



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

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual
Roma, 24-28 de junio de 2024

Distribución: general

Tema 4 del programa

Fecha: 20 de mayo de 2024

WFP/EB.A/2024/4-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 de la Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2023

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe Anual de la Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2023" (WFP/EB.A/2024/4-C).

* 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.

Coordinadores del documento:

Sra. D. Gómez-Morán
Directora interina
Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación
Correo electrónico: dolores.gomezmoran@wfp.org

Sr. T. Kettner
Oficial de Extensión y Mediación
Correo electrónico: tobias.kettner@wfp.org

Introducción

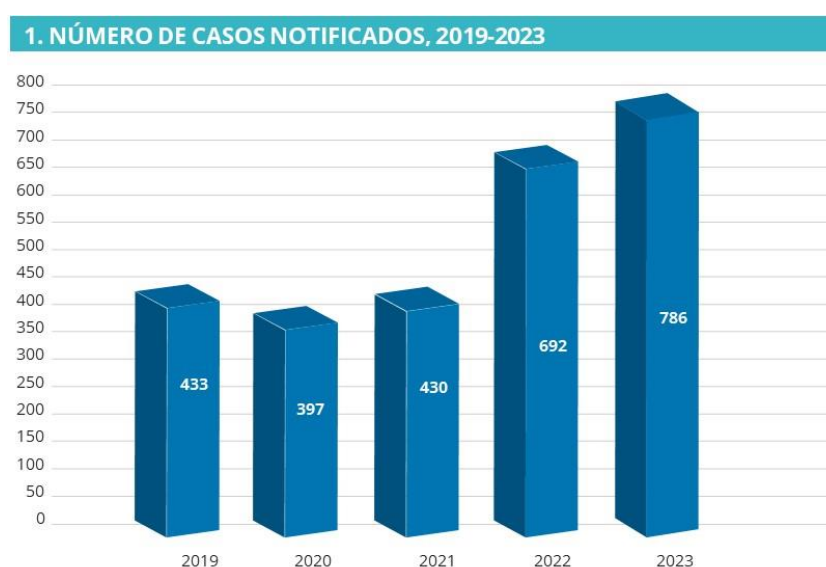
1. En el presente informe se examinan las actividades de la Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación (OBD) en 2023, y se señalan las tendencias y los principales problemas sistémicos del PMA, así como las oportunidades para resolverlos.
2. Aunque el número de personas que necesitan ayuda humanitaria sigue aumentando, los recursos disponibles para responder a sus necesidades son cada vez menores. A pesar de estas circunstancias tan complicadas, los empleados del PMA han demostrado una enorme resiliencia y dedicación, y su notable compromiso con el cometido del PMA, junto con su ética de trabajo, han sido fuente de inspiración en estos tiempos difíciles.
3. El tema del presente informe anual es “Afrontar el cambio en tiempos de incertidumbre”, en referencia al proceso de transición que atraviesa actualmente el PMA y a la consiguiente incertidumbre de los empleados con respecto al futuro. Para muchos de ellos, la OBD es el primer lugar al que acuden para manifestar sus inquietudes y solicitar asesoramiento y apoyo. Gracias a la búsqueda de soluciones y a la asistencia que ofrece a las personas para que tomen decisiones bien fundamentadas que produzcan resultados duraderos y positivos, la OBD empodera a los empleados para que adopten técnicas productivas de solución de problemas.

Reseña de 2023

Sinopsis

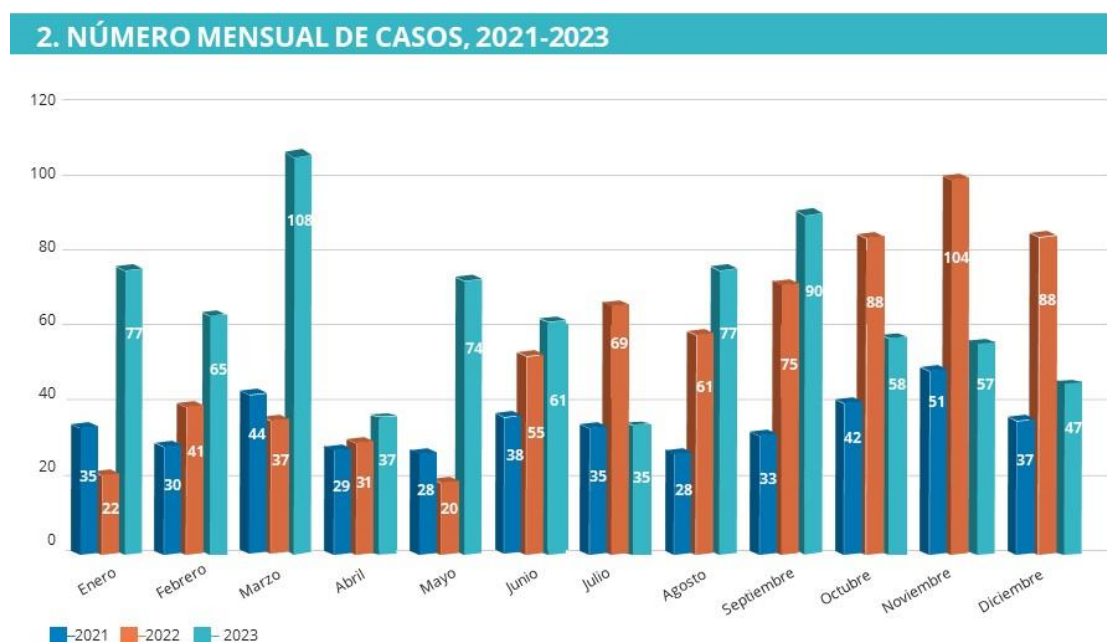
4. En 2023, el número de empleados que solicitaron los servicios informales de solución de conflictos de la OBD aumentó notablemente, hasta un total de 786, lo cual representa un incremento del 14 % desde 2022 y de más del 80 % respecto a años anteriores (figura 1).
5. Este aumento obedece a varios factores, entre los que destaca el incremento de la fuerza de trabajo del PMA, que pasó de 20.100 empleados a finales de 2020 a casi 24.000 a finales de 2023. Otro factor importante es el cambio en la cultura organizacional; la OBD ha observado que los empleados están cada vez más dispuestos a abordar situaciones que los incomodan, y que la búsqueda de ayuda en tales situaciones ya no se considera de manera negativa. Además, gracias a la ampliación de la OBD, esta puede ofrecer sus servicios de forma más eficaz a los empleados de todo el mundo.

Figura 1: Número de casos notificados a la OBD, 2019-2023



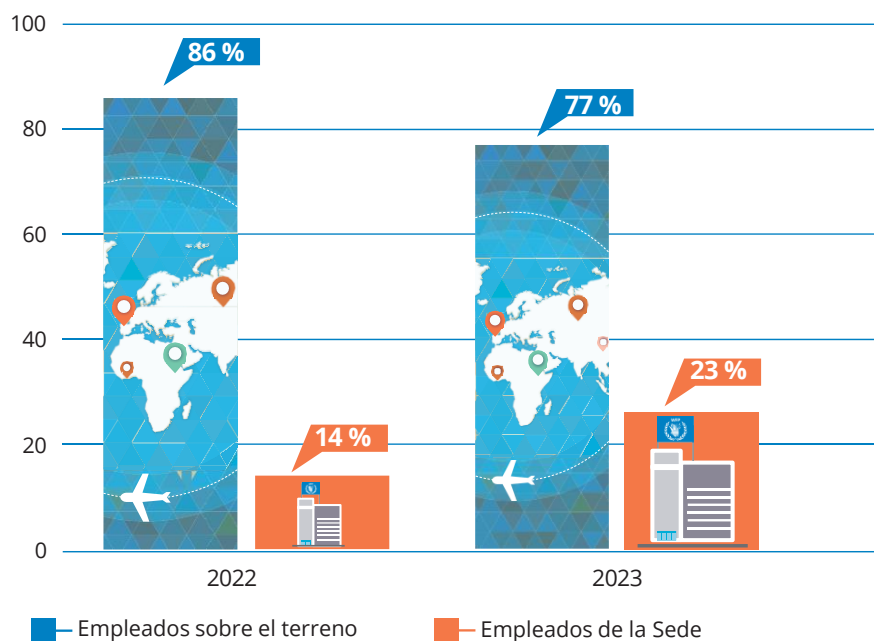
6. El personal de la OBD ha observado que el contacto personal es fundamental para que los empleados adquieran la confianza necesaria y soliciten servicios informales de solución de conflictos, como confirma el número de casos mensuales recibidos en los últimos tres años. Tal como se muestra en la figura 2, cuando la OBD pudo reanudar las visitas presenciales sobre el terreno en junio de 2022 —tras el punto álgido de la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19)—, el número de empleados que solicitaron ayuda aumentó considerablemente.

Figura 2: Número mensual de casos notificados, 2021-2023



7. La proporción de usuarios¹ de la OBD que trabajaban sobre el terreno descendió del 86 % en 2022 al 77 % en 2023. La proporción de usuarios de la OBD que trabajaban en la Sede aumentó del 14 % en 2022 al 23 % en 2023. Es posible que este incremento refleje el descontento existente en la Sede del PMA con respecto a los planes de la dirección de que todos los empleados vuelvan a la oficina durante cinco días a la semana, así como con respecto a la congelación de la contratación anunciada el 6 de octubre de 2023 que afecta al personal de la Sede, los despachos regionales y las oficinas mundiales.

¹ En el presente informe, el término "usuario" se refiere a un empleado que se pone en contacto con la OBD para solicitar apoyo.

Figura 3: Comparación entre los usuarios de la OBD de la Sede y sobre el terreno, 2022 y 2023**3. USUARIOS DE LA SEDE Y SOBRE EL TERRENO, 2022 y 2023**

8. En la figura 4 puede verse que, en 2023, el 57 % de los usuarios eran mujeres y el 43 %, hombres. Al igual que en años anteriores, el número de mujeres que solicitaron la ayuda de la OBD fue superior al de los hombres, pero la disparidad de género fue significativamente menor que en años anteriores, como se aprecia en la figura 5.

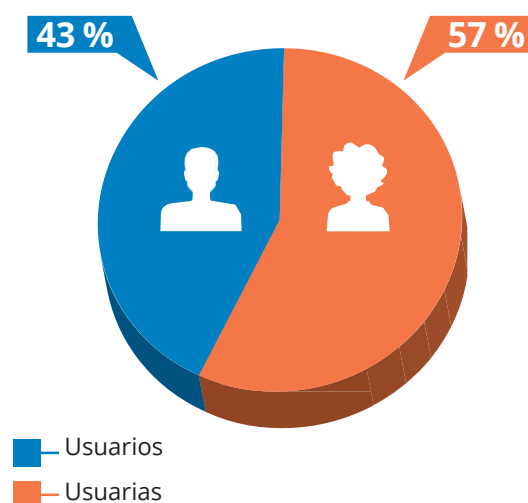
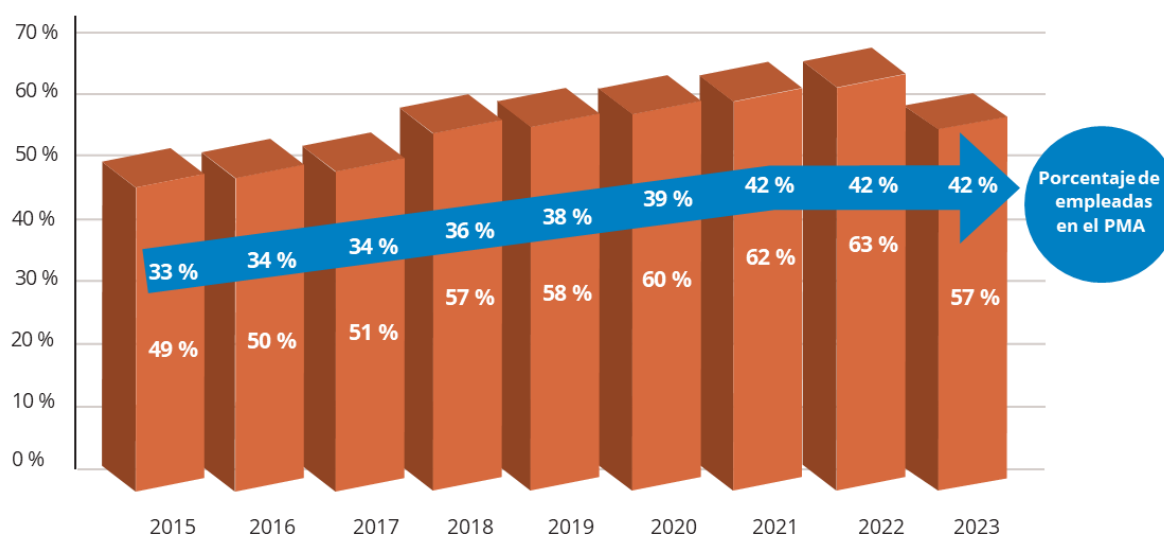
Figura 4: Usuarios por sexo, 2023**4. USUARIOS POR SEXO, 2023**

Figura 5: Proporción de usuarias, 2015-2023

5. PROPORCIÓN DE USUARIAS (porcentaje), 2015-2023



9. Este cambio puede deberse a varias causas: por un lado, la OBD observa que los esfuerzos del PMA por alcanzar la igualdad de género y la paridad de género en el conjunto de su personal pueden crear entre algunos empleados varones la sensación de que se les está poniendo en desventaja, lo que puede haber contribuido al aumento del número de hombres que se pusieron en contacto con la OBD; por otro lado, sin embargo, esos mismos esfuerzos pueden estar ayudando a empoderar a las empleadas, ya que el PMA se ha convertido en un entorno de trabajo más cómodo para ellas.
10. La disminución de la proporción de mujeres que se pusieron en contacto con la OBD en 2023 también puede estar relacionada con los lugares concretos en los que se llevaron a cabo las misiones de la OBD ya que en una mayor proporción de las oficinas en los países visitadas ese año había más empleados hombres que mujeres.
11. Para determinar si esta tendencia se mantiene, la OBD seguirá observando la situación a lo largo del próximo año.

Principales problemas planteados

12. Cuando un empleado se pone en contacto con la OBD para exponerle un caso a la Ombudsman, suele referirle uno o varios motivos de preocupación, que se clasifican con arreglo a las categorías establecidas por la International Ombudsman Association. Al clasificar los problemas en categorías, la OBD puede determinar las dinámicas y pautas que pueden indicar la existencia de problemas sistémicos y la aparición de nuevas tendencias en el PMA, lo que permite hacerse una idea del ambiente predominante en el organismo.
13. En 2023, las tres categorías donde se registró el mayor número de problemas fueron las relativas a las *relaciones jerárquicas de evaluación* (que representaron el 34 % de todos los casos), los *asuntos relacionados con el empleo y la carrera* (15 %) y las *cuestiones jurídicas, reglamentarias y de cumplimiento* (13 %). En la figura 6 se muestra un desglose de todos los problemas por categoría.

Figura 6: Proporción de casos, por categoría de problema, 2023

6. CATEGORÍAS DE PROBLEMAS, 2023

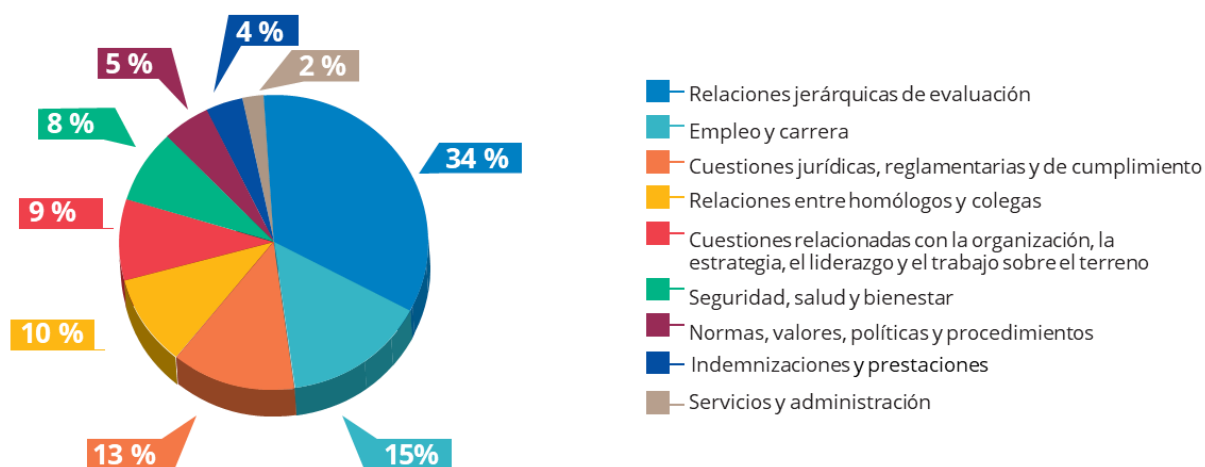
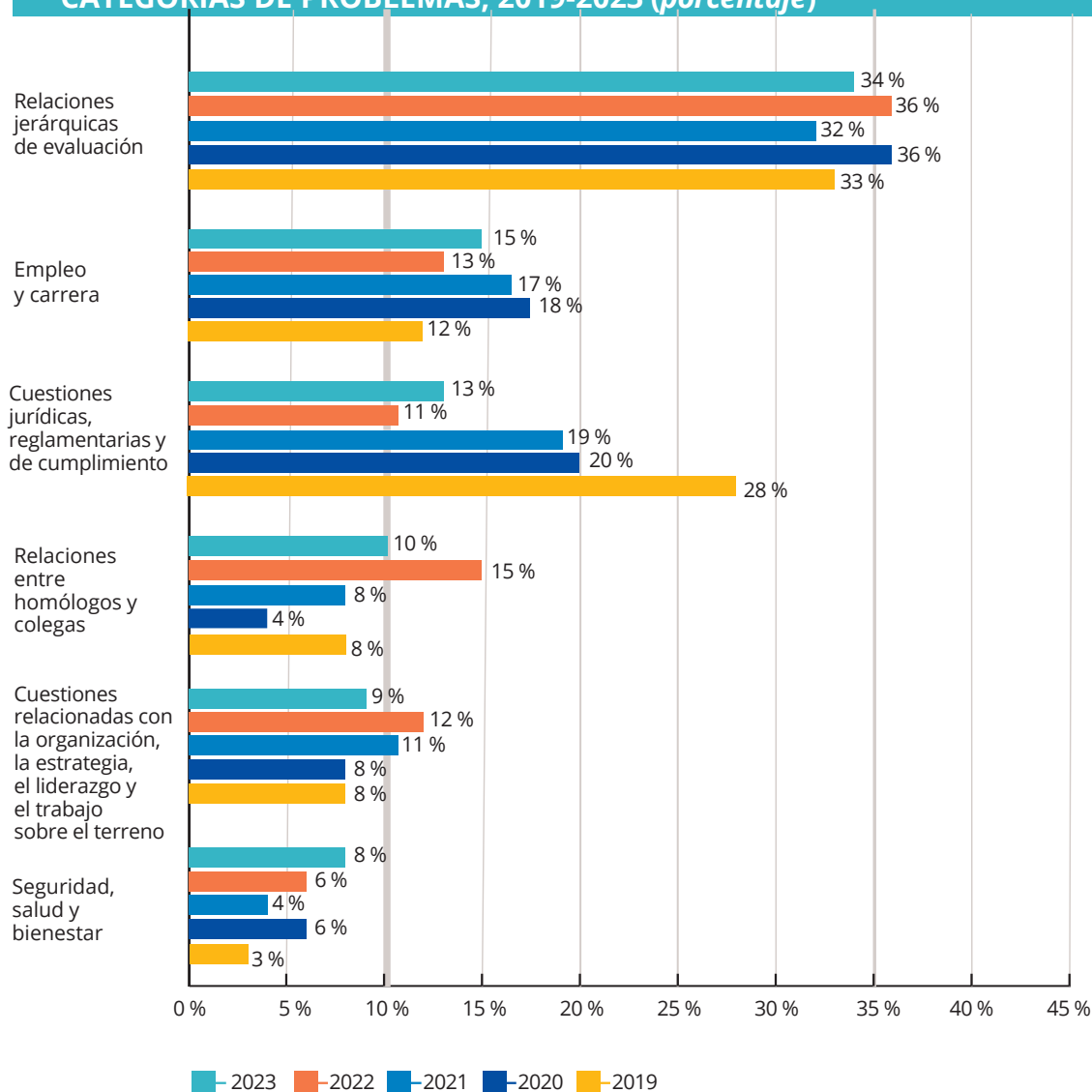


Figura 7: Principales categorías de problemas notificados a la OBD, 2019-2023

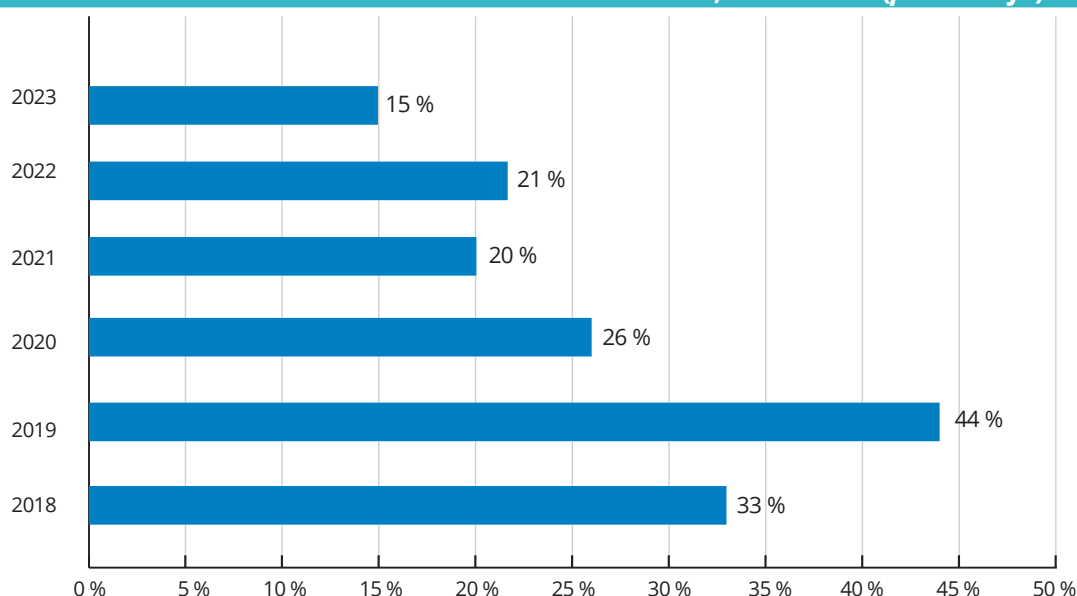
7. COMPARACIÓN DE LOS DATOS RELATIVOS A LAS PRINCIPALES CATEGORÍAS DE PROBLEMAS, 2019-2023 (porcentaje)



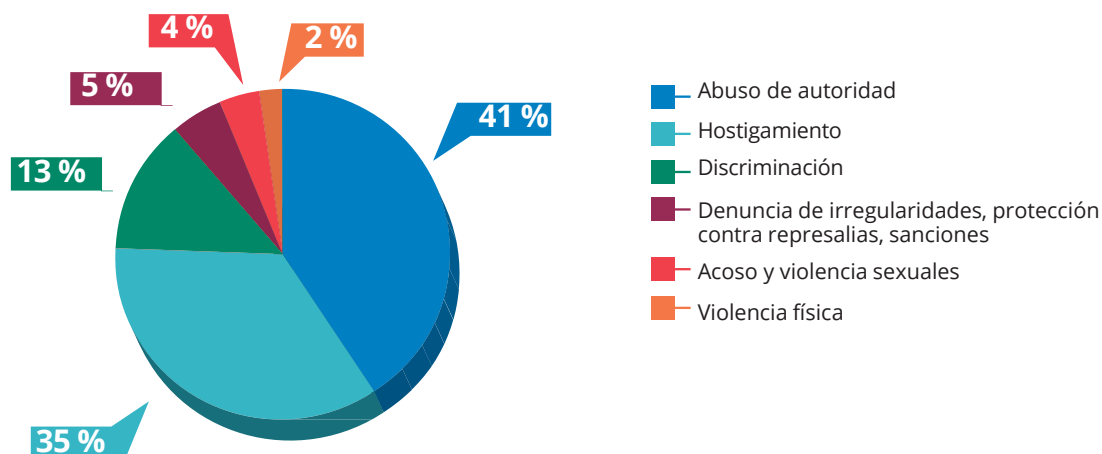
14. En 2023, las razones por las que los empleados acudieron a la OBD siguieron las tendencias de años anteriores, como se aprecia en la figura 7, siendo la categoría relativa a las *relaciones jerárquicas de evaluación* la principal causa de las visitas a la Ombudsman. Esta categoría abarca los problemas que surgen entre personas que comparten una relación jerárquica directa, como supervisores y supervisados.
15. La proporción de problemas planteados en relación con la categoría relativa *al empleo y la carrera* aumentó ligeramente en 2023. Debido a la situación presupuestaria actual del PMA, aumentó el número de empleados preocupados por su futuro, en cuanto a las posibilidades de carrera y a la probabilidad de rescisión o no renovación de sus contratos.
16. La proporción de problemas planteados en relación con la categoría relativa a las *relaciones entre homólogos y colegas* disminuyó en 2023 con respecto a 2022, lo que podría ser un indicio de que las relaciones interpersonales se han normalizado tras las circunstancias excepcionales de la pandemia de COVID-19 y el período posterior: en 2022 muchos empleados regresaron a sus oficinas y tuvieron que renegociar sus relaciones, lo que a veces produjo fricciones.
17. La proporción de problemas notificados en relación con la tercera categoría principal, *seguridad, salud y bienestar*, también experimentó un aumento en 2023. Esta categoría incluye, entre otros problemas, los relacionados con la salud mental de los empleados, como el estrés y la ansiedad, y las preocupaciones relativas a la conciliación de la vida laboral y personal y las modalidades de trabajo flexibles.
18. Para un análisis más detallado de las categorías de problemas, véase la sección sobre problemas sistémicos en la página 10.

Conductas abusivas

19. El análisis de los datos de la OBD revela que sigue habiendo una tendencia positiva iniciada en 2020. En 2023, el porcentaje de casos relacionados con las conductas abusivas siguió disminuyendo. De todos los casos que llegaron a la OBD, el 15 % estaba relacionado con denuncias de conducta abusiva —que comprende el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación—, lo que representa una fuerte disminución con respecto al 21 % de 2022.
20. Dos factores explican esta tendencia: el primero tiene que ver con el hecho de que, en 2018, el PMA publicó una nueva política en materia de protección contra las conductas abusivas y llevó a cabo una intensa labor de comunicación sobre el tema, lo que dio lugar a un aumento importante del número de casos denunciados en 2019, mientras que el cierre de oficinas en 2020 y 2021 (cuando los empleados trabajaron desde casa) redujo en general las ocasiones de conflicto entre los empleados. El segundo factor principal que ha contribuido a esta tendencia es la labor que el PMA está llevando a cabo para promover una cultura más respetuosa en el lugar de trabajo.

Figura 8: Proporción de casos relacionados con conductas abusivas, 2018-2023**8. PROPORCIÓN DE CASOS RELACIONADOS CON CONDUCTAS ABUSIVAS RESPECTO DEL TOTAL DE CASOS NOTIFICADOS, 2018-2023 (porcentaje)**

21. Entre los asuntos relativos a las conductas abusivas, el abuso de autoridad (41 %), el hostigamiento (35 %) y la discriminación (13 %) fueron los más frecuentes. El acoso y la violencia sexuales representaron el 4 % y la violencia física, el 2 % (véase la figura 9).

Figura 9: Casos relacionados con conductas abusivas, 2023**9. PROBLEMAS DE CONDUCTA ABUSIVA, 2023 (porcentaje)****Fortalecimiento de las capacidades**

22. En 2023, la OBD llevó a cabo 81 sesiones presenciales de capacitación en árabe, español, francés e inglés a las que asistieron unos 3.000 empleados de todas las regiones en las que el PMA lleva a cabo operaciones. El programa de capacitación de la OBD tiene el objetivo de mejorar las competencias esenciales en gestión y solución de conflictos de los empleados del PMA aportando conocimientos, competencias e información prácticos que pueden aplicarse de forma inmediata en diferentes situaciones laborales difíciles. En 2023, la OBD revisó los elementos fundamentales de sus productos de capacitación para adaptarlos a los cambios en el entorno laboral del PMA. Entre otras cosas, esta adaptación incluyó la

incorporación de nuevas políticas al programa de capacitación, que sientan las bases de la nueva cultura del Programa.

23. Las actividades de capacitación que ofrece la OBD siguen recibiendo reacciones muy positivas de los participantes. En promedio, el 95 % de quienes respondieron a las encuestas realizadas después de los cursos estaba de acuerdo o muy de acuerdo con que el contenido del curso había mejorado su comprensión de la solución de conflictos y en que recomendarían el curso a sus colegas.

Esta es una de las observaciones formuladas por los participantes en el curso "Resolución de conflictos gracias a una comunicación eficaz":
"La capacitación proporciona a las personas valiosas competencias para afrontar y resolver los conflictos de forma constructiva y respetuosa."

Facilitación y mediación

24. La facilitación y la mediación son procesos confidenciales en los que los empleados que viven relaciones laborales difíciles o disputas buscan mejorar o resolver la situación con la ayuda de un tercero neutral. Estos procedimientos pueden resultar enormemente beneficiosos para todas las categorías de empleados, incluidos los supervisores. Permiten a los participantes detectar problemas subyacentes que exigen atención, pero que han pasado desapercibidos, y contribuyen a restablecer las relaciones laborales, lo que se traduce en una mayor cohesión y productividad del equipo. En 2023, la OBD llevó a cabo 12 mediaciones con 26 empleados; varias de ellas se realizaron durante misiones sobre el terreno.

Evaluaciones del ambiente de equipo

25. En 2023, la OBD llevó a cabo seis evaluaciones del ambiente de equipo en las que participaron 105 empleados de todas las regiones del PMA y de la Sede. Estas evaluaciones, que se pusieron en marcha en 2020, ayudan al personal directivo a comprender el clima reinante en sus equipos y el modo en que las personas supervisadas perciben su estilo de liderazgo. Para ello se pide a los miembros del equipo que expresen su opinión sobre el liderazgo, la cohesión y la moral dentro del equipo con el fin de ayudar al personal directivo a encontrar soluciones viables a los problemas.

Acompañamiento experto sobre el ambiente de equipo

26. Este acompañamiento experto ayuda a los supervisores a abordar los problemas que se detectan en sus equipos y sirve como posible seguimiento de una evaluación del ambiente de equipo. En 2023, la OBD realizó siete sesiones de acompañamiento experto sobre el ambiente de equipo destinadas a supervisores que ocupaban principalmente puestos directivos de nivel intermedio sobre el terreno y en la Sede.

Entre las observaciones recibidas de los participantes en estas sesiones de acompañamiento experto figura la siguiente:

"Les escribo para expresarles mi más sincero agradecimiento por el excelente asesoramiento personalizado en gestión de equipos que me han ofrecido. Los conceptos y las técnicas que me han enseñado no solo han transformado mi estrategia de liderazgo, sino que también han tenido un efecto duradero en la forma en que interactúo con mi equipo. La importancia que otorgan a la promoción de una cultura de empoderamiento y autonomía me ha hecho reflexionar mucho. La idea de dar a los miembros del equipo la confianza necesaria para compartir sus opiniones e intercambiar ideas de forma colectiva ha cambiado las reglas del juego."

Problemas y tendencias sistémicos

Mandato de la Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación

27. Las observaciones de la OBD sobre problemas y tendencias sistémicos proceden de diversas fuentes, como conversaciones individuales, interacciones con las partes interesadas, misiones a las oficinas del PMA en los países y constataciones directas. Su posicionamiento y su mandato intrínseco confieren a la Oficina una perspectiva única de los problemas que se plantean en el lugar de trabajo en el PMA. La información obtenida gracias a estas observaciones debe interpretarse teniendo en cuenta la gama más amplia de datos sobre el lugar de trabajo y servir de apoyo a los responsables de la formulación de políticas y la adopción de decisiones en el Programa.

Épocas de inestabilidad: “¿Qué va a ser de mí?”

28. En 2023, muchos usuarios de la OBD se preguntaron qué iba a ser de ellos. Esta pregunta surgió en relación con varias categorías de problemas que afectaban a distintos niveles del PMA, desde preocupaciones individuales sobre cuestiones relacionadas con *el empleo y la carrera* o con *la seguridad, la salud y el bienestar* (en particular la conciliación de la vida laboral y personal), hasta preocupaciones sobre asuntos a nivel institucional, como cuestiones *relacionadas con la organización, la estrategia, el liderazgo y el trabajo sobre el terreno*, que representaron el 18 % de los casos atendidos por la OBD. Aunque la reorganización orgánica es una característica constante de las operaciones del PMA, la transformación a gran escala que el PMA emprendió en 2023 con el fin de ser más ágil y adaptarse mejor a las situaciones de emergencia y a la reducción de la financiación creó una sensación de incertidumbre en muchos empleados de todo el mundo.
29. Muchos usuarios de la OBD manifestaron miedo a perder su trabajo y preocupación por un posible trato injusto y preferencial, ya que las decisiones sobre qué puestos mantener y cuáles suprimir las toman principalmente los supervisores directos de los empleados y la dirección. Por su parte, los empleados en puestos directivos expresaron su incertidumbre sobre su propio puesto de trabajo, al tiempo que tenían que tomar decisiones difíciles sobre los empleados que debían ser despedidos. La OBD también observó un aumento de las preocupaciones entre los empleados de la categoría de personal profesional de contratación internacional, a menudo relacionadas con la incertidumbre que generó el proceso de reasignación realizado a finales de 2023, que para muchos implicaba tomar decisiones importantes como dónde trasladar a sus familias. Habida cuenta de que los miembros de esa categoría ocupan la mayoría de los puestos directivos del PMA, su incertidumbre a veces repercutía en la moral y la motivación de equipos enteros.
30. Varias usuarias también manifestaron preocupación por que su embarazo, sumado a los problemas que ya existían en la dinámica del equipo, pudiera haber contribuido a la decisión de rescindir sus contratos en lugar de prorrogarlos. Además, se plantearon preguntas acerca del deber de cuidado de un organismo en tales circunstancias, especialmente en el caso de los consultores, cuyos limitados derechos contractuales y cuyo deseo de terminar su trabajo en el PMA “en positivo” a menudo influían en sus decisiones y comportamiento en las últimas semanas de contrato. Además, los empleados que habían conservado su puesto de trabajo frecuentemente sentían gran compasión por los colegas que lo habían perdido, al tiempo que se preocupaban por la carga de trabajo adicional generada por la reducción de la dotación de personal.

Necesidad de una comunicación clara

31. En 2023, el nuevo equipo de dirección del PMA adoptó medidas para hacer frente al aumento de las necesidades humanitarias y de las situaciones de crisis derivadas del conflicto en el Sudán, los casos de desvío de alimentos detectados en Etiopía y Somalia, la guerra en Gaza, la situación en el Sahel y otros conflictos en todo el mundo, así como los

problemas relacionados con la fatiga de los donantes, el aumento de los costos operacionales y el consiguiente déficit presupuestario en las operaciones del PMA.

32. En situaciones de crisis, la comunicación resulta vital, aunque a menudo parezca que no hay tiempo para ella. Con frecuencia, los usuarios de la OBD dijeron que les parecía que la toma de decisiones relativas a la transformación institucional era incoherente y precipitada, y que carecía de una planificación adecuada. Muchos afirmaron que lo que más necesitaban en ese momento de incertidumbre era una comunicación abierta, proactiva y transparente y, en los casos de reducción de personal, explicaciones claras sobre el proceso que debía seguirse y criterios objetivos para orientar la toma de decisiones.
33. En algunos casos, los directivos explicaron que habían recibido instrucciones para alcanzar determinados objetivos del cambio orgánico, en particular mediante la reducción del personal de sus oficinas, pero que no se les había indicado cómo hacerlo hasta más avanzado el proceso. El intervalo de tiempo transcurrido desde que habían recibido las instrucciones hasta que se les brindó asistencia les generó ansiedad, pues tenían la sensación de que se les había dejado solos ante la situación.
34. Los empleados con contratos de breve duración explicaron que, a pesar de ser conscientes de que nunca se les había prometido un puesto estable en el PMA, sentían un fuerte vínculo con el Programa, sobre todo después de haber trabajado para él durante un largo período. Al ser de los primeros en verse afectados por la reducción de personal, estaban decepcionados y resentidos. Cabe señalar que, entre finales de 2023 y principios de 2024, el PMA aunó los recursos de muchas de sus oficinas para ayudar a los empleados afectados, quienes apreciaron enormemente esos esfuerzos.

Oportunidades de mejora

- 1) La dirección y el personal directivo del PMA deberían mejorar los canales de comunicación a fin de proporcionar actualizaciones claras y oportunas sobre los cambios orgánicos, en especial los relacionados con la reestructuración y la reducción del personal. Esto ayudará a que los empleados comprendan las razones de tales cambios y las repercusiones que tendrán en sus funciones y responsabilidades. Si se garantiza la sinceridad, la transparencia y la claridad en la aplicación de los procedimientos que han de seguirse, se facilitará el proceso de cambio y se reducirá el estrés de la fuerza de trabajo del PMA.
- 2) *Aumentar el apoyo que el personal directivo del PMA ofrece a los empleados.* Es posible fomentar una cultura de estabilidad y resiliencia en el seno del organismo haciendo hincapié en la importancia de la empatía, la toma de decisiones impulsada por los valores y la solidaridad entre colegas. El PMA debería alentar a sus directivos a dar prioridad al bienestar tanto de los empleados como de los beneficiarios.

Modalidades de trabajo flexibles: ¿puede aplicarse un modelo único a todos?

35. La OBD registró un incremento en la proporción de casos relacionados con la categoría de *seguridad, salud y bienestar*, que pasó del 6 % en 2022 al 8 % en 2023. Entre otras cuestiones, esta categoría incluye asuntos relacionados con la conciliación de la vida laboral y personal y las modalidades de trabajo flexibles. Aunque es evidente que el aumento de estos casos está relacionado con el estado de ánimo general de los empleados descrito en los párrafos anteriores, también se debe a los cambios en las modalidades de trabajo a distancia y desde casa.
36. Desde que el PMA pidió a muchos de sus empleados que regresaran a la oficina tras la pandemia de COVID-19, los usuarios de la OBD han estado expresando su confusión y frustración en relación con las modalidades de trabajo desde casa. En 2022, el Programa puso en marcha un proyecto piloto sobre “nuevas formas de trabajar” con el fin de crear un modelo de trabajo moderno, diverso, que permita conciliar mejor la vida familiar,

innovador, altamente colaborativo, productivo y ágil, capaz de encarnar los valores fundamentales del PMA². En ese momento, la mayoría de los empleados de los despachos regionales y las oficinas en los países debían trabajar casi exclusivamente desde sus despachos, mientras que a muchos empleados de la Sede se les permitía una mayor flexibilidad. La OBD observó que las modalidades de trabajo desde casa se gestionaban de manera diferente en cada oficina, a menudo en función de las convicciones personales de cada director.

37. Los empleados sobre el terreno manifestaron su descontento por la necesidad de solicitar autorización para trabajar desde casa, lo que solía considerarse aceptable únicamente en circunstancias excepcionales que exigían justificación. Algunos usuarios compartían la sensación de que el proceso de aprobación estaba sesgado: los compañeros con familia e hijos, o los miembros del personal internacional, parecían tener más probabilidades que otros de que se aprobaran sus solicitudes de trabajo a distancia. Las mujeres estaban especialmente preocupadas por la capacidad de conciliar el trabajo y las obligaciones familiares si no se disponía de modalidades de trabajo flexibles. El personal directivo también informó de que los empleados abusaban de las modalidades de trabajo desde casa o no cumplían las condiciones de dichos acuerdos.
38. El principal argumento en favor de las modalidades de trabajo a distancia es que pueden mejorar la conciliación de la vida laboral y personal, lo que contribuye a aumentar la satisfacción en el trabajo y a reducir los niveles de estrés. Además, el uso de modalidades de trabajo a distancia puede ampliar la reserva de talentos, ya que permite al PMA contratar a personas calificadas con independencia de su ubicación geográfica. De este modo se puede fomentar la diversidad y la inclusión, al tiempo que se reducen los costos generales relacionados con el mantenimiento de una presencia física de personal. Estas ventajas se constataron en una encuesta en la que participaron 3.000 empleados de todo el PMA y que se llevó a cabo tras un año de prueba del modelo de trabajo híbrido³. También en 2023, la Dependencia Común de Inspección publicó un informe sobre el trabajo a distancia y formuló recomendaciones sobre las modalidades de trabajo flexibles en las entidades del sistema de las Naciones Unidas⁴.
39. Sin embargo, el trabajo en la oficina también tiene sus ventajas. Sin las interacciones personales que facilitan los entornos de oficina, pueden surgir barreras de comunicación y, como consecuencia, malentendidos, retrasos en la toma de decisiones y una menor cohesión y compromiso del equipo. Además, en los lugares remotos, la falta de límites claros entre el trabajo y el hogar puede dificultar el mantenimiento de la disciplina laboral y la separación de las obligaciones profesionales y las responsabilidades personales, lo que afecta a la productividad.
40. En julio de 2023, el anuncio de que todo el personal de la Sede debía regresar a la oficina un mínimo de tres días a la semana suscitó el descontento de muchos empleados. Esa decisión supuso el abandono de la flexibilidad a la que se había acostumbrado la mayoría de empleados. Los usuarios de la OBD manifestaron su impresión de que el PMA no estaba cumpliendo la promesa de adoptar las nuevas modalidades de trabajo que había anunciado en marzo de 2022. Aunque el PMA había creado un proceso para poner a prueba posibles soluciones de trabajo flexible, se consideró que la decisión final se había tomado sin tener en cuenta los resultados de los proyectos piloto y las ventajas que había demostrado la modalidad de trabajo híbrido. Los usuarios de la OBD también consideraban que las

² PMA. 2022. [Página web sobre nuevas modalidades de trabajo](#) (consultada en abril de 2024).

³ PMA. 2023. [WFP working arrangements: What we've learned from the hybrid pilot model](#).

⁴ Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas. 2023. [Flexible working arrangements in United Nations system organizations](#).

comunicaciones relacionadas con esta decisión a menudo reflejaban solo una parte de la cuestión y carecían de datos y transparencia.

Oportunidades de mejora

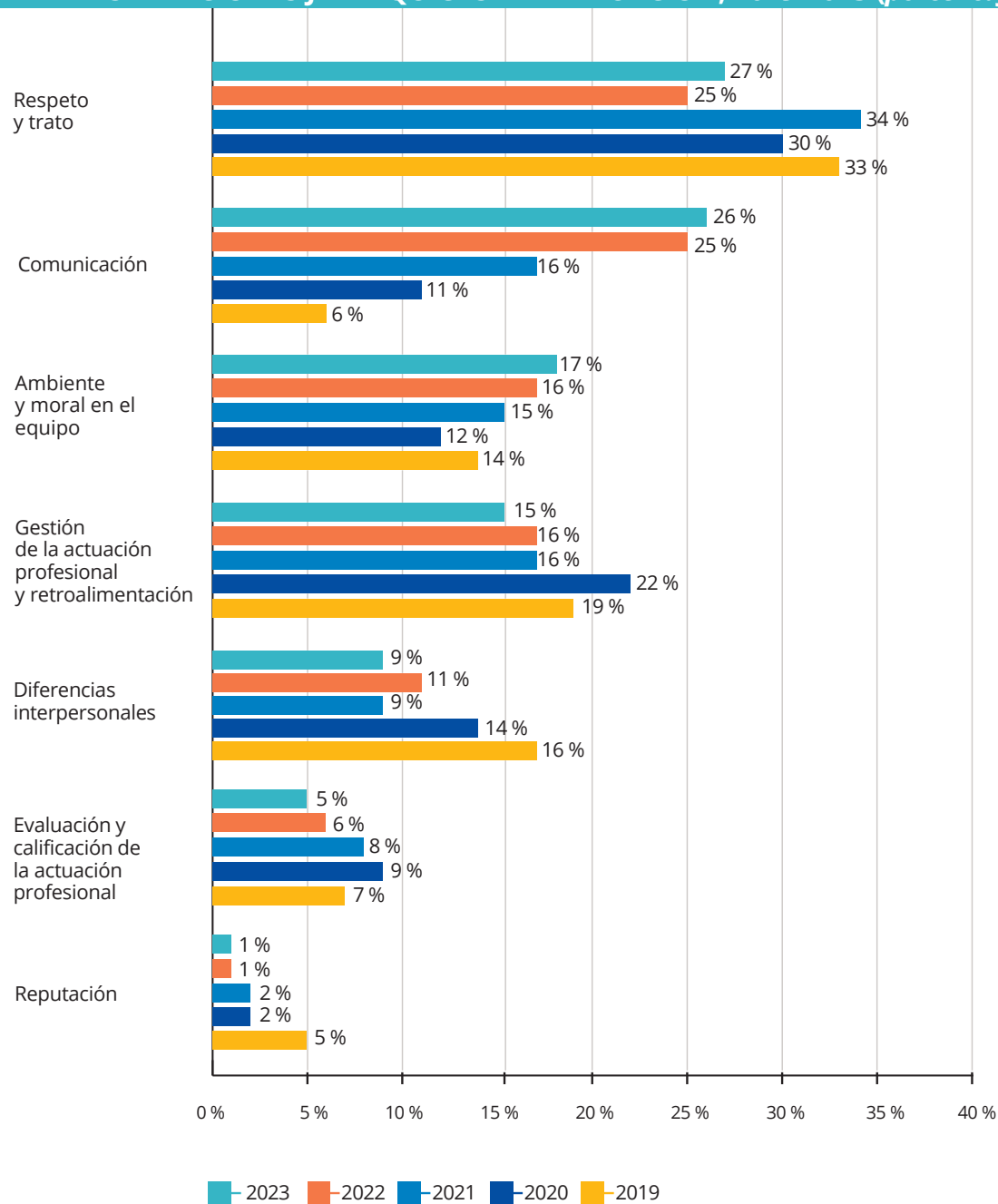
- 3) Con el fin de tener en cuenta las diversas necesidades y situaciones de los empleados en diferentes lugares y funciones, la dirección podría considerar la posibilidad de estudiar modalidades de trabajo más flexibles, en particular modelos de trabajo híbrido que combinen el trabajo a distancia con el trabajo en oficina. Las recomendaciones del informe de la Dependencia Común de Inspección sientan las bases para elaborar un enfoque coherente en relación con la incorporación de modalidades de trabajo flexibles y nuevas formas de trabajar.
- 4) Una comunicación más abierta y transparente sobre las políticas y decisiones relativas al trabajo a distancia sería beneficiosa para los empleados del PMA.

Las dinámicas de las relaciones de supervisión

41. En 2023, el 34 % de los casos señalados a la OBD estaban relacionados con problemas entre supervisores y supervisados. Estos problemas corresponden a la categoría de las *relaciones jerárquicas de evaluación*, que, de todas las categorías de problemas, es la que más solicitudes de servicios informales de solución de conflictos suscita por parte de los empleados. Esta tendencia se ha mantenido a lo largo de los años, tanto dentro del PMA como en otras oficinas de ombudsman dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas.
42. En la categoría de las *relaciones jerárquicas de evaluación*, la mayor parte de los casos se ha referido sistemáticamente a cuestiones relativas *al respeto y el trato*, seguidas de problemas de *comunicación* entre supervisores y supervisados. En la figura 6 se ofrece una visión general de las principales categorías de problemas notificados a la OBD, y en la figura 10 se proporciona información detallada sobre los principales tipos de problemas denunciados en la categoría de *relaciones jerárquicas de evaluación*.

Figura 10: Casos vinculados a las relaciones jerárquicas de evaluación, por tipo de problema, 2019-2023

10. COMPARACIÓN DE LOS DATOS RELATIVOS A LOS PROBLEMAS DERIVADOS DE LAS RELACIONES JERÁRQUICAS DE EVALUACIÓN, 2019-2023 (porcentaje)

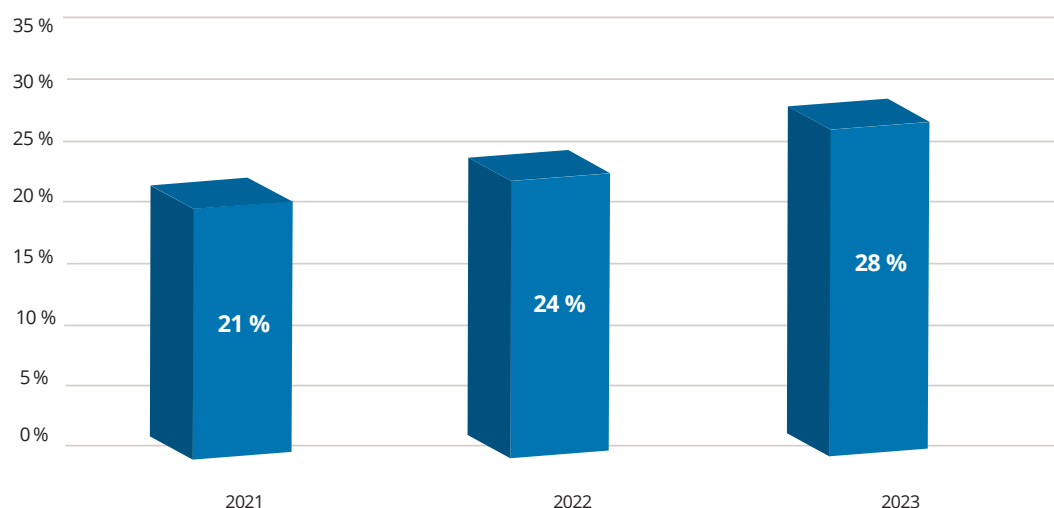


Aumento del número de casos presentados por los directivos

43. De los casos vinculados a las relaciones jerárquicas de evaluación que la OBD recibió en 2023, el 28 % fueron presentados por supervisores que solicitaban apoyo sobre cuestiones relacionadas con temas de liderazgo. Esta cifra refleja una tendencia que la OBD ha observado en los últimos años: si bien en el pasado se consideraba que las oficinas de los ombudsmen atendían principalmente a empleados que tenían problemas con sus supervisores, ahora son cada vez más los empleados en puestos directivos que buscan ayuda en relación con problemas de gestión. Una de las razones de este aumento tiene que ver con el cambio de cultura que se está llevando a cabo en el PMA, tal como se expone en la política en materia de personal y el marco de liderazgo del Programa, razón por la cual el personal directivo se siente cada vez más responsable no solo de lograr buenos resultados con sus equipos, sino también de examinar las formas en que se consiguen esos resultados.

Figura 11: Relaciones jerárquicas de evaluación: porcentaje de usuarios que solicitan ayuda sobre cuestiones relacionadas con sus supervisados, 2021-2023

11. RELACIONES JERÁRQUICAS DE EVALUACIÓN: PORCENTAJE DE USUARIOS QUE SOLICITAN AYUDA SOBRE PROBLEMAS CON SUS SUPERVISADOS



Dificultades con los mecanismos de retroalimentación oficiales y miedo a las represalias

44. En 2023, muchos supervisores solicitaron ayuda a la OBD sobre cómo abordar los casos de supervisados cuya actuación profesional era insatisfactoria. Un motivo de preocupación frecuente era el miedo a ser acusado de conducta abusiva en caso de rescisión o no renovación de un contrato o en caso de hacer una valoración negativa, en particular cuando esa valoración se incluía en la evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE) de un supervisado.
45. Estas preocupaciones reflejan la creciente presión sobre el personal directivo, al que se alienta a gestionar el desempeño de manera más proactiva y al que se responsabiliza de garantizar que el PMA "haga más con menos". Al mismo tiempo, la OBD observa que algunos empleados creen que el hecho de que sus supervisores les hagan rendir cuentas de su trabajo constituye una conducta abusiva. Esta escasa aceptación del principio de rendición de cuentas por la propia actuación profesional se observa en algunas oficinas en los países, donde, debido a la superficialidad con que se pone en práctica el sistema PACE, los empleados cuyo desempeño es insatisfactorio esperan y exigen evaluaciones "sobresalientes" de su actuación profesional. Aunque algunos supervisores pueden

- oponerse a tales exigencias, otros se sienten incapaces de cambiar una situación que se ha ido perpetuando con los años.
46. Las situaciones descritas anteriormente son también un reflejo de las muy diferentes culturas organizacionales que existen en los distintos lugares de destino del PMA. En algunas oficinas, la armonía entre los empleados se valora tanto que se evitan las conversaciones difíciles y se cree que las opiniones críticas suponen un desprestigio; en otras, los debates y los intercambios de opiniones abiertos se consideran elementos fundamentales de un organismo basado en el mérito.
 47. Con frecuencia, los supervisados se mostraron preocupados por la “microgestión” ejercida por sus supervisores y por la incapacidad de estos de comunicarse de forma empática y directa. Algunos señalaron que sus PACE habían sido el primer indicio de que sus supervisores no estaban satisfechos de su actuación profesional, lo cual pone de manifiesto problemas de comunicación en sus equipos. Otros supervisados se sorprendieron al recibir valoraciones críticas sobre su desempeño, ya que sus supervisores anteriores siempre habían calificado su actuación profesional como “sobresaliente”.
 48. En sus conversaciones con la OBD, los empleados expresaron a menudo gran temor a plantear sus preocupaciones a sus supervisores y afirmaron que los intentos de abordar los problemas solían considerarse una forma de “agitar las aguas”, por lo que temían consecuencias negativas para ellos. Estos empleados expresaron como principales temores recibir valoraciones negativas en sus PACE, ser excluidos de reuniones o tareas, que no se les renovaran los contratos o que no se les ayudara a progresar en sus carreras profesionales.
 49. Los desequilibrios de poder y la divergencia entre la impresión que los empleados tienen de sí mismos y la que los demás tienen de ellos son un elemento recurrente en las relaciones conflictivas entre supervisados y supervisores. Además, pueden producirse fricciones porque la mayoría de los empleados del PMA se enfrentan a un nuevo supervisor, y por tanto a un nuevo estilo de liderazgo, cada dos o cuatro años, y un gran número de empleados tienen contratos de breve duración que les ofrecen muy poca protección y seguridad en el empleo. Por otra parte, el miedo a las represalias, unido a las escasas posibilidades de encontrar un empleo alternativo en muchos lugares de destino y a la remuneración comparativamente elevada que reciben los empleados del PMA, hace que los empleados se muestren reacios a tratar los problemas con sus supervisores y prefieran, en cambio, soportar situaciones desagradables.

Oportunidades de mejora

- 5) El PMA se beneficiaría si invirtiera más en fomentar una cultura de rendición de cuentas en la que los directivos se responsabilizaran de dirigir sus equipos de forma respetuosa y eficaz y los empleados, de alcanzar los resultados convenidos. Aunque el marco de liderazgo del PMA ofrece una buena orientación sobre lo que esto significa en la práctica, la OBD observa que el marco apenas se utiliza en muchos lugares de destino. Por lo tanto, el PMA podría intensificar sus esfuerzos para convertir el marco de liderazgo en un punto de referencia común y velar por que los empleados lo conozcan y sepan cómo adaptarlo y utilizarlo en sus oficinas. Además, si en las evaluaciones PACE se diera más importancia a las competencias de supervisión y se insistiera firme y sistemáticamente a todos los niveles en la rendición de cuentas, se podría seguir mejorando en esta esfera.

"Vivir" los valores del PMA

50. En 2023, el 18 % de los casos señalados a la OBD estaban relacionados con preocupaciones sobre la cultura institucional y la aplicación de los valores fundamentales del PMA en las interacciones cotidianas en el trabajo. De estos casos, el 5 % se refería a la categoría de

problemas relativa a *normas, valores, procedimientos y políticas*, y el 13 % a cuestiones *jurídicas, reglamentarias y de cumplimiento*. Los valores fundamentales del PMA —integridad, colaboración, compromiso, humanidad e inclusión— guían las interacciones y el trabajo de los empleados, pero a pesar de que estos valores se establecieron mediante un proceso inclusivo, a veces son las diferencias culturales entre los distintos lugares de destino las que dificultan su observancia y afectan a la forma en que se traducen en las operaciones cotidianas, lo que obstaculiza la creación de una cultura organizacional respetuosa.

51. La cultura, entendida como el conjunto de costumbres, tradiciones y valores de una sociedad o comunidad⁵, desempeña un papel fundamental en organismos internacionales como el PMA, ya que influye en las operaciones, las estrategias y las interacciones. La diversidad cultural enriquece las perspectivas, fomenta la innovación y promueve la inclusividad, pero también influye en los procesos de adopción de decisiones, los estilos de comunicación y los métodos de solución de conflictos, lo cual repercute en la eficacia de la colaboración entre los distintos equipos. Con frecuencia, los conflictos son consecuencia de estilos de liderazgo que no tienen en cuenta las diferencias culturales o de dificultades para comprender las culturas de trabajo locales. La plantilla del PMA, que distingue entre empleados de contratación nacional e internacional, exacerba estas dinámicas. La OBD ha observado que pueden surgir situaciones especialmente difíciles en oficinas donde la comunicación informal y las “charlas de pasillo” son la norma.
52. Los usuarios de la OBD han expresado opiniones opuestas sobre las diferentes situaciones de los empleados de contratación nacional e internacional: mientras que los empleados nacionales consideran que algunos aspectos de la “cultura de las Naciones Unidas” les obligan a evitar ciertos comportamientos aceptados a nivel local, al personal internacional le resulta difícil dirigir equipos en los que las tendencias culturales locales afectan a los valores fundamentales del PMA. Ambos grupos manifestaron su preocupación por las diferencias en las prácticas de comunicación respetuosa, el uso de estilos de liderazgo autoritarios o más igualitarios, y comportamientos considerados discriminatorios en relación con la edad, el género, la raza o la pertenencia al colectivo LGBTQI+.
53. En 2023, la OBD observó que en algunas oficinas en los países, por lo general las situadas en entornos difíciles, se aplicaban prácticas contrarias a las políticas del PMA, pero arraigadas en la cultura local, que suscitaban gran inquietud entre los empleados. A este respecto, algunos usuarios describieron casos de colegas con conexiones muy estrechas con determinadas comunidades, proveedores o asociados gubernamentales; casos de conflicto en la oficina, u ocasiones en las que los empleados utilizaban sus contactos con las comunidades locales para intimidar a sus colegas o recurrían a prácticas consuetudinarias de solución de controversias para resolver un problema. Algunos directores informaron de que dudaban a la hora de abordar los problemas de manera eficaz por temor a su seguridad personal o al riesgo de sufrir acoso laboral. Sobre todo cuando se trataba de asuntos poco claros, los directores optaban a menudo por ignorar una práctica irregular hasta que pudieran abordarla en otro momento más “seguro”.
54. El reconocimiento y el respeto de las diferencias culturales permiten a organismos como el PMA cultivar relaciones respetuosas, fomentando así un entorno de trabajo positivo e inclusivo, al tiempo que se alcanzan objetivos comunes a escala mundial. El Programa ha establecido un conjunto de valores institucionales que gozan de amplia aceptación y están profundamente arraigados en los sistemas de valores de grupos culturales muy diversos. Esos valores son comunes a todas las culturas, pero se interpretan y “viven” de manera muy

⁵ Véase la tercera acepción de la definición de “cultura” en el [Diccionario de la Real Academia Española](#).

diferente. Aunque el PMA ha aplicado políticas y marcos que conforman su cultura⁶, aún puede mejorarse la incorporación de sus valores a las actividades cotidianas. Para superar las diferencias culturales es necesario fomentar la competencia y la sensibilidad culturales.

Oportunidades de mejora

- 6) Labor continua de seguimiento y evaluación. El establecimiento de mecanismos para llevar a cabo una labor continua de seguimiento y evaluación de las iniciativas relacionadas con las dinámicas culturales, la diversidad y la inclusión en todo el organismo ayudaría al PMA a evaluar la eficacia de los esfuerzos de integración cultural y a determinar los aspectos susceptibles de mejora.
- 7) Mayor sensibilización cultural a todos los niveles. Las diferencias culturales suelen ser un factor subyacente en los conflictos entre supervisores y supervisados. Los directivos del PMA se beneficiarían enormemente de un apoyo adicional para adquirir una mayor conciencia cultural, lo que les permitiría gestionar las diferencias culturales con mayor eficacia. Al mismo tiempo, el Programa podría fomentar una mayor comprensión entre los empleados nacionales de lo que supone trabajar para un organismo de las Naciones Unidas. Estas medidas ayudarían a superar las diferencias existentes, especialmente entre los supervisores que forman parte de la categoría de personal profesional de contratación internacional y el personal de contratación nacional, lo que fortalecería la cultura y la identidad generales del PMA.

El valor añadido de una oficina de ombudsman: generar impacto

Los canales informales como primer paso para la solución de controversias

55. En la resolución [A/RES/77/260](#), de diciembre de 2022, la Asamblea General de las Naciones Unidas reafirmó que la solución informal de controversias era un elemento crucial del sistema de administración de justicia y puso de relieve que debía “hacerse todo el uso posible del sistema informal a fin de evitar litigios innecesarios”. En la resolución se destaca que el uso de un sistema informal es una opción eficiente y eficaz para abordar los conflictos en el lugar de trabajo porque fomenta el diálogo y la colaboración. La Asamblea General afirma, y la OBD observa en su labor cotidiana, que los conflictos se resuelven con mayor eficacia cuando las personas se reúnen para hablar y escucharse de forma voluntaria, al margen de los procesos oficiales.

El valor añadido de una oficina de ombudsman en el PMA

56. La OBD es un elemento esencial del sistema de justicia interna del Programa. La existencia de la Oficina y el poder contar con sus servicios contribuyen a garantizar que los valores fundamentales y el Código de Conducta del PMA se integren de manera efectiva en la cultura del Programa. La OBD es el primer interlocutor de los empleados que experimentan dificultades en el trabajo y puede, con su consentimiento, ponerlos en contacto rápidamente con las personas que tienen el poder de intervenir. Gracias a la libertad con que los empleados pueden hablar sin tapujos de sus preocupaciones, sin temor a sufrir represalias, a ser juzgados o a sufrir una reacción prevista en los reglamentos, la OBD es también un recurso único para ampliar los conocimientos de la dirección sobre la cultura organizacional. Los servicios de solución rápida de conflictos que se prestan informalmente permiten ahorrar mucho tiempo y evitan el derroche de energía que muchos empleados sufren cuando los conflictos persisten y no se resuelven durante largos períodos.

⁶ Entre ellos figuran el [Código de Conducta del PMA](#), la [política del PMA en materia de personal](#), el marco de liderazgo del PMA, el [reto de las Naciones Unidas a favor de la innovación para el cambio cultural](#), el marco sobre diversidad, la iniciativa Speak Up y la campaña Respect+.

57. Gracias a las conversaciones confidenciales con los empleados, la OBD sirve como mecanismo de alerta temprana para la dirección, ya que puede observar y seguir de cerca las tendencias e informar rápidamente a la dirección del PMA sobre cualquier problema sistémico importante que detecte. Estos problemas sistémicos son de gran alcance y a menudo tienen su origen en diferencias en la forma de aplicar las políticas y procedimientos o en lagunas de comunicación e interpretación.

Sentar las bases para el cambio y ahorrar costos

58. El recurso a una oficina de ombudsman puede reducir los elevados costos de los conflictos en el lugar de trabajo. Los conflictos no resueltos consumen una enorme cantidad de tiempo, energía y dinero y provocan dimisiones, absentismo, estrés que perjudica la productividad y mayores costos derivados de la elevada rotación de personal, que hace necesaria la capacitación y el desarrollo profesional de los nuevos miembros del personal, quienes, a su vez, pueden abandonar la organización si los problemas siguen sin resolverse.
59. Una oficina de ombudsman y el organismo al que presta sus servicios funcionan bien cuando los empleados pueden ponerse en contacto con personal dispuesto a escucharlos y a ofrecerles una sesión de intercambio de ideas en la que se consideren las opciones para resolver el conflicto en cuestión. Así los empleados pueden comprender con mayor claridad el asunto que les preocupa, mientras que la variedad de opciones disponibles para su resolución les da una sensación de empoderamiento.
60. Para el PMA, la solución informal de conflictos es sumamente eficaz en función de los costos, ya que permite aumentar la eficiencia y ahorrar tiempo, sobre todo en comparación con los mecanismos oficiales. Una vez que los usuarios finalizan su consulta con la OBD, se les invita a rellenar una encuesta: en 2023, el 22 % de los encuestados afirmaron que probablemente para resolver sus problemas habrían recurrido a una instancia formal, como la Oficina de Inspecciones e Investigaciones, si no hubieran podido ponerse en contacto con la OBD.
61. Al hablar con los usuarios, los oficiales de mediación utilizan un enfoque de acompañamiento experto concebido para ayudar a los empleados a afrontar eficazmente no solo sus problemas actuales, sino también problemas similares en el futuro. Por lo tanto, las respuestas a la declaración incluida en la encuesta "Gracias a la interacción con la Oficina, ahora me siento más seguro/a para abordar los problemas que en el futuro podría tener en el trabajo" ofrecen a la OBD un indicador del éxito de su labor de empoderamiento de los usuarios y de los posibles efectos de sus servicios a largo plazo. En 2023, el 74 % de los encuestados estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con esa afirmación. Además:
- el 89 % estuvo de acuerdo o muy de acuerdo en que se sentían cómodos hablando con un oficial de mediación sobre sus problemas;
 - el 72 % estuvo de acuerdo o muy de acuerdo en que, gracias a sus interacciones con la Oficina, estaba en mejores condiciones de encontrar posibles soluciones a sus inquietudes;
 - el 87 % afirmó que recomendaría los servicios de la OBD a sus colegas;
 - el 34 % dijo que si no se hubiera puesto en contacto con la OBD, el problema habría empeorado, y
 - el 30 % declaró que se habría ido o habría pensado en irse del PMA si no se hubiera puesto en contacto con la OBD.

Un usuario de la OBD afirmó:

"Vuestra contribución ha sido decisiva para resolver de forma pacífica y adecuada las diferencias que habían surgido con mi supervisor. Muchas gracias por vuestra ayuda."

Programa de asesores para un entorno laboral respetuoso: abordar los conflictos directamente cuando surgen

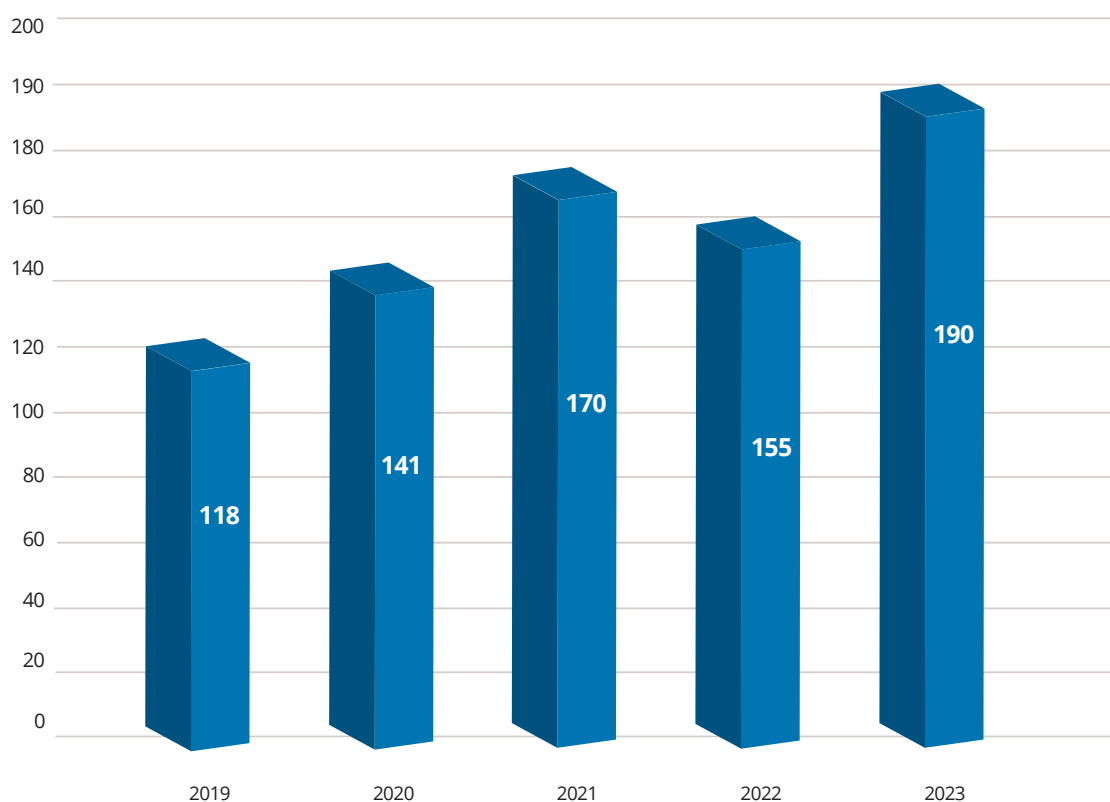
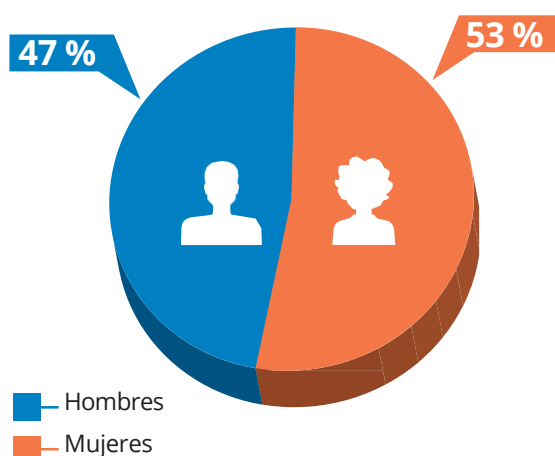
62. Como extensión de la OBD, los asesores para un entorno laboral respetuoso proporcionan apoyo confidencial e imparcial directamente en sus oficinas en los países o suboficinas a los colegas que se enfrentan a problemas en el lugar de trabajo. Los designan sus colegas y cumplen su función de forma voluntaria, añadiendo esa labor a sus tareas habituales.
63. Esos asesores son cruciales para mitigar el riesgo de que los conflictos se agraven, ya que atajan los problemas de raíz. También sirven como sistema de alerta temprana para la dirección del PMA, ya que pueden detectar y notificar cualquier problema sistémico que observen sobre el terreno y, como “embajadores encargados de promover un comportamiento ético”, se esfuerzan por dar a conocer a sus colegas el Código de Conducta del Programa y las políticas conexas. Más concretamente, los asesores para un entorno laboral respetuoso:
- son el primer punto de contacto para los empleados que no saben dónde buscar ayuda en relación con sus problemas en el lugar de trabajo;
 - facilitan información sobre los recursos y ayudan a orientarse en relación con las políticas y los procedimientos del PMA;
 - organizan sesiones de capacitación sobre diversos aspectos de la prevención o solución de conflictos, con materiales elaborados por la OBD y la Oficina de Deontología, y
 - promueven los valores del PMA.

Apoyo durante el cambio orgánico

64. En vista del cambio orgánico en curso en el PMA, la función de los asesores para un entorno laboral respetuoso cobró aún más importancia en 2023. En el transcurso del año, un total de 318 empleados se pusieron en contacto con estos asesores para consultas oficiosas y privadas y, en muchos lugares de destino, estos desempeñaron una función decisiva al proporcionar a los empleados información relacionada con el proceso de cambio orgánico. A menudo, los asesores para un entorno laboral respetuoso también promovieron o dirigieron campañas Respect+ en sus oficinas.

Una red en crecimiento

65. Reconociendo la importancia de los asesores para un entorno laboral respetuoso, muchas oficinas solicitaron el nombramiento de asesores adicionales. Durante 2023, la red de asesores pasó de 155 a 190 miembros, y se prevé que para finales de 2024 cuente con 200 o más asesores. En 2023, la OBD impartió dos cursos de capacitación básica en Roma para los nuevos asesores.

Figura 12: Número de asesores para un entorno laboral respetuoso, 2019-2023**12. NÚMERO DE ASESORES PARA UN ENTORNO LABORAL RESPETUOSO, 2019-2023****Figura 13: Asesores para un entorno laboral respetuoso, por sexo, 2023****13. PORCENTAJE DE ASESORES PARA UN ENTORNO LABORAL RESPETUOSO, POR SEXO**

66. Las contribuciones más importantes y los logros de los asesores para un entorno laboral respetuoso pueden medirse no solo por el número de consultas que celebran, sino también por la conciencia que crean entre los empleados y la información que facilitan. Estos asesores participan en los programas de orientación inicial, los retiros del personal y otras actividades, con el fin de promover un comportamiento respetuoso y proporcionar información al personal.

Principales motivos de consulta a los asesores para un entorno laboral respetuoso: problemas entre homólogos y con supervisores

67. En 2023, los problemas con homólogos fueron el motivo principal por el que los empleados consultaron a estos asesores, ya que el 32 % de todas las consultas recaían en esta categoría. Además, el 28 % de las consultas guardaron relación con problemas vinculados a las *relaciones jerárquicas de evaluación* y el 12 %, con problemas relativos a la *promoción y el desarrollo profesionales*.

Figura 14: Personas que consultaron a los asesores para un entorno laboral respetuoso, por sexo, 2023

14. PORCENTAJE DE LAS PERSONAS QUE RECURRIERON A LOS ASESORES PARA UN ENTORNO LABORAL RESPETUOSO, POR SEXO

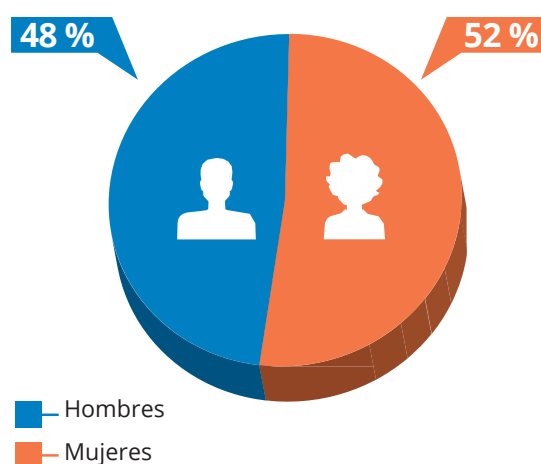


Figura 15: Consultas a los asesores para un entorno laboral respetuoso desglosadas por categoría de problema, 2023 (porcentaje)

15. CONSULTAS A LOS ASESORES PARA UN ENTORNO LABORAL RESPETUOSO: CATEGORÍAS DE PROBLEMAS (porcentaje)

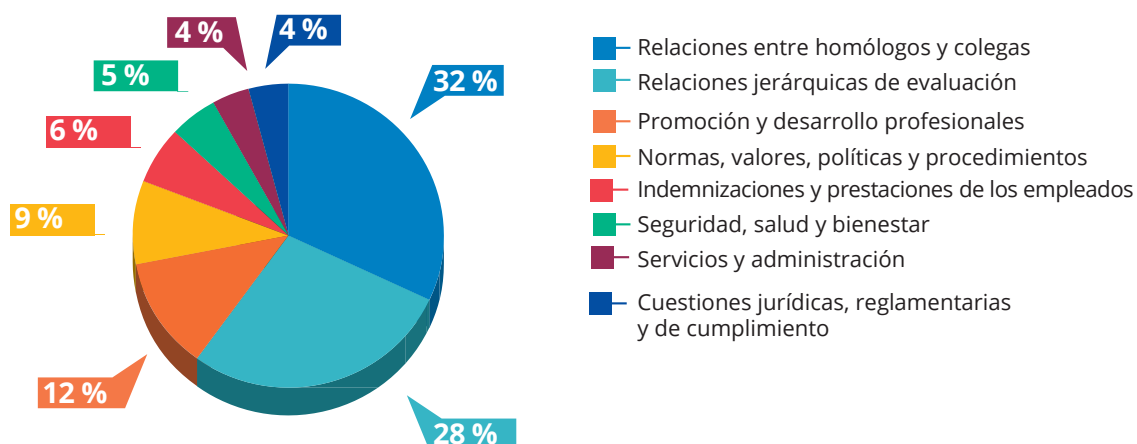
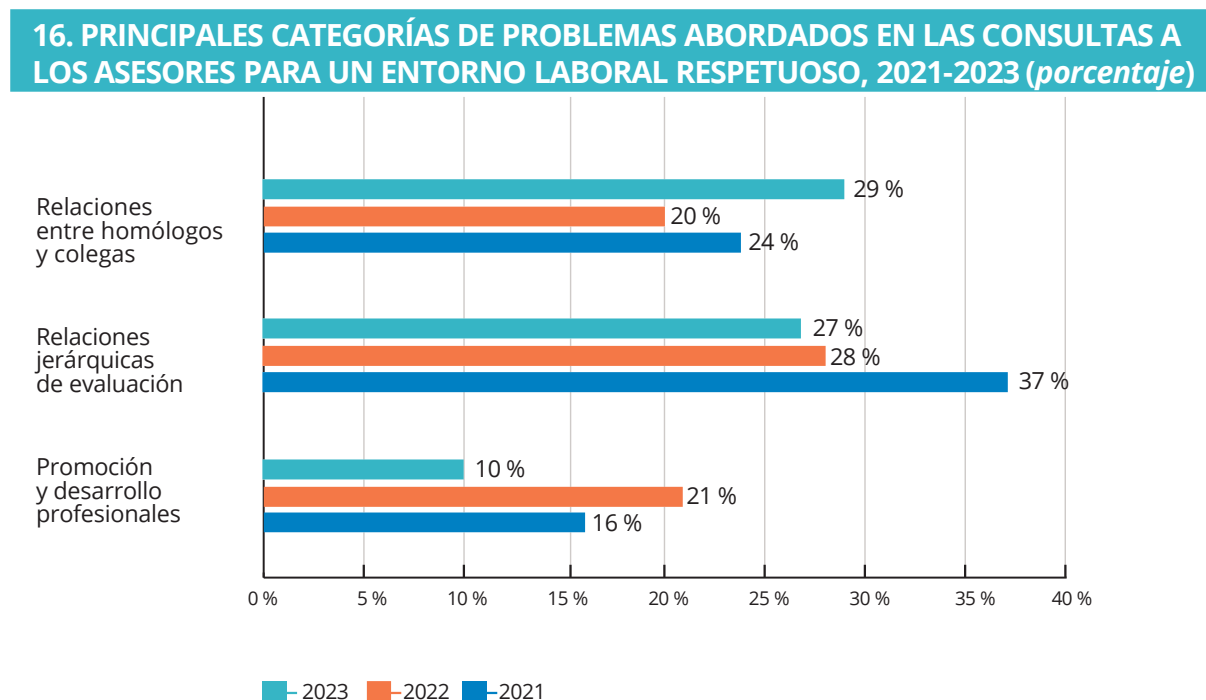


Figura 16: Principales categorías de problemas abordados en las consultas a los asesores para un entorno laboral respetuoso, 2021-2023



Perspectivas futuras: la Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación en 2024

La Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación en la nueva estructura orgánica del PMA

Fomento de un diálogo más dinámico con el personal directivo

68. Con la introducción de la nueva estructura orgánica del PMA, la OBD, como oficina independiente e informal, rinde cuentas directamente a la Directora Ejecutiva. La nueva estructura aporta mayor claridad y mejora el flujo de información, lo que brinda a la OBD la oportunidad de prestar un servicio más eficaz como sistema de alerta temprana gracias al suministro continuo de retroinformación sobre cuestiones sistémicas y nuevas tendencias en el PMA.

Eliminación de la compartimentación

69. Dado que ahora todas las oficinas que participan en el sistema de justicia interna del PMA rinden cuentas directamente a la Directora Ejecutiva, la OBD está deseando acabar con la compartimentación existente entre ellas e incrementar la colaboración interna. El personal de la OBD confía en que de este modo aumentará el impacto del sistema de justicia interna, lo que redundará en beneficio de los empleados y permitirá al PMA prestar mejores servicios a sus beneficiarios.

Mejora del acceso de los empleados del PMA sobre el terreno

70. En los últimos años, la OBD ha pasado de estar radicada en la Sede a tener una fuerte presencia sobre el terreno gracias a los oficiales de mediación destacados en los despachos regionales para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental, África Oriental y África Occidental. En 2024, la OBD tiene previsto reforzar sus servicios para los empleados de Asia y el Pacífico mediante la contratación de un oficial de mediación destacado en el despacho regional de esa región. Los oficiales de mediación ofrecen un apoyo eficaz al personal sobre el terreno mediante misiones especiales, actividades de divulgación sobre el terreno, el uso

de la tecnología para prestar servicios de apoyo virtual y el establecimiento de asociaciones con partes interesadas locales a fin de facilitar una asistencia personalizada.

Prestación de servicios a un mayor número de oficinas en los países

71. El análisis de los casos presentados a la OBD muestra sistemáticamente que el impacto de los servicios de la Oficina es mayor cuando su personal se reúne con los empleados del PMA en persona, porque así se crea una buena relación y se les ayuda a superar la ansiedad que sienten por denunciar los problemas. Por ello, la OBD se ha comprometido a viajar a las oficinas en los países que no ha visitado en los últimos cuatro años. En 2024, la OBD tiene previsto llevar a cabo 30 misiones de apoyo presenciales en todas las regiones del PMA.

Fortalecimiento de la mediación

72. En estos momentos, el OBD está revisando el marco de mediación del PMA, que sustituirá a la circular de la Directora Ejecutiva vigente sobre servicios de mediación y que tiene por objeto modernizar el enfoque del Programa en materia de mediación y aumentar el recurso a este tipo de servicios en todo el organismo. En el segundo trimestre de 2024, la OBD tiene previsto celebrar amplias consultas con las partes interesadas acerca del proyecto de marco. Una vez que el marco haya sido aprobado, durante el resto de 2024 la OBD empezará a llevar a cabo actividades de divulgación, sensibilización, capacitación y promoción, además de elaborar procedimientos operativos estándar para uso interno.

Optimización de los beneficios de la red de asesores para un entorno laboral respetuoso

73. Actualmente, la OBD está renovando su red de casi 200 asesores sobre el terreno con el objetivo de proporcionar más apoyo a nivel regional, de modo que estos asesores puedan prestar una mejor asistencia a sus colegas para hacer frente a los retos relacionados con la reducción de la financiación y la transformación interna en curso en el PMA.