

**Informe de actualización sobre la aplicación de la
política en materia de gestión global de riesgos de 2018
y el plan de acción de lucha contra el fraude
y la corrupción para 2018-2020**



**Consulta oficiosa
18 de abril de 2019**

**Programa Mundial de Alimentos
Roma (Italia)**

Introducción

1. La política en materia de gestión global de riesgos fue aprobada en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva, celebrado en noviembre de 2018. En el presente documento se ofrece información actualizada sobre la aplicación de la política y, más concretamente, sobre:
 - a) las medidas adoptadas para mejorar la calidad, la coherencia y la conexión con los procesos de planificación de la evaluación de riesgos para los países, las regiones, las esferas funcionales y el Programa en su conjunto;
 - b) la definición de criterios de medición y umbrales con respecto al nivel de riesgo aceptado en los países y las esferas funcionales de mayor riesgo, con miras a facilitar la presentación de informes y la remisión a instancias superiores de aquellos riesgos que queden fuera del nivel de riesgo aceptado;
 - c) las iniciativas encaminadas a fomentar la capacidad relativa a los riesgos e incorporar las mejores prácticas, lo cual incluye la introducción de un nuevo sistema y una mayor inversión en asesores en materia de riesgos y cumplimiento sobre el terreno;
 - d) información actualizada sobre la aplicación de otras iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2018-2019 destinadas a fortalecer la gestión de riesgos.
2. En este documento se ofrece también información actualizada sobre el plan de acción del PMA de lucha contra el fraude y la corrupción para 2018-2020, en particular acerca de:
 - a) las iniciativas de capacitación y de colaboración en materia de la lucha contra el fraude y la corrupción en los países de alto riesgo;
 - b) el fortalecimiento de los conocimientos especializados en materia de lucha contra el fraude y la corrupción a nivel mundial, además de análisis comparativos y transmisión de las mejores prácticas al respecto;
 - c) la elaboración de herramientas y orientaciones relativas a la lucha contra el fraude y la corrupción para las oficinas en los países y las esferas funcionales clave.

Evaluaciones de riesgos

3. Los procesos de evaluación de riesgos ahora están armonizados con la nueva política de gestión global de riesgos y con la clasificación de los riesgos a nivel de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede. Los nuevos enfoques permiten remitir los riesgos a instancias superiores y favorecen un mejor seguimiento de las medidas de mitigación y de la exposición residual. El horizonte temporal y el alcance de los planes de evaluación y mitigación de riesgos, además del ciclo de examen anual, tienen en cuenta asimismo los riesgos estratégicos y las amenazas de ámbito institucional y nacional de los próximos cinco años.
4. Con la aprobación de la política de gestión global de riesgos en noviembre de 2018, el PMA ajustó al nuevo marco sus herramientas de planificación institucionales, incluidos los planes estratégicos para los países (PEP). Todos los PEP y las revisiones presupuestarias presentadas para aprobación en 2019 aplican la nueva clasificación y ahora incluyen un examen más amplio de la gestión de riesgos.
5. Tras la capacitación ofrecida en la totalidad de los despachos regionales durante el último trimestre de 2018, todas las oficinas del PMA llevaron a cabo en 2019 su proceso anual de planificación de las realizaciones y examen de los riesgos utilizando las herramientas mejoradas de gestión de riesgos.

6. Gracias al registro central de riesgos del PMA, el Grupo de Gestión de Alto Nivel está en condiciones de hacer un seguimiento periódico de los riesgos de alto nivel a los que se enfrenta el Programa. A principios de marzo de 2019, el Grupo celebró un retiro sobre riesgos para evaluar los riesgos institucionales y mundiales y analizar, entre otras cosas, el panorama geopolítico actual, la repercusión de las tendencias en los mercados mundiales y regionales y la adquisición por parte de los países en desarrollo de un papel protagonista dentro del sistema multilateral de asistencia humanitaria y para el desarrollo. Los debates giraron en torno a tres ámbitos de riesgo que son fundamentales para el Programa:
 - i) No conseguir explicar claramente el mandato del PMA sobre el objetivo del Hambre Cero
 - a) Aunque el mandato del PMA es erradicar el hambre, tal vez los donantes y los Gobiernos anfitriones sigan pensando que la contribución principal del Programa reside en la asistencia humanitaria y la intervención ante crisis.
 - b) El PMA es incapaz de comunicar su propuesta de valor, especialmente en las actividades de desarrollo y fomento de la resiliencia, a tenor de la evolución del panorama de financiación y de las expectativas de los donantes.
 - c) El PMA necesita que se defina con mayor claridad su función dentro de la reforma de las Naciones Unidas para facilitar la colaboración con organismos afines del sistema de las Naciones Unidas.
 - ii) No conseguir optimizar y aprovechar la tecnología
Deficiencias en lo tocante a la estrategia y la implementación de tecnología, en particular:
 - a) Falta de protección de los beneficiarios debido a la deficiencia o insuficiencia de los controles con respecto a la seguridad y confidencialidad de los datos.
 - b) Insuficiente adopción o utilización de nuevas tecnologías, o insuficiente inversión en las plataformas básicas existentes, lo que hace ineficiente al PMA en la prestación de servicios.
 - iii) No adecuar la dotación de personal a las necesidades del PMA
La falta de adaptación de la dotación de personal a las necesidades, debido en parte a la rigidez y pesadez del marco de empleo y promoción profesional de las Naciones Unidas, limita la capacidad del PMA para introducir cambios y gestionar sus realizaciones.
7. Tras el retiro sobre riesgos, el registro central se ha actualizado sustancialmente aplicando la nueva clasificación a los riesgos antes mencionados y manteniendo con los responsables de esos riesgos conversaciones sobre las estrategias de mitigación correspondientes. El Grupo de Gestión de Alto Nivel seguirá haciendo un seguimiento periódico de los nuevos riesgos institucionales y las medidas de mitigación previstas al menos tres veces al año.
8. La Dirección de Gestión Global de Riesgos (RMR) sigue prestando apoyo a las evaluaciones de los riesgos funcionales y de procesos y trabaja con equipos multifuncionales para definir con mayor precisión el nivel de riesgo aceptado por el PMA. Ello incluye determinar las líneas rojas para la intervención ante emergencias y evaluar tanto las iniciativas nuevas y las iniciativas de cambio como las operaciones ordinarias. La RMR sigue prestando apoyo para las emergencias repentinas al prever aumentos de personal para la gestión de riesgos. En el futuro, trabajando con la Dirección de Preparación y de Apoyo a las Intervenciones de Emergencia (OSE), la RMR garantizará que los riesgos se analicen más

detenidamente en la documentación sobre la preparación operacional y la intervención ante emergencias.

9. La RMR y la red más amplia de asesores en materia de riesgos y cumplimiento también someten las evaluaciones de riesgos de ámbito nacional, regional o funcional a un proceso de garantía de calidad para asegurarse de que los riesgos se hayan identificado con precisión y se hayan clasificado correctamente, y de que las medidas de mitigación sean realistas teniendo en cuenta la gravedad del riesgo. Las evaluaciones se revisan para ayudar a los países a remitir riesgos a los directores de esferas funcionales, los directores regionales o la dirección de alto nivel.
10. A nivel interinstitucional, la RMR copreside un equipo de tareas intersectorial sobre gestión de riesgos patrocinado por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión. A principios de 2019, este último refrendó un modelo de madurez para la gestión de riesgos que se utilizará como herramienta de gestión y comunicación para que cada uno de los organismos pueda hacer análisis comparativos y reforzar sus procesos de gestión de riesgos.

Comunicación de los riesgos

11. La RMR está colaborando activamente con las esferas funcionales de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en países donde existen emergencias de niveles 2 o 3 en la creación de informes sobre el nivel de riesgo aceptado empleando unos criterios de medición y unos umbrales para los indicadores clave de los riesgos. Basándose en la política de gestión global de riesgos, se está elaborando un compendio de indicadores para cuantificar mejor los riesgos a los que está expuesto el PMA en consonancia con sus declaraciones sobre el nivel de riesgo aceptado. El compendio incluirá una amplia gama de indicadores de los riesgos para que los utilicen tanto las oficinas de los países y los despachos regionales como las esferas funcionales de ámbito institucional. Se están celebrando conversaciones con las oficinas sobre el terreno y los despachos regionales para determinar los criterios de medición más adecuados, y hay un proceso de validación previsto para más adelante en 2019, en paralelo con el despliegue de la nueva herramienta de seguimiento de riesgos y recomendaciones (véanse los párrafos 12 y 13 siguientes). Se alienta a las oficinas en los países y las esferas funcionales a que establezcan umbrales apropiados para el nivel de riesgo aceptado en el marco de su proceso de planificación anual, y a que utilicen los informes sobre el nivel de riesgo aceptado durante las conversaciones periódicas sobre riesgos mantenidas con sus equipos.
12. El nivel de riesgo aceptado en los países y las esferas funcionales servirá de base para reforzar los protocolos de remisión de los riesgos a instancias superiores, tanto para los indicadores de los riesgos como para los incidentes en sí. En principio, el riesgo marcado en "ámbar" debe remitirse a la instancia inmediatamente superior y el marcado en "rojo" a un nivel jerárquico más elevado, acompañado de una propuesta de medida de mitigación (para que el riesgo vuelva al nivel "verde"). Las cuestiones y medidas sobre riesgos derivadas de los informes relativos al nivel de riesgo aceptado y los incidentes se rastrearán junto con las recomendaciones en materia de supervisión, lo que ofrecerá una perspectiva tanto prospectiva (previsiones) como retroactiva (resultados) sobre el perfil de riesgo y el entorno de control.

Fomento de la capacidad y la integración

13. En el PMA, la cultura de gestión de riesgos y el nivel de riesgo aceptado gozan de amplio reconocimiento y arraigo, y el personal directivo coincide en que es necesario automatizar los procesos e incorporar en todo el Programa la práctica de evaluar los riesgos y

presentar informes al respecto con regularidad. Además de ayudar a estandarizar los procesos y metodologías de gestión de riesgos en todas las oficinas y esferas funcionales, la automatización favorecería una mayor visibilidad y análisis de la información sobre los riesgos. Con ello mejoraría a su vez la calidad de los datos y el uso de la información sobre los riesgos en los procesos de planificación y toma de decisiones.

14. En relación con las iniciativas institucionales de importancia fundamental presentadas en el Plan de Gestión para 2018-2020, el PMA reconoció la necesidad de crear una plataforma en línea para gestionar de forma sistemática la exposición a los riesgos de carácter crítico, registrar y cuantificar los incidentes y rastrear de forma más coherente y holística las recomendaciones en materia de supervisión y las medidas de mitigación. En 2018 se llevó a cabo un proceso de licitación exhaustivo entre varios proveedores y en el cuarto trimestre se aprobó una solución adecuada. Después de las negociaciones sobre licencias, el programa informático se entregó en abril de 2019 y actualmente se está configurando.
15. A partir del tercer trimestre de 2019, el nuevo sistema debería estar listo para ponerlo a prueba en determinados países, despachos regionales y esferas funcionales, con una funcionalidad de evaluación de riesgos, registro de incidentes y rastreo de las medidas de supervisión. A partir de agosto de 2019 comenzará la implantación del sistema de forma más generalizada, con miras a registrar en él las evaluaciones de riesgos y las medidas de mitigación de cara al ciclo de planificación de las realizaciones de 2020. El equipo de la RMR también está contemplando automatizar en el sistema —al menos como experiencia piloto— algunos elementos del proceso anual de ofrecimiento de garantías.
16. En paralelo a la implantación del sistema se brindará capacitación. Se ha diseñado un programa de aprendizaje sobre la gestión global de riesgos dirigido a las necesidades de los directores en los países y el personal directivo, así como un programa más básico para todo el personal que incluye capacitación sobre las tres líneas de defensa. La capacitación también se extenderá y se pondrá a disposición de los principales asociados cooperantes.
17. Además del equipo central de la RMR, el PMA cuenta con una red de asesores en materia de riesgos y cumplimiento que proporcionan apoyo sobre el terreno en los países que presentan mayor riesgo. Dichos asesores trabajan en estrecha colaboración con el equipo central de la RMR en la introducción de la gestión global de riesgos y desempeñan un papel clave en la incorporación de las mejores prácticas en materia de riesgos y el intercambio de conocimientos a nivel nacional. Ayudan a los directores en los países con sus obligaciones con respecto a los riesgos y hacen las veces de coordinadores para las iniciativas relacionadas con la lucha contra el fraude y la corrupción. Con fondos destinados a las iniciativas institucionales de importancia fundamental, la RMR ha proporcionado además financiación específica para establecer un mecanismo para prestar apoyo al personal sobre el terreno en materia de riesgos críticos y cumplimiento.

Otras iniciativas institucionales de importancia fundamental para fortalecer la gestión de riesgos en 2018-2019

18. En su Plan de Gestión para 2018-2020 el PMA propuso varias iniciativas por un valor total de 5 millones de dólares EE.UU., a cargo tanto de la recién creada RMR como de otras direcciones, para reforzar los marcos de gestión de riesgos funcionales, mejorar los controles y prevenir el fraude.
19. En 2018, el PMA reforzó la infraestructura y la capacidad de análisis de datos en su modalidad de transferencias de base monetaria (TBM). En colaboración con partes interesadas internas y proveedores, creó una arquitectura para la recopilación y gestión de datos no estructurados sobre las TBM, procedentes de múltiples fuentes, con el fin de posibilitar la gestión y el análisis centralizados. Dicha arquitectura incluye información a

nivel de transacciones procedente de la totalidad del marco de determinación de riesgos y control de las TBM, para la conciliación y para la gestión de los instrumentos de pago y de los saldos bancarios inactivos. También se está tratando de mejorar la garantía de extremo a extremo de los datos relacionados con las TBM.

20. En respuesta al informe de asesoramiento de la Oficina de Auditoría Interna (OIGA) sobre garantías y a los informes del Auditor Externo sobre la descentralización, el PMA llevó a cabo un examen de las funciones y responsabilidades de los despachos regionales y la Sede, haciendo hincapié en la función de supervisión, la presencia de las oficinas en los países y el alcance geográfico de los despachos regionales. A finales de 2018 se había ultimado la nueva definición de las funciones y responsabilidades de la Sede y los despachos regionales, y estaba en marcha la preparación de exámenes funcionales (con la participación de las oficinas en los países) para determinar los modelos óptimos para la presencia operacional del PMA.
21. En 2018 el PMA inició además una revisión de su manual sobre servicios de gestión y administración. En consulta con las oficinas en los países y los despachos regionales, los jefes de los procesos sobre alojamiento, gestión de activos, ingeniería, gestión de instalaciones, gestión de vehículos ligeros, servicios de protocolo, gestión de archivos y viajes llevaron a cabo la primera revisión sustancial del manual desde 2004. Se redefinieron los tipos de procesos y en las esferas de alto riesgo se reforzaron los procesos fundamentales sobre riesgos y control. En 2019 se publicará el nuevo manual y se hará una labor de divulgación y capacitación.
22. La Dirección de Recursos Humanos (HRM) está llevando a cabo diversas iniciativas para fortalecer el proceso de gestión del desempeño en relación con diferentes categorías de empleados, incluidos los titulares de contratos de servicios. Las herramientas revisadas de gestión del desempeño destinadas al personal en general y el personal directivo servirán para mejorar las conversaciones en torno al desempeño y los problemas de desempeño insatisfactorio que pueda haber. Junto a los procedimientos revisados de la HRM en esta esfera y una arquitectura de sistemas complementaria, por ejemplo, para el aprendizaje, también se están realizando inversiones en capacitación para los directores en los países, los jefes de las oficinas sobre el terreno y otro personal, entre otras cosas acerca de la gestión de riesgos.

Panorama general de la estrategia y plan de acción de lucha contra el fraude y la corrupción para 2018-2020

23. Tras el establecimiento de una función de gestión de la lucha contra el fraude y la corrupción en la RMR, se elaboró una estrategia y plan de acción bienal de lucha contra el fraude y la corrupción, cuyo objetivo principal es desarrollar la madurez y la capacidad en la primera y la segunda líneas de defensa sobre prevención del fraude, detección y gestión de riesgos, con miras a garantizar que los recursos del PMA lleguen a las personas a las que presta asistencia. El plan consta de tres fases:
 - i) Capacitación, recopilación de retroinformación, análisis comparativo y planificación (agosto de 2018 – mayo de 2019).
 - ii) Mejora de la gobernanza, las políticas y las herramientas de lucha contra el fraude y la corrupción (junio de 2019 – febrero de 2020).
 - iii) Integración de las normas de lucha contra el fraude y la corrupción a escala mundial (marzo de 2020 – julio de 2020).

En las siguientes secciones se ofrece un resumen del trabajo ya realizado y del trabajo por hacer en las fases I y II.

Fase I – Capacitación y retroinformación sobre la lucha contra el fraude y la corrupción

24. Entre septiembre de 2018 y abril de 2019 la RMR emprendió cuatro misiones de capacitación y retroinformación sobre la lucha contra el fraude y la corrupción en las oficinas de Nigeria, Sudán del Sur, Somalia y el Afganistán. El propósito de las misiones era tratar con compañeros de trabajo que gestionan día a día los riesgos de fraude en las esferas funcionales y entornos operativos de mayor riesgo con miras a desarrollar la capacidad de lucha contra el fraude y la corrupción, a la vez que reunir retroinformación que se utilizará como base para determinar las necesidades en materia de políticas, directrices y apoyo.
25. En esas misiones participaron aproximadamente 200 miembros del personal, entre ellos directores adjuntos en los países, jefes de esferas funcionales, sus adjuntos y jefes de suboficinas. Durante la capacitación se trataron los temas siguientes:
 - política de lucha contra el fraude y la corrupción;
 - consecuencias financieras y no financieras del fraude;
 - papel de la deontología en la gestión del fraude y la corrupción;
 - marco jurídico de la lucha contra el fraude y la corrupción y mecanismos de sanción;
 - enseñanzas extraídas de casos reales de fraude en el PMA;
 - notificación de sospechas de fraude y corrupción;
 - principales indicadores de fraude y señales de alerta, y
 - evaluación de los riesgos de fraude.

Capacitación de directores en los países impartida en el Despacho Regional de Nairobi

26. En marzo de 2018, la RMR participó junto con el Despacho Regional de Nairobi (RBN) en la reunión regional de los directores en los países, cuyo objetivo era capacitar al personal directivo superior de las oficinas en los países sobre aspectos prácticos de la gestión del riesgo de fraude, a la vez que poner a prueba ideas de nuevas orientaciones y herramientas. La RMR hizo presentaciones sobre varias cuestiones:
 - gestión de las denuncias de fraude importantes;
 - principios esenciales de la gestión del riesgo de fraude, y
 - elaboración del concepto de un tablero de indicadores para los directores en los países a fin de centrar su atención en los factores de riesgo, las señales de alerta y los criterios de madurez relativos a la lucha contra el fraude y la corrupción.
27. La Oficina de Inspecciones e Investigaciones (OIGI) de la Oficina del Inspector General (OIG) también hizo una presentación sobre las enseñanzas extraídas de casos reales de fraude en el PMA.

Capacitación de examinadores de fraude certificados

28. De 2017 a agosto de 2018, la OIG organizó cursos de capacitación para que el personal pertinente de todas las regiones se preparara para obtener el diploma otorgado por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE). A partir de septiembre de 2018, la responsabilidad de la organización y planificación de los cursos pasó a la RMR la cual, a finales de 2018, organizó dos cursos en los Despachos Regionales de El Cairo (RBC) y Johannesburgo (RBJ). Hasta la fecha han recibido esta capacitación más de 200 miembros del personal del PMA.

29. El curso de una semana se ideó para dotar a los participantes de los conocimientos necesarios para aprobar las cuatro partes del examen para obtener la certificación de “examinador de fraude certificado” (CFE) y familiarizarlos con la política, los marcos y las prácticas de lucha contra el fraude y la corrupción en el PMA. Incluía cuatro jornadas de capacitación externa por parte de la ACFE y una jornada dirigida por el PMA, a cargo principalmente de la RMR y la OIG. Los cursos de preparación para la certificación CFE se utilizaron asimismo para obtener retroinformación adicional de los participantes.

Fases I y II –Fomento de los conocimientos especializados en materia de lucha contra el fraude y la corrupción

30. En septiembre de 2018 se incorporó al PMA un especialista en lucha contra el fraude y la corrupción con base en Roma. Actualmente hay en marcha procesos para la contratación de expertos regionales de lucha contra el fraude y la corrupción en el RBC y el RBN, cuya función abarcará los aspectos siguientes:
- impartir capacitación y elaborar soluciones adaptables en esta esfera;
 - prestar apoyo a los responsables de los riesgos funcionales y operacionales en cuestiones de lucha contra el fraude y la corrupción de alta prioridad;
 - recomendar métodos de medición del nivel aceptado de riesgo y normas sobre rendición de cuentas y remisión de los riesgos a instancias superiores, y
 - respaldar las investigaciones de la OIG cuando sea necesario.
31. La RMR se propone crear una comunidad de prácticas sobre lucha contra el fraude y la corrupción, compuesta por funcionarios del PMA que son miembros de la ACFE, además de por asesores en materia de riesgos y cumplimiento y participantes de las misiones de lucha contra el fraude y la corrupción. La RMR ha previsto crear una plataforma a través de una red social interna u otro mecanismo adecuado para que los miembros de la comunidad aprendan continuamente unos de otros al aplicar los conocimientos adquiridos en el curso de CFE y otros cursos de capacitación sobre la lucha contra el fraude y la corrupción.
32. La RMR también espera sacar provecho de conocimientos especializados de fuera del PMA y ha iniciado conversaciones con representantes de las esferas funcionales pertinentes del Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Red de Finanzas y Presupuesto de las Naciones Unidas con el objetivo de comparar las prácticas respectivas de lucha contra el fraude y la corrupción.

Elaboración de herramientas y orientaciones sobre la lucha contra el fraude y la corrupción

33. Basándose en la retroinformación recibida de las misiones relacionadas con la lucha contra el fraude y la corrupción, la RMR ha comenzado a elaborar orientaciones y herramientas para ayudar a prevenir el fraude y centrar la atención del personal directivo en los riesgos fundamentales, concretamente:
- a) una guía sobre el control interno para la gestión del riesgo de fraude o manual de prevención del fraude; la guía incluye las deficiencias en materia de control observadas en casos de investigación reales en el PMA y asesoramiento práctico sobre la gestión del riesgo de fraude;
 - b) un compendio de señales de alerta (es decir, indicadores de los riesgos) específicas del PMA, compiladas a partir de las contribuciones de los participantes en la

capacitación de lucha contra el fraude y la corrupción y las misiones para la obtención de retroinformación, y

- c) un catálogo de los métodos de fraude que podrían aparecer en los programas de transferencias de base monetaria, junto con muestras de casos hipotéticos y controles de mitigación

34. Se prevé elaborar además las herramientas y los materiales de orientación siguientes:

- a) listas de verificación de las facultades de aprobación, del traspaso de responsabilidades y de otras medidas clave en materia de lucha contra el fraude y la corrupción;
- b) procedimientos operativos estándar para la notificación de fraudes y los exámenes de determinación de los hechos;
- c) un conjunto de herramientas de evaluación del riesgo de fraude (la RMR prevé apoyar directamente a los países y esferas funcionales de mayor riesgo con sus evaluaciones);
- d) materiales de concienciación y sensibilización sobre la lucha contra el fraude y la corrupción para el personal y los asociados cooperantes;
- e) una serie de vídeos en los que el personal directivo del PMA transmita consejos y orientaciones sobre lucha contra el fraude y la corrupción, y el personal de esferas funcionales, los responsables de los riesgos de fraude y los directores de las oficinas en los países compartan sus experiencias en la gestión cotidiana del fraude, y
- f) campañas, carteles y material publicitario sobre la lucha contra el fraude y la corrupción.

Auditoría externa

35. El Auditor Externo llevó a cabo una auditoría de la prevención del fraude, su detección y las sanciones contra el mismo en el PMA en 2018/2019. En el momento de presentarse este documento informativo, el informe final no estaba disponible. Sin embargo, la dirección del PMA aportó varias observaciones sobre el proyecto de informe y se compromete a abordar las recomendaciones del Auditor Externo. Para la RMR, las recomendaciones clave se refieren a la evaluación del riesgo de fraude, la elaboración de informes y la capacidad de los asociados. Las respuestas de la dirección a las recomendaciones del Auditor Externo se presentarán en el período de sesiones anual de 2019 de la Junta Ejecutiva.

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

ACFE	Asociación de Examinadores de Fraude Certificados
CFE	examinador de fraude certificado
HRM	Dirección de Recursos Humanos
OIG	Oficina del Inspector General
OIGA	Oficina de Auditoría Interna
OIGI	Oficina de Inspecciones e Investigaciones
PEP	plan estratégico para el país
RBC	Despacho Regional de El Cairo
RBN	Despacho Regional de Nairobi
RMR	Dirección de Gestión Global de Riesgos
TBM	transferencia de base monetaria