



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

Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 16-20 de noviembre de 2020

Distribución: general

Tema 10 del programa

Fecha: 19 de octubre de 2020

WFP/EB.2/2020/10-A

Original: inglés

Otros asuntos

Para examen

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

Informe sobre los avances del plan de acción integral para la aplicación de las recomendaciones del Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación

Resumen

En el presente documento se exponen los progresos realizados en la aplicación del plan de acción integral del PMA de lucha contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación. El plan se ha articulado en torno a seis esferas centrales, a saber: reafirmación de valores, función de liderazgo, participación de los empleados, revisión de las políticas y los sistemas, procedimientos disciplinarios y comunicación. El Programa ha definido, para cada una de las esferas centrales, la situación final que se espera alcanzar y las iniciativas en curso y previstas para alcanzar esa situación. Se recurrirá a un conjunto de 16 indicadores utilizados en la Encuesta mundial del personal del PMA para medir el grado de avance hacia esas situaciones finales y los efectos que se desean obtener con la ejecución del plan. Dado que la próxima Encuesta mundial del personal está prevista para principios de 2021, el presente documento se basa en las percepciones de progreso comunicadas por los empleados durante un sondeo mundial del PMA. Este sondeo se llevó a cabo en el marco de una importante actividad sobre la cultura organizacional en la que los empleados participaron en sesiones digitales realizadas utilizando la plataforma Jam y que contaron con un total de 1.043 participantes. En el Informe Anual de las Realizaciones de 2020 del PMA se presentarán los valores definitivos de los indicadores de la Encuesta mundial del personal de 2020 e información actualizada sobre los progresos realizados en lo relativo al plan de acción integral.

Coordinadores del documento:

Sra. G. Casar
Subdirectora Ejecutiva de Cultura Organizacional
Tel.: 066513-2238

Sra. M. Taalas
Jefa
Equipo encargado de la cultura organizacional
Tel.: 066513-2226

Sr. R. Mota
Asistente Especial de la Subdirectora Ejecutiva
de Cultura Organizacional
Tel.: 066513-2278

Los resultados de este sondeo mundial demuestran que se han logrado avances en las seis esferas centrales del plan de acción integral. En el marco de un importante proceso sobre la reafirmación de los valores realizado a escala de todo el PMA gracias a una plataforma digital, el 91 % de los participantes en el sondeo señaló que se habían logrado avances importantes o parcialmente significativos en esta esfera central. También se observaron avances importantes o parcialmente significativos en las esferas centrales de la función de liderazgo (según el 67 % de los encuestados), la participación de los empleados (86 %) y la revisión de las políticas y los sistemas (68 %). No obstante, a pesar de la reciente puesta en marcha de un procedimiento disciplinario mejorado, solo el 57 % de los participantes consideró que se habían logrado avances importantes o parcialmente significativos en lo relativo a los procedimientos disciplinarios. Por otra parte, gracias a la gran labor de divulgación y comunicación realizada, el 92 % de los participantes estimó que se había avanzado considerablemente en las actividades de comunicación en materia de cultura organizacional.

Las constataciones derivadas de este sondeo reflejan los progresos registrados en las iniciativas del PMA en cinco de las seis esferas centrales. La reafirmación de los valores de integridad, colaboración, compromiso, humanidad e inclusión ya se ha confirmado y se está definiendo la forma de incorporarla en la labor cotidiana. La función de liderazgo se ha reforzado con pactos entre los miembros del Grupo Directivo, los directores regionales y el Director Ejecutivo y, actualmente, se están adoptando medidas en relación con la capacitación y el fortalecimiento del marco de liderazgo. El logro de resultados satisfactorios en la esfera central de la participación de los empleados queda demostrado por los comentarios positivos de los más de 5.000 empleados que tomaron parte en las consultas digitales sobre los valores y por la posterior participación de más de 70 empleados en 10 sesiones preparatorias sobre la divulgación de los valores y de 1.043 empleados en las sesiones digitales sobre la cultura organizacional realizadas utilizando la plataforma Jam. Otro ejemplo positivo de participación de los empleados es la plataforma digital del PMA sobre bienestar, que abarca más de 40 temas, como la nutrición, el sueño, la familia y las relaciones, y brinda a todos los empleados acceso directo al equipo encargado del bienestar del personal del PMA a escala mundial. También se ha otorgado alta prioridad a la labor en la esfera de la revisión de las políticas y los sistemas, que incluye, entre otras cosas, la introducción de ajustes en las políticas para hacer frente a la COVID-19 y la elaboración de una política en materia de personal. La amplia campaña de comunicación sobre la reafirmación de los valores, con material en árabe, español, francés, inglés y portugués, es un ejemplo de las exitosas iniciativas realizadas en la esfera central de la comunicación. Gracias a un plan de comunicación interna puesto en marcha recientemente seguirán mejorándose las actividades de comunicación, especialmente en la esfera central de los procedimientos disciplinarios.

A pesar de los avances logrados, aún deben realizarse grandes esfuerzos para asegurarse de que el PMA disfrute de un lugar de trabajo mejorado, inclusivo y respetuoso, en el que los problemas de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación se aborden en su totalidad. Las constataciones de las recientes sesiones Jam sobre la cultura organizacional se utilizarán para agilizar los avances y la materialización de los beneficios. Las constataciones formuladas permiten determinar cuáles son los "momentos de la verdad" en el camino que conducirá al PMA a instaurar una mejor cultura organizacional. Esos momentos de la verdad corresponden a intervenciones clave y a la secuencia correcta de esas intervenciones para propiciar los comportamientos deseados en relación con los valores reafirmados de la integridad, la colaboración, el compromiso, la humanidad y la inclusión.

Además de acelerar la ejecución del plan de acción integral dando prioridad a los momentos de la verdad, se procurará armonizar las iniciativas y actividades de este plan con otras iniciativas institucionales de importancia fundamental. El objetivo es reducir al mínimo la superposición y duplicación de esfuerzos entre los principales compromisos interrelacionados del PMA, como la elaboración y aplicación de un plan de acción contra el racismo y una hoja de ruta para la inclusión de la discapacidad. Si bien la labor en estas esferas importantes y complejas actualmente se gestiona como dos líneas de trabajo separadas, el objetivo es, en el futuro, incorporarlas a la estructura orgánica del PMA.

Proyecto de decisión*

La Junta expresa su agradecimiento por el informe sobre los avances del plan de acción integral para la aplicación de las recomendaciones del Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación que figura en el documento WFP/EB.2/2020/10-A, y solicita a la Secretaría que le presente:

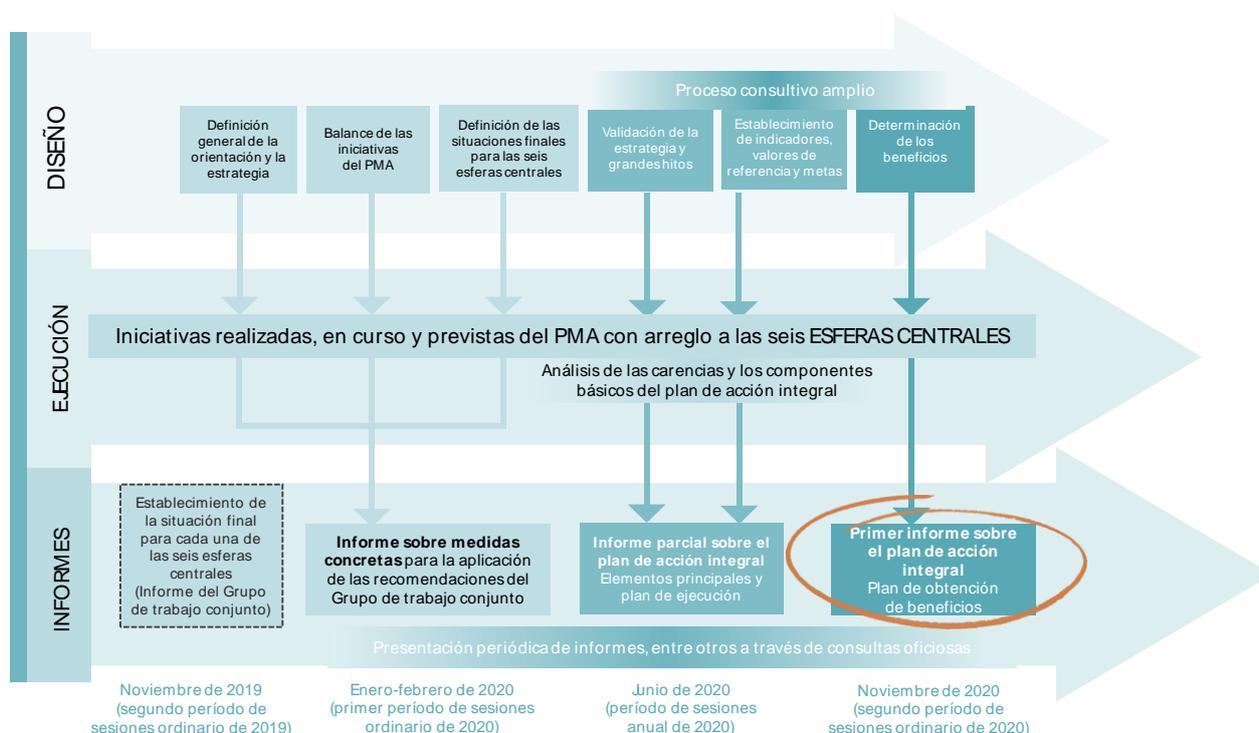
- i) actualizaciones orales trimestrales, mientras dure el mandato de la Subdirectora Ejecutiva de Cultura Organizacional, sobre la implementación de este plan y todas sus posibles revisiones, y
- ii) un informe parcial anual, de carácter oficial, sobre la ejecución del plan en el marco del Informe Anual de las Realizaciones del PMA.

* 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.

Etapas clave del proceso de diseño, ejecución y presentación de informes en el marco del plan de acción integral

1. En su período de sesiones anual de 2020, la Junta Ejecutiva examinó un informe sobre el plan de acción integral de lucha contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación¹. En él se describían los elementos siguientes: el plan, organizado en torno a seis esferas centrales, para cada una de las cuales se exponía la situación final que se esperaba alcanzar; un conjunto de 16 indicadores utilizados en la Encuesta mundial del personal del PMA para medir el grado de avance hacia esas situaciones finales, y las iniciativas del PMA en curso y previstas en cada una de las esferas centrales (véase el anexo I para los indicadores de las realizaciones del plan de acción integral). En el informe también se ofrecía una evaluación indicativa de los avances logrados.

Figura 1: Proceso de diseño, ejecución y presentación de informes en el marco del plan de acción integral



2. La Junta pidió que se le presentara un informe parcial sobre la ejecución del plan de acción integral en su segundo período de sesiones ordinario de 2020 y, a partir de entonces, información anual en el marco del Informe Anual de las Realizaciones del PMA. En ese contexto, la Junta examinó un modelo de informe sobre cada una de las esferas centrales del plan². En el presente documento, ese modelo se ha enmendado para incorporar los resultados de un sondeo mundial del PMA, en lugar de los efectos de los 16 indicadores seleccionados de la Encuesta mundial del personal (véase el anexo I para los indicadores de las realizaciones del plan de acción integral). La próxima Encuesta mundial del personal del PMA está prevista para febrero de 2021, y los valores de los indicadores de esa encuesta estarán disponibles para ser comunicados en el Informe Anual de las Realizaciones de 2020³.

¹ WFP/EB.A/2020/12-A.

² WFP/EB.A/2020/12-A, anexo III.

³ El Informe Anual de las Realizaciones de 2020 se presentará a la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2021.

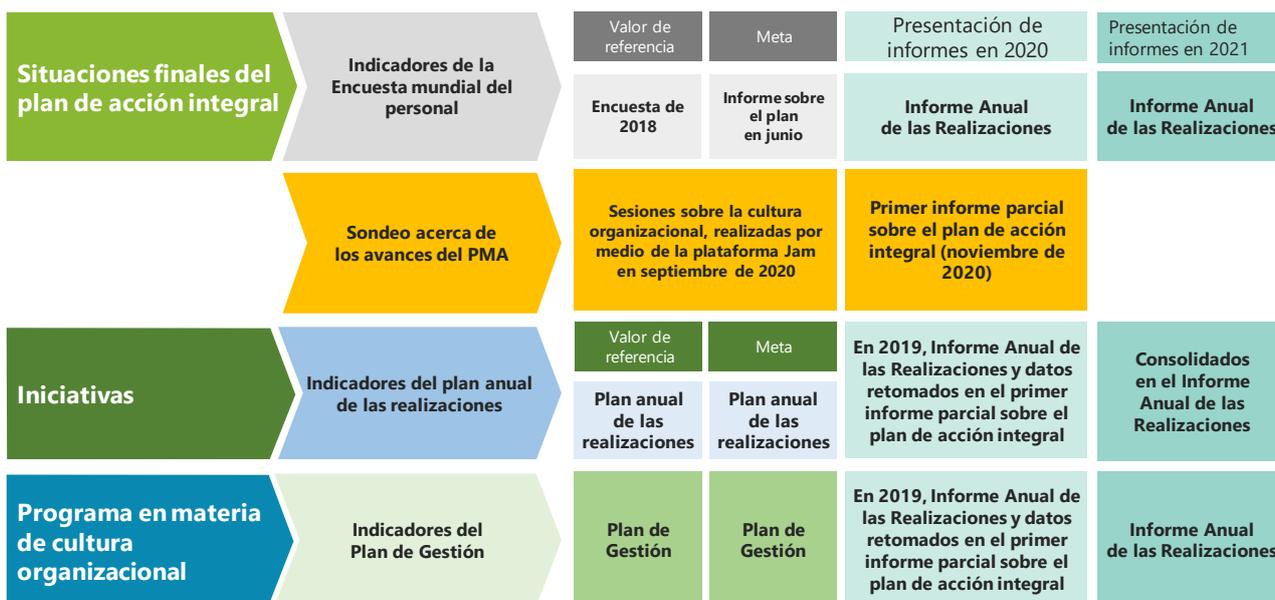
Cuadro 1: Modelo revisado de informe sobre el plan de acción integral, por esfera central

Esfera central del plan de acción integral			Definición con arreglo al informe del Grupo de trabajo conjunto	Situación final	Sondeo acerca de los avances*
Esfera central:			"El PMA debe..."	El PMA ha...	
Indicadores de la Encuesta mundial del personal para 2021	Valor de referencia de la Encuesta mundial del personal	Meta	Sondeo del plan de acción integral – <i>al mes de septiembre de 2020</i>		
Descripción del indicador de la Encuesta mundial del personal	90	100			

* El sondeo acerca de los avances hace referencia a las respuestas obtenidas durante las sesiones sobre los valores realizadas a por medio de la plataforma Jam en el marco de un taller en línea inclusivo, de una hora de duración, celebrado del 8 al 10 de septiembre de 2020 y en el que participaron 1.043 empleados del PMA de más de 90 países.

- La utilización de los indicadores para evaluar los progresos realizados en la ejecución del plan de acción integral también se modificará según se indica en la figura 2, a continuación.

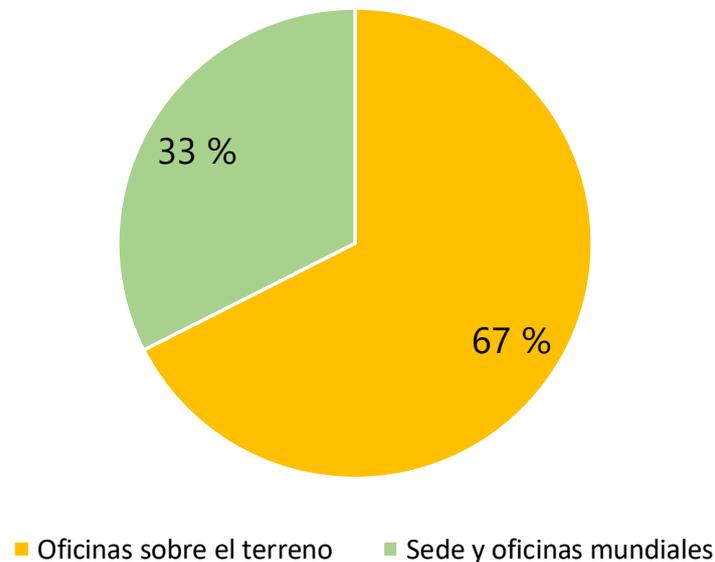
Figura 2: Versión enmendada del modelo de informe sobre el plan de acción integral, por esfera central



Avances en la ejecución del plan de acción integral, por esfera central

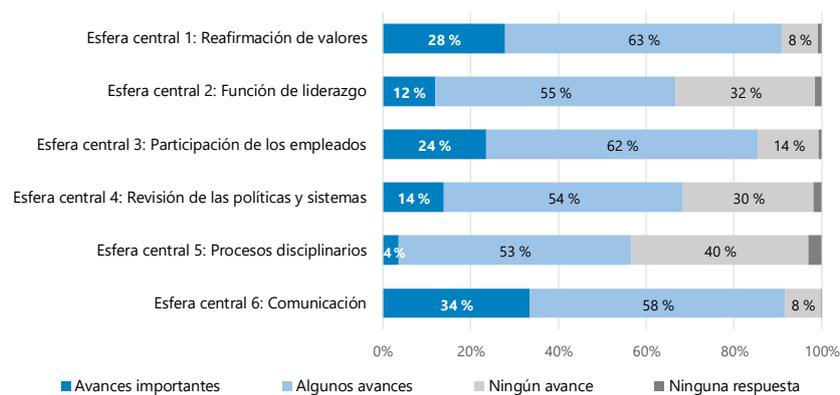
- A fin de evaluar las percepciones de progreso entre los empleados sobre el grado de avance hacia las situaciones finales y los efectos que se desean obtener con la ejecución del plan de acción integral, el PMA realizó un sondeo mundial. Este sondeo se llevó a cabo en el marco de las sesiones digitales sobre la cultura organizacional realizadas por medio de la plataforma Jam en septiembre de 2020. Se invitó a todos los empleados del PMA a participar y 1.043 de ellos asistieron a las sesiones. Se organizaron 16 sesiones Jam, de 45 minutos de duración, con participantes de los despachos regionales, las oficinas en los países, las oficinas mundiales y la Sede (el 67 % de los participantes procedía de las oficinas sobre el terreno y el 33 %, de la Sede y las oficinas mundiales).

Figura 3: Participación de los empleados en las sesiones Jam sobre los valores, por ubicación de la oficina



5. Estas sesiones, cuya facilitación estuvo a cargo de diversos empleados con antecedentes profesionales diferentes, se llevaron a cabo en inglés, con la asistencia de personas de habla árabe, española y francesa. Antes de las sesiones Jam, los participantes recibieron material en una "sala de espera" digital que, entre otras cosas, comprendía un video sobre la reafirmación de los valores del PMA y un resumen del plan de acción integral. Durante estas sesiones, que se centraron en las seis esferas centrales del plan de acción integral, se pidió a los participantes que formularan observaciones por escrito, que votaran por las mejores ideas presentadas y que compartieran sus opiniones sobre los avances logrados en cada una de las esferas centrales (véase el anexo II – capturas de pantalla de las sesiones Jam sobre la cultura organizacional del PMA y lista de las preguntas planteadas).

Figura 4: Sondeo acerca de los avances en las esferas centrales del plan de acción integral



Nota: * El sondeo acerca de los avances hace referencia a las respuestas obtenidas durante las sesiones sobre los valores realizadas por medio de la plataforma Jam en el marco de un taller en línea inclusivo, de una hora de duración, celebrado del 8 al 10 de septiembre de 2020 y en el que participaron 1.043 empleados del PMA de más de 90 países.

6. Muchas de las constataciones coinciden con las comunicadas en la primera evaluación presentada a la Junta en junio, en la que se llegó a la conclusión provisional de que "parece que ha habido más avances en las esferas centrales de la reafirmación de valores y los procedimientos disciplinarios que en las otras cuatro esferas. Los retrasos obedecen principalmente a una

redefinición de las prioridades como consecuencia de la pandemia de COVID-19 y a los problemas que esta ha supuesto para la participación de los empleados. No obstante, ha habido avances importantes en la mayoría de las esferas centrales⁴. Las razones de las diferencias y la evolución de los avances desde junio varían de una esfera central a otra.

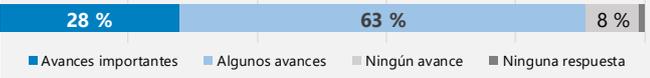
7. Las amplias consultas mantenidas sobre los valores han contribuido a asegurar que, desde junio, se haya seguido avanzando según lo previsto en la esfera central de la reafirmación de valores, con la esperanza de que se adopten cada vez más medidas para “vivir los valores” y hacer que los comportamientos deseados formen parte del trabajo cotidiano. Estas expectativas también se aplican a la esfera central de la función de liderazgo, en la que las calificaciones más bajas indican que es necesario demostrar con más eficacia los beneficios de, por ejemplo, la capacitación del personal directivo. Las iniciativas encaminadas a mitigar el impacto de la COVID-19 se ven reflejadas en las opiniones de los empleados sobre los avances en las esferas centrales de la participación de los empleados y la comunicación. La relativa lentitud de los progresos en estas dos esferas registrada en junio (sobre todo debido a la pandemia) se ha abordado con éxito gracias al amplio proceso de digitalización de las iniciativas y actividades. Aunque subsisten problemas en la esfera central de la revisión de las políticas y los sistemas, los empleados consideraron que los progresos en esta esfera habían sido satisfactorios, lo que refleja la gran eficacia de la labor de adaptación de las políticas y los sistemas de recursos humanos a las condiciones creadas por la COVID-19. La calificación relativamente baja en la esfera central de los procedimientos disciplinarios y las diferencias en las percepciones desde junio se deben principalmente a los retrasos en la comunicación de las mejoras efectuadas en esta esfera, como la puesta en marcha de un procedimiento disciplinario mejorado y el fortalecimiento de la comunicación con los empleados sobre estos procedimientos.

Esfera central 1: Reafirmación de valores

8. En cuanto a la esfera central de la reafirmación de valores, el 28 % de los participantes en el sondeo afirmó que se habían hecho avances importantes, el 63 % consideró que se habían logrado parcialmente significativos y el 8 % no percibió ningún avance (cuadro 2).

⁴ WFP/EB.A/2020/12-A.

Cuadro 2: Avances en la esfera central 1 de la reafirmación de valores

Esfera central del plan de acción integral			Definición con arreglo al informe del Grupo de trabajo conjunto	Situación final	Sondeo acerca de los avances*
Esfera central 1: Reafirmación de valores			"El PMA debe mantener y ampliar su labor encaminada a llegar a una comprensión común de los valores, las normas de conducta y los reglamentos internos en el conjunto del organismo, en particular perseverando en sus actividades de sensibilización de ámbito mundial, a la vez que se determinan maneras de reforzarlas en la práctica cotidiana."	El PMA ha definido claramente y reafirmado unos valores que son plenamente aceptados, comunicados y aplicados de forma activa en todo el organismo.	 <p>91 %</p> <p>Avances importantes + avances parcialmente significativos = Avances</p>
Indicadores de la Encuesta mundial del personal para 2021	Valor de referencia de la Encuesta mundial del personal	Meta	Sondeo del plan de acción integral – al mes de septiembre de 2020		
Esfera central 1.1: Todos los empleados del PMA son tratados con respeto sea cual sea su trabajo, edad, raza, religión, orientación sexual, identidad de género, origen étnico y capacidad física.	61	71	 <p>28 % 63 % 8 %</p> <p>■ Avances importantes ■ Algunos avances ■ Ningún avance ■ Ninguna respuesta</p>		

* El sondeo acerca de los avances hace referencia a las respuestas obtenidas durante las sesiones sobre los valores realizadas por medio de la plataforma Jam en el marco de un taller en línea inclusivo, de una hora de duración, celebrado del 8 al 10 de septiembre de 2020 y en el que participaron 1.043 empleados del PMA de más de 90 países.

9. Los avances observados en esta esfera central están en consonancia con la situación de las iniciativas y actividades conexas del PMA (véase el anexo III, esfera central 1: situaciones finales, iniciativas, actividades y avances). En particular, se han realizado progresos importantes gracias a las consultas sobre los valores, en las que participaron más de 5.000 empleados. Estas consultas se basaron en la amplia labor sobre valores realizada por otras organizaciones de las Naciones Unidas, la definición de los valores a que aspira el PMA en 2008, los efectos de las actividades sobre valores llevadas a cabo en los despachos regionales del Programa y los resultados de la campaña del PMA "Respeto para todos", que abarcó a más de 60 oficinas en los países (en el anexo IV se presentan los valores del PMA y ejemplos de los valores de otros organismos de las Naciones Unidas).
10. Los participantes en las consultas intervinieron de forma anónima en sesiones digitales de 45 minutos, disponibles en árabe, español, francés, inglés y portugués, durante las cuales se les pidió que seleccionaran de una lista predefinida de 12 valores los cinco que plasmaban con mayor precisión los valores actuales del PMA. A continuación se les pidió que definieran los valores que, en su opinión, el Programa necesitaría en el futuro y que describieran sus propios valores. Durante estas consultas, los participantes también tuvieron la oportunidad de formular libremente observaciones (véase en el anexo V el resumen de la consulta sobre los valores).
11. Los resultados de las consultas digitales se afinaron y confirmaron durante 10 sesiones sobre la "divulgación de los valores" que se celebraron con grupos de discusión integrados por representantes de los despachos regionales, las oficinas en los países y la Sede. Participaron más de 70 miembros del personal de diversas funciones, categorías y grupos demográficos. Se organizaron sesiones análogas para el Grupo Directivo, la Red de jóvenes del PMA, los asesores para un entorno laboral respetuoso y los órganos representativos del personal. En los debates de los grupos de discusión se respaldaron los valores seleccionados y se aportaron ideas para las etapas siguientes de la actividad dirigida a vivir los valores del Programa.
12. Tras las consultas, los valores reafirmados —integridad, colaboración, compromiso, humanidad e inclusión— se dieron a conocer al personal uno a la vez con una amplia campaña de comunicación realizada en agosto, en la que se facilitó material al respecto para su utilización en todas las oficinas del PMA (en el anexo VI figuran los valores reafirmados del PMA y los carteles en los cinco idiomas).

Figura 5: Los valores reafirmados del PMA



13. La siguiente etapa consistirá en incorporar cada vez más los valores en el comportamiento diario de toda la plantilla (“vivir los valores”). Se están planificando una amplia campaña y varias actividades para poner en práctica los valores en los próximos meses, y los valores reafirmados ya se han incorporado en las iniciativas en curso del plan de acción integral, como el diseño de programas de capacitación y la revisión del Código de Conducta del PMA.

Esfera central 2: Función de liderazgo

14. En cuanto a la esfera de la función de liderazgo, el 12 % de los participantes en el sondeo observó avances importantes, el 55 %, avances parcialmente significativos y el 32 %, ningún avance.

Cuadro 3: Avances en la esfera central 2 de la función de liderazgo

Esfera central del plan de acción integral			Definición con arreglo al informe del Grupo de trabajo conjunto	Situación final	Sondeo acerca de los avances*
Esfera central 2: Función de liderazgo			"Las normas básicas de conducta del PMA deben divulgarse y permanecer visibles, empezando por las esferas superiores, integradas por el Director Ejecutivo y su Grupo Directivo, y permeando todos los niveles institucionales, y deben determinarse, cultivarse y medirse las cualidades de liderazgo."	El Grupo Directivo del PMA, así como el personal directivo de nivel superior e intermedio, respetan las normas básicas de conducta del Programa e inspiran una visión común basada en el respeto y el compromiso que se comunica ampliamente y se aplica activamente en todo el organismo.	<p>67 %</p> <p>Avances importantes + avances parcialmente significativos = Avances</p>
Indicadores de la Encuesta mundial del personal para 2021	Valor de referencia de la Encuesta mundial del personal	Meta	Sondeo del plan de acción integral – al mes de septiembre de 2020		
Esfera central 2.1: Mi supervisor ejerce un liderazgo eficaz.	65	75	<p>12 % 55 % 32 %</p> <p>■ Avances importantes ■ Algunos avances ■ Ningún avance ■ Ninguna respuesta</p>		
Esfera central 2.2: En el PMA las personas asumen la responsabilidad de hacer bien su trabajo.	56	66			
Esfera central 2.3: La dirección ejecutiva del PMA da ejemplo de los valores fundamentales del Programa.	66	76			

* El sondeo acerca de los avances hace referencia a las respuestas obtenidas durante las sesiones sobre los valores realizadas por medio de la plataforma Jam en el marco de un taller en línea inclusivo, de una hora de duración, celebrado del 8 al 10 de septiembre de 2020 y en el que participaron 1.043 empleados del PMA de más de 90 países..

15. Las percepciones de avance en la esfera central de la función de liderazgo reflejan la situación de las iniciativas y actividades conexas del PMA (véase el anexo III, esfera central 1: situaciones finales, iniciativas, actividades y avances). Si bien se han hecho progresos en las iniciativas en curso, pese a la pandemia de COVID-19, todavía no se han demostrado con eficacia los beneficios obtenidos.
16. La mayor parte de las actividades encaminadas a diseñar, elaborar y poner en marcha programas de capacitación y nuevos instrumentos de gestión van por buen camino, y se están realizando algunos ajustes para tener en cuenta las condiciones relacionadas con la COVID-19. Se han suspendido los talleres presenciales para el programa de liderazgo del PMA, pero se dispone de sesiones a distancia y material de capacitación en línea sobre la gestión del personal durante la pandemia, y se ha iniciado una revisión exhaustiva del programa. El desarrollo de un programa institucional para el personal directivo de nivel intermedio avanza según lo previsto: en junio de 2020 se completó un análisis de las necesidades de capacitación, en septiembre se concluirá el diseño del programa y en el último trimestre del año se elaborará el material de capacitación. La puesta a prueba del programa comenzará en 2021, en función de las restricciones de viaje impuestas por la pandemia de COVID-19. Entretanto, las necesidades de capacitación en esta esfera se atenderán recurriendo en mayor medida al programa de supervisión digital del PMA, que recibió tres galardones de oro a la excelencia del Grupo Brandon-Hall en 2020⁵. También se ha avanzado en la capacitación de los directores en los países y directores adjuntos en los países en materia de gestión eficaz del personal y creación de entornos de trabajo respetuosos. Desde que se puso a prueba en febrero de 2020, el programa de supervisión se ha adaptado para que se pueda ejecutar a distancia por medio de seminarios en línea con actividades de asesoramiento y formación.
17. Asimismo, se han intensificado los esfuerzos por elaborar un nuevo marco de liderazgo del PMA que establezca un enfoque sistemático para evaluar y desarrollar las competencias de gestión. Esta iniciativa está estrechamente relacionada con la labor en la esfera de la reafirmación de valores y el nuevo marco se ajustará al marco de liderazgo del sistema de las Naciones Unidas, según proceda.

Esfera central 3: Participación de los empleados

18. En lo relativo a la esfera central de la participación de los empleados, el 24 % de los participantes en el sondeo observó avances importantes y el 62 %, avances parcialmente significativos.

⁵ Para obtener información sobre estos galardones, véase: <https://www.brandonhall.com/excellenceawards/>.

Cuadro 4: Avances en la esfera central 3 de la participación de los empleados

Esfera central del plan de acción integral			Definición con arreglo al informe del Grupo de trabajo conjunto	Situación final	Sondeo acerca de los avances*
Esfera central 3: Participación de los empleados			<p>"Para propiciar el cambio de conducta en el conjunto de un organismo de gran tamaño, descentralizado y disperso, todos los empleados del PMA deben sentirse alentados y apoyados por los jefes y el personal directivo de primera línea para tomar parte en el proceso de cambio."</p>	<p>Los empleados del PMA a todos los niveles se sienten empoderados y alentados a hablar sin reservas y a fomentar un espíritu de inclusión y apertura en su trabajo.</p>	 <p>86 %</p> <p>Avances importantes + avances parcialmente significativos = Avances</p>
Indicadores de la Encuesta mundial del personal para 2021	Valor de referencia de la Encuesta mundial del personal	Meta	Sondeo del plan de acción integral – al mes de septiembre de 2020		
Esfera central 3.1: Estoy orgulloso(a) de trabajar para el PMA.	88	88	 <p>24 % 62 % 14 %</p> <p>■ Avances importantes ■ Algunos avances ■ Ningún avance ■ Ninguna respuesta</p>		
Esfera central 3.2: El cometido o el propósito del PMA hacen que sienta que mi trabajo es importante.	87	87			
Esfera central 3.3: Considero que el PMA me presta apoyo en relación con los cambios institucionales.	49	59			

* El sondeo acerca de los avances hace referencia a las respuestas obtenidas durante las sesiones sobre los valores realizadas por medio de la plataforma Jam en el marco de un taller en línea inclusivo, de una hora de duración, celebrado del 8 al 10 de septiembre de 2020 y en el que participaron 1.043 empleados del PMA de más de 90 países.

19. Los avances observados en esta esfera central reflejan la situación de las iniciativas y actividades conexas del PMA (véase el anexo III, esfera central 1: situaciones finales, iniciativas, actividades y avances). Además de las amplias consultas sobre los valores y las sesiones Jam sobre la cultura organizacional, también se han llevado a cabo importantes actividades en materia de participación de los empleados en las esferas de la seguridad y el bienestar. Entre los ejemplos relacionados con la seguridad cabe citar un examen del contenido de los cursos y las metodologías de capacitación de mujeres en sensibilización sobre problemas de seguridad y en seguridad sobre el terreno, a fin de que dicha capacitación pueda realizarse tanto en línea como de forma presencial. Se está desarrollando un programa de aprendizaje para sensibilizar sobre las amenazas, los riesgos y los factores de vulnerabilidad relacionados con la seguridad que atañen al personal del PMA, junto con cursos de capacitación para abordar los problemas de seguridad que afectan a las mujeres. Las cuestiones de género se incorporan en todas las iniciativas relacionadas con la seguridad, entre otras cosas mediante la inclusión de sesiones de sensibilización sobre la violencia de género en las reuniones informativas sobre seguridad. Las modalidades de trabajo a distancia y las restricciones de viaje han repercutido en la organización las reuniones informativas y las sesiones de capacitación, por lo que se están estudiando métodos alternativos que promuevan la participación efectiva del personal.
20. Si bien las restricciones de viaje debidas a la COVID-19 han impedido a los asesores visitar las oficinas en los países, el equipo de bienestar del PMA está ofreciendo soluciones virtuales y a distancia, como seminarios en línea y sesiones de asesoramiento virtual, tanto individuales como colectivos. La plataforma digital sobre bienestar, puesta en marcha recientemente, ofrece a todos los empleados del Programa nuevos servicios digitales, que abarcan una amplia gama de temas de bienestar, y acceso directo a todos los miembros del equipo encargado del bienestar del personal del PMA a escala mundial. En total, hay 22 consejeros del personal para ayudar a las oficinas en los países a abordar una gran variedad de cuestiones relacionadas con la cultura organizacional, y recientemente se ha contratado a un oficial de enlace con las familias para que contribuya a abordar los problemas relacionados con las familias y ayude a los empleados a adaptarse a los nuevos puestos y a integrarse en los nuevos lugares de trabajo, por ejemplo, durante una reasignación. El equipo de bienestar también promueve la inclusión de actividades para la mejora de la salud física y mental en los planes anuales de las oficinas en los países. Si bien la creación de nuevos comités de bienestar en estas oficinas se ha interrumpido debido a la pandemia, los comités que se han establecido hasta el momento están cumpliendo distintas

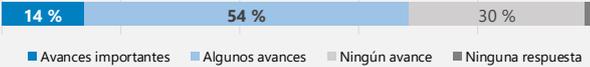
funciones, en función del país y de la situación sobre el terreno. Se hace hincapié en fomentar el cumplimiento de las medidas de protección de la salud y en facilitar la adaptación de las modalidades de trabajo a la crisis causada por la COVID-19.

21. Las iniciativas y actividades en la esfera central de la participación de los empleados han tenido una buena acogida. Los participantes valoraron muy positivamente las consultas digitales y los debates de los grupos de discusión sobre los valores, y el 80 % de los encuestados asignaron a las sesiones Jam sobre la cultura organizacional una puntuación de 4 o 5 en una escala de 1 a 5.

Esfera central 4: Revisiones de las políticas y los sistemas

22. Por lo que se refiere a la esfera central de la revisión de las políticas y los sistemas, el 14 % de los encuestados en el sondeo observó avances importantes, el 54 %, avances parcialmente significativos y el 30 %, ningún avance.

Cuadro 5: Avances en la esfera central 4 de la revisión de las políticas y los sistemas

Esfera central del plan de acción integral			Definición con arreglo al informe del Grupo de trabajo conjunto	Situación final	Sondeo acerca de los avances*
Esfera central 4: Revisión de las políticas y los sistemas			"El PMA debe revisar los sistemas y procesos relacionados con el personal para dar apoyo a mecanismos de prevención y corrección, fomentar entornos de trabajo seguros y respetuosos e implantar una verdadera meritocracia. Las revisiones también deben ocuparse de las desigualdades y vulnerabilidades de ámbito institucional, en particular en dimensiones como el género, el personal de plantilla frente al que no es de plantilla y el personal directivo frente a los miembros de los equipos que están bajo su supervisión."	El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas que posibilitan una planificación estructurada de la fuerza de trabajo y una cultura de gestión del desempeño que fomenta la igualdad y el respeto y se basa en la meritocracia, al proporcionar a los empleados de todas las categorías herramientas, orientaciones y oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo profesional.	 <p>68 %</p> <p>■ Avances importantes ■ avances parcialmente significativos = Avances</p>
Indicadores de la Encuesta mundial del personal para 2021	Valor de referencia de la Encuesta mundial del personal	Meta	Sondeo del plan de acción integral – al mes de septiembre de 2020		
Esfera central 4.1: En mi trabajo, se me brinda la oportunidad de hacer cada día lo que mejor sé hacer.	69	79	 <p>■ Avances importantes ■ Algunos avances ■ Ningún avance ■ Ninguna respuesta</p>		
Esfera central 4.2: Sé que mi supervisor tomará las medidas adecuadas si mi equipo tiene algún problema continuado con su rendimiento.	66	76			
Esfera central 4.3: En el PMA, los ascensos se basan principalmente en el mérito.	38	48			
Esfera central 4.4: El PMA hace todo lo posible por garantizar mi protección y seguridad.	70	80			

* El sondeo acerca de los avances hace referencia a las respuestas obtenidas durante las sesiones sobre los valores realizadas por medio de la plataforma Jam en el marco de un taller en línea inclusivo, de una hora de duración, celebrado del 8 al 10 de septiembre de 2020 y en el que participaron 1.043 empleados del PMA de más de 90 países.

23. Los avances observados en esta esfera reflejan la situación de las iniciativas y actividades conexas del PMA (véase el anexo III, esfera central 1: situaciones finales, iniciativas, actividades y avances). El aumento de la carga de trabajo y la redefinición de las prioridades en las actividades de la función de recursos humanos a causa de la pandemia de COVID-19 han planteado grandes retos, pero se han hecho progresos notables, en particular en la adaptación de las políticas y prácticas de recursos humanos a las condiciones de pandemia. Un ejemplo de ello son el diseño y la aprobación de planes y actividades de "regreso a la oficina" que deben seguirse tras los cierres causados por la pandemia; además, se están evaluando y planificando nuevas modalidades de trabajo. Recientemente, un grupo de trabajo interfuncional del Programa ha finalizado una propuesta sobre un nuevo modelo de trabajo operacional basado en una mayor flexibilidad y en modalidades de trabajo ágiles y a distancia, y el PMA participa activamente en la labor interinstitucional en esta esfera, en particular por medio del equipo de tareas del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas.
24. En la medida de lo posible, se han continuado llevando a cabo otras iniciativas en materia de recursos humanos relacionadas con la esfera central de la revisión de las políticas y los sistemas. Si bien en septiembre de 2020 se crearon una nueva dependencia y un nuevo equipo encargados

de la planificación de la fuerza de trabajo, el calendario de esta iniciativa de planificación se ha modificado. Aunque se ha avanzado satisfactoriamente en la planificación de la fuerza de trabajo a nivel de las esferas funcionales, debe elaborarse e implementarse un marco para las oficinas en los países en 2021 y 2022. El examen de las modalidades contractuales, en particular las propuestas para abordar las preocupaciones sobre la utilización de contratos de corta duración, está estrechamente relacionado con esta iniciativa y con un examen exhaustivo de las políticas en materia de contratación, reasignación y promoción. Se espera que las auditorías internas previstas sobre los procesos de reasignación y promoción aporten información valiosa sobre esta labor normativa, y la revisión y actualización de las políticas y los sistemas relacionados con los recursos humanos se basarán en una hoja de ruta del PMA sobre la diversidad y la inclusión y en un plan de acción contra el racismo. Las recomendaciones sobre un plan de acción para la paridad de género son otro elemento importante para todas las revisiones de las políticas y los sistemas del PMA.

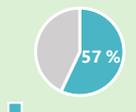
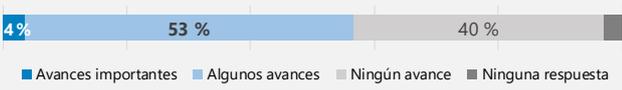
25. Además de estos avances en las políticas en materia de recursos humanos, se han realizado importantes progresos en cuanto a las políticas y prácticas de lucha contra el fraude y la corrupción. La mayor parte de las iniciativas y actividades previstas en esta esfera van por buen camino: en junio de 2020 se publicó un nuevo manual del PMA de lucha contra el fraude y la corrupción y, en el marco de una consulta interna, se ha distribuido un proyecto de versión actualizada de la política del PMA en la materia, que se prevé presentar para aprobación en el período de sesiones anual de la Junta en junio de 2021. Más de 3.000 miembros del personal han participado en un amplio programa de capacitación sobre la gestión del riesgo de fraude durante las emergencias, y se ha avanzado en la elaboración de nuevo material para la capacitación sobre la lucha contra el fraude y la corrupción y las campañas conexas. También se ha fortalecido la capacidad regional con la contratación de dos especialistas regionales en lucha contra el fraude y la corrupción, que se han destinado al Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central y al Despacho Regional para África Oriental.
26. Asimismo, se ha avanzado en las iniciativas relacionadas con el comité directivo interdivisional, que está integrado por los directores de la Dirección de Recursos Humanos, la Oficina de Servicios Jurídicos, la Oficina de Auditoría Interna, la Oficina del Ombudsman y la Oficina de Deontología. Para ultimar la actualización del mandato del comité faltan solo los resultados de los debates sobre los canales alternativos para atender las denuncias del personal y la función del comité en dichos canales, que incluye la mediación oficial, la intervención y el asesoramiento y la mediación entre pares. Actualmente, el comité celebra reuniones semanales a fin de estudiar enfoques coordinados y multidimensionales para luchar contra el comportamiento abusivo y proteger a las víctimas. En cuanto a las iniciativas encaminadas a mejorar la prestación de servicios específicos por parte de la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión (OIG), ha habido retrasos en algunos proyectos de comunicación y sensibilización, como el establecimiento de una nueva línea telefónica directa de la OIG y un portal de la OIG. Sin embargo, ahora la línea telefónica directa está en pleno funcionamiento y, para facilitar el acceso a la misma, se ha incluido información sobre cómo utilizarla en el portal web de la Oficina de Inspecciones e Investigaciones. Los empleados ahora pueden comunicar sus preocupaciones por medio de un portal web que está disponible en árabe, español, francés, inglés y portugués. Además, se ha mejorado considerablemente el mecanismo que garantiza el anonimato de quienes presentan denuncias.
27. Las iniciativas de la Dirección de Bienestar del Personal relacionadas con los sistemas también avanzan según lo previsto. La plataforma sobre bienestar puesta en marcha en marzo de 2020 proporciona a todos los empleados que tienen cuentas de correo electrónico del PMA herramientas y consejos prácticos para adoptar un enfoque dinámico con respecto a todos los aspectos del bienestar. Una versión actualizada de la plataforma, que hasta el momento ha entrado en funcionamiento en seis oficinas en los países, ofrece a los empleados más información actualizada sobre lugares de destino específicos antes y durante su despliegue. Se prevé que en el último trimestre de 2020 estén listas las nuevas aplicaciones para teléfonos inteligentes de

Apple y Android que brindarán acceso a la plataforma, junto con otras páginas para países concretos con información sobre varias operaciones importantes del PMA. La implantación generalizada de la plataforma coincidirá con la puesta en marcha de un programa mejorado para los voluntarios de apoyo a los compañeros, que contará con un conjunto revisado de actividades de capacitación en línea destinado a los voluntarios. De este modo, los voluntarios de apoyo a los compañeros podrán trabajar más eficazmente como promotores del bienestar y fomentarán las iniciativas de bienestar en el lugar de trabajo.

Esfera central 5: Procedimientos disciplinarios

28. A pesar de la reciente puesta en marcha de un procedimiento disciplinario mejorado, solo el 4 % de los participantes en el sondeo consideró que se habían logrado avances importantes en esta esfera, mientras que el 53 % estimó que había habido avances solo parcialmente significativos y el 40 % no percibió ningún avance.

Cuadro 6: Avances en la esfera central 5 de los procedimientos disciplinarios

Esfera central del plan de acción integral			Definición con arreglo al informe del Grupo de trabajo conjunto	Situación final	Sondeo acerca de los avances*
Esfera central 5: Procesos disciplinarios			"El PMA deberá procurar que sus empleados depositen mayor confianza en su sistema de justicia interna. Deben seguirse adoptando medidas disciplinarias apropiadas contra los infractores confirmados, mientras que debe protegerse a denunciantes y testigos de las represalias y facilitarles garantías fidedignas de que su futuro profesional no se resentirá por haber denunciado una conducta abusiva."	El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas con los que se garantiza un sistema de justicia interno sumamente funcional que brinda justicia a todos y protege a los empleados ante posibles represalias.	 57 % Avances importantes + avances parcialmente significativos = Avances
Indicadores de la Encuesta mundial del personal para 2021	Valor de referencia de la Encuesta mundial del personal	Meta	Sondeo del plan de acción integral – al mes de septiembre de 2020		
Esfera central 5.1: Tuve una experiencia personal de hostigamiento en el trabajo durante el último año.	18	0	 4 % 53 % 40 % ■ Avances importantes ■ Algunos avances ■ Ningún avance ■ Ninguna respuesta		
Esfera central 5.2: Confío en que cuento con la protección del PMA si señalo que algo no se está haciendo correctamente.	48	58			
Esfera central 5.3: Creo que a todos los empleados del PMA, sea cual sea su nivel, se les hace responder de cualquier mala conducta o comportamiento poco ético.	63	73			

* El sondeo acerca de los avances hace referencia a las respuestas obtenidas durante las sesiones sobre los valores realizadas por medio de la plataforma Jam en el marco de un taller en línea inclusivo, de una hora de duración, celebrado del 8 al 10 de septiembre de 2020 y en el que participaron 1.043 empleados del PMA de más de 90 países.

29. Los avances observados en esta esfera central no reflejan plenamente la situación de las iniciativas y actividades conexas del PMA. La calificación relativamente baja de los avances en los procedimientos disciplinarios, en cierta medida, está relacionada con los retrasos en la comunicación de las mejoras efectuadas, como la puesta en marcha de un procedimiento disciplinario mejorado y la mejora de la comunicación con los empleados sobre los casos disciplinarios. Además, los plazos de algunas iniciativas en esta esfera central se han postergado debido a una redefinición de las prioridades en los trabajos y a las consecuencias de la pandemia de COVID-19 (véase el anexo III, esfera central 1: situaciones finales, iniciativas, actividades y avances).
30. La práctica de presentar informes anuales sobre cuestiones disciplinarias se mantiene y, en junio de 2020, el Director de la Dirección de Recursos Humanos publicó el informe de ese año y lo transmitió a todos los empleados. La aplicación del procedimiento disciplinario revisado también ha continuado, con la revisión del Manual de recursos humanos y la creación de un grupo de trabajo interdisciplinario para llevar adelante las mejoras. Se están elaborando nuevos productos de comunicación, como infografías y videos, para facilitar el acceso a la información sobre la

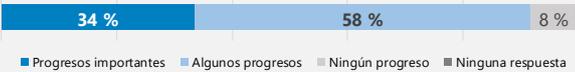
política del PMA en materia de protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación y sobre los procedimientos disciplinarios. La política de protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación se está revisando para mejorar las respuestas a las conductas abusivas e irrespetuosas. La finalización de esta labor, cuyo calendario se ha revisado, está prevista para el segundo trimestre de 2021.

31. El funcionamiento de los procedimientos disciplinarios se ha reforzado con la adición de recursos dedicados a las investigaciones. En 2020, la OIG ha cubierto todas las plazas de investigación que estaban vacantes y, en 2021, se ocuparán cuatro nuevos puestos. Además, con el uso de una lista de investigadores, que en 2021 trabajarán con contratos con arreglo a servicios efectivos, la OIG podrá hacer frente a períodos de actividad pico y atender el creciente número de denuncias de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación. Se han aprobado recursos para financiar ocho investigadores con ese tipo de contrato para 2021.
32. También se ha ampliado la capacidad de la Oficina del Ombudsman. Entre las medidas adoptadas por la oficina figuran el nombramiento de los primeros 14 asesores de la Sede para un entorno laboral respetuoso en septiembre de 2020, a fin de que se unan a la red mundial de más de 160 asesores de otras oficinas del PMA encargados de propiciar un entorno laboral respetuoso, y la ampliación de la capacidad de mediación y facilitación de la oficina. Aunque la capacidad de mediación de la oficina satisface la demanda actual, un acuerdo con la Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas brinda acceso a una red mundial de 90 mediadores.
33. Además de las mejoras en los procesos y la dotación de recursos, también se han hecho grandes esfuerzos para encontrar maneras de abordar e impugnar los casos de conducta indebida, entre otras cosas mediante la elaboración de procedimientos operativos estándar internos para el personal directivo (como una "guía de conversación") y los testigos (que reciben información y recordatorios sobre las formas de apoyar el cambio de cultura y de hacer frente a las conductas indebidas). En esa labor se tendrá en cuenta un examen de cómo la gestión de la actuación profesional insatisfactoria puede originar problemas de comportamiento. Las sesiones de sensibilización de la campaña titulada "Speak up!" también promueven cambios de comportamiento. En el último trimestre de 2020 se pondrán a prueba servicios de videoconferencia y soluciones virtuales, que se utilizarán hasta que puedan reanudarse las reuniones presenciales y las visitas a las oficinas en los países.

Esfera central 6: Comunicación

34. Como resultado de la importante labor de comunicación y divulgación, el 34 % de los encuestados señaló que se habían efectuado avances importantes en esta esfera y el 58 % estimó que se habían logrado parcialmente significativos.

Cuadro 7: Avances en la esfera central 6 de la comunicación

Esfera central del plan de acción integral			Definición con arreglo al informe del Grupo de trabajo conjunto	Situación final	Sondeo acerca de los avances ⁺
Esfera central 6: Comunicación			"El PMA debe comunicar claramente sus valores y la aplicabilidad de estos a determinadas funciones y responsabilidades en todos los niveles institucionales. También debe velar por que se entiendan con facilidad las políticas y los procedimientos en materia de conducta abusiva, incluidos los mecanismos de denuncia, por ejemplo, preparando una guía de bolsillo, videos didácticos, artículos y otro tipo de material de fácil acceso sobre la manera adecuada de actuar y responder en situaciones de abuso."	El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas con los que se garantiza un sistema de justicia interno sumamente funcional que brinda justicia a todos y protege a los empleados ante posibles represalias.	 <p>92 %</p> <p>■ Avances importantes + avances parcialmente significativos = Avances</p>
Indicadores de la Encuesta mundial del personal para 2021	Valor de referencia de la Encuesta mundial del personal	Meta	Sondeo del plan de acción integral – al mes de septiembre de 2020		
Esfera central 6.1: Estoy satisfecho(a) con la información que recibo sobre lo que pasa en el PMA.	59	69	 <p>■ Progresos importantes ■ Algunos progresos ■ Ningún progreso ■ Ninguna respuesta</p>		
Esfera central 6.2: En el PMA hay una comunicación abierta y honesta entre la institución y el personal.	44	54			

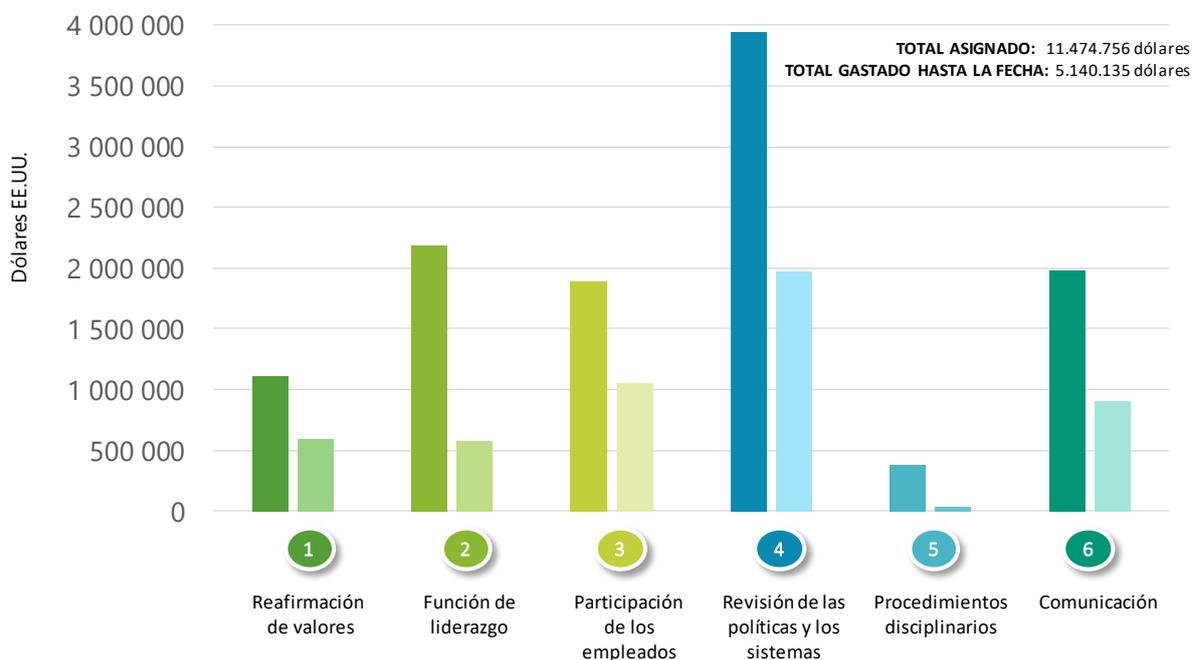
* El sondeo acerca de los avances hace referencia a las respuestas obtenidas durante las sesiones sobre los valores realizadas por medio de la plataforma Jam en el marco de un taller en línea inclusivo, de una hora de duración, celebrado del 8 al 10 de septiembre de 2020 y en el que participaron 1.043 empleados del PMA de más de 90 países.

35. Los avances observados en esta esfera reflejan la situación de las iniciativas y actividades conexas del PMA (véase el anexo III, esfera central 1: situaciones finales, iniciativas, actividades y avances). De conformidad con el plan de comunicación, se han realizado progresos tanto en las actividades de comunicación relacionadas con las iniciativas del plan de acción integral en las otras cinco esferas centrales como en las iniciativas de comunicación concretas, por ejemplo, la campaña "Respeto para todos".
36. Los buenos resultados obtenidos con las actividades de comunicación relativas a la esfera central de la reafirmación de valores demuestran la importancia de la labor de comunicación para cosechar los frutos de las iniciativas del plan de acción integral. Estas actividades comprenden la producción de videos y carteles sobre los valores reafirmados, con carteles en distintos idiomas para su utilización en las oficinas mundiales del PMA, la publicación de mensajes sobre la cultura organizacional en la página de inicio de la intranet del PMA (WFPgo), y el recurso a nuevas herramientas digitales, como Mural y la plataforma Jam, para la comunicación y la participación de los empleados. Se prevé que en el último trimestre de 2020 se establezca un espacio específico para que los empleados puedan reflexionar y debatir sobre los valores reafirmados, y que se diseñen y pongan en marcha nuevas páginas interactivas en la Intranet dedicadas a la cultura organizacional del PMA, en las que se facilitará información a los empleados sobre temas, herramientas y materiales relacionados con la cultura organizacional y en las que podrá mantenerse un intercambio de ideas.
37. La estrategia de comunicación interna, que se ha revisado recientemente, ayudará a determinar las necesidades de comunicación más importantes en materia de cultura organizacional. La esfera central de los procedimientos disciplinarios sirve de ejemplo: la comunicación eficaz y oportuna es esencial para promover las mejoras de la cultura organizacional y la sensibilización al respecto. Se prestará cada vez más atención a este aspecto en todas las iniciativas relacionadas con el plan de acción integral, con miras a garantizar comunicaciones oportunas que involucren a todo el personal del PMA. El éxito de las actividades de comunicación relacionadas con las cuestiones de género es otro buen ejemplo de ello: los organismos con sede en Roma, con la emisión de una declaración conjunta sobre la violencia familiar y doméstica, lograron sensibilizar sobre este problema y demostrar su compromiso al respecto. Las comunicaciones sobre la campaña "Pinta el mundo de naranja" del Secretario General y la campaña anual 16 Días de Activismo contra la Violencia de Género también han contribuido a los avances registrados.

38. El despliegue y el ulterior desarrollo de la campaña “Respeto para todos” es un ejemplo de una iniciativa acertada en la esfera central de la comunicación. Actualmente, la campaña se está implantando en más de 60 países, todos los despachos regionales y varias oficinas de la Sede. En su puesta en marcha ha participado la comunidad mundial del PMA de más de 160 asesores para un entorno laboral respetuoso, que han recibido capacitación para ser facilitadores de la campaña. Para finales de 2020 debería estar lista una plataforma para los cursos de capacitación en línea relacionados con la campaña “Respeto para todos” y está prevista una sesión de orientación inicial para el Grupo Directivo del PMA en el cuarto trimestre del año.

Utilización del presupuesto

Figura 6: Asignación de fondos a las iniciativas institucionales de importancia fundamental en materia de cultura organizacional y gasto de esos fondos, por esfera central (2018-2020)



Nota: Estas cifras se refieren únicamente a la financiación de las iniciativas institucionales dirigidas por la Sede. A efectos de estimación, los fondos de cada iniciativa se han dividido en partes iguales entre las esferas centrales cubiertas por la iniciativa en cuestión. Así, por ejemplo, si una iniciativa está relacionada con las esferas centrales 1 y 2, los fondos destinados a dicha iniciativa se reparten en partes iguales entre las dos esferas centrales.

39. Entre los recursos empleados para llevar a cabo las iniciativas relativas al plan de acción integral se incluyen fondos asignados a las direcciones de la Sede y las oficinas sobre el terreno en el marco del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas y de los planes estratégicos para los países (en concepto de costos de apoyo directo), y financiación específica asignada por el Comité de Asignación Estratégica de Recursos (SRAC) del PMA o procedente de iniciativas institucionales de importancia fundamental. En la figura 6, cada esfera central está representada por dos columnas: la primera muestra la asignación de fondos aprobada para las iniciativas institucionales (dirigidas por la Sede) en esa esfera central entre 2018 y septiembre de 2020 y la segunda muestra el gasto total. Los datos sobre la financiación total comunicados originalmente en el plan de acción integral⁶ se han revisado para que correspondan a las asignaciones actualizadas después de los ahorros presupuestarios (por ejemplo, en los viajes y las actividades de capacitación) y la labor de redefinición de las prioridades del SRAC.

⁶ WFP/EB.A/2020/12-A, página 8, párrafo 19.

40. Entre 2018 y finales de septiembre de 2020, la inversión total en iniciativas en materia de cultura organizacional procedente del SRAC y de las iniciativas institucionales de importancia fundamental ascendió a 11,4 millones de dólares EE.UU., lo que pone de relieve la importancia de la cultura organizacional para la planificación estratégica y las prioridades del PMA. El gasto total fue de 5,1 millones de dólares.

Materialización de los beneficios del plan de acción integral

41. En opinión de los participantes en el sondeo, se han hecho avances hacia las situaciones finales en la mayoría de las esferas centrales. En general, las iniciativas en curso del plan de acción integral van por buen camino, excepto en los casos en que ha sido necesario revisar los plazos debido a la pandemia de COVID-19. No obstante, a pesar de los progresos, aún deben realizarse grandes esfuerzos para que el PMA disfrute de un lugar de trabajo mejorado, inclusivo y respetuoso, en el que los problemas de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación se aborden en su totalidad.
42. Las constataciones de las sesiones sobre la cultura organizacional, realizadas por medio de la plataforma Jam, se utilizarán para agilizar los avances y la materialización de los beneficios. Estas constataciones permiten determinar cuáles son los "momentos de la verdad" en el camino que conducirá al PMA a instaurar una mejor cultura organizacional. Esos momentos de la verdad representan las intervenciones clave y la secuencia de esas intervenciones que surtirán más efecto al propiciar los comportamientos deseados en relación con los valores reafirmados de la integridad, la colaboración, el compromiso, la humanidad y la inclusión. Actualmente, se están determinando cuáles son esos momentos de la verdad en cada una de las seis esferas centrales del plan de acción integral y, en gran medida, ya se han incorporado en las iniciativas de este plan.
43. En la esfera central de la reafirmación de valores, los momentos de la verdad están relacionados con el proceso que conducirá al PMA a "vivir los valores" y que lo ayudará a luchar contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación en el lugar de trabajo. Para agilizar este proceso, cada empleado del PMA aprovechará las fortalezas del Programa y se centrará en cambiar los comportamientos que son perjudiciales para la cultura organizacional en la labor cotidiana. En la esfera central de la función de liderazgo, los momentos de la verdad se refieren a la atribución de una función de modelo al personal directivo: un director cuyo comportamiento va en contra de los valores reafirmados demuestra falta de compromiso con la mejora de la cultura organizacional. En la esfera de la participación de los empleados, las buenas prácticas de oficina y el trabajo en equipo tendrán un efecto inmediato en el bienestar y la apertura en el lugar de trabajo.
44. En la esfera central de la revisión de las políticas y los sistemas, los momentos de la verdad guardan relación con cuatro esferas cruciales de la gestión del personal: el marco contractual, la gestión de la actuación profesional, las promociones y las reasignaciones. El marco contractual, que se está examinando en el marco del programa de trabajo de la Dirección de Recursos Humanos, está estrechamente vinculado a una iniciativa en curso en materia de planificación de la fuerza de trabajo, a la que recientemente se han asignado recursos adicionales. Se está ultimando un informe sobre una reciente auditoría interna del proceso de reasignación y se prevé que sus recomendaciones ofrezcan una base sólida para examinar más a fondo este proceso. Asimismo, hay que seguir trabajando en la gestión de la actuación profesional, ya que para que un sistema de última generación de gestión del desempeño dé buenos resultados, su utilización debe ir acompañada de importantes cambios de comportamiento, que lleven a los empleados a "vivir cada vez más los valores del PMA". El sistema de gestión de la actuación profesional, PACE 2.0, puesto en marcha a principios de 2020, brinda una base sólida para esta labor gracias a nuevas características e innovaciones en la materia como, por ejemplo, una herramienta para grabar las opiniones de los colegas, tableros de control para el aprendizaje y el desarrollo y una evaluación del desempeño de los equipos. Se dará prioridad a la labor en estas

esferas de la gestión del personal puesto que todas ellas son fundamentales para lograr cambios oportunos y sostenibles de la cultura organizacional.

45. En la esfera central de los procedimientos disciplinarios, los momentos de la verdad están relacionados con la confianza de los empleados en el funcionamiento de estos procedimientos. Los procedimientos disciplinarios deben ser objeto de comunicaciones más frecuentes y transparentes, al igual que las comunicaciones en todas las esferas centrales del plan de acción integral. En la esfera central de la comunicación, los momentos de la verdad guardan relación con la aclaración de los procesos que el personal actualmente considera poco claros y confusos. Para abordar esta cuestión, a finales de 2020 se pondrá en marcha una nueva campaña de comunicación denominada "Desmitificar la manera en que las cosas funcionan aquí".

Conclusión

46. El PMA ha hecho grandes avances en la creación de un entorno laboral mejorado, inclusivo y respetuoso, en el que los problemas de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación se abordan en su totalidad. Sin embargo, hay que seguir trabajando en las seis esferas centrales del plan de acción integral.
47. Si bien la mayor parte de las iniciativas del PMA relativas al plan de acción integral van por buen camino, es necesario adoptar nuevas medidas para agilizar y establecer una secuencia de trabajo en las seis esferas centrales.
48. En el próximo informe parcial formal, que se incorporará al Informe Anual de las Realizaciones de 2020 del PMA, se expondrán los avances generales, especialmente en la materialización de los beneficios.

ANEXO I

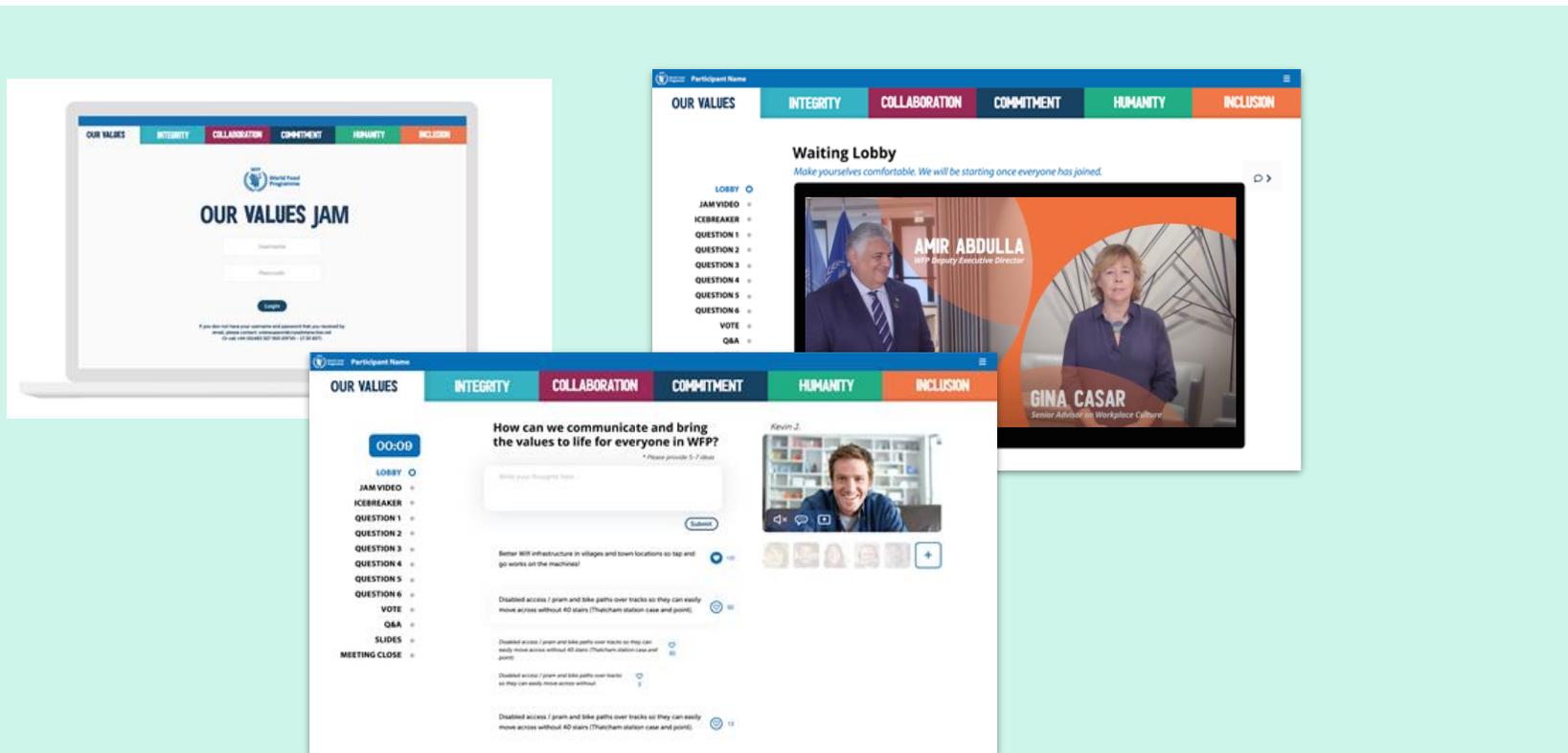
INDICADORES DE LAS REALIZACIONES DEL PLAN DE ACCIÓN INTEGRAL

Esferas centrales del plan de acción integral	Situaciones finales	Código del indicador	Indicadores de la Encuesta mundial del personal	Encuesta mundial del personal de 2018 Valor de referencia (%)	Encuesta mundial del personal de 2020 Meta (%)
Esfera central 1: Reafirmación de valores	El PMA ha definido claramente y reafirmado unos valores que son plenamente aceptados, comunicados y aplicados de forma activa en todo el Programa.	CA1.1	Todos los empleados del PMA son tratados con respeto sea cual sea su trabajo, edad, raza, religión, orientación sexual, identidad de género, origen étnico y capacidad física.	61	71
Esfera central 2: Función de liderazgo	El Grupo Directivo del PMA, así como el personal directivo de categoría superior y de categoría media, respetan las normas básicas de conducta del PMA e inspiran una visión compartida de respeto y compromiso que se comunica plenamente y se aplica activamente en todo el Programa.	CA2.1	Mi supervisor ejerce un liderazgo eficaz.	65	75
		CA2.2	En el PMA las personas asumen la responsabilidad de hacer bien su trabajo.	56	66
		CA2.3	La dirección ejecutiva del PMA da ejemplo de los valores fundamentales del Programa.	66	76
Esfera central 3: Participación de los empleados	Los empleados del PMA de todos los niveles se sienten empoderados y alentados a hablar sin reservas y a fomentar un espíritu de inclusión y apertura en su trabajo.	CA3.1	Estoy orgulloso(a) de trabajar para el PMA.	88	88
		CA3.2	El cometido o el propósito del PMA hacen que sienta que mi trabajo es importante.	87	87
		CA3.3	Considero que el PMA me presta apoyo en relación con los cambios institucionales.	49	59
Esfera central 4: Revisión de las políticas y los sistemas	El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas que posibilitan una planificación estructurada de la fuerza de trabajo y una cultura de gestión del desempeño favorable a la igualdad y el respeto y basada en la meritocracia, al proporcionar a los empleados de todas las categorías herramientas, orientaciones y oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo profesional.	CA4.1	En mi trabajo, se me brinda la oportunidad de hacer cada día lo que mejor sé hacer.	69	79
		CA4.2	Sé que mi supervisor tomará las medidas adecuadas si mi equipo tiene algún problema continuado con su rendimiento.	66	76
		CA4.3	En el PMA, los ascensos se basan principalmente en el mérito.	38	48
		CA4.4	El PMA hace todo lo posible por garantizar mi protección y seguridad.	70	80

Esferas centrales del plan de acción integral	Situaciones finales	Código del indicador	Indicadores de la Encuesta mundial del personal	Encuesta mundial del personal de 2018 Valor de referencia (%)	Encuesta mundial del personal de 2020 Meta (%)
Esfera central 5: Proceso disciplinario	EL PMA dispone de políticas, procesos y sistemas con los que se garantiza un sistema de justicia interno sumamente funcional que brinda justicia a todos y protege a los miembros del personal de las represalias.	CA5.1	Tuve una experiencia personal de hostigamiento en el trabajo durante el último año.	18	0
		CA5.2	Confío en que cuento con la protección del PMA si señalo que algo no se está haciendo correctamente.	48	58
		CA5.3	Creo que a todos los empleados del PMA, sea cual sea su nivel, se les hace responder de cualquier mala conducta o comportamiento poco ético.	63	73
Esfera central 6: Comunicación	El PMA ha aplicado plenamente todos los elementos de sus actividades de comunicación destinadas a promover cambios sociales y de comportamiento, mejorando así la transparencia, y el personal de todos los niveles entiende y fomenta la rendición de cuentas en todas sus actividades, en particular las relacionadas con el comportamiento abusivo, el hostigamiento y la discriminación.	CA6.1	Estoy satisfecho(a) con la información que recibo sobre lo que pasa en el PMA.	59	69
		CA6.2	En el PMA hay una comunicación abierta y honesta entre la institución y el personal.	44	54

ANEXO II

CAPTURAS DE PANTALLA DE LAS SESIONES SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PMA Y LISTA DE PREGUNTAS PLANTEADAS EN ESAS SESIONES



P 1: ¿Cómo pueden usted y su equipo demostrar los valores del PMA en su trabajo cotidiano?

P 2: ¿Qué es lo que el PMA debe hacer en los próximos 3 a 6 meses para demostrar que quiere realmente poner en práctica sus valores?

P 3: ¿Qué deberían hacer los jefes y directores para convencerle de que están realmente comprometidos con esos valores?

P 4: ¿Cuáles son los procesos más importantes para adherirse a esos valores?

P 5: ¿Cómo podemos motivarle y hacerle participar en nuestras actividades de comunicación en torno a los valores?

ANEXO III

ESFERA CENTRAL 1: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE I)

Esfera central 1: Reafirmación de valores

Situación final:

El PMA ha definido claramente y reafirmado unos valores que son plenamente aceptados, comunicados y aplicados de forma activa en todo el organismo.

Iniciativa	Responsable	Actividad	Avance de las actividades												Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad
			2019				2020				2021					
			1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º		
Diseño e implementación de un proceso mundial para reafirmar los valores del PMA	CCH	Diseño y utilización de una herramienta específicamente destinada a la reafirmación de los valores y los comportamientos en el marco de una consulta mundial al personal													CONFORME A LO PREVISTO / FINALIZADO	Del 14 al 25 de mayo de 2020 se llevó a cabo una consulta mundial sobre los valores. El principal resultado de la consulta fue la participación de casi 5.000 empleados de todas las oficinas del PMA. El 24 % de los participantes trabajaban en la Sede y las oficinas mundiales y el 76 %, sobre el terreno.
		Realización de un ensayo en el que participen el personal directivo, las principales partes interesadas y las redes más importantes (Red de asesores para un entorno laboral respetuoso y Red de jóvenes), combinando por igual la celebración de entrevistas y talleres													CONFORME A LO PREVISTO / FINALIZADO	Una vez finalizada la consulta sobre los valores, el conjunto de cinco valores se puso a prueba en grupos de discusión durante 10 sesiones de talleres de "divulgación de los valores", que se celebraron del 8 al 19 de junio de 2020 y en las que participaron más de 70 colegas.
		Creación de un plan de movilización del personal de 12 meses de duración destinado a determinar los símbolos y sistemas que es preciso mejorar con el fin de vivir los valores y adoptar comportamientos ejemplares en todos los niveles del Programa													CONFORME A LO PREVISTO	Del 8 al 10 de septiembre de 2020, 1.043 colegas de varios lugares participaron en las sesiones sobre los valores realizadas utilizando la plataforma Jam, esto es, una serie de 16 talleres en línea, con dos facilitadores por sesión. Las opiniones recopiladas servirán de base para elaborar un plan en materia de cultura de 12 meses.

Momento actual

CCH = Oficina de Gestión del Proyecto de Cambio Cultural

ESFERA CENTRAL 1: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE II)

Esfera central 1: Reafirmación de valores

Situación final:

El PMA ha definido claramente y reafirmado unos valores que son plenamente aceptados, comunicados y aplicados de forma activa en todo el organismo.

Iniciativa	Responsable	Actividad	Avance de las actividades												Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad
			2019				2020				2021					
			Trimestre				Trimestre				Trimestre					
1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º					
Revisión de la circular de la Directora Ejecutiva por la que se establece el Código de Conducta del PMA y actividades conexas	ETO	Elaboración y puesta en práctica de un Código de Conducta revisado													CONFORME A LO PREVISTO / APLAZADO / CALENDARIO REVISADO	
															CONFORME A LO PREVISTO	La revisión del Código de Conducta marcha conforme a lo previsto y el producto final ayudará a los empleados del PMA a comprender las expectativas en materia de conducta.

Momento actual

ETO = Oficina de Deontología

ESFERA CENTRAL 2: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE II)

Esfera central 2: Función de liderazgo

Situación final:

El Grupo Directivo del PMA, así como el personal directivo de categoría superior y de categoría media, respetan las normas básicas de conducta del PMA e inspiran una visión compartida de respeto y compromiso que se comunica plenamente y se aplica activamente en todo el organismo.

Iniciativa	Responsable	Actividad	Avance de las actividades												Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad							
			2019				2020				2021												
			Trimestre				Trimestre				Trimestre												
1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º												
Desarrollo de las aptitudes de liderazgo del personal directivo del PMA de todos los niveles y mejora de la gestión del personal y la rendición de cuentas del personal directivo	HRM	Adaptación del programa de liderazgo del PMA en vigor a fin de poder preparar al personal directivo para que se convierta en un modelo a seguir en lo relativo a la promoción de un entorno laboral respetuoso													CONFORME A LO PREVISTO / APLAZADO / CALENDARIO REVISADO								
		Desarrollo de un marco de liderazgo a distintos niveles y elaboración de un marco o enfoque sistemático para la evaluación y desarrollo de las competencias de gestión													CONFORME A LO PREVISTO	El actual programa de liderazgo (que incluye un taller) se ha suspendido a causa de pandemia de COVID-19, pero se han impartido sesiones a distancia y se ha facilitado material de capacitación en línea sobre la gestión del personal durante la pandemia. Se ha puesto a disposición de todo el personal directivo un portal específico sobre la gestión del personal en este contexto. La definición de las necesidades para un nuevo programa se iniciará en septiembre y la licitación correspondiente, en noviembre.							
		Implantación de un programa a escala institucional destinado al personal directivo de nivel medio que garantice su preparación para establecer una buena interacción de equipo													CALENDARIO REVISADO	Se está elaborando un nuevo marco de liderazgo del PMA, que se ajusta plenamente al marco de liderazgo del sistema de las Naciones Unidas y se basa en las particularidades del PMA. Algunos aspectos de esta labor dependían de la revisión del sistema de valores del PMA. Analizar las opciones de instrumentos de evaluación que se aplicarán a distintos niveles y finalizar el proceso de licitación en esta esfera.							
		Establecimiento de un servicio de asistencia reservado al personal directivo													CONFORME A LO PREVISTO	El análisis de las necesidades de aprendizaje se efectuó en el segundo y tercer trimestre del año y el diseño de alto nivel se realizará en septiembre. La elaboración del material está prevista para el cuarto trimestre. Las actividades piloto se planificarán para 2021, en función de las restricciones de viaje relacionadas con la COVID-19. Entretanto, la HRM ha utilizado el programa de supervisión del PMA a distancia, que ha recibido tres galardones de oro a la excelencia del Grupo Brandon-Hall en 2020.							
		Capacitación de los directores en los países y los directores adjuntos de las oficinas en los países en materia de gestión eficiente del personal y establecimiento de un entorno laboral respetuoso													CONFORME A LO PREVISTO	El servicio de asistencia para el personal directivo, destinado a ofrecer orientaciones y conocimientos especializados para prevenir y corregir la actuación profesional insatisfactoria, así como conceptos orientativos, está listo y su establecimiento está pendiente de la asignación interna de fondos.							

Momento actual

HRM = Dirección de Recursos Humanos

ESFERA CENTRAL 3: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE I)

Esfera central 3: Participación de los empleados

Situación final:

Los empleados del PMA de todos los niveles se sienten empoderados y alentados a hablar sin reservas y a fomentar un espíritu de inclusión y apertura en su trabajo y en su interacción con los demás.

		Avance de las actividades												Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad
Iniciativa	Responsable	2019				2020				2021					
		Trimestre				Trimestre				Trimestre					
		1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º		
Racionalización de los sistemas y redes relacionados con la cultura organizacional	CCH	Racionalización de los diálogos estratégicos y colaboración con las redes (Red de asesores para un entorno laboral respetuoso y Red de jóvenes) y las asociaciones relacionadas con la cultura organizacional												CONFORME A LO PREVISTO / APLAZADO / CALENDARIO REVISADO	La Subdirectora Ejecutiva de Cultura Organizacional ha mantenido un diálogo regular con los órganos representativos del personal, y se han llevado a cabo varias actividades y conversaciones con asociaciones y redes. Cabe citar como ejemplo una conversación en línea entre la Red de jóvenes del PMA, el Director Ejecutivo del PMA y la Subdirectora Ejecutiva de Cultura Organizacional, celebrada el 1 de junio de 2020, y la participación en las conferencias telefónicas y los cursos de capacitación periódicos de los asesores para un entorno laboral respetuoso. La colaboración con las redes también ha sido fundamental para la realización de las sesiones sobre los valores, que se efectuaron por medio de la plataforma Jam entre el 8 y el 10 de septiembre y en las que algunas de estas redes participaron como facilitadores.

Momento actual

ESFERA CENTRAL 3: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE III)

Esfera central 3: Participación de los empleados

Situación final:

Los empleados del PMA de todos los niveles se sienten empoderados y alentados a hablar sin reservas y a fomentar un espíritu de inclusión y apertura en su trabajo y en su interacción con los demás.

Iniciativa	Responsable	Actividad	Avance de las actividades												Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad
			2019				2020				2021					
			Trimestre				Trimestre				Trimestre					
1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	CONFORME A LO PREVISTO / APLAZADO / CALENDARIO REVISADO				
Debates informales abiertos a todo el personal, citas a ciegas para almorzar y otras actividades sociales que refuercen la cultura de equipo	MSD	Organización de almuerzos con comida para llevar y otras actividades que refuercen la cultura en el lugar de trabajo, por ejemplo, citas a ciegas para almorzar (con una posible ampliación a otras actividades)													CONFORME A LO PREVISTO	Las actividades se están llevando a cabo conforme a lo previsto y se ha logrado una elevada asistencia en las reuniones de las direcciones, los cafés virtuales y las presentaciones o actividades dirigidas a todo el PMA (por ejemplo, más de 250 personas participaron en la actividad organizada para el Día Mundial del Medio Ambiente, el 5 de junio de 2020).

Momento actual

MSD = Dirección de Servicios de Gestión

ESFERA CENTRAL 3: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE IV)

Esfera central 3: Participación de los empleados

Situación final:

Los empleados del PMA de todos los niveles se sienten empoderados y alentados a hablar sin reservas y a fomentar un espíritu de inclusión y apertura en su trabajo y en su interacción con los demás.

		Avance de las actividades												Situación)	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad	
Iniciativa	Responsable	2019				2020				2021						
		Trimestre				Trimestre				Trimestre						
	Actividad	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º			
<p>Fomento de actividades de salvaguardia de la seguridad de las operaciones con el fin de mejorar la gestión de los riesgos de seguridad</p> <p>Refuerzo de la sensibilización de los empleados respecto de las cuestiones de seguridad a través de programas de capacitación y orientación</p>	SEC	Desarrollo de un programa de aprendizaje cuyo objeto sea tomar conciencia de las amenazas, los riesgos y los factores de vulnerabilidad relacionados con la seguridad de todo el personal del PMA													CONFORME A LO PREVISTO	Está en curso un proceso de licitación abreviado para seleccionar la mejor solución de aprendizaje/capacitación entre los proveedores de servicios de enseñanza del PMA, teniendo en cuenta la naturaleza delicada de los temas de este programa de aprendizaje.
		Capacitación de las empleadas del PMA en lo relativo a la sensibilización sobre los riesgos de seguridad													CALENDARIO REVISADO	Debido a la COVID-19 y, por consiguiente, a las modalidades de trabajo a distancia y las restricciones de viaje, por el momento no es posible llevar a cabo esta actividad de capacitación (la fecha de inicio se ha aplazado al primer trimestre de 2021). Sin embargo, se están estudiando soluciones alternativas para realizarla antes de que finalice el cuarto trimestre de 2020.

Momento actual

SEC = Dirección de Seguridad

ESFERA CENTRAL 3: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE V)

Esfera central 3: Participación de los empleados

Situación final:

Los empleados del PMA de todos los niveles se sienten empoderados y alentados a hablar sin reservas y a fomentar un espíritu de inclusión y apertura en su trabajo y en su interacción con los demás.

			Avance de las actividades													
Iniciativa	Responsable	Actividad	2019				2020				2021				Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad
			Trimestre				Trimestre				Trimestre					
			1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	CONFORME A LO PREVISTO / APLAZADO / CALENDARIO REVISADO	
Creación de una cultura del aprendizaje elaborando e implementando programas de aprendizaje y perfeccionamiento profesional	TEC	Creación de un programa de integración de los nuevos empleados, en línea o virtual, destinado a la TEC (en asociación con la Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos [INK])													CONFORME A LO PREVISTO	Todos los trimestres se organizan con la INK sesiones de incorporación virtuales. La TEC ha ampliado esta oportunidad también a los colegas sobre el terreno.
		Desarrollo de una plataforma piloto con herramientas y métodos de colaboración en línea, en particular, seminarios en línea sobre fomento de la capacidad, asesoramiento personalizado y archivo de documentación con fines de aprendizaje													CONFORME A LO PREVISTO	La plataforma se ha diseñado teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios del PMA que, en ocasiones, tienen dificultades debido a la falta de interacción personal.

Momento actual

TEC = Dirección de Tecnología de la Información

ESFERA CENTRAL 3: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE VI)

Esfera central 3: Participación de los empleados

Situación final:

Los empleados del PMA de todos los niveles se sienten empoderados y alentados a hablar sin reservas y a fomentar un espíritu de inclusión y apertura en su trabajo y en su interacción con los demás.

		Avance de las actividades														
Iniciativa	Responsable	Actividad	2019				2020				2021				Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad
			Trimestre				Trimestre				Trimestre					
			1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º		
Misiones de apoyo y actividades de divulgación y orientación destinadas a las oficinas en los países para la promoción de un entorno laboral seguro y saludable	WEL	Prestación de apoyo a las oficinas en los países en calidad de consejero del personal para abordar los problemas en el lugar de trabajo	←-----→												CONFORME A LO PREVISTO	Habida cuenta de que esta es una actividad básica de la cartera de servicios de la WEL, no tiene un plazo "final". Sin embargo, la prestación de apoyo se mejora constantemente a fin de abordar nuevos retos y ofrecer más apoyo para las cuestiones relacionadas con el lugar de trabajo y el bienestar (por ejemplo, el apoyo prestado por un nuevo Oficial de Enlace con las Familias desde agosto de 2020).
Creación y consolidación de los comités de bienestar		Promoción de la inclusión de actividades en el ámbito de la salud física y mental en los planes de las oficinas en los países y fomento de la cohesión del personal	←-----→												CALENDARIO REVISADO	La creación de los comités de bienestar en las oficinas en los países está suspendida por el momento debido a la pandemia en curso. Los comités de bienestar existentes siguen funcionando de distintas maneras, en función de la oficina en el país y su situación.

Momento actual

WEL = Dirección de Bienestar del Personal

ESFERA CENTRAL 4: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE I)

Esfera central 4: Revisión de las políticas y los sistemas

Situación final:

El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas que posibilitan una planificación estructurada de la fuerza de trabajo y una cultura de gestión del desempeño que fomenta la igualdad y el respeto y se basa en la meritocracia, al proporcionar a los empleados de todas las categorías herramientas, orientaciones y oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo profesional.

Iniciativa	Responsable	Actividad	Avance de las actividades												Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad			
			2019				2020				2021								
			1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º					
Creación del Comité Permanente Interdivisional, integrado por las partes interesadas del sistema de justicia interna	Comité Permanente Interdivisional	Revisión del mandato del Comité y celebración de reuniones periódicas a fin de estudiar enfoques multidimensionales coordinados para abordar las cuestiones relativas a la conducta abusiva y la protección de las víctimas															CONFORME A LO PREVISTO	El mandato actualizado se está examinando con el Comité Permanente Interdivisional. Se prevé que se finalizará después de que se decida cuáles serán los medios alternativos para atender las denuncias del personal y la función del Comité al respecto (mediación formal, intervención y orientación, mediación entre pares, etc.). Cabe señalar, sin embargo, que ya se ha establecido un mandato eficaz para el Comité.	
		Diseño y lanzamiento del portal web del Comité Permanente Interdivisional																CONFORME A LO PREVISTO	Este es un tema permanente del programa de las reuniones del Comité Permanente Interdivisional. Se prevé completar esta labor en 2021 con la colaboración de la CAM. Algunos de los contenidos han sido elaborados por la OIG y los servicios de recursos humanos.
Auditoría de las esferas pertinentes para mejorar la cultura organizacional en el PMA	OIG	Realización de una auditoría interna sobre la gestión del desempeño															CONFORME A LO PREVISTO - FINALIZADO	Actividad finalizada en 2019.	
		Realización de una auditoría sobre la responsabilidad del personal de alto nivel de marcar la pauta																CONFORME A LO PREVISTO - FINALIZADO	Actividad finalizada en 2019.
		Realización de auditorías en las oficinas en los países centradas en el ámbito de la responsabilidad del personal de alto nivel de marcar la pauta																CONFORME A LO PREVISTO en cuanto al enfoque – CALENDARIO REVISADO	Se han elaborado la metodología y el enfoque. El retraso se debe a la falta de oficinas en los países disponibles y a la restricción de los viajes. El calendario revisado para la ejecución es el primer trimestre de 2021, cuando se reanuden los viajes a las oficinas en los países.

Momento actual

CAM = Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial

ESFERA CENTRAL 4: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE II)

Esfera central 4: Revisión de las políticas y los sistemas

Situación final:

El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas que posibilitan una planificación estructurada de la fuerza de trabajo y una cultura de gestión del desempeño que fomenta la igualdad y el respeto y se basa en la meritocracia, al proporcionar a los empleados de todas las categorías herramientas, orientaciones y oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo profesional.

Avance de las actividades

Iniciativa	Responsable	Actividad	Avance de las actividades												Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad	
			2019				2020				2021						
			Trimestre				Trimestre				Trimestre						
1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º						
Auditoría de las esferas pertinentes para mejorar la cultura organizacional del PMA	OIG	Realización de una auditoría interna sobre el proceso de reasignación													CALENDARIO REVISADO	Las actividades sobre el terreno están en marcha, pero la presentación de informes se ha aplazado un mes para modificar la metodología.	
		Asesoramiento en el proceso de ascensos														CONFORME A LO PREVISTO	Es posible que la puesta en marcha se aplase hasta 2021 para permitir que en el proceso se tengan en cuenta los resultados de la auditoría del proceso de reasignación.
		Realización de una auditoría interna de la gestión de los consultores														CONFORME A LO PREVISTO	--
Diseño e implantación de nuevos instrumentos para mejorar la prestación de servicios de la OIG	OIG	Diseño y puesta en marcha del sistema de gestión de casos													CONFORME A LO PREVISTO - FINALIZADO	Actividad finalizada en el primer trimestre de 2020.	
		Diseño y puesta en marcha de la línea directa EthicSphere													CONFORME A LO PREVISTO - FINALIZADO	Actividad finalizada en el primer trimestre de 2020.	
		Creación y entrada en funcionamiento de una línea directa de la OIG														CALENDARIO REVISADO	El calendario se ha visto afectado por la pandemia de COVID-19. La actividad se ha aplazado hasta el cuarto trimestre de 2020 para que no entren en conflicto con otras prioridades del PMA.
		Relanzamiento del nuevo portal web de la OIG														CALENDARIO REVISADO	Se han introducido pequeños cambios para actualizar todas las páginas web de la OIG, pero el rediseño y el relanzamiento del portal web de la OIG está pendiente de finalización.
		Examen y revisión de los procedimientos operativos estándar de los departamentos de forma previa al examen del proceso LEAN														CALENDARIO REVISADO	La labor relativa a los procedimientos operativos estándar marcha conforme a lo previsto, pero el examen del proceso LEAN ha sufrido retrasos debido a los recortes presupuestarios y a las restricciones a los viajes de los consultores.

Momento actual

ESFERA CENTRAL 4: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE III)

Esfera central 4: Revisión de las políticas y los sistemas

Situación final:

El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas que posibilitan una planificación estructurada de la fuerza de trabajo y una cultura de gestión del desempeño que fomenta la igualdad y el respeto y se basa en la meritocracia, al proporcionar a los empleados de todas las categorías herramientas, orientaciones y oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo profesional.

Iniciativa	Responsable	Actividad	Avance de las actividades												Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad
			2019				2020				2021					
			Trimestre				Trimestre				Trimestre					
1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º					
Revisión de la Circular de la Directora Ejecutiva sobre protección contra represalias y actividades conexas	ETO	Análisis y consolidación de los datos en materia de represalias con arreglo a la encuesta sobre el lugar de trabajo y formulación de recomendaciones para la dirección para abordar el miedo a las represalias													CONFORME A LO PREVISTO / APLAZADO / CALENDARIO REVISADO	
		Revisión y aplicación de la Circular de la Directora Ejecutiva sobre protección contra represalias y elaboración de herramientas que apoyen su ejecución, por ejemplo, una lista de preguntas frecuentes													CONFORME A LO PREVISTO - FINALIZADO	La labor de análisis y consolidación de los datos en materia de represalias se completó con éxito y, próximamente, se formularán recomendaciones al respecto.
		Organización de una campaña de sensibilización en el marco de la implantación de la política revisada de protección de los denunciantes de irregularidades													CALENDARIO REVISADO	Aunque la campaña de sensibilización se ha ultimado y está lista para su lanzamiento, las fechas originales para la puesta en marcha se han aplazado hasta el cuarto trimestre de 2020 o el primer trimestre de 2021 debido al retraso en la promulgación de la política de protección contra represalias.

Momento actual

ESFERA CENTRAL 4: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE IV)

Esfera central 4: Revisión de las políticas y los sistemas

Situación final:

El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas que posibilitan una planificación estructurada de la fuerza de trabajo y una cultura de gestión del desempeño que fomenta la igualdad y el respeto y se basa en la meritocracia, al proporcionar a los empleados de todas las categorías herramientas, orientaciones y oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo profesional.

Iniciativa	Responsable	Actividad	Avance de las actividades												Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad				
			2019				2020				2021									
			Trimestre				Trimestre				Trimestre									
1º				2º				3º				4º				CONFORME A LO PREVISTO / APLAZADO / CALENDARIO REVISADO				
Creación de capacidades de lucha contra el fraude y la corrupción en todo el PMA, mediante el desarrollo a nivel regional de competencias especializadas, normas, orientaciones y capacitación	ERM	Actualización de la política de lucha contra el fraude y la corrupción																	CONFORME A LO PREVISTO	Se mantuvieron debates con la OIG durante todo el mes de agosto. El proyecto de política se recibió a principios de septiembre y se prevé transmitirlo a los directores de las esferas funcionales y los directores regionales en breve, con fines de consulta interna. Se presentará información actualizada al Comité de Auditoría en la tercera semana de septiembre.
		Elaboración de material de aprendizaje y para la campaña de lucha contra el fraude y la corrupción y organización de sesiones de capacitación en este ámbito																	CONFORME A LO PREVISTO	Se han logrado muchos de los resultados previstos, especialmente en el segundo y tercer trimestre de 2020, con la publicación del manual de lucha contra el fraude y la corrupción y la amplia capacitación impartida a los despachos regionales y las funciones encargadas del riesgo de fraude durante las emergencias. En julio también se organizó la segunda ronda de capacitación en materia de lucha contra el fraude y la corrupción para la orientación inicial destinada a los directores en los países.
		Contratación de especialistas a nivel regional en la lucha contra el fraude y la corrupción que se integrarán en los despachos regionales de Nairobi y El Cairo																	CONFORME A LO PREVISTO - FINALIZADO	Se contrató a dos especialistas que han mostrado un buen desempeño y aportado valiosas contribuciones.

Momento actual

ERM = Dirección de Gestión Global de Riesgos

ESFERA CENTRAL 4: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE V)

Esfera central 4: Revisión de las políticas y los sistemas

Situación final:

El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas que posibilitan una planificación estructurada de la fuerza de trabajo y una cultura de gestión del desempeño que fomenta la igualdad y el respeto y se basa en la meritocracia, al proporcionar a los empleados de todas las categorías herramientas, orientaciones y oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo profesional.

			Avance de las actividades													
Iniciativa	Responsable	Actividad	2019				2020				2021				Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad
			Trimestre				Trimestre				Trimestre					
			1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	CONFORME A LO PREVISTO / APLAZADO / CALENDARIO REVISADO	
Adopción de normas equitativas desde una perspectiva de género, aplicables a los programas y los lugares de trabajo del PMA	GEN	Aplicación de la iniciativa sobre normas sociales en los despachos regionales y las oficinas en los países													CALENDARIO REVISADO	Para llevar a cabo uno de los componentes clave de esta actividad (la formación de los capacitadores) deben realizarse reuniones presenciales y viajes a las oficinas en los países. El calendario revisado que se propone es entre el primer y segundo trimestre de 2021.
												Momento actual				

GEN = Oficina de Género

ESFERA CENTRAL 4: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE VI)

Esfera central 4: Revisión de las políticas y los sistemas

Situación final:

El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas que posibilitan una planificación estructurada de la fuerza de trabajo y una cultura de gestión del desempeño que fomenta la igualdad y el respeto y se basa en la meritocracia, al proporcionar a los empleados de todas las categorías herramientas, orientaciones y oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo profesional.

Iniciativa	Responsable	Actividad	Avance de las actividades												Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad	
			2019				2020				2021						
			1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º			
Desarrollo y revisión de los procesos y sistemas de recursos humanos	HRM	La nanzamiento del sistema PACE 2.0 y examen de otras herramientas de gestión del desempeño														CONFORME A LO PREVISTO / APLAZADO / CALENDARIO REVISADO	El sistema PACE 2.0 se puso en marcha con éxito en abril de 2020, con la ejecución de la primera fase de la implementación y su puesta a disposición para categorías de empleados predefinidas. La inclusión de los contratos de servicios y los acuerdos de servicios especiales entrará en vigor en mayo de 2021. A continuación, en el primer trimestre de 2021, se introducirá la evaluación de 180 grados.
		Continuación del desarrollo y mejora de las competencias de los profesionales de recursos humanos que se orientan a prestar asistencia a los empleados en la gestión de conflictos														CONFORME A LO PREVISTO	Se está elaborando un concepto para impartir cursos de capacitación a distancia eficaces.
		Búsqueda de soluciones a la cuestión del uso por el PMA de modalidades de contratación de personal que no es de plantilla, mediante un examen de las políticas de contratación, reasignación y scenso														CALENDARIO REVISADO	Cuarto trimestre de 2021 – En la propuesta actual de revisar el marco de dotación de personal del PMA para abordar las preocupaciones relativas a los contratos del personal que no es de plantilla se indica el ejercicio económico de 2022 como fecha para la aplicación plena.
		Diseño y desarrollo de una planificación estratégica de la fuerza de trabajo, tanto a nivel funcional como de países														CALENDARIO REVISADO	El proyecto se prolongará hasta 2022 debido a las razones siguientes: el presupuesto se puso a disposición en julio de 2019 y el orden de prioridad de las actividades se modificó a causa de la COVID-19. Si bien se ha avanzado considerablemente en la planificación de la fuerza de trabajo funcional, el marco para las oficinas en los países debe elaborarse en los próximos meses y aplicarse en 2021-2022.
Aplicación del Plan de acción para la paridad de género del PMA														CONFORME A LO PREVISTO	Las recomendaciones del Plan de acción para la paridad de género están aplicándose de forma sistemática y son objeto de seguimiento trimestral. La revisión y actualización de los procesos de recursos humanos se llevará a cabo tanto con la aplicación de un marco en materia de diversidad e inclusión como con la labor de lucha contra el racismo en curso.		
Medidas adoptadas frente a la COVID-19															CONFORME A LO PREVISTO	Aunque los planes y actividades de regreso a la oficina relacionados con la COVID-19 se gestionan por separado a nivel de personal directivo, se ha invitado a la HRM a los debates sobre el aumento de la flexibilidad y el trabajo a distancia. En el plano interinstitucional, la HRM participa en el equipo de tareas sobre el futuro de la labor de las Naciones Unidas del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, que estudia nuevas formas de trabajo, nuevas modalidades de contratación y tecnologías de apoyo, etc.	

Momento actual

PACE = evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias

ESFERA CENTRAL 4: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE VII)

Esfera central 4: Revisión de las políticas y los sistemas

Situación final:

El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas que posibilitan una planificación estructurada de la fuerza de trabajo y una cultura de gestión del desempeño que fomenta la igualdad y el respeto y se basa en la meritocracia, al proporcionar a los empleados de todas las categorías herramientas, orientaciones y oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo profesional.

Iniciativa	Responsable	Actividad	Avance de las actividades												Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad
			2019			2020				2021						
			Trimestre				Trimestre				Trimestre					
1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	CONFORME A LO PREVISTO / APLAZADO / CALENDARIO REVISADO				
Mejora de los servicios de asesoramiento del personal	WEL	Lanzamiento de una aplicación móvil centrada en el bienestar para sensibilizar a ctivamente al personal y a la dirección	←												CONFORME A LO PREVISTO	La plataforma sobre bienestar está funcionando desde marzo y está disponible para todos los empleados que tienen una dirección de correo electrónico del PMA; el desarrollo de la aplicación descargable, que ha recibido la aprobación final de la TEC, marcha conforme a lo previsto. El trabajo con la tienda Google Play está en las últimas etapas, y se prevé lanzar la versión de la aplicación de Apple y Android el 1 de octubre, junto con páginas para países concretos con información sobre varias operaciones importantes del PMA.
		Rediseño del modelo del Programa de apoyo a los compañeros	←												CONFORME A LO PREVISTO	El rediseño del modelo del Programa de apoyo a los compañeros se ha completado e incluye un nuevo módulo completo de capacitación y una plataforma electoral digitalizada.

Momento actual

ESFERA CENTRAL 5: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE I)

Esfera central 5: Procesos disciplinarios

Situación final:

El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas que garantizan un sistema de justicia interno sumamente funcional que brinda justicia a todos y protege a los miembros del personal de las represalias.

Iniciativa	Responsable	Actividad	Avance de las actividades												Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad
			2019				2020				2021					
			Trimestre				Trimestre				Trimestre					
1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º					
Presentación de una propuesta en materia de asesoramiento sobre un lugar de trabajo armonioso	OBD	Presentación al Comité Permanente Interdivisional de una propuesta en materia de asesoramiento sobre el establecimiento de un lugar de trabajo armonioso													CONFORME A LO PREVISTO / APLAZADO / CALENDARIO REVISADO	
															CONFORME A LO PREVISTO	La ejecución de esta actividad dependerá del Comité Permanente Interdivisional, que aceptó ponerla a prueba.

Momento actual

OBD =Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación

ESFERA CENTRAL 5: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE II)

Esfera central 5: Procesos disciplinarios

Situación final:

El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas que garantizan un sistema de justicia interno sumamente funcional que brinda justicia a todos y protege a los miembros del personal de las represalias.

		Avance de las actividades														
Iniciativa	Responsable	Actividad	2019				2020				2021				Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad
			Trimestre				Trimestre				Trimestre					
			1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º		
Mejora de la eficacia de las medidas adoptadas con respecto a las conductas abusivas e irrespetuosas	HRM	Desarrollo continuado de la normativa en materia de conducta abusiva	←												CALENDARIO REVISADO	Calendario revisado para el segundo trimestre de 2021. En vista de la COVID-19 y de la redefinición de las prioridades en los trabajos, se revisaron los plazos relacionados con los resultados previstos en el marco de esta actividad (por ejemplo, la revisión de la política de protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación y la elaboración de un nuevo programa de capacitación obligatoria). Entre las necesidades adicionales cabe destacar la celebración de estrechas consultas con personal homólogo no perteneciente a la HRM y la puesta en marcha del nuevo programa de capacitación obligatoria tras la revisión de la política de protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación.
		Impartición de sesiones presenciales de sensibilización en el marco de la campaña "Speak Up!"							■						CONFORME A LO PREVISTO	La Subdirección de Relaciones con el Personal (HRMTR) ensayará e impartirá las sesiones de sensibilización en el marco de la campaña "Speak Up!" sobre las normas de comportamiento y la protección contra las conductas abusivas, utilizando sistemas de videoconferencia y soluciones virtuales mientras las restricciones de viaje impidan reanudar las misiones de los equipos y las reuniones presenciales.
		Publicación de un informe anual sobre las medidas disciplinarias	←												CONFORME A LO PREVISTO	El Director de la HR publicó el informe anual y lo compartió con todo el personal en junio de 2020.
		Desarrollo de herramientas y procedimientos que ayuden a la HRM a abordar los problemas de conducta en el lugar de trabajo							■	■					CONFORME A LO PREVISTO	Entre los resultados previstos figuran la elaboración de procedimientos operativos estándar internos para que la HRM pueda afrontar los problemas que surjan en el lugar de trabajo, y el desarrollo de herramientas externas para abordar esos problemas, en particular para el personal directivo (guía de conversación) y los testigos (recordatorio sobre las formas de apoyar el cambio de cultura y hacer frente a la conducta indebida). Además, la HRM tiene previsto examinar la gestión de la actuación profesional insatisfactoria en relación con los problemas de comportamiento.
		Implementación de los procesos disciplinarios revisados							■	■					CONFORME A LO PREVISTO	La HRMTR está por finalizar las revisiones del manual de recursos humanos y creará un grupo de trabajo interdisciplinario para aplicar estas revisiones a nivel de trabajo.
		Desarrollar las actividades de comunicación interna sobre las políticas disciplinarias							■	■					CONFORME A LO PREVISTO	La HRMTR está trabajando en la elaboración de animaciones y videos como productos de comunicación para facilitar el acceso a la información sobre los procedimientos disciplinarios.
Increasing of Inter-Agency cooperation to detect staff members with history of harassment or misconduct		Participación continua en la base de datos del sistema de las Naciones Unidas de verificación de antecedentes "Clear Check"	←												CONFORME A LO PREVISTO	El PMA ya participa en la base de datos Clear-Check y la HRMTR está revisando el Manual de recursos humanos para reflejar esa labor.
		Verificación de los antecedentes de las personas que van a ser contratadas por el PMA en la base de datos "Clear Check"													CONFORME A LO PREVISTO	El PMA ya participa en la base de datos Clear-Check y la HRMTR está revisando el Manual de recursos humanos para reflejar esa labor.

Momento actual

HRMTR = Subdirección de Relaciones con el Personal.

ESFERA CENTRAL 5: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE III)

Esfera central 5: Procesos disciplinarios

Situación final:

El PMA dispone de políticas, procesos y sistemas que garantizan un sistema de justicia interno sumamente funcional que brinda justicia a todos y protege a los miembros del personal de las represalias.

Iniciativa	Responsable	Actividad	Avance de las actividades												Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad
			2019			2020				2021						
			Trimestre				Trimestre				Trimestre					
1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	CONFORME A LO PREVISTO / APLAZADO / CALENDARIO REVISADO				
Aumento del número de investigadores	OIG	Contratación de más oficiales encargados de la admisión de casos e investigadores, para atender el aumento del número de denuncias de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación													CONFORME A LO PREVISTO	Actividad finalizada en el tercer trimestre de 2020. Todos los puestos anunciados en 2020 se han ocupado y todos los funcionarios ya se han incorporado a la oficina. Se han incluido en el presupuesto cuatro nuevos puestos en apoyo de las investigaciones de la OIGI para 2021. El proceso de contratación comenzará en 2021.
		Desarrollo y seguimiento permanente de un modelo flexible de contratación, sobre la base de una lista de reserva, para poder responder en los períodos de máxima actividad y respetar los plazos de las investigaciones													CONFORME A LO PREVISTO	Se ha aprobado el presupuesto para ocho investigadores incluidos en la lista de reserva para 2021. Se está elaborando una lista de investigadores adicionales, que trabajarán con contratos de servicios efectivos.

Momento actual

OIGI = Oficina de Inspecciones e Investigaciones

ESFERA CENTRAL 6: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE I)

Esfera central 6: Comunicación

Situación final:

El PMA ha aplicado plenamente el plan de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento, y el personal de todos los niveles entiende y fomenta la rendición de cuentas en todos sus actos, en particular los relacionados con la conducta abusiva.

Iniciativa	Responsable	Actividad	Avance de las actividades												Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad
			2019				2020				2021					
			Trimestre				Trimestre				Trimestre					
			1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º		
Diseño y puesta en marcha de iniciativas de comunicación destinadas a promover cambios sociales y de comportamiento para posibilitar un cambio de cultura organizacional	CCH	Diseño y coordinación de campañas y productos de comunicación destinados a promover cambios sociales y de comportamiento y dirigidos a todo el personal, sobre temas relativos a las otras cinco esferas centrales*													CONFORME A LO PREVISTO / APLAZADO / CALENDARIO REVISADO	
															CONFORME A LO PREVISTO	La creación de la página web del PMA en materia de cultura está en marcha y se prevé que entrará en funcionamiento en el cuarto trimestre de 2020. La página web combinará información de diferentes fuentes procedentes de la Sede y del terreno en una única interfaz y permitirá que todos los empleados tengan fácil acceso a las actividades en materia de cultura organizacional de gran alcance, así como a los procesos conexos.

Momento actual

* Con el apoyo de la CAM.

ESFERA CENTRAL 6: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE II)

Esfera central 6: Comunicación

Situación final:

El PMA ha aplicado plenamente el plan de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento, y el personal de todos los niveles entiende y fomenta la rendición de cuentas en todos sus actos, en particular los relacionados con la conducta abusiva.

Iniciativa	Responsable	Actividad	Avance de las actividades												Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad
			2019				2020				2021					
			Trimestre				Trimestre				Trimestre					
1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	CONFORME A LO PREVISTO / APLAZADO / CALENDARIO REVISADO				
Campaña "Respeto para todos"	CAM	Desarrollo y lanzamiento del sitio web de la campaña "Respeto para todos"	██████████											CONFORME A LO PREVISTO - FINALIZADO	La campaña "Respeto para todos" se elaboró y probó con éxito durante 2018 y se puso en marcha en 2019.	
		Desarrollo e implantación del conjunto de materiales de la campaña "Respeto para todos"	██████████											CONFORME A LO PREVISTO - FINALIZADO	Actividad finalizada en noviembre de 2018.	
		Diseño y lanzamiento de la página del PMA sobre las comunidades en el marco de la campaña "Respeto para todos"	██████████											CONFORME A LO PREVISTO	La página del PMA sobre las comunidades, que entró en funcionamiento el 28 de noviembre de 2019, se ha utilizado como espacio seguro para mantener conversaciones útiles sobre el respeto y los valores del PMA.	
		Mejora de la transparencia y la sensibilización en los temas referentes a la cultura organizacional del PMA gracias a la capacitación de los asesores para un entorno laboral respetuoso para que puedan actuar de facilitadores en la campaña "Respeto para todos"*	██████████											CONFORME A LO PREVISTO	La actividad marcha conforme a lo previsto. Se ha facilitado una guía/caja de herramientas a todos los asesores para un entorno laboral respetuoso/colegas que desempeñan la función de facilitadores en la campaña "Respeto para todos".	
		Desarrollo y despliegue de la plataforma en línea de la campaña "Respeto para todos" dedicada a la capacitación en línea					██████████								CONFORME A LO PREVISTO	Debido a las restricciones impuestas a causa de la COVID-19 (misiones y reuniones) en el primer trimestre de 2020, fue necesario adaptar la campaña "Respeto para todos" adoptando un enfoque centrado principalmente en los canales digitales o en línea, que permite a los equipos participar de manera segura. Se está desarrollando una herramienta para llevar a cabo la campaña a distancia. Dicha herramienta estará lista en octubre de 2020 y se pondrá a prueba en el cuarto trimestre de 2020.

* En colaboración con la OBD.

Momento actual

ESFERA CENTRAL 6: SITUACIONES FINALES, INICIATIVAS, ACTIVIDADES Y AVANCES (PARTE III)

Esfera central 6: Comunicación

Situación final:

El PMA ha aplicado plenamente el plan de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento, y el personal de todos los niveles entiende y fomenta la rendición de cuentas en todos sus actos, en particular los relacionados con la conducta abusiva.

Iniciativa	Responsable	Actividad	Avance de las actividades												Situación	Observaciones: en particular, las razones del retraso o de la revisión del calendario; cualquier aspecto destacado en relación con los resultados previstos en el marco de esta actividad
			2019				2020				2021					
			Trimestre				Trimestre				Trimestre					
1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	CONFORME A LO PREVISTO / APLAZADO / CALENDARIO REVISADO				
Fomento de la toma de conciencia y la comprensión de la importancia fundamental del género para la labor del PMA, por medio de la difusión de documentos	GEN	Apoyo a las oficinas en los países que participan en el Programa de transformación de las relaciones de género para que cumplan los valores de referencia correspondientes a la categoría "Entorno propicio"													CONFORME A LO PREVISTO	La ejecución avanza conforme a lo previsto y contribuye mejorar el conocimiento y la comprensión de la importancia de las cuestiones de género en la labor del PMA entre los empleados.
		Celebración de la campaña anual del Secretario General de las Naciones Unidas de 16 Días de Activismo contra la Violencia de Género, bajo el lema "Pinta el mundo de naranja"													CONFORME A LO PREVISTO	Conforme a lo previsto, la planificación de la campaña anual "16 días de activismo contra la violencia de género" está en curso.

Momento actual

ANEXO IV

VALORES DEL PMA Y EJEMPLOS DE LOS VALORES DE OTROS ORGANISMOS DE LAS NACIONES UNIDAS

Nota: En la comparación de los valores se tiene en cuenta la lista de valores del PMA y las capacidades respectivas.

ACNUR = Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados; FAO = Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura; FIDA = Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola; PNUD = Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, UNICEF = Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

Valores del PMA	 INTEGRIDAD	 COLABORACIÓN	 COMPROMISO	 HUMANIDAD	 INCLUSIÓN
Valores de las Naciones Unidas	 INTEGRIDAD		 PROFESIONALIDAD		 RESPECTO DE LA DIVERSIDAD
Valores del ACNUR	 INTEGRIDAD		 PROFESIONALIDAD		 RESPECTO DE LA DIVERSIDAD
Valores del PNUD	 INTEGRIDAD, TRANSPARENCIA	 ORIENTACIÓN AL LOGRO DE RESULTADOS	 RENDICIÓN DE CUENTAS, PROFESIONALIDAD		 RESPECTO MUTUO
Valores del UNICEF	 INTEGRIDAD, CONFIANZA		 RENDICIÓN DE CUENTAS	 ATENCIÓN	 RESPECTO
Valores de la FAO	 INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA		 COMPROMISO CON LA FAO		 RESPECTO HACIA TODOS
Valores del FIDA	 INTEGRIDAD	 FOCALIZACIÓN EN LOS RESULTADOS	 PROFESIONALIDAD		 RESPECTO

ANEXO V

RESUMEN DE LA CONSULTA SOBRE LOS VALORES

DIAGRAMA DE LA CONSULTA SOBRE LOS VALORES



VALORES FUNDAMENTALES Y VALORES COMPLEMENTARIOS

Integridad Equidad Ética Autenticidad Honradez Verdad Transparencia	Inclusión Diversidad Solidaridad Empatía Igualdad Escucha Aliento	Compromiso Sentido de apropiación Responsabilización Hacer lo que uno dice Fiabilidad Focalización Coherencia	Respeto Paciencia Curiosidad Agradecimiento Discreción Humildad Apertura	Empoderamiento Autonomía Responsabilidad Disposición a ayudar Libertad Expresarse libremente Independencia	Agilidad Adaptabilidad Mejora Flexibilidad Versatilidad Iniciativa Disposición a cambiar
Determinación Sencillez Conseguir que las cosas se hagan realidad Focalización en las soluciones Profesionalidad Optimismo Calma	Valentía Aprendizaje Creatividad Audacia Decisionismo Experimentar nuevos caminos Innovación	Colaboración Generosidad Asociación Cooperación Conexiones Sentido de pertenencia Interdependencia	Bienestar Armonía Seguridad Equilibrio entre la vida profesional y la privada Positividad Satisfacción Salud	Humanidad Compasión Marcar la diferencia Amabilidad Apoyo Gratitud Interés por los demás	Patrimonio común Claridad Orden Dedicación Estabilidad Perseverancia Protección

Nota: Esta lista de valores y valores complementarios se publicó en la plataforma usada durante la consulta sobre los valores, para que los empleados tuviesen una lista de referencia.

ANEXO VI

VALORES REAFIRMADOS DEL PMA



INTEGRIDAD
Valoramos vivir con los más altos estándares.

Creemos en hacer lo correcto por la razón correcta. Creemos que podemos ser más genuinos, consistentes y abiertos.

Comportamientos

- Comunicar de manera clara, abierta y honesta.
- Usar honestamente los recursos asignados del trabajo.
- Hacer lo correcto aunque nadie nos esté mirando.
- Dar y recibir opiniones honestas de manera respetuosa.

Nuestros Valores | Integridad | Colaboración | Compromiso | Humanidad | Inclusión
SALVAR VIDAS CAMBIAR VIDAS



COLABORACIÓN
Valoramos trabajar juntos hacia una visión común.

Creemos que ningún problema es insuperable cuando trabajamos juntos. Creemos que podemos ayudarnos y apoyarnos más los unos a los otros.

Comportamientos

- Trabajar juntos hacia metas y resultados comunes.
- Trabajar efectivamente con socios externos para cumplir la promesa.
- Buscar en la solución las mejores opciones.
- Anticiparse y adaptarse al cambio.

Nuestros Valores | Integridad | Colaboración | Compromiso | Humanidad | Inclusión
SALVAR VIDAS CAMBIAR VIDAS



COMPROMISO
Valoramos cumplir nuestras promesas con los demás.

Creemos que podemos afrontar cualquier desafío. Creemos que podemos responsabilizarnos más de nuestras acciones y sus consecuencias.

Comportamientos

- Cumplir con lo que decimos que vamos a hacer.
- Asumir la responsabilidad de nuestros errores y aprender de ellos.
- Querer de verdad servir a los beneficiarios que nos apoyan.
- Actuar para corregir que las cosas se hagan.

Nuestros Valores | Integridad | Colaboración | Compromiso | Humanidad | Inclusión
SALVAR VIDAS CAMBIAR VIDAS



HUMANIDAD
Valoramos mejorar la vida de las personas a las que servimos y las de cada uno de nosotros.

Creemos genuinamente que trabajando juntos marcamos la diferencia en el mundo. Creemos que podemos preocuparnos más por los demás.

Comportamientos

- Preocuparse en el lugar del otro.
- Hacer lo posible para que todo el mundo pueda ser mejor.
- Tomar en cuenta las necesidades de los demás.
- Actuar para mejorar la vida de los demás.

Nuestros Valores | Integridad | Colaboración | Compromiso | Humanidad | Inclusión
SALVAR VIDAS CAMBIAR VIDAS



INCLUSIÓN
Valoramos respetar las contribuciones propias y únicas de los demás.

Creemos que nuestra diversidad nos hace únicos y nos fortalece. Creemos que podemos valorarnos más los unos a los otros y nuestras diferencias.

Comportamientos

- Respetar las diferencias individuales.
- Aprender la contribución de cada miembro del equipo.
- Asegurar que todos tengan la misma oportunidad de contribuir.
- Escuchar para comprender.

Nuestros Valores | Integridad | Colaboración | Compromiso | Humanidad | Inclusión
SALVAR VIDAS CAMBIAR VIDAS

ANEXO VII

RESUMEN DE LOS INDICADORES DE LAS REALIZACIONES EN MATERIA DE GESTIÓN APLICABLES ENDE 2019

Resumen de los indicadores pertinentes de las realizaciones en materia de gestión de 2019 (comunicados en el Informe Anual de las Realizaciones del PMA de 2019 y en el Plan de Gestión del PMA para 2020-2022)

Indicador clave de las realizaciones 3: Cumplimiento general de las normas relacionadas con las realizaciones en materia de gestión		Meta general: 100 %		
Informe Anual de las Realizaciones	Componentes del indicador	Valor de referencia	Meta para 2019	Valores de mediados de 2020
	Gestión: Representación de género	37 %	n.d.	39 %
	Recursos humanos: Tasa de cumplimiento del programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE)	96 %	100 %	n.d.
	Recursos humanos: Porcentaje de personal que ha llevado a cabo toda la capacitación obligatoria	49 % (2018)	85 %	65 %
	Seguridad: Porcentaje de cumplimiento de las normas del marco de rendición de cuentas en materia de seguridad sobre el terreno	96 % (2018)	100 %	95 %
	Plan de Gestión	Porcentaje de empleados que completan la capacitación obligatoria en materia de prevención del hostigamiento, el acoso sexual y el abuso de autoridad	73 % (2016)	100 %

ANEXO VIII

PLAN DE ACCIÓN INTEGRAL – INICIATIVAS EMPRENDIDAS POR LAS DIRECCIONES DE LA SEDE

Responsable	Iniciativa	2019		2020		2021		Esferas centrales							
		Trimestre		Trimestre		Trimestre		1	2	3	4	5	6		
		1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1	2	3	4	5	6
CCH	Diseño e implementación de un proceso mundial para reafirmar los valores del PMA									✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Diseño y puesta en marcha de iniciativas de comunicación destinadas a promover cambios sociales y de comportamiento para posibilitar un cambio de cultura organizacional*									✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Los jefes como modelos de conducta									✓	✓	✓			✓
	Racionalización de los sistemas y redes relacionados con la cultura organizacional									✓	✓				✓
CAM	Campaña "Respeto para todos"***									✓	✓	✓			✓
ERM	Creación de capacidades de lucha contra el fraude y la corrupción en todo el PMA, mediante el desarrollo a nivel regional de competencias especializadas, normas, orientaciones y capacitación										✓	✓			
ETO	Realización de actividades que permitan facilitar asesoramiento y orientación de forma significativa, eficiente y eficaz									✓	✓				
	Revisión de la circular de la Directora Ejecutiva por la que se establece el Código de Conducta del PMA y actividades conexas									✓	✓		✓	✓	✓
	Revisión de la Circular de la Directora Ejecutiva sobre protección contra represalias y actividades conexas									✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Capacitación del personal sobre cuestiones éticas relacionadas con la cultura en el marco de las actividades de educación y divulgación									✓	✓				✓
GEN	Adopción de normas equitativas desde una perspectiva de género, aplicables a los programas y los lugares de trabajo del PMA									✓	✓	✓			✓
HRM	Fomento de la toma de conciencia y la comprensión de la importancia fundamental del género para la labor del PMA, por medio de la difusión de documentos									✓	✓	✓			✓
	Desarrollo y revisión de los procesos y sistemas de recursos humanos												✓		
	Desarrollo de las aptitudes de liderazgo del personal directivo del PMA de todos los niveles y mejora de la gestión del personal y la rendición de cuentas del personal directivo										✓				
	Intensificación de la cooperación interinstitucional para detectar a personal con antecedentes de hostigamiento o faltas de conducta												✓		
	Aplicación del Plan de acción del PMA para la paridad de género												✓		
	Mejora de la eficacia de las medidas adoptadas con respecto a las conductas abusivas e irrespetuosas												✓	✓	✓
Comité Permanente Interdivisional	Medidas adoptadas frente a la COVID-19										✓	✓			✓
MSD	Creación del Comité Permanente Interdivisional, integrado por las partes interesadas del sistema de justicia interna												✓	✓	✓
	Debates informales de todo el personal, citas a ciegas para almorzar y otras actividades sociales que refuercen la espíritu de equipo										✓	✓			✓
OBD	Elaboración de una estrategia de fomento de la capacidad a escala institucional en materia de resolución de conflictos y liderazgo respetuoso										✓	✓			✓
	Mejora de los servicios de la Oficina del Ombudsman									✓	✓	✓			✓
	Presentación de una propuesta de creación de un servicio de asesoramiento para establecer un lugar de trabajo armonioso											✓		✓	
OIG	Auditoría de las esferas pertinentes para mejorar la cultura organizacional del PMA									✓	✓		✓	✓	✓
	Diseño e implantación de nuevas herramientas para mejorar la prestación de servicios por parte de la Oficina del Inspector General												✓	✓	✓
	Aumento del número de investigadores														✓
SEC	Fomento de actividades de salvaguardia de la seguridad de las operaciones con el fin de mejorar la gestión de los riesgos de seguridad									✓		✓	✓	✓	✓
	Refuerzo de la sensibilización de los empleados respecto de las cuestiones de seguridad a través de programas de capacitación y orientación inicial									✓		✓	✓		✓
TEC	Creación de una cultura del aprendizaje elaborando e implementando programas de aprendizaje y perfeccionamiento profesional											✓			✓
WEL	Creación y consolidación de los comités de bienestar											✓			✓
	Mejora de los servicios de asesoramiento del personal										✓	✓	✓		✓
	Misiones de apoyo y actividades de divulgación y orientación destinadas a las oficinas en los países para la promoción de un entorno laboral seguro y saludable										✓	✓	✓		✓

Momento actual

* Se incluyen actividades realizadas en colaboración con la CAM; ** Se incluyen actividades realizadas en colaboración con la OBD.

Nota: En el marco de este informe, hemos consolidado en las categorías de alto nivel las actividades y las iniciativas a efectos de presentación. Se mantiene actualizada una lista más completa y detallada de las actividades mediante una herramienta de gestión de proyectos.

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

OIG	Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión
SRAC	Comité de Asignación Estratégica de Recursos