



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

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual

Roma, 29 de junio-3 de julio de 2020

Distribución: general

Tema 4 del programa

Fecha: 18 de mayo de 2020

WFP/EB.A/2020/4-C

Original: inglés

Informes anuales

Para examen

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

Informe Anual de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2019

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe Anual de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2019" (WFP/EB.A/2020/4-C).

Introducción

1. La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación del PMA (en lo sucesivo, "la Oficina del Ombudsman" o "la Oficina") promueve un entorno de trabajo armonioso y, por ende, contribuye a aumentar el impacto del Programa. Para ello, presta servicios informales de resolución de conflictos a los empleados del PMA y señala los problemas sistémicos existentes en el organismo. En consecuencia, la Oficina del Ombudsman es parte integrante de la preparación institucional del PMA de cara al logro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. La Oficina se rige por los principios de confidencialidad, oficiosidad, independencia, neutralidad e imparcialidad.
2. En el presente informe se ofrece un análisis cuantitativo y cualitativo de los asuntos que se señalan a la atención de la Oficina del Ombudsman y se proporciona un panorama general de la labor realizada en 2019.

* 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.

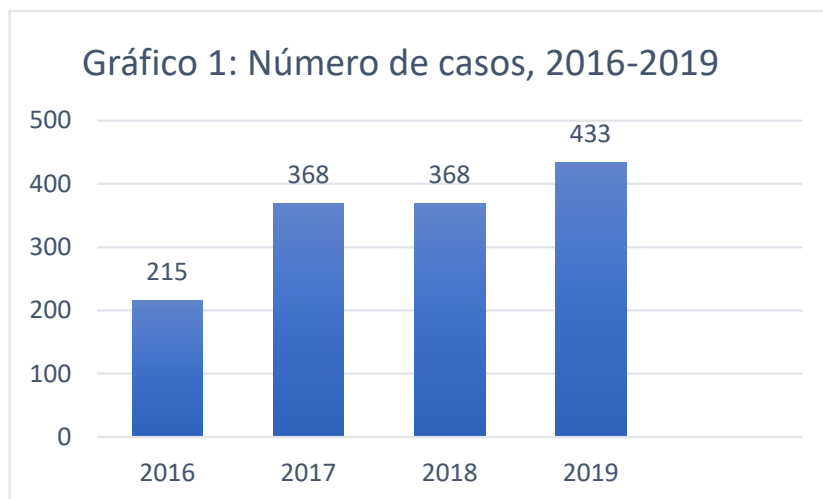
Coordinadoras del documento:

Sra. G. Kluck
Directora
Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación
Correo electrónico: gabrielle.kluck@wfp.org

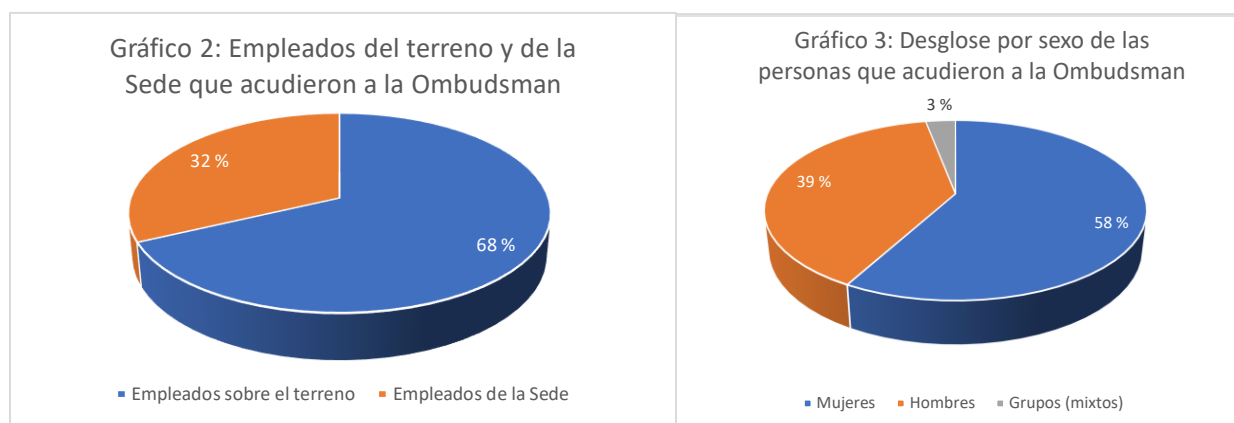
Sra. T. de Jong
Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación
Correo electrónico: tjitske.dejong@wfp.org

Reseña de 2019

3. La Ombudsman registró un total de **433 personas que solicitaron sus servicios (casos)**¹, lo cual equivale a un **incremento del 18 %** respecto de 2018 y 2017 (años en que se registraron sendos 368 casos).



4. En los casos presentados ante la Ombudsman, se identificaron **1.180 cuestiones**, lo cual representa un incremento del 39 % respecto de 2018 (852 cuestiones).
5. El **68 %** de quienes solicitaron los servicios de la Oficina del Ombudsman eran **empleados sobre el terreno** (mientras que en 2018 estos representaron el 75 %) y el 32 %, **empleados de la Sede** (mientras que en 2018 eran el 25 %).
6. El porcentaje de **mujeres que se pusieron en contacto con la Oficina del Ombudsman fue un 19 % superior al de hombres**: el 58 % frente al 39 %, lo que es prácticamente igual al desglose por sexo correspondiente a 2018 (respectivamente, el 57 % y el 40 %)².



7. En 2019, la Oficina del Ombudsman visitó un total de **15 oficinas**, el mismo número que en 2018: dos despachos regionales, una oficina de enlace, ocho oficinas en los países y cuatro oficinas sobre el terreno.
8. En 2019, la Oficina del Ombudsman **augmentó su capacidad**: se unieron al equipo dos nuevos miembros del personal de categoría profesional y un nuevo funcionario de apoyo,

¹ Se considera un "caso" cuando alguien (un empleado del PMA) se pone en contacto con el Ombudsman para señalarle una situación, un conflicto o un problema específicos. Un caso puede comprender una o más "cuestiones".

² El 3 % de los casos fue presentado de manera conjunta por varias personas.

con lo cual el número total de empleados ascendió a tres miembros de personal de categoría profesional, dos funcionarios de apoyo y tres consultores a tiempo parcial que aportan sus conocimientos especializados en servicios de defensoría, mediación, facilitación, orientación personalizada y capacitación³.

9. En mayo de 2019, la Ombudsman del PMA fue invitada a desempeñar la función de copresidenta de la **red de Ombudsman de las Naciones Unidas**, instituida recientemente, junto con la Subsecretaria General y Ombudsman de las Naciones Unidas, Shireen Dodson. Esta red formula recomendaciones relativas al cambio sistémico e institucional destinadas directamente a la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación.

Cuestiones principales

Sinopsis de las categorías de las cuestiones planteadas en 2019

10. Cuando un empleado se pone en contacto con la Oficina del Ombudsman para concertar un encuentro individual, ese “visitante” plantea a la Ombudsman un caso. Este puede incluir una o más cuestiones. Para clasificar las cuestiones, la Ombudsman usa las categorías uniformes de la International Ombudsman Association para la presentación de informes. Cada una de ellas se desglosa en otras subcategorías que permiten definir mejor la cuestión. En el gráfico 4 figura un desglose de las categorías de las cuestiones planteadas en 2019 a la Oficina del Ombudsman.
11. Las tres categorías donde se registró el mayor número de cuestiones fueron, como en 2018 y 2017, las relativas a las **relaciones jerárquicas de evaluación** (33 %), las **cuestiones jurídicas, reglamentarias, financieras y de cumplimiento** (28 %) y el **puesto y la carrera** (12 %). Consúltense en el gráfico 5 la sinopsis de las categorías de cuestiones más frecuentes registradas entre 2016 y 2019.

³ Cuando se instituyó en 2005, la Oficina del Ombudsman comenzó a funcionar con dos empleados: la Ombudsman y un funcionario de apoyo. En aquel entonces la plantilla del PMA estaba formada por 12.800 miembros del personal, lo cual ya representaba un número elevado de empleados a los que atender para un solo Ombudsman. Desde entonces, el número de empleados del PMA se ha incrementado en casi un 50 %, pues a finales de 2019 ascendía a un total de 18.600 empleados.

Gráfico 4: Categorías de las cuestiones planteadas, 2019

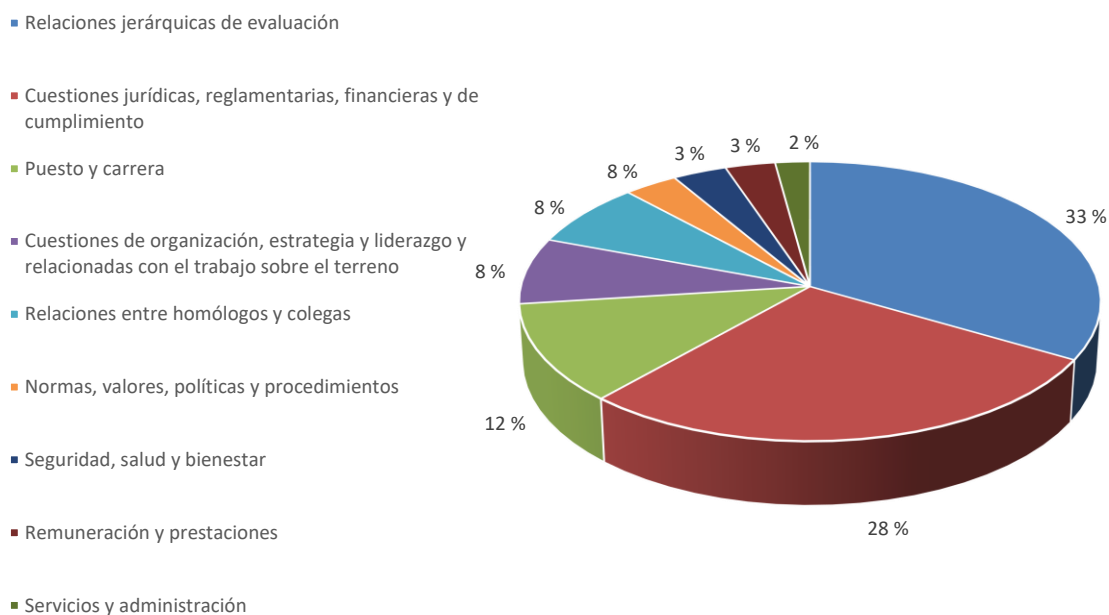
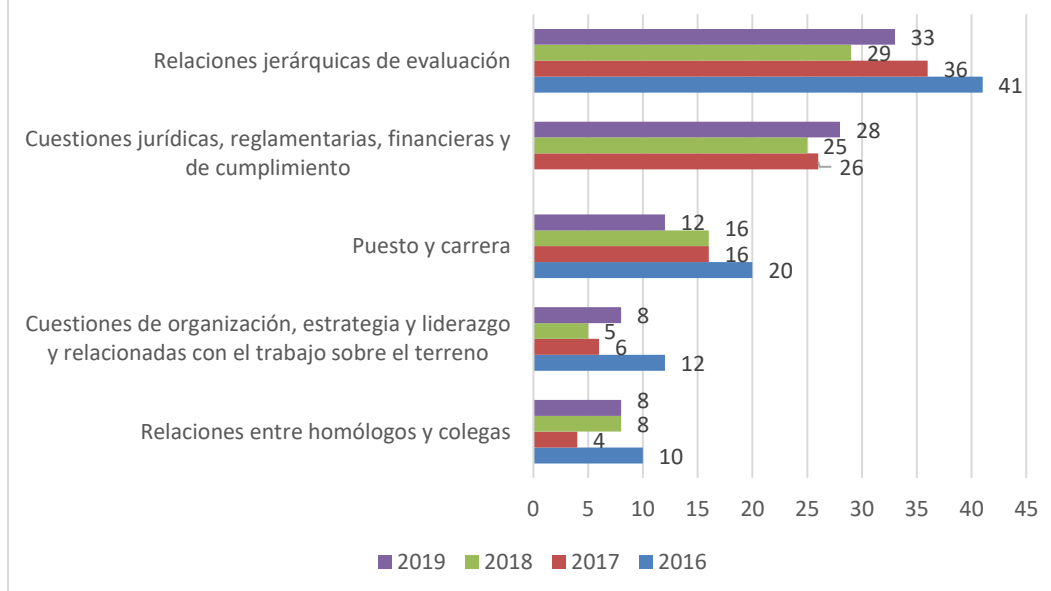


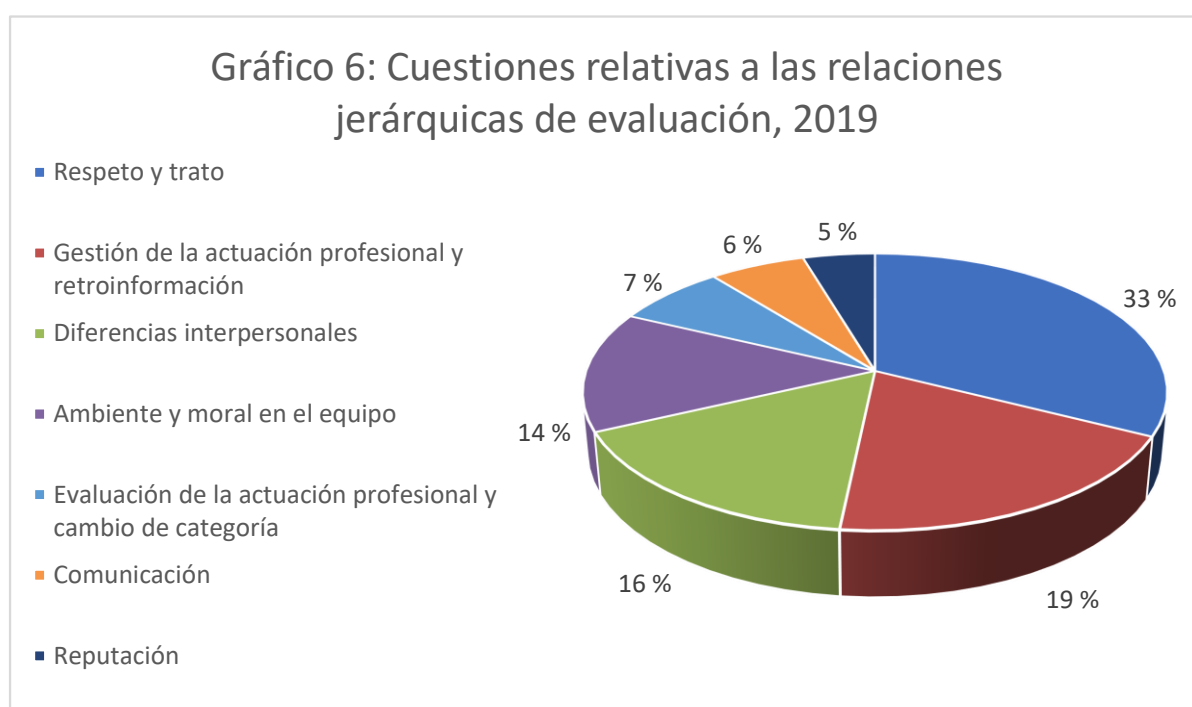
Gráfico 5: Comparación de los datos relativos a las categorías de cuestiones, 2016-2019 (en porcentaje)



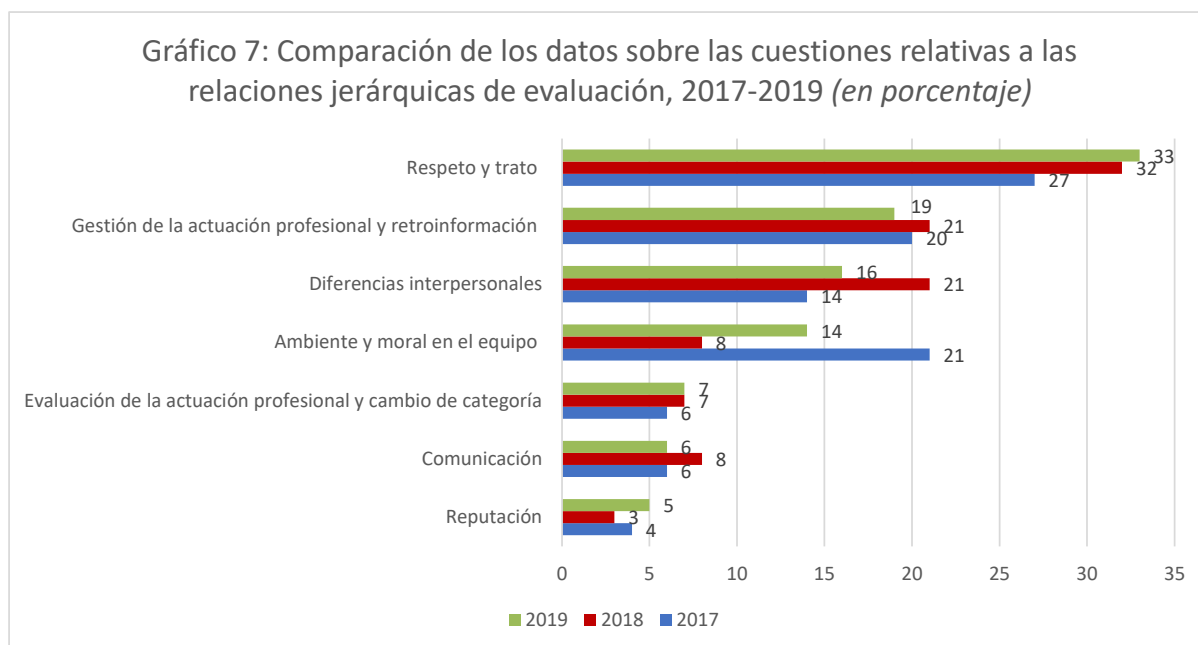
12. Las **relaciones jerárquicas de evaluación** constituyen la categoría en la que se planteó un mayor número de cuestiones, tal como sucede en las otras oficinas del ombudsman de todo el mundo. Esta categoría comprende las cuestiones presentadas tanto por supervisores como por subalternos y abarca, entre otras cosas, las diferencias interpersonales, cuestiones relacionadas con el respeto y el trato, la gestión de la actuación profesional y problemas relativos al ambiente y la moral en el equipo. Dentro de esta categoría, la cuestión relativa al respeto y el trato ha sido la principal fuente de cuestiones durante los

últimos tres años⁴. En los gráficos 6 y 7 se proporciona información detallada sobre las relaciones jerárquicas de evaluación.

13. La segunda categoría en 2019 fue la relativa a las **cuestiones jurídicas, reglamentarias, financieras y de cumplimiento**. En ella, el 81 % de las cuestiones planteadas por los empleados estaba relacionado con el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación. Es el mismo porcentaje que se registró en 2018. Las cuestiones relacionadas con la ética y la integridad constituyeron un 14 % del total. En la siguiente sección del presente informe figura un análisis de las cuestiones relativas al hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación.
14. En la categoría relativa al **puesto y carrera**, las tres cuestiones más frecuentes están relacionadas con el ascenso y la promoción profesional (33 %), los términos y condiciones de los contratos y el tipo de contrato (26 %) y los procedimientos de solicitud de empleo y de selección (22 %).

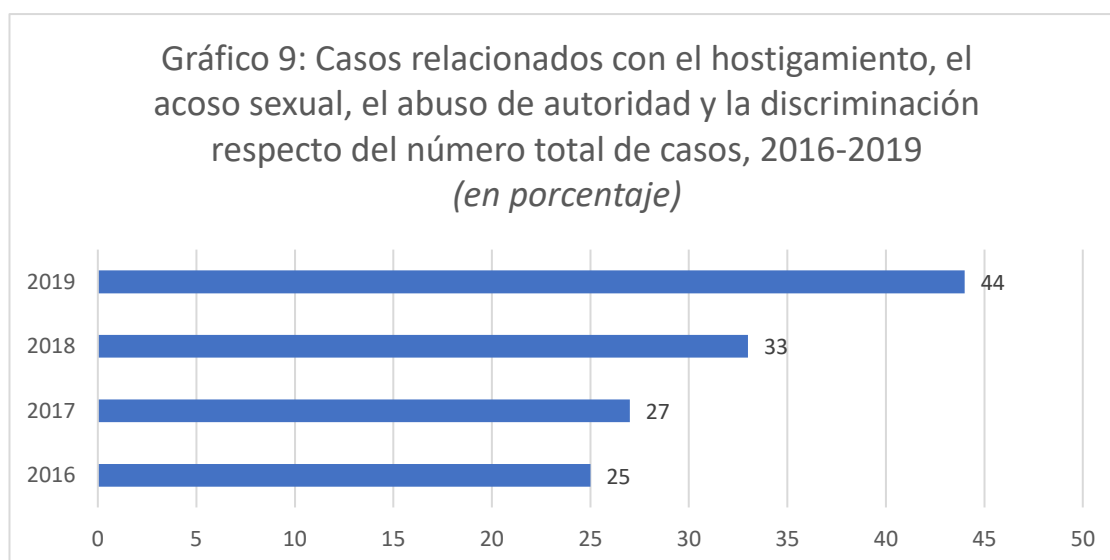
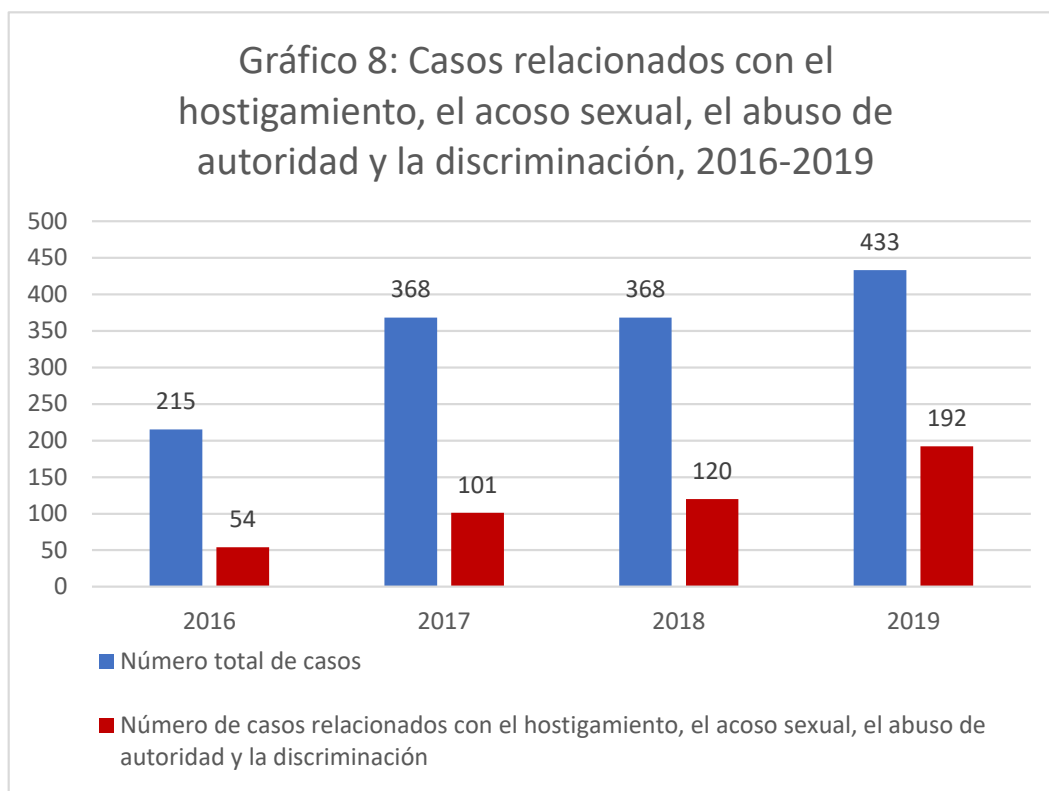


⁴ No se dispone de datos para los años anteriores a 2017.

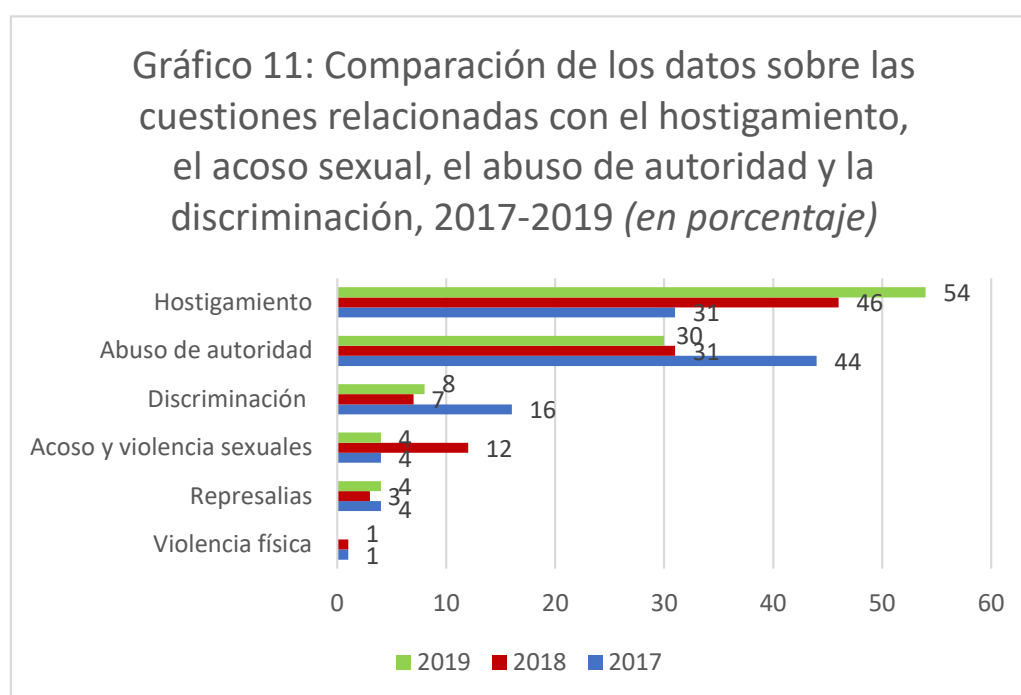
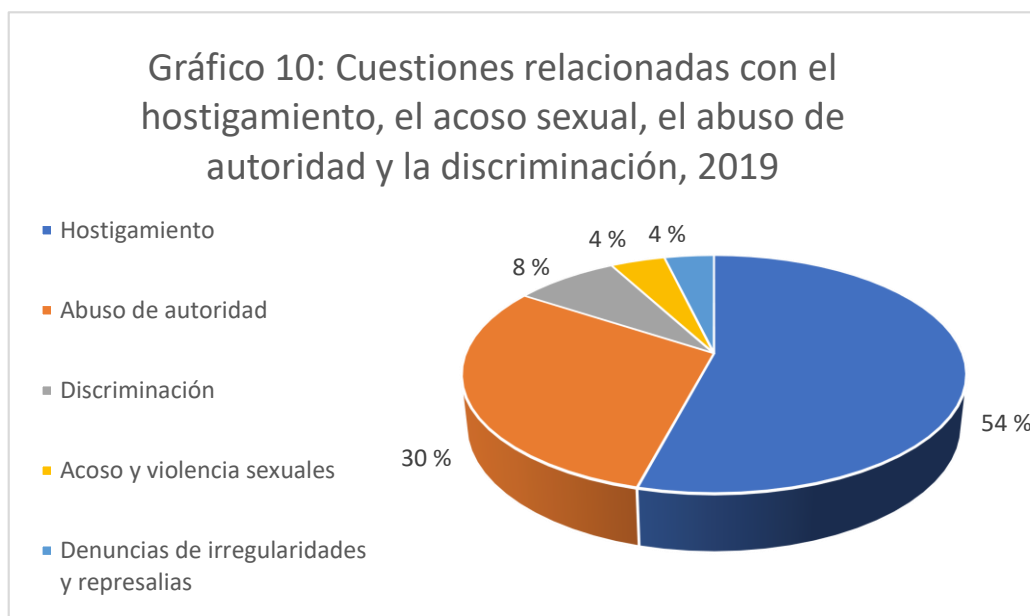


Hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación

15. En 2019, los casos de hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación representaron el 44 % del total de casos que se registró en la Oficina del Ombudsman. Esto supone un aumento considerable respecto de años anteriores, aunque se recibieron menos casos en relación con el acoso sexual. El incremento general de esta categoría de casos durante los últimos cuatro años se ilustra en los gráficos 8 y 9.
16. Cabe señalar que el aumento de los casos de hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación que se presentan no indica necesariamente que se haya producido un aumento de este tipo de incidentes en el PMA. La Oficina del Ombudsman considera que el incremento se debe, en gran medida, a los continuos esfuerzos institucionales para promover un lugar de trabajo seguro y armonioso, incluida la difusión de frecuentes mensajes del Director Ejecutivo, y, por ende, al hecho de que haya una mayor sensibilización sobre el particular entre los empleados del PMA. También demuestra que los empleados entienden que la Oficina del Ombudsman es un lugar seguro y de confianza que ofrece apoyo neutral, confidencial e independiente para abordar los problemas relacionados con el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación.



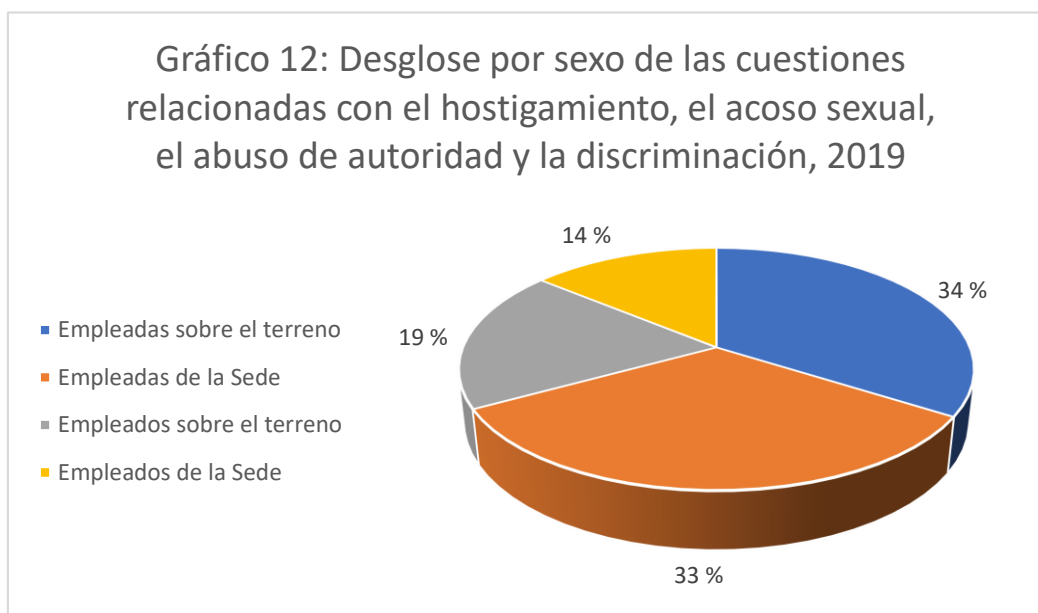
17. La Oficina del Ombudsman sigue observando un repunte del número de directivos y supervisores que solicita orientación y apoyo en relación con la aplicación de la política relativa al hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación. Esto también indica que este grupo de miembros del personal reconoce cada vez más los efectos negativos que tiene el hostigamiento en sus equipos y que cada vez son más los que deciden actuar haciendo gala de responsabilidad para prevenir y combatir el hostigamiento de manera eficaz.
18. En 2019, al igual que en años anteriores, las cuestiones más frecuentes en ese ámbito guardan relación con **el hostigamiento y el abuso de autoridad**. Para obtener información más detallada, véanse los gráficos 10 y 11.



19. En 2019, el 67 % de los casos de hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación fue presentado por mujeres, frente al 33 % presentado por hombres. Un número considerable (47 %) fue presentado por empleados de la Sede. Por lo que atañe tanto a la Sede como al terreno, las empleadas plantean ante la Ombudsman, más frecuentemente que sus colegas hombres, cuestiones relativas al hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación (véase el gráfico 12). Las cifras registradas por la Ombudsman se reflejan en las constataciones del Examen externo de la cultura en el lugar de trabajo y el entorno ético⁵ (en lo sucesivo, “el Examen externo”), según las cuales las víctimas suelen ser mujeres y las conductas abusivas son más frecuentes en la Sede: “Una de las principales constataciones de este examen es que las mujeres experimentan o

⁵ Willis Towers Watson. “Examen externo de la cultura en el lugar de trabajo y el entorno ético del Programa Mundial de Alimentos: Informe final presentado al Grupo de trabajo conjunto de la Junta Ejecutiva y la dirección del PMA sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación”, septiembre de 2019.

presencian conductas abusivas con bastante más frecuencia que los hombres y esto ocurre en todos los tipos de conducta abusiva estudiados, pero especialmente el hostigamiento y el acoso sexual. Es una constatación preocupante y denota que en el PMA existe desigualdad de género”⁶.



Servicios que presta la Oficina del Ombudsman

20. La Oficina del Ombudsman presta asistencia a los empleados mediante la resolución informal de problemas y conflictos relacionados con el trabajo, de modo que estén mejor preparados para desempeñar eficazmente sus funciones. Buscar salidas viables a los problemas, ayudar a los empleados a adquirir nuevas perspectivas y proporcionar retroalimentación a los niveles jerárquicos superiores son métodos esenciales de la labor del Ombudsman. En 2019, la Oficina del Ombudsman amplió sus servicios y añadió un componente de prevención con su nueva estrategia de fomento de la capacidad. Los servicios incluyen:

- **Entrevistas personales:** conversaciones confidenciales e informales, durante las cuales el personal de la Oficina del Ombudsman trabaja con los empleados para comprender mejor su situación y ayudarlos a trazar estrategias de resolución eficaces. Se emplea un enfoque de **orientación personalizada** para ayudarlos a tener una mejor perspectiva y adquirir competencias con las que podrán afrontar las cuestiones actuales y las futuras.
- **Facilitación y mediación:** los servicios de facilitación y mediación que presta la Oficina del Ombudsman son procesos confidenciales e informales, en los que las partes trabajan conjuntamente con la asistencia de un tercero neutral. En términos generales, se suele recurrir a la facilitación cuando dos o más partes desean entablar un debate constructivo para llegar a un mejor entendimiento mutuo y evitar controversias en el futuro, mientras que la mediación se utiliza para ayudar a las partes a llegar a una resolución voluntaria de la controversia, a menudo por escrito.
- **Fomento de la capacidad:** en 2019, la Oficina del Ombudsman puso en marcha una nueva estrategia de fomento de las capacidades para fortalecer las capacidades de resolución de conflictos de los empleados del PMA. Durante las visitas sobre el terreno y previa solicitud a las direcciones de la Sede, se ofrecen sesiones de

⁶ *Ibidem*, páginas 26-27.

capacitación y talleres. El contenido se puede adaptar a las necesidades y circunstancias de las distintas oficinas.

- **Lista de orientadores de reserva:** la Oficina del Ombudsman mantiene una lista de orientadores de reserva para los empleados que quieren seguir un proceso de orientación personalizada. Todos los orientadores están bien arraigados en su campo de trabajo, gozan de una sólida reputación y tienen un amplio abanico de competencias. En 2019, el 5 % de los empleados del PMA que acudieron a la Oficina del Ombudsman, tanto subalternos como superiores, decidió acudir a uno de esos orientadores.
- **Diplomacia itinerante:** la diplomacia itinerante es una forma de mediación en la que el Ombudsman se pone en contacto con una parte en nombre de la otra y viceversa, para resolver el conflicto o desacuerdo. Según la índole de la cuestión, esta forma de mediación puede ser conveniente para llegar a una solución evitando la confrontación directa o puede servir para preparar a los empleados implicados a resolver la cuestión por sí mismos.
- **Retroalimentación destinada a la dirección superior, el personal directivo, los directores en los países y otras partes interesadas:** gracias al gran número de conversaciones celebradas, la gran mayoría con empleados sobre el terreno, la Oficina del Ombudsman tiene una visión precisa del funcionamiento del PMA y obtiene informaciones que de otra manera no saldrían a la luz. Sobre la base de estas observaciones, la Oficina:
 - ofrece retroalimentación a la dirección superior y al personal directivo acerca de los problemas sistémicos del PMA y señala los riesgos potenciales para el organismo;
 - ofrece retroalimentación, observaciones e ideas a los directores en los países y los despachos regionales en el marco de las sesiones recapitulativas que se organizan tras las visitas sobre el terreno, y
 - proporciona perspectivas e ideas a las oficinas del PMA con las que trabaja.

Alto nivel de satisfacción general: resultados de la encuesta efectuada en 2019 a las personas que acudieron a la Oficina del Ombudsman

21. Las personas que solicitan los servicios de la Oficina del Ombudsman reciben una encuesta para valorar su experiencia. Esta retroalimentación proporciona aportes valiosos para atender mejor a los empleados en el futuro. La encuesta es confidencial y anónima.
22. En 2019, 118 personas respondieron al cuestionario. Los resultados confirman los beneficios que la Oficina reporta a los empleados y al PMA:
 - **Alto nivel de satisfacción:** el 79 % de los encuestados calificaron los servicios prestados por la Oficina del Ombudsman de “satisfactorios” en general. El 81 % afirmó que la Oficina del Ombudsman y su personal le habían ayudado a sentirse cómodo cuando se habló de sus problemas. El 62 % estuvo de acuerdo en que el trabajo realizado con la Oficina le había ayudado a afrontar su situación, cuestión o problema, en tanto que la respuesta del 20 % fue neutra.
 - **Evitar procedimientos oficiales permite ahorrar costos:** el 69 % afirmó que interactuar con la Oficina le había ayudado a evitar un procedimiento oficial, lo cual significa que posiblemente 299 casos no se remitieron a la Dirección de Recursos Humanos, la Oficina del Inspector General u otros canales oficiales. Ese porcentaje, que en 2018 fue del 50 %, pone de manifiesto los importantes ahorros que supone la Oficina del Ombudsman para el PMA.

- **Obtención de nuevas perspectivas y empoderamiento de cara al futuro:** el 59 % afirmó que, mediante sus interacciones con la Oficina, había obtenido perspectivas que lo ayudarán a abordar en el futuro las cuestiones que se le planteen en el lugar de trabajo. Este porcentaje refrenda el enfoque de orientación personalizada de la Oficina: las personas que acuden a ella adquieren perspectivas con las que pueden afrontar eficazmente las cuestiones que se les planteen.

23. Citas extraídas de la encuesta de 2019 a las personas que se dirigieron a la Ombudsman:

“La Ombudsman escuchó y esclareció las cuestiones que le planteé permaneciendo imparcial. Esto me ayudó a ver las cosas desde una perspectiva fáctica y sin sesgos. Adquirí competencias prácticas para mantener conversaciones difíciles”.

“Lo que más apreció un empleado como yo, que tiene «poca o ninguna voz», fue poder contar con alguien que me escuchara [...]. Psicológicamente, habría sido imposible superar mis difíciles circunstancias sin la ayuda de este servicio especializado”.

“Me he beneficiado de un gran apoyo durante un periodo muy largo y difícil de hostigamiento y abuso de poder por parte de un directivo superior. Me agradó el hecho de que también recibí retroalimentación sobre mi propia actitud y sobre la manera de mejorar mi reacción ante ciertos comportamientos de ese directivo [...]”.

El enfoque sistémico adoptado por la Ombudsman

Fortalecimiento del pilar relativo a los problemas sistémicos desde 2016

24. Cuando empezó su mandato de cuatro años en 2016, Gabrielle Kluck, la Ombudsman del PMA, aprovechando su experiencia en la gestión del cambio, hizo gran hincapié en la detección de los problemas sistémicos.
25. Cuando presta apoyo a las personas, la Ombudsman se hace una composición de lugar y se percata de las cuestiones generales que han de abordarse para inducir un cambio positivo en el PMA. Para ello, formula recomendaciones sobre la manera de mejorar los sistemas, las prácticas y las políticas, que a su vez determinan la cultura institucional. Por ejemplo, en su informe anual de 2016, la Ombudsman puso de relieve el abuso de poder como uno de los problemas sistémicos principales del PMA. En su informe anual correspondiente a 2017, la Oficina señaló a la atención el recurso generalizado a los contratos de breve duración, y la vulnerabilidad resultante, como otro problema esencial del Programa. En 2019 estas constataciones fueron confirmadas en el Examen externo y en 2020, consecuentemente, se están abordando.
26. En el cuadro siguiente pueden verse dos ejemplos de alerta temprana lanzada por la Ombudsman.

Alerta temprana lanzada por la Ombudsman acerca del abuso de poder y las funciones directivas: evolución desde 2016 hasta 2019				
<p>Informe Anual de la Oficina del Ombudsman correspondiente a 2016 “Determinar las competencias necesarias para el personal directivo del PMA...”</p> <p>“Aplicar un sistema de evaluación integral (de 360º) del desempeño para los supervisores y los superiores jerárquicos...”</p>	<p>Informe de Willis Towers Watson, septiembre de 2019 “Adoptar un procedimiento de selección riguroso para encontrar personas dotadas del talento necesario para las funciones de gestión y liderazgo...”</p> <p>“Diseñar, desarrollar y aplicar indicadores clave de las realizaciones para valorar las competencias de liderazgo y la conducta del personal directivo, incluida una herramienta conexa de evaluación de 360 grados...”</p>	<p>Informe del Grupo de trabajo conjunto, noviembre de 2019 “...deben determinarse, cultivarse y medirse las cualidades de liderazgo.”</p> <p>“...capacitación y apoyo al personal directivo en materia de comunicaciones internas a fin de mejorar la comunicación bidireccional dentro de los equipos, por ejemplo mediante instrumentos de evaluación integral o semiintegral.”</p>	<p>El Director Ejecutivo en la reunión del personal de noviembre de 2019 “Cuando me entero de un caso de conducta abusiva, tengo dos problemas: uno con la persona y otro con el supervisor de esa persona.”</p> <p>“Aplicaremos un sistema de evaluación de 360º.”</p>	
Alerta temprana lanzada por la Ombudsman acerca de los contratos de breve duración: evolución desde 2017 hasta 2019				
<p>Informe Anual de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2017 “Establecer criterios claros para la conclusión de contratos de breve duración: a quién otorgar un tipo de contrato u otro, en qué circunstancias y por cuánto tiempo. Velar por que los criterios establecidos se apliquen mejor.”</p>	<p>Nota de la dirección sobre el Informe Anual de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2017 “Los contratos de breve duración son una de varias modalidades contractuales fundamentales que permiten al PMA contratar recursos humanos en consonancia con su modelo operativo, sus necesidades operacionales y su capacidad financiera.”</p>	<p>Informe de Willis Towers Watson, septiembre de 2019 “La percepción es que los consultores y las personas con contratos de breve duración son los que más riesgo tienen de sufrir algún tipo de abuso, debido a la falta de seguridad laboral.”</p>	<p>Informe del Grupo de trabajo conjunto, noviembre de 2019 “... es importante que las modalidades de contratación por períodos breves se apliquen debidamente y que se impongan restricciones a su uso a efectos del desempeño prolongado de funciones del personal de plantilla.”</p>	<p>El Director Ejecutivo en la reunión del personal de noviembre de 2019 “Ante todo, no me cabe duda de que el problema más grande y más significativo que afrontamos es el de los contratos de breve duración. [...] el número de consultores es completamente inaceptable”.</p>

Colaboración con otras oficinas para hallar soluciones y hacer realidad el cambio

27. La Oficina del Ombudsman influye en el enfoque sistémico entablando un diálogo continuo con la dirección, el personal directivo superior y los Estados Miembros.
28. Gabrielle Kluck es la primera Ombudsman del PMA que presenta el Informe Anual de la Oficina a la Junta Ejecutiva. Con esta importante medida, sus informes anuales han llegado a ser un instrumento de gobernanza adicional. Además, desde 2019 se invita a la Ombudsman a organizar reuniones informativas periódicas con la Junta Ejecutiva y el Comité de Auditoría del PMA, y, desde 2017, la Ombudsman es miembro sin derecho a voto del Grupo de Gestión de Alto Nivel.
29. La Oficina del Ombudsman colabora, manteniendo la confidencialidad, con las partes interesadas pertinentes, en particular con la Dirección de Recursos Humanos; la Oficina del Inspector General; la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial; la Dirección de Gestión Global de Riesgos; la Dirección de Bienestar del Personal; la Dirección de Seguridad; la Oficina de Deontología, y la Oficina de Género. En 2020 colaborará estrechamente con la Asesora Superior del Director Ejecutivo sobre Cultura Organizacional, Gina Casar.
30. Con los conocimientos que obtiene durante las visitas sobre el terreno, la Oficina del Ombudsman contribuye al programa de orientación y capacitación de la Dirección de Recursos Humanos destinado a los directores y los directores adjuntos en los países. Otro ejemplo es la colaboración con la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial para capacitar a los asesores para un entorno laboral respetuoso en su función de facilitadores de la campaña “Respeto para todos”.
31. La Ombudsman es una de los cinco miembros del Comité Permanente Interdivisional que se estableció para apoyar la aplicación de la política de protección contra el hostigamiento,

el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación. En 2018 y 2019, también participó en el Grupo de trabajo conjunto especial sobre este tema⁷ y en uno de sus subgrupos de trabajo.

Problemas sistémicos esenciales planteados en 2019

32. Al ser al mismo tiempo una observadora externa que actúa desde dentro y una persona de la casa que interviene externamente, la Ombudsman aporta perspectivas alternativas e incita al PMA a tomar conciencia de determinados problemas. Los problemas sistémicos se detectan mediante conversaciones con los empleados, el personal directivo y las partes interesadas, así como mediante observaciones. En el presente informe anual se examinan varios temas que son pertinentes en relación con el compromiso asumido por el PMA en 2019 a favor de un cambio de cultura.

Valores y principios

33. La visión externa del PMA, basada en los resultados, ha sido la fuerza dominante que ha configurado su cultura institucional, en la que se da prelación al “qué” y no al “cómo”. La Ombudsman hizo esta observación en su informe anual correspondiente a 2017, y el Examen externo se hizo eco de ella en 2019.
34. A raíz de las novedades aportadas por los movimientos #MeToo y #AidToo y de los exámenes de otras organizaciones humanitarias e internacionales, y teniendo en cuenta los resultados de la Encuesta mundial del personal realizada por el PMA en 2018, así como el Examen externo y el informe del grupo de trabajo conjunto presentados en 2019, el PMA está adoptando una perspectiva más centrada en las personas. Consiguientemente, los valores y los principios que sustentan las interacciones y los procesos internos requieren mayor atención. El Grupo de trabajo conjunto y la evaluación de la estrategia del PMA en materia de personal (2014-2017) indicaron que el PMA debía:

“definir explícitamente los valores y principios generales que [deberían] sustentar la gestión del personal en el organismo con un documento [de política] de alto nivel”⁸, y

“mantener y ampliar su labor encaminada a llegar a una comprensión común de los valores [...], en particular perseverando en sus actividades de sensibilización de ámbito mundial, a la vez que se determinan maneras de reforzarlas en la práctica cotidiana”⁹.

35. Los valores —conscientes o inconscientes, positivos o negativos— son la motivación de cada decisión o medida adoptada. Cuando los valores institucionales no son claros, pueden primar los valores negativos. Tales valores negativos suelen incluir la ambición individual, la competitividad y el impulso a adquirir poder, mientras que el cinismo, el miedo y la frustración son ejemplos de los valores negativos que guían a quienes por consiguiente se sienten excluidos. Los valores negativos inducen a comportamientos negativos y redundan en detrimento de los resultados institucionales. Las personas que acuden a la Oficina del Ombudsman a menudo mencionan la falta de colaboración, ya sea en los equipos o entre dependencias, exacerbada por una competencia malsana.
36. **Recomendación 1:** Entre los impedimentos a la inclusión y a un mejor desempeño que se señalan con más frecuencia a la Ombudsman figuran la mentalidad de “compartimientos estancos” y la competitividad. El proceso de cambio cultural debería hacer hincapié en los

⁷ Grupo de trabajo conjunto de la Junta Ejecutiva y la dirección del PMA sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación.

⁸ “Evaluation of the WFP People Strategy (2014–2017), Evaluation Report: Volume 1”, enero de 2020.

⁹ “Informe del Grupo de trabajo conjunto de la Junta Ejecutiva y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación”, 9 de noviembre de 2019.

beneficios de la colaboración y permitir que el PMA y sus empleados tomen conciencia de la importancia de ello.

37. Los resultados del Examen externo apuntan a que en el PMA se han consentido ciertos comportamientos negativos, dado que un gran número de encuestados indicaron haber sido víctimas o testigos de algún tipo de comportamiento abusivo: una tercera parte declaró que había sufrido o sido testigo de algún abuso de autoridad durante su trabajo en el PMA y casi el 50 % dijo que había sido objeto de gritos y sufrido comportamientos agresivos¹⁰.
38. La Ombudsman considera que hay una nítida correlación entre la difusión de los valores institucionales y la prevalencia del comportamiento abusivo. Por este motivo la Ombudsman respalda los esfuerzos previstos para fortalecer el marco de valores del PMA y la recomendación formulada en la evaluación de la estrategia en materia de personal de definir los valores básicos del PMA en un documento de política de alto nivel.
39. **Recomendación 2:** Para tener un impacto duradero, los valores del PMA, una vez redefinidos, deberán incorporarse en las políticas y procedimientos institucionales e integrarse en las prácticas cotidianas —como las reuniones de equipo, la distribución de la carga de trabajo y la gestión del desempeño—, y aplicarse en los procesos de toma de decisiones. Y, para que se mantengan vivos, esos valores deberán comunicarse y reforzarse constantemente, porque no es posible cosechar sin antes haber sembrado y eliminado las malas hierbas.

Promoción de la igualdad de género, la diversidad y la inclusión

40. El respeto y el respaldo de la diversidad son valores humanitarios básicos. Como organización humanitaria mundial y organismo de las Naciones Unidas, el PMA atribuye gran importancia a la diversidad, como demuestra en su curso en línea sobre diversidad e inclusión. El curso, que se presentó en 2019, da la siguiente interpretación de inclusión: “considerar, respetar, acoger, apoyar y escuchar a la persona, y permitirle ser ella misma”.
41. Dado que el PMA está creciendo, y que con él crece su diversidad, es importante ampliar y promover el debate acerca de la diversidad y la inclusión. La única forma de afrontar oportunamente las diferencias es manteniendo un diálogo sincero, mostrándose abierto a entender a la otra personal y aceptar su alteridad, y llegar a un entendimiento mutuo. Sin ello, las diferencias seguirán causando dificultades y el PMA saldrá perdiendo, ya que tanto la diversidad como la inclusión son necesarias para su buen desempeño.
42. La Ombudsman ha observado que en el PMA la diversidad sigue planteando problemas, en relación con el género, la antigüedad, la edad, la orientación sexual, la nacionalidad, la raza, la situación contractual y también la falta de experiencia previa en el PMA o las Naciones Unidas. En el presente informe se destacan cuatro grupos de empleados que presentaron sus problemas a la Ombudsman: los pasantes, los consultores subalternos y otros trabajadores que carecen de experiencia previa en el PMA o las Naciones Unidas; las mujeres, especialmente jóvenes; las personas de color, y las personas LGBTI¹¹. Las recientes encuestas en el lugar de trabajo podrían haber alentado a estos empleados a plantear sus problemas más que en años anteriores.
43. Las preocupaciones planteadas a la Ombudsman fueron de diferente índole: sentirse discriminado o tratado de forma desigual, sobre todo en lo relativo al salario; la duración o extensión del contrato; ser ridiculizado ante los colegas; sentirse excluido de las reuniones,

¹⁰ Willis Towers Watson. “Examen externo de la cultura en el lugar de trabajo y el entorno ético del Programa Mundial de Alimentos – Informe final presentado al Grupo de trabajo conjunto de la Junta Ejecutiva y la dirección del PMA sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación”, págs. 26 y 34, septiembre de 2019.

¹¹ “Personas lesbianas, gais, bisexuales, transgénero e intersexuales” (o LGBTI) es la denominación utilizada por UN-GLOBE (unglobe.org).

la información o los contactos sociales; ser silenciado mediante amenazas directas o implícitas, y que las propias preguntas, contribuciones o puntos de vista se infravaloren se subestimen o ignoren. Varios empleados mencionaron una acumulación de lo que se conoce como “microagresiones”; estas merman la autoestima, influyen en la salud o reducen la productividad y la capacidad de innovar, y todo ello se traduce en un desempeño profesional deficiente.

44. Un problema específico que se comunicó a la Ombudsman se relaciona con el proceso de integración e inclusión de empleados, nuevos o no, que pertenecen a grupos minoritarios. Las aspiraciones para mejorar la diversidad en los equipos no siempre van acompañadas de la misma dedicación para que los recién llegados se sientan valorados o para permitirles expresar sus dotes. Estos no siempre sienten que se les “respeta, acoge, apoya y escucha”, según el lenguaje empleado en el curso del PMA sobre diversidad e inclusión mencionado anteriormente. A algunos recién llegados se les ha llegado a decir que lo acepten o abandonen: “hay cientos de personas esperando tomar su lugar” o que, en vez de haber recibido medios de empoderamiento u orientación en su (primer) trabajo, se les ha dicho “haga lo que se le dice o no prorrogaré su contrato”, lo cual resulta paternalista, inhibitorio y denigrante.
45. Este sentimiento de exclusión, según se puso en conocimiento de la Ombudsman, puede llevar a la dimisión o a la separación del servicio a causa de un desempeño profesional carente que podría haberse evitado si se hubiese adoptado un enfoque más inclusivo.
46. **Recomendación 3:** Para mejorar la cohesión y los resultados de equipo, las prácticas de incorporación deberían ser más inclusivas. Las personas que empiezan su primer trabajo después de los estudios y carecen de experiencia previa en el PMA o en las Naciones Unidas, o quienes se incorporan por primera vez a la Sede o sobre el terreno, necesitan orientación y capacitación práctica. Sus supervisores y colegas deben valorar a estos recién llegados por sus cualificaciones y experiencia. Fomentar el sentimiento de pertenencia al grupo en lugar de “encajar” a la persona en el equipo son enfoques diferentes que dan lugar a una experiencia de inclusión o de exclusión.
47. La inclusión es una oportunidad si trasciende la mera asimilación de diversas voces y perspectivas en la cultura imperante y si permite transformar esa cultura aceptando y aprovechando la diversidad.
48. **Recomendación 4:** Hay que tratar deliberadamente de promover y mantener la diversidad en los equipos. Para diversificar la plantilla, es importante cerciorarse de que se ofrecen las mismas oportunidades a mujeres y hombres, así como a personas de distintas procedencias y regiones. Para ello habría que comprender más a fondo los sesgos personales y normativos y tratar de superarlos.
49. Las personas que acudieron a la Oficina del Ombudsman declararon que, cuando la diversidad no se respeta en el lugar de trabajo, es normal sacar a colación los propios antecedentes socioculturales para justificar esa falta de sensibilidad. Por tanto, la diversidad y la inclusión deben incorporarse a los valores fundamentales del PMA, y hay que garantizar una capacitación adecuada. Además, los casos de trato diferente debido a la orientación sexual suscitan una creciente preocupación en la Ombudsman.
50. **Recomendación 5:** Para favorecer la diversidad y la inclusión, se podría consultar más a menudo a algunos grupos de empleados, como el representante de UN-GLOBE, la Red de jóvenes del PMA, los asesores para un entorno laboral respetuoso y las empleadas, además de los órganos representativos del personal (la Asociación del Personal Profesional y la Unión del Personal de Servicios Generales) y las entidades de este tipo existentes sobre el terreno.

51. Durante las visitas sobre el terreno, la Ombudsman ha observado que el mandato de los comités encargados del bienestar físico, mental y social de los empleados varía según el país y va desde la organización de eventos sociales hasta la sensibilización sobre las condiciones de trabajo de los empleados locales. En cuanto a los empleados elegidos para formar parte de esos comités, parece que hay una cierta confusión acerca de sus funciones y responsabilidades, las cuales pueden cambiar cuando llegan nuevos directivos a la oficina en el país. Esto merma la eficacia de dichos comités.
52. **Recomendación 6:** Para que las expectativas y los enfoques guarden coherencia y sean claros, los mandatos de los comités de bienestar sobre el terreno deberían armonizarse, y habría que facilitar un modelo relativo a las atribuciones y las relaciones entre la dirección y el personal sobre el terreno.
53. Los prejuicios sexistas y la discriminación de género son problemas que han quedado patentes en un número significativo de conversaciones mantenidas con la Ombudsman. Como se menciona anteriormente en el presente informe, el Examen externo llegó a la conclusión de que las mujeres son víctimas o testigos de comportamientos abusivos, incluida la discriminación, en muchas más ocasiones que los hombres, y quienes participaron en ese examen tenían la impresión de que las mujeres no reciben el mismo trato que los hombres¹².
54. Como en 2017, la Ombudsman desea poner de relieve también este año que a veces la determinación de los niveles de remuneración es arbitraria, y ello parece ir más en detrimento de las mujeres que de los hombres. Aunque las mujeres afectadas son pocas, hay que prestar la debida atención a la persistencia de este problema, habida cuenta de que la discriminación salarial es un fenómeno global.
55. En el Manual de recursos humanos se dispone que el nivel de remuneración debería determinarse ante todo en función de las atribuciones, pero algunas consultoras siguen informando a la Ombudsman de que las nóminas anteriores influyen en ese proceso. Como consecuencia de ello, esas consultoras pueden acabar clasificadas en un nivel más bajo que sus colegas hombres aun desempeñando el mismo tipo de trabajo. A menudo, o bien tienen demasiado miedo de las represalias como para abordar el asunto con sus supervisores o sus preocupaciones se ignoran. Además, la Ombudsman ha observado que algunos consultores reciben la suma mensual para gastos de manutención como parte de su remuneración, cuando la misma debería pagarse como suma adicional. Cabe señalar como ejemplo de decisión arbitraria sobre el salario el caso de un supervisor que le dijo a una consultora subalterna que no podía concederle un aumento “porque usted ya está ganando más que yo a su edad”.
56. **Recomendación 7:** Para demostrar su voluntad de alcanzar la igualdad de género y eliminar todo tipo de discriminación salarial, el PMA debería aplicar un procedimiento de certificación de la igualdad salarial como los que la GAVI y el Fondo Mundial llevaron a cabo en 2018 y 2019, respectivamente (<https://www.equalsalary.org>). Con esa certificación, el Programa se distinguiría dentro del sistema de las Naciones Unidas como un empleador para el que los principios de la equidad y la inclusión forman parte integrante de la buena gobernanza.

¹² Willis Towers Watson. “Examen externo de la cultura en el lugar de trabajo y el entorno ético del Programa Mundial de Alimentos – Informe final presentado al Grupo de trabajo conjunto de la Junta Ejecutiva y la dirección del PMA sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación”, págs. 26 y 34, septiembre de 2019.

Luchar contra el comportamiento abusivo gracias al poder combinado de los procedimientos formales e informales de justicia interna

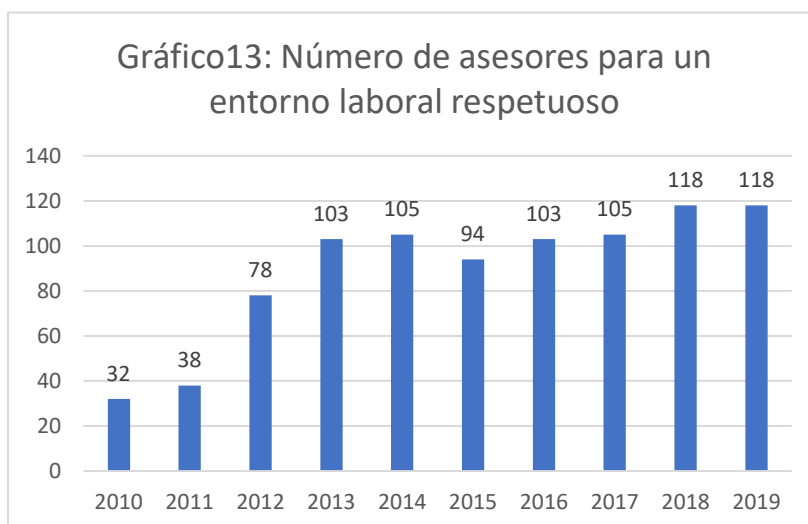
57. Un gran número de los empleados que acuden a la Oficina del Ombudsman se enfrentan a situaciones de comportamiento abusivo (en 2019 fueron 192, o sea, el 44 % de todos los casos). La Oficina les presta apoyo barajando las distintas opciones sobre cómo abordar la situación, recurriendo a procedimientos formales e informales. Las personas afectadas suelen desear que el comportamiento cambie y que el entorno laboral mejore. Algunos empleados prefieren dirigirse directamente al presunto autor —ya sea mediante un proceso dirigido por un facilitador como la mediación o recurriendo a la diplomacia itinerante— con el fin de que el interesado comprenda que su comportamiento es dañoso. Otros empleados prefieren recurrir a los medios formales para lograr su objetivo, aunque no siempre comprenden plenamente las ramificaciones del proceso. Sin embargo, la mayor parte de las personas que acuden a la Oficina prefieren no emprender ninguna acción por temor a las represalias y optan por encontrar una salida buscando otro puesto o abandonando el organismo.
58. La Ombudsman observa que los procesos existentes no siempre se consideran una solución eficaz para remediar el comportamiento abusivo: hay casos y situaciones en los que se requieren un enfoque alternativo. En el informe anual correspondiente a 2017, la Ombudsman recomendó “establecer un proceso normalizado que permita abordar eficazmente los casos de comportamiento abusivo por parte de un miembro del personal directivo, especialmente cuando el responsable no es consciente de las repercusiones de su comportamiento”. De hecho, los supervisores y directivos no suelen percatarse de sus conductas abusivas ni de los efectos de su comportamiento.
59. Cuando se pone el acento en una “mayor capacidad de investigación”, se crea la expectativa de que el procedimiento oficial es la mejor solución para abordar el comportamiento abusivo; sin embargo, los criterios mínimos que una investigación debe satisfacer no siempre se alcanzan y las pruebas necesarias pueden ser difíciles de obtener. Además, los procedimientos oficiales son largos y estresantes, suelen desestabilizar a los equipos y a menudo arrojan resultados inciertos: menos del 50 % de las investigaciones sobre conductas abusivas acaban corroborando las acusaciones.
60. Abordar el comportamiento abusivo seguirá planteando dificultades si la carga de iniciar el procedimiento recae principalmente en las personas afectadas, quienes frecuentemente temen las represalias. El procedimiento oficial, además, es costoso ya que requiere un trabajo intenso. Por tanto, habría que recurrir a otros métodos, como la prevención, la acción temprana y la obtención más rápida de resultados, que permiten extraer enseñanzas y favorecen la transformación y el restablecimiento de buenas relaciones, enfoques todos ellos a los que pueden contribuir los procedimientos informales.
61. **Recomendación 8:** La opción de presentar un informe oficial desempeña un papel importante en la lucha contra los comportamientos abusivos. Sin embargo, el procedimiento informal que prevé procesos de diálogo, facilitación, mediación y reparación ha de yuxtaponerse con el procedimiento oficial, dado que ambos constituyen opciones válidas. Las iniciativas institucionales de comunicación, las inversiones y el inminente proceso de cambio de cultura cuya finalidad es crear una “mejor cultura inclusiva y respetuosa en el PMA” deberían centrarse en ambas opciones.
62. **Recomendación 9:** Para afrontar los comportamientos abusivos, especialmente los que son un secreto a voces, que no pueden ni deben abordarse mediante un procedimiento disciplinario pero que no dejan de ser perjudiciales, el PMA debería dar prioridad al establecimiento de un procedimiento alternativo que complemente los mecanismos vigentes. Se remite a la recomendación formulada al respecto en el Informe Anual de la Ombudsman correspondiente a 2017.

63. **Recomendación 10:** Para implantar una cultura de trabajo respetuosa y basada en la dignidad y la diversidad habrá que mejorar la capacidad de escucha a través del diálogo y desplegar esfuerzos para resolver los problemas conjuntamente. Cuando la persona afectada por un conflicto prefiere recurrir a la mediación y la Ombudsman la considera una opción viable, el PMA debería considerar la posibilidad de que la primera sesión sea obligatoria para la otra parte, después de lo cual ambas partes decidirán si desean continuar. La Secretaría de las Naciones Unidas y el Banco Mundial están implementando este tipo de programas con buenos resultados.

Programa de asesores para un entorno laboral respetuoso

Sinopsis

64. Desde que se instituyó en 2007, el programa de asesores para un entorno laboral respetuoso se ha convertido en un programa de profesionales que consiste en una red de aproximadamente 120 asesores en todo el mundo. Como prolongación de la Oficina del Ombudsman sobre el terreno, estos asesores para un entorno laboral respetuoso proporcionan apoyo de manera confidencial e imparcial a los colegas que tienen problemas en el lugar de trabajo. Además, ayudan a los empleados a estudiar las posibilidades de resolver sus problemas basándose en la búsqueda de soluciones y centrándose en la autoayuda y el empoderamiento. Desde 2011, también actúan como “embajadores del comportamiento ético”, dando a conocer el Código de Conducta y las políticas afines.



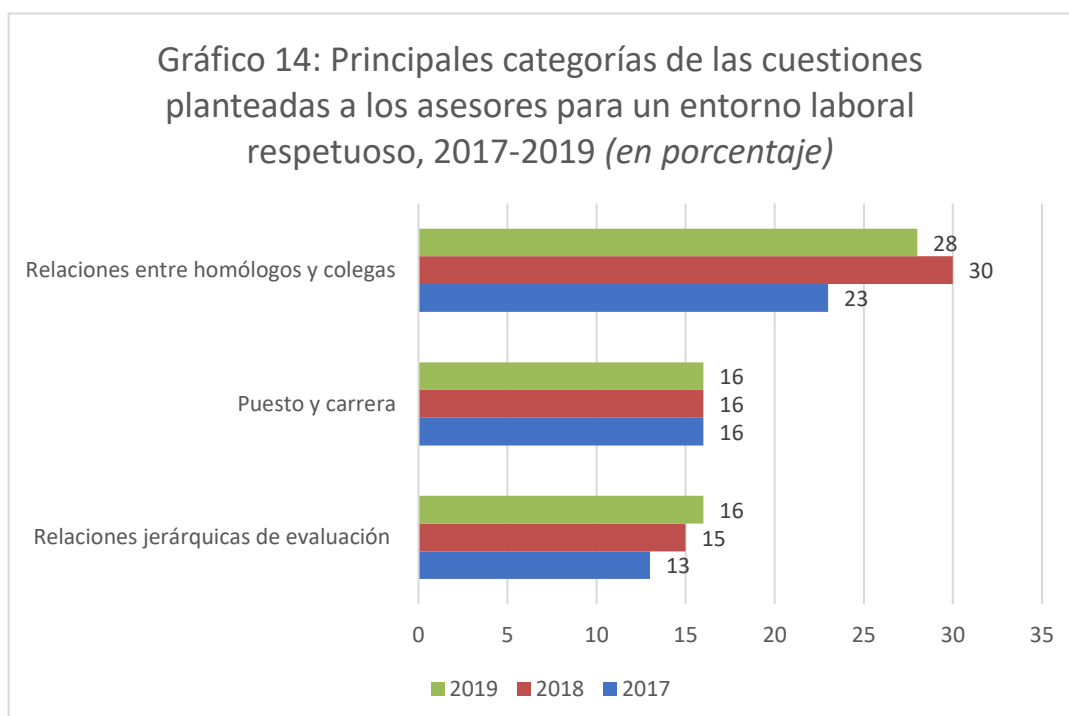
65. Los asesores para un entorno laboral respetuoso son propuestos por sus homólogos en el marco de un proceso anónimo organizado por la Oficina del Ombudsman. La función de asesor se ejerce voluntariamente y complementa las atribuciones ordinarias de un empleado. Para prepararse, los asesores deben participar en un curso de capacitación inicial, con el cual adquieren las competencias básicas de orientación personalizada y los conocimientos que necesitan acerca de las políticas y los mecanismos institucionales pertinentes para ese cometido. A finales de 2019, la red estaba integrada por 118 asesores en todo el mundo.
66. Los asesores reciben el apoyo del director de la red, que es un empleado de la Oficina del Ombudsman, mediante teleconferencias mensuales en las que pueden debatir e intercambiar experiencias acerca de las mejores prácticas, y mediante sesiones de aprendizaje acerca de temas pertinentes. En 2019 se organizaron cuarenta teleconferencias para los cinco diferentes grupos regionales. Además, los asesores tienen acceso a orientación individual en línea sobre casos específicos.

Facilitadores de la campaña “Respeto para todos”

67. En 2019, la Oficina del Ombudsman colaboró estrechamente con la Dependencia de Colaboración y Comunicación Internas en la puesta en marcha de la campaña mundial del PMA “Respeto para todos”, que a finales de año se hallaba en diferentes etapas de aplicación en unas 50 oficinas en los países. En la mayoría de esos países, los asesores desempeñaron un papel decisivo en la puesta en marcha de la campaña e intervinieron como facilitadores de las sesiones junto con el director de la red. Muchos asesores informaron de que la experiencia positiva de la campaña les había reportado mayor visibilidad y reconocimiento por su trabajo.

Número de casos tratados por los asesores para un entorno laboral respetuoso

68. Los asesores para un entorno laboral respetuoso se ocuparon de un total de 218 casos, lo que equivale a una reducción del 15 % respecto del año anterior. Esto puede deberse al hecho de que varios asesores experimentados se marcharon y de que los nuevos asesores suelen necesitar algo de tiempo para adaptarse a sus funciones. La distribución de los casos por categorías de las cuestiones es parecida a la de años anteriores: el 28 % de los casos pertenecen a la categoría de relaciones entre homólogos y colegas, el 16 % corresponde a la categoría de puesto y carrera y otro 16 %, a la categoría de relaciones jerárquicas de evaluación.
69. Las cuestiones más comunes que se comunicaron a los asesores son las de hostigamiento y abuso de poder —en el marco de las relaciones entre homólogos y colegas y las relaciones jerárquicas de evaluación— que representaron un 34 % de todos los casos. Este alto nivel, igual al de 2018, podría atribuirse a una mayor concienciación acerca de la política revisada sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación, tras la difusión llevada a cabo por la Dirección de Recursos Humanos y la Oficina del Ombudsman. En el gráfico 14 se proporciona un panorama del número de casos tratados por los asesores para un entorno laboral respetuoso durante los últimos tres años.



Perspectivas en vista del proceso de cambio cultural en el PMA

70. La Ombudsman acogió favorablemente el Examen externo, que reafirmó sus observaciones y retomó la mayoría de las recomendaciones que ella había formulado en sus informes correspondientes a 2016, 2017 y 2018. Los resultados del Examen externo demuestran la solidez y la utilidad de la Oficina del Ombudsman, que constituye un espacio seguro único para mantener conversaciones a fondo y ofrece perspectivas sin igual acerca de lo que más importa en el Programa.
71. Huelga decir que estas perspectivas no siempre son bienvenidas. La dirección superior y el personal directivo podrían dudar en reconocer o abordar ciertas cuestiones. El ejercicio de un liderazgo valiente e inclusivo requiere una mente abierta, la voluntad de abordar cuestiones incómodas y la adopción de medidas responsables. La función del Ombudsman para el PMA y su personal directivo es hacer visible lo que permanece invisible o no se aborda.
72. El personal directivo del PMA ha dado prueba de valor al realizar voluntariamente el Examen externo y comprometerse con el proceso de cambio, nombrando a la Asesora Superior del Director Ejecutivo para la Cultura Organizacional, estableciendo la oficina encargada de la gestión de ese proyecto y proporcionando la financiación correspondiente. Con este telón de fondo, la Ombudsman acoge favorablemente el proceso de cambio cultural en el PMA y espera con interés contribuir a su realización.

Contribución al plan de acción integral

73. Reconociendo su importancia, la Oficina del Ombudsman ofrece sus conocimientos especializados para contribuir a las seis líneas de trabajo del plan de acción integral del PMA para promover una "cultura mejorada, inclusiva y respetuosa en el lugar de trabajo". Las seis líneas de trabajo son: **reafirmación de valores, liderazgo, participación de los empleados, revisión de las políticas y sistemas, disciplina y comunicaciones.**

Fomento de las capacidades

74. En 2020, la Oficina del Ombudsman pondrá en marcha un programa de fomento de las capacidades para ayudar a los empleados a gestionar las diferencias y las relaciones difíciles en el trabajo. La finalidad es fortalecer sus competencias de resolución de conflictos para que los empleados puedan evitar y resolver los conflictos por sí mismos.

Mejora de los procedimientos formales e informales usados para abordar los comportamientos abusivos (hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación)

75. En 2019, la Oficina del Ombudsman recibió un mayor número de solicitudes de mediación y facilitación. Dado que esta tendencia debería mantenerse, la Oficina fortalecerá sus capacidades para atender ese incremento.
76. En relación con la recomendación 9 del presente informe, la Oficina del Ombudsman presentará una propuesta al Comité Permanente Interdivisional para poner en marcha un procedimiento adicional, destinado a complementar los que se usan actualmente para abordar los comportamientos abusivos. La Oficina colaborará con los miembros del Comité Permanente Interdivisional para poner en práctica dicha propuesta.

Incorporación de los asesores para un entorno laboral respetuoso en la Sede

77. Si bien se había concebido originalmente como un programa sobre el terreno, en 2020 la Oficina del Ombudsman hará extensiva su red de asesores a la Sede del PMA en Roma. Esta decisión responde al elevado número de empleados de la Sede que han acudido a la Oficina del Ombudsman con problemas relacionados con el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación.

Colofón

78. Al redactar este informe en 2020, la Ombudsman no puede hacer una reflexión sobre el año anterior ni abordar las cuestiones actuales y futuras sin considerar las consecuencias de la pandemia de COVID-19. Desde la perspectiva de la prevención y la resolución de los conflictos, la Ombudsman destaca que nociones como el respeto, la cooperación y la inclusión son cruciales en la búsqueda global de una definición de "nueva normalidad". Es importante que el PMA, mientras presta asistencia a sus beneficiarios y salva más vidas que nunca, siga centrándose en estos conceptos, que son esenciales para un entorno laboral sano y enriquecedor.