



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

## Junta Ejecutiva

Primer período de sesiones ordinario  
Roma, 24 y 25 de febrero de 2020

---

Distribución: general

Tema 5 del programa

Fecha: 28 de enero de 2020

WFP/EB.1/2020/5-B/Add.1

Original: inglés

Informes de evaluación

Para examen

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (<https://executiveboard.wfp.org/es>).

---

## Respuesta de la dirección a las recomendaciones formuladas en el informe resumido de la evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal (2014-2017)

### Antecedentes

1. En este documento se presenta la respuesta de la dirección a las recomendaciones formuladas en el informe resumido de la evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal (2014-2017).
2. La evaluación abarcó el período 2014-2019.
3. La evaluación ha dado como resultado seis recomendaciones cuyo objetivo es orientar la planificación estratégica.
4. La dirección aprecia las conclusiones de la evaluación y acepta las recomendaciones.
5. En el cuadro recapitulativo siguiente se exponen las medidas previstas y los plazos para ponerlas en práctica.

---

### Coordinadores del documento:

Sr. M. Juneja  
Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas  
Departamento de Gestión de Recursos  
Tel.: 066513-2885

Sra. J. Luma  
Directora  
Dirección de Recursos Humanos  
Tel.: 066513-2923

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME RESUMIDO DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PMA EN MATERIA DE PERSONAL (2014-2017)</b>			
<b>Recomendación</b>	<b>Dependencias responsables</b>	<b>Respuesta de la dirección y medidas adoptadas/por adoptar</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
<p><b>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.</b></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"> <li>• la cultura en el lugar de trabajo, en particular, con respecto al hostigamiento, el acoso sexual y el abuso de poder;</li> <li>• la igualdad de género, la diversidad y la inclusión;</li> <li>• 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);</li> <li>• la gestión del desempeño.</li> </ul> <p>b) La política debería incluir una teoría del cambio, un plan de ejecución en el que se detallan 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><b>Responsables:</b></p> <p>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 en la Sede, los despachos regionales y una selección representativa de oficinas en los países</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b></p> <p>El PMA elaborará un amplio documento de políticas en el que sistematizará su forma de concebir la fuerza de trabajo. En ese documento, que se basará en la estrategia del PMA en materia de personal (2014-2017), se desarrollarán más ampliamente algunos temas que no se trataron de manera suficiente en esa estrategia y se incorporarán las esferas en las que se recomienda centrar la atención. El documento no será “propiedad exclusiva” de la HRM, sino que abarcará todas las direcciones y funciones de gestión del PMA. La HRM elaborará asimismo su propia estrategia de recursos humanos, que se integrará en la nueva “política de personal” y en la que se expondrá claramente la función de apoyo que esta dirección deberá desempeñar para aplicar la política.</p> <p>Además, uno de los objetivos de esta política será abordar las cuestiones de la diversidad y la inclusión de la fuerza de trabajo que no se trataron en la estrategia en materia de personal, en particular: los problemas con que se enfrentan los empleados con discapacidad; la discriminación por razón de sexo, género, origen étnico y orientación sexual, entre otros factores, y la posible relación existente entre estos factores y los incidentes de hostigamiento, acoso sexual y abuso de poder.</p>	<p><b>Prioridad:</b> alta</p> <p><b>Plazo:</b> febrero de 2021</p>

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME RESUMIDO DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PMA EN MATERIA DE PERSONAL (2014-2017)</b>			
<b>Recomendación</b>	<b>Dependencias responsables</b>	<b>Respuesta de la dirección y medidas adoptadas/por adoptar</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
<p><b>Recomendación 2: El PMA debería implementar una nueva política en materia de personal en el marco de un proceso de gestión del cambio institucional.</b></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><b>Responsables:</b> Subdirector Ejecutivo al cargo del RM, en colaboración con la HRM, las dependencias funcionales en la Sede y los despachos regionales</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> Como ya se ha dicho, el PMA elaborará en breve una política de personal. Tomamos nota de dos factores que tuvieron un impacto negativo en la aplicación de la estrategia en materia de personal: la ausencia de funciones, responsabilidades y planes de trabajo claramente definidos para las diversas dependencias y esferas funcionales y la falta de recursos destinados expresamente a aplicar la estrategia en los planos regional y nacional. En el futuro, para elaborar la política de personal la HRM promoverá la celebración de consultas en todos los niveles del organismo, destacando la necesidad de apoyo, comunicación y dedicación por parte del personal directivo superior, los responsables sobre el terreno y las direcciones funcionales.</p>	<p><b>Prioridad:</b> alta <b>Plazo:</b> febrero de 2023</p>
<p><b>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.</b></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</p>	<p><b>Responsables:</b> Director de la HRM, en consulta con los despachos regionales, las oficinas en los países, las dependencias funcionales y el Grupo Directivo</p>	<p><b>Recomendación aceptada</b> Desde la adopción de la estrategia en materia de personal se han invertido muchos recursos para aumentar las capacidades de la HRM; sin embargo, convenimos en que esa función debe profesionalizarse y ampliarse todavía más, especialmente sobre el terreno, donde la presencia de la HRM no basta para llevar a cabo la gran labor que se necesita para promover la futura política de personal. La HRM seguirá fomentando las capacidades de los oficiales de recursos humanos en relación con la evaluación de los puestos, dado que tiene previsto poner en marcha por segunda vez, en mayo de 2020, un programa de certificación de ese tipo de evaluaciones y realizar durante el año exámenes de la armonización</p>	<p><b>Prioridad:</b> media <b>Plazo:</b> febrero de 2021</p>

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME RESUMIDO DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PMA EN MATERIA DE PERSONAL (2014-2017)</b>			
<b>Recomendación</b>	<b>Dependencias responsables</b>	<b>Respuesta de la dirección y medidas adoptadas/por adoptar</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
<p>fácilmente y en un plazo breve con un oficial de recursos humanos. En este contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• 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.</li> </ul> <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"> <li>• sus capacidades (conocimientos y competencias);</li> <li>• 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;</li> <li>• 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.</li> </ul>		<p>institucional en el marco de unas 20 misiones en la Sede y los despachos regionales, así como de misiones conjuntas a las oficinas en los países complejas para garantizar un apoyo efectivo y transferir los conocimientos necesarios.</p> <p>La HRM también implementará una nueva estrategia digital destinada a crear valor para el Programa; la misma contribuirá a respaldar la toma de decisiones basada en datos empíricos, a reducir la carga administrativa de los empleados y la comunidad de prácticas dedicada a los recursos humanos y a mejorar la vida en el lugar de trabajo.</p> <p>Con ese fin la HRM ya ha comenzado a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ digitalizar y automatizar integralmente los procesos de recursos humanos (el proyecto de autoservicio del PMA ha reducido considerablemente la carga administrativa no solo para los profesionales de recursos humanos, sino también para los empleados y directivos);</li> <li>➤ realizar análisis de la fuerza de trabajo y facilitar herramientas de planificación de la misma para apoyar la gestión del personal y la toma de decisiones conexas (tablero de análisis de los recursos humanos), e</li> <li>➤ implementar las tecnologías más avanzadas, como la selección automática de los currículos de los candidatos, las valoraciones técnicas en línea y las entrevistas en video, con lo que se han reducido considerablemente los plazos de contratación y mejorado la experiencia de los empleados y candidatos.</li> </ul>	

<p><b>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.</b></p> <p>a) Este marco debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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</li> <li>• 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.</li> </ul> <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"> <li>• implementar los programas de gestión ya existentes o previstos y las medidas complementarias conexas;</li> <li>• 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</li> </ul>	<p><b>Responsables:</b></p> <p>Director de la HRM, en consulta con el Grupo Directivo, los despachos regionales y las oficinas en los países</p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>El PMA y su HRM han invertido grandes recursos en el desarrollo de las competencias de gestión y liderazgo del personal (programa de capacitación en materia de supervisión, programa de desarrollo del liderazgo, proyectos piloto de examen integral (de 360°), asesoramiento personalizado y desarrollo de competencias generales).</p> <p>Ahora bien, aún queda mucho por hacer y el PMA debe comprometerse a invertir y a hacer de esta esfera una de sus prioridades, en consonancia con lo que los empleados han manifestado y solicitado a través de las últimas encuestas mundiales del personal. Hay que elaborar programas específicos, que se incorporarán, junto con los recursos de aprendizaje existentes, en un programa integral de gestión que incluya el asesoramiento personalizado y se tenga en cuenta en las decisiones de planificación de la fuerza de trabajo. Las políticas vigentes deberán revisarse para velar por que el PMA disponga del marco normativo necesario para favorecer una mayor rendición de cuentas del personal directivo.</p> <p>En concreto, en la esfera de la gestión de la actuación profesional aplicada a la evaluación del personal, se están adoptando varias medidas para abordar y aumentar la rendición de cuentas tanto del personal como de los directivos, por ejemplo, incorporando indicadores de las realizaciones y resultados cuantificables para todos los supervisores en relación con sus funciones básicas. Además, la HRM tiene previsto examinar y fortalecer aún más el enfoque que adopta para abordar la actuación profesional insatisfactoria. Por último, prevé también poner en marcha una iniciativa de aprendizaje y perfeccionamiento más sistemática (academia de directivos) para desarrollar y respaldar al personal directivo durante toda su carrera profesional.</p>	<p><b>Prioridad:</b> alta</p> <p><b>Plazo:</b> agosto de 2021</p>
--	--	---	---

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME RESUMIDO DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PMA EN MATERIA DE PERSONAL (2014-2017)</b>			
<b>Recomendación</b>	<b>Dependencias responsables</b>	<b>Respuesta de la dirección y medidas adoptadas/por adoptar</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
<p>excelentes competencias de gestión de personal y que por tanto puedan ejercer de mentores;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• prever un tiempo para las actividades de gestión de personal en el momento de establecer la carga de trabajo de los supervisores.</li> </ul>			
<p><b>Recomendación 5: El PMA debería llevar a cabo un examen exhaustivo de las modalidades contractuales existentes y de su utilización.</b></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 Programa, más allá de la duración actualmente prevista del proyecto de armonización institucional. En este contexto:</p>	<p><b>Responsables:</b></p> <p>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</p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>En el marco del proyecto de armonización institucional (junio de 2018-diciembre de 2019), se han realizado exámenes en más de 40 países cuyo objetivo prioritario era ayudar a las oficinas en los países a poner en práctica de forma eficiente y eficaz sus planes estratégicos para los países. Durante estos exámenes, la HRM ha recomendado crear más puestos de plazo fijo (más de 700) y aumentar el número de puestos de oficiales nacionales de categoría profesional (más de 200) con el fin de estabilizar la plantilla de las oficinas</p>	<p><b>Prioridad:</b> alta</p> <p><b>Plazo:</b> febrero de 2021</p>

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME RESUMIDO DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PMA EN MATERIA DE PERSONAL (2014-2017)</b>			
<b>Recomendación</b>	<b>Dependencias responsables</b>	<b>Respuesta de la dirección y medidas adoptadas/por adoptar</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• 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.</li> </ul> <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>funcionales en la Sede</p>	<p>e incrementar el número de empleados de contratación nacional.</p> <p>El PMA está intensamente involucrado en un examen integral de las modalidades contractuales existentes para responder a la evolución de sus necesidades y de las necesidades de su fuerza de trabajo. Además, es consciente de que llevan largo tiempo usándose modalidades contractuales de breve duración y está estudiando formas de limitar el recurso prolongado o repetido a contratos de breve duración. Después de consultar a otras entidades de las Naciones Unidas, la HRM ha acometido un examen del marco de dotación de personal con el objetivo de garantizar que el PMA esté en condiciones de atraer y retener a los mejores talentos y de seguir siendo competitivo dentro del sistema de las Naciones Unidas y en el mercado laboral en general, ofreciendo condiciones de empleo adecuadas. En este contexto, el PMA está trabajando en la creación de una nueva modalidad contractual que se utilice para satisfacer sus necesidades a corto y medio plazo, al tiempo que ofrece condiciones de empleo competitivas a los empleados que actualmente son titulares de un contrato de breve duración.</p>	
<p><b>Recomendación 6: La Dirección de Recursos Humanos debería reforzar aún más el sistema proactivo de intercambio de información pertinente con los empleados del PMA.</b></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>Responsables:</b> Director de la HRM, en consulta con los despachos regionales, las oficinas en los países y las dependencias funcionales</p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>La HRM tiene que seguir avanzando en este ámbito, entre otros medios, ampliando los canales que utiliza, creando comunidades de prácticas, organizando sesiones informales y facilitando regularmente herramientas y orientación a través de correos electrónicos y boletines de noticias.</p> <p>Los contenidos relacionados con los recursos humanos han sido sistemáticamente uno de los principales factores que impulsan la difusión interna de</p>	<p><b>Prioridad:</b> media <b>Plazo:</b> en curso; se han tomado medidas que se incluirán en los informes de actualización que se presentan anualmente a la Junta Ejecutiva</p>

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME RESUMIDO DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PMA EN MATERIA DE PERSONAL (2014-2017)</b>			
<b>Recomendación</b>	<b>Dependencias responsables</b>	<b>Respuesta de la dirección y medidas adoptadas/por adoptar</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
<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>información. Teniendo esto bien presente, la HRM se asociará con la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial (CAM) para mejorar la comunicación con el personal, manteniéndolo al tanto de los cambios y los proyectos que influyen en su relación laboral con el PMA, y para atender sus necesidades de información. El objetivo es doble: mejorar la comprensión de los empleados y proceder a la difusión de la información de manera más sistemática y armonizada.</p> <p>Algunas esferas prioritarias serán las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ mejorar la utilización de “WFPgo” que es una de las principales herramientas de comunicación utilizadas para publicar páginas dedicadas expresamente a informar a los empleados;</li> <li>➤ aprovechar la nueva funcionalidad de gestión de los conocimientos integrada en la herramienta de gestión de los servicios a nivel mundial para satisfacer las necesidades de información de los empleados y conseguir una difusión más sistemática y armonizada de la información, y</li> <li>➤ ampliar el número de “puntos de información y asistencia” para aumentar la interacción directa con los empleados y responder a sus preguntas en tiempo real.</li> <li>➤ El PMA es consciente de que los empleados son responsables de desarrollar sus capacidades para fines de promoción profesional, aunque el Programa tratará de asegurar que se disponga de oportunidades de capacitación accesibles, en especial facilitando el acceso a las mismas gracias al uso de tecnología adecuada.</li> </ul>	



## **Lista de las siglas utilizadas en el presente documento**

HRM	Dirección de Recursos Humanos
RM	Departamento de Gestión de Recursos