



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

## Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual  
Roma, 29 de junio-3 de julio de 2020

---

Distribución: general	Tema 12 del programa
Fecha: 5 de junio de 2020	WFP/EB.A/2020/12-A
Original: inglés	Otros asuntos
	Para examen

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

---

## 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

### Resumen

En el presente documento se presenta un plan de acción integral que permitirá al PMA luchar contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación en el lugar de trabajo.

Los trabajos relativos al plan de acción integral se iniciaron en enero de 2020, a raíz de la presentación de un informe parcial<sup>1</sup> del Grupo de trabajo conjunto de la Junta Ejecutiva y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación, y del nombramiento de la Asesora Superior del Director Ejecutivo sobre Cultura Organizacional. En el primer período de sesiones ordinario abreviado de la Junta de abril de 2020, se presentó un informe sobre las medidas concretas para la aplicación de las recomendaciones del Grupo de trabajo conjunto<sup>2</sup>. En el informe se exponían el diseño general del plan de acción integral junto con sus elementos principales.

El plan se ha articulado en torno a las seis esferas centrales recomendadas por el Grupo de trabajo conjunto, a saber: reafirmación de valores, función de liderazgo, participación de los empleados, revisiones de las políticas y sistemas, procedimientos disciplinarios y comunicación. En él se

---

<sup>1</sup> WFP/EB.2/2019/9-A.

<sup>2</sup> WFP/EB.1/2020/9-A/2/Rev.1.

---

### Coordinadores del documento:

Sra. G. Casar  
Asesora Superior sobre Cultura Organizacional  
Oficina del Director Ejecutivo  
Tel.: 066513-2238

Sra. M. Taalas  
Jefa  
Oficina de Gestión del Proyecto de Cambio Cultural  
Oficina del Director Ejecutivo  
Tel.: 066513-2226

Sr. R. Mota  
Asistente Especial de la Asesora Superior  
Oficina de Gestión del Proyecto de Cambio Cultural  
Oficina del Director Ejecutivo  
Tel.: 066513-2278

específica, para cada una de las esferas centrales, la situación final que se espera alcanzar, las iniciativas del PMA en curso y previstas y un conjunto de indicadores de los efectos. Las situaciones finales describen en qué circunstancias se espera hallarse el PMA una vez que el plan de acción integral se haya aplicado plenamente. Las iniciativas y sus correspondientes actividades explican con mayor detalle las medidas prácticas que está tomando el PMA para alcanzar dichas situaciones finales. Los indicadores miden el grado de avance hacia esas situaciones finales y, en definitiva, hacia los efectos que se desean obtener con la ejecución del plan de acción integral.

Los 16 indicadores seleccionados cubren las seis esferas centrales y se basan en los parámetros que ya se utilizaron en las anteriores encuestas mundiales del personal del PMA. El uso de estos parámetros fomenta la participación de los empleados en el proceso y permite al Programa centrarse en los efectos de alto nivel y en el impacto del plan en la cultura organizacional. Tras la plena aplicación del plan, se espera que el PMA disfrute de un lugar de trabajo mejorado, inclusivo y respetuoso, en el que los problemas de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación se aborden en su totalidad. Los indicadores seleccionados también facilitarán la continuidad de las mediciones. Dado que la siguiente encuesta mundial detallada del personal no se realizará hasta principios de 2021, en el primer informe parcial sobre el plan de acción integral, que se presentará a la Junta Ejecutiva en noviembre de 2020, se utilizarán los valores de los indicadores recopilados en octubre en el marco de la actividad "Reafirmar y vivir los valores".

Aparte de los indicadores de los efectos, el plan de acción integral contiene una lista actualizada de las iniciativas del PMA en materia de cultura organizacional en curso y previstas. Tras haber procedido a un análisis pormenorizado de las carencias, se han añadido a la lista otras 19 iniciativas más que se llevarán a cabo en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países y que se sumarán a las 20 iniciativas principales que figuran en el informe de abril sobre medidas concretas. En lo que atañe a la Sede, las iniciativas recientemente incluidas tienen por objeto, fundamentalmente, subsanar las carencias observadas en la esfera central de la función de liderazgo (como, por ejemplo, el establecimiento de un pacto sobre la actuación profesional del Grupo Directivo), y abordar las cuestiones relativas a los nuevos métodos de trabajo como consecuencia de la pandemia de COVID-19 y a la comunicación interna. Entre las iniciativas sobre el terreno figuran las iniciativas destinadas a atender las necesidades psicosociales del personal durante la pandemia, así como iniciativas que abordan los problemas en materia de colaboración interna y comunicación. La adición de nuevas iniciativas no ha modificado la distribución general de las medidas entre las seis esferas centrales: la mayoría corresponden a la esfera central de la revisión de las políticas y los sistemas. Otro tanto sucede con la asignación de los recursos. Desde 2018, el 37 % de una inversión total de 13,2 millones de dólares EE.UU. en iniciativas relacionadas con la cultura organizacional (inversión obtenida por conducto del Comité de Asignación Estratégica de Recursos y de iniciativas institucionales de importancia fundamental) se ha destinado a la esfera central de la revisión de las políticas y los sistemas.

A pesar de los problemas que ha planteado la COVID-19, se han registrado avances en la mayor parte de las iniciativas en materia de cultura organizacional contenidas en el plan de acción integral. Así, por ejemplo, la consulta mundial sobre los valores del PMA se desarrolla según lo previsto, y la revisión de los procedimientos disciplinarios ha finalizado dentro del plazo fijado. Sin embargo, algunas iniciativas han sufrido retrasos, debido principalmente a una redefinición de las prioridades en los trabajos y a las dificultades en materia de participación de los empleados como consecuencia de la pandemia.

El primer **informe parcial sobre la ejecución del plan de acción integral se presentará a la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones ordinario de 2020**; a partir de entonces, se presentará un informe anual sobre los avances realizados dentro del Informe Anual de las Realizaciones del PMA. En el presente documento se incluye una propuesta de modelo de informe sobre el plan de acción integral, organizado en torno a las seis esferas centrales.

## **Proyecto de decisión\***

La Junta expresa su agradecimiento por el plan de acción integral que figura en el documento WFP/EB.A/2020/12-A, y solicita a la Secretaría que le presente:

- i) actualizaciones orales trimestrales durante el período de mandato de la Asesora Superior del Director Ejecutivo sobre Cultura Organizacional, sobre la implementación del plan y todas las posibles revisiones, y
- ii) un informe parcial formal sobre la ejecución del plan, en su segundo período de sesiones ordinario de 2020 y, a partir de entonces, información anual en el marco del Informe Anual de las Realizaciones del PMA.

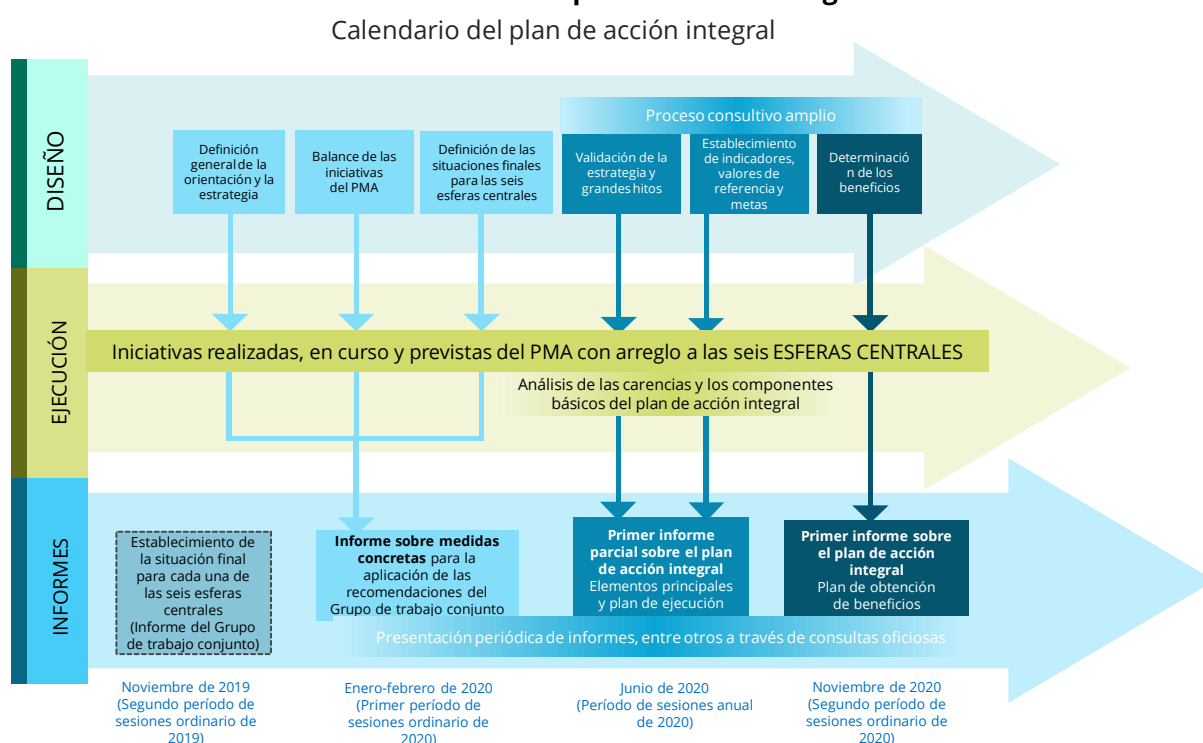
---

\* Se trata de un proyecto de decisión. Si 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.

## Proceso de diseño, ejecución y presentación de informes del plan de acción integral

1. Los trabajos sobre el plan de acción integral se iniciaron en enero de 2020, tras la presentación de un informe parcial<sup>3</sup> elaborado por el Grupo de trabajo conjunto de la Junta Ejecutiva y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación, y el nombramiento de la Asesora Superior del Director Ejecutivo sobre Cultura Organizacional. En el primer período de sesiones ordinario abreviado de la Junta de abril de 2020, se presentó un informe de la Asesora Superior sobre medidas concretas para la aplicación de las recomendaciones del Grupo de trabajo conjunto<sup>4</sup>, en el que se exponían el diseño general y los elementos principales del plan de acción integral.
2. En la figura 1 se expone el proceso aplicado para elaborar la estructura del plan de acción integral.

**Figura 1: Proceso de diseño, ejecución y presentación de informes en el marco del plan de acción integral**



3. Durante las fases iniciales de diseño del plan de acción integral, se procedió a recopilar las opiniones de las partes interesadas, a definir las situaciones finales y a realizar un balance de las iniciativas en curso del PMA. Antes de dar por finalizado el diseño del plan, se llevó a cabo un análisis pormenorizado de las carencias en las iniciativas, se seleccionaron los posibles indicadores de los efectos y se celebraron nuevas consultas con las partes interesadas (principalmente en el terreno). Asimismo, se han incorporado las observaciones formuladas por la Junta Ejecutiva, recabadas mediante una consulta oficiosa en línea sobre las medidas concretas para la aplicación de las recomendaciones del Grupo de trabajo conjunto<sup>5</sup>.
4. De cara al futuro, se hará hincapié en la aplicación del plan, la presentación de informes sobre los avances y la determinación de los beneficios a largo plazo.

<sup>3</sup> WFP/EB.2/2019/9-A.

<sup>4</sup> WFP/EB.1/2020/9-A/2/Rev.1.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

## El plan de acción integral

### Las seis esferas centrales y los indicadores de los efectos

5. Atendiendo a la solicitud de la Junta, el plan de acción integral se articula en torno a seis esferas centrales: reafirmación de valores, liderazgo, participación de los empleados, revisiones de las políticas y sistemas, disciplina y comunicación.
6. En la puesta en práctica del plan, se han considerado tres elementos principales para cada esfera central: la situación final que se espera alcanzar; las actividades e iniciativas del PMA realizadas, en curso o previstas, y un conjunto de indicadores de los efectos para cada esfera. Las situaciones finales describen lo que el PMA espera alcanzar cuando el plan de acción integral se haya aplicado plenamente. Las iniciativas y sus correspondientes actividades son las medidas prácticas que el PMA está adoptando para llegar a esas situaciones finales. Los indicadores miden el grado de avance hacia las situaciones finales y, en último término, hacia la obtención de los efectos y el impacto que se desean conseguir con la ejecución del plan de acción integral.

**Figura 2: Interrelación entre los elementos del plan de acción integral**



7. Los indicadores de los efectos se centran en los resultados de alto nivel y el impacto del plan de acción integral, con el fin de valorar en qué medida el PMA ha comunicado e incorporado de forma sistemática los beneficios que aporta la reafirmación de sus valores, ha mejorado la función de liderazgo, ha aumentado la participación de los empleados, ha incrementado las revisiones de las políticas y los sistemas y ha perfeccionado los procedimientos disciplinarios, traduciéndose todo ello en un entorno laboral mejorado, inclusivo y respetuoso, en el que los problemas de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación se abordan en su totalidad.
8. Tras un análisis de los indicadores de las realizaciones en materia de gestión del PMA, se ha optado por emplear los parámetros de la última Encuesta mundial del personal para medir los avances hacia las situaciones finales del plan de acción integral. En la encuesta de 2018, la tasa de participación fue del 85 %, por lo cual, los parámetros en ella utilizados dan buena idea del modo en que los empleados perciben la cultura organizacional del PMA. El empleo de los indicadores de la Encuesta mundial del personal asegura además la continuidad en la medición de las realizaciones, facilita la fijación de valores de referencia y de metas y evita la duplicación de esfuerzos y la imposición de nuevas obligaciones administrativas. Así, por ejemplo, los avances en lo que se refiere a la reafirmación de valores se medirán con arreglo al porcentaje de empleados que considera que “todos los empleados del PMA son tratados con respeto sea cual sea su trabajo, edad, raza, religión, orientación sexual, identidad de género, origen étnico y capacidad física” (véase cuadro 1).

9. Los valores de referencia de los indicadores corresponden a los valores registrados en la Encuesta mundial del personal de 2018. Las metas para 2020 se han fijado teniendo por objeto registrar una mejora estadística importante (del 10 %) en la mayoría de los indicadores con respecto a 2018; en caso de alcanzarse, dichas metas demostrarían que los empleados consideran que el Programa está tomando las medidas adecuadas y avanzando en la dirección correcta en lo que se refiere a la cultura organizacional. En cuanto a los dos indicadores correspondientes a la participación de los empleados (CA3.1 y 3.2), las metas son las mismas que el valor de referencia, porque ya en 2018 el PMA obtuvo unas puntuaciones relativamente altas en dichos indicadores. La meta con valor "0" para el indicador relativo a los empleados que han tenido experiencias personales de hostigamiento (CA5.1) refleja la política del PMA de tolerancia cero con respecto a las faltas de conducta.
10. Una vez se haya completado totalmente la aplicación del plan de acción integral, todos los valores de los indicadores deberían sustentar la idea de que el PMA ha comunicado plenamente e incorporado de forma sistemática los beneficios derivados de la reafirmación de sus valores, la mejora de la función de liderazgo, el aumento de la participación de los empleados, la revisión de las políticas y sistemas y el perfeccionamiento de los procedimientos disciplinarios, con el resultado de un lugar de trabajo mejor, inclusivo y respetuoso. Sin embargo, es probable que las circunstancias excepcionales ocasionadas por la pandemia de COVID-19 (tales como unas perspectivas exteriores negativas, mayor incertidumbre, falta de contacto e interacción personal con los colegas e imposibilidad de abandonar las zonas remotas o de tomar vacaciones) afecten a los resultados de las encuestas del personal de todos los organismos e influyan en la capacidad del PMA para alcanzar las metas del plan.
11. En el cuadro 1 se muestran los indicadores seleccionados para cada una de las esferas centrales, junto con los valores de referencia y las metas correspondientes.

## CUADRO 1: Indicadores de los efectos del plan de acción integral

Indicadores de los efectos, valores de referencia y metas de los indicadores del plan de acción integral

Esferas centrales del plan de acción integral	Situaciones finales	Código del indicador	Indicadores de la Encuesta mundial del personal	Encuesta mundial del personal de 2018 Valor de referencia (%)	Encuesta mundial del personal de 2020 Meta (%)
<b>Esfera central 1:</b> Reafirmación de valores	El PMA ha definido claramente y reafirmado unos valores que son plenamente aceptados, comunicados y aplicados de forma activa en todo el organismo.	CA1.1	Todos los empleados del PMA son tratados con respeto sea cual sea su trabajo, edad, raza, religión, orientación sexual, identidad de género, origen étnico y capacidad física.	61	71
<b>Esfera central 2:</b> Función de liderazgo	El Grupo Directivo del PMA, así como el personal directivo de categoría superior y de categoría media, respetan las normas básicas de conducta del PMA e inspiran una visión compartida de respeto y compromiso que se comunica plenamente y se aplica activamente en todo el Programa..	CA2.1	Mi supervisor ejerce un liderazgo eficaz.	65	75
		CA2.2	En el PMA las personas asumen la responsabilidad de hacer bien su trabajo.	56	66
		CA2.3	La dirección ejecutiva del PMA da ejemplo de los valores fundamentales del Programa.	66	76
<b>Esfera central 3:</b> Participación de los empleados	Los empleados del PMA de todos los niveles se sienten empoderados y alentados a hablar sin reservas y a fomentar un espíritu de inclusión y apertura en su trabajo.	CA3.1	Estoy orgulloso(a) de trabajar para el PMA.	88	88
		CA3.2	El cometido o el propósito del PMA hacen que sienta que mi trabajo es importante.	87	87
		CA3.3	Considero que el PMA me presta apoyo en relación con los cambios institucionales.	49	59
<b>Esfera central 4:</b> Revisión de las políticas y sistemas	El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas que posibilitan una planificación estructurada de la fuerza de trabajo y una cultura de gestión del desempeño que fomenta la igualdad y el respeto y se basa en la meritocracia, al proporcionar a los empleados de todas las categorías herramientas, orientaciones y oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo profesional.	CA4.1	En mi trabajo, se me brinda la oportunidad de hacer cada día lo que mejor sé hacer.	69	79
		CA4.2	Sé que mi supervisor tomará las medidas adecuadas si mi equipo tiene algún problema continuado con su rendimiento.	66	76
		CA4.3	En el PMA, los ascensos se basan principalmente en el mérito.	38	48
		CA4.4	El PMA hace todo lo posible por garantizar mi protección y seguridad.	70	80
<b>Esfera central 5:</b> Proceso disciplinario	El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas con los que se garantiza un sistema de justicia interno sumamente funcional que brinda justicia a todos y protege a los miembros del personal de las represalias.	CA5.1	Tuve una experiencia personal de hostigamiento en el trabajo durante el último año.	18	0
		CA5.2	Confío en que cuento con la protección del PMA si señalo que algo no se está haciendo correctamente.	48	58
		CA5.3	Creo que a todos los empleados del PMA, sea cual sea su nivel, se les hace responder de cualquier mala conducta o comportamiento poco ético.	63	73
<b>Esfera central 6:</b> Comunicación	El PMA ha aplicado plenamente todos los elementos de sus actividades de comunicación destinadas a promover cambios sociales y de comportamiento, mejorando así la transparencia, y el personal de todos los niveles entiende y fomenta la rendición de cuentas en todas sus actividades, en particular las relacionadas con el comportamiento abusivo, el hostigamiento y la discriminación.	CA6.1	Estoy satisfecho(a) con la información que recibo sobre lo que pasa en el PMA.	59	69
		CA6.2	En el PMA hay una comunicación abierta y honesta entre la institución y el personal.	44	54

### Iniciativas en materia de cultura organizacional e indicadores de los efectos

12. En el anexo I figura información actualizada sobre las iniciativas del PMA en materia de cultura organizacional en curso y previstas. Estas iniciativas se hallan documentadas en una base de datos de reciente creación que contiene, para cada una, información sobre las actividades correspondientes, las fechas de comienzo y de finalización y las oficinas a cargo. Esta base de datos facilita un análisis estructurado de las iniciativas y un análisis pormenorizado de las carencias, además de reforzar la rendición de cuentas. A este respecto, cabe señalar que en el presente informe no se ofrecen todos los datos detallados.
13. A partir de febrero de 2020, se llevó a cabo un análisis de las carencias en tres etapas, a saber: la confirmación de los datos correspondientes a las iniciativas incluidas inicialmente; la determinación de las carencias observadas en dichas iniciativas, y la determinación de las carencias existentes en las actividades correspondientes a cada esfera central con respecto a las recomendaciones del Grupo de trabajo conjunto. Tras llevar a cabo una evaluación exhaustiva, se han incluido en la base de datos 19 iniciativas más que se llevarán a cabo en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países y que se sumarán a las 20 iniciativas principales recogidas en el informe de abril sobre medidas concretas<sup>6</sup>.
14. Las iniciativas emprendidas en la Sede que se han añadido recientemente abordan problemas como las deficiencias en la reafirmación de los valores, la rendición de cuentas del personal directivo (por ejemplo, mediante la adopción de un pacto sobre la actuación

<sup>6</sup> WFP/EB.1/2020/9-A/2/Rev.1.

profesional del Grupo Directivo), las cuestiones referentes a los nuevos métodos de trabajo a la luz de la pandemia de COVID-19 y la comunicación interna. El análisis de las carencias ha llevado también a incluir dos nuevas iniciativas en materia de género. Una de ellas está dirigida a aumentar la sensibilización en el PMA sobre los elementos de la diversidad (en particular, el género), mediante la organización de actos y la elaboración de documentos. La otra tiene por objeto promulgar normas equitativas desde una perspectiva de género aplicables a los programas, las operaciones humanitarias, el personal y los lugares de trabajo del PMA con el fin de promover la inclusión. La iniciativa destinada a aumentar la sensibilización sobre las cuestiones de género nace del compromiso personal asumido por el Director Ejecutivo de mejorar la paridad de género entre los empleados del PMA. Así, desde que el Director Ejecutivo asumió su cargo en marzo de 2017, 1.462 mujeres se han sumado al personal de contratación nacional<sup>7</sup>.

15. Las nuevas iniciativas y actividades de los despachos regionales y las oficinas en los países vienen a contribuir a las iniciativas adoptadas en la Sede. Dichas iniciativas (que comprenden más de 200 actividades) corresponden a las esferas centrales 1, 3 y 4 y se centran en la mejora del entorno laboral y las relaciones entre el personal. En algunos despachos regionales, como los de El Cairo, Dakar y Ciudad de Panamá, se están llevando a cabo iniciativas destinadas a atender las necesidades psicosociales del personal durante la crisis de la COVID-19 (véase el cuadro 4 del anexo II).
16. Asimismo, el análisis de las iniciativas puso de relieve varias que podrían ampliarse a todo el PMA. Un ejemplo es la campaña de divulgación de la Dirección de Tecnología de la Información (TEC) dirigida a aumentar el número de mujeres especialistas en tecnología de la información en la fuerza de trabajo. Hay maneras informales de mejorar la cultura organizacional que también son muy importantes a la hora de lograr un cambio duradero; los posibles ejemplos van desde animar a los miembros del personal a que inviten a tomar café o a comer a los colegas con quienes tienen menos relación, hasta organizar torneos de fútbol en los que participe personal de todos los niveles. Se está elaborando un inventario de nuevas ideas e iniciativas que podrían ser compatibles con el distanciamiento social. Los resultados se comunicarán a todas las oficinas en el marco de campañas de comunicación sobre cultura organizacional.
17. La planificación, aplicación y seguimiento de las iniciativas individuales se llevarán a cabo en el marco del proceso habitual de gestión de las realizaciones del PMA, basado en el Plan de Gestión, los planes anuales de las realizaciones, los informes anuales sobre los países y el Informe Anual de las Realizaciones. La información que se obtenga servirá de base para realizar modificaciones en el diseño del plan de acción integral, efectuar su seguimiento y rendir informes. El recurso a los procesos de gestión de las realizaciones ya existentes evitará la duplicación de tareas y la imposición de nuevas obligaciones administrativas (véase el anexo IV para los indicadores pertinentes notificados en el Informe Anual de las Realizaciones de 2019, y los indicadores de las realizaciones en materia de gestión contenidos en el Plan de Gestión y comunicados en los informes anuales de las realizaciones). En este contexto, conviene señalar que, aparte de los procesos propios del PMA, también se utilizarán en la medida de lo posible los mecanismos de presentación de informes ya existentes en todo el sistema de las Naciones Unidas. Así, por ejemplo, se espera que el Programa presente un informe sobre la aplicación de la estrategia de las Naciones Unidas para la inclusión de la discapacidad, que formará parte integrante del informe del Secretario General a la Asamblea General en su 57º período de sesiones, en septiembre de 2020. En el informe se evaluará hasta qué punto se ha incorporado a la labor del sistema la inclusión de la discapacidad, se pondrán de relieve las buenas prácticas y se señalarán las esferas fundamentales en las que puede ser necesario, por ejemplo,

---

<sup>7</sup> Hasta finales de abril de 2020.

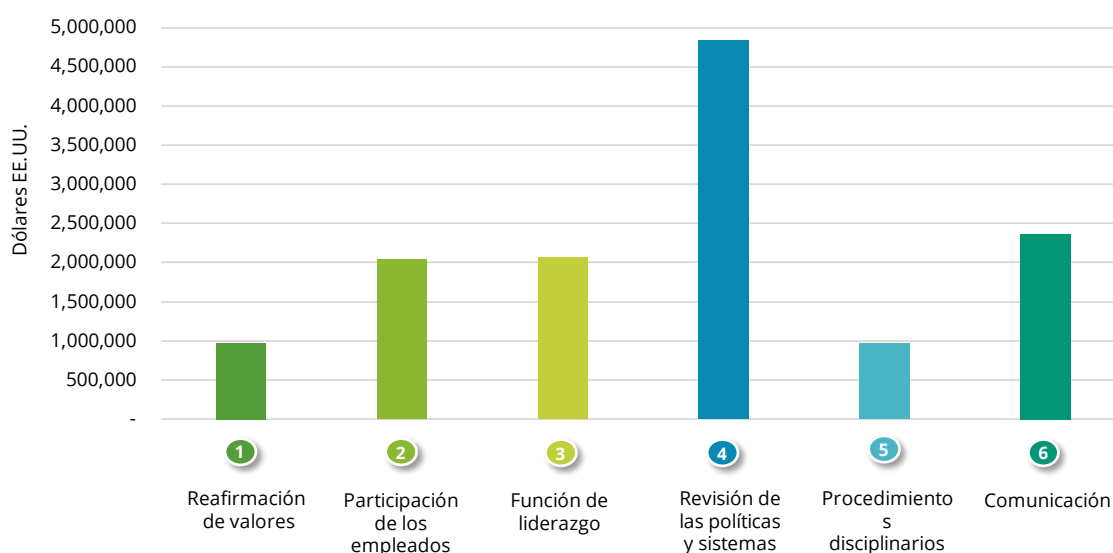


desarrollar los conocimientos y las capacidades del personal, los recursos técnicos y la asistencia.

### Asignación de los recursos a las seis esferas centrales y las iniciativas correspondientes

18. Entre los recursos empleados para llevar a cabo las iniciativas relativas al plan de acción integral se incluyen fondos asignados a las direcciones de la Sede y las oficinas sobre el terreno en el marco del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) y de los planes estratégicos para los países (en concepto de costos de apoyo directo), así como financiación específica asignada por el Comité de Asignación Estratégica de Recursos (SRAC) del PMA o procedente de iniciativas institucionales de importancia fundamental. Entre 2018 y finales de mayo de 2020, la inversión total en iniciativas en materia de cultura organizacional procedente del SRAC y de las iniciativas institucionales de importancia fundamental ascendió a 13,2 millones de dólares, lo que da muestra de la importancia de la cultura organizacional para la planificación estratégica y las prioridades del Programa. La eficacia de estas inversiones podrá evaluarse midiendo los avances en el logro de los efectos del plan de acción integral.
19. En el primer informe parcial sobre el plan de acción integral que se presente a la Junta Ejecutiva, se incluirá una evaluación de los recursos empleados para lograr los resultados, recursos que se asignaron según se indica en el gráfico 1.

**Gráfico 1: Asignación de fondos a las iniciativas en materia de cultura organizacional por esfera central (2018-2020)**



**Nota:** La financiación específica representa las propuestas de inversión y las iniciativas institucionales de importancia fundamental. En el diagrama figura únicamente la financiación de las iniciativas institucionales (dirigidas por la Sede). A efectos de estimación, los fondos se han dividido en partes iguales entre las esferas centrales cubiertas por una determinada iniciativa. Así, por ejemplo, si una iniciativa financiada por una propuesta de inversión está relacionada con dos esferas centrales, los fondos destinados a dicha propuesta de inversión se reparten en partes iguales entre las dos esferas centrales.

20. Las asignaciones recogidas en el gráfico 1 incluyen los 5 millones de dólares correspondientes a la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la cultura organizacional que figuraba en el Plan de Gestión del PMA. Los fondos asignados a esta iniciativa, junto con los 900.000 dólares anuales que se destinan a cubrir los gastos de personal relativos al puesto de Asesora Superior sobre Cultura Organizacional y de la oficina

encargada de la gestión del proyecto, se emplearán fundamentalmente para contratar a expertos externos.

21. Como indicó el Grupo de trabajo conjunto, la utilización de expertos externos es fundamental a la hora de promover un cambio satisfactorio y sostenible de la cultura organizacional. El PMA solicita servicios de expertos externos en ámbitos como los de la comunicación destinada a promover cambios sociales y de comportamiento, la psicología organizacional y la cultura organizacional. En 2020, la asignación de 5 millones de dólares correspondiente a la iniciativa institucional de importancia fundamental se destinará a financiar las actividades siguientes: trabajos técnicos e iniciativas en las seis esferas centrales que no estén contemplados en el presupuesto AAP u otras propuestas de inversión para ese año (por ejemplo, la iniciativa dirigida a reafirmar y vivir los valores del PMA); productos y campañas de comunicación relacionados con el plan de acción integral que no queden cubiertos por dicho presupuesto (por ejemplo, la campaña “Respeto para todos”), y otras actividades de gestión del cambio directamente relacionadas con el plan de acción integral, entre ellas, actividades de capacitación y talleres. La cuantía de las asignaciones se confirmará una vez que los expertos hayan sido seleccionados y contratados y se haya llevado a cabo un estudio detallado de los fondos disponibles para las nuevas iniciativas definidas en el análisis de las carencias. Se hará todo lo posible por atender las necesidades con los recursos existentes.

## **Medición de los avances en las seis esferas centrales y las iniciativas correspondientes**

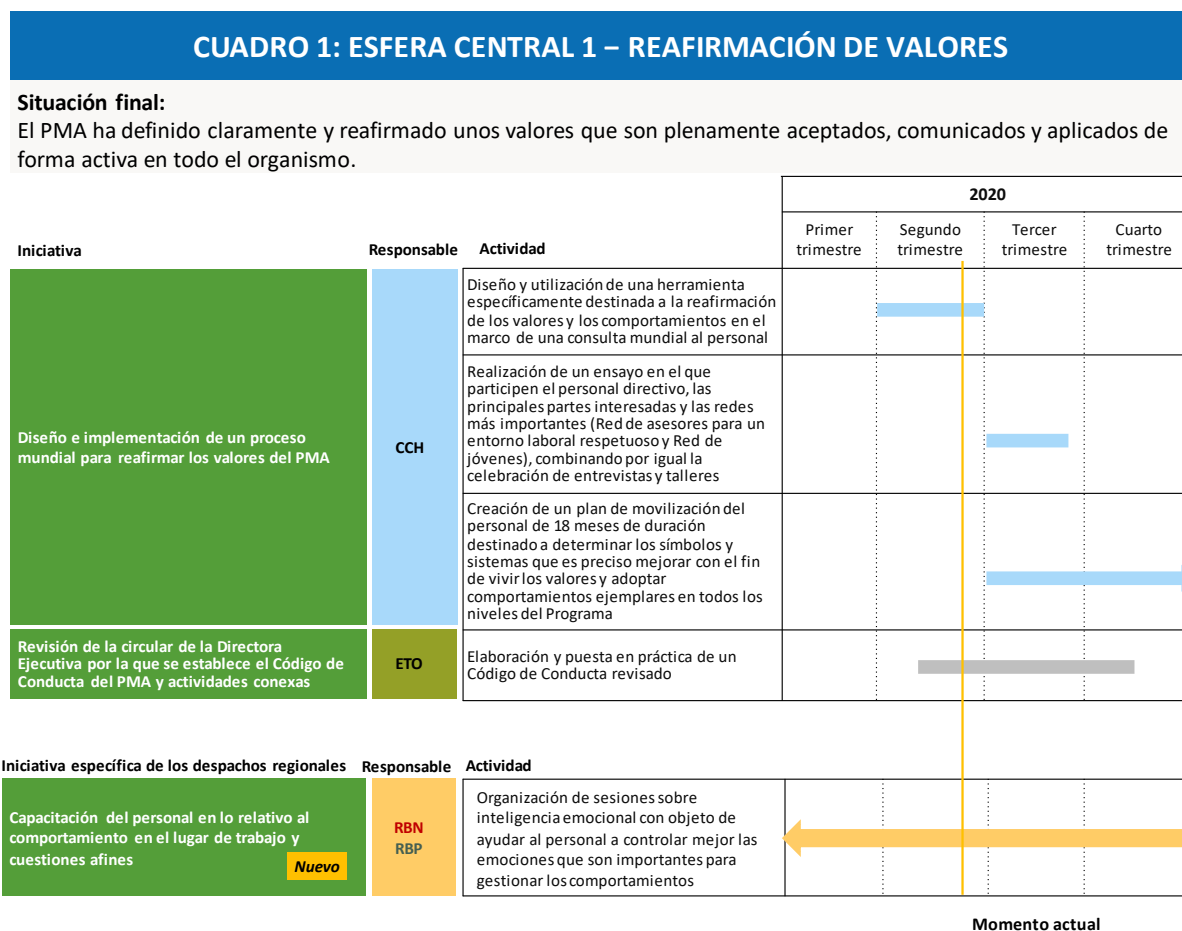
### **Avances hacia las situaciones finales del plan de acción integral**

22. Dado que los indicadores de los efectos del plan de acción integral y los valores de referencia y metas correspondientes apenas si acaban de ser establecidos, la evaluación de los avances solo puede tener un carácter meramente indicativo. Los avances registrados en las iniciativas en curso se utilizan como sustitutivos de los valores de los indicadores. A efectos del presente análisis, las iniciativas se asocian a una esfera central en particular, pese a que todas las iniciativas contribuyen a varias esferas centrales.
23. Según se muestra en el anexo II, parece que ha habido más avances en las esferas centrales de la reafirmación de valores y los procedimientos disciplinarios que en las otras cuatro esferas. Los retrasos obedecen principalmente a una redefinición de las prioridades como consecuencia de la pandemia de COVID-19 y a los problemas que esta ha supuesto para la participación de los empleados. No obstante, ha habido avances importantes en la mayoría de las esferas centrales.

### **Esfera central 1 - Reafirmación de valores**

24. Según se muestra en la figura 3, las iniciativas en curso relativas a la reafirmación de valores se están desarrollando de acuerdo con lo previsto. A raíz del análisis de las carencias, se ha incluido una iniciativa más.

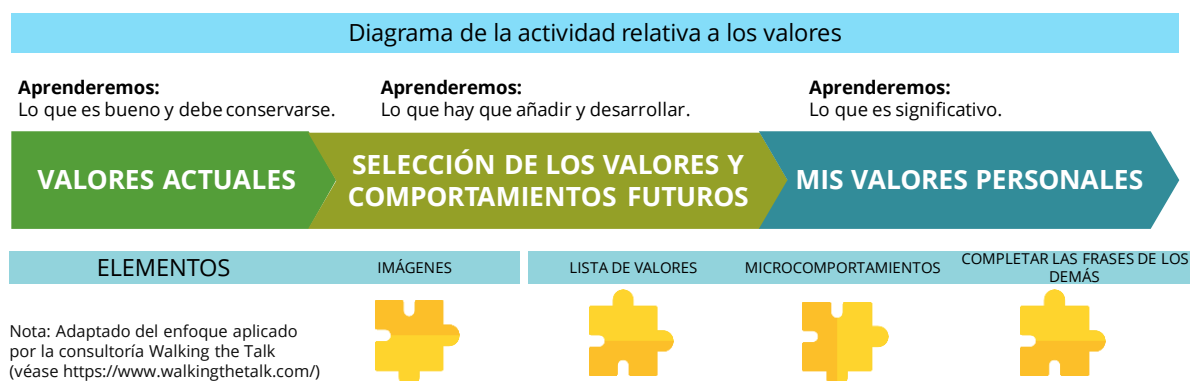
**Figura 3: Situación final, iniciativas, actividades y avances en lo referente a la esfera central 1 del plan de acción integral**



CCH = Oficina de Gestión del Proyecto de Cambio Cultural; ETO = Oficina de Deontología; RBN = Despacho Regional de Nairobi; RBP = Despacho Regional de Ciudad de Panamá

25. Los trabajos en materia de reafirmación de valores constituyen la base para lograr un lugar de trabajo mejor en el que reine el respeto. Por consiguiente, se ha iniciado, con carácter prioritario, una consulta sobre los valores del PMA que lleva por título "Marque usted la diferencia". Esta iniciativa se presentó en el marco de la Reunión mundial de los directores del PMA, celebrada en enero de 2020 bajo el lema "Lo importante son las personas". Desde entonces, la Asesora Superior y su equipo han consultado a todas las partes interesadas y a expertos externos con el fin de desarrollar un plan y diseñar la actividad de reafirmación de los valores, la cual está constituida por los elementos que se indican en la figura 4.

**Figura 4: Actividad de reafirmación de los valores**



26. Los distintos elementos se han diseñado de modo que garanticen un enfoque inclusivo apoyado en un proceso de consultas de carácter muy amplio. Para ello, se ha dado acceso a los 18.000 empleados del PMA a una aplicación informática —disponible en árabe, español, francés, inglés y portugués— para recoger sus opiniones sobre los valores del PMA. Esta aplicación se ha diseñado sobre la base de las aportaciones de 162 participantes en la Reunión mundial de los directores de 2020; de la campaña “Respeto para todos” realizada en 40 oficinas; de las actividades sobre valores llevadas a cabo anteriormente en algunos despachos regionales, oficinas en los países y en la Sede, y de las entrevistas realizadas a los miembros del Grupo Directivo y del Comité Directivo Superior. También se ha recabado la opinión de los órganos representativos del personal, de la Red de jóvenes y de la Red de asesores para un entorno laboral respetuoso. Durante la preparación de la actividad también se tuvieron en cuenta los valores a que aspira el PMA desde 2008 y los valores y competencias de algunas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.
27. Como se muestra en la figura 5, la consulta digital sobre la reafirmación de los valores irá seguida de una serie de medidas destinadas a incorporar los valores al comportamiento. Para crear un lugar de trabajo mejor, inclusivo y respetuoso, es esencial vivir estos valores. Ello significa diseñar y aplicar un plan de movilización del personal de 18 meses de duración, en el que las principales partes interesadas hagan uso de una plataforma conversacional, con objeto de recabar ideas y establecer un orden de prioridades con el fin de lograr un cambio duradero en la cultura organizacional del PMA.

**Figura 5: Calendario de la actividad de reafirmación de valores**



28. Tan pronto como estén disponibles, se informará a la Junta de los avances y los resultados de la consulta en materia de reafirmación de los valores. El objetivo principal de la iniciativa es garantizar que el PMA defina claramente y reafirme unos valores que sean plenamente aceptados, comunicados y aplicados de forma activa en todo el organismo.

### **Esfera central 2 – Función de liderazgo**

29. Como se indica en el cuadro 2 del anexo II, las iniciativas en curso relativas a la esfera central de la función de liderazgo avanzan de acuerdo con lo previsto. Sobre la base del análisis de las carencias, se han añadido varias iniciativas más, como el diseño y establecimiento de un pacto sobre la actuación profesional entre los miembros del Grupo Directivo y el Director Ejecutivo, la realización de evaluaciones de 180 grados a todo el personal directivo y la capacitación específica sobre liderazgo.
30. Estas nuevas iniciativas, y en particular el establecimiento del pacto, derivan en parte de las observaciones formuladas en el marco de una auditoría sobre la responsabilidad del personal de alto nivel de marcar la tónica, en la cual se recomendaba reforzar la rendición de cuentas del personal directivo superior. El nuevo pacto, que debe hacerse efectivo el 1 de junio de 2020, contempla un compromiso personal en lo que se refiere al plan de acción integral a fin de acelerar su ejecución. Entre las nuevas iniciativas en esta esfera central figura la publicación de una nueva circular del Director Ejecutivo sobre el mandato y la composición de los comités integrados por personal directivo superior, en especial en lo que se refiere a las reuniones del Grupo Directivo y el personal directivo superior.

31. Las primeras observaciones que se formulen sobre las nuevas iniciativas se transmitirán a la Junta en cuanto estén disponibles. Las iniciativas desarrolladas en el marco de la esfera central de la función de liderazgo tienen por objeto garantizar que el personal directivo superior del PMA respeta las normas básicas de conducta del organismo e inspira una visión común de respeto y compromiso que se comunica plenamente y se aplica activamente en todo el organismo.

### **Esfera central 3 – Participación de los empleados**

32. En el cuadro 3 del anexo II se ofrece un resumen de las actividades en curso en la esfera central de la participación de los empleados. Aunque se han hecho progresos, en esta esfera se ha avanzado a un ritmo menor del previsto debido a la pandemia de COVID-19. Sobre la base del análisis de las carencias, se han añadido otras ocho iniciativas más, entre las que se incluye el diseño y lanzamiento de un proyecto sobre la “identidad de los jóvenes” en el PMA.
33. A pesar de la situación tan problemática que plantea la COVID-19, se han realizado una serie de actuaciones importantes en el marco de esta esfera central. La Asesora Superior y su equipo han mantenido varias reuniones con los dos órganos oficiales representativos del personal y con el equipo de relaciones con el personal de la Dirección de Recursos Humanos (HRM) para ponerlos al día de las iniciativas, en particular, de la consulta sobre reafirmación de los valores. Todo el personal puede visualizar el vídeo de la Asesora Principal de la serie “Té con el Director Ejecutivo”, sobre la cultura organizacional. Asimismo, en mayo se publicó un vídeo debate similar sobre el COVID-19 y la cultura organizacional. En el mes de junio se celebrará una reunión abierta mundial virtual sobre este mismo tema, pospuesta desde el pasado marzo a causa de la COVID-19.
34. Asimismo, se han celebrado varias reuniones con la Red de jóvenes del PMA (que cuenta con más de 700 miembros), con el equipo de tareas de dicha Red y con todos los miembros. Una de las reuniones mundiales, que contó con la asistencia de más de 80 miembros, estuvo dedicada a la perspectiva de género, y otra se centró en las cuestiones de la cultura organizacional que afectan a los jóvenes. Los participantes en esta última reunión hicieron hincapié en los recientes problemas relacionados con la seguridad laboral, los tipos de contrato y la capacidad de los jóvenes de contribuir al mandato del PMA de salvar vidas y cambiar la vida de las personas mediante la innovación y la adopción de nuevas formas de trabajar. Tras estas conversaciones, y con el apoyo de la Asesora Superior y su equipo, la Red llevará a cabo la citada iniciativa sobre la identidad juvenil del PMA, que constará de tres fases y tendrá por objetivo la plena inclusión de los jóvenes en tanto que agentes de cambios positivos y representantes de la futura fuerza de trabajo del PMA. Para el mes de junio hay programada una reunión virtual de la Red de jóvenes del PMA con el Director Ejecutivo.
35. También se han llevado a cabo actuaciones similares con los asesores para un entorno laboral respetuoso. En abril de 2020, en el curso de una reunión virtual a nivel mundial, más de 50 asesores recibieron información sobre el programa en materia de cultura organizacional del plan de acción integral y la actividad relativa a los valores. Durante los debates, los participantes pusieron de relieve las dificultades que plantea el trabajo sobre el terreno y la necesidad de abordar la naturaleza multicultural del PMA en el marco de la actividad de reafirmación de valores. Actualmente, la Red de asesores para un entorno laboral respetuoso está compuesta por 130 asesores y opera en todas las regiones del PMA. Prácticamente todos los asesores sobre el terreno son personal de contratación nacional. Hay en marcha una iniciativa para hacer extensivo a la Sede el programa de asesores para un entorno laboral respetuoso y aumentar a 150 el número de asesores.
36. Habrá un incremento de las consultas con las partes interesadas y de la participación de los empleados, a todos los niveles, mediante actividades que reafirmen los valores del PMA.

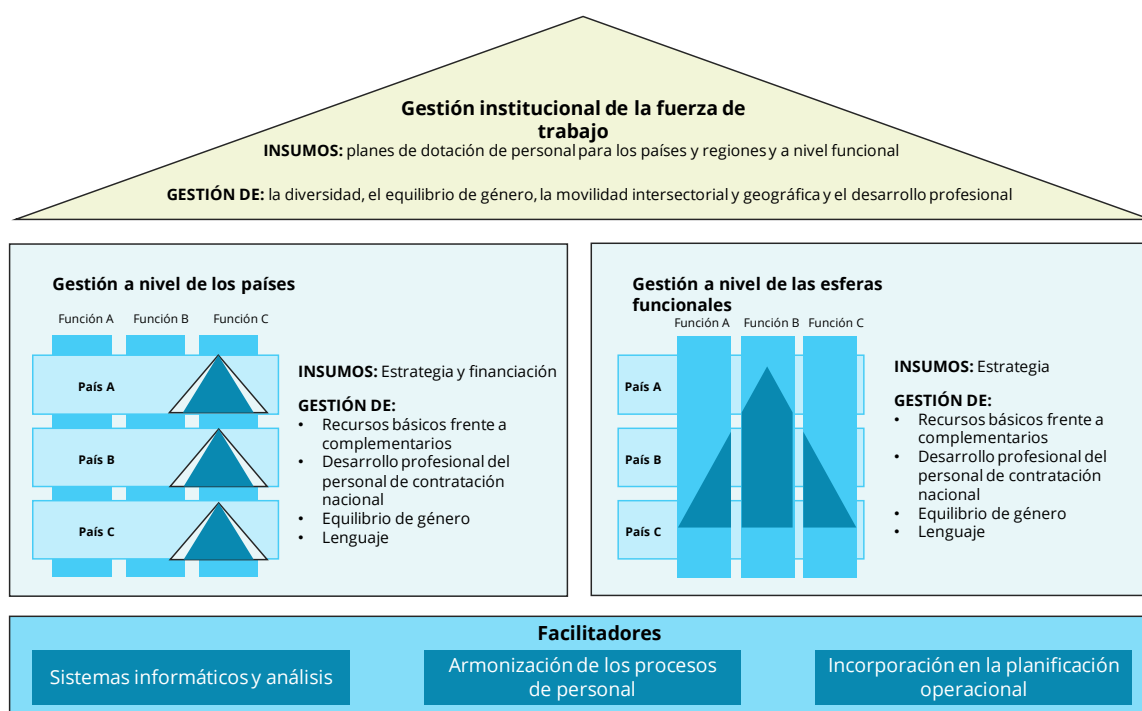
Una vez finalizado el proceso, los empleados deben sentirse empoderados y alentados a hablar sin reservas y a fomentar un espíritu de inclusión y apertura en su trabajo.

#### **Esfera central 4 – Revisión de las políticas y los sistemas**

37. Las iniciativas en curso correspondientes a la esfera central de la revisión de las políticas y los sistemas avanzan de acuerdo con lo previsto, como se indica en el cuadro 4 del anexo II. Sobre la base del análisis de las carencias, se han añadido otras seis iniciativas más en esta esfera.
38. En este contexto, la iniciativa en materia de planificación de la fuerza de trabajo del PMA resulta primordial, no ya solo para esta esfera central sino para el éxito de la aplicación del plan de acción integral en general, puesto que con esta planificación se garantiza que el organismo dispone de personal que posee las competencias adecuadas en el lugar indicado y en el momento más oportuno, de acuerdo con sus necesidades y prioridades. La iniciativa incluida en el plan está basada en la iniciativa institucional de importancia fundamental sobre planificación de la fuerza de trabajo presentada en el Plan de Gestión del PMA para 2019-2021 y aprobada en noviembre de 2018. En el marco de esta iniciativa, la HRM sigue diseñando e implantando nuevas herramientas, como, por ejemplo, informes en forma de tableros de gestión de fácil utilización destinados a los directores en los países, los directores de las direcciones, los coordinadores del personal y el personal de recursos humanos de categoría superior, que pueden ser utilizados en el análisis de la fuerza de trabajo, la previsión de las necesidades futuras y la toma de decisiones en lo relativo a la gestión del talento, la revisión de las modalidades de contratación y la política de contratación.

**Figura 6: Iniciativa en materia de planificación de la fuerza de trabajo**

Plan institucional de dotación de personal  
Combinación de los planes de las oficinas en los países y de los planes funcionales



Sistema respaldado por la **gestión del cambio**, la **gestión de los proyectos en curso** y el modelo establecido en materia de **gobernanza y apropiación**

Nota: sistema adaptado a partir de material de la HRM.

39. Debido a un conflicto de prioridades y a la pandemia de COVID-19, en algunos ámbitos de la iniciativa se ha avanzado a un ritmo menor del previsto. Para acelerar el ritmo de los trabajos, se han asignado nuevos recursos a la iniciativa. También se espera que las auditorías internas previstas sobre la situación contractual y la reasignación faciliten la labor.
40. En general, las iniciativas correspondientes a esta esfera central tienen por objeto garantizar que el PMA dispone de políticas, procesos y sistemas que posibilitan una planificación estructurada de la fuerza de trabajo y una cultura de gestión del desempeño que fomenta la igualdad y el respeto y se basa en la meritocracia, al proporcionar a los empleados de todas las categorías herramientas, orientaciones y oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo profesional.

#### **Esfera central 5 - Procesos disciplinarios**

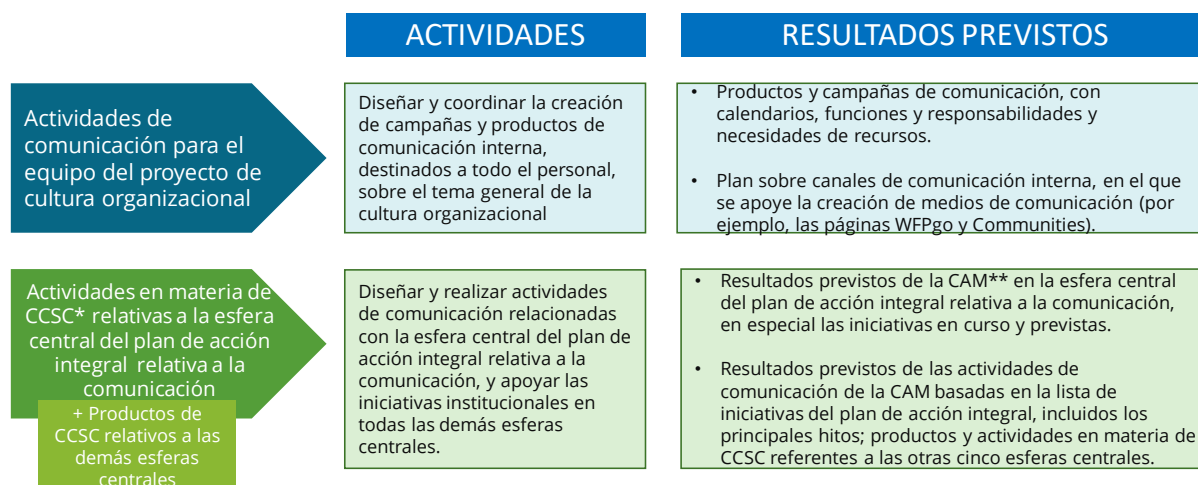
41. Tras el análisis de las carencias, se han seleccionado otras 2 iniciativas más en esta esfera central. Aunque casi todas las iniciativas en curso avanzan según lo previsto, ha habido algunos retrasos como consecuencia de la pandemia de COVID-19 (véase el cuadro 5 del anexo II).
42. La iniciativa relativa a los procesos disciplinarios se desarrolla según lo previsto. Su objetivo principal es acelerar los procesos disciplinarios manteniendo las debidas garantías procesales y velando por la correcta tramitación de un número mucho más elevado de denuncias. Además de reducir el tiempo que transcurre entre el inicio y la finalización de un procedimiento, se ha previsto introducir otras mejoras en los procesos disciplinarios. Se están tomando medidas para garantizar, entre otras cosas, que las cuestiones probatorias se determinen y examinen ya en las primeras fases de la investigación; que se lleve a cabo una racionalización de la interacción entre las partes interesadas internas (investigadores, personal de recursos humanos y oficiales jurídicos); que se informe a los presuntos autores sobre el proyecto de conclusiones de la investigación y se les ofrezca la oportunidad de formular observaciones antes de que se publique el informe de la investigación, y que los recursos se aprovechen de forma más eficaz limitando la superposición de funciones de los oficiales que intervienen y velando por que los casos que no justifican la puesta en marcha de una investigación o que es mejor tramitar a través de medidas administrativas o de la dirección se remitan sin demora a las instancias pertinentes.
43. Para poder sacar partido a las mejoras que se han introducido, el PMA ha puesto a trabajar a muchos más expertos en estas labores. Asimismo, se ha escogido a unos coordinadores en la Oficina de Inspecciones e Investigaciones de la Oficina del Inspector General y en la HRM para garantizar un nivel adecuado de comunicación con las partes interesadas (en especial, los empleados afectados y los presuntos autores) y atender las expectativas en el curso de las investigaciones y las medidas disciplinarias. Las siguientes etapas de la iniciativa consistirán en la aplicación de unos procesos mejorados y de medidas de comunicación con el fin de informar a todos los empleados.
44. Aunque se ha avanzado en la reestructuración de los procesos disciplinarios, la ejecución de la iniciativa de divulgación "Speak up!" está sufriendo importantes retrasos. Las restricciones de los viajes asociadas a la pandemia de COVID-19 han obligado a interrumpir las sesiones de sensibilización presenciales celebradas en los despachos regionales y las oficinas en los países. Hasta el momento, han participado en dichas sesiones 5.000 empleados de 25 oficinas en los países y el objetivo es que la iniciativa llegue a un total de 10.000 empleados a finales de 2020. Actualmente se están estudiando formas alternativas de ejecutar el programa.
45. La conclusión satisfactoria de las iniciativas en el marco de la esfera central de los procesos disciplinarios es un requisito previo fundamental para que el PMA disponga de políticas,

procesos y sistemas que garanticen un sistema oficial de justicia interno sumamente funcional.

### Esfera central 6 – Comunicación

46. Sobre la base del análisis de las carencias, en esta esfera central se han incluido una iniciativa y varias actividades nuevas (véase cuadro 6 del anexo II). Estas iniciativas y actividades se refieren especialmente al plan de comunicación global, en particular las iniciativas correspondientes a la esfera central de la comunicación; el apoyo a las actividades de comunicación correspondientes a iniciativas de otras esferas centrales, y las comunicaciones dirigidas a todo el personal sobre cuestiones referentes a la cultura organizacional que no guardan relación con las iniciativas específicas del plan de acción integral y la implantación de los canales y herramientas de comunicación seleccionados y la prestación del apoyo necesario. Si bien las comunicaciones constituyen una esfera central independiente dentro del plan de acción integral, también habrá que llevar a cabo actividades de comunicación en todas las demás esferas centrales, ya que serán herramientas fundamentales a la hora de promocionar la transparencia y la rendición de cuentas en todo el PMA.
47. Una de las iniciativas fundamentales en esta esfera central —la campaña “Respeto para todos”— está sufriendo algunos retrasos debido a la COVID-19, por lo que se ha elaborado un plan destinado a desarrollar una plataforma digital que permita reanudar la campaña durante el tercer trimestre de 2020. El Grupo Directivo del PMA ha aceptado poner a prueba la plataforma antes de que se abra a la Sede y las oficinas sobre el terreno.

**Figura 7: Plan de comunicación del plan de acción integral**



\* CCSC = Comunicación destinada a promover cambios sociales y de comportamiento  
\*\* CAM = Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial

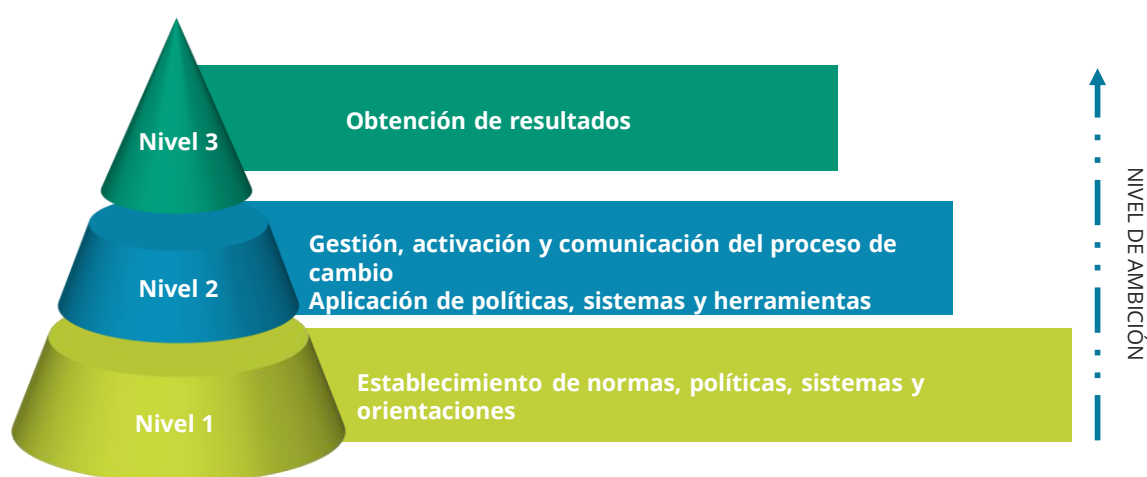
### Descripción de los avances generales

48. Partiendo de un análisis indicativo inicial, cabe concluir de forma provisional que en las esferas centrales relativas a la reafirmación de valores y a los procesos disciplinarios ha habido más avances que en las otras cuatro esferas centrales. El proceso de reafirmación de los valores del PMA mediante la utilización de una aplicación informática se halla muy avanzado. También se ha concluido la racionalización de los procedimientos disciplinarios. En ambas esferas, la siguiente etapa consistirá en llevar a la práctica los resultados de estas iniciativas.
49. En términos generales, hay indicios de que el PMA ya ha adoptado en buena medida normas, políticas, sistemas y orientaciones en materia de cultura organizacional (véase nivel 1 de la figura 8). El Programa también está implantando unos procesos de gestión del cambio eficaces que permitirán aplicar estas políticas, sistemas y herramientas en todas sus



operaciones. Asimismo, el PMA puede demostrar de qué modo y en qué medida se están ejecutando las políticas, en particular, a través de medidas claramente definidas, estructuras y recursos que permiten al organismo poner en aplicación sus políticas y asumir la responsabilidad de las mismas (nivel 2 de la figura 8). Una vez se complete la ejecución del plan de acción integral, el Programa se hallará en una fase en la que se verá el fruto de sus esfuerzos por prevenir y luchar contra el hostigamiento, el abuso de poder, las represalias y las conductas sexuales indebidas, pues habrá comunicado plenamente e incorporado de forma sistemática los beneficios que aportan la reafirmación de sus valores, la mejora de la función de liderazgo, el aumento de la participación de los empleados, la revisión de las políticas y sistemas y el perfeccionamiento de los procedimientos disciplinarios, que se traducen en un lugar de trabajo mejor, inclusivo y respetuoso (nivel 3 de la figura 8).

**Figura 8: Niveles de ambición en la aplicación del plan de acción integral**



50. De cara al futuro, la presentación de informes sobre los avances hacia el logro de las situaciones finales se basará en los progresos realizados en las iniciativas en curso y en los indicadores. En el anexo III figura una propuesta de modelo para la presentación de informes y en la figura 9 se muestra el uso de indicadores en este contexto.

**Figura 9: Utilización de indicadores para medir los avances en la ejecución del plan de acción integral**

		Valor de referencia	Meta	Presentación de informes en 2020	Presentación de informes en 2021
<b>Situaciones finales del plan de acción integral</b>	<b>Indicadores de la Encuesta mundial del personal</b>	Encuesta de 2018	Informe sobre el plan en junio	Primer informe parcial sobre el plan de acción integral (noviembre de 2020)	<b>Informe Anual de las Realizaciones</b>
<b>Iniciativas</b>	<b>Indicadores del plan anual de las realizaciones</b>	Valor de referencia Plan anual de las realizaciones	Meta Plan anual de las realizaciones	En 2019, Informe Anual de las Realizaciones y datos retomados en el primer informe parcial sobre el plan de acción integral	<b>Consolidados en el Informe Anual de las Realizaciones</b>
<b>Programa en materia de cultura organizacional</b>	<b>Indicadores del Plan de Gestión</b>	Plan de Gestión	Plan de Gestión	En 2019, Informe Anual de las Realizaciones y datos retomados en el primer informe parcial sobre el plan de acción integral	<b>Informe Anual de las Realizaciones</b>

## Conclusiones

51. Los elementos de diseño básicos del plan de acción integral están ya establecidos, a saber, las situaciones finales para las seis esferas centrales y para el plan en su conjunto; los indicadores de los efectos correspondientes, y una lista actualizada de las iniciativas en materia de cultura organizacional en curso y previstas. En dicha lista se reflejan las carencias detectadas, especialmente en las esferas de la función de liderazgo, la comunicación interna, la integración de la problemática de género en las iniciativas y las repercusiones de los cambios en los métodos de trabajo. En el diseño también se ha tenido en cuenta que el plan de acción integral, por su propia naturaleza, es un documento en constante evolución.
52. El examen indicativo de las iniciativas sugiere que, si bien se han producido algunos retrasos y ha habido que redefinir algunas prioridades, sobre todo a causa de la pandemia de COVID-19, se han logrado importantes avances en las esferas de la reafirmación de los valores del PMA y de los procesos disciplinarios. En particular, la actividad dirigida a reafirmar y vivir los valores del Programa, desarrollada a nivel mundial, está muy adelantada. El éxito de este proceso inclusivo y consultivo de carácter muy amplio es un elemento fundamental para la ejecución del plan de acción integral y una condición necesaria para avanzar hacia el logro de las situaciones finales en las seis esferas centrales del plan.
53. Se espera que la ejecución del plan de acción integral propicie un cambio duradero en la cultura organizacional del PMA y permita instaurar un entorno de trabajo en el que no quepan el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación. A largo plazo, la materialización de los beneficios del cambio en la cultura organizacional contribuirá a ampliar los esfuerzos desplegados por ayudar al PMA a adaptarse a su aumento de tamaño, a la creciente complejidad de sus operaciones y a los cambios en el modo de trabajar.





## ANEXO II

## Situaciones finales, iniciativas, actividades y progresos realizados por esfera central

## CUADRO 1: ESFERA CENTRAL 1 – REAFIRMACIÓN DE VALORES

## Situación final:

El PMA ha definido claramente y reafirmado unos valores que son plenamente aceptados, comunicados y aplicados de forma activa en todo el organismo.

Iniciativa	Responsable	Actividad	2020			
			Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
Diseño e implementación de un proceso mundial para reafirmar los valores del PMA	CCH	Diseño y utilización de una herramienta específicamente destinada a la reafirmación de los valores y los comportamientos en el marco de una consulta mundial al personal		■		
		Realización de un ensayo en el que participen el personal directivo, las principales partes interesadas y las redes más importantes (Red de asesores para un entorno laboral respetuoso y Red de jóvenes), combinando por igual la celebración de entrevistas y talleres			■	
		Creación de un plan de movilización del personal de 18 meses de duración destinado a determinar los símbolos y sistemas que es preciso mejorar para el éxito de la actividad "Vivir los valores" y comportamientos en todos los niveles del Programa				→
Revisión de la circular de la Directora Ejecutiva por la que se establece el Código de Conducta del PMA y actividades conexas	ETO	Elaboración y puesta en práctica de un Código de Conducta revisado		■		
Iniciativa específica de los despachos regionales	Responsable	Actividad				
Capacitación del personal en lo relativo al comportamiento en el lugar de trabajo y cuestiones afines <b>Nuevo</b>	RBN RBP	Organización de sesiones sobre inteligencia emocional con objeto de ayudar al personal a controlar mejor las emociones que son importantes en el control del comportamiento	←			

Momento actual

## CUADRO 2: ESFERA CENTRAL 2 – FUNCIÓN DE LIDERAZGO

### Situación final:

El Grupo Directivo del PMA, así como el personal directivo de categoría superior y de categoría media, respetan las normas básicas de conducta del PMA e inspiran una visión compartida de respeto y compromiso que se comunica plenamente y se aplica activamente en todo el organismo.

Iniciativa	Responsable	Actividad	2019		2020				2021					
			Trimestre		Trimestre				Trimestre					
			3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º		
Los jefes como modelos de conducta <span style="background-color: #ff9900; color: white; padding: 2px;">Nuevo</span>	CCH	Diseño y puesta en funcionamiento de un procedimiento para trabajar en profundidad con el personal directivo de los dos niveles superiores con objeto de dar impulso a la idea de los jefes como modelos de conducta												
Desarrollo de las aptitudes de liderazgo del personal directivo del PMA de todos los niveles y mejora de la gestión del personal y la rendición de cuentas del personal directivo	HRM	Adaptación del programa de liderazgo del PMA en vigor a fin de poder preparar al personal directivo para que se convierta en un modelo a seguir en lo relativo a la promoción de un entorno laboral respetuoso												
		Desarrollo de un marco de liderazgo a distintos niveles y elaboración de un marco o enfoque sistemático para la evaluación y desarrollo de las competencias de gestión												
		Implantación de un programa a escala institucional destinado al personal directivo de nivel medio que garantice su preparación para establecer una buena interacción de equipo												
		Establecimiento de un servicio de asistencia reservado al personal directivo												
		Capacitación de los directores en los países y los directores adjuntos de las oficinas en los países en materia de gestión eficiente del personal y establecimiento de un entorno laboral respetuoso												

Momento actual



### CUADRO 3: ESFERA CENTRAL 3 – PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS (PARTE II)

#### Situación final:

Los empleados del PMA de todos los niveles se sienten empoderados y alentados a hablar sin reservas y a fomentar un espíritu de inclusión y apertura en su trabajo y en su interacción con los demás.

Iniciativa específica de los despachos regionales	Responsable	Actividad	2019				2020				2021			
			Trimestre				Trimestre				Trimestre			
			1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Consolidación de una cultura de retroalimentación <i>Nuevo</i>	RBN RBP	Animar a los supervisores a que utilicen el sistema PACE como herramienta primordial para posibilitar una experiencia más satisfactoria del personal, promover la participación e impulsar la eficacia del organismo												
Fortalecimiento de la comunicación y el espíritu de equipo entre los miembros del personal de todos los niveles <i>Nuevo</i>	Despachos regionales	Diseño y organización de retiros y sesiones de fomento del espíritu de equipo a fin de promover las buenas relaciones entre los equipos a todos los niveles, además de velar por el bienestar del personal												

Momento actual

PACE = evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias





### CUADRO 4: ESFERA CENTRAL 4 – REVISIÓN DE LAS POLÍTICAS Y SISTEMAS (PARTE II)

#### Situación final:

El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas que posibilitan una planificación estructurada de la fuerza de trabajo y una cultura de gestión del desempeño que fomenta la igualdad y el respeto y se basa en la meritocracia, al proporcionar a los empleados de todas las categorías herramientas, orientaciones y oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo profesional.

Iniciativa	Responsable	Actividad	2019				2020				2021						
			Trimestre				Trimestre				Trimestre						
			1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º			
Auditoría de las esferas pertinentes para mejorar la cultura organizacional del PMA	OIG	Realización de una auditoría interna sobre el proceso de reasignación															
		Asesoramiento en el proceso de ascensos															
		Realización de una auditoría interna de la gestión de los consultores															
Diseño e implantación de nuevas herramientas para mejorar la prestación de servicios por parte de la OIG	OIG	Diseño y puesta en marcha del sistema de gestión de casos															
		Diseño y puesta en marcha de la línea directa EthicSphere															
		Creación y entrada en funcionamiento de una línea directa de la OIG															
		Relanzamiento del nuevo portal web de la OIG															
		Examen y revisión de los procedimientos operativos estándar de los departamentos de forma previa al examen del proceso LEAN															
Mejora de los servicios de asesoramiento del personal	WEL	Lanzamiento de una aplicación móvil centrada en el bienestar para sensibilizar activamente al personal y a la dirección															
		Rediseño del modelo del Programa de apoyo a los compañeros															
<b>Iniciativas específicas de los despachos regionales</b>																	
Desarrollo e implementación de actividades de aprendizaje y perfeccionamiento profesional	Nuevo	RBB RBD RBN RBP	Sesiones de capacitación presenciales dirigidas a determinar las necesidades de aprendizaje de los equipos y ayudar al personal a elaborar planes de aprendizaje y perfeccionamiento individuales y para equipos														
Atención de las necesidades psicosociales del personal durante la crisis de la COVID-19	Nuevo	RBC RBD RBP	Divulgación de información sobre la COVID-19 y prestación de apoyo por parte del personal de recursos humanos en favor de la salud y el bienestar en el lugar de trabajo y apoyo psicológico al personal y a sus familiares														
Elaboración y ejecución de un plan de acción relativo a la Encuesta mundial del personal	Nuevo	Despachos regionales	Establecimiento de un plan de acción integral destinado a hacer realidad el plan de seguimiento de la Encuesta mundial del personal, y centrado en los temas relacionados con la cultura organizacional (cultura, estrategia, comunicación y liderazgo)														

Momento actual

### CUADRO 5: ESFERA CENTRAL – PROCESOS DISCIPLINARIOS

#### Situación final:

El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas que garantizan un sistema de justicia interno sumamente funcional que brinda justicia a todos y protege a los miembros del personal de las represalias.

Iniciativa	Responsable	Actividad	2019				2020				2021			
			Trimestre				Trimestre				Trimestre			
			1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Mejora de la eficacia de las medidas adoptadas con respecto a las conductas abusivas e irrespetuosas	HRM	Desarrollo continuado de la normativa en materia de conducta abusiva	←											
		Impartición de sesiones presenciales de sensibilización en el marco de la campaña "Speak Up!"	←											
		Publicación de un informe anual sobre las medidas disciplinarias					■							
		Desarrollo de herramientas y procedimientos que ayuden a la HRM a abordar los problemas de conducta en el lugar de trabajo					■							
		Implementación de los procesos disciplinarios revisados					■							
		Desarrollar las actividades de comunicación interna sobre las políticas disciplinarias					■							
Intensificación de la cooperación interinstitucional para detectar a personal con antecedentes de hostigamiento o faltas de conducta	HRM	Participación continua en la base de datos del sistema de las Naciones Unidas de verificación de antecedentes "Clear Check"	←								→			
		Verificación de los antecedentes de las personas que van a ser contratadas por el PMA en la base de datos "Clear Check"					■				→			
Presentación de una propuesta en materia de asesoramiento sobre un lugar de trabajo armonioso	OBD	Presentación al Comité Permanente Interdivisional de una propuesta en materia de asesoramiento sobre el establecimiento de un lugar de trabajo armonioso					■							
Aumento del número de investigadores	OIG	Contratación de más oficiales encargados de la admisión de casos e investigadores, para atender el aumento del número de denuncias de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación					■							
		Desarrollo y seguimiento permanente de un modelo flexible de contratación, sobre la base de una lista de reserva, para poder responder en los períodos de máxima actividad y respetar los plazos de las investigaciones					■				→			

Momento actual

## CUADRO 6: ESFERA CENTRAL 6 – COMUNICACIÓN

### Situación final:

El PMA ha aplicado plenamente el plan de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento, y el personal de todos los niveles entiende y fomenta la rendición de cuentas en todos sus actos, en particular los relacionados con la conducta abusiva.

Iniciativa	Responsable	Actividad	2019				2020				2021			
			Trimestre				Trimestre				Trimestre			
			1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Diseño y puesta en marcha de iniciativas de comunicación destinadas a promover cambios sociales y de comportamiento para posibilitar un cambio de cultura organizacional	CCH	Diseño y coordinación de campañas y productos de comunicación destinados a promover cambios sociales y de comportamiento y dirigidos a todo el personal, sobre temas relativos a las otras cinco esferas centrales*					—————							
		Desarrollo y lanzamiento del sitio web de la campaña "Respeto para todos" <i>Finalizado en noviembre de 2018</i>					—————							
Campaña "Respeto para todos"	CAM	Desarrollo e implantación del conjunto de materiales de la campaña "Respeto para todos" <i>Finalizado en noviembre de 2018</i>					—————							
		Diseño y lanzamiento de la página del PMA "Communities" en el marco de la campaña "Respeto para todos"	←											
		Mejora de la transparencia y la sensibilización en los temas referentes a la cultura organizacional del PMA gracias a la capacitación de los asesores para un entorno laboral respetuoso para que puedan actuar de facilitadores en la campaña "Respeto para todos"***					—————							
		Desarrollo y despliegue de la plataforma en línea de la campaña "Respeto para todos" dedicada a la capacitación en línea									—————			
		Apoyo a las oficinas en los países que participan en el Programa de transformación de las relaciones de género para que cumplan los valores de referencia correspondientes a la categoría "Entorno propicio"	GEN					—————						
Fomento de la toma de conciencia y la comprensión de la importancia fundamental del género para la labor del PMA, por medio de la difusión de documentos <span style="background-color: yellow; font-weight: bold; font-size: small;">Nuevo</span>	GEN	Celebración de la campaña anual del Secretario General de las Naciones Unidas de 16 Días de activismo contra la violencia de género, bajo el lema "Pinta el mundo de naranja"					—————							
		Lanzamiento de un conjunto de servicios mediante los cuales la OBD pueda prestar apoyo en cuestiones laborales					—————							
Mejora de los servicios de la Oficina del Ombudsman	OBD	Prestación de asistencia al personal directivo sobre la manera de elaborar una cartografía de los conflictos a partir de las evaluaciones culturales e intervenciones de la OBD					—————							
		Ampliación a la Sede de la red de asesores para un entorno laboral respetuoso					—————							
		Aumento de la capacidad de prestación de servicios de mediación y facilitación					—————							
		Prestación de los servicios de mediación en árabe					—————							
		Desarrollo de una capacitación básica sobre resolución de conflictos que se ponga a disposición de las oficinas en los países o esté disponible bajo demanda					—————							

\* Con el apoyo de la CAM.

\*\* En colaboración con la OBD.

Momento actual

## ANEXO III

## Propuesta de modelo de informe sobre las esferas centrales del plan de acción integral

Esferas centrales del plan de acción integral				Definición con arreglo al informe del Grupo de trabajo conjunto	Situación final	Avance general
<b>Esfera central 1:</b> Reafirmación de valores				"El PMA debe mantener y ampliar su labor encaminada a llegar a una comprensión común de los valores, las normas de conducta y los reglamentos internos en el conjunto del organismo, en particular perseverando en sus actividades de sensibilización de ámbito mundial, a la vez que se determinan maneras de reforzarlas en la práctica cotidiana."	El PMA ha definido claramente y reafirmado unos valores que son plenamente aceptados, comunicados y aplicados de forma activa en todo el organismo.	
Indicadores	Valor de referencia	Meta		Observaciones		
<b>Esfera central 1.1</b> Todos los empleados del PMA son tratados con respeto sea cual sea su trabajo, edad, raza, religión, orientación sexual, identidad de género, origen étnico y capacidad física.						
Avance general						

## ANEXO IV

**Resumen de los indicadores pertinentes de las realizaciones  
en materia de gestión de 2019 (comunicados en el Informe Anual  
de las Realizaciones del PMA de 2019 y en el Plan de Gestión del  
PMA para 2020-2022)**

<b>Indicador clave de las realizaciones 3: Cumplimiento general de las normas relacionadas con las realizaciones en materia de gestión</b>		<b>Meta general: 100 %</b>	
Componentes del indicador		Valor de referencia	Meta para 2019
Plan anual del las realizaciones	Gestión: Representación de género	-	Consecución de objetivos intermedios
	Recursos humanos: Tasa de cumplimiento del programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE)	96 %	100 %
	Recursos humanos: Porcentaje de personal que ha llevado a cabo toda la capacitación obligatoria	49 % (2018)	85 %
	Seguridad: Porcentaje de cumplimiento de las normas del marco de rendición de cuentas en materia de seguridad sobre el terreno	96 % (2018)	100 %
	Plan de Gestión	Porcentaje de empleados que han completado la capacitación obligatoria en materia de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación	73 % (2016)

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

AAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
CAM	Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial
HRM	Dirección de Recursos Humanos
PACE	evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias
SRAC	Comité de Asignación Estratégica de Recursos
TEC	Dirección de Tecnología de la Información