

ANEXO V

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

Introducción

1. En este anexo se presentan los planes de trabajo propuestos para abordar los problemas persistentes señalados en el [Informe Anual de la Inspectoría General](#)¹ y en el examen de la gestión de las cuestiones importantes señaladas en 2022 en materia de riesgos y control² para 2024.
2. Este anexo se divide en dos partes:
 - **Parte 1. Plan de acción sobre garantías de control en materia de riesgos, relativo al seguimiento, la gestión de la identidad de los beneficiarios, los asociados cooperantes, las transferencias de base monetaria y las cadenas de suministro.**
 - **Parte 2. Riesgos relacionados con la gestión del personal y la cultura organizacional.**
3. En los planes para abordar estas cuestiones persistentes se utilizarán inicialmente fondos del presupuesto AAP para 2024, iniciativas institucionales de importancia fundamental, cuentas especiales y fondos fiduciarios como parte de su ejecución. En este anexo se describe cada grupo de problemas, junto con un resumen de las características de los riesgos y los planes de mitigación institucionales, además de especificar el presupuesto previsto para esos planes y los indicadores clave de las realizaciones para hacer un seguimiento de los resultados.

Parte 1. Plan de acción sobre garantías de control en materia de riesgos, relativo al seguimiento, la gestión de la identidad de los beneficiarios, los asociados cooperantes, las transferencias de base monetaria y las cadenas de suministro.

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

¹ WFP/EB.A/2023/6-D/1.

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

5. En el Informe Anual de la Inspectoría General³ y el Examen de la gestión de las cuestiones importantes señaladas en 2022 en materia de riesgos y control⁴ se destacaban el seguimiento, la gestión de la identidad (antes denominada “gestión de los beneficiarios”), los asociados cooperantes y la cadena de suministro (que incluye las adquisiciones del PMA, la logística y la gestión de los productos) como esferas que debían mejorarse en ese momento o próximamente.
6. La importancia y la urgencia de abordar estas cuestiones se reflejaron en el Plan de Gestión de 2023, que reconocía estos riesgos y asignaba a cada uno de ellos fondos del presupuesto AAP e iniciativas institucionales de importancia fundamental. Por otra parte, en 2023 el PMA puso en marcha el Plan de acción sobre garantías de control en materia de Riesgos, un plan que abarca todo el organismo para reforzar la capacidad del PMA de gestionar y comunicar los riesgos más eficazmente y aclarar la responsabilidad de equilibrar los riesgos residuales y los imperativos humanitarios.
7. Esta labor está encabezada por el Director Ejecutivo Adjunto y cuenta con la participación de todos los despachos regionales, los departamentos y servicios de asesoramiento de los auditores internos y la Oficina de Evaluación. Esta gran participación busca reforzar la integración entre equipos, procesos y sistemas en todo el organismo.
8. Como medida inmediata, se destacaron aquellas operaciones en las que se había determinado que el riesgo era máximo, y los despachos regionales y las oficinas en los países pusieron en marcha planes detallados para examinar los riesgos y, en caso necesario, reforzar los controles con la asistencia de la Sede. Entre otras cosas, se examinaron los registros de riesgos y se realizaron evaluaciones del riesgo de fraude.
9. Teniendo en cuenta que algunas de las cuestiones exigen una acción a nivel institucional para resolver problemas sistémicos, el plan de acción se diseñó de forma que aportara datos empíricos más integrados y garantías en las siguientes esferas:
 - 1A. Seguimiento y mecanismos comunitarios de retroalimentación
 - 1B. Selección de los beneficiarios
 - 1C. Gestión de la identidad
 - 1D. Gestión de los asociados cooperantes
 - 1E. Cadena de suministro
 - 1F. Soluciones digitales
 - 1G. Medidas de gestión de riesgos
10. Para la ejecución del plan en 2024 se contará con una financiación de 67 millones de dólares procedentes del presupuesto AAP, de iniciativas institucionales de importancia fundamental⁵, de cuentas especiales y de fondos fiduciarios, además de la imputación directa a las oficinas en los países. El gasto con cargo al presupuesto AAP se refiere sobre todo a gastos ordinarios, en tanto que las iniciativas institucionales de importancia fundamental, las cuentas especiales y los fondos fiduciarios se destinan principalmente a mejoras excepcionales necesarias para cubrir necesidades apremiantes en cada esfera. No obstante, el grueso del gasto depende de las contribuciones a cada una de las carteras de actividades en los países y de la asignación de esos fondos a las actividades de seguimiento,

³ WFP/EB.A/2023/6-D/1, Informe Anual de la Inspectoría General.

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

⁵ Dos iniciativas institucionales de importancia fundamental en concreto: la de seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad en su totalidad, y algunos elementos relativos a la gestión de los asociados cooperantes dentro de la iniciativa relativa a la implementación del Plan Estratégico y del Marco de resultados institucionales.

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

11. También se indican las principales actividades y metas para cada esfera de riesgo. El PMA seguirá informando a sus Estados Miembros a través de la Junta Ejecutiva y de otros canales, incluida una actualización trimestral sobre los avances conforme a la petición efectuada por la Lista D en el período de sesiones anual de 2023 de la Junta Ejecutiva.

CUADRO V.1: RESUMEN DE LAS PREVISIONES PRESUPUESTARIAS PARA 2024, POR FUENTE DE FINANCIACIÓN (millones de dólares)⁶					
Riesgo	Presupuesto AAP	Iniciativas institucionales de importancia fundamental	Fondo fiduciario/ otras	PEP⁷	Total
Seguimiento y retroalimentación comunitaria	6,4	9,8	0,2	-	16,5
Selección de los beneficiarios	6,8	0,1	1,1	-	8,8
Gestión de la identidad	9,6	6,5	1,4	6,0	23,5
Gestión de los asociados cooperantes	4,1	1,3	0,8	-	6,2
Cadena de suministro	4,1	3,9	-	-	8,0
Soluciones digitales	1,1	1,2	0,3	-	2,6
Medidas de gestión de riesgos	1,7	-	-	-	1,7
Total	33,8	22,8	4,6	6,0	67,2

1A. Seguimiento y retroalimentación de las comunidades

Características del riesgo

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

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

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

Medidas de mitigación

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

Metas relativas a las realizaciones

Metas relativas a las realizaciones	Valor de referencia de 2023	Meta para 2024
Número de operaciones de alto riesgo en las que se realiza un seguimiento a distancia de los procesos y de los efectos	0	15
Se ponen en práctica las normas sobre garantías de control en materia de riesgos del mecanismo comunitario de retroalimentación del PMA y se dispone de unas orientaciones exhaustivas para establecer y mantener las normas	n. a.	Completada
Porcentaje de operaciones de alto riesgo en las que se ha reforzado el mecanismo comunitario de retroalimentación, en consonancia con las normas institucionales sobre garantías de control en materia de riesgos	10 %	85 %
Número de operaciones de alto riesgo en las que se aplica el sistema institucional de seguimiento de los procesos/remisión de la información (Sugar CRM) y se armoniza con el mecanismo comunitario de retroalimentación	3	20
Se han establecido y aplicado los requisitos mínimos de seguimiento	En preparación	Completada
Se ha establecido un mecanismo para garantizar que se asignan y se utilizan recursos suficientes para el seguimiento	En preparación	Completada

1B. Selección de los beneficiarios

Características del riesgo

15. La **selección de los beneficiarios** también se ha señalado como cuestión preocupante, sobre todo cuando la definición de los criterios de selección puede no haber contado con datos suficientemente fiables sobre vulnerabilidad o cuando terceras partes han podido tratar de influir indebidamente en el proceso.

Medidas de mitigación

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

Metas relativas a las realizaciones

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

1C. Gestión de la identidad

Características del riesgo

18. La **gestión de la identidad**⁸ es el eje central de cómo el PMA presta asistencia a las personas; también es esencial para poder garantizar al organismo y a las partes interesadas que las personas adecuadas han recibido la asistencia en las cantidades adecuadas. No obstante, hay riesgos cuando es insuficiente la integración entre el programa, la gestión de la identidad y la tecnología de la información, en particular para la conciliación y la eliminación de registros duplicados.

Medidas de mitigación

19. Se ha avanzado mucho en la definición de las normas y de las medidas mínimas a través del marco de garantía de las transferencias de efectivo puesto en marcha en 2021: ahora los procesos de gestión de la identidad en las operaciones de efectivo del PMA están digitalizados en gran medida. El plan prevé fijar normas similares a las de la gestión de la

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

identidad para las operaciones con productos en especie, en particular en relación con los asociados cooperantes. Está revisándose y adaptándose el conjunto de soluciones tecnológicas del que disponen las oficinas en los países para cumplir las normas sobre garantías de control en materia de riesgos en la gestión de la identidad, a fin de incluir las modalidades en efectivo y en especie, manteniendo una estrecha colaboración entre las direcciones correspondientes de la Sede, los despachos regionales y sobre el terreno.

Metas relativas a las realizaciones

Metas relativas a las realizaciones	Valor de referencia de 2023	Meta para 2024
Las normas de garantías de control en materia de riesgos para la gestión de la identidad en operaciones de transferencia de efectivo se han adaptado y ampliado a los alimentos en especie	En proceso	Completada
Porcentaje de operaciones de alto riesgo que cuentan con planes de acción sobre garantías de control en materia de riesgos para la gestión de la identidad dotados de una estimación de los costos	0	100 %

1D. Gestión de los asociados cooperantes

Características del riesgo

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

Medidas de mitigación

21. El PMA tiene el compromiso de mejorar el proceso de incorporación de nuevos asociados, el fortalecimiento programático, la gestión financiera y lograr la alfabetización digital de los asociados (especialmente fomentando la sostenibilidad de los asociados locales). Entre otros aspectos, la hoja de ruta digital para las asociaciones de cooperación busca mejorar la eficiencia, la transparencia y la integridad en todas las fases del ciclo de asociación. Esto comprende:
- herramientas para mejorar en las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede la gestión de estas asociaciones vitales, en todas las funciones pertinentes (programa, seguimiento, presupuesto, finanzas, gestión de la cadena de suministro y de los riesgos, etc.);
 - un único punto de contacto para la rendición de cuentas y el examen de los contratos de los asociados del PMA;
 - mejorar las capacidades de análisis de datos en todos los puntos de contacto con los asociados, a fin de perfeccionar los datos empíricos en los que basar las decisiones y eficacia en función de los costos en la asignación presupuestaria.

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

Metas relativas a las realizaciones

Metas relativas a las realizaciones	Valor de referencia de 2023	Meta para 2024
Porcentaje de países que utilizan las soluciones digitales institucionales de la Dependencia de Asociaciones con las ONG para cuestiones de participación de las ONG asociadas	20 %	85 %
Porcentaje de países que ofrecen apoyo para el fortalecimiento de las capacidades de ONG asociadas locales o nacionales		70 %
Orientaciones a las oficinas en aquellos países en los que el Gobierno tiene un papel activo en las actividades de evaluación, selección de los beneficiarios, distribución o seguimiento	En preparación	Completada

1E. Cadena de suministro

Características del riesgo

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

Medidas de mitigación

25. Puesto que el plan de acción tiene el objetivo de abordar los riesgos de forma integrada y está incluido en la propuesta de iniciativa institucional de importancia fundamental de "Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad", los servicios encargados de la cadena de suministro son un componente importante del equipo de tareas. El Plan de acción sobre garantías de control en materia de riesgos y la iniciativa institucional de importancia fundamental incluyen medidas para:
- establecer un proceso de seguimiento y localización de principio a fin e integrado (utilizando la tecnología cuando corresponda) que ofrezca información sobre la situación de los productos, desde la adquisición hasta la entrega a un beneficiario;

- realizar controles aleatorios a cargo de terceros en los almacenes del PMA y de los asociados cooperantes para reforzar más las medidas destinadas a reducir las posibilidades de fraude;
- llevar a cabo un examen exhaustivo de las garantías de control en materia de riesgos en la cadena de suministro. En respuesta a las recomendaciones de las auditorías se creó la Dependencia de Gestión de las Relaciones con los Proveedores para optimizar la gestión de los proveedores en todas las oficinas del PMA mediante una plataforma común.

26. Los recursos que cada oficina en el país necesite para utilizar el sistema estarán más definidos cuando se terminen el examen de garantías de control en materia de riesgos y la hoja de ruta de la trazabilidad.

Metas relativas a las realizaciones

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

1F. Soluciones digitales

Características del riesgo

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

Medidas de mitigación

28. Las **soluciones digitales** tienen un papel fundamental en cada una de las esferas de atención enumeradas más arriba, por lo que la Dirección de Tecnología es un miembro activo del equipo de tareas. Su trabajo se centra en garantizar que los sistemas del PMA sean lo más efectivos, seguros y eficientes en función de los costos posible y que estén integrados más fluidamente, de una forma que permita tomar decisiones más ágiles para ajustar los programas, limitar las posibilidades de malversación y, cuando se produzca, poder detectarla y rectificarla sin demora. Esto se hará en consonancia con el examen global de la arquitectura institucional de la Dirección de Tecnología.

Metas relativas a las realizaciones

Metas relativas a las realizaciones	Valor de referencia de 2023	Meta para 2024
Número de soluciones digitales mejoradas, integradas o diseñadas	n. a.	5
Se ha finalizado el estudio de viabilidad de una solución técnica para el seguimiento integrado	n. a.	Completada
Se ha finalizado el estudio de viabilidad de una solución técnica para la hoja de ruta de trazabilidad de la cadena de suministro	n. a.	Completada

1G. Medidas de gestión de riesgos

Características del riesgo

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

Medidas de mitigación

30. Las medidas de **gestión de riesgos** están incorporándose proactivamente en todos los elementos del plan, poniendo el acento en la prevención y la detección del fraude y la corrupción en cada una de las funciones. La Dirección de Gestión de Riesgos, su responsable de la gestión de riesgos a nivel mundial y la red de agentes de coordinación dan apoyo a las funciones correspondientes en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países para que examinen y, en su caso, revisen los registros de riesgos y adopten medidas para mitigar los riesgos conocidos. La auditoría interna también ofrece servicios de asesoramiento al equipo de tareas para abordar los problemas indicados en las observaciones de la auditoría y la medida en que el plan se ocupará de ellos.

Metas relativas a las realizaciones

Metas relativas a las realizaciones	Valor de referencia de 2023	Meta para 2024
La auditoría interna ofrece un servicio de asesoramiento sobre el plan de acción	En proceso	Completada
La red de oficiales de gestión de riesgos examina los registros de riesgos	En proceso	Completada
Se realizan evaluaciones del riesgo de fraude en todas las oficinas en los países de alto riesgo	En proceso	Primer trimestre de 2024

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

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

32. El examen de la gestión de las cuestiones importantes señaladas en 2022 en materia de riesgos y control se basó en las observaciones comunicadas por el conjunto del personal directivo en el marco del proceso de ofrecimiento de garantías del Director Ejecutivo de 2022, así como en los elementos probatorios obtenidos por los órganos de supervisión interna y externa y el registro central de riesgos. Se definieron dos categorías destacadas de cuestiones, a saber:
- 2A. Gestión del talento y planificación de la fuerza de trabajo

➤ 2B. Cultura organizacional y conducta en el lugar de trabajo

33. El plan de trabajo del PMA dotado de una estimación de los costos se ocupa de estas esferas de riesgo. La dirección del PMA mantiene su compromiso de seguir adoptando medidas para mitigar los riesgos en materia de personal y cultura organizacional y asegurar así el empleo más sostenible, eficaz y eficiente posible de los recursos del Programa, así como la salvaguardia de sus activos.
34. Se indican las principales actividades, las metas intermedias con respecto a las realizaciones y los indicadores clave de las realizaciones para cada esfera de riesgo.
35. En los cuadros 1 y 2 se ofrece un resumen del presupuesto para las oficinas correspondientes en cada una de las dos esferas de riesgo. En consonancia con la política del PMA en materia de personal, el plan de trabajo dotado de una estimación de los costos refleja las actividades acometidas en tres niveles del organismo: institucional, funcional y del terreno.
36. En la política del PMA en materia de personal, el *nivel institucional* incluye la coordinación, la supervisión, la comunicación, el seguimiento y la presentación de informes institucionales; al *nivel funcional* corresponden las iniciativas incluidas en estrategias, como las relativas a la seguridad, el bienestar del personal o los marcos, hojas de ruta y planes de acción relacionados con la gestión de los recursos humanos y la labor de los órganos independientes del PMA. El *nivel del terreno* incluye iniciativas adicionales que son responsabilidad de los despachos regionales o las oficinas en los países, como el apoyo a la planificación de la fuerza de trabajo, la adaptación estructural y la ampliación de las responsabilidades de adquisición de talento y contratación pertinentes⁹.
37. Cabe señalar que las iniciativas institucionales de importancia fundamental son inversiones encaminadas a acelerar el avance hacia la excelencia en la gestión del personal y una cultura inclusiva y respetuosa en el lugar de trabajo, mientras que con el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas se financian actividades ordinarias o recurrentes encaminadas a alcanzar estos objetivos.
38. El presupuesto del plan de trabajo dotado de una estimación de los costos es de 100,9 millones de dólares, de los cuales 59 millones corresponden al presupuesto AAP y el resto es una combinación de fondos procedentes de las iniciativas institucionales de importancia fundamental, cuentas especiales y fondos fiduciarios. Del presupuesto, 54,7 millones de dólares se destinan al ámbito de la gestión del talento y la planificación de la fuerza de trabajo y 46,2 millones al de la cultura organizacional y la conducta en el lugar de trabajo.

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

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

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

Características del riesgo

39. El cambio de emergencias y prioridades crea la necesidad de nuevas competencias; el uso excesivo de contratos breves repercute en la capacidad de atraer y retener el talento contratado local e internacionalmente, lo cual se traduce en carencias de capacidad y déficits de competencias; la falta de una planificación de la sucesión en cargos clave; las limitadas perspectivas de carrera; el desequilibrio en cuanto a la diversidad; los largos procesos de contratación; la limitada capacidad nacional, afectada por la falta de candidatos locales cualificados, sobre todo mujeres, lo que provoca dificultades para cubrir puestos esenciales de profesionales contratados a nivel nacional agravadas por las limitadas infraestructuras locales, como las relacionadas con la conectividad a Internet, las empresas de contratación profesionales y los canales apropiados para publicar vacantes; las dificultades para atraer talento internacional atribuidas a la oferta de empleo del PMA, basada en la armonización de la escala de sueldos de las Naciones Unidas con las exigencias de perfiles y el mercado, y la lentitud en la respuesta al cambio de circunstancias como la inflación y la pérdida de poder adquisitivo, lo cual afecta a la competitividad de las Naciones Unidas como empleador.

Medidas de mitigación

40. **Nivel institucional:** el PMA está mejorando la coordinación de los procesos de planificación, presupuestación, gestión de riesgos, auditoría, evaluación y presentación de informes en todos los niveles y en todos los pilares del PMA. La elaboración de los planes estratégicos para los países se apoya en proyectos de planificación estratégica de la fuerza de trabajo y reorganización estructural; se ejecutan los planes de acción para la fuerza de trabajo resultantes; y se deben abordar los retos estratégicos para cubrir los puestos necesarios, entre otras cosas mediante la participación activa en el examen exhaustivo del conjunto integral de la remuneración encargado por la Asamblea General y que realizará la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) entre 2023 y 2026.
41. **Nivel funcional:** los coordinadores de la dotación de personal de las direcciones, las oficinas y las distintas dependencias funcionales contribuyen a la aplicación de un enfoque plurianual de planificación estratégica de la fuerza de trabajo por esfera funcional y en las oficinas en los países, que proporciona proyecciones de las capacidades, un panorama general de las competencias y medidas para subsanar las carencias y alcanzar las metas definidas; exámenes de los resultados de la estructura orgánica existente que se traducen en propuestas de gestión acordes con la metodología de reorganización estructural del PMA, propuestas de estructuras, argumentos en favor del cambio y planes de ejecución, así como en un examen y una actualización anuales; el fortalecimiento de los perfiles de los puestos de trabajo en consonancia con las necesidades del organismo; el fomento de las

capacidades institucionales en la evaluación de los puestos de trabajo; la continua racionalización del proceso de contratación, incluida la mejora de las metodologías de evaluación, y el fortalecimiento de las capacidades de los empleados a través del aprendizaje y el perfeccionamiento.

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

Aspectos destacados

Ajuste de la plantilla: se facilita el proceso de planificación estratégica de la fuerza de trabajo de principio a fin para crear un plan plurianual que incluye elementos como el escenario tendencial más probable, las proyecciones de las capacidades, el panorama general de las competencias cruciales y medidas para cerrar brechas y alcanzar el escenario definido. A finales de 2024, en total 30 oficinas en los países y 13 funciones habrán completado este proceso. El examen de las estructuras organizacionales se traduce en la formulación de una propuesta de cambio, incluidas las estructuras propuestas, la descripción del cambio y un plan de ejecución con estimación de los costos. A finales de 2024, en total se habrán completado 34 exámenes de adaptación estructural. Estas actividades están financiadas en parte por las iniciativas institucionales de importancia fundamental relativa a la inversión en el personal del PMA, para resolver carencias, promover el cambio y lograr que el organismo avance más rápidamente, y en parte también se financia a través del presupuesto AAP.

Aprendizaje y desarrollo: se ofrecerán 17 programas de aprendizaje formal, incluidos programas de aprendizaje basado en roles de cuatro semanas sobre competencias críticas para todos los empleados, de tres semanas sobre el terreno e intervenciones de nueve meses para el desarrollo del liderazgo para directivos superiores. Se espera que asistan en total casi 3.000 empleados. Además, habrá a disposición de todos los empleados diversos recursos en abierto para reforzar sus capacidades, incluido el acceso al aprendizaje digital autorregulado, tutoría, un centro de recursos profesionales, dinamización de la trayectoria profesional y enseñanza oficial y exámenes de lenguas. El apoyo al aprendizaje funcional continuará a través de soluciones de aprendizaje creadas conjuntamente, conjuntos de herramientas para guiar el desarrollo de materiales, cursos para capacitar a facilitadores internos y sesiones periódicas de intercambio de información y recursos que refuercen la comunidad de aprendizaje y desarrollo 100+ en todo el PMA. Estas actividades se financian a través de las iniciativas institucionales de importancia fundamental relativa a la inversión en el personal del PMA y también con cargo al presupuesto AAP.

Adquisición de talento: Alinear los puestos con necesidades determinadas a través de nuevos perfiles de los puestos de trabajo en varios idiomas para el 80 % de los puestos en servicios generales y profesionales para finales de 2024; examen sistemático de los procesos de evaluación globalmente, para definir carencias y oportunidades para mejorar el paso a poner el foco en las evaluaciones psicométricas y basadas en las competencias con ejecución para vacantes en servicios generales y oficiales profesionales subalternos en la sede para el primer trimestre de 2024 y aplicación sobre el terreno a finales de 2024 con el desarrollo de indicadores clave de las realizaciones, incluida la media de días para contratar y el costo de la contratación. Aunque la puesta a prueba de nuevas ideas y la subsanación de carencias críticas en el trabajo del organismo en este ámbito se financian con las iniciativas institucionales de importancia fundamental, a menudo es una actividad recurrente que se financia con cargo al presupuesto AAP.

Metas relativas a las realizaciones

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

* Basado en la meta de 72 oficinas.

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

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

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

Características del riesgo

43. Falta de progresos en las dimensiones más amplias de la diversidad y la inclusión, que incluyen la igualdad de género, la discapacidad, la edad y las acciones contra el racismo; necesidad de celebrar un debate sobre el valor que la diversidad puede aportar a la fuerza de trabajo y el modo en que el PMA atajará los problemas de fondo en ese ámbito; casos de acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación; falta de medidas y mecanismos para abordar el racismo y la discriminación racial en las entidades del sistema de las Naciones Unidas (marzo de 2023), que señalaron que el racismo y la discriminación racial son problemas generalizados y subestimados en las Naciones Unidas que requieren respuestas urgentes de todo el sistema; falta de compromiso sólido de la dirección, incluida una acción concreta en respuesta a los casos de discriminación y medidas para evitar sesgos inconscientes; procesos de investigación dilatados, incluido el tiempo hasta llegar a una conclusión y la comunicación con las partes afectadas durante el proceso; percepción de inacción de la dirección ante las irregularidades, que contribuye al temor a represalias y exige una atención y priorización constante por parte de la dirección; cambio de cultura y fomento de la confianza, que precisan de un sólido compromiso y liderazgo, por ejemplo del personal directivo superior, y necesidad de más transparencia, entre otras cosas en los nombramientos, los ascensos, las reasignaciones y las excepciones a la cláusula de movilidad.

Medidas de mitigación

44. **Nivel institucional:** la cultura organizacional y la conducta en el lugar de trabajo se basan, de entrada, en una definición de las conductas que se espera exhiban los empleados y de medidas para garantizar que los líderes dispongan de las competencias necesarias para gestionar al personal, ocupándose de las conductas inadecuadas cuando falla todo lo demás. Siguen siendo una importante prioridad institucional para el PMA. La Directora Ejecutiva subraya la importancia que se concede a la cultura organizacional a través de la relación directa con la Junta Ejecutiva y con los empleados y directivos. El PMA traduce este compromiso en acción a través de estrategias funcionales institucionales y asignándole prioridad en el presente Plan de Gestión para 2024-2026. La cultura organizacional es también una prioridad para el Grupo Directivo y, como tal, la dimensión del personal en el trabajo del PMA está cada vez más integrada en los procesos de planificación, presupuestación, gestión de riesgos, auditoría, evaluación y presentación de informes, no solo los dirigidos desde la Sede, sino en todas las oficinas a todos los niveles y en todos los pilares del Programa.
45. Reconociendo la naturaleza única de los inestables entornos operacionales del PMA y su fuerza de trabajo multicultural, las actividades contempladas promueven una toma de decisiones ética y abordan dilemas éticos, refuerzan el apoyo a la toma de decisiones haciendo hincapié en la integridad, la rendición de cuentas, la imparcialidad y la neutralidad, y aumentan las comunicaciones abiertas y transparentes con los empleados y la relación con ellos y con los órganos representativos del personal. Asimismo, se prevén reuniones trimestrales con el Consejo de Gestión del Personal; el apoyo a grupos de afinidad o recursos para los empleados, también para la inclusión de la discapacidad y las personas indígenas; alternativas a “gestionar mediante la investigación” a través de mecanismos de derivación entre su función de investigación y Recursos Humanos, además de la Oficina de la Ombudsman, para garantizar que los asuntos que tal vez no requieran investigación se traten en cualquier caso con intervenciones que incluyan la mediación o la intervención de la dirección, e inversiones en prevención garantizando que los nuevos empleados sigan la capacitación obligatoria sobre prevención y respuesta a las conductas abusivas en el PMA y asistan a actividades de sensibilización como parte de su proceso de incorporación. El 80 % de estas actividades se financian con cargo al presupuesto APP.
46. **Nivel funcional:** a nivel funcional, las prioridades institucionales se traducen en medidas a través de diversas iniciativas. En 2024, esto incluirá:
47. Ética y aprendizaje mejorados: el PMA se centra en la ética a través de un curso de aprendizaje en línea obligatorio mejorado, así como nuevos módulos de repaso sobre cuestiones y dilemas éticos, mejorando la sensibilización ética y las competencias para la toma de decisiones de su personal.
48. Divulgación y participación mejoradas: a través de iniciativas como FLOCK (enlace con las familias) y misiones para directivos superiores, el PMA busca la participación de su fuerza de trabajo mundial. La introducción de encuestas para tomar el pulso en las oficinas, las campañas Speak Up! y la aplicación continuada del valoradísimo programa Respect+ promueven las actitudes abiertas y la colaboración.
49. Diversidad, equidad e inclusión: el PMA tiene el compromiso de fomentar el entendimiento y la empatía impartiendo capacitación periódica en diversidad, equidad e inclusión a todos los empleados. El organismo integra los principios de la diversidad, la equidad y la inclusión en sus políticas, procesos y prácticas, centrándose en promover prácticas de contratación inclusivas y un entorno de trabajo diverso.
50. Resolución de conflictos y cultura: el PMA invierte en fortalecer los mecanismos informales para la resolución de conflictos y en descubrir los conflictos de interés institucionales. Los consejeros del personal tienen un papel esencial en el desarrollo de entornos de trabajo

inclusivos, en tanto los mecanismos de retroalimentación y el proceso de intervención de la dirección contribuyen a resolver los conflictos.

51. Liderazgo inclusivo, rendición de cuentas y prevención: el Programa de Liderazgo Inclusivo del PMA se extiende en 2024 a los directores de las direcciones y a los directores adjuntos en los países con el objetivo de reforzar las competencias de liderazgo inclusivo y la gestión del personal. El organismo mantiene una postura de tolerancia cero contra las conductas indebidas y ofrece apoyo jurídico en casos de conducta indebida y faltas de disciplina, y toma medidas disciplinarias oportunas y transparentes para luchar contra las conductas abusivas y crear una cultura de confianza.
52. **Nivel del terreno:** la asimilación de políticas, prácticas, sistemas y procesos nuevos y en desarrollo ha de gestionarse en los despachos regionales e incorporarse al apoyo a las oficinas en los países. Las actividades incluyen definir modelos operativos para ofrecer líneas claras de rendición de cuentas; aplicar las normas relacionadas con las realizaciones marcadas, entre otras cosas, por los valores del PMA y su política en materia de personal y adaptar los procesos y las prácticas; asesorar a directivos y los empleados en cuanto a cultura organizacional, diversidad e inclusión, comunicación interna y aplicación de políticas institucionales; coordinar las iniciativas para el desarrollo de capacidades a escala regional, proporcionando medios aprendizaje y desarrollo, también en materia de inclusión de la discapacidad, liderazgo y gestión; asesorar en materia de gestión de las realizaciones, haciendo un seguimiento de la terminación del ciclo de PACE, su calidad y la respuesta ante el desempeño insatisfactorio; ejecutar proyectos centrados en la cultura organizacional y el bienestar de los empleados, reforzando la resiliencia de estos, promoviendo la cohesión y la interconexión y mejorando la salud física, mental y en el trabajo y llevando a cabo misiones de supervisión para detectar carencias y apoyar a las oficinas en los países en la resolución de los problemas detectados proponiendo medidas de mitigación y recomendando buenas prácticas. Cabe mencionar que solo el 33 % de estas tareas se financian con cargo al presupuesto AAP y que la mayoría de las actividades encaminadas a la mitigación de los riesgos a nivel regional se financian a través de una iniciativa institucional de importancia fundamental.

Foco puesto en la prevención y la gestión de las irregularidades

Mediación: para 2024 están previstas 20 mediaciones para definir las cuestiones que precisan atención. Se presta apoyo a través de un proceso de mediación con el fin de resolver conflictos. La mediación voluntaria, informal y flexible es un proceso en el que un tercero neutral ayuda a las partes en disputa a comunicarse, entenderse y negociar una resolución de sus problemas, lo cual ayuda a recuperar las relaciones de trabajo.

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

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

Metas relativas a las realizaciones

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

* Está actualizándose el curso de capacitación sobre protección contra la explotación y el abuso sexuales y se ha recomendado a los empleados que hayan hecho el curso anterior que hagan el nuevo curso, que estará disponible a partir del cuarto trimestre de 2023.

** Con el lanzamiento del nuevo curso sobre conductas abusivas, el valor de referencia es el 0 %.

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