 	<p>Por los medios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Valores fundamentales del PMA Normas de conducta de la administración pública internacional y principios rectores conexos, en particular los de competencia, integridad, imparcialidad, independencia y discreción 	<p>Por los medios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Incorporación sistemática de la respuesta del PMA al Plan de Acción para todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) 	<p>Por los medios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Marco de liderazgo y una serie de programas de perfeccionamiento pertinentes Marco de diversidad e inclusión, con medidas para apoyar el desarrollo de una cultura en la materia

1. Reactividad y flexibilidad	2. Desempeño y mejora	3. Diversidad e inclusión	4. Atención y apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de mantener los más altos niveles de eficiencia, competencia e integridad • Acceso a recursos y programas de diversos tipos para el desarrollo funcional y profesional • Estrategias para la retención de personal, en especial mujeres y grupos minoritarios • Oportunidades de enriquecimiento de la experiencia profesional, de traslado horizontal y de ascenso 	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Conducta del PMA • Programa anual de declaración de la situación financiera y los conflictos de intereses • Políticas, circulares e iniciativas conexas del PMA • Enfoque de tolerancia cero con respecto a conductas abusivas y actos de explotación y abuso sexuales, represalia, fraude y corrupción 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco de liderazgo y una serie de programas de perfeccionamiento pertinentes • Política del PMA en materia de género • Plan de acción para la paridad de género 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción contra el racismo • Incorporación sistemática de la hoja de ruta del PMA para la inclusión de la discapacidad • Marco de rendición de cuentas para los supervisores • Sistema del PMA para la mejora de la actuación profesional y de las capacidades

Ecosistema del personal del PMA

Adopción de un enfoque sistemático

1. Dada la interrelación existente dentro de la política del PMA en materia de personal, el concepto de “excelencia del personal” y la experiencia laboral de los empleados se mejorarán gracias a la adopción de un enfoque sistemático y estratégico basado en los valores fundamentales del Programa, tal como se ilustra en la figura *infra*.
2. Para obtener todos los beneficios posibles de la aplicación de la política a través de sus cuatro esferas de prioridades relativas al personal, sus 12 elementos, sus 34 compromisos mutuos y su marco de rendición de cuentas, se deberán coordinar eficazmente las actividades del PMA, incluidas las destinadas a mejorar las capacidades, las oportunidades y la motivación.

Armonización interna y coherencia interdepartamental

3. La armonización interna conlleva integrar, racionalizar y mejorar continuamente todos los procesos y actividades del PMA, que comprenden la planificación estratégica, la gestión global de riesgos, la innovación y la gestión de los conocimientos, el componente de gestión del Marco de resultados institucionales, la presupuestación y las herramientas de planificación y presentación de informes de las realizaciones. Todas estas actividades se guiarán por la política en materia de personal. Con el tiempo, dicha armonización aumentará la coherencia entre los departamentos y optimizará los efectos del cambio en el comportamiento a nivel institucional e individual.
4. La armonización interna se llevará a cabo progresivamente en varias esferas funcionales:
 - Se reforzarán las conexiones con el Plan Estratégico del PMA, su Plan de Gestión y los planes estratégicos para los países.
 - El registro central de riesgos del PMA, los registros de riesgos de las oficinas de las distintas direcciones, las oficinas mundiales y los despachos regionales y las evaluaciones conexas en las oficinas en los países reflejarán una evaluación exhaustiva de los riesgos relativos al personal.
 - El componente de gestión del Marco de resultados institucionales del PMA incluirá unos indicadores clave de las realizaciones en materia de gestión del personal, entre ellos indicadores relativos a la diversidad y la inclusión, la equidad y la paridad de género, el uso adecuado de las modalidades de contrato y la planificación de la fuerza de trabajo.
 - Se revisarán las herramientas de planificación, gestión, seguimiento y presentación de informes para reflejar con mayor claridad la dimensión relativa a las personas en la organización, la gestión y las operaciones del PMA, y se adecuarán a la visión, las prioridades y los compromisos establecidos en la presente política.
 - Todas las divisiones y dependencias funcionales examinarán cada uno de sus instrumentos de política y estrategias funcionales a fin de determinar qué modificaciones sería necesario introducir para optimizar su contribución a la visión, las prioridades y los compromisos establecidos en la presente política y garantizar que se erradique la discriminación.

Ecosistema del personal

- 📄 Estrategia/política
- 👤 Dependencia/dirección
- 🔄 Proceso/sistema
- 🛠️ Herramienta

ATENCIÓN Y APOYO

DIRIGIR Y APOYAR AL PERSONAL
 Marco de liderazgo
 Capacitación del personal directivo
 Voluntarios de apoyo a los compañeros

SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO
 Política en materia de seguridad y salud en el trabajo
 Equipo de seguridad (servicios de gestión)
 Estrategia en materia del bienestar del personal

PROTECCIÓN Y SEGURIDAD
 Dirección de Seguridad
 Dirección de Gestión Global de Riesgos

DESEMPEÑO Y MEJORA

INNOVACIÓN Y CAMBIO
 Estrategia en materia de tecnología de los recursos humanos
 Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos

PROFESIONALIDAD
 Código de Conducta del PMA
 Políticas sobre medidas disciplinarias
 Circular de la Directora Ejecutiva contra la explotación y el abuso sexuales
 Normas de conducta de la administración pública internacional
 Política de lucha contra el fraude y la corrupción
 Línea directa para denunciar faltas de conducta
 Asesores para un entorno laboral respetuoso

MENTALIDAD DE DESEMPEÑO
 Gestión del desempeño
 Política en materia de ascensos
 Marco de resultados institucionales
 Compendio de indicadores clave de las realizaciones
 Programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE)

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

IGUALDAD DE GÉNERO
 Política en materia de género
 Metas de paridad de género

LUGARES DE TRABAJO INCLUSIVOS Y RESPETUOSOS

Política sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación
 Plan de acción integral sobre cultura organizacional
 Plan de cultura organizacional
 Procesos de orientación inicial
 Licencia parental

FUERZA DE TRABAJO DIRECTA

Hoja de ruta para la inclusión de la discapacidad
 Marco de diversidad e inclusión
 Plan de acción contra el racismo

REACTIVIDAD Y FLEXIBILIDAD

PLANIFICACIÓN DE UNA FUERZA DE TRABAJO ÓPTIMA

Planificación estratégica de la fuerza de trabajo
 Conjunto de herramientas de examen de la adaptación estructural
 Modalidades de trabajo flexibles

EQUIDAD Y JUSTICIA LABORALES

Marco de dotación de personal
 Ombudsman
 Oficina de Deontología

GESTIÓN DEL TALENTO Y EL CRECIMIENTO

Política de reasignación
 Políticas de contratación
 Adquisición estratégica de talento
 Capacitación obligatoria y voluntaria
 Reservas futuras de especialistas internacionales
 Plataforma WeLearn



VALORES FUNDAMENTALES DEL PMA

- Integridad
- Colaboración
- Compromiso
- Humanidad
- Inclusión

Plan de aplicación y de inversiones de la política en materia de personal

Introducción

- Este plan no es un presupuesto, sino que en él se indican las actividades de aplicación previsible y se hace un pronóstico de las inversiones necesarias para apoyar la consecución del objetivo del PMA de excelencia del personal, entre otras cosas mediante la aplicación de la política en materia de personal y las actividades institucionales y mundiales conexas.
- Dentro del proceso de gestión del cambio, la dirección propone un enfoque gradual que permita al PMA iniciar la transición hacia la excelencia del personal en 2021, incorporar de forma sistemática las inversiones necesarias en 2022 y mantener las inversiones necesarias en 2023 y posteriormente. El enfoque se ilustra en la figura siguiente.



- En 2021, ya hay muchas actividades de aplicación en curso, totalmente financiadas con cargo a recursos existentes. A partir de 2022, la escala y la naturaleza de la inversión en estas actividades se determinarán mediante los debidos procesos formales de planificación y presupuestación¹, como los relativos al Plan de Gestión (contando con las iniciativas institucionales de importancia fundamental y los recursos extrapresupuestarios multilaterales, esto es, propuestas de inversión, cuentas especiales y fondos fiduciarios) o a los distintos planes estratégicos para los países.

Resumen de las actividades de aplicación

- Se prevén actividades y necesidades de inversión conexas en tres niveles:
 - a nivel institucional, lo que incluye las iniciativas institucionales;
 - a nivel funcional, lo que incluye las direcciones y dependencias, y
 - a nivel del terreno, lo que incluye los despachos regionales y las oficinas en los países.

¹ En virtud de estos procesos se reconoce la facultad de la Junta Ejecutiva para examinar, modificar en caso necesario y aprobar programas, presupuestos de planes de gestión, proyectos y actividades.

Nivel institucional

5. La aplicación a nivel institucional incluye establecer, dentro del Departamento de Cultura Organizacional, una dependencia encargada de coordinar, comunicar, supervisar, hacer el seguimiento e informar sobre los progresos realizados en la consecución de la excelencia del personal. La dependencia se coordinará además con otros departamentos y direcciones en iniciativas conjuntas que integren la dimensión relativa a las personas dentro del PMA en procesos institucionales nuevos o preexistentes, entre ellos los procesos anuales de planificación y presentación de informes de las realizaciones y el registro central de riesgos.
6. En los próximos años, la inversión recurrente conexas a nivel institucional normalmente se incorporará a los presupuestos de los departamentos y direcciones y se financiará en el marco del Plan de Gestión del PMA con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas o de otro modo.
7. Se prevé que los catalizadores de la política en materia de personal² a nivel institucional sean, en particular, los que se describen a continuación:

Medio facilitador	Descripción	Plazo
Supervisión, informes, coordinación y apoyo al terreno	Función de apoyo con la responsabilidad de coordinar el proceso de cambio orgánico, y que incluye la supervisión, la presentación de informes, la coordinación y el apoyo al terreno.	Desde tercer trimestre de 2021
Plataforma de gestión del capital humano	Solución de tecnología digital que simplifica y automatiza los procesos de gestión del personal, proporciona datos y análisis de la fuerza de trabajo para ayudar al personal directivo a tomar decisiones fundamentadas sobre gestión del personal y mejora la experiencia de los empleados del PMA y los candidatos a un empleo en el mismo.	Desde tercer trimestre de 2021
Comunicación y difusión	Colaboración entre el Departamento de Cultura Organizacional y la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial en torno a la puesta en marcha de la política en materia de personal.	Desde tercer trimestre de 2021
Mejora de las relaciones con el personal	Función que fortalece las relaciones con el personal al aumentar el apoyo a las mismas y facilitar la resolución oportuna de cuestiones disciplinarias.	Desde tercer trimestre de 2021
Actualización del proceso de planificación e informes	Fortalecimiento del plan anual de las realizaciones y del correspondiente marco de rendición de cuentas para garantizar que constituyan un componente esencial de la arquitectura de gestión de las realizaciones del PMA y para fortalecer los vínculos entre los presupuestos y los resultados, incluidos los resultados en la dimensión relativa a las personas dentro de la labor del PMA.	Desde primer trimestre de 2022

Nivel funcional

8. La aplicación a nivel funcional se hace a través de actividades incluidas en estrategias, como las relativas a la seguridad, el bienestar del personal o los marcos, hojas de ruta y planes de acción

² Entre ellos las actividades previstas para coordinar y supervisar la difusión de la política e incorporar y mantener las mejoras en materia de gestión del personal.

relacionados con la gestión de los recursos humanos y la labor de los órganos independientes del PMA.

9. En los próximos años, la inversión recurrente conexas a nivel funcional normalmente se incorporará a los presupuestos de los departamentos y direcciones y se financiará en el marco del Plan de Gestión del PMA con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas o de otro modo.
10. Se prevé que los catalizadores de la política en materia de personal³ a nivel funcional sean, en particular, los que se describen a continuación.

Catalizador	Descripción	Plazo
Estrategia relativa al bienestar del personal	En la estrategia del PMA en materia de bienestar del personal para el período 2020-2024 se establece el plan general que explica cómo el PMA promoverá y mantendrá el bienestar físico, mental y psicosocial de los empleados, fomentando las sinergias y optimizando los recursos disponibles.	Segundo trimestre de 2021
Estrategia de recursos humanos	La estrategia de recursos humanos del PMA para 2021-2025 marca una dirección clara para los objetivos estratégicos, las funciones y los resultados que ha de obtener la función de recursos humanos, que permitirá cumplir las prioridades de la política en materia de personal. Este documento estratégico sirve de hoja de ruta de los recursos humanos para los próximos cuatro años y guiará a todos los empleados de la Dirección de Recursos Humanos a la hora de priorizar el trabajo que les permita hacer realidad la visión relativa a los recursos humanos.	Segundo trimestre de 2021
Marco contractual y de dotación de personal	Marco global en el que se definen todas las categorías de empleados y modalidades de contrato, que sirve de base a la dotación de personal de las oficinas del PMA en todo el mundo y ofrece un conjunto de principios y criterios para orientar al personal directivo en la selección de los empleados y las modalidades de contrato idóneos dependiendo de las funciones y necesidades (personal internacional o nacional, de plantilla o no de plantilla, etc.), impulsando cambios que, entre otras cosas, simplifican y estandarizan las disposiciones contractuales vigentes y proporcionan herramientas contractuales adecuadas en consonancia con las necesidades del organismo.	Segundo trimestre de 2021
Plan de acción para la planificación estratégica de la fuerza de trabajo	Plan que define un marco funcional demostrado y que prevé recursos y sistemas específicos para garantizar proactivamente que el PMA disponga de la fuerza de trabajo adecuada para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y cuente en sus operaciones con recursos oportunos y suficientes para tener una fuerza de trabajo de gran calidad y del tamaño adecuado, anticipando y abordando para ello el déficit o el excedente de competencias y perfiles en determinadas zonas y lugares.	Segundo trimestre de 2021

³ Se trata de actividades previstas o realizadas en colaboración con las direcciones del PMA que guardan relación con la política en materia de personal y que facilitan la mejora que se espera obtener en la gestión del personal.

Catalizador	Descripción	Plazo
Plan de acción contra el racismo	Plan de acción concreto y con indicaciones, por el que se garantiza el derecho de toda persona a acudir a trabajar sin miedo a sufrir discriminación o abuso de ningún tipo y a disfrutar de iguales oportunidades, con independencia de su raza, origen étnico o contexto cultural, y que contribuye al compromiso del PMA con la diversidad, la equidad y la inclusión.	Tercer trimestre de 2021
Marco del PMA en materia de diversidad e inclusión	Marco que aporta claridad y enfoque al significado de inclusión y diversidad para el PMA, y que traduce el componente de diversidad e inclusión de la política en materia de personal y los catalizadores conexos en efectos, productos y objetivos específicos, basándose en los valores fundamentales del PMA para aportar mayor claridad sobre cómo se plasmarán esos valores en comportamientos inclusivos en todas partes e impulsando la armonización y la integración de todas las iniciativas de diversidad e inclusión en curso.	Tercer trimestre de 2021
Marco de liderazgo del PMA	Marco que sustenta el desarrollo, la contratación, la planificación profesional y la gestión del desempeño del personal directivo, con indicadores mensurables susceptibles de observación, evaluación y evolución, basado en los ocho principios del liderazgo y las cuatro formas de trabajar correspondientes definidas en el Marco de Liderazgo del Sistema de las Naciones Unidas adoptado en 2017, para reflejar los valores fundamentales del PMA.	Tercer trimestre de 2021
Marco de rendición de cuentas para los supervisores	Marco que, entre otras cosas: reflejará las expectativas actualizadas periódicamente y expondrá ejemplos de buenas prácticas en la gestión del personal, conforme a lo definido en la presente política y en el marco de liderazgo del PMA; contendrá unos elementos obligatorios acerca de la gestión del desempeño para garantizar que los derechos de los supervisores y los supervisados estén debidamente protegidos, en particular en lo que se refiere a la prevención y la gestión de la actuación profesional insatisfactoria; garantizará que las responsabilidades en materia de gestión del personal queden recogidas correctamente en los perfiles de los puestos, los indicadores clave de las realizaciones y las evaluaciones de la actuación profesional de todos los supervisores; reforzará los mecanismos para ampliar el alcance de la retroalimentación sobre el desempeño, por ejemplo, mediante evaluaciones de 360 o 180 grados y evaluaciones en equipo de los compromisos establecidos en la presente política, y exigirá que todos los supervisores contribuyan a una cultura institucional en la que se facilite y se reciba retroalimentación constructiva.	Tercer trimestre de 2021

Nivel del terreno

11. Por tratarse de una política institucional, deben aplicarse las mismas disposiciones y normas en todos los lugares de trabajo del PMA y, al mismo tiempo, el enfoque seguido en la

aplicación sobre el terreno deberá respetar las diferencias locales, incluidas las diversas circunstancias y las normas culturales.

12. La aplicación sobre el terreno incluye actividades adicionales que son responsabilidad de los despachos regionales, como el apoyo a la planificación de la fuerza de trabajo, la adaptación estructural y la ampliación de las responsabilidades de adquisición de talento y contratación a nivel de los despachos regionales y las oficinas en los países.
13. La inversión conexa sobre el terreno normalmente se incorporará a los presupuestos de los despachos regionales o las oficinas en los países y se financiará en el marco del Plan de Gestión del PMA, a través de los planes estratégicos para los países o de otros procesos formales apropiados de planificación y presupuestación.
14. Se prevé que los catalizadores de la política en materia de personal⁴ a nivel del terreno sean, en particular, los que se describen a continuación.

Medio facilitador	Descripción	Plazo
Apoyo a la prestación de asistencia sanitaria a nivel local	Prestación de atención sanitaria alternativa a nivel local.	Desde segundo trimestre de 2021
Refuerzo de los recursos humanos especializados sobre el terreno mediante un proceso de planificación de la fuerza de trabajo	Evaluación detallada de los puestos necesarios y existentes y propuesta de aumentos y otros cambios en los puestos especializados para garantizar que cada una de las oficinas en los países tenga fácil y pronto acceso a la asistencia requerida.	Desde tercer trimestre de 2021
Prestación de apoyo en los despachos regionales para el desarrollo de una fuerza de trabajo óptima	Integración de la planificación de la fuerza de trabajo y los exámenes de la labor de adaptación estructural en los planes estratégicos para los países que sean pertinentes.	Desde cuarto trimestre de 2021
Prestación de apoyo para la atracción y la adquisición de talento a nivel local	Asignación de capacidad para apoyar las actividades locales de contratación	Desde primer trimestre de 2022
Diversidad e inclusión	Establecimiento de capacidad regional para apoyar el desarrollo de lugares de trabajo inclusivos y la diversificación de la fuerza de trabajo	Desde primer trimestre de 2022
Inclusión de la discapacidad	Proyectos y políticas encaminados a conseguir lugares de trabajo propicios, solidarios e inclusivos, lo cual incluye facilitar el acceso y una adaptación razonable para las personas con discapacidad.	Desde primer trimestre de 2022

15. Para 2021, la inversión señalada se suma a los recursos ya asignados en los despachos regionales y las oficinas en los países.

⁴ Incluyen las actividades relacionadas con las disposiciones de la política en materia de personal que se han determinado a partir de iniciativas institucionales y estrategias funcionales y que se supone que afectarán a los despachos regionales o a las oficinas en los países.

Inversión en la excelencia del personal [NB: las previsiones y las asignaciones son actualmente objeto de examen]

16. La inversión prevista⁵ en los tres niveles del PMA se muestra en el cuadro siguiente. La previsión para 2021 abarca solo los trimestres tercero y cuarto y ya está totalmente financiada con cargo a presupuestos de nivel institucional y funcional.

Resumen de la inversión adicional para aplicar la política en materia de personal, por nivel (miles de dólares EE.UU.)								
Nivel	2021 (medio año)		2022		2023		2024	
	Recurrente	Carácter único	Recurrente	Carácter único	Recurrente	Carácter único	Recurrente	Carácter único
Institucional	500	2 201	3 333	4 769	3 733	4 949	3 470	2 415
Funcional	518	3 490	3 746	9 160	6 226	6 015	7 560	4 025
Terreno	230	990	5 310	6 630	5 710	5 910	5 700	4 780
Total	1 248	6 681	12 389	20 559	15 669	16 874	16 730	11 220

Qué se incluye y cómo se financia	
	<p>Recurrente: 500.000 dólares, correspondientes a los costos conocidos de concesión de licencias para la gestión del capital humano seleccionada, que se repetirán cada año del contrato (financiados a través de la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la fuerza de trabajo para 2020). Carácter único: 2,2 millones de dólares, que incluyen: 500.000 dólares para el costo de la coordinación departamental y la supervisión de la planificación organizacional (financiados a través de la iniciativa institucional de carácter fundamental sobre la cultura organizacional y una propuesta de inversión); 500.000 dólares para el apoyo a medidas disciplinarias (financiados por una asignación para costos obligatorios del Comité de Asignación Estratégica de Recursos); 950.000 dólares para expertos en gestión del capital humano (financiados a través de la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la fuerza de trabajo para 2020), y 125.000 dólares para un programa de capacitación para oficiales nacionales (financiado a través de la iniciativa institucional de carácter fundamental sobre la cultura organizacional).</p>
	<p>Recurrente: 518.000 dólares, que incluyen 235.000 dólares para la dotación de personal de la Oficina de Deontología con funciones de asesoramiento y orientación, entre otras cosas para la prevención de actos de explotación y abuso sexuales (financiados a través de una propuesta de inversión) y 175.000 dólares en la esfera del bienestar con el fin de digitalizar los historiales de salud y el sistema de gestión de la seguridad y la salud en el lugar de trabajo (financiados por la Dirección de Bienestar del Personal). Carácter único: 3,4 millones de dólares, que incluyen las siguientes propuestas de inversión: 1 millón de dólares para planificación estratégica de la fuerza de trabajo; 1 millón dólares para ascensos; 370.000 dólares para la reserva futura de especialistas internacionales; 200.000 dólares para la orientación inicial de directores y directores adjuntos en los países; 140.000 dólares para el fortalecimiento del programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias; 30.000 dólares para la aplicación del programa anual de declaración de la situación financiera y los conflictos de intereses por parte de la Oficina de Deontología, y 150.000 dólares para el aprendizaje por vía electrónica y la digitalización de programas para la prevención de la explotación y el abuso sexuales.</p>
	<p>Recurrente: 230.000 dólares, que cubren la atención sanitaria local, además de programas y capacitación (financiados por la Dirección de Bienestar del Personal). Carácter único: 990.000 dólares, que incluyen 500.000 dólares para planificación estratégica de la fuerza de trabajo y exámenes de la labor de adaptación estructural (financiados a través de una propuesta de inversión), y 400.000 dólares para el reemplazo de expertos en la materia (financiados a través de iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la fuerza de trabajo para 2020).</p>

17. La inversión prevista se realizará en las tres funciones de gestión de programas institucionales en los que es necesaria:

⁵ Las previsiones se basan en el alcance de las actividades señaladas y en los planes o las estimaciones de inversión disponibles para los niveles institucional o funcional.

- coordinación y apoyo al terreno;
- comunicación y participación, y
- supervisión e informes.

18. Asimismo, las previsiones de inversión se asignan a cada una de las cuatro esferas de prioridades establecidas en la política, teniendo en cuenta la descripción de las actividades existentes o previstas en cada esfera (véase el anexo 3):

- reactividad y flexibilidad;
- desempeño y mejora;
- diversidad e inclusión, y
- atención y apoyo.

Resumen de la inversión adicional, por prioridad de la política y actividad (miles de dólares EE.UU.)								
Nivel	2021 (medio año)		2022		2023		2024	
	Recurrente	Carácter único	Recurrente	Carácter único	Recurrente	Carácter único	Recurrente	Carácter único
Coordinación y apoyo al terreno	500	1 367	1 750	2 800	2 000	3 300	1 700	1 250
Comunicación y participación	0	167	453	935	453	935	370	800
Supervisión e informes	0	667	1 130	1 035	1 280	715	1 400	365
Reactividad y flexibilidad	0	2 470	3 525	6 700	4 925	5 675	6 875	3 215
Desempeño y mejora	115	1 465	1 255	5 010	1 805	4 165	1 705	3 405
Diversidad e inclusión	110	255	1 655	3 500	2 785	1 550	2 505	1 690
Atención y apoyo	523	290	2 621	580	2 421	535	2 175	495
Total	1 248	6 681	12 389	20 559	15 669	16 874	16 730	11 220

Qué se incluye y cómo se financia	
➤	115.000 dólares, que se refieren al costo de la dotación de personal para el programa anual de declaración de la situación financiera y los conflictos de intereses (80.000 dólares) y a los programas de protección contra la explotación y el abuso sexuales (35.000 dólares) a nivel funcional (financiados por la Oficina de Deontología a través de propuestas de inversión).
➤	2,4 millones de dólares, que incluyen: 1,2 millones de dólares para planificación estratégica de la fuerza de trabajo y 370.000 dólares para fortalecer la adquisición de talento (a nivel funcional, financiados a través de la propuesta de inversión para la estrategia de recursos humanos); 500.000 dólares para exámenes de la labor de adaptación estructural, y 400.000 dólares para el reemplazo de expertos en gestión del capital humano, ambos a nivel del terreno (financiados a través de la propuesta de inversión en recursos humanos y la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la fuerza de trabajo para 2020).

Indicadores clave de las realizaciones y plan de seguimiento y presentación de informes de la política en materia de personal

Introducción

1. La visión de futuro de la fuerza de trabajo del PMA consiste en equipos diversos, comprometidos, cualificados y de gran desempeño, seleccionados en función del mérito, que operen en un entorno de trabajo saludable e inclusivo, hagan suyos los valores del PMA y trabajen junto con los asociados para salvar vidas y cambiar la vida de las personas a las que presta asistencia el Programa.
2. Cuatro esferas de prioridades relativas a la excelencia del personal y 12 elementos de apoyo, que se describen en el anexo III, orientan los progresos del PMA hacia el logro de esa visión a través de las actividades y los plazos de aplicación previstos, que se exponen en el anexo V.
3. Todos en el PMA desempeñan un papel en la aplicación de la política en materia de personal. En la medición de los progresos participarán todos los empleados y equipos, incluida la totalidad del personal directivo y los supervisores, en todos los sectores del PMA.

Indicadores clave de las realizaciones

4. Para apoyar el logro de la visión de futuro de la fuerza de trabajo y las cuatro prioridades establecidas en la política, se han seleccionado unos indicadores clave de las realizaciones de tipo cuantitativo que tienen en cuenta medidas existentes (marcadas con un asterisco en el siguiente cuadro), los ciclos de presentación de informes y la disponibilidad de datos. Cada indicador clave de las realizaciones se apoyará en unas instrucciones que faciliten información sobre el origen de los datos utilizados, los períodos de tiempo pertinentes y la base de cálculo.
5. Durante las reuniones de trabajo anuales previstas en la presente política, se propondrán unos indicadores cualitativos de los progresos realizados y los problemas encontrados en la aplicación de la política, y se recabarán experiencias de las oficinas del PMA y del terreno, así como aportaciones de los órganos independientes del PMA.

Seguimiento

6. Al hacer el seguimiento de la aplicación de la política en materia de personal se tendrán en cuenta los progresos realizados en las actividades previstas, entre ellas las descritas en el anexo V, y en los indicadores clave de las realizaciones de tipo cuantitativo antes mencionados.
7. El Departamento de Cultura Organizacional realizará un seguimiento y examinará las actividades de aplicación trimestralmente, mientras que los indicadores clave de las realizaciones serán objeto de seguimiento dos veces al año: cada 30 de junio y cada 31 de diciembre.
8. Las actividades previstas podrán revisarse anualmente atendiendo a la experiencia y a las constataciones de las reuniones de trabajo conjuntas anuales celebradas en cada despacho región y en cada dirección.

9. La política en materia de personal será evaluada por la Oficina de Evaluación cinco años después de su aprobación. Los resultados de la evaluación servirán para actualizar esta política y formular nuevas medidas. En caso necesario, se podrá recomendar el examen de la política con anterioridad.

Presentación de informes

10. Las actividades de aplicación deberán estar bien coordinadas en el seno del PMA, con la Junta Ejecutiva y con el sistema más amplio de las Naciones Unidas, como el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación. Para ello serán necesarias actividades de planificación y presentación de informes a nivel institucional y operacional. También se requerirá una rendición de cuentas mutua con los donantes para garantizar que la aplicación de la política reciba prioridad y financiación, vaya acompañada de unos plazos concretos y sea objeto de seguimiento.
11. El Departamento de Cultura Organizacional es responsable de la coordinación y la supervisión generales de las actividades de aplicación y de la presentación de informes al respecto. El PMA también incorporará la dimensión relativa a las personas y las disposiciones de la política en materia de personal en su conjunto de herramientas de planificación y presentación de informes sobre las realizaciones, de supervisión de la gestión y de gestión global de riesgos (como la declaración de ofrecimiento de garantías o de fiabilidad del Director Ejecutivo, el registro central de riesgos, los planes e informes anuales sobre las realizaciones, el Marco de resultados institucionales y los informes anuales del PMA) con miras a asegurar la responsabilidad compartida y la rendición de cuentas con respecto a la aplicación de la política. El PMA reflejará su compromiso con la excelencia del personal en las actualizaciones periódicas para la Junta Ejecutiva. Los directores en los países y sus equipos directivos son responsables de incorporar la dimensión relativa a las personas y las disposiciones de la política en materia de personal a los planes estratégicos para los países, los presupuestos de las carteras de actividades en los países y los informes anuales sobre los países.

Examen de las disposiciones sobre seguimiento y presentación de informes

12. El PMA revisará los indicadores clave de las realizaciones de tipo cuantitativo, las disposiciones en materia de seguimiento, los registros de riesgos y el Marco de resultados institucionales según sea necesario para garantizar que el organismo esté midiendo “los resultados relativos a las personas” adecuadamente sobre el terreno, y mantendrá informada a la Junta Ejecutiva de toda revisión propuesta y de cualquier retraso o problema en el cumplimiento de las medidas progresivas para la aplicación de la presente política.

Prioridad de la política	Número	Esfera clave de resultados/ elemento	Indicadores clave de las realizaciones de tipo cuantitativo
Reactividad y flexibilidad	1.1	Planificación de una fuerza de trabajo óptima	Porcentaje del total de puestos ocupados Número medio de días para ocupar un puesto Número de oficinas en los países que informan de una correspondencia entre sus necesidades y su fuerza de trabajo
	1.2	Uso de modalidades de contrato apropiadas	* Porcentaje de la fuerza de trabajo empleada con contratos de breve duración Duración media del contrato de los titulares de contratos de breve duración
	1.3	Gestión del talento y el crecimiento	Porcentaje de los supervisores que reciben una evaluación positiva por su gestión del personal * Indicadores del crecimiento utilizados en la Encuesta mundial del personal, por ejemplo: "He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer" y "Cuento con la capacitación que necesito para realizar mi trabajo de manera eficaz"
Desempeño y mejora	2.1	Mentalidad de desempeño	* e.IPM.1 Tasa de finalización del ciclo de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE) que cumple con las normas de calidad de los procesos * Indicadores del desempeño utilizados en la Encuesta mundial del personal, por ejemplo: "Sé que mi supervisor tomará las medidas adecuadas si mi equipo tiene algún problema continuado con su rendimiento" Tasa de finalización del plan anual de las realizaciones que cumple con las normas de calidad de los procesos
	2.2	Innovación y cambio	Indicador clave de los riesgos INK1* Porcentaje de proyectos de innovación nuevos y apoyados activamente con respecto a la meta Inversión per cápita en capacitación (en dólares)
	2.3	Profesionalidad	*e.LEA.5 Tasa de cumplimiento de la capacitación obligatoria * Indicadores relativos a la disciplina utilizados en la Encuesta mundial del personal, por ejemplo: "Creo que a todos los empleados del PMA, sea cual sea su nivel, se les hace responder"

Prioridad de la política	Número	Esfera clave de resultados/ elemento	Indicadores clave de las realizaciones de tipo cuantitativo
Diversidad e inclusión	3.1	Lugar de trabajo inclusivo y respetuoso	<p>* e.LEA.6 Porcentaje de empleados que terminan la capacitación obligatoria tanto en prevención de la explotación y el abuso sexuales como en prevención del acoso sexual y el abuso de poder</p> <p>* Índice de participación de los empleados, extraído de la Encuesta mundial del personal y basado en un valor de referencia mundial adaptado de la diversidad y la inclusión</p> <p>* Indicadores de la reafirmación de valores utilizados en la Encuesta mundial del personal, por ejemplo: "Todos los empleados del PMA son tratados con respeto"</p>
	3.2	Fuerza de trabajo diversa	<p>[en proceso de elaboración]</p> <p>Número de solicitudes y asignaciones al año, analizadas por discapacidad, género y grupo geográfico/raza</p>
	3.3	Equidad de género	<p>* e.TAA.2 Paridad de género</p> <p>* a.UNC.6 Porcentaje de metas conseguidas de los indicadores del ONU-SWAP</p> <p>Inexistencia de diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en cuanto a la tasa de eliminación de puestos</p>
Atención y apoyo	4.1	Cultura de la protección y la seguridad	<p>* i.SEC.1 – Porcentaje de cumplimiento de la política de gestión de la seguridad del PMA y su marco para la rendición de cuentas</p>
	4.2	Seguridad, salud y bienestar en el trabajo	<p>* Indicador clave de los riesgos WEL1 Número de casos de discapacidad de larga duración imputable al servicio</p> <p>* Indicador clave de los riesgos WEL2 Número de nuevos casos de lesiones o enfermedades imputables al servicio</p> <p>Número de lugares de destino que disponen de clínicas de atención primaria gestionadas por el PMA</p> <p>Número de accesos individuales a la Plataforma sobre bienestar cada año</p>
	4.3	Dirección de personas y apoyo	<p>Calificación basada en un índice mundial adecuado sobre el liderazgo inclusivo</p> <p>* Indicadores del liderazgo utilizados en la Encuesta mundial del personal, por ejemplo: "Mi supervisor ejerce un liderazgo eficaz"</p>

* = medida existente.

Marco de comunicación y difusión de la política en materia de personal

Introducción

1. En la recomendación 6 de la evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal (2014-2017)⁶ se pide “reforzar aún más el sistema proactivo de intercambio de información pertinente con los empleados del PMA”. Por lo tanto, la participación de los empleados en la elaboración de la política, su difusión una vez aprobada y la comunicación continua de sus disposiciones y las medidas conexas son actividades importantes.
2. Este marco orienta las actividades de comunicación mundiales y locales para garantizar que la política en materia de personal no “quede olvidada”.

Cinco fases de comunicación

3. Las actividades de participación y consulta emprendidas con los empleados, los órganos representativos del personal y otras partes interesadas durante la elaboración de la política han sido de vital importancia y constituyen las fases 1 y 2 del enfoque general de comunicación que se ilustra en la figura siguiente.



4. Las tres fases que siguen correrán a cargo del Departamento de Cultura Organizacional y de la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial.
5. La comunicación interna continua sobre la política formará parte integrante del plan de comunicación interna más amplio del PMA, tanto en el momento de la puesta en marcha como, con regularidad, a lo largo de las semanas, los meses y los años siguientes.

⁶ Disponible en la dirección siguiente: <https://www.wfp.org/publications/evaluation-wfp-people-strategy-2014-2017>.

Plan de difusión

- Este plan de difusión se incluye en la política en materia de personal conforme a lo recomendado en el informe de evaluación. Puesto que en él se prevén las necesidades de información que surgirán inmediatamente después de la aprobación de la política, abarca un período de entre 14 y 16 semanas. Su objetivo principal es garantizar que todas las partes interesadas tengan conocimiento de la política y de las responsabilidades que tienen en su aplicación.
- La primera fase del plan es preparatoria e incluye actividades destinadas a la interiorización de los conceptos que subyacen a la política por parte de los principales grupos de partes interesadas.
- La segunda fase aborda la necesidad de establecer una red de embajadores locales para la política que actúen como coordinadores y expertos en la materia. Se sabe que este enfoque ha tenido éxito en otras entidades de las Naciones Unidas y para otros temas abordados en el PMA.
- La tercera fase se pondrá en marcha tras la aprobación de la política y se centrará en sensibilizar a la dirección y el personal directivo en general sobre sus responsabilidades en la aplicación de la política.
- La cuarta fase será la de planificación e inicio de medidas para la elaboración, el examen o la adaptación de los catalizadores señalados en el plan de aplicación (véase el anexo 5).
- La fase final de la difusión consistirá en evaluar las enseñanzas extraídas de las actividades realizadas y apoyar la transición hacia estrategias y planes de acción de comunicación a largo plazo, que se integrarán en las actividades y los programas institucionales, particularmente a nivel de la dirección ejecutiva.

Calendario para la difusión

Fase	Objetivo	Hitos
Fase 1	Inculcar los conceptos de la política en las partes interesadas, incluido el Grupo Directivo y la Junta Ejecutiva	En curso
Fase 2	Designar a embajadores locales, instruirlos y dotarlos de medios	Junio de 2021
Fase 3	Sensibilizar sobre las responsabilidades de los altos cargos, otro personal directivo, los supervisores y los empleados en general (puesta en marcha de la política)	Julio–septiembre de 2021
Fase 4	Invitar a adoptar medidas para que las estrategias, las políticas, los marcos, las iniciativas y los planes de trabajo del PMA se guíen por la política en materia de personal	Septiembre–octubre de 2021
Fase 5	Transición al plan de comunicación integrado	Noviembre de 2021

Sometido a examen