



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

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual
Roma, 10-14 de junio de 2019

Distribución: general	Tema 5 del programa
Fecha: 14 de mayo de 2019	WFP/EB.A/2019/5-C
Original: inglés	Asuntos de política
	Para examen

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

Informe de actualización sobre la aplicación de la política de gestión global de riesgos de 2018 y del plan de acción del PMA de lucha contra el fraude y la corrupción (2018-2020)

Resumen

La política 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:

- las medidas adoptadas para mejorar la calidad y la coherencia de las evaluaciones de los riesgos y conectar esas evaluaciones a los procesos de planificación a nivel de los países, las regiones, las esferas funcionales y el Programa en su conjunto;
- la definición de criterios de medición del nivel de riesgo aceptado y los umbrales correspondientes 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 excedan del nivel de riesgo aceptado;
- 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, e
- la aplicación de otras iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2018-2019 destinadas a fortalecer la gestión de riesgos.

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:

Coordinadores del documento:

Sr. J. Howitt
Director de la Dirección de Gestión Global
de Riesgos y Jefe de Gestión de Riesgos
Tel.: 066513-2786

Sra. M. Manditsch
Jefa
Subdirección de Control Interno y Supervisión
Tel.: 066513-2547

- la recopilación de la retroinformación proveniente de las iniciativas de capacitación y de colaboración en la esfera de la lucha contra el fraude y la corrupción en los países de alto riesgo;
- el fortalecimiento de los conocimientos especializados sobre lucha contra el fraude y la corrupción a nivel mundial, además de la realización de análisis comparativos y la compartición de las mejores prácticas al respecto, y
- 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.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del Informe de actualización sobre la aplicación de la política de gestión global de riesgos de 2018 y del plan de acción del PMA de lucha contra el fraude y la corrupción (2018-2020) que figura en el documento WFP/EB.A/2019/5-C.

Introducción

1. La política de gestión global de riesgos de 2018 establece un enfoque pragmático, sistemático y riguroso de detección y gestión de riesgos aplicable a todo el PMA y claramente vinculado al logro de sus Objetivos Estratégicos. Más en concreto, el modo en que el PMA concibe la gestión global de riesgos consisten en:
 - disponer de un marco coherente de gestión de riesgos que permita detectar, analizar y abordar los riesgos, remitirlos a instancias superiores y asignar las responsabilidades correspondientes;
 - lograr una comprensión común de la exposición al riesgo del PMA en relación con el nivel de riesgo aceptado, para poder articular el perfil de riesgo del organismo de manera coherente, tanto interna como externamente, ante los donantes y los asociados externos, y
 - establecer una cultura en la que la gestión de riesgos esté vinculada a la ejecución del Plan Estratégico del PMA y se la tenga en cuenta de forma proactiva en la toma de decisiones operacionales.
2. La Dirección de Gestión Global de Riesgos (RMR) está encabezada por el Jefe de Gestión de Riesgos, quien depende del Director Ejecutivo Adjunto a cargo del Departamento de Gestión de Recursos (RM). La dirección proporciona orientación para que el PMA adopte las mejores prácticas de gestión de riesgos y mejore continuamente su entorno de control interno. El Jefe de Gestión de Riesgos también tiene la responsabilidad funcional de los asesores en materia de riesgos y cumplimiento en los despachos regionales y las oficinas en los países. Los criterios para definir estas atribuciones incluyen contextos con un elevado nivel de riesgos asociados, operaciones complejas, lugares donde se utilizan muchos recursos u oficinas donde la capacidad de los empleados plantea problemas.
3. Los asesores en materia de riesgos y cumplimiento forman parte de la segunda línea de defensa y apoyan la gestión eficiente, eficaz y responsable de las oficinas en los países,

* 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.

mediante la coordinación y el seguimiento de las realizaciones, la gestión de riesgos y la rendición de cuentas, de conformidad con las normas del PMA. Si bien estos asesores de los despachos regionales y las operaciones sobre el terreno dependen localmente de los directores regionales y en los países, es el Jefe de Gestión de Riesgos quien se encarga de dirigirlos y establecer sus prioridades funcionales. Los asesores trabajan en estrecha relación con el equipo de la RMR para aplicar la gestión global de riesgos y desempeñan un papel clave en la integración de las mejores prácticas en materia de riesgos y el intercambio de conocimientos a nivel del país. Además de apoyar a los directores regionales y en los países en sus responsabilidades de gestión de riesgos y de las realizaciones, también actúan como coordinadores de las iniciativas de lucha contra el fraude y la corrupción. Integrados en las operaciones, estos empleados proporcionan apoyo proactivo y en tiempo real a los directores regionales y en los países en la observancia de sus obligaciones en materia de riesgos y cumplimiento, así como garantías de que la gestión de riesgos se lleva a cabo de forma coherente en todas las regiones y, en particular, en los lugares de alto riesgo.

Evaluaciones de riesgos

Oficinas en los países y despachos regionales

4. En 2019, los procesos de evaluación de riesgos se han armonizado con la nueva política de gestión global de riesgos y con la clasificación de los riesgos realizada en las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede. El enfoque mejorado permite remitir los riesgos a instancias superiores y optimiza el 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.
5. A partir de enero de 2019, 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 a través del proceso de examen formal del PMA han aplicado la nueva clasificación e incluyen un examen más amplio de la gestión de riesgos.
6. 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 obligatorio de planificación de las realizaciones y examen de los riesgos utilizando las nuevas orientaciones en materia de gestión de riesgos para la clasificación de los riesgos, su evaluación y la adopción de las medidas correspondientes.

Registro central de riesgos

7. El PMA mantiene un registro central de riesgos para garantizar que el Grupo de Gestión de Alto Nivel esté en condiciones de hacer un seguimiento periódico de los riesgos de nivel elevado a los que se enfrenta el Programa. A principios de marzo de 2019, el Grupo celebró un retiro de trabajo sobre riesgos para examinar 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 transformación de los países en desarrollo en protagonistas 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:
 - la necesidad de definir más claramente el mandato del PMA consistente en erradicar el hambre;

- la falta de correspondencia entre la dotación de personal y las necesidades del PMA, y
 - la incapacidad para optimizar y sacar partido de la tecnología.
8. Tanto desde el punto de vista estratégico como operacional, el mandato del PMA es alcanzar el objetivo de erradicar el hambre, pero a menudo se considera que su contribución principal se limita a la asistencia humanitaria y la intervención ante crisis. Se considera asimismo que el PMA se desvincula demasiado pronto de los contextos humanitarios sin poner en marcha programas de apoyo a la transición hacia el desarrollo ni garantizar un traspaso efectivo de funciones. Los programas del PMA, esbozados en los PEP, están concebidos para abordar el nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo, así como para facilitar la paz, a fin de obtener los resultados estratégicos previstos. Teniendo esto en cuenta, los programas deben diseñarse con estrategias de retirada más eficaces. En el contexto financiero mundial actual, en constante evolución, y teniendo en cuenta la fatiga de los donantes y las prioridades nacionales, la reducción de los fondos disponibles y las restricciones conexas constituyen también un riesgo para el modelo de financiación del PMA, que le debe permitir cumplir su mandato. En el contexto de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, las diferentes perspectivas sobre el mandato del PMA pueden exponer al organismo al riesgo de sufrir un cierto desfase con respecto a los organismos afines a medida que avanza el nuevo sistema de coordinadores residentes, especialmente en relación con los marcos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas a nivel de los países.
9. Los riesgos relativos a la planificación de la fuerza de trabajo siguen siendo una prioridad en la medida de que el PMA podría seguir careciendo de las competencias específicas necesarias para alcanzar todos los elementos de su Plan Estratégico. Los riesgos relacionados con la capacidad de los recursos humanos se ven agravados por el sistema de empleo de las Naciones Unidas, que resulta cada vez más anticuado, lo que repercute negativamente en la flexibilidad operacional del PMA.
10. Las preocupaciones relacionadas con los avances tecnológicos incluyen los riesgos en materia de privacidad de los datos y ciberseguridad, específicamente en el contexto de la protección de los beneficiarios. El PMA está expuesto al riesgo de una adopción lenta de las nuevas tecnologías, también debe invertir en actualizar, mantener e integrar sus aplicaciones básicas. Los cambios en los procesos operativos se reducirán significativamente, a medida que se siga aplicando el marco de la hoja de ruta integrada, pero los riesgos de interrupción siguen siendo significativos y pueden reducir el ritmo de las operaciones.
11. Otros riesgos preocupantes que se recogerán en el nuevo registro central de riesgos son los siguientes:
- riesgos operacionales relacionados con la disponibilidad o la capacidad inadecuada de los asociados cooperantes y los proveedores contractuales;
 - riesgos fiduciarios relacionados con la salud y la seguridad de los empleados, y
 - riesgos fiduciarios relacionados con el incumplimiento tanto de las obligaciones como de las normas de conducta, incluidas la prevención y detección del fraude.
12. Tras el retiro de trabajo sobre riesgos, el registro central se ha actualizado sustancialmente aplicando la nueva clasificación a los riesgos antes mencionados y haciendo trabajar a los responsables de esos riesgos en la elaboración de 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.

Riesgos funcionales y a nivel de los procesos

13. La 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.
14. 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. La dirección examinará a nivel central las evaluaciones de los riesgos materiales que pueden remitirse a los directores de esferas funcionales, los directores regionales o la dirección ejecutiva.

Análisis comparado de todo el sistema de las Naciones Unidas

15. 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. Esto ayudará a los organismos a realizar evaluaciones de riesgos utilizando enfoques comunes y más comparables. Veinticinco organismos de las Naciones Unidas participaron en la primera fase de elaboración del modelo de madurez. La segunda fase de trabajo del equipo de tareas se acordó recientemente y se centrará en el nivel de riesgo aceptado y en las herramientas para su integración, incluida la vinculación del riesgo y los controles internos.

Comunicación de los riesgos

16. La RMR colabora 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 20 a 22 siguientes). En 2019, por primera vez, se pide a las oficinas en los países y las esferas funcionales 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.
17. 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 someterán a seguimiento, al igual que las recomendaciones en materia de supervisión, con lo que se obtendrá una perspectiva tanto prospectiva (previsiones) como retrospectiva (resultados) sobre el perfil de riesgo y el entorno de control.

Fomento de la capacidad y la integración

Herramientas de seguimiento de riesgos y recomendaciones

18. 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.
19. En relación con las iniciativas institucionales de importancia fundamental previstas en el Plan de Gestión del PMA para 2018-2020, el Programa 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.
20. A partir del tercer trimestre de 2019, el nuevo sistema —la herramienta de seguimiento de riesgos y recomendaciones— 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. Luego el sistema se irá implantando de forma más generalizada, con miras a registrar en él las evaluaciones de los 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.

Planes de formación de los empleados

21. Con el fin de aplicar la política de gestión global de riesgos en todo el PMA, los empleados a todos los niveles deben tener conocimientos básicos y avanzados sobre sus funciones y responsabilidades en materia de gestión de riesgos y control interno. Se espera que los empleados que asumen funciones específicas de examen de los riesgos en la primera y segunda línea de defensa reciban capacitación en herramientas y procesos de evaluación de riesgos así como en los criterios principales de medición de los riesgos. Los directores recibirán capacitación adicional para tomar decisiones que tengan debidamente en cuenta los riesgos y que permitan encontrar un equilibrio entre los riesgos y las oportunidades. Por consiguiente, la RMR llevará a cabo una combinación de capacitación presencial y en línea para el personal del PMA en las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede.

22. En el último trimestre de 2018 se impartió capacitación inicial sobre los nuevos conceptos y la clasificación de los riesgos mediante cooperaciones regionales con los directores adjuntos en los países y los coordinadores de las realizaciones y los riesgos. La próxima fase se centrará en la puesta en marcha de la herramienta de seguimiento de riesgos y recomendaciones. La RMR también tiene previsto celebrar sesiones de medio día de duración con los jefes de esferas funcionales, relativas a sus responsabilidades en materia de evaluación de los riesgos funcionales, seguimiento de las medidas de mitigación y presentación de informes sobre los criterios de medición de los riesgos. Estas sesiones se llevarán a cabo junto con los talleres funcionales regionales, que se celebran anualmente, en colaboración con los jefes de gestión de riesgos de las distintas esferas funcionales.
23. También se está preparando capacitación en línea utilizando la plataforma WeLearn del PMA, gestionada por la Dirección de Recursos Humanos (HRM). La RMR pondrá en marcha a finales de 2019 una sesión de capacitación sobre las tres líneas de defensa para todo el personal. Asimismo, se está preparando una serie de módulos de aprendizaje sobre gestión global de riesgos para el personal con responsabilidades operacionales, así como para el personal directivo superior y los directores en los países. Este año se pondrán a punto esos módulos de aprendizaje, cuya implantación generalizada está prevista para 2020, una vez que se haya garantizado la financiación adicional. A medida que se siga mejorando la capacitación en materia de gestión de riesgos, y en coordinación con la Dependencia de Asociaciones con las ONG, también se ampliará la capacitación y se pondrá a disposición de los principales asociados cooperantes.

Iniciativas institucionales de importancia fundamental para fortalecer la gestión de riesgos en 2017-2018

24. En los informes de supervisión de 2017 se puso de relieve la necesidad de reforzar los procesos, herramientas y orientaciones de evaluación y gestión global de riesgos, incluidas las evaluaciones de riesgos de fraude, y de velar por que se integraran en los procesos cotidianos del PMA. Por consiguiente, como parte de 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.
25. En su modalidad de transferencias de base monetaria (TBM) el PMA reforzó la infraestructura y la capacidad de análisis de datos en 2018. 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. En 2019 se sigue trabajando para mejorar la garantía de extremo a extremo de los datos relacionados con las TBM.
26. 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.
27. 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. La Dirección de Servicios de Gestión también reforzó la capacidad de supervisión administrativa de los despachos regionales mediante la contratación de personal encargado del control interno y una supervisión más estructurada. En 2019 se publicará el nuevo manual y se llevará a cabo la labor de divulgación y capacitación.

28. La 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.
29. En el marco del Plan de Gestión del PMA para 2019-2021, el RM dio prioridad a las asignaciones presupuestarias para la RMR con objeto de permitir que se siguiera centrando la atención en las actividades de lucha contra el fraude y la corrupción así como en la ampliación del apoyo a la función de supervisión a nivel directivo. Tras el debate sobre los nuevos riesgos institucionales en el Grupo de Gestión de Alto Nivel de marzo de 2019, se dará prioridad a los planes de acción de mitigación consiguientes, destinados al Plan de Gestión del PMA para 2020-2022.

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

30. 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 el grado de madurez y la capacidad en la primera y la segunda líneas de defensa sobre prevención y detección del fraude y la gestión de los riesgos conexos, 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), e
 - III. integración de las normas de lucha contra el fraude y la corrupción a escala mundial (marzo de 2020 – julio de 2020).

En las secciones siguientes se ofrece un resumen del trabajo ya realizado y por realizar en cada fase.

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

31. 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.

32. 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 (RBN)

33. En marzo de 2018, la RMR participó, junto con el despacho regional, en la reunión regional de los directores en los países, celebrada en Nairobi, cuyo objetivo era capacitar al personal directivo superior de las oficinas en los países sobre aspectos prácticos de la gestión del riesgo de fraude, al tiempo que se experimentaban 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.
34. 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

35. 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 y Johannesburgo. Hasta la fecha han recibido esta capacitación más de 200 miembros del personal del PMA.
36. 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.

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

37. En septiembre de 2018 se incorporó a la RMR un especialista en lucha contra el fraude y la corrupción con base en Roma. Actualmente, en El Cairo y en Nairobi hay en marcha procesos para la contratación de expertos regionales de lucha contra el fraude y la corrupción, 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.
38. 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.
39. La RMR también procura recurrir a 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.

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

40. 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:
- 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;
 - 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
 - un catálogo de los métodos de fraude que podrían aparecer en los programas que usen la modalidad de TBM, junto con muestras de casos hipotéticos y controles de mitigación.
41. Se prevé elaborar además las herramientas y los materiales de orientación siguientes:
- 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;

- procedimientos operativos estándar para la notificación de fraudes y los exámenes de determinación de los hechos;
- un conjunto de herramientas de evaluación del riesgo de fraude, con el cual la RMR prevé apoyar directamente a los países y esferas funcionales de mayor riesgo con sus evaluaciones;
- materiales de concienciación y sensibilización sobre la lucha contra el fraude y la corrupción para el personal y los asociados cooperantes;
- 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
- campañas, carteles y material publicitario sobre la lucha contra el fraude y la corrupción.

Fase III - Incorporación de normas sobre la lucha contra el fraude y la corrupción

42. La fase III, la fase final del plan de acción, tiene por objeto incorporar las normas, políticas y herramientas mejoradas para combatir el fraude y la corrupción, mediante el refuerzo significativo de la notificación de fraudes y el uso de parámetros, indicadores y otras alertas. Las enseñanzas extraídas de las sesiones de capacitación y de recopilación de retroinformación más específicas de la Fase I se utilizarán para garantizar que las medidas de incorporación de las normas de lucha contra el fraude y la corrupción sean pertinentes para quienes gestionan el riesgo de fraude en las operaciones sobre el terreno.

Auditoría externa

43. El Auditor Externo llevó a cabo en 2018/2019 una auditoría de la prevención del fraude, su detección y las intervenciones contra el mismo en el PMA. 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.
44. En el informe se dan orientaciones para mejorar la puesta en marcha del sistema de gestión de fraudes en el PMA y se sugieren las razones por las cuales no se denuncian todos los casos de fraude en el Programa.

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
PEP	plan estratégico para el país
RM	Departamento de Gestión de Recursos
RMR	Dirección de Gestión Global de Riesgos
TBM	transferencia de base monetaria