

ANEXO V

Planes de trabajo dotados de estimación de costos para 2024: “Plan de acción sobre garantías de control en materia de riesgos” y “Riesgos relacionados con la gestión del personal y la cultura organizacional”

Introducción

1. En este anexo se presentan los planes de trabajo propuestos para el año 2024 con el fin de abordar los problemas persistentes señalados en el [Informe Anual de la Inspectora General](#)¹ y en el examen de la gestión de las cuestiones importantes señaladas en 2022 en materia de riesgos y control².
2. Este anexo se divide en dos partes:
 - **Parte 1 – Plan de acción sobre garantías de control en materia de riesgos, en el que se abordan los riesgos relativos al seguimiento, la gestión de la identidad, los asociados cooperantes, las transferencias de base monetaria y las cadenas de suministro.**
 - **Parte 2 – Riesgos relacionados con la gestión del personal y la cultura organizacional.**
3. Para cubrir una parte de la ejecución de los planes elaborados para resolver los problemas persistentes detectados se utilizarán inicialmente fondos del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (presupuesto AAP) para 2024, de iniciativas institucionales de importancia fundamental, de cuentas especiales y de fondos fiduciarios. En este anexo se describen los distintos grupos de problemas y se ofrece un resumen de las características de los riesgos y los planes de mitigación institucionales, además de especificarse el presupuesto previsto para esos planes y los indicadores clave de las realizaciones que se emplearán para hacer el seguimiento de los resultados.

Parte 1 – Plan de acción sobre garantías de control en materia de riesgos, que aborda los riesgos relativos al seguimiento, la gestión de la identidad, los asociados cooperantes, las transferencias de base monetaria y las cadenas de suministro

4. La máxima prioridad del PMA es garantizar que las personas que necesitan su asistencia la reciban de forma segura, completa y sin interferencias. En muchos de los contextos en los que trabaja el PMA, las necesidades humanitarias son grandes, y los riesgos de desvío y fraude pueden verse exacerbados por problemas políticos, de seguridad y de acceso. Actualmente hay toda una serie de medidas que se despliegan en todas las fases de las operaciones para reducir las posibilidades de uso indebido de la asistencia del PMA y garantizar que, de producirse, se descubra de inmediato, se comunique y se resuelva.

¹ “Informe Anual de la Inspectora General”, correspondiente a 2022 (WFP/EB.A/2023/6-D/1).

² “Examen de la gestión de las cuestiones importantes señaladas en 2022 en materia de riesgos y control” (WFP/EB.A/2023/6-E/1). En este documento se describen más pormenorizadamente y se analizan las cuatro cuestiones en materia de riesgos y de control señaladas como importantes en la Declaración en materia de control interno relativa a 2021, además de información sobre los progresos al respecto en 2022.

5. En el “Informe Anual de la Inspector General”³ y en el “Examen de la gestión de las cuestiones importantes señaladas en 2022 en materia de riesgos y control”⁴ se destacaban el seguimiento, la gestión de la identidad (antes denominada “gestión de los beneficiarios”), los asociados cooperantes y la cadena de suministro (que incluye las adquisiciones, la logística y la gestión de los productos) como las esferas ya existentes o nuevas que debían mejorarse.
6. La importancia y la urgencia de acometer estas cuestiones se reflejaron en el Plan de Gestión de 2023, que reconocía estos riesgos y, para abordar cada uno de ellos, asignaba fondos del presupuesto AAP e iniciativas institucionales de importancia fundamental. Por otra parte, en 2023 el PMA puso en marcha el Plan de acción sobre garantías de control en materia de riesgos, un plan que abarca todo el organismo para reforzar la capacidad del PMA de gestionar y comunicar los riesgos más eficazmente y aclarar la responsabilidad de equilibrar los riesgos residuales y los imperativos humanitarios.
7. La labor de elaboración e implementación del plan de acción está encabezada por el Director Ejecutivo Adjunto y cuenta con la participación de todos los despachos regionales y departamentos, así como con los servicios de asesoramiento prestados por auditores internos. Esta gran participación busca reforzar la integración entre equipos, procesos y sistemas en todo el organismo.
8. Como medida inmediata, se determinaron las operaciones en las que se consideró que el riesgo era máximo, y los despachos regionales trabajaron con las correspondientes oficinas en los países en la elaboración de planes detallados para examinar los riesgos y, en caso necesario, reforzar los controles con la asistencia de la Sede. La labor consistió, entre otras cosas, en examinar los registros de riesgos y realizar evaluaciones del riesgo de fraude.
9. Teniendo en cuenta que algunas de las cuestiones exigen la adopción de medidas a nivel institucional para resolver problemas sistémicos, el plan de acción se ha diseñado de forma que aporte datos empíricos más integrados y garantías en las siguientes esferas:
 - 1A. Seguimiento y mecanismos comunitarios de retroalimentación
 - 1B. Selección de los beneficiarios
 - 1C. Gestión de la identidad
 - 1D. Gestión de los asociados cooperantes
 - 1E. Cadenas de suministro
 - 1F. Soluciones digitales
 - 1G. Medidas de gestión de riesgos
10. Para la ejecución del plan en 2024 se contará con una financiación de 59 millones de dólares procedentes del presupuesto AAP, de iniciativas institucionales de importancia fundamental⁵, de cuentas especiales y de fondos fiduciarios. El gasto con cargo al presupuesto AAP se refiere sobre todo a gastos ordinarios, en tanto que las iniciativas institucionales de importancia fundamental, las cuentas especiales y los fondos fiduciarios se utilizan principalmente para las mejoras puntuales necesarias con que responder a las necesidades apremiantes en cada esfera. No obstante, el grueso del gasto depende de las

³ “Informe Anual de la Inspector General”, correspondiente a 2022 (WFP/EB.A/2023/6-D/1).

⁴ “Examen de la gestión de las cuestiones importantes señaladas en 2022 en materia de riesgos y control” (WFP/EB.A/2023/6-E/1).

⁵ Se trata de dos iniciativas institucionales de importancia fundamental en concreto: la iniciativa institucional de importancia fundamental sobre seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad, y algunos elementos relacionados con la gestión de los asociados cooperantes dentro de la iniciativa relativa a la implementación del Plan Estratégico y del Marco de resultados institucionales.

contribuciones a cada una de las carteras de actividades en los países y de la asignación de esos fondos al seguimiento, la gestión de la identidad, la gestión de los asociados cooperantes y la cadena de suministro. Es probable que las medidas que se proponen incrementen los costos asociados a la ejecución y al apoyo directo en la mayoría de las oficinas en los países. Actualmente se está analizando en qué medida pueden repercutir en las carteras de actividades en los países.

11. En los planes de trabajo se indican las principales actividades y metas para cada esfera de riesgo. A través de la Junta Ejecutiva y de otros canales, el PMA seguirá manteniendo informados a los miembros acerca de los progresos realizados en la ejecución de los planes, tomando debidamente en consideración la petición efectuada por la Lista electoral D en el período de sesiones anual de 2023 de la Junta Ejecutiva de recibir informes trimestrales al respecto.

CUADRO V.1: RESUMEN DEL PRESUPUESTO PARA 2024, POR FUENTE DE FINANCIACIÓN <i>(millones de dólares)^{6, 7}</i>					
Riesgo	Presupuesto AAP	Iniciativas institucionales de importancia fundamental	Fondos fiduciarios/ otras		Total
Seguimiento y retroalimentación comunitaria	6,4	9,8	0,2		16,4
Selección de los beneficiarios	6,8	0,1	1,9		8,8
Gestión de la identidad	7,3	6,5	1,3		15,1
Gestión de los asociados cooperantes	4,1	1,3	0,8		6,2
Cadena de suministro	4,1	3,9	-		8,0
Soluciones digitales	1,1	1,2	0,3		2,6
Gestión de riesgos	1,7	-	-		1,7
Total	31,5	22,8	4,5		58,8

1A. Seguimiento y retroalimentación de las comunidades

Características del riesgo

12. Hacer un seguimiento de las operaciones del PMA es fundamental para garantizar la calidad de la asistencia que se presta a los beneficiarios y de la labor de supervisión de los recursos del PMA. A raíz de diversas auditorías y trabajos sobre garantías de control en materia de riesgos se ha recomendado introducir mejoras en las orientaciones, los recursos y el seguimiento de los procesos, productos y efectos de modo que permitan hacer ajustes más oportunos de los programas, además de generar datos empíricos y prevenir el fraude.

⁶ Las cantidades que figuran en los cuadros están redondeadas al primer decimal más cercano (0,1 millones de dólares). Los totales indican cantidades exactas, por lo que puede haber algunos errores debidos al redondeo.

⁷ Las cantidades que deban costear las oficinas en los países debido a los nuevos requisitos se actualizarán más adelante.

Medidas de mitigación

13. Además de las medidas que se tomaron en 2022 y 2023 para reforzar el seguimiento en todo el organismo, para 2024 se han planeado las medidas siguientes para mejorar los sistemas de seguimiento y reforzar los equipos correspondientes en las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede:
- unos requisitos mínimos universales en cuanto a la frecuencia y la cobertura del seguimiento de las actividades y los puntos de distribución, acompañados de medidas adicionales en función del riesgo en cada actividad;
 - unos valores de referencia claros para los recursos y el personal que son necesarios para cumplir los requisitos mínimos de seguimiento y que permiten rastrear el gasto en seguimiento;
 - un seguimiento a distancia de los procesos y de los efectos en países de alto riesgo, además de entrevistas personales a los beneficiarios;
 - unos sistemas mejorados para detectar, rastrear, remitir a las instancias superiores y resolver con más precisión las irregularidades detectadas en el seguimiento de los programas y a través de los mecanismos comunitarios de retroalimentación, y
 - unos sistemas, normas y capacidades analíticas mejorados para tomar decisiones basadas en datos empíricos a fin de garantizar la rendición de cuentas a las personas afectadas, con vínculos más claros con los asociados cooperantes y las operaciones relacionadas con la cadena de suministro.
14. Las estimaciones preliminares de los recursos necesarios para cumplir las normas mínimas de seguimiento revisadas apuntan a que en 2024 habría que destinar 137 millones de dólares más (aproximadamente el 1,3 % del plan de ejecución provisional para 2024) de los presupuestos para las carteras de actividades en los países que lo gastado en total en seguimiento por las oficinas en los países en 2022.

Metas relativas a las realizaciones

Metas relativas a las realizaciones	Valor de referencia de 2023	Meta para 2024
Número de operaciones de alto riesgo en las que se realiza un seguimiento a distancia de los procesos y de los efectos	0	15
Se ponen en práctica las normas sobre garantías de control en materia de riesgos del mecanismo comunitario de retroalimentación del PMA y se dispone de unas orientaciones exhaustivas para establecer y mantener las normas.	n. a.	Tarea finalizada
Porcentaje de operaciones de alto riesgo en las que se ha reforzado el mecanismo comunitario de retroalimentación, en consonancia con las normas institucionales sobre garantías de control en materia de riesgos	10 %	70 %
Número de operaciones de alto riesgo en las que se aplica el sistema institucional de seguimiento de los procesos/remisión de la información (Sugar CRM) y se armoniza con el mecanismo comunitario de retroalimentación	3	20
Se han establecido y aplicado los requisitos mínimos de seguimiento.	En preparación	Tarea finalizada
Se ha establecido un mecanismo para garantizar que se asignan y se utilizan recursos suficientes para el seguimiento.	En preparación	Tarea finalizada

1B. Selección de los beneficiarios

Características del riesgo

15. La **selección de los beneficiarios** también se ha señalado como cuestión preocupante, sobre todo en los casos en los que tal vez no se cuente con datos suficientemente fiables sobre vulnerabilidad para sustentar la definición de los criterios de selección o cuando terceras partes puedan tratar de influir indebidamente en el proceso.

Medidas de mitigación

16. Aprovechando la labor realizada en 2022 y 2023, el plan de acción busca mejorar la selección de los beneficiarios introduciendo unas normas mínimas en materia de seguimiento, evaluación y análisis de datos de la seguridad alimentaria a fin de fundamentar los criterios y el proceso de selección de las personas, los hogares y las comunidades para que reciban asistencia alimentaria. Junto con los asociados cooperantes se elaborarán estrategias de selección de los beneficiarios y se verificará de forma más sistemática la admisibilidad de los mismos según los criterios convenidos en el marco de los procesos de selección y distribución. El objetivo de los mecanismos comunitarios de retroalimentación reforzados y ampliados es mejorar la detección de errores de inclusión o exclusión y su comunicación a instancias superiores.
17. La iniciativa institucional de importancia fundamental sobre seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad contempla, entre otras cosas, la mejora del análisis de la vulnerabilidad y de los mecanismos comunitarios de retroalimentación en 2024. Se espera que más adelante los costos de funcionamiento se incorporen a los presupuestos de las respectivas carteras de actividades de las oficinas en los países.

Metas relativas a las realizaciones

Metas relativas a las realizaciones	Valor de referencia de 2023	Meta para 2024
Se han establecido y aplicado unas normas mínimas para las evaluaciones de la seguridad alimentaria.	En preparación	Tarea finalizada

1C. Gestión de la identidad

Características del riesgo

18. La **gestión de la identidad**⁸ es el eje central de la forma en que el PMA presta asistencia a las personas; también es esencial para poder garantizar al organismo y a las partes interesadas que la cantidad adecuada de asistencia haya sido recibida por las personas correctas. Surgen riesgos cuando no hay suficiente integración entre los programas, la gestión de la identidad y la tecnología de la información, en particular para la conciliación y la eliminación de registros duplicados.

Medidas de mitigación

19. Se ha avanzado mucho en la definición de las normas y de las medidas mínimas a través del marco de garantía de las transferencias de efectivo puesto en marcha en 2021: ahora los procesos de gestión de la identidad en las operaciones de efectivo del PMA están digitalizados en gran medida. El Plan de acción sobre garantías de control en materia de

⁸ Según un proyecto de circular de la Directora Ejecutiva de 2023, la gestión de la identidad incluye los principios, normas, procesos, capacidades y soluciones tecnológicas que el PMA utiliza para seleccionar a las personas y almacenar y utilizar sus datos y su información personales para prestarles asistencia, ya sea en el contexto de las actividades programáticas del PMA o en la prestación de servicios a terceros, incluidos los Gobiernos.

riesgos prevé fijar normas similares a las de la gestión de la identidad para las operaciones con productos en especie y aclarar las obligaciones de rendición de cuentas, en particular en relación con los asociados cooperantes. El conjunto de soluciones tecnológicas de que disponen las oficinas en los países para satisfacer las normas sobre garantías de control en materia de gestión de la identidad se está revisando y adaptando para incluir las modalidades en efectivo y en especie, manteniendo una estrecha colaboración entre las direcciones pertinentes de la Sede y los despachos regionales y las oficinas sobre el terreno.

Metas relativas a las realizaciones

Metas relativas a las realizaciones	Valor de referencia de 2023	Meta para 2024
Las normas de garantías de control en materia de riesgos para la gestión de la identidad en operaciones de transferencia de efectivo se han adaptado y ampliado a los alimentos en especie.	En curso	Tarea finalizada
Porcentaje de operaciones de alto riesgo que disponen de un plan de acción dotado de una estimación de los costos para garantizar la gestión de la identidad	0	100 %

1D. Gestión de los asociados cooperantes

Características del riesgo

20. La gestión de los asociados cooperantes se ha señalado como esfera susceptible de mejora, en referencia tanto a las organizaciones no gubernamentales (ONG) como a las entidades gubernamentales que participan activamente en la selección, la ejecución o el seguimiento de las actividades del PMA. Se detectaron riesgos en cuanto a la selección de los beneficiarios, la evaluación, el seguimiento y la medición de las realizaciones de los asociados cooperantes del PMA, así como problemas derivados de la rotación de personal, tanto del PMA como de los asociados cooperantes, y el uso frecuente de acuerdos sobre el terreno de corta duración, a menudo debido a la poca duración y a la imprevisibilidad de la financiación. La necesidad de que se mejore la supervisión de los asociados, unida a la labor relacionada con el proceso de incorporación y el fortalecimiento de las capacidades de los asociados —para entidades tanto gubernamentales como no gubernamentales, en especial las ONG locales—, ha adquirido una renovada importancia a la luz de la adaptación al contexto local.

Medidas de mitigación

21. El PMA está decidido a mejorar el proceso de incorporación de nuevos asociados, fortalecer los programas y la gestión financiera y lograr la alfabetización digital de los asociados, sobre todo con miras a favorecer la sostenibilidad de los asociados locales. La hoja de ruta digital para las asociaciones de cooperación busca mejorar la eficiencia, la transparencia y la integridad en todas las fases del ciclo de asociación, para lo cual es necesario:
- disponer de herramientas para mejorar en las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede la gestión de estas asociaciones vitales, en todas las funciones pertinentes (como la programación, el seguimiento, la presupuestación, los aspectos financieros, la gestión de la cadena de suministro y la gestión de riesgos);
 - establecer un único punto de contacto para la rendición de cuentas y el examen de los contratos de los asociados del PMA;
 - mejorar las capacidades de análisis de datos de todo el personal que mantiene una interacción con los asociados, a fin de reunir mejores datos empíricos en los que basar

- las decisiones y lograr una buena eficacia en función de los costos en la asignación presupuestaria.
- establecer umbrales de riesgo para los controles aleatorios selectivos, y
 - prestar apoyo a los asociados cooperantes, en particular a las entidades locales y nacionales, para que adopten Partner Connect, la solución institucional del PMA para la colaboración con los asociados, que les proporciona una interfaz simplificada y datos operacionales más detallados a las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede para mejorar los programas, la rendición de cuentas y la supervisión.
22. Visto que existen ciertos factores que distinguen las relaciones del PMA con las ONG y con las entidades gubernamentales, en el plan también se da prioridad a unas orientaciones más claras y al fortalecimiento de las capacidades en los países en los que las entidades de los Gobiernos anfitriones participan activamente en la selección, la ejecución, el seguimiento y la financiación de las operaciones del PMA.
23. Se está tratando de calcular los recursos necesarios para que todas las oficinas en los países presten a los asociados cooperantes el apoyo necesario para el fortalecimiento de las capacidades y otro tipo de apoyo, por ejemplo, capacitación y equipamiento. Esto incluye examinar la posibilidad de brindar una mayor previsibilidad estableciendo unos umbrales más altos para los costos fijos de transferencia y ejecución de la asistencia dentro de los presupuestos de las carteras de actividades en los países.

Metas relativas a las realizaciones

Metas relativas a las realizaciones	Valor de referencia de 2023	Meta para 2024
Porcentaje de países que utilizan las soluciones digitales institucionales de la Dependencia de Asociaciones con las ONG para cuestiones de participación de las ONG asociadas	20 %	85 %
Orientaciones a las oficinas en aquellos países en los que el Gobierno tiene un papel activo en las actividades de evaluación, selección de los beneficiarios, distribución o seguimiento	En preparación	Tarea finalizada

1E. Cadena de suministro

Características del riesgo

24. Una de las cuestiones tratadas en el Informe Anual de la Inspectoría General fue el de los controles de la **cadena de suministro**, en relación con las adquisiciones, la logística, la gestión y el almacenamiento de los productos, además de la inocuidad y la calidad de los alimentos.

Medidas de mitigación

25. Dado que el plan de acción tiene el objetivo de abordar los riesgos de forma integrada, y puesto que está incluido en la propuesta de iniciativa institucional de importancia fundamental de "Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad", la función relacionada con la cadena de suministro es un componente importante del equipo de tareas. El Plan de acción sobre garantías de control en materia de riesgos y la iniciativa institucional de importancia fundamental incluyen las medidas siguientes:
- establecer un proceso de seguimiento y localización integrado y de principio a fin (utilizando las tecnologías que hagan falta) que ofrezca información sobre la situación de los productos, desde la adquisición hasta la entrega a los beneficiarios;

- realizar controles aleatorios a cargo de terceros en los almacenes del PMA y de los asociados cooperantes para reforzar más las medidas destinadas a reducir las posibilidades de fraude;
 - llevar a cabo un examen exhaustivo de las garantías de control en materia de riesgos en la cadena de suministro. En respuesta a las recomendaciones de las auditorías se creó la Dependencia de Gestión de las Relaciones con los Proveedores para optimizar la gestión de los proveedores en todas las oficinas del PMA mediante la utilización de una plataforma común.
26. Los recursos que cada oficina en el país necesite para utilizar el sistema estarán más definidos cuando se terminen el examen de garantías de control en materia de riesgos y la hoja de ruta de la trazabilidad.

Metas relativas a las realizaciones

Metas relativas a las realizaciones	Valor de referencia de 2023	Meta para 2024
Completar el examen de garantías de control en materia de riesgos en la cadena de suministro	-	Tarea finalizada
Completar la hoja de ruta sobre la trazabilidad	En curso	Tarea finalizada

1F. Soluciones digitales

Características del riesgo

27. Dentro del proceso de ofrecimiento de garantías del Director Ejecutivo y de los informes de auditoría se señalan la integración y la armonización de las soluciones digitales del PMA con los procesos operativos. En estos informes se indicó que la seguridad y la privacidad de los datos son consideraciones esenciales y que una mayor integración de los sistemas y de los análisis de datos podría mejorar las decisiones operacionales y los entornos de control.

Medidas de mitigación

28. Las **soluciones digitales** tienen un papel fundamental en cada una de las esferas de atención enumeradas más arriba, por lo que la Dirección de Tecnología es un miembro activo del equipo de tareas. Su función comprende garantizar que los sistemas del PMA sean lo más efectivos, seguros y eficientes en función de los costos posible y que estén integrados más armoniosamente, de tal forma que permita tomar decisiones más ágiles sobre la adaptación de los programas. Asimismo, los sistemas deberían limitar las posibilidades de malversación y, cuando esta se produzca, poder detectar y rectificar sin demora los incidentes. Esta labor se llevará a cabo en concertación con el examen global de la arquitectura institucional de la Dirección de Tecnología.

Metas relativas a las realizaciones

Metas relativas a las realizaciones	Valor de referencia de 2023	Meta para 2024
Se ha finalizado el estudio de viabilidad de una solución técnica para el seguimiento integrado	n. a.	Tarea finalizada
Se ha finalizado el estudio de viabilidad de una solución técnica para la hoja de ruta de trazabilidad de la cadena de suministro	n. a.	Tarea finalizada

1G. Gestión de riesgos

Características del riesgo

29. En 2022 el PMA no tenía deficiencias importantes en sus procesos de gobernanza, gestión de riesgos ni control, según el Informe Anual de la Inspectoría General. La gestión de riesgos y la supervisión del organismo deben contribuir a la rendición de cuentas y a la eficacia. Se observó que estaban perfeccionándose las funciones, responsabilidades y procesos necesarios para estas importantes tareas.

Medidas de mitigación

30. Se están incorporando medidas de **gestión de riesgos** en todos los elementos del plan, poniendo el acento en la prevención y la detección del fraude y la corrupción en cada esfera funcional. La Dirección de Gestión de Riesgos y su red mundial de oficiales de gestión de riesgos y agentes de coordinación en la materia dan apoyo a las funciones correspondientes en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países a la hora de examinar los registros de riesgos, revisarlos en caso necesario y adoptar medidas para mitigar los riesgos conocidos. La auditoría interna también ofrece servicios de asesoramiento al equipo de tareas para abordar los problemas indicados en las observaciones de la auditoría y la medida en que el plan se ocupará de ellos.

Metas relativas a las realizaciones

Metas relativas a las realizaciones	Valor de referencia de 2023	Meta para 2024
Prestación de un servicio de asesoramiento para el plan de acción por parte de la función de auditoría interna	En curso	Tarea finalizada
Examen de los registros de riesgos por parte de la red de oficiales de gestión de riesgos	En curso	Tarea finalizada
Realización de evaluaciones del riesgo de fraude en todas las oficinas en los países de alto riesgo	En curso	Primer trimestre de 2024

31. El Plan de acción sobre garantías de control en materia de riesgos y su equipo de tareas se centran en reforzar las capacidades analíticas del PMA en todas las funciones, a fin de garantizar que existen los controles adecuados para una supervisión más efectiva de la gestión y que se refuerza la cultura de rendición de cuentas del PMA. Por último, con vistas a garantizar que se comunica debidamente el plan para resolver estas cuestiones críticas, el PMA aclarará la jerarquía de rendición de cuentas para la presentación de informes oficiales y elaborará un protocolo claro que asegure que las oficinas en los países, los despachos regionales, la Sede y las oficinas mundiales reciben información de manera oportuna. El PMA seguirá manteniendo informados a los miembros acerca de los progresos a través de consultas de la Junta Ejecutiva y otros canales.

Parte 2 – Riesgos relacionados con la gestión del personal y la cultura organizacional

32. El “Examen de la gestión de las cuestiones importantes señaladas en 2022 en materia de riesgos y control” se basó en las observaciones comunicadas por equipos directivos de todo el mundo en el marco del proceso de ofrecimiento de garantías del Director Ejecutivo de 2022, así como en los elementos probatorios obtenidos por los órganos de supervisión interna y externa y en el registro central de riesgos. Se definieron dos grandes categorías de cuestiones, a saber:
 - 2A. Gestión del talento y planificación de la fuerza de trabajo
 - 2B. Cultura organizacional y conducta en el lugar de trabajo
33. El plan de trabajo del PMA dotado de una estimación de los costos se ocupa de estas esferas de riesgo. La dirección del PMA mantiene su compromiso de seguir adoptando medidas para mitigar los riesgos relacionados con el personal y la cultura organizacional y asegurar así la mayor sostenibilidad, eficacia y eficiencia posibles en el uso de los recursos del Programa, así como la salvaguardia de sus activos.
34. En el plan de trabajo del PMA dotado de una estimación de los costos se indican las principales actividades, las metas intermedias con respecto a las realizaciones y los indicadores clave de las realizaciones para cada esfera de riesgo.
35. En los cuadros 1 y 2 se ofrece un resumen del presupuesto para las oficinas correspondientes en cada una de las dos esferas de riesgo. En consonancia con la política en materia de personal, el plan de trabajo dotado de una estimación de los costos refleja las actividades acometidas en tres niveles del PMA: institucional, funcional y del terreno.
36. En la política del PMA en materia de personal, el nivel “institucional” incluye la coordinación, la supervisión, la comunicación, el seguimiento y la presentación de informes institucionales; al nivel “funcional” corresponden las iniciativas incluidas en estrategias, como las relativas a la seguridad, el bienestar del personal o los marcos, hojas de ruta y planes de acción relacionados con los recursos humanos, así como la labor de los órganos independientes del PMA. El nivel “del terreno” incluye iniciativas adicionales que son responsabilidad de los despachos regionales o las oficinas en los países, como el apoyo a la planificación de la fuerza de trabajo, la adaptación estructural y la ampliación de las responsabilidades de adquisición de talentos y contratación pertinentes⁹.
37. Cabe señalar que las iniciativas institucionales de importancia fundamental son inversiones encaminadas a acelerar el avance hacia la excelencia en la gestión del personal y la creación de una cultura inclusiva y respetuosa en el lugar de trabajo, mientras que con los fondos del presupuesto AAP se financian actividades recurrentes que contribuyen a la consecución de estos objetivos.
38. El presupuesto total del plan de trabajo dotado de una estimación de los costos es de 100,9 millones de dólares, de los cuales, 59 millones se financian con cargo al presupuesto AAP y el resto es una combinación de fondos procedentes de las iniciativas institucionales de importancia fundamental, cuentas especiales y fondos fiduciarios. Del presupuesto, 54,7 millones de dólares se destinan al ámbito de la gestión del talento y la planificación de la fuerza de trabajo y 46,2 millones, al de la cultura organizacional y la conducta en el lugar de trabajo.

⁹ Conviene destacar que, en este contexto, el plan de trabajo dotado de una estimación de los costos debe considerarse un complemento del trabajo de las oficinas en los países en el marco de los PEP, financiado a través de otras fuentes, como las contribuciones dirigidas que se destinan al presupuesto de la cartera de actividades en los países.

2A. Riesgos y medidas de mitigación: gestión del talento y planificación de la fuerza de trabajo

Nivel	Presupuesto para 2024 (millones de dólares)			
	Presupuesto AAP	Iniciativas institucionales de importancia fundamental	Fondos fiduciarios/ otras	Total
Nivel institucional	18,2	8,0	0,8	27,1
Nivel funcional	5,9	4,6	2,4	12,9
Nivel del terreno	4,6	10,2	-	14,7
Total	28,6	22,8	3,3	54,7

Características del riesgo

39. La evolución de las emergencias y las prioridades hace necesarias nuevas competencias y puede generar una excesiva dependencia de los contratos de breve duración, lo cual puede dificultar los esfuerzos por atraer y retener talento contratado local e internacionalmente y traducirse en carencias de capacidad y déficits de competencias. Otros riesgos son la falta de una planificación de la sucesión en cargos clave; las limitadas perspectivas de carrera; la falta de diversidad; los largos procesos de contratación y la limitada capacidad nacional, afectada por la falta de candidatos locales cualificados —mujeres, sobre todo—, lo que crea dificultades para cubrir puestos esenciales de profesionales contratados a nivel nacional. Todo esto puede verse agravado por la limitación de las infraestructuras locales, como las relacionadas con la conectividad a Internet, las empresas de contratación profesionales y los canales apropiados para publicar vacantes. Algunas oficinas encuentran dificultades para atraer talento internacional debido a las características de la oferta de empleo del PMA, que obedece a la armonización de la escala de sueldos de las Naciones Unidas con los perfiles profesionales que se necesitan y las condiciones del mercado de trabajo, así como a la lentitud con la que responde al cambio de circunstancias, como la inflación y la pérdida de poder adquisitivo, todo lo cual afecta a la competitividad de las Naciones Unidas como empleador.

Medidas de mitigación

40. **Nivel institucional.** El PMA está mejorando la coordinación de sus procesos de planificación, presupuestación, gestión de riesgos, auditoría, evaluación y presentación de informes en todos los niveles y en todos los pilares del organismo. La elaboración de los planes estratégicos para los países (PEP) se apoya en proyectos de planificación estratégica de la fuerza de trabajo y reorganización estructural; se ponen en práctica los planes de acción para la gestión de la fuerza de trabajo resultantes, y deben resolverse las dificultades estratégicas que plantea cubrir los puestos necesarios, entre otras cosas mediante la participación activa en el examen exhaustivo del conjunto integral de la remuneración encargado por la Asamblea General de las Naciones Unidas y que realizará la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) a lo largo de tres años, entre 2023 y 2026.
41. **Nivel funcional.** Los esfuerzos desplegados por las direcciones, las oficinas y las distintas dependencias funcionales, a menudo bajo la dirección de los coordinadores de la dotación de personal, contribuyen a aplicar un enfoque plurianual de planificación estratégica de las actividades, que proporciona proyecciones de las capacidades, un panorama general de las competencias fundamentales y medidas para subsanar las carencias y alcanzar las metas definidas. Este enfoque engloba varios componentes esenciales que, en conjunto, permiten

al organismo obtener buenos resultados al promover la agilidad, la competitividad y la capacidad para alcanzar a largo plazo las metas que se ha fijado. Esos componentes son:

- Prever las capacidades que el PMA necesitará a lo largo de los próximos años, teniendo en cuenta factores como el crecimiento, el cambio y la evolución de la demanda.
- Realizar una reseña completa de las competencias esenciales necesarias para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- Determinar y subsanar los déficits de competencias y recursos, para garantizar la alineación con los objetivos estratégicos. Este proceso prevé, además, realizar exámenes exhaustivos de la estructura orgánica existente y elaborar propuestas que contengan recomendaciones de cambio destinadas a la dirección e incluyan la lógica que subyace a los cambios propuestos y planes de ejecución pormenorizados, en los que se especifiquen los plazos, las entidades responsables y los recursos asignados. Exámenes y actualizaciones regulares (anuales) constituyen una parte fundamental de este enfoque, que permite al organismo adaptarse a las circunstancias cambiantes y seguir avanzando en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Reforzar constantemente los perfiles de los puestos para adecuarlos a las necesidades cambiantes del PMA y a las normas del sector.
- Desarrollar las capacidades del organismo en materia de evaluación de los puestos de trabajo con el fin de garantizar unas estructuras de remuneración equitativas y competitivas. Paralelamente, el proceso de contratación se somete a mejoras continuas, por ejemplo, introducidas en las metodologías de evaluación para encontrar a los mejores talentos con eficiencia.
- Reforzar las capacidades de los empleados mediante sólidos programas de aprendizaje y perfeccionamiento.

42. **Sobre el terreno.** La capacidad de recursos humanos a nivel regional y de las oficinas en los países se está aumentando para dar apoyo a los directivos en consonancia con la [Evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal \(2014-2017\)](#). Los despachos regionales siguen trabajando para cerrar las brechas en la fuerza de trabajo, reconociendo el contexto local y los retos estratégicos. Se están poniendo en práctica iniciativas innovadoras de movilización de recursos, aprendizaje y fortalecimiento de las capacidades para cubrir carencias de personal o competencias, en colaboración, por ejemplo, con el programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas y las universidades.

Aspectos destacados

Adecuación de la plantilla. El proceso de planificación estratégica de la fuerza de trabajo de principio a fin tiene por objetivo crear un plan plurianual que incluya elementos como las proyecciones de las capacidades basadas en los posibles escenarios y un panorama general de las competencias cruciales y de las medidas necesarias para colmar las lagunas y alcanzar el escenario definido. A finales de 2024, en total 30 oficinas en los países y 13 funciones habrán completado este proceso. El examen de las estructuras organizacionales existentes se traduce en la formulación de una propuesta de cambio, que incluye las estructuras propuestas, la descripción del cambio y un plan de ejecución con estimación de los costos. A finales de 2024, en total se habrán completado 34 exámenes de adaptación estructural. Estas actividades están financiadas en parte por la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la inversión en el personal del PMA, para resolver carencias, promover el cambio y lograr que el organismo avance más rápidamente; otros fondos proceden del presupuesto AAP.

Aprendizaje y desarrollo. El PMA ofrecerá 17 programas de aprendizaje formal, incluidos cursos de cuatro semanas sobre competencias esenciales para todos los empleados, programas de aprendizaje de tres semanas para el personal sobre el terreno, basados en la función, e intervenciones de nueve meses para el desarrollo del liderazgo destinadas a los directivos superiores. Se espera que asistan en total casi 3.000 empleados. Además, habrá a disposición de todos los empleados diversos recursos de

libre acceso para reforzar sus capacidades, lo cual incluye el acceso al aprendizaje digital autodidacta, sesiones de tutoría, un centro de recursos profesionales, sesiones para dinamizar la trayectoria profesional y cursos y exámenes oficiales de idiomas. El apoyo al aprendizaje funcional continuará a través de soluciones de aprendizaje creadas conjuntamente, conjuntos de herramientas para guiar el desarrollo de materiales, cursos para capacitar a facilitadores internos y sesiones periódicas de intercambio de información y recursos que refuercen la comunidad de aprendizaje y desarrollo 100+ en todo el PMA. Estas actividades se financian a través de la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la inversión en el personal del PMA y también con cargo al presupuesto AAP.

Adquisición de talentos. El PMA se centrará en adecuar los puestos con necesidades determinadas a través de nuevos perfiles de los puestos de trabajo en varios idiomas para el 80 % de los puestos en servicios generales y profesionales para finales de 2024. Se llevará a cabo un examen sistemático de los procesos de evaluación a nivel mundial, para definir las carencias y las oportunidades de mejorar la atención prestada a las evaluaciones psicométricas y basadas en las competencias, con idea de que se aplique a las vacantes en servicios generales y de oficiales profesionales subalternos en la Sede para el primer trimestre de 2024 y sobre el terreno a finales de 2024. Esta labor incluirá la elaboración de los correspondientes indicadores clave de las realizaciones, entre ellos los relativos a la media de días para contratar y el costo de la contratación. Aunque la puesta a prueba de nuevas ideas y la subsanación de carencias fundamentales en el trabajo del PMA en este ámbito se financian con la iniciativa institucional de importancia fundamental, la adquisición de talentos a menudo es una actividad recurrente que se financia con cargo al presupuesto AAP.

Metas relativas a las realizaciones

Metas intermedias relativas a las realizaciones	Valor de referencia de 2022	Meta para 2023	Meta para 2024
Porcentaje de empleados con contratos de breve duración	50 %	49 %	48 %
Porcentaje de mujeres dentro del personal de categoría profesional de contratación internacional y el personal de contratación nacional	42,2 %	44,9 %	46,5 %
Porcentaje de funciones y oficinas en los países que cuentan con un plan de acción relativo a la fuerza de trabajo	26 %	54 %	100 %*
Promedio de días que se tarda en cubrir puestos internacionales vacantes mediante contratación externa**	207	160	120

* Basado en la meta de 72 oficinas.

** Las cifras para cada período de referencia tienen un desfase de seis meses dado que los directivos tienen seis meses para cubrir los puestos.

2B. Riesgos y medidas de mitigación: cultura organizacional y conducta en el lugar de trabajo

Nivel	Presupuesto para 2024 (millones de dólares)			
	Presupuesto AAP	Iniciativas institucionales de importancia fundamental	Fondos fiduciarios/ otras	Total
Nivel institucional	19,9	4,1	1,8	25,8
Nivel funcional	6,9	3,0	0,2	10,0
Nivel del terreno	3,5	6,8	-	10,4
Total	30,3	13,9	2,0	46,2

Características del riesgo

43. Los riesgos en esta esfera están relacionados con la falta de progresos en las dimensiones más generales de la diversidad y la inclusión, que incluyen la igualdad de género, la discapacidad, la edad y la actuación contra el racismo; la necesidad de celebrar un debate sobre el valor que la diversidad puede aportar a la fuerza de trabajo y el modo en que el PMA atajará los problemas de fondo en ese ámbito; los casos de acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación; la falta de medidas y mecanismos para abordar el racismo y la discriminación racial; la falta de un compromiso sólido de la dirección, incluida una actuación concreta en respuesta a los casos de discriminación y medidas para evitar sesgos inconscientes; la larga duración de los procesos de investigación, que incluyen el tiempo necesario para llegar a una conclusión y el grado de comunicación con las partes afectadas durante el proceso; la percepción de inacción de la dirección ante las irregularidades, que contribuye al temor de sufrir represalias y exige una atención y priorización constante por parte de la dirección; la necesidad de un cambio de cultura y de un aumento de la confianza, que precisan de un sólido compromiso y liderazgo, por ejemplo del personal directivo superior, y, por último, la necesidad de más transparencia, entre otras cosas en los nombramientos, los ascensos, las reasignaciones y las excepciones a la cláusula de movilidad.

Medidas de mitigación

44. **Nivel institucional.** Los esfuerzos por mejorar la cultura organizacional y la conducta en el lugar de trabajo se basan, de partida, en una definición de las conductas que se espera exhiban los empleados y de medidas para garantizar que los líderes dispongan de las competencias necesarias para gestionar al personal, con métodos para ocuparse de las conductas inadecuadas cuando falle todo lo demás. Esas iniciativas siguen siendo una prioridad institucional clave para el PMA. La Directora Ejecutiva subraya la importancia que se concede a la cultura organizacional a través de su relación directa con la Junta Ejecutiva y con los empleados y directivos. El PMA traduce este compromiso en acción a través de estrategias funcionales institucionales y las prioridades establecidas en el Plan de Gestión para 2024-2026. La cultura organizacional es también una prioridad para el Grupo Directivo y, como tal, la dimensión humana del trabajo del PMA está cada vez más integrada en los procesos de planificación, presupuestación, gestión de riesgos, auditoría, evaluación y presentación de informes, dirigidos desde la Sede y puestos en práctica en todas las oficinas a todos los niveles y en todos los pilares del Programa.
45. Las actividades contempladas en esta esfera reflejan la naturaleza única de los inestables entornos operacionales del PMA y de su fuerza de trabajo multicultural; promueven una toma de decisiones ética y abordan dilemas éticos; refuerzan el apoyo a la toma de decisiones haciendo hincapié en la integridad, la rendición de cuentas, la imparcialidad y la neutralidad; intensifican las comunicaciones abiertas y transparentes con los empleados y la relación con ellos y con los órganos de representación del personal; apoyan a grupos de afinidad o recursos para los empleados, también para la inclusión de la discapacidad y las personas indígenas; promueven alternativas para "gestionar mediante la investigación" a través de mecanismos de derivación entre la función de investigación y los servicios de recursos humanos, así como a través de la labor de la Oficina de la Ombudsman para garantizar que los asuntos que tal vez no requieran investigación se traten, pese a ello, con intervenciones como la mediación o la intervención de la dirección, e invierten en la prevención al garantizar que los nuevos empleados realicen la capacitación obligatoria sobre prevención y respuesta a las conductas abusivas en el PMA y asistan a actividades de sensibilización como parte de su proceso de incorporación. El 80 % de estas actividades se financian con cargo al presupuesto APP.

46. **Nivel funcional.** Las distintas funciones del PMA traducen las prioridades institucionales en medidas a través de diversas iniciativas. Para 2024 se contemplan las siguientes:
47. Ética y aprendizaje mejorados. El PMA se centra en la ética a través de un curso de aprendizaje en línea obligatorio mejorado, así como nuevos módulos de repaso sobre cuestiones y dilemas éticos, con los que se mejora la sensibilización ética y las competencias para la toma de decisiones de su personal al respecto.
48. Divulgación y participación mejoradas. A través de iniciativas como FLOCK (comunicación y enlace con las familias) y misiones de directivos superiores, el PMA busca mantener una interrelación con su fuerza de trabajo mundial. La realización de encuestas adaptadas a las distintas oficinas para tomar el pulso de la plantilla, las campañas Speak Up! y la aplicación continuada del valoradísimo programa Respect+ promueven las actitudes abiertas y la colaboración.
49. Diversidad, equidad e inclusión. El PMA tiene el compromiso de fomentar el entendimiento y la empatía impartiendo capacitación periódica en diversidad, equidad e inclusión a todos los empleados. El organismo integra estos principios en sus políticas, procesos y prácticas, centrándose en promover prácticas de contratación inclusivas y un entorno de trabajo diverso.
50. Resolución de conflictos y cultura organizacional. El PMA invierte en fortalecer los mecanismos informales de resolución de conflictos y en descubrir los conflictos de interés institucionales. Los consejeros del personal tienen un papel esencial en el desarrollo de entornos de trabajo inclusivos, en tanto que los mecanismos de retroalimentación ininterrumpida y el proceso de intervención de la dirección contribuyen a resolver los conflictos.
51. Liderazgo inclusivo, rendición de cuentas y prevención. El Programa de Liderazgo Inclusivo del PMA se extiende en 2024 a los directores de las direcciones y a los directores adjuntos en los países con el objetivo de reforzar las competencias de liderazgo inclusivo y la gestión del personal. El organismo mantiene una postura de tolerancia cero frente a las conductas indebidas y ofrece apoyo jurídico en casos de conducta indebida y faltas de disciplina; asimismo, toma medidas disciplinarias oportunas y transparentes para luchar contra las conductas abusivas y crear una cultura de confianza.
52. **Sobre el terreno.** la introducción de políticas, prácticas, sistemas y procesos nuevos y en desarrollo ha de gestionarse en los despachos regionales e incorporarse al apoyo que se presta a las oficinas en los países. Tales actividades comprenden lo siguiente: definir modelos operativos para ofrecer una jerarquía clara de rendición de cuentas; aplicar las normas en materia de actuación profesional, entre otras, las marcadas por los valores del PMA y su política en materia de personal, así como adaptar los procesos y las prácticas; asesorar a directivos y empleados en cuanto a cultura organizacional, diversidad e inclusión; realizar una labor más amplia de comunicación interna acerca de las políticas institucionales y su aplicación; coordinar las iniciativas para el desarrollo de capacidades a escala regional, proporcionando oportunidades de aprendizaje y promoción, también en materia de inclusión de la discapacidad, liderazgo y gestión; asesorar sobre cómo gestionar el desempeño, haciendo un seguimiento de la terminación del ciclo de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias, su calidad y la respuesta ante el desempeño insatisfactorio; ejecutar proyectos centrados en la cultura organizacional y el bienestar de los empleados encaminados a reforzar la resiliencia de estos, promover la cohesión y la interconexión y mejorar la salud física, mental y en el trabajo, y, por último, llevar a cabo misiones de supervisión para detectar carencias y ayudar a las oficinas en los países a resolver los problemas proponiendo medidas de mitigación y recomendando buenas prácticas. Cabe mencionar que solo el 33 % de estas tareas se financian con cargo al presupuesto AAP y que la mayoría de las actividades encaminadas a la mitigación de los

riesgos a nivel regional se financian a través de una iniciativa institucional de importancia fundamental.

Foco puesto en la prevención y la gestión de las irregularidades

Mediación. Para 2024 están previstas 20 mediaciones para definir las cuestiones subyacentes que precisan atención y analizarlas. La mediación voluntaria, informal y flexible es un proceso en el que un tercero neutral ayuda a las partes en disputa a comunicarse, entenderse y negociar una resolución de sus problemas, lo cual ayuda a recuperar las relaciones de trabajo.

Evaluación del ambiente de equipo. En 2024 deberían participar en esta evaluación 12 equipos con el objetivo de proporcionar retroalimentación cualitativa sobre el estilo de liderazgo y la cohesión y moral del equipo. El proceso de evaluación permite obtener datos concretos para saber qué ámbitos tal vez deban adaptarse o mejorarse. Una vez recabada esta información, la retroalimentación se comparte con el líder y con el equipo, según corresponda, manteniendo siempre el anonimato de los participantes. Los beneficios son, entre otros, la mejora de la cohesión y la moral del equipo y una mayor productividad al cabo de tres meses.

Además de las sesiones adaptadas, en 2024 el programa **Speak Up!** se centrará en los nuevos empleados con el objetivo de llegar al 70 % de los nuevos contratados en los cuatro meses siguientes a su incorporación al PMA. Están previstas 130 **intervenciones de la dirección** para ayudar a directivos y empleados de todo el mundo a abordar casos de conducta inapropiada y abusiva. Se utilizarán distintas herramientas, como advertencias, gestión de la actuación profesional, módulos de aprendizaje en línea y evaluaciones de la personalidad seguidas de sesiones de orientación personalizada adaptada, a nivel individual o en grupo. Están previstos 15 itinerarios de eficacia colectiva para los equipos que deban reforzar o recomponer las relaciones de trabajo.

Metas relativas a la actuación profesional

Metas relativas a la actuación profesional	Valor de referencia de 2022	Meta para 2023	Meta para 2024
Porcentaje de los empleados que completan la capacitación obligatoria sobre fraude, corrupción y protección contra la explotación y el abuso sexuales*	88 %	95 %	95 %
Porcentaje de los empleados que completan la capacitación obligatoria sobre prevención y respuesta a las conductas abusivas (hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación)	93 %	95 %	95 %
Porcentaje de las oficinas en los países cuyos agentes de coordinación de la protección contra la explotación y el abuso sexuales designados oficialmente han superado satisfactoriamente el curso de la Oficina de Deontología sobre esta materia	80 %	80 %	85 %
Porcentaje de las oficinas que han implantado herramientas institucionales de prevención de conductas abusivas (hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación) y de divulgación sobre este tema para los empleados	0 %*	90 %**	90 %
Porcentaje de las oficinas en los países que han implantado herramientas institucionales de prevención de la explotación y el abuso sexuales y de divulgación sobre este tema para los empleados, los asociados cooperantes y los trabajadores de primera línea	75 %	80 %	85 %
Número de asuntos abordados a través de una intervención de la dirección	107	115	130

* Está actualizándose el curso de capacitación sobre protección contra la explotación y el abuso sexuales y se ha recomendado a los empleados que hayan hecho el curso anterior que hagan el nuevo curso, que estará disponible a partir del cuarto trimestre de 2023. Con la puesta en marcha del nuevo curso sobre conductas abusivas, el valor de referencia es del 0 %.

** El 90 % de las oficinas en los países seleccionadas y prioritarias.