


Mayo de 2012

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国 粮食及 农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	---	--

## COMITÉ DE FINANZAS

**144° período de sesiones**

**Roma, 14-15 de mayo de 2012**

**Respuesta de la dirección del PMA a las recomendaciones del informe del Auditor Externo sobre la gestión de los recursos humanos**

Todas las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:

**Sr. Pedro Guazo**

y

**Sra. Ruth Grove**

**Director de la Dirección de Finanzas  
y Tesorería**

**Directora en funciones de la  
Dirección de Recursos Humanos**

**Programa Mundial de Alimentos**

**Programa Mundial de Alimentos**

**Tel: +3906 6513 2293**

**Tel: +3906 6513 2405**

*Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones sus copias y que no soliciten otras. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO está disponible en Internet, en el sitio [www.fao.org](http://www.fao.org)*

### RESUMEN

- En su informe sobre la gestión de los recursos humanos, el Auditor Externo formuló 15 recomendaciones. La dirección del PMA ha analizado esas recomendaciones —de las cuales 13 se han aceptado en su totalidad y dos parcialmente— y ha preparado una respuesta y un calendario de aplicación.

### ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se pide al Comité de Finanzas de la FAO que tome nota de la respuesta de la dirección del PMA a las recomendaciones formuladas en el informe del Auditor Externo sobre la gestión de los recursos humanos, y que la ratifique para transmitirla luego a la Junta Ejecutiva.

#### **Proyecto de asesoramiento**

- **De conformidad con el Artículo XIV del Estatuto del PMA, el Comité de Finanzas de la FAO recomienda a la Junta Ejecutiva del PMA que tome nota de la respuesta de la dirección del PMA a las recomendaciones del informe del Auditor Externo sobre la gestión de los recursos humanos.**

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Período de sesiones anual  
de la Junta Ejecutiva**

**Roma, 4-8 de junio de 2012**

## **ASUNTOS FINANCIEROS, PRESUPUESTARIOS Y DE RECURSOS**

**Tema 6 del programa**

*Para examen*

**S**

Distribución: GENERAL

**WFP/EB.A/2012/6-F/1/Add.1**

9 mayo 2012

ORIGINAL: INGLÉS

## **RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES DEL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

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

# NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

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

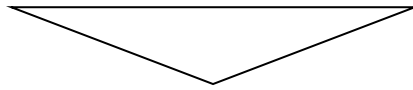
La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a la funcionaria del PMA encargada de la coordinación del documento, que se indica a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión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

Directora en funciones, HR\*:                      Sra. R. Grove                      Tel.: 066513-2405

Para cualquier información sobre la disponibilidad de los documentos destinados a la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Sra. I. Carpitella, Auxiliar Administrativa Superior de la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).

\* Dirección de Recursos Humanos

## PROYECTO DE DECISIÓN\*



La Junta toma nota del documento titulado “Respuesta de la dirección del PMA a las recomendaciones del informe del Auditor Externo sobre la gestión de los recursos humanos” (WFP/EB.A/2012/6-F/1/Add.1).

---

\* Se trata de un proyecto de decisión. Si se desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

1. En este documento se presenta la respuesta de la Secretaría a las recomendaciones formuladas en el “Informe del Auditor Externo sobre la gestión de los recursos humanos” (WFP/EB.A/2012/6-F/1/Add.1).
2. La dirección del PMA acoge con satisfacción este informe, en el que se examina la medida en que el PMA ha alcanzado los objetivos enunciados en su estrategia en materia de gestión y desarrollo de los recursos humanos (2008-2011).
3. Como se señala en dicha estrategia, el contexto en que el PMA debe encargarse de la gestión y el desarrollo de sus recursos humanos es particularmente difícil. Para cumplir con su cometido, el PMA necesita un cuadro de personal móvil, que en muchas ocasiones debe desempeñar sus funciones en lugares de destino clasificados como difíciles, que pueda ser desplegado con rapidez y ofrecer la flexibilidad necesaria para hacer frente a las fluctuaciones de la financiación y a la redefinición de los objetivos operacionales. En la estrategia en materia de recursos humanos de 2008 se indica con claridad la necesidad de fortalecer la vinculación entre la planificación del personal y los planes estratégicos, financieros y operacionales del PMA, a fin de permitir al Programa subsanar las insuficiencias en la dotación de personal tanto recurriendo a la contratación externa como a través de reasignaciones internas y capacitación.
4. La introducción en 2011 de un marco y unos procesos revisados sobre las perspectivas de carrera es una de las iniciativas emprendidas en el contexto de la estrategia en materia de recursos humanos para aumentar la transparencia, la coherencia y la obligación de rendir cuentas en los procesos de reasignación, contratación y ascensos del personal. El examen del Auditor Externo sobre las prácticas utilizadas en 2009 constituye un criterio de referencia valioso para evaluar las mejoras introducidas por este marco revisado.
5. Otras iniciativas importantes relativas a la gestión de los recursos humanos en el PMA son; la puesta en marcha de un nuevo sistema de gestión del aprendizaje; la introducción de un conjunto de herramientas para el examen de la dotación de personal y su estructura; el establecimiento de un sistema en línea para rellenar los formularios del Programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE), que es un sistema basado en Internet, y la introducción de un programa de orientación general para los nuevos miembros del personal.
6. El PMA utilizará las conclusiones del Auditor Externo en su empeño por mejorar constantemente la gestión de los recursos humanos.
7. Las respuestas concretas a las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo se presentan en el cuadro recapitulativo adjunto.

**RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES DEL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO  
SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Recomendaciones del Auditor Externo	Dependencia responsable	Respuesta de la dirección del PMA	Plazo
<b>I. Planificación del personal</b>			
<p><b>Recomendación 1:</b> El examen de la dotación de personal y su estructura debe integrarse en las estrategias quinquenales de intervención en los países y en las previsiones en materia de dotación de personal que figuran en los planes de los diversos proyectos. La distribución del personal en las oficinas sobre el terreno debería estar orientada por exámenes exhaustivos de la dotación de personal y su estructura que abarquen las necesidades de contratación de empleados distintos del personal fijo (incluidos los consultores).</p>	<p>Dirección de Recursos Humanos (HR) Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas (RM)</p>	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>La Secretaría está analizando las necesidades de dotación de personal en su examen de las necesidades operacionales presentadas en el Plan de Gestión trienal de carácter renovable del PMA. También se están examinando las estructuras de dotación de personal en el Comité de Examen de Programas, que está constituido por dependencias de la Sede, despachos regionales y oficinas en los países.</p> <p>La Secretaría complementará el Manual de instrucciones para la elaboración de los programas con orientaciones adicionales sobre cuestiones relativas al personal relacionadas con la preparación de los planes de presupuestos de los proyectos.</p> <p>La Secretaría adaptará los criterios de orientación contenidos en el conjunto de herramientas para el examen de la dotación de personal y su estructura de modo que se tengan en cuenta en el proceso de planificación de las estrategias para los países.</p>	<p>Diciembre de 2013</p>
<p><b>Recomendación 2:</b> Los despachos regionales deberían contar con los conocimientos y las competencias que se necesitan para brindar apoyo a las oficinas en los países en la realización de exámenes de la dotación de personal y su estructura y para prestar asistencia a la HR en sus actividades periódicas de incorporación de los resultados de esos exámenes en la planificación de los recursos humanos a nivel institucional, utilizando para ello un mecanismo estructurado.</p>	<p>HR</p>	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>La Secretaría se asegurará de que los resultados del examen de la dotación de personal y su estructura se pongan a disposición de la Dirección de Recursos Humanos y creará un grupo de trabajo para estudiar mecanismos que permitan incorporar los datos del examen de la dotación de personal y su estructura en la planificación de los recursos humanos institucionales.</p>	<p>Junio de 2013</p>
<p><b>Recomendación 3:</b> El plan institucional de dotación de personal debe apoyarse en una evaluación de los beneficios y los riesgos que supone la elevada dependencia respecto de los contratos a corto plazo, habida cuenta de las</p>	<p>HR</p>	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>La Secretaría observa que en el reciente "Informe sobre el recurso a la contratación de consultores en el PMA" (WFP/EB.A/2011/13-D) se exponen los beneficios y los riesgos que supone la dependencia de la contratación a corto plazo.</p>	<p>Ha de aplicarse con arreglo a lo que se indica en la respuesta a la recomendación 1.</p>



**RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES DEL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO  
SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Recomendaciones del Auditor Externo	Dependencia responsable	Respuesta de la dirección del PMA	Plazo
tendencias registradas en materia de financiación en las oficinas en los países durante un período de varios años. También habría que determinar las medidas de control que pueden mitigar esos riesgos.		Se espera que una mayor integración de los exámenes de la dotación de personal y su estructura en la planificación de los proyectos permita mejorar la identificación de los riesgos pertinentes.	
<b>Recomendación 4:</b> El PMA debería establecer un sistema de supervisión para garantizar que la categoría de los puestos aprobados para cada proyecto se ajuste a la clasificación estandarizada y que las decisiones no dependan únicamente de las previsiones de financiación.	HR	Recomendación aceptada. La Dirección de Recursos Humanos examinará los perfiles genéricos de los puestos y los marcos de competencias con miras a establecer un sistema que proporcione unos controles más estrictos para garantizar que los puestos estén correctamente clasificados con arreglo a las normas de clasificación de categorías de los puestos de la Comisión de Administración Pública Internacional.	Diciembre de 2013
<b>Recomendación 5:</b> La HR debería establecer indicadores básicos del desempeño relativos a la calidad de la gestión de los recursos humanos en las oficinas sobre el terreno y fijar un umbral por encima del cual deba llevarse a cabo un examen en el lugar de que se trate. También habría que establecer un proceso para informar periódicamente al personal directivo superior sobre los resultados a este respecto.	HR, RM	Recomendación aceptada. En el marco del proceso anual en el que los directivos certifican las declaraciones de garantías sobre control interno, todos los directores en los países tienen que presentar información sobre la gestión del entorno de trabajo en sus oficinas que abarque lo siguiente: cuestiones en materia de recursos humanos, como las normas de ética y la política de lucha contra el fraude; una clara repartición de las funciones y responsabilidades; la evaluación de la actuación profesional; el establecimiento de objetivos individuales basados en los resultados con los miembros del personal; la eficacia de la comunicación interna, y las actividades periódicas de supervisión para velar por el buen funcionamiento de la oficina. La Secretaría propone que las oficinas en los países se evalúen cuando la certificación anual del director revele deficiencias importantes en materia de recursos humanos. El Grupo Directivo de Gestión y Políticas, utilizando indicadores acordados, como los contenidos en el marco de resultados de gestión, examinará trimestralmente la situación de la gestión de los recursos humanos para asegurarse de que se detecten los problemas y las carencias de mayor gravedad y de que se tomen medidas al respecto.	Diciembre de 2013



**RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES DEL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO  
SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Recomendaciones del Auditor Externo	Dependencia responsable	Respuesta de la dirección del PMA	Plazo
<p><b>Recomendación 6:</b> Hay que preparar un plan en el que se determinen los plazos para la finalización y aplicación sin demoras del plan institucional de dotación de personal.</p>	HR, RM	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>Actualmente la Secretaría se está ocupando de un proyecto de planificación de los recursos humanos institucionales encaminado a determinar las competencias y capacidades que la plantilla de personal de categoría profesional del PMA requerirá en el futuro. Se espera que el proyecto esté finalizado para diciembre de 2012, y se incluya en la estrategia en materia de recursos humanos de 2013, que se presentará a la Junta Ejecutiva.</p> <p>La Secretaría informará sobre la marcha de la actividad relativa a la planificación del personal en el Plan de Gestión trienal de carácter renovable dotado de un presupuesto anual. El examen anual determinará el número de miembros del personal del PMA y lo comparará con las necesidades previstas a fin de asegurarse de que la metodología funcione correctamente.</p>	Diciembre de 2013
<b>II. Decisiones en materia de dotación de personal</b>			
<p><b>Recomendación 7:</b> Las decisiones en materia de recursos humanos deben estar apoyadas por documentación clara que permita comprobar el proceso seguido para llegar a esas decisiones, y que contenga también la justificación de eventuales excepciones a la norma.</p>	HR	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>Como señaló el Auditor Externo, el marco revisado sobre las perspectivas de carrera asegura un mayor rigor en las decisiones en materia de dotación de personal, que deben estar apoyadas por una sólida documentación normalizada. La Secretaría observa que las conclusiones del Auditor Externo sobre la suficiencia de la documentación se refieren a la reunión del Comité de Dotación de Personal Ordinario celebrada a mediados de 2009. El Auditor Externo ha reconocido que el cuadro de reasignación que se ha introducido hace poco es “una herramienta fácil de usar para la adopción de decisiones relativas a las reasignaciones”. Se espera que el uso del cuadro de reasignación atienda esta recomendación.</p>	Aplicada
<p><b>Recomendación 8:</b> El PMA debe reconocer los riesgos que supone utilizar un circuito cerrado para la contratación y determinar medidas de control para mitigar esos riesgos.</p>	HR	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>En la estrategia en materia de recursos humanos de 2008, la Secretaría puso de relieve los riesgos que puede plantear un sistema cerrado de contratación. La Secretaría, mediante la publicación del marco revisado sobre las perspectivas de carrera, ha introducido elementos adicionales en el proceso de</p>	Aplicada

**RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES DEL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO  
SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Recomendaciones del Auditor Externo	Dependencia responsable	Respuesta de la dirección del PMA	Plazo
		<p>contratación a fin de ampliar la lista de candidatos para los puestos. Con arreglo al marco revisado sobre las perspectivas de carrera, todas las vacantes deben anunciarse externamente y cubrirse tanto con candidatos externos como internos. Se espera que esta medida mitigue los riesgos identificados por el Auditor Externo.</p> <p>La Secretaría, si bien reconoce los riesgos que supone utilizar una lista de candidatos internos, observa que la contratación de personas con experiencia en el PMA también puede ofrecer posibilidades de carrera al personal nacional que se presente para puestos internacionales.</p>	
<p><b>Recomendación 9:</b> Recomendamos que los formularios del PACE sean el criterio básico para definir la lista de los miembros del personal que deberán someterse al examen del Comité a cargo de los Ascensos del Personal Profesional. Esto, a su vez, hará aumentar el valor del PACE y la calidad de sus evaluaciones, y mejorará asimismo el cumplimiento de los plazos.</p>	HR	<p>Recomendación parcialmente aceptada.</p> <p>El Comité a cargo de los Ascensos del Personal Profesional ya utiliza los formularios del PACE como base para evaluar al personal con miras a su ascenso. En un análisis de los porcentajes de formularios del PACE completados, los niveles más elevados de cumplimiento se observaron entre los miembros del personal que podían optar a un ascenso. Actualmente el PACE se utiliza tanto en los procesos de reasignación como para los ascensos.</p> <p>El PACE se utiliza para evaluar la actuación profesional a lo largo del último año en el nivel en que actualmente se encuentra el miembro del personal de que se trate. La Secretaría no está de acuerdo en que el PACE se utilice también para designar a miembros del personal con miras a su futuro ascenso. Antes de considerar a alguien para un ascenso, hay que tener en cuenta la opinión del supervisor sobre la capacidad de quien se trate para desempeñar satisfactoriamente las tareas que le corresponderían a un nivel superior. Utilizando el PACE para este fin se correría el riesgo de reducir su utilidad en cuanto instrumento de evaluación de la actuación profesional en el pasado.</p> <p>El expediente para el ascenso de un miembro del personal contiene los informes anteriores sobre la actuación profesional, el currículum del miembro del personal y su autoevaluación, además de las recomendaciones de su supervisor inmediato y del director</p>	Aplicada

**RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES DEL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO  
SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Recomendaciones del Auditor Externo	Dependencia responsable	Respuesta de la dirección del PMA	Plazo
		de la dependencia, que indican el potencial de esa persona para ejercer funciones de un nivel superior.	
<p><b>Recomendación 10:</b> El establecimiento de un marco estructurado para facilitar al personal retroinformación sobre las decisiones en materia de recursos humanos aumentaría la credibilidad del proceso.</p>	HR	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>Como observa el Auditor Externo, el suministro sistemático de retroinformación es parte del proceso de ascenso. Para la decisiones en materia de reasignación, los coordinadores del personal presentan la retroinformación cuando se les solicita, pero debido a la naturaleza de la información que se utiliza para tomar decisiones sobre las reasignaciones —que puede contener datos familiares, personales o médicos relacionados con otros miembros del personal—, la información que se facilita es más limitada.</p>	Aplicada
<p><b>III. Evaluación de la actuación profesional</b></p>			
<p><b>Recomendación 11:</b> Reiteramos la recomendación 17 formulada en nuestro informe sobre las operaciones del PMA en Somalia relativa a la puntualidad y la calidad de las evaluaciones del PACE.</p>	HR	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>La Secretaría está de acuerdo en que la oportunidad y la calidad de las evaluaciones del PACE son importantes. La HR ha procurado promover el uso de la herramienta del PACE y alentar a que se cumpla debidamente. En relación con la recomendación 17 del informe del Auditor Externo sobre las operaciones en Somalia, la Secretaría sigue fortaleciendo los controles del sistema del PACE y alentando a los supervisores y a los supervisados para que mejoren su nivel de cumplimiento del PACE. El formulario del PACE introducido en 2012 ha hecho mejorar: i) el uso del correo electrónico para facilitar datos actualizados y generar avisos sobre los pasos necesarios mediante mensajes automáticos; y ii) la capacidad de hacer el seguimiento de las tasas de cumplimiento por parte de las entidades regionales y las oficina y de presentar informes al respecto, de modo que los directores de las direcciones pueden examinar esas tasas y el estado de avance de los formularios del PACE de cada miembro del personal de su dirección.</p> <p>Como se indica en la respuesta a la recomendación 5, los directores en los países ahora tienen que presentar una garantía del cumplimiento del PACE en sus declaraciones anuales.</p>	Aplicada

RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES DEL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS			
Recomendaciones del Auditor Externo	Dependencia responsable	Respuesta de la dirección del PMA	Plazo
		Se espera que la introducción del marco revisado sobre las perspectivas de carrera, que asigna una importancia especial a los informes del PACE como elementos que se tienen en cuenta en las decisiones sobre reasignaciones y ascensos, haga aumentar el nivel de concienciación del personal sobre la importancia de la calidad y de la puntualidad de las evaluaciones del PACE.	
<b>Recomendación 12:</b> Las evaluaciones anuales de los miembros del personal directivo de nivel superior deberían comprender un examen integral (de 360°) que incluya las opiniones de sus subordinados.	HR	<p>Recomendación parcialmente aceptada.</p> <p>La Secretaría está de acuerdo en que un examen integral es un elemento informativo útil para la evaluación del personal directivo. Como indica el Auditor Externo, los miembros del personal de las categorías P-4 a D-1 ya están sujetos a una evaluación integral (de 360°) en el marco del programa del Management Assessment Centre.</p> <p>La Secretaría señala a la atención la iniciativa interinstitucional en curso para armonizar elementos de los sistemas de evaluación de la actuación profesional en todos los organismos de las Naciones Unidas. Uno de los objetivos de esa iniciativa es identificar un conjunto de elementos uniformizados para que los organismos participantes los incluyan en sus sistemas de evaluación de la actuación profesional. El PMA seguirá la evolución de esa cuestión y se ajustará a las conclusiones que se alcancen a nivel interinstitucional, a la luz de las cuales examinará la recomendación del Auditor Externo. La Secretaría prevé incluir una propuesta sobre esta cuestión en el próximo documento relativo a la estrategia en materia de recursos humanos.</p>	Noviembre de 2013

**RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES DEL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO  
SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Recomendaciones del Auditor Externo	Dependencia responsable	Respuesta de la dirección del PMA	Plazo
<b>IV. Fomento de la capacidad</b>			
<b>Recomendación 13:</b> El PMA debe elaborar una política de aprendizaje en pro del fomento ininterrumpido de las capacidades del personal y de su integración en los procesos de trabajo.	HR	Recomendación aceptada. En el marco del proyecto en curso para llevar a cabo encuestas sobre la planificación del personal y los conocimientos especializados de los miembros del personal, el fomento de la capacidad será una estrategia básica para adecuar las competencias del personal a las necesidades de la organización. Se formulará una política de aprendizaje en el marco de la labor encaminada a subsanar las deficiencias que se identifiquen en la encuesta sobre las competencias.	Diciembre de 2012
<b>Recomendación 14:</b> Un sistema de gestión de los conocimientos ayudaría al PMA a aprovechar los conocimientos que se encuentran en distintos informes y direcciones del Programa. La entrega de documentación, tanto en formato impreso como electrónico, debería ser uno de los pasos importantes del conjunto de medidas que han de adoptarse antes de que un empleado sea transferido o se jubile.	HR	Recomendación aceptada. La Secretaría establecerá un sistema para asegurarse de que se pida a los miembros del personal que entreguen sus archivos antes de que sean reasignados o se jubilen.	Diciembre de 2012
<b>Recomendación 15:</b> Los módulos de capacitación de todas las esferas funcionales y las oficinas deberían estar vinculados con el sistema de gestión del aprendizaje.	HR	Recomendación aceptada. La dirección está de acuerdo en que una mayor vinculación entre los módulos de capacitación de las oficinas y el sistema de gestión del aprendizaje mejoraría su utilización. Con arreglo a la política y el marco de aprendizaje —mencionados en la respuesta a la recomendación 13—, la Secretaría prevé formular un proceso para coordinar las actividades de aprendizaje en todas las esferas funcionales e integrarlas en el sistema de gestión del aprendizaje.	Diciembre de 2012



---

## LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

HR	Dirección de Recursos Humanos
PACE	Programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias
RM	Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas