



Programa  
Mundial de  
Alimentos

SALVAR  
VIDAS  
CAMBIAR  
VIDAS

# Política del PMA en materia de personal

Junio 2021



# EB.A/2021/5-A Política del PMA en materia de personal

## 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’”, 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<sup>2</sup>.

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, en el Plan Estratégico se define qué debe hacer el PMA y en la política en materia de personal se configura 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<sup>3</sup> 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 PMA<sup>4</sup> 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

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 Según la definición que figura en el anexo II.

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

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

Todos los altos cargos, el personal directivo, los supervisores y los empleados serán responsables de respetar los compromisos y aplicar las prioridades y elementos definidos en la presente política.

La Junta, tras haber examinado el documento WFP/EB.A/2021/5-A:

- aprueba la política del PMA en

materia de personal;

- toma nota de que en el plan de aplicación y de inversiones que figura en el anexo V se facilitan estimaciones indicativas de las inversiones necesarias para lograr la plena aplicación de la política;
- toma nota asimismo de que las iniciativas y actividades necesarias para aplicar la política del PMA en materia de personal en 2021 se financiarán con cargo a fondos presupuestarios y extrapresupuestarios existentes;
- toma nota de que las iniciativas y actividades necesarias para aplicar la política del PMA en materia de personal a partir de 2022 recibirán apoyo por medio del Plan de Gestión del PMA, los presupuestos de las carteras de actividades en los países y otros mecanismos de financiación, según corresponda, y
- solicita al Director Ejecutivo que le informe de los avances realizados en la aplicación de la política por conducto del Plan de Gestión y del Informe Anual de las Realizaciones.

23 Junio 2021



# 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 asistencia<sup>5</sup> 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 1<sup>6</sup> 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.
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

<sup>5</sup> Según el Informe Anual de las Realizaciones de 2019, ese año el PMA prestó asistencia a 97 millones de personas.

<sup>6</sup> Véase el anexo 1.

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 Unidas<sup>7</sup>. 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 mundo<sup>8</sup>, con una fuerza de trabajo diversa formada por más de 20.000 personas en 2021<sup>9</sup>. 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 local<sup>10</sup>, 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 breves<sup>11</sup> en mayor medida que en otras entidades de las Naciones Unidas que se enfrentan a desafíos similares. Una gran proporción de la fuerza de trabajo es contratada como personal nacional en países en desarrollo.

7 Servicios comunes del PMA, informe de situación n.º 5 sobre la respuesta a la COVID 19, 15 de octubre de 2020.

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

9 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.

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

11 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 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.

De estos procede una proporción menor del personal de categoría profesional contratado a nivel internacional. Las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en el PMA<sup>12</sup>, y es necesario contratar a más jóvenes<sup>13</sup> y personas con discapacidad<sup>14</sup> 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 2014-2017<sup>15</sup>, 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 discriminación<sup>16</sup>, la creación del Departamento de Cultura Organizacional y la aprobación por la Junta Ejecutiva de una hoja de ruta para la inclusión de la discapacidad.
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 dichas necesidades. Lo que se puede hacer para contribuir a crear una fuerza de trabajo cualificada, motivada y saludable es lo siguiente: atraer y contratar a las personas idóneas 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

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

13 La Red de jóvenes del PMA tiene por objetivo fortalecer los mecanismos de participación y facilitar la colaboración con los jóvenes para garantizar que se escuchen sus opiniones (véase: <https://newgo.wfp.org/collection/our-wfp-culture/partners>).

14 La Hoja de ruta del PMA para la inclusión de la discapacidad (2020-2021), aprobada por la Junta Ejecutiva, apoya la aplicación de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad, presentada por el Secretario General en 2019, y el cumplimiento de las obligaciones del PMA relativas a esta cuestión en general.

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

16 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).

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 PMA<sup>17</sup>, 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 basa 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"<sup>18</sup>, que se aplicó inicialmente en la evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal (2014-2017), se basa en cinco supuestos básicos:

i) 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.

ii) Conforme la estrategia y las prioridades del PMA a nivel institucional evolucionan para reflejar plenamente el mandato multidimensional 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.

iii) 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.

iv) 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<sup>19</sup> impregne toda la labor del PMA y reafirme los compromisos y las normas de comportamiento.

v) 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" 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

<sup>17</sup> Orientaciones del PMA sobre la elaboración de teorías del cambio, marzo de 2017.

<sup>18</sup> Mayne, J. 2017. "The COM-B Theory of Change Model (V3)".

<sup>19</sup> Por "dimensión relativa a las personas" se entienden 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.

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 sus altos cargos, personal directivo y 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.

**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 presentan 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 sobre la futura fuerza de trabajo del PMA consiste en equipos diversos, comprometidos, cualificados y de gran desempeño, cuyos miembros, seleccionados en función del mérito, operen en un entorno de trabajo saludable e inclusivo, asuman los valores del PMA y colaboren con los asociados para salvar vidas y cambiar la vida de las personas a las que el PMA presta asistencia.**



# Focalización en las prioridades de gestión del personal del PMA

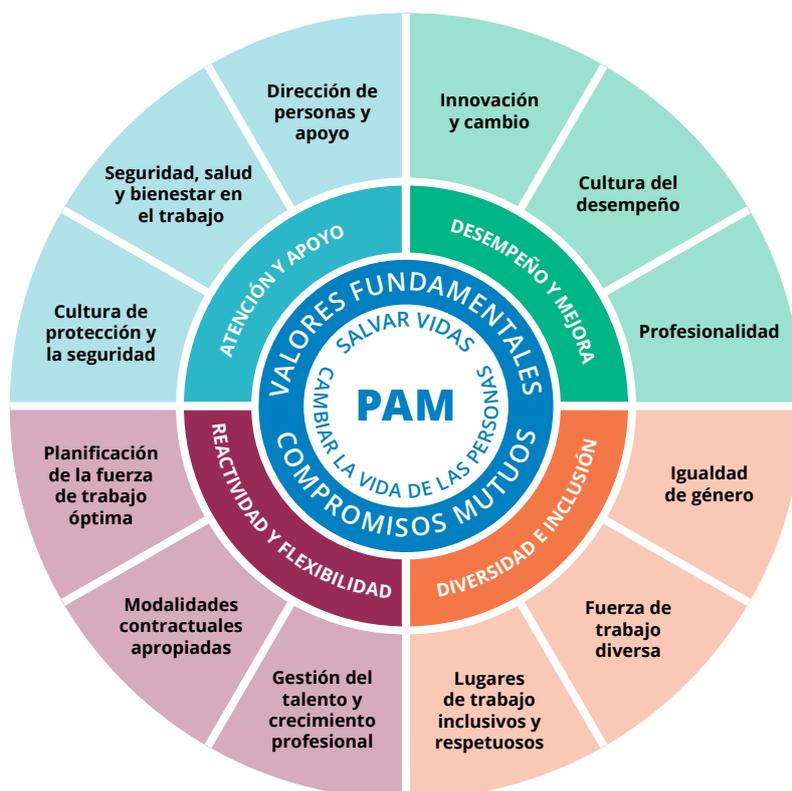
31. La gestión del personal es una esfera amplia y compleja que no dispone de una taxonomía generalmente aceptada. Cada entidad puede evaluar sus necesidades y su enfoque estratégico y definir unas prioridades de gestión del personal que reflejen su entorno operacional y sus necesidades y que se adapten 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.

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.

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



# 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 observar y comportarse con arreglo a las normas éticas más estrictas y a otras disposiciones administrativas del PMA.

35. En conjunto, este deber mutuo constituye un componente básico del comportamiento y la actuación de los que deberán rendir cuentas todos los altos cargos, personal directivo, supervisores y 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, la equidad 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 solución de los conflictos 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 reconocidos<sup>20</sup>, 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;

<sup>20</sup> Asociación de Personal Profesional del PMA y Unión del Personal de Servicios Generales de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el PMA.

- 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, observando las normas de conducta ética más estrictas;
  - contribuir proactivamente a la excelencia en la gestión del personal, a fin de alcanzar y mantener los mejores resultados;
  - 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 el mejor lugar de trabajo posible 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 cada uno de los miembros del personal del PMA. Se espera que los altos cargos, el personal directivo y los supervisores a todos los niveles den muestras de las capacidades en materia de gestión del personal necesarias para dar ejemplo de esos comportamientos en la medida adecuada. Para que el Programa pueda hacer realidad su visión y cumplir su cometido, es preciso apoyar a todos 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 planes 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 todo el mundo y a todos los niveles, en virtud de una serie de medidas que se pondrán en práctica a través de estrategias funcionales y marcos.

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 gestión y 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 investigaciones<sup>21</sup>, 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, a todos los niveles, 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 de la finalidad del organismo en que trabajan<sup>22</sup>. 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 empleados o los grupos de apoyo a los empleados de carácter voluntario e informal establecidos, como las redes de asesores para un entorno laboral respetuoso, los voluntarios de apoyo a los compañeros, la Red de jóvenes del PMA, los comités de personal y de bienestar, por conducto de los 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.

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

22 El 87 % de quienes respondieron a la Encuesta mundial del personal del PMA de 2018 indicaron sentir un gran orgullo por 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 aprobados de conformidad con las normas y los reglamentos del PMA derivados de los procesos de planificación y presupuestación, como los relativos al Plan de Gestión del PMA, incluidas las iniciativas institucionales de importancia fundamental, los recursos extrapresupuestarios multilaterales (propuestas de inversión, cuentas especiales y fondos fiduciarios), y los distintos planes estratégicos para los países.

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 estimaciones; así ocurre con los planes relativos al bienestar del personal, los recursos humanos 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. La labor de seguimiento y presentación de informes incluirá la realizada en la Sede y a nivel regional y de los países, según lo descrito anteriormente, comprendidas las reuniones de trabajo anuales conexas.

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

# Anexo I

## RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PMA EN MATERIA DE PERSONAL (2014-2017)<sup>1</sup>

RECOMENDACIONES	PRIORIDAD / RESPONSABILIDAD / PLAZO
<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 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><b>Prioridad:</b> Alta</p> <p><b>Responsables:</b> 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><b>Plazo:</b> Febrero de 2021</p>
<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>Prioridad:</b> Alta</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>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>	

<sup>1</sup> Evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal (2014-2017).

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:

- 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.

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:

- 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.

**Prioridad:** Media

**Responsables:** Director de la HRM, en consulta con los despachos regionales, las oficinas en los países, las dependencias funcionales y el Grupo Directivo

**Plazo:** Febrero de 2021

**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.**

a) Este marco debería:

- 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.

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:

- 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;

**Prioridad:** Alta

**Responsables:** Director de la HRM, en consulta con el Grupo Directivo, los despachos regionales y las oficinas en los países

**Plazo:** Agosto de 2020

- 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.

**Recomendación 5: El PMA debería llevar a cabo un examen exhaustivo de las modalidades contractuales existentes y de su utilización.**

- 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:
- los planes estratégicos para los países 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 planes estratégicos para los países desde el punto de vista de los recursos humanos, en particular a nivel regional.
- 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;
- 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.

**Prioridad:** Alta

**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

**Plazo:** Febrero de 2021

**Recomendación 6: La Dirección de Recursos Humanos debería reforzar aún más el sistema proactivo de intercambio de información pertinente con los empleados del PMA.**

- 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.
- 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.

**Prioridad:** Media

**Responsables:** Director de la HRM, en consulta con los despachos regionales, las oficinas en los países y las dependencias funcionales

**Plazo:** En curso; las medidas adoptadas se incluirán en los informes anuales de actualización que se presenten a la Junta Ejecutiva



# Anexo II

## DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS

<b>PERSONAS/ PERSONAL</b>	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.
<b>RENDICIÓN DE CUENTAS MUTUA</b>	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.
<b>COMPROMISOS MUTUOS</b>	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.
<b>VALORES FUNDAMENTALES</b>	Integridad: los empleados del PMA deberán comportarse con arreglo a los criterios más estrictos. / Colaboración: los empleados del PMA deberán trabajar conjuntamente en pos de un cometido común. / Compromiso: los empleados del PMA deberán cumplir las promesas mutuas. / Humanidad: los empleados del PMA deberán mejorar la vida de las personas a las que prestan asistencia y las de los demás empleados /Inclusión: los empleados del PMA deberán respetar las contribuciones particulares de cada uno de los demás empleados.
<b>DIVERSIDAD</b>	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.
<b>INCLUSIÓN</b>	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.
<b>IGUALDAD</b>	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.
<b>EQUIDAD</b>	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.
<b>GÉNERO</b>	Por género se entienden los roles, los comportamientos y las expectativas establecidos socialmente, mientras que por sexo se entienden las características anatómicas y biológicas que definen a los hombres y las mujeres.
<b>EQUIDAD DE GÉNERO</b>	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.

# Anexo III

## EJEMPLOS DE CATALIZADORES DE LOS 12 ELEMENTOS ESTABLECIDOS POR EL PMA PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL

<b>1 REACTIVIDAD Y FLEXIBILIDAD</b>	<b>2 DESEMPEÑO Y MEJORA</b>	<b>3 DIVERSIDAD E INCLUSIÓN</b>	<b>4 ATENCIÓN Y APOYO</b>
<p><b>1.1. Planificación de una fuerza de trabajo óptima</b> 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><b>2.1 Mentalidad de desempeño</b> 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><b>3.1 Lugar de trabajo inclusivo y respetuoso</b> Crear un lugar de trabajo inclusivo y respetuoso</p>	<p><b>4.1 Cultura de la protección y la seguridad</b> 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><b>Por los medios siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de la gestión acorde con los principios establecidos por el proceso de presupuestación estratégica ascendente</li> <li>Planificación estratégica de la fuerza de trabajo a nivel mundial, nacional y funcional</li> <li>Adaptación estructural</li> <li>Evaluación de las carencias en las competencias y de los planes de acción conexos</li> <li>Mecanismos ágiles de toma de decisiones y de ejecución en respuesta a las emergencias</li> <li>Política del PMA sobre el uso de modalidades de trabajo flexibles</li> </ul>	<p><b>Por los medios siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos del PMA para la planificación institucional y el seguimiento de las realizaciones</li> <li>Sistema del PMA para la mejora de la actuación profesional y de las capacidades</li> <li>Definiciones de un desempeño satisfactorio que sean útiles e incluyan resultados de equipo e individuales, así como las tareas que han de realizarse</li> <li>Respeto de los derechos de licencia y tiempo libre en aras de un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal</li> <li>Evaluaciones y toma de decisiones de forma equitativa y transparente, con arreglo a criterios objetivos y ateniéndose a los más altos niveles de eficiencia, competencia e integridad</li> </ul>	<p><b>Por los medios siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>Redes de personal del PMA de carácter informal</li> <li>Medidas para asegurar un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal</li> <li>Tolerancia cero ante la conducta abusiva y actuación decidida y oportuna ante cualquier vulneración de las normas de conducta del PMA.</li> <li>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</li> <li>Fortalecimiento de la capacidad de solución de conflictos y de los mecanismos de justicia interna, incluidas la mediación, la orientación personalizada y las evaluaciones del ambiente de los equipos</li> </ul>	<p><b>Por los medios siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de las políticas del Sistema de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas, las correspondientes directrices y las directivas pertinentes del PMA</li> <li>Sólida aplicación de las medidas de gestión de la seguridad y los riesgos conexos, de mitigación y de seguimiento, conforme a las disposiciones del PMA</li> <li>Desarrollo de cualificaciones y competencias especializadas en materia de protección y seguridad</li> </ul>

<b>1 REACTIVIDAD Y FLEXIBILIDAD</b>	<b>2 DESEMPEÑO Y MEJORA</b>	<b>3 DIVERSIDAD E INCLUSIÓN</b>	<b>4 ATENCIÓN Y APOYO</b>
<p><b>1.2 Uso de modalidades de contrato apropiadas</b> Responder a las necesidades cambiantes del organismo, mantener el conocimiento institucional y garantizar un empleo justo y decente</p>	<p><b>2.2 Innovación y cambio</b> Desarrollar una cultura de innovación y de aprendizaje y mejora continuos</p>	<p><b>3.2 Fuerza de trabajo diversa</b> 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><b>4.2 Seguridad, salud y bienestar en el trabajo</b> 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><b>Por los medios siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco de dotación de personal/marco contractual</li> <li>• Marco de rendición de cuentas para los supervisores</li> </ul>	<p><b>Por los medios siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia en materia de tecnología</li> <li>• Plataforma y proceso de gestión de los conocimientos, e iniciativas conexas</li> <li>• Fomento de una cultura de mejora continua, entre otras cosas mediante iniciativas de examen y optimización de los procesos</li> </ul>	<p><b>Por los medios siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco de diversidad e inclusión del PMA</li> <li>• Incorporación sistemática de la hoja de ruta del PMA para la inclusión de la discapacidad, adoptando, entre otras cosas, medidas de adaptación razonables</li> <li>• Plan de acción del PMA contra el racismo</li> <li>• Serie de dimensiones de la diversidad, ya sean visibles o invisibles, inherentes o adquiridas, y prestación de apoyo a los grupos minoritarios</li> <li>• Iniciativas para hacer participar y empoderar a las mujeres y a los grupos minoritarios</li> <li>• Iniciativas para desarrollar una fuerza de trabajo multicultural y multilingüe</li> </ul>	<p><b>Por los medios siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Política del PMA en materia de seguridad y salud en el trabajo</li> <li>• Marco y sistema del PMA para la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo</li> <li>• Prevención de los accidentes y las lesiones en el lugar de trabajo</li> <li>• Medios para garantizar que los empleados y sus representantes sean consultados y alentados a contribuir</li> <li>• Protección de la salud y seguro médico del PMA</li> </ul>

<b>1 REACTIVIDAD Y FLEXIBILIDAD</b>	<b>2 DESEMPEÑO Y MEJORA</b>	<b>3 DIVERSIDAD E INCLUSIÓN</b>	<b>4 ATENCIÓN Y APOYO</b>
<p><b>1.3 Gestión del talento y el crecimiento</b>  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><b>2.3 Profesionalidad</b>  Mantener los más altos niveles de conducta ética y de comportamiento, así como en la competencia exigida a los empleados</p>	<p><b>3.3 Equidad de género</b>  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><b>4.3 Dirección de personas y apoyo</b>  Desarrollar una administración ética y demostrar la excelencia en las cualificaciones y los comportamientos necesarios para liderar y gestionar personal</p>
<p><b>Por los medios siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco de rendición de cuentas para los supervisores</li> <li>• Políticas y plataformas de recursos humanos para la contratación, la reasignación y el ascenso</li> <li>• Compromiso de mantener los más altos niveles de eficiencia, competencia, equidad e integridad</li> <li>• Acceso a recursos y programas de diversos tipos para el desarrollo funcional y profesional</li> <li>• Estrategias para la retención de personal, en especial mujeres y grupos minoritarios</li> <li>• Oportunidades de enriquecimiento de la experiencia profesional, de traslado horizontal y de ascenso</li> </ul>	<p><b>Por los medios siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores fundamentales del PMA</li> <li>• Normas de conducta de la administración pública internacional y principios rectores conexos, en particular los de competencia, integridad, imparcialidad, independencia y discreción</li> <li>• Código de Conducta del PMA</li> <li>• Cumplimiento del programa anual de declaración de la situación financiera y los conflictos de intereses</li> <li>• Políticas, circulares e iniciativas conexas del PMA</li> <li>• Enfoque de tolerancia cero con respecto a conductas abusivas y actos de explotación y abuso sexuales, represalia, fraude y corrupción</li> </ul>	<p><b>Por los medios siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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)</li> <li>• Marco de liderazgo y una serie de programas de perfeccionamiento pertinentes</li> <li>• Política del PMA en materia de género</li> <li>• Plan de acción para la paridad de género</li> </ul>	<p><b>Por los medios siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco de liderazgo y una serie de programas de perfeccionamiento pertinentes</li> <li>• Marco de diversidad e inclusión, con medidas para apoyar el desarrollo de una cultura inclusiva</li> <li>• Plan de acción contra el racismo</li> <li>• Incorporación sistemática de la hoja de ruta del PMA para la inclusión de la discapacidad</li> <li>• Marco de rendición de cuentas para los supervisores</li> <li>• Sistema del PMA para la mejora de la actuación profesional y de las capacidades</li> </ul>

# Anexo IV

## 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, y los procedimientos del PMA para el seguimiento de los riesgos 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.

## ATENCIÓN Y APOYO

### Dirigir y apoyar al personal

Marco de liderazgo  
Capacitación del personal directivo  
Marco de rendición de cuentas destinado a los supervisores

### Seguridad, salud y bienestar en el trabajo

Política en materia de seguridad y salud en el trabajo  
Marco de seguridad y salud en el trabajo  
Sistema de gestión de la seguridad y la salud en el lugar de trabajo  
Estrategia en materia del bienestar del persona

### Protección y seguridad

Política de gestión de la seguridad del PMA y su marco para la rendición de cuentas  
Procedimiento de seguimiento de los riesgos

## DESEMPEÑO Y MEJORA

### Innovación y cambio

Estrategia en materia de tecnología  
Estrategia de innovación y gestión de los conocimientos

### Profesionalidad

Código de Conducta del PMA  
Políticas sobre medidas disciplinarias  
Circular de la Directora Ejecutiva sobre 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  
Política sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación  
Programa anual de declaración de la situación financiera y los conflictos de intereses

### Mentalidad de desempeño

Gestión del desempeño  
Política en materia de ascensos  
Marco de resultados institucionales  
Procesos anuales de planificación y presentación de informes sobre las realizaciones  
Programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE)

## DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

### Igualdad de género

Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP)  
Política en materia de género  
Metas de paridad de género

### Lugares de trabajo inclusivos y respetuosos

Plan de acción integral sobre cultura organizacional  
Solución de conflictos por medios oficiosos/Mediación  
Voluntarios de apoyo a los compañeros  
Asesores para un entorno laboral respetuoso  
Procesos de orientación inicial  
Licencia parental

### Fuerza de trabajo diversa

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

## AGILIDAD Y FLEXIBILIDAD

### Planificación de una fuerza de trabajo óptima

Planificación estratégica de la fuerza de trabajo  
Examen de la adaptación estructural  
Modalidades de trabajo flexibles

### Modalidades de contratación adecuadas

Marco de dotación de personal  
Marco de rendición de cuentas destinado a los supervisores

### 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



Integridad

Colaboración

Compromiso

Humanidad

Inclusión

El ecosistema del personal evolucionará a medida que se desarrollen las actividades.

# Anexo V

## PLAN DE APLICACIÓN Y DE INVERSIONES DE LA POLÍTICA EN MATERIA DE PERSONAL

### Introducción

1. 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.
2. 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.
3. En 2021, ya hay muchas iniciativas de aplicación y actividades conexas 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 de conformidad con las normas y los reglamentos del PMA y mediante los debidos procesos formales de planificación y presupuestación, como los relativos al Plan de Gestión (contando con las iniciativas institucionales de importancia fundamental, los recursos extrapresupuestarios multilaterales, esto es, propuestas de inversión, cuentas especiales y fondos fiduciarios), o a los distintos planes estratégicos para los países.

### Panorama general de las actividades de aplicación previstas

4. Una vez aprobada la política en materia de personal, se iniciará el proceso de gestión del cambio con la puesta en marcha y la difusión de la política. El objetivo inicial es asegurarse



de que todas las partes interesadas conozcan la política en materia de personal y sepan cuáles son sus responsabilidades en lo tocante a su aplicación. En el anexo VII figura el plan de difusión.

5. Posteriormente, se prevén nuevas actividades de aplicación y necesidades de inversión conexas en tres niveles:

- a nivel institucional, lo que incluye la coordinación, la supervisión, el seguimiento y la presentación de informes, y la comunicación 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.

## Nivel institucional

6. La aplicación a nivel institucional incluye establecer, dentro del Departamento de Cultura Organizacional, una dependencia de coordinación institucional, que tendrá la

responsabilidad y los conocimientos técnicos especializados necesarios para la gestión de los programas, comprendidos la supervisión, el seguimiento, la comunicación y la presentación de informes sobre los progresos realizados en la consecución de la excelencia del personal y los aspectos relacionados con el personal y la cultura institucional conexas. 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.

7. 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.

8. La aplicación a nivel institucional incluirá, asimismo, las iniciativas que se describen a continuación:

INICIATIVAS	DESCRIPCIÓN	PLAZO INDICATIVO
Plataforma de gestión del capital humano	Adquisición y aplicación de una 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.	A partir del tercer trimestre de 2021
Mejora de las relaciones con el personal y de los procedimientos disciplinarios	Fortalecimiento de la función que apoya unas relaciones eficaces con el personal y facilita la resolución oportuna de cuestiones disciplinarias.	A partir del tercer trimestre de 2021
Actualización del proceso de planificación e informes	Automatización 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.	A partir del primer trimestre de 2022

## Nivel funcional

9. La aplicación a nivel funcional se hace a través de iniciativas incluidas en estrategias, como las relativas a la seguridad, el bienestar del personal o los marcos, hojas de ruta y planes de acción relacionados con la gestión de los recursos humanos y la labor de los órganos independientes del PMA.

10. 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.

11. La aplicación a nivel funcional incluirá los siguientes elementos, junto con las iniciativas adicionales que determine la dirección o dependencia pertinente.

INICIATIVAS	DESCRIPCIÓN	PLAZO INDICATIVO
<b>Estrategia del PMA en materia de bienestar del personal</b>	Aplicación de la estrategia del PMA en materia de bienestar del personal para el período 2020-2024, en la que 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
<b>Estrategia de recursos humanos del PMA</b>	Aplicación de la estrategia de recursos humanos del PMA para 2021-2025, en la que se marca una dirección clara para los objetivos estratégicos, las funciones y los resultados que ha de obtener la función de recursos humanos, lo 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 función 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
<b>Marco contractual y de dotación de personal</b>	Aplicación del marco de dotación de personal con objeto de velar por que el PMA pueda cumplir el Plan Estratégico y satisfacer las necesidades de dotación de personal relacionadas con él. Para lograrlo, deberá disponer de las modalidades de contratación idóneas y ofrecer contratos competitivos y adaptados a los objetivos, así como condiciones de empleo adecuadas que atraigan y permitan conservar a los profesionales con mayor talento.	Segundo trimestre de 2021
<b>Plan de acción para la planificación estratégica de la fuerza de trabajo</b>	Aplicación de un plan en el que se define un marco funcional demostrado y se prevén 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
<b>Plan de acción contra el racismo</b>	Establecimiento y aplicación de un 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

INICIATIVAS	DESCRIPCIÓN	PLAZO INDICATIVO
<b>Marco del PMA en materia de diversidad e inclusión</b>	Establecimiento y aplicación de un 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
<b>Marco de liderazgo del PMA</b>	Adopción y aplicación de un 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
<b>Marco de rendición de cuentas para los supervisores</b>	Elaboración de un 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

12. 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.
13. La aplicación sobre el terreno incluye iniciativas adicionales que son responsabilidad de los despachos regionales o las oficinas en los países, 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 pertinentes.
14. La inversión conexas 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.

INICIATIVAS	DESCRIPCIÓN	PLAZO INDICATIVO
<b>Apoyo a la prestación de asistencia sanitaria a nivel local</b>	Prestación de atención sanitaria alternativa a nivel local.	A partir del segundo trimestre de 2021
<b>Refuerzo de los recursos humanos especializados sobre el terreno mediante un proceso de planificación de la fuerza de trabajo</b>	Realización de una 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.	A partir del tercer trimestre de 2021
<b>Prestación de apoyo en los despachos regionales para el desarrollo de una fuerza de trabajo óptima</b>	Ejecución de un proceso para integrar 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.	A partir del cuarto trimestre de 2021
<b>Prestación de apoyo para la atracción y la adquisición de talento a nivel local</b>	Asignación de capacidad para apoyar las actividades locales de contratación.	A partir del primer trimestre de 2022
<b>Diversidad e inclusión</b>	Establecimiento de capacidad regional para apoyar el desarrollo de lugares de trabajo inclusivos y la diversificación de la fuerza de trabajo.	A partir del primer trimestre de 2022
<b>Inclusión de la discapacidad</b>	Ejecución de 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.	A partir del primer trimestre de 2022

15. La aplicación a nivel del terreno comprenderá los elementos que se describen a continuación, así como las iniciativas adicionales que se determinen a nivel local.

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

# Inversión en la excelencia del personal

17. La inversión prevista<sup>1</sup> 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.

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

- coordinación y apoyo al terreno;

- comunicación y participación, y
- supervisión e informes.

19. 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 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	2 281	3 333	7 529	3 583	6 609	3 320	2 365
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
<b>Total</b>	<b>1248</b>	<b>6761</b>	<b>12 389</b>	<b>23 319</b>	<b>15 519</b>	<b>18 534</b>	<b>16 580</b>	<b>11 170</b>

Qué se incluye y cómo se financia	
<p>→</p> <p>→</p> <p>→</p>	<p><b>Recurrente:</b> 500.000 dólares, correspondientes a los costos conocidos de concesión de licencias para el sistema seleccionado de gestión del capital humano, 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).</p> <p><b>Carácter único:</b> 2,28 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); 1 millón de 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> <hr/> <p><b>Recurrente:</b> 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).</p> <p><b>Carácter único:</b> 3,49 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> <hr/> <p><b>Recurrente:</b> 230.000 dólares, que cubren la atención sanitaria local, además de programas y capacitación (financiados por la Dirección de Bienestar del Personal).</p> <p><b>Carácter único:</b> 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>

<sup>1</sup> 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.

## Resumen de la inversión adicional, por prioridad de la política y actividad (miles de dólares EE.UU.)

Prioridad y actividad	2021 (medio año)		2022		2023		2024	
	Recurrente	Carácter único	Recurrente	Carácter único	Recurrente	Carácter único	Recurrente	Carácter único
Coordinación y apoyo al terreno	500	1 447	1 750	5 860	2 000	4 960	1 700	1 200
Comunicación y participación	0	167	453	934	453	934	370	800
Supervisión e informes	0	667	1 130	735	1 130	715	1 250	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
<b>Total</b>	<b>1 248</b>	<b>6 761</b>	<b>12 389</b>	<b>23 319</b>	<b>15 519</b>	<b>18 534</b>	<b>16 580</b>	<b>11 170</b>

### Qué se incluye y cómo se financia

El monto de 1,75 millones de dólares comprende 1 millón de dólares en concepto de gastos de licencias y 750.000 dólares que, junto con 453.000 dólares y 1,1 millones de dólares, representan la inversión recurrente prevista necesaria para las funciones de supervisión, coordinación, comunicación, análisis de datos y presentación de informes de la dependencia de coordinación institucional que se ha propuesto establecer en el seno del Departamento de Cultura Organizacional, la cual proporcionaría conocimientos técnicos especializados para apoyar la aplicación y la supervisión de la política.

2,47 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).

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).



# Anexo VI

## 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, respeten 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 de los altos cargos, el 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 los indicadores globales clave de las realizaciones de tipo cuantitativo que figuran en el cuadro reproducido a continuación con el fin de tener en cuenta las medidas existentes (marcadas con un asterisco en el cuadro),

los ciclos de presentación de informes y la disponibilidad actual de datos. Cada indicador clave de las realizaciones está respaldado por una descripción de la metodología empleada que facilita información sobre el origen de los datos utilizados, sus sistemas de medición y los períodos de tiempo pertinentes.

5. El PMA, al igual que otros organismos de las Naciones Unidas, no recaba actualmente datos sobre la "raza" durante los procesos de presentación de candidaturas y contratación. Los datos sobre discapacidad se tratan con tacto y no forman parte de los datos demográficos. Por consiguiente, el análisis de los indicadores clave de las realizaciones en lo referente a la raza y la discapacidad se llevará a cabo mediante una evaluación cualitativa o especializada.
6. Otros indicadores clave de las realizaciones, entre ellos los relacionados con algunos elementos de la teoría del cambio descrita en los párrafos 26 a 29 de la política, se incluyen en los distintos catalizadores de la política, así como en la estrategia en materia de bienestar del personal, la estrategia de recursos humanos, el marco de diversidad e inclusión y el marco de liderazgo.
7. 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

8. 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 señalados a continuación.
9. El Departamento de Cultura Organizacional examinará los indicadores clave de las realizaciones de tipo cuantitativo semestral o anualmente, en función del conjunto de datos. También se incorporarán anualmente en los informes los indicadores clave de las realizaciones de tipo cualitativo y un examen integral de las medidas disponibles de los progresos realizados.
10. Las actividades previstas podrán revisarse anualmente atendiendo a la experiencia y a las constataciones de las reuniones de trabajo anuales celebradas en cada despacho regional y en cada dirección.
11. 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 a mitad de período.

## Presentación de informes

12. 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.

13. 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 y supervisión 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. En el marco del ciclo ordinario, 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

14. 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.

### INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES

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 y número 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 y número de empleados 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 y número de 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”



PRIORIDAD DE LA POLÍTICA	NÚMERO	ESFERA CLAVE DE RESULTADOS/ ELEMENTO	INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES DE TIPO CUANTITATIVO
Desempeño y mejora	2.1	Mentalidad de desempeño	<p>* 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</p> <p>* 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"</p> <p>Tasa de finalización del plan anual de las realizaciones que cumple con las normas de calidad de los procesos</p>
	2.2	Innovación y cambio	<p>* Indicador utilizado en la Encuesta mundial del personal: "Me siento motivado(a) a proponer nuevas y mejores maneras de hacer las cosas"</p>
	2.3	Profesionalidad	<p>*e.LEA.5 y *e.LEA.6 – Tasas de cumplimiento de la capacitación obligatoria</p> <p>* Indicador relativo a la rendición de cuentas utilizado 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"</p>
Diversidad e inclusión	3.1	Lugar de trabajo inclusivo y respetuoso	<p>* Participación de los empleados, desglosada por subcategorías, incluidos el género y la representación geográfica</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>Perfil de la composición actual de la fuerza de trabajo, desglosado por subcategoría, incluido el grupo geográfico</p> <p>Porcentaje y número de solicitudes recibidas y nombramientos efectuados anualmente respecto de los puestos vacantes, desglosados por subcategoría, incluido el grupo geográfico, y por niveles y funciones seleccionados</p> <p>Porcentaje y número de ascensos, desglosados por subcategoría, incluido el grupo geográfico</p> <p>Tasas de separación del servicio, desglosadas por subcategoría, incluido el grupo geográfico</p>
	3.3	Equidad de género	<p>* e.TAA.2 Paridad de género</p> <p>* a.UNC.6 Porcentaje y número de metas conseguidas de los indicadores del ONU-SWAP</p> <p>Porcentaje y número de solicitudes recibidas y número de nombramientos efectuados anualmente respecto de los puestos vacantes, desglosados por género y por niveles y funciones seleccionados</p> <p>Porcentaje y número de ascensos, desglosados por género y por niveles y funciones seleccionados</p> <p>Tasas de separación del servicio, por género</p>

PRIORIDAD DE LA POLÍTICA	NÚMERO	ESFERA CLAVE DE RESULTADOS/ ELEMENTO	INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES DE TIPO CUANTITATIVO
Atención y apoyo	4.1	Cultura de la protección y la seguridad	* i.SEC.1 – Porcentaje y número de dependencias que cumplen la política de gestión de la seguridad del PMA y su marco para la rendición de cuentas
	4.2	Seguridad, salud y bienestar en el trabajo	* Indicador clave de los riesgos WEL1 Número de casos de discapacidad de larga duración imputable al servicio * Indicador clave de los riesgos WEL2 Número de nuevos casos de lesiones o enfermedades imputables al servicio Número de lugares de destino que disponen de clínicas de atención primaria gestionadas por el PMA Número de accesos individuales a la Plataforma sobre bienestar cada año
	4.3	Dirección de personas y apoyo	Se elaborará un indicador clave de las realizaciones basado en un marco mundial de liderazgo del PMA * Indicadores del liderazgo utilizados en la Encuesta mundial del personal, por ejemplo: “Mi supervisor ejerce un liderazgo eficaz”

\* = medida existente.



# Annex VII

## 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)<sup>2</sup> 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.

#### Marco de comunicación de la política en materia de personal



<sup>2</sup> Evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal (2014 2017).

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. 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 les incumben respecto de su aplicación.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. 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).
11. 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.

## Plan de difusión

### 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

# Créditos fotográficos

Página 4: WFP/Marco Frattini

Página 12: WFP/Benoit Lognone

Página 17: WFP/Hussam Al Saleh

Página 22: WFP/Giulio d'Adamo

Página 26: WFP/Mehedi Rahman

Página 39: WFP/Eulalia Berlanga

Página 41: WFP/Esther Ouoba

Página 41: WFP/Esther Ouoba

Página 42: WFP/Giulio d'Adamo

Página 44: WFP/Taha Hussain

Página 48: WFP/Damilola Onafuwa





**World Food Programme**

Via Cesare Giulio Viola 68/70,  
00148 Rome, Italy - T +39 06 65131

**wfp.org**