



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

## Junta Ejecutiva

Primer período de sesiones ordinario  
Roma, 16 y 17 de abril de 2020

---

Distribución: general

Tema 9 del programa

Fecha: 15 de abril de 2020

WFP/EB.1/2020/9-A/2/Rev.1

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>).

---

## Medidas concretas para la aplicación de las recomendaciones del Grupo de trabajo conjunto de la Junta Ejecutiva y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación

### Resumen

En el presente documento se presentan las medidas concretas que habrán de ponerse en práctica para elaborar un plan de acción integral destinado a potenciar los esfuerzos que el PMA está desplegando para luchar contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación en el lugar de trabajo, así como un esquema de dicho plan.

El plan de acción integral se comenzó a elaborar en enero de 2020 después de la designación de la Asesora Superior del Director Ejecutivo sobre Cultura Organizacional. Para empezar, se consultó al personal, por ejemplo, durante la reunión mundial de los directores del PMA celebrada en enero, y a los órganos representativos del personal y las redes internas, como la Red de jóvenes. Se están manteniendo conversaciones iniciales con potenciales expertos externos y con las principales partes interesadas dentro del PMA, en la Dirección de Recursos Humanos, la Oficina del Inspector General, la Oficina de Deontología, la Oficina del Ombudsman y la Oficina de Servicios Jurídicos. Con el fin de garantizar la plena utilización de las constataciones y recomendaciones derivadas de las evaluaciones y auditorías, también se está consultando a la Oficina de Evaluación y la Oficina de Auditoría Interna. Se procurará mantener al Comité de Auditoría plenamente informado sobre los avances.

Tal como recomendó el Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación, el plan de acción integral consta de seis esferas centrales de actuación, determinadas "sobre la base de las deliberaciones mantenidas en el Grupo de trabajo conjunto y sus subgrupos de trabajo, el examen externo y los resultados de la Encuesta mundial del personal, otra documentación examinada y el asesoramiento de los expertos del

---

### Coordinadora del documento:

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

grupo de apoyo”<sup>1</sup>. Si bien se reconocen las dificultades que plantean las metodologías empleadas y la comparabilidad de los resultados de las diversas actividades de evaluación, como el examen externo de la cultura en el lugar de trabajo y el entorno ético imperantes en el PMA llevado a cabo por la empresa consultora Willis Towers Watson en septiembre de 2019<sup>2</sup> o la Encuesta mundial del personal, el punto de partida del plan de acción integral son las recomendaciones formuladas por el Grupo de trabajo conjunto para que el PMA tome medidas en las seis esferas centrales siguientes: reafirmación de valores, liderazgo, participación de los empleados, revisión de las políticas y sistemas, disciplina y comunicaciones.

La puesta en práctica del plan de acción integral se basa en tres elementos principales: la situación final que se espera alcanzar en cada esfera central; las actividades realizadas por el PMA en cada una de ellas, y un conjunto de indicadores específicos para cada esfera. Las situaciones finales resumen la situación a la que el PMA prevé llegar cuando se hayan aplicado plenamente todas las recomendaciones del Grupo de trabajo conjunto; por ejemplo, en la esfera central de la reafirmación de valores, la situación final prevista es que el PMA haya definido claramente y reafirmado unos valores que son plenamente aceptados, comunicados y aplicados de forma activa en todo el organismo. Los indicadores, que se detallarán en el informe parcial que se presentará a la Junta en su período de sesiones anual de 2020, en junio, medirán el grado de avance del PMA hacia esas situaciones finales. Las actividades son las medidas que el PMA adoptará en cada esfera principal para alcanzar la situación final correspondiente. Para evitar toda duplicación de esfuerzos y aumentar el grado de conocimiento de las mejores prácticas y las iniciativas fundamentales del PMA, en el diseño del plan de acción integral se tienen en cuenta todas las actividades realizadas, en curso o previstas del PMA, como la elaboración en curso de su política de personal.

El primer informe parcial sobre la ejecución del plan de acción integral, que se presentará a la Junta en junio de 2020, ofrecerá información actualizada sobre los avances realizados y una descripción más pormenorizada de los hitos previstos en la ejecución del plan, sobre la base de indicadores acompañados de valores de referencia y metas. En el informe también se dará cuenta a la Junta del estado de implementación de las actividades y la consecución de los resultados previstos, así como de los resultados de un análisis exhaustivo de las carencias en las actividades del PMA. Para evitar la duplicación de esfuerzos y garantizar la plena incorporación de las actividades, se propone que, a partir de 2021, la información actualizada sobre el estado de ejecución se presente en el Informe Anual de las Realizaciones del PMA. Se programarán consultas oficiosas según sea necesario.

Además de ofrecer un conjunto completo de medidas que permitirán al PMA luchar contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación, el objetivo del plan de acción integral es complementar otras iniciativas del PMA destinadas a mejorar su cultura organizacional. Los principios por los que se regirá la ejecución del plan son los siguientes:

“En el PMA, toda persona tiene derecho a ser tratada con dignidad y respeto y a trabajar en un entorno seguro exento de hostigamiento, abuso y discriminación. Todo empleado del PMA tiene también la obligación de fomentar un entorno de ese tipo. La obligación empieza por las más altas esferas del organismo y se propaga a través de los jefes y directores de la Sede, los despachos regionales, las oficinas en los países y las suboficinas.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Informe del Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación (WFP/EB.2/2019/9-A).

<sup>2</sup> <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000110431/download/>.

<sup>3</sup> Informe del Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación (WFP/EB.2/2019/9-A).

## Proyecto de decisión\*

La Junta:

- i) expresa su satisfacción por la designación de la Asesora Superior del Director Ejecutivo sobre Cultura Organizacional para dirigir la elaboración de un plan de acción integral y supervisar su ejecución;
- ii) celebra todas las iniciativas encaminadas a elaborar el plan en estrecha consulta con las principales partes interesadas, incluidos los órganos representativos del personal;
- iii) expresa su reconocimiento por el presente informe sobre las medidas concretas adoptadas para elaborar el plan de acción integral (WFP/EB.1/2020/9-A/2/Rev.1);
- iv) observa con agrado el enfoque de incorporar de forma sistemática la ejecución de las actividades y la consecución de los resultados previstos relacionados con el plan de acción integral en la gestión y los planes de trabajo ordinarios del PMA;
- v) decide seguir ocupándose de las cuestiones relativas al hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder, la discriminación y la explotación y el abuso sexuales en el PMA, y
- vi) solicita a la Secretaría que le presente: (a) una versión plenamente elaborada del plan de acción integral en su período de sesiones anual de 2020, así como un informe de actualización sobre los avances realizados en su aplicación; (b) una versión revisada del plan de acción integral, según proceda, en reconocimiento de su naturaleza de documento en constante evolución; (c) un informe parcial al respecto, 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, y (d) actualizaciones orales trimestrales destinadas a los miembros de la Junta, durante el período del mandato de la Asesora Especial.

---

\* 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.

## Antecedentes y avances

1. En algunas evaluaciones recientes —entre ellas las encuestas mundiales del personal de 2015 y 2018, un examen externo realizado por la empresa consultora Willis Towers Watson, el informe parcial del Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación<sup>4</sup>, una evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal<sup>5</sup>, una auditoría interna sobre la gestión del desempeño y la auditoría sobre la responsabilidad del personal de alto nivel de marcar la pauta— se ha observado que hay margen para mejorar la cultura organizacional y el entorno ético del organismo. El PMA reconoce estas constataciones y está introduciendo medidas para abordar todas las cuestiones observadas, entre otras cosas mediante el diseño y la ejecución de un plan de acción integral conforme a lo solicitado por la Junta.
2. Tal como reconoce el Grupo de trabajo conjunto, el PMA ha hecho un gran esfuerzo por evaluar su cultura organizacional y entorno ético desde que el actual Director Ejecutivo ocupó el cargo en abril de 2017. Aunque al principio de su mandato su atención se centró en conseguir los recursos necesarios para financiar unas intervenciones cada vez más complejas y visitar los lugares de operaciones del PMA devastados por la guerra con miras a comprender los retos a los que se enfrentan los empleados en su trabajo diario, en 2018 el Director Ejecutivo encargó una Encuesta mundial del personal que sirviera de referencia para la futura labor de mejora de la cultura organizacional. La encuesta abarcó cinco temas: liderazgo y dirección, fundamentos (normas de conducta y comportamiento ético, bienestar, protección y seguridad, satisfacción), empoderamiento, desarrollo profesional y trabajo en equipo.
3. La encuesta de 2018 fue bien recibida y confirmó un cambio importante en la movilización de los empleados del PMA, ya que la tasa de participación aumentó del 44 % en 2012 al 70 % en 2015 y al 85 % en 2018. Esta última representa la mayor participación en la Encuesta mundial del personal dentro del PMA hasta la fecha y la mayor tasa de participación en encuestas de este tipo entre los organismos de las Naciones Unidas. Además, el 87 % de los encuestados indicó que la misión o el propósito del PMA hacían que sintiera que su trabajo era importante, y el 88 % dijo que estaba orgulloso de trabajar para el PMA. Sin embargo, también se observaron aspectos preocupantes y avances relativamente lentos en esferas fundamentales: con respecto a la Encuesta mundial del personal de 2012, en la que el 23 % de los empleados comunicó haber sufrido hostigamiento en los 12 meses anteriores, en 2018 la proporción disminuyó tan solo 5 puntos porcentuales, hasta el 18 %. Estas y otras observaciones, unidas a los casos notificados en otros organismos humanitarios y de desarrollo, llevaron a la creación del Grupo de trabajo conjunto en la primavera de 2018.
4. En este contexto, y tal como reconoce el Grupo de trabajo conjunto, desde 2018 el PMA ha adoptado medidas decisivas para abordar los problemas puestos de relieve en las encuestas anteriores de sus empleados y por la experiencia de otras entidades internacionales. Se han tomado medidas en la formulación de políticas, a través de campañas e iniciativas de nivel institucional y en el marco de la gestión ordinaria y el programa de trabajo del PMA.
5. En el ámbito de la formulación de políticas, la nueva y sólida política de protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación<sup>6</sup> suprime el plazo de seis meses para denunciar faltas de conducta, permite la denuncia anónima, da tanto a los testigos como a las víctimas directas la posibilidad de denunciar y acrecienta las medidas de

---

<sup>4</sup> Informe del Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación (WFP/EB.2/2019/9-A).

<sup>5</sup> WFP/EB.1/2020/5-B.

<sup>6</sup> Publicada en forma de Circular del Director Ejecutivo, con el número OED2018/007.

protección y de recurso. La inversión de 1,3 millones de dólares EE.UU. adicionales al año en la Oficina del Inspector General, la duplicación del número de investigadores especialmente capacitados (22 actualmente) y el aumento de los puestos en la Dirección de Recursos Humanos y la Oficina de Servicios Jurídicos con el fin de reforzar la rendición de cuentas son pasos en esa misma dirección. También se están aplicando con mayor rigor las políticas fundamentales: el compromiso personal asumido por el Director Ejecutivo para alcanzar unas metas ambiciosas sobre paridad de género, junto con la adopción de planes de acción al respecto en las oficinas en los países y un seguimiento más oportuno de los resultados, ha marcado la diferencia. Aunque todavía hay que avanzar mucho en esta esfera, el compromiso en todo el PMA es un elemento importante del diseño y la ejecución del plan de acción integral, ya que la paridad de género es “un paso fundamental para garantizar un entorno de trabajo seguro y respetuoso y, en particular, para mitigar el riesgo de acoso sexual y abuso sexual”<sup>7</sup>.

6. El lanzamiento de la campaña interna “Respeto para todos” en 2018 es un ejemplo de iniciativa eficaz realizada en todo el PMA para mejorar la cultura organizacional. La campaña, desarrollada en estrecha colaboración con expertos externos, se ha llevado a cabo en más de 40 oficinas del PMA sobre el terreno y en la Sede y proporciona herramientas para fomentar un lugar de trabajo respetuoso, además de valiosas aportaciones para mantener debates en todo el Programa. En una de las actividades de la campaña se pide a los miembros del personal que definan los tipos de comportamiento que les gustaría ver en sus superiores (personal directivo y supervisores). Las cinco cualidades deseadas que más indicaron los participantes fueron “honesto”, “amable”, “solidario”, “humilde” y “atento”. Esto reviste gran interés en vista de las constataciones de la reciente Reunión mundial de los directores del PMA, que giró en torno al tema “Lo importante son las personas” y donde los 162 participantes indicaron que las cinco actitudes que según ellos más se esperaban del personal directivo eran “tratar a los demás con respeto, dedicar tiempo a estar realmente con el personal y a escucharlo, mantener su palabra y sus compromisos, reprender el mal comportamiento cuando se producía y abordarlo y ser justos y tratar a todos con los mismos criterios”. El PMA también ha puesto en marcha la iniciativa mundial de divulgación “Speak up!” (“No se calle”), que, con el objeto de ayudar a los empleados a detectar y prevenir comportamientos abusivos y animar a denunciarlos, ofrece sesiones de sensibilización presenciales sobre normas de comportamiento y protección contra las conductas abusivas. Hasta ahora han participado en dichas sesiones 5.000 empleados de 25 oficinas en los países, y se prevé que la iniciativa habrá llegado a un total de 10.000 empleados a finales de 2020.
7. Para fomentar la incorporación sistemática de las actividades relacionadas con la cultura organizacional en el plan de trabajo ordinario, se pidió a todas las oficinas del PMA que elaboraran planes de acción para abordar las constataciones de la Encuesta mundial del personal que les fueran aplicables y que hicieran un seguimiento de la ejecución de dichos planes en el marco de su proceso anual de planificación de las realizaciones. Los amplios esfuerzos desplegados en el Despacho Regional para África Oriental, como el establecimiento de un comité de bienestar y respeto del personal, representan una buena práctica en esta esfera. La Oficina del PMA en la República Árabe Siria, por su parte, ha realizado notables avances en la mejora de la cultura organizacional mediante el fortalecimiento de las comunicaciones internas y la introducción de servicios de asesoramiento personalizado. Se espera que todas las oficinas del PMA en los países, los despachos regionales, las dependencias de la Sede y las oficinas de enlace emprendan iniciativas similares. Aparte de estas iniciativas relacionadas con la Encuesta mundial del personal, las direcciones que se encargan de la gestión de los recursos humanos, el

---

<sup>7</sup> Informe del Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación (WFP/EB.2/2019/9-A).

bienestar del personal y la seguridad han realizado notables avances. Algunos ejemplos son la puesta en marcha de una herramienta mejorada de gestión del desempeño (PACE 2.0), la reintroducción de un programa de capacitación para nuevos directores en los países a principios de 2020 y el diseño y puesta en marcha de nuevas aplicaciones digitales para ayudar a los funcionarios a detectar, abordar y denunciar el acoso sexual.

8. Con el fin de proseguir en esta línea e impulsar el cambio, el Grupo de trabajo conjunto encargó a la empresa consultora Willis Towers Watson que llevara a cabo un examen externo de la cultura en el lugar de trabajo y el entorno ético en el PMA. Aunque el examen externo y las recomendaciones formuladas por el Grupo de trabajo conjunto confirmaron que el PMA está avanzando en la dirección correcta, entre otras cosas mediante la labor dirigida a abordar las constataciones de la Encuesta mundial del personal anterior, el informe del examen externo incluía la recomendación de que el PMA aplicara “medidas decisivas en las esferas prioritarias recomendadas por la empresa consultora”, esto es, liderazgo, gestión del talento, rendición de cuentas y presentación de informes. El informe puso de relieve que el 29 % de los encuestados había presenciado o sufrido hostigamiento durante el período que había trabajado en el PMA, normalmente en forma de gritos, comentarios degradantes y rumores. Además, el 8 % de los encuestados dijo haber sido testigo o víctima de acoso sexual en algún momento de su período en el PMA, en general en forma de comentarios o “bromas” de contenido sexual. A efectos comparativos, la encuesta de las Naciones Unidas sobre los espacios seguros publicada en enero de 2019 halló que el 38,7 % de los encuestados había sufrido acoso sexual en algún momento de su período de trabajo en las Naciones Unidas.
9. Tras el examen externo, y sobre la base de amplias consultas, debates y análisis ulteriores, el Grupo de trabajo conjunto pidió al PMA que diseñara y aplicara un plan de acción integral basado en seis esferas centrales: reafirmación de valores, liderazgo, participación de los empleados, revisión de las políticas y sistemas, disciplina y comunicaciones. Las medidas recomendadas por el Grupo de trabajo conjunto en estas seis esferas centrales constituyen la base del plan de acción integral. Con el fin de aprovechar los beneficios de todas las evaluaciones recientes, el diseño del plan de acción integral también tendrá en cuenta las constataciones y recomendaciones de la reciente evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal, la auditoría interna de la gestión del desempeño y auditoría sobre la responsabilidad del personal de alto nivel de marcar la pauta.

### **Esquema organizativo para el diseño, la ejecución y el seguimiento del plan de acción integral**

10. El 1 de enero de 2020, el Director Ejecutivo designó a una Asesora Superior sobre Cultura Organizacional para que dirigiera la labor del PMA sobre el plan de acción integral. La Asesora Superior, que forma parte del Grupo Directivo del PMA, depende directamente del Director Ejecutivo y trabaja en colaboración con una pequeña oficina de gestión de proyectos que cuenta con el apoyo de expertos externos y cuyo cometido es elaborar el plan de acción integral, hacer el seguimiento de su ejecución e informar sobre los avances realizados.

**Figura 1: Estructura organizativa para la elaboración y ejecución del plan de acción integral**

11. La oficina de gestión de proyectos trabajará en estrecha cooperación con el Grupo Directivo y la dirección para garantizar que las funciones y responsabilidades estén claras y sean acordes con la estructura orgánica del PMA aprobada. Aunque el Grupo Directivo funcionará como grupo de dirección oficial del trabajo relacionado con el plan de acción integral, la Asesora Superior ha creado un grupo oficioso de “promotores” con ideas afines formado por personal directivo superior del PMA. Se asegurará un proceso inclusivo de diseño y ejecución del plan de acción integral mediante la celebración de amplias consultas con los órganos representativos del personal (la Unión del Personal de Servicios Generales y la Asociación del Personal Profesional), la Red de jóvenes y otras redes internas de personal, como la Red de asesores para un entorno laboral respetuoso. Tras la designación de la Asesora Superior ya se han realizado consultas y actividades de divulgación iniciales, y a lo largo del proceso de diseño, ejecución y seguimiento del plan de acción integral se llevarán a cabo amplias consultas. Según el Grupo de trabajo conjunto, que recomienda que se informe “íntegramente a los empleados de la evolución en los ámbitos tratados en el presente informe”<sup>8</sup>, dichas consultas son un elemento fundamental de la esfera central de “participación de los empleados”.
12. Según se muestra en la figura 1, la oficina de gestión de proyectos trabajará directamente con la dirección en el marco del Grupo Directivo y por conducto de los expertos en la materia designados por las dependencias del PMA responsables de las funciones pertinentes. Se establecerán grupos de debate *ad hoc* para facilitar el trabajo entre diversas direcciones y la colaboración con los despachos regionales, las oficinas en los países y las oficinas de enlace. Con esta estructura se garantizará que las responsabilidades y las obligaciones de rendición de cuentas estén claras y plenamente alineadas con la estructura orgánica del PMA, que el trabajo sobre el plan de acción integral se incorpore de forma sistemática desde el principio y que siempre haya competencias especializadas y recursos de personal disponibles.
13. Según lo señalado por el Grupo de trabajo conjunto, la utilización de expertos externos es fundamental para lograr un cambio satisfactorio y sostenible de la cultura organizacional. La Asesora Superior y la oficina de gestión de proyectos llamarán a expertos externos cuando sea necesario; las decisiones sobre qué competencias especializadas concretas se

<sup>8</sup> Informe del Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación (WFP/EB.2/2019/9-A).

necesitan se tomarán en estrecha colaboración con el Grupo Directivo y los expertos en la materia designados. Esferas en las que es probable que se solicite el asesoramiento de expertos externos son las de la comunicación destinada a promover cambios sociales y de comportamiento, psicología organizacional y gestión del cambio orgánico.

14. En general, estas disposiciones organizativas tienen por objeto atender las necesidades de amplias competencias técnicas especializadas y garantizar la capacidad de gestionar el cambio cultural. Por ejemplo, en la esfera central propuesta por el Grupo de trabajo conjunto sobre revisión de las políticas y sistemas, se espera que la ejecución del plan de acción integral conduzca a la revisión de los sistemas y procesos relacionados con el personal “para dar apoyo a mecanismos de prevención y corrección, fomentar entornos de trabajo seguros y respetuosos e implantar una verdadera meritocracia”<sup>9</sup>. Las disposiciones organizativas permitirán redoblar los esfuerzos de este tipo desplegados en las seis esferas centrales de actuación propuestas.

### Proceso de diseño y estructura del plan de acción integral

15. Conforme a lo solicitado por la Junta, el plan de acción integral se estructurará en torno a seis esferas centrales —reafirmación de valores, liderazgo, participación de los empleados, revisión de las políticas y sistemas, disciplina y comunicaciones— y se basará en las recomendaciones del informe del Grupo de trabajo conjunto.

**Figura 2: Las seis esferas centrales**



16. La puesta en práctica del plan de acción integral se basa en tres elementos principales: la situación final que se espera alcanzar en cada esfera central; las actividades realizadas por el PMA en cada una de ellas, y un conjunto de indicadores específicos de cada esfera.
17. La situación final prevista en cada esfera central se basa en las recomendaciones de medidas para la misma formuladas por el Grupo de trabajo conjunto<sup>10</sup>. En la esfera central de reafirmación de valores, por ejemplo, la situación final prevista es que el PMA haya definido claramente y reafirmado unos valores que son plenamente aceptados, comunicados y aplicados de forma activa en todo el organismo. Así pues, las situaciones finales resumen la situación a la que el PMA prevé llegar cuando se hayan aplicado plenamente todas las medidas recomendadas por el Grupo de trabajo conjunto en cada esfera central.

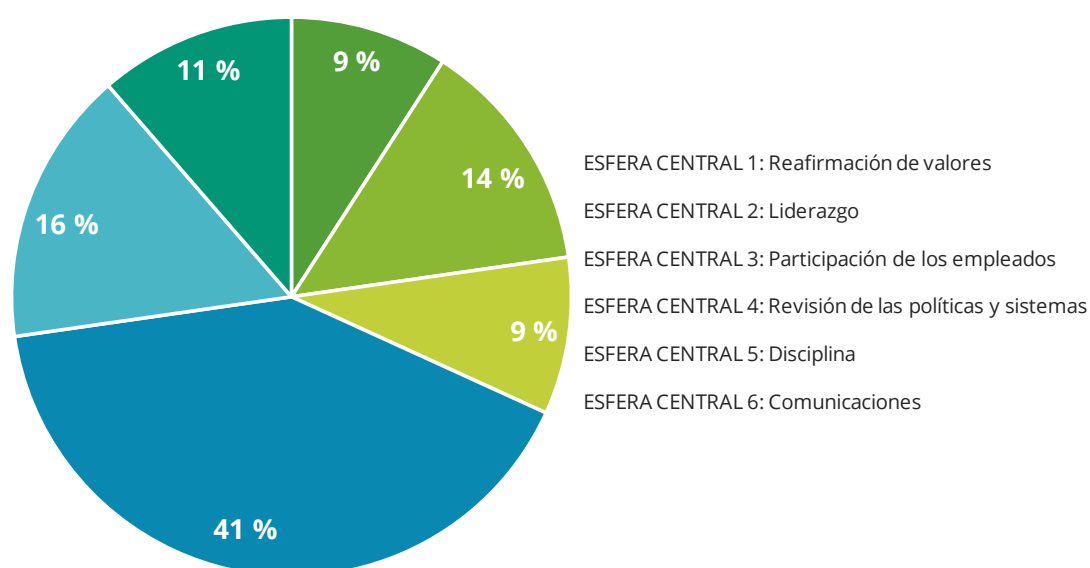
<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> *Ibid.*



18. El análisis de las recomendaciones del Grupo de trabajo conjunto indica que la mayoría de las medidas recomendadas guardan relación con la esfera central de revisión de las políticas y sistemas. También en la esfera central de comunicaciones hay un número relativamente grande de medidas recomendadas, mientras que en las demás esferas centrales el número es menor. Cabe señalar, sin embargo, que el número de medidas recomendadas no es una indicación directa de la complejidad, la carga de trabajo o las necesidades de recursos en cada esfera central. En el anexo I pueden verse las relaciones entre las esferas centrales del Grupo de trabajo conjunto y las esferas estudiadas en el examen externo, que se utilizan para clasificar las recomendaciones que se deberán aplicar por medio del plan de acción integral.

**Figura 3: Porcentaje de recomendaciones del Grupo de trabajo conjunto por esfera central**



19. El PMA tendrá en cuenta las medidas recomendadas por el Grupo de trabajo conjunto en el marco de las actividades realizadas, en curso y previstas. Por ejemplo, en la esfera central de reafirmación de valores, las actividades del PMA incluyen una iniciativa para todo el organismo, liderada por el Grupo Directivo, y una campaña interna de comunicación destinada a promover cambios sociales y de comportamiento para facilitar que todo el personal interiorice y aplique esos valores.
20. Tal como recomienda el Grupo de trabajo conjunto, en el plan de acción integral se tienen en cuenta todas las actividades del PMA realizadas, en curso y previstas a fin de evitar cualquier duplicación de esfuerzos y dar a conocer mejor las mejores prácticas. La lista de actividades del plan de acción integral se modificará tras realizar un análisis pormenorizado de las carencias durante el segundo trimestre de 2020 y cuando sea necesario durante la ejecución del plan. Se hará hincapié en las iniciativas que sean ampliables a todo el PMA y en las actividades de comunicación. Aunque en el plan de acción integral esta última constituye una esfera central independiente, con sus propias actividades específicas realizadas, en curso y previstas, en cada una de las otras esferas centrales también harán falta actividades de comunicación como elementos facilitadores clave para promover la rendición de cuentas y la transparencia en todo el PMA.
21. Las actividades también podrán adaptarse en función del plan de trabajo de auditoría interna definitivo. Actualmente hay previstas para 2020 auditorías sobre el proceso de

ascenso y la gestión de los consultores, mientras que para 2021 se contempla realizar auditorías sobre el proceso de reasignación y el ciclo de evaluación del desempeño. No obstante, se está examinando la posibilidad de llevar a cabo estas dos últimas auditorías en 2020 y, además, cabe la posibilidad de que la Oficina del Inspector General preste asesoramiento sobre la fiabilidad en esferas que sean pertinentes para el plan de acción integral.

22. Los avances hacia la situación final prevista en cada esfera central se medirán utilizando indicadores de las realizaciones. Para garantizar la continuidad y la comparabilidad, los indicadores se basarán principalmente en la Encuesta mundial del personal de 2018, a la que respondió el 85 % del personal. Para poder hacer análisis y comparaciones más pormenorizados, los indicadores y valores de referencia propuestos se establecerán y detallarán en el primer informe parcial que se presentará a la Junta en su período de sesiones anual de junio. Con el fin de seleccionar los indicadores más adecuados también harán falta análisis y comparaciones pormenorizados que garanticen una perfecta armonización entre las seis esferas principales del Grupo de trabajo conjunto y los temas señalados en la Encuesta mundial del personal de 2018.
23. En la figura 4 se representa el proceso general de estructuración del plan de acción integral.

**Figura 4: Proceso de diseño, ejecución y presentación de informes en el marco del plan de acción integral**



24. Los primeros pasos concretos para diseñar el plan de acción integral han consistido en reunir retroinformación de las partes interesadas, definir la orientación general (situaciones finales) y realizar un balance de las iniciativas actuales del PMA; los próximos pasos se centrarán en validar la estrategia y el plan general, establecer indicadores de las realizaciones y los principales hitos y realizar un análisis pormenorizado de las carencias en las actividades del PMA. Posteriormente, se hará hincapié en el seguimiento del plan, la presentación de informes sobre los avances y la determinación de los beneficios a largo plazo.

## **El plan de acción integral**

25. En la práctica, el diseño, la aplicación y el seguimiento del plan de acción integral comprenderán un plan general para lograr las situaciones finales previstas y un plan de ejecución de las actividades del PMA para avanzar hacia dichas situaciones finales.
26. En el cuadro 1 se presentan los principales elementos del plan de acción integral por esfera central.

**Cuadro 1: Principales elementos del plan de acción integral por esfera central**

<b>Cultura organizacional</b>	<b>Situación final general:</b> El PMA ha 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 procesos disciplinarios, que se traducen en un lugar de trabajo mejor, inclusivo y respetuoso.		<b>Indicadores clave de las realizaciones</b>
<b>Esfera central 1</b>	<b>Descripción dada por el Grupo de trabajo conjunto*</b>	<b>Situación final</b>	<p><i>Los indicadores y sus valores de referencia y metas se detallarán en el primer informe parcial presentado a la Junta Ejecutiva (junio de 2020)</i></p>
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.	
<b>Esfera central 2</b>	<b>Descripción dada por el Grupo de trabajo conjunto*</b>	<b>Situación final</b>	
Liderazgo	"Las normas básicas de conducta del PMA deben divulgarse y permanecer visibles, empezando por las esferas superiores, integradas por el Director Ejecutivo y su Grupo Directivo, y permeando todos los niveles institucionales, y deben determinarse, cultivarse y medirse las cualidades 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 organismo.	
<b>Esfera central 3</b>	<b>Descripción dada por el Grupo de trabajo conjunto</b>	<b>Situación final</b>	
Participación de los empleados	"Para propiciar el cambio de conducta en el conjunto de un organismo de gran tamaño, descentralizado y disperso, todos los empleados del PMA deben sentirse alentados y apoyados por los jefes y el personal directivo de primera línea para tomar parte en el proceso de cambio."	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.	
<b>Esfera central 4</b>	<b>Descripción dada por el Grupo de trabajo conjunto</b>	<b>Situación final</b>	
Revisión de las políticas y sistemas	"El PMA debe revisar los sistemas y procesos relacionados con el personal para dar apoyo a mecanismos de prevención y corrección, fomentar entornos de trabajo seguros y respetuosos e implantar una verdadera meritocracia. Las revisiones también deben ocuparse de las desigualdades y vulnerabilidades de ámbito institucional, en particular en dimensiones como el género, el personal de plantilla frente al que no es de plantilla y el personal directivo frente a los miembros de los equipos que están bajo su supervisión."	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.	
<b>Esfera central 5</b>	<b>Descripción dada por el Grupo de trabajo conjunto</b>	<b>Situación final</b>	
Disciplina	"El PMA deberá procurar que sus empleados depositen mayor confianza en su sistema de justicia interna. Deben seguirse adoptando medidas disciplinarias apropiadas contra los infractores confirmados, mientras que debe protegerse a denunciantes y testigos de las represalias y facilitarles garantías fidedignas"	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.	

<b>Cultura organizacional</b>	<b>Situación final general:</b> El PMA ha 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 procesos disciplinarios, que se traducen en un lugar de trabajo mejor, inclusivo y respetuoso.		<b>Indicadores clave de las realizaciones</b>
	de que su futuro profesional no se resentirá por haber denunciado una conducta abusiva.”		
<b>Esfera central 6</b>	<b>Descripción dada por el Grupo de trabajo conjunto</b>	<b>Situación final</b>	
Comunicaciones	“El PMA debe comunicar claramente sus valores y la aplicabilidad de estos a determinadas funciones y responsabilidades en todos los niveles institucionales. También debe velar por que se entiendan con facilidad las políticas y los procedimientos en materia de conducta abusiva, incluidos los mecanismos de denuncia, por ejemplo, preparando una guía de bolsillo, vídeos didácticos, artículos y otro tipo de material de fácil acceso sobre la manera adecuada de actuar y responder en situaciones de abuso.”	El PMA ha aplicado plenamente todos los elementos de sus comunicaciones 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.	

\* Informe del Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación, página 3 (WFP/EB.2/2019/9-A).

27. Como puede verse en el cuadro 1, el PMA espera, gracias a la ejecución del plan de acción integral, poder comunicar e incorporar plenamente los beneficios que aportan la reafirmación de 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 procesos disciplinarios, dando lugar a una cultura organizacional notablemente mejorada.
28. En el anexo II figura un resumen de las principales iniciativas del PMA que contribuirán a las situaciones finales de las seis esferas centrales. Al plan indicado en el primer informe parcial sobre el plan de acción integral, que se presentará en junio de 2020, se añadirá posteriormente una lista completa de las actividades realizadas, en curso y previstas del PMA por departamentos, direcciones y oficinas. En el plan se especificarán asimismo unos plazos detallados y las funciones y responsabilidades correspondientes. Para garantizar que las funciones y responsabilidades sigan estando claras durante todo el proceso, y evitar la duplicación de esfuerzos y los solapamientos con los procesos vigentes, en el plan de ejecución pormenorizado se utilizará la estructura orgánica del PMA como punto de partida. Las esferas centrales servirán, tanto en el plan como durante la ejecución, para garantizar que las actividades no se lleven a cabo de forma compartimentada, sino en estrecha colaboración entre todas las principales partes interesadas.
29. Aunque para fijar un calendario de ejecución del plan de acción integral y la consecución de las situaciones finales habrá que esperar al establecimiento de los indicadores y valores de referencia, se pueden destacar los siguientes hitos ilustrativos para 2020.

**Figura 5: Hitos más importantes en la ejecución del plan de acción integral en 2020**



30. Sin embargo, con arreglo a un análisis indicativo inicial, se puede concluir de forma preliminar que las esferas centrales relativas a la revisión de las políticas y sistemas y al proceso disciplinario están actualmente más avanzadas que las otras cuatro esferas centrales, relacionadas con el cambio de comportamiento. Se supone que las políticas clave se terminarán de revisar en gran medida durante 2020, después de lo cual el organismo deberá centrarse cada vez más en la labor de gestión del cambio para garantizar que las políticas, los sistemas y las herramientas se apliquen adecuadamente. Como la reafirmación de los valores del PMA es un requisito previo fundamental para esta labor, se prevé asignar prioridad a este objetivo.

## Presentación de informes

31. El primer informe parcial sobre el plan de acción integral, que se presentará a la Junta en junio de 2020, incluirá: detalles sobre los indicadores de las realizaciones propuestos, basados en la Encuesta mundial del personal, y sus valores de referencia en cada esfera central; información actualizada sobre los avances conseguidos por medio de las actividades realizadas, en curso y previstas del PMA, y un resumen de los resultados de un análisis de las carencias detectadas en las actividades del PMA.
32. En los informes parciales se dará cuenta asimismo de la financiación utilizada para el diseño, el seguimiento y la ejecución del plan de acción integral. El presupuesto total aprobado para la iniciativa —en forma de iniciativa institucional de importancia fundamental recogida en el Plan de Gestión para 2020-2022— es de 5,0 millones de dólares y cubrirá:
  - los gastos de personal relativos al puesto de Asesora Superior y a la oficina de gestión de proyectos;
  - el trabajo técnico y las iniciativas en las seis esferas centrales que no queden cubiertos por el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas u otras propuestas de inversión en 2020;
  - los productos y campañas de comunicación relacionados con el plan de acción integral que no queden cubiertos por el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas, y
  - otras actividades de gestión del cambio directamente relacionadas con el plan de acción integral, entre ellas actividades de capacitación y talleres.
33. Para evitar la duplicación de esfuerzos y garantizar la incorporación sistemática del plan de acción integral en la gestión y los planes de trabajo ordinarios, la dirección propone que, a partir de 2021, la información actualizada sobre la ejecución del plan de acción integral se incluya en el Informe Anual de las Realizaciones del PMA que se presenta a la Junta cada año. Se programarán consultas oficiosas según sea necesario.
34. Se está examinando la posibilidad de llevar a cabo una evaluación en una etapa posterior de la ejecución del plan de acción integral, teniendo en cuenta las constataciones oportunas e informativas derivadas de la reciente evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal que se presenta a la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2020.

## Conclusiones

35. Se espera que la ejecución del plan de acción integral facilite un cambio duradero en la cultura organizacional del PMA y permita instaurar un ambiente de trabajo libre de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación. Ese cambio exige liderazgo, el compromiso personal de los empleados de todos los niveles, el apoyo de la Junta y un marco temporal realista.
36. A largo plazo, la materialización de los beneficios del cambio en la cultura organizacional contribuirá a ampliar los esfuerzos desplegados por el PMA para adaptarse a su aumento de tamaño y a la creciente complejidad de sus operaciones. El PMA debe establecer nuevas formas de trabajar para poder cumplir su mandato de la manera más eficaz y eficiente posible, y la ejecución del plan de acción integral facilitará los cambios más profundos que se necesitan para ello.

**ANEXO I****Relación entre las esferas centrales recomendadas por el Grupo de trabajo conjunto y las esferas estudiadas en el examen externo**

<b>Esferas centrales del Grupo de trabajo conjunto</b>	<b>Esferas estudiadas en el examen externo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reafirmación de valores</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de los empleados</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de las políticas y sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del talento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de informes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendición de cuentas</li> </ul>

\* Se corresponde con dos esferas centrales del Grupo de trabajo conjunto

\*\* Se corresponde con tres esferas centrales del Grupo de trabajo conjunto



## ANEXO II

## RESUMEN DE LAS PRINCIPALES INICIATIVAS DEL PMA EN LAS SEIS ESFERAS CENTRALES\*

Dependencias responsables o de apoyo	Iniciativas o medidas del PMA	Estado de las actividades (fase)	Conclusión de las actividades (período)	Meta relativa a la obtención de beneficios de las actividades (por determinar)	Actividades que contribuyen a las esferas centrales					
					Reafirmación de valores (1)	Liderazgo (2)	Participación de los empleados (3)	Revisión de las políticas y sistemas (4)	Disciplina (5)	Comunicaciones (6)
Oficina de Servicios Jurídicos/Oficina de gestión de proyectos	Diseño e implementación de un proceso mundial para reafirmar los valores del PMA	En curso – previsto	1 <sup>er</sup> trim. 2020 – 1 <sup>er</sup> trim. 2021	Por determinar	x	x	x			x
Oficina de gestión de proyectos/ Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial	Diseño y puesta en marcha de iniciativas de comunicación destinadas a promover cambios sociales y de comportamiento para posibilitar un cambio de cultura organizacional	En curso – previsto	2 <sup>o</sup> trim. 2020 – 4 <sup>o</sup> trim. 2021	Por determinar	x	x	x			x
Oficina de gestión de proyectos/ varias direcciones	Racionalización de los sistemas de coordinadores y las redes de asesores (por ejemplo, asesores para un entorno laboral respetuoso, embajadores para promover un comportamiento ético, Red de jóvenes) relacionados con la cultura organizacional	Previsto	2 <sup>o</sup> trim. 2020 – 4 <sup>o</sup> trim. 2020	Por determinar			x			x
Varias direcciones	Fortalecimiento del Comité Permanente Interdivisional	En curso	1 <sup>er</sup> trim. 2020 – 3 <sup>er</sup> trim. 2020	Por determinar				x	x	x

### RESUMEN DE LAS PRINCIPALES INICIATIVAS DEL PMA EN LAS SEIS ESFERAS CENTRALES\*

Dependencias responsables o de apoyo	Iniciativas o medidas del PMA	Estado de las actividades (fase)	Conclusión de las actividades (período)	Meta relativa a la obtención de beneficios de las actividades (por determinar)	Actividades que contribuyen a las esferas centrales					
					Reafirmación de valores (1)	Liderazgo (2)	Participación de los empleados (3)	Revisión de las políticas y sistemas (4)	Disciplina (5)	Comunicaciones (6)
	para que pueda asesorar al Director Ejecutivo en la lucha contra las conductas abusivas y promover su prevención y la pronta adopción de medidas cuando se produzcan									
Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión	Diseño y despliegue de nuevas herramientas para mejorar la prestación de servicios por parte de la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión (Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión) (por ejemplo, la nueva línea directa EthicSphere y el sistema de gestión de casos por parte de la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión)	En curso – previsto	1 <sup>er</sup> trim. 2020 – 2 <sup>o</sup> trim. 2020	Por determinar				x	x	x

### RESUMEN DE LAS PRINCIPALES INICIATIVAS DEL PMA EN LAS SEIS ESFERAS CENTRALES\*

Dependencias responsables o de apoyo	Iniciativas o medidas del PMA	Estado de las actividades (fase)	Conclusión de las actividades (período)	Meta relativa a la obtención de beneficios de las actividades (por determinar)	Actividades que contribuyen a las esferas centrales					
					Reafirmación de valores (1)	Liderazgo (2)	Participación de los empleados (3)	Revisión de las políticas y sistemas (4)	Disciplina (5)	Comunicaciones (6)
Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión	Mejora de la eficiencia del ciclo de denuncias a la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión y perfeccionamiento y mejora de las funciones de enlace con las partes interesadas	En curso – previsto	1 <sup>er</sup> trim. 2020 – 4 <sup>o</sup> trim. 2020	Por determinar				X		X
Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión	Auditoría de las esferas pertinentes para mejorar la cultura organizacional en el PMA (por ejemplo, la gestión de los consultores, los procesos de ascenso y reasignación)	Previsto	1 <sup>er</sup> trim. 2020 – 2 <sup>o</sup> trim. 2021	Por determinar	X	X		X		X
Dirección de Recursos Humanos	Desarrollo y revisión de los procesos y sistemas de recursos humanos (por ejemplo, modalidades y políticas de contratación, reasignación y ascenso)	Previsto	1 <sup>er</sup> trim. 2021	Por determinar				X		
Dirección de Recursos Humanos	Desarrollo de las aptitudes de liderazgo del personal directivo del PMA en todos los niveles y mejora de la gestión del personal y la rendición de cuentas del	En curso – previsto	1 <sup>er</sup> trim. 2020 – 3 <sup>er</sup> trim. 2020	Por determinar		X				

### RESUMEN DE LAS PRINCIPALES INICIATIVAS DEL PMA EN LAS SEIS ESFERAS CENTRALES\*

Dependencias responsables o de apoyo	Iniciativas o medidas del PMA	Estado de las actividades (fase)	Conclusión de las actividades (período)	Meta relativa a la obtención de beneficios de las actividades (por determinar)	Actividades que contribuyen a las esferas centrales					
					Reafirmación de valores (1)	Liderazgo (2)	Participación de los empleados (3)	Revisión de las políticas y sistemas (4)	Disciplina (5)	Comunicaciones (6)
	personal directivo (por ejemplo, el nuevo sistema PACE 2.0, asesoramiento personalizado para el personal directivo de nivel medio, servicio de asistencia para el personal directivo y capacitación sobre liderazgo)									
Dirección de Recursos Humanos	Aplicación del Plan de acción del PMA para la paridad de género	En curso	–	Por determinar				x		
Dirección de Recursos Humanos	Continuación de la impartición a escala mundial de sesiones presenciales de sensibilización sobre las normas de conducta y la protección contra las conductas abusivas (campaña "Speak up!")	En curso	4º trim. 2020 y posteriormente	Por determinar	x		x			

### RESUMEN DE LAS PRINCIPALES INICIATIVAS DEL PMA EN LAS SEIS ESFERAS CENTRALES\*

Dependencias responsables o de apoyo	Iniciativas o medidas del PMA	Estado de las actividades (fase)	Conclusión de las actividades (período)	Meta relativa a la obtención de beneficios de las actividades (por determinar)	Actividades que contribuyen a las esferas centrales					
					Reafirmación de valores (1)	Liderazgo (2)	Participación de los empleados (3)	Revisión de las políticas y sistemas (4)	Disciplina (5)	Comunicaciones (6)
Dirección de Recursos Humanos	Mejora de las medidas adoptadas con respecto a las conductas abusivas e irrespetuosas y de la visibilidad y la transparencia de los mecanismos oficiales de notificación (por ejemplo, continuación de la publicación de un informe anual sobre las medidas disciplinarias, boletines de correo electrónico y otras comunicaciones a los empleados sobre las novedades pertinentes)	En curso - previsto	-	Por determinar				x	x	x
Dirección de Recursos Humanos	Cooperación interinstitucional para detectar a personal con antecedentes de hostigamiento o faltas de conducta	En curso	-	Por determinar				x		
Dirección de Bienestar del Personal	Mejora de los servicios de asesoramiento del personal (por ejemplo, el Programa de apoyo a los compañeros y la aplicación móvil centrada en el bienestar)	En curso	1 <sup>er</sup> trim. 2020 - 3 <sup>er</sup> trim. 2020	Por determinar			x	x		x

### RESUMEN DE LAS PRINCIPALES INICIATIVAS DEL PMA EN LAS SEIS ESFERAS CENTRALES\*

Dependencias responsables o de apoyo	Iniciativas o medidas del PMA	Estado de las actividades (fase)	Conclusión de las actividades (período)	Meta relativa a la obtención de beneficios de las actividades (por determinar)	Actividades que contribuyen a las esferas centrales					
					Reafirmación de valores (1)	Liderazgo (2)	Participación de los empleados (3)	Revisión de las políticas y sistemas (4)	Disciplina (5)	Comunicaciones (6)
Dirección de Seguridad	Mayor sensibilización de los empleados sobre cuestiones de seguridad (por ejemplo, la capacitación sobre sensibilización en materia de seguridad para las mujeres, el programa de orientación inicial sobre seguridad)	En curso	–	Por determinar			x	x		x
Oficina de Deontología	Diseño e introducción de un concepto mejorado de prestación de servicios para la Oficina de Deontología (por ejemplo, el nuevo sistema I-sight para la gestión de casos y los mecanismos de retroinformación para los usuarios)	En curso	4º trim. 2020	Por determinar				x		

### RESUMEN DE LAS PRINCIPALES INICIATIVAS DEL PMA EN LAS SEIS ESFERAS CENTRALES\*

Dependencias responsables o de apoyo	Iniciativas o medidas del PMA	Estado de las actividades (fase)	Conclusión de las actividades (período)	Meta relativa a la obtención de beneficios de las actividades (por determinar)	Actividades que contribuyen a las esferas centrales					
					Reafirmación de valores (1)	Liderazgo (2)	Participación de los empleados (3)	Revisión de las políticas y sistemas (4)	Disciplina (5)	Comunicaciones (6)
Oficina de Deontología	Revisión de algunas circulares de los directores ejecutivos (por ejemplo, las relativas al Código de Conducta del PMA, la protección contra represalias y las políticas y procedimientos vigentes sobre los conflictos de intereses)	Previsto	4º trim. 2020	Por determinar	x			x	x	x
Oficina de Deontología	Elaboración y puesta en marcha de programas de comunicación, divulgación y educación (por ejemplo, capacitación introductoria sobre ética y capacitación de los embajadores encargados de promover un comportamiento ético)	En curso – previsto	–	Por determinar			x			x
Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación	Mejora de los servicios de la Oficina del Ombudsman (por ejemplo, ampliación de la Red de asesores para un entorno laboral respetuoso en la Sede, así como de los servicios prestados en árabe)	En curso – previsto	1º trim. 2020 – 4º trim. 2020	Por determinar			x			x

### RESUMEN DE LAS PRINCIPALES INICIATIVAS DEL PMA EN LAS SEIS ESFERAS CENTRALES\*

Dependencias responsables o de apoyo	Iniciativas o medidas del PMA	Estado de las actividades (fase)	Conclusión de las actividades (período)	Meta relativa a la obtención de beneficios de las actividades (por determinar)	Actividades que contribuyen a las esferas centrales					
					Reafirmación de valores (1)	Liderazgo (2)	Participación de los empleados (3)	Revisión de las políticas y sistemas (4)	Disciplina (5)	Comunicaciones (6)
Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación	Elaboración y aplicación a escala mundial de la estrategia de fomento de la capacidad de la Oficina del Ombudsman (por ejemplo, los módulos de capacitación sobre resolución de conflictos y el asesoramiento personalizado sobre la actuación profesional)	En curso - previsto	-	Por determinar			x			x
Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial	Mejora de la transparencia en el PMA y la concienciación sobre las cuestiones y programas relativos a la cultura organizacional (por ejemplo, la campaña "Respeto para todos")	En curso	4º trim. 2018 - 4º trim. 2019	Por determinar			x	x		x

**\*Nota:** A efectos de la presentación del presente informe, hemos incluido las iniciativas y actividades en categorías más generales. Mediante una herramienta de gestión de proyectos se mantendrá una lista más completa y detallada de las actividades que contribuyen a las esferas centrales.