



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



150.^a SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., EUA, del 18 al 22 de junio del 2012

Punto 5.4 del orden del día provisional

CE150/23 (Esp.)
23 de febrero del 2012
ORIGINAL: INGLÉS

INFORME DE LA OFICINA DE SUPERVISIÓN INTERNA Y SERVICIOS DE EVALUACIÓN

Introducción y alcance del trabajo

1. La Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación (IES) tiene el agrado de presentar este informe anual en el que se resume su labor durante el año civil 2011.
2. En el párrafo 12.1(d) del Reglamento Financiero se establece que el Director de la Oficina Sanitaria Panamericana (la Oficina) deberá “mantener una función de supervisión interna que le rinda cuentas al Director”. Con ese fin, IES emprende actividades independientes y objetivos de orientación y aseguramiento concebidos para ayudar a la Organización a lograr sus objetivos de añadir valor y mejorar la eficacia y la eficiencia de la gobernanza institucional, los controles internos, las operaciones y los procesos.
3. Por medio de un enfoque sistemático y basado en el análisis de riesgos, IES lleva a cabo su función principal que consiste en realizar actividades de evaluación y auditoría interna, para las cuales se establecen objetivos precisos mediante un análisis de los riesgos pertinentes. Al finalizar una tarea de supervisión interna, IES prepara un informe detallado dirigido al Director de la Oficina, con copia a los interesados dentro de la Oficina. En estos informes se describen los resultados y se hacen recomendaciones para ayudar a la gerencia a abordar riesgos, mantener o mejorar los controles internos y promover una gobernanza eficaz. En el presente informe anual se analizan los resultados y las recomendaciones más importantes que surgieron de las actividades de supervisión interna en el 2011.
4. Además de realizar actividades de evaluación y auditoría interna, IES procura contribuir con la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles internos de la Organización al participar en diversos comités y grupos de trabajo. Por ejemplo, IES asiste, en calidad de observador, a las reuniones del comité del Sistema de Gestión de los Asuntos de Integridad y los Conflictos y del comité de Protección de Recursos y Prevención de Pérdidas, ambos de la OPS, y sigue de cerca el proyecto de modernización

del Sistema de Información Gerencial de la OSP (PMIS). IES también proporciona orientación a la gerencia, según las necesidades, sobre riesgos y temas emergentes. Por medio de estas actividades, IES procura contribuir con las áreas de importancia institucional al prestar orientación sobre los riesgos de manera previsor y oportuna.

Gestión de la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación

Independencia y recursos

5. La independencia de IES dentro de la Organización es esencial para que pueda prestar un servicio objetivo e imparcial de supervisión interna. En consecuencia, IES evita participar en las tareas o la toma de decisiones de gestión y solo brinda orientación y formula recomendaciones. En el 2011, IES no encontró impedimentos para mantener su función independiente ni obstáculos con relación al alcance de su trabajo o a su acceso total y libre a los registros y la información necesarios para desempeñar sus funciones (excepto por un incidente, que se comenta en el párrafo 12 más abajo). IES sigue haciendo hincapié en la importancia de mantener su independencia dentro de la Oficina.

6. A fin de orientar su labor y ayudar a mantener la independencia de sus actividades, IES procede de conformidad con el *Marco para la práctica profesional* del Instituto de Auditores Internos en el caso de las auditorías internas y las *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas* del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (de abril del 2005) en el caso de las evaluaciones.

7. En el 2011, IES contó con seis puestos de plazo fijo y un puesto a corto plazo, una dotación adecuada para llevar adelante su plan de trabajo. En el 2011 se ocuparon todos los puestos de plazo fijo de IES menos uno; este último puesto vacante se cubrió en enero del 2012 con la contratación de un Auditor Interno P4. Para garantizar la continuidad y la integridad de su trabajo, IES contrató consultores para cumplir con las funciones del puesto P4 vacante en el 2011. Además de los recursos humanos, IES efectúa gastos en áreas como viajes, consultores externos y suministros operativos menores. En el 2011, el financiamiento de IES fue suficiente para cubrir los gastos necesarios y no fue necesario restringir ni diferir ningún aspecto de la labor de IES por razones financieras.

Formulación y ejecución del plan de trabajo de IES

8. El Auditor General, en consulta con el Director de la Oficina, establece un plan de trabajo en el que se procura lograr el equilibrio entre un grado adecuado de actividades anuales de supervisión interna (dado el tamaño y la complejidad de la OPS) y un nivel razonable de recursos. IES actualmente emprende 10 asignaciones anuales de auditoría interna —cuatro dirigidas a un tema específico y seis dirigidas a representaciones y centros individuales— y, además, lleva a cabo dos evaluaciones. IES pretende que su plan de trabajo sea flexible y lo suficientemente ágil para responder a las exigencias de

los riesgos emergentes. El Director formula observaciones al plan de trabajo de IES y lo aprueba, al igual que cualquier cambio que sea necesario introducir. En el anexo A se indica el estado de ejecución del plan de trabajo de IES correspondiente al 2011 y se muestra que IES ha cumplido con todas las asignaciones planificadas e informado sobre ellas a la gerencia.

9. La gerencia ha comenzado a llevar a cabo un proceso de gestión de riesgos corporativos a fin de determinar los riesgos con respecto a los objetivos de la OPS y los mecanismos de mitigación conexos, incluidos los controles internos. A fin de demostrar los vínculos entre los objetivos, los riesgos y los controles internos de la Organización, en este proceso de gestión de los riesgos corporativos se debe analizar la manera en que la gerencia busca reducir los riesgos brutos (o “inherentes”) al nivel de riesgos netos (o “residuales”) tras haberse aplicado las medidas de mitigación. IES espera con interés que se lleve a cabo este proceso dirigido por la gerencia, que puede ayudar a configurar el plan de trabajo de IES. Entretanto, IES sigue elaborando su plan de trabajo tomando como base sus propias evaluaciones del riesgo que entrañan los posibles temas para auditorías y evaluaciones. Las evaluaciones de riesgo de IES satisfacen sus necesidades de planificación, pero no pueden remplazar un método sistemático y holístico de gestión de riesgos por parte de la gerencia.

Coordinación de IES con otras fuentes de aseguramiento institucional

10. IES coordina sus actividades con el Auditor Externo de la OPS y con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (IOS) de la Organización Mundial de la Salud, en Ginebra, para aumentar al máximo la eficiencia y eficacia de todas las fuentes de supervisión interna en la OPS y evitar la duplicación de esfuerzos en este sentido. IES transmite su plan de trabajo e informes de actividades a IOS y al Auditor Externo. En el 2011, IOS se apoyó plenamente en el trabajo de IES y, por consiguiente, no realizó ninguna tarea de supervisión en la Región de las Américas. Previa solicitud, IES también suministró en el 2011 información resumida sobre sus actividades a la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas, con sede en Ginebra. IES también recibe orientación e interactúa con el Comité de Auditoría de la OPS.

Resultados y recomendaciones principales de la evaluaciones y auditorías internas realizadas en el 2011

Auditorías internas de temas específicos

11. El *Examen de la planificación de viajes en la Oficina* (informe 02/11 de IES, de junio del 2011) tuvo como principal objetivo evaluar la eficacia y eficiencia de la planificación de viajes en la Oficina, teniendo en cuenta las mejores prácticas utilizadas en organismos internacionales similares. Esta asignación complementó el *Examen del valor agregado de los arreglos de viajes de la Oficina Sanitaria Panamericana* (informe

04/10 de IES, de agosto del 2010). IES consideró que las prácticas de planificación de viajes de la Organización eran incongruentes, fragmentadas y poco transparentes, y que parecía no haber una relación clara entre la planificación de viajes y los objetivos de la Organización. El plan de trabajo bienal y el presupuesto no tenían rubros específicos de gastos ni textos descriptivos para registrar las actividades y los costos relacionados con los viajes, y no había un desglose adecuado de los gastos relativos a los viajes en el sistema contable. Por consiguiente, había poca transparencia financiera en esta actividad. IES observó cambios significativos en los billetes de avión y una tendencia hacia la reserva de billetes a último momento, y consideró que estos resultados eran un síntoma de puntos débiles fundamentales en el proceso de planificación de viajes. IES también encontró pruebas anecdóticas de viajes innecesarios en la Organización, fue muy difícil cuantificar el número de viajes innecesarios. Por último, el perfil de viajes de la Organización mostró pocos viajes a los países prioritarios, lo que parecía no coincidir con la decisión institucional de que estos países eran los que requerían una mayor atención.

12. IES señaló a la atención que era necesario contar con un sistema apropiado de información de gestión para brindar apoyo a la planificación de viajes. En su examen de las prácticas empleadas en otros organismos internacionales, IES encontró pruebas de que tienen un mayor grado de automatización del proceso de viajes desde las fases iniciales, incluidos métodos de medición para hacer el seguimiento del desempeño. Sin embargo, más allá de cambios del sistema de procesamiento e información, IES llegó a la conclusión de que posiblemente sería necesario un cambio cultural y del comportamiento para promover una gestión eficiente y eficaz de los viajes en comisión de servicio en toda la Oficina. Hasta la fecha, IES ha visto pocos indicios de tales cambios. (IES vio limitado el alcance de su trabajo en este caso puesto que, a pesar de varios recordatorios, recibió demasiado tarde la información relacionada con viajes que había solicitado de las representaciones en México y Brasil, y no pudo incluirla en la auditoría. En consecuencia, esta auditoría se centró principalmente en la planificación de viajes a nivel regional.)

13. La *Auditoría interna de los consultores y los contratos a corto plazo en la Oficina* (informe 04/11 de IES, de julio del 2011) tuvo como principales objetivos evaluar el estado de las iniciativas actuales de reforma de la contratación; examinar la claridad de las directrices que ayudan al elegir entre diferentes instrumentos para contratar recursos humanos; y evaluar si se seguía un proceso lo suficientemente competitivo en la contratación. IES observó que el Área de Gestión de Recursos Humanos (HRM) había avanzado considerablemente en la gestión de iniciativas amplias de reforma de la contratación en la OPS, entre otras cosas al reducir el número de tipos de contratos disponibles y definir de manera más rigurosa los distintos tipos de contrato en uso. La reforma del sistema de contratos había dado lugar a una mayor convergencia tanto de la teoría como de la práctica en torno a las actividades de contratación de personal.

14. IES encontró muy pocas pruebas de que la selección de consultores

internacionales se hiciera por medio de un proceso competitivo. Se debe presentar un informe de selección en el que se resuma la elección entre tres posibles candidatos en apoyo de la decisión de ofrecer un contrato a algún consultor internacional, pero IES encontró que en la práctica rara vez se llenaba este tipo de informes. La ausencia de un proceso competitivo aumentaba los riesgos de patrocinio y favoritismo. IES recomendó que el Área de HRM se negara a procesar las solicitudes de contrato cuando no hubiera datos probatorios de que se hubiera seguido un proceso competitivo en la selección (excepto en aquellos casos de iniciativas a causa de emergencias en las que apremiaran los tiempos y en algunas áreas de especialización muy limitadas en las que la contratación externa de expertos fuese sumamente difícil). IES también expresó inquietud por la propuesta de la gerencia de eliminar el requisito de publicar todos los puestos de profesionales a corto plazo y de personal de servicios generales a corto plazo, dado que esto podría hacer que el proceso fuera menos competitivo, no solo para estas categorías de contratos sino también, indirectamente, para los nombramientos posteriores a puestos de plazo fijo (al presentarse como candidatos a puestos de plazo fijo, quienes ya están contratados en puestos profesionales o de servicios generales a corto plazo tienen una ventaja sobre los candidatos externos por estar ocupando el puesto, si cumplen todos los demás requisitos de igual manera). Desde el punto de vista de IES, es esencial que se ejecute un proceso de contratación plenamente competitivo para todos los tipos de contratos en la OPS, no solo para los puestos de plazo fijo, sino también para los funcionarios profesionales y de servicios generales a corto plazo. IES también informó sobre otros resultados a la gerencia y se sugirieron maneras de minimizar los riesgos con respecto al pago de viáticos diarios a asesores temporeros (y a algunas otras personas que no son funcionarios, como los integrantes de comités de expertos), dado que no se utiliza una solicitud de reembolso de gastos de viaje en estos contratos.

15. Los objetivos principales de la *Auditoría interna de la gobernanza de la tecnología de la información y las inversiones en esta área* (informe 08/11 de IES, de noviembre del 2011) fueron examinar si las inversiones en tecnología de la información eran adecuadas y eficaces, y evaluar la eficacia de la gobernanza de la tecnología de la información. IES observó que, a pesar de que se tenía conciencia institucionalmente de los problemas que ocasionaba la falta de un enfoque coherente con respecto a la tecnología de la información, parecía seguir siendo difícil vislumbrar la posibilidad de adoptar un enfoque más serio de la gobernanza de la tecnología de la información. En opinión de IES, la necesidad de contar con una gobernanza firme de la tecnología de la información se manifestaba claramente en las consecuencias de su ausencia. Entre estas consecuencias estaba la falta de criterios sistemáticos y a nivel de toda la organización para tomar decisiones acerca de inversiones en tecnología de la información. IES no vio indicios, excepto el proyecto de modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP (PMIS), de ninguno de los tipos de evaluación de inversiones que cabría esperarse razonablemente en las decisiones de gastos importantes sobre tecnología de la información. La falta de este tipo de evaluación hacía que, de hecho, fuera imposible

hacer una evaluación inicial del valor que podría recibir (o perder) la Organización al realizar tales gastos.

16. La gerencia no pudo proporcionar a IES información exhaustiva sobre los gastos en tecnología de la información realizados en bienios recientes. Esta falta de información financiera transparente pareciera ser consecuencia de la fragmentación de las actividades de tecnología de la información en la Oficina. Los cálculos hechos por IES indicaron que, entre el 1 de enero del 2006 y el 31 de agosto del 2011, el gasto en tecnología de la información había sido de al menos US\$ 45 millones y posiblemente más. IES también observó que habían proliferado en toda la Oficina distintas iniciativas de tecnología de la información a modo de “silos”, sin una orientación central. Además, IES observó que la administración de algunos temas importantes de tecnología de la información a menudo “se personalizaba” al asignarse las responsabilidades a personas específicas, sin que hubiera ningún arreglo de respaldo. IES recomendó a la gerencia que nunca dejase en manos de una sola persona las responsabilidades y el conocimiento de importantes aspectos de tecnología de la información.

17. En contraposición a los resultados generalmente perturbadores de esta auditoría interna, IES consideró que una nueva iniciativa propuesta en marzo del 2011 por el Director de Administración —denominada “*A Conceptual IT Governance Framework for PAHO*”— sentaba bases sólidas para esta área. IES alentó a la gerencia a aplicar este marco de gobernanza de la tecnología de la información cuanto antes como una manera de alcanzar un consenso en torno a emprendimientos comunes de tecnología de la información.

18. Los objetivos principales de la *Auditoría interna de los servicios editoriales, de traducción y de interpretación* (informe 11/11 de IES, de enero del 2012) fueron examinar la eficiencia y la eficacia de los controles internos de los servicios lingüísticos y las publicaciones, y analizar la gestión de estas áreas. IES observó que los servicios de interpretación en la OPS han sido de buena calidad en general. Por el contrario, IES consideró que los servicios de traducción parecían adolecer de importantes discrepancias entre el volumen de trabajo y los recursos. En consecuencia, solamente cerca de la mitad de las traducciones al idioma inglés y de una cuarta parte de las traducciones al español habían pasado por un examen interno de control de calidad. IES también observó que la falta de una función editorial central en la OPS había contribuido a que se diera poca consideración a inquietudes editoriales fundamentales como el mantenimiento de un estilo riguroso y la promoción de la exactitud y la uniformidad en los documentos, tanto documentos originales como traducciones. IES encontró que muchos organismos internacionales similares promovían un solapamiento de los servicios de interpretación y traducción, al menos en cuanto a los mecanismos de intercambio de conocimientos institucionales como glosarios y otra información útil para ambos servicios. En consecuencia, IES recomendó que la gerencia considerara la posibilidad de consolidar los servicios de traducción y de interpretación bajo una única cadena de mando gerencial en

la Oficina a fin de lograr una mayor coherencia entre los servicios lingüísticos en general.

19. IES observó que las prácticas actuales con respecto a las publicaciones eran fragmentadas e incongruentes. Eran pocas las pruebas de que hubiese un método de planificación basado en resultados de las publicaciones o de prácticas adecuadas para vincular las publicaciones con las áreas de gestión del conocimiento, marketing y gestión de contenidos. IES encontró pruebas de un desperdicio importante de recursos financieros y del tiempo de personal en la preparación de publicaciones impresas que se habían almacenado durante mucho tiempo (a veces varios años) y se habían destruido finalmente sin que se las hubiera distribuido nunca. Aunque la falta de registros de costos ha hecho que esta área sea menos transparente, IES calculó que el costo de las publicaciones destruidas sin haber sido distribuidas en los últimos años podría rondar los millones de dólares. Sin embargo, no se trataba simplemente del desperdicio de recursos en costos fácilmente identificables como la impresión y el almacenamiento. Los costos del tiempo invertido en preparar publicaciones que se imprimieron, almacenaron y, con el tiempo, se destruyeron eran probablemente incalculables. Por consiguiente, IES alentó urgentemente a la gerencia a que instaurase controles internos, incluidos controles presupuestarios y financieros, sobre el proceso completo de preparación de publicaciones en toda la Organización. Por ejemplo, como la Directora de la OSP ya lo había subrayado anteriormente, no se debía procesar ninguna publicación impresa propuesta sin una indicación de los resultados previstos, un plan firme de distribución y una justificación del tamaño de la tirada. La revisión pendiente de la política editorial brindaba una excelente oportunidad de abordar estos temas. IES también recomendó que la gerencia considerara la posibilidad de reducir el volumen de publicaciones impresas a favor de las publicaciones electrónicas (aunque seguramente el formato tradicional impreso seguirá siendo la mejor opción en entornos donde no se tiene un buen acceso a las publicaciones electrónicas).

Auditorías internas: representaciones de la OPS/OMS y centros panamericanos

20. Los objetivos principales de la *Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Colombia* (informe 03/11 de IES, de julio del 2011) fueron examinar los controles internos para mitigar los riesgos administrativos y financieros, y hacer un seguimiento de las recomendaciones formuladas en el examen administrativo de esa oficina que se realizó en enero del 2011. IES consideró que los controles internos estaban funcionando satisfactoriamente en general, pero que la gerencia también podría proporcionar un mayor grado de detalle en la documentación de apoyo para el pago con cheques. Por ejemplo, se habían emitido cheques en pago de actividades relativas a cursos y seminarios sin información sobre la naturaleza del curso o el seminario ni el número previsto de participantes. Aunque se podía obtener esta información si se la solicitaba, los atareados funcionarios a cargo de firmar los cheques deberían tener esta información disponible al momento de aprobar el cheque. IES también informó sobre otros resultados y recomendaciones en relación con temas administrativos, incluida la

seguridad de los sistemas de información y el cumplimiento de los procedimientos establecidos con respecto a las cartas de acuerdo.

21. Los objetivos principales de la *Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Venezuela* (informe 05/11 de IES, de agosto del 2011) fueron hacer un seguimiento del estado de ejecución de las recomendaciones pendientes de auditorías anteriores y examinar desde una perspectiva nueva los controles internos de los riesgos financieros y administrativos. En comparación con los resultados de la auditoría interna anterior de esta representación (informe 01/10 de IES, de marzo del 2010), IES observó que se habían hecho mejoras, pero que seguía siendo insatisfactoria la situación general en cuanto a los controles internos en esta oficina. IES consideró que la oficina seguía teniendo que afrontar graves retos operativos y administrativos. El mantenimiento de la estabilidad del personal había sido un reto, especialmente para el puesto clave de administrador de la oficina, y el número reducido de funcionarios había hecho que la falta de una separación adecuada de las responsabilidades fuese un problema crónico. Aunque la gerencia local había logrado avances al poner en práctica algunas recomendaciones, se necesitaba un método sistemático para abordar todas las recomendaciones de la supervisión interna, con el apoyo de la gerencia a nivel regional. En su seguimiento trimestral, IES hizo otras recomendaciones sobre distintos temas, además de un seguimiento del estado de las recomendaciones anteriores que todavía están pendientes.

22. Los principales objetivos de la *Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Nicaragua* (informe 12/11 de IES, de marzo del 2012) fueron examinar los controles internos para mitigar los riesgos administrativos y financieros, y evaluar el cumplimiento de los reglamentos y las políticas de la Organización con respecto a las cartas de acuerdo. En términos generales, IES consideró que los controles internos estaban funcionando bien en esta oficina. IES sí señaló que se procesaba un gran número de cartas de acuerdo de un valor relativamente bajo y alentó a la gerencia a que aliviara la carga de trabajo al procesar un número más reducido de estos documentos con valores mayores. Los resultados de esta auditoría también llevaron a que IES instase a la gerencia a nivel regional a revisar las políticas de la Organización con respecto a las cartas de acuerdo.

23. Los objetivos de la *Auditoría interna del Centro Panamericano de Fiebre Aftosa (PANAFTOSA)* (informe 01/11 de IES, de abril del 2011) fueron evaluar el avance logrado con respecto al desarrollo institucional de PANAFTOSA y a la creación de un fondo fiduciario a fin de mancomunar los recursos financieros movilizados para la eliminación de la fiebre aftosa en la Región de las Américas, y examinar los controles internos para mitigar los riesgos administrativos y financieros. IES observó que, del mismo modo que sucedía con los demás centros panamericanos, PANAFTOSA era objeto de un debate en curso de los Estados Miembros y la Oficina sobre la mejor manera de hacer frente a los riesgos políticos, económicos y tecnológicos en constante evolución. Un reto específico en el caso de PANAFTOSA era demostrar su capacidad de ser más

eficaz y rentable, reduciendo su dependencia de los recursos del presupuesto ordinario de la OPS al movilizar más recursos.

24. IES consideró que el proceso de desarrollo institucional de PANAFTOSA se había llevado a cabo de una manera transparente y participativa. IES hizo varias observaciones y recomendaciones en relación con algunos aspectos del desarrollo institucional de PANAFTOSA, incluida la necesidad de desglosar más claramente los ingresos y gastos en relación con las distintas áreas de actividad; el fortalecimiento del enfoque de gestión basada en resultados; el examen y la actualización de los procesos administrativos y la preparación de un manual de procedimientos; el traslado del laboratorio del Centro a un establecimiento con un alto nivel de contención proporcionado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería brasileño; y la modernización del proceso de producción de estuches y reactivos biológicos de referencia. IES también hizo algunas recomendaciones en relación con los controles operativos internos, pero consideró que, en términos generales, los controles internos funcionaban satisfactoriamente.

25. Los objetivos principales de la *Auditoría interna del Centro Latinoamericano y del Caribe para Información en Ciencias de la Salud (BIREME)* (informe 10/11 de IES, de diciembre del 2011) fueron examinar la eficiencia, la eficacia y algunos aspectos económicos de la gestión del conocimiento y las inversiones en tecnología de la información; evaluar la gobernanza de la organización y la gestión de las operaciones, y examinar los controles internos con respecto a los riesgos financieros y administrativos. IES encontró riesgos significativos en cuanto a la gobernanza, las operaciones administrativas, la sostenibilidad financiera y la gestión de proyectos. Algunos indicios de estos riesgos fueron retrasos al renovar y formalizar los acuerdos legales que sustentaban el funcionamiento de BIREME; las prácticas de recursos humanos (en gran parte fuera del nivel de control regional) que habían llevado a que hubiese un número mayor de funcionarios del que probablemente se necesitaba, y dificultades al administrar el flujo de efectivo. Además, un proyecto específico (el proyecto SciELO) había dado lugar a riesgos con respecto a la propiedad intelectual y la reputación.

26. Parecía los problemas se habían acumulado durante varios años en BIREME, como resultado aparentemente tanto de una postura excesivamente autónoma adoptada por la gerencia de BIREME como de un cierto grado de aquiescencia de la gerencia a nivel regional con respecto a este comportamiento autónomo de BIREME. La falta de atención a nivel regional no había sido tan solo de la gerencia; los mecanismos de supervisión interna de la OPS (incluida la función antecesora de IES) no habían puesto de manifiesto la seriedad cada vez mayor de los problemas en BIREME. A fines del 2011, la gerencia comenzó a adoptar un enfoque más enérgico con respecto al desarrollo institucional de BIREME. Una medida inmediata de la gerencia fue garantizar la base jurídica para la continuidad de las operaciones del Centro. IES formuló recomendaciones para afrontar los diversos retos en BIREME, a fin de complementar el plan de acción de

la gerencia elaborado en el 2011. En cuanto a los aspectos positivos, IES consideró que los controles internos que abordan las transacciones financieras diarias y la actividad operativa estaban funcionando satisfactoriamente.

27. La *Auditoría interna del Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP)* (informe 07/11 de IES, de octubre del 2011) fue la segunda y última actividad de IES con respecto a esta entidad durante su transición fuera de la administración directa de la OPS. Los principales objetivos fueron examinar los controles internos para mitigar los riesgos administrativos y financieros; hacer un seguimiento de recomendaciones previas hechas en auditorías internas y externas, y examinar los riesgos y los controles internos con respecto a la tecnología de la información, incluido el proyecto del sistema de planificación de recursos institucionales (ERP) del INCAP. IES consideró que los controles básicos internos implantados en el INCAP para mitigar los riesgos financieros y administrativos eran satisfactorios en general, pero hizo algunas sugerencias para abordar algunos aspectos específicos del control interno. IES también consideró que la gerencia había hecho un buen seguimiento en términos generales de las recomendaciones previas de la supervisión interna, aunque algunas todavía estaban pendientes. Había también riesgos significativos en cuanto a la seguridad de los sistemas de información y el desarrollo del sistema de ERP del Centro. IES examinó las opciones al alcance del INCAP para obtener un servicio interno de auditoría al finalizar el apoyo transitorio de IES y recomendó que la gerencia del INCAP evaluara los costos de un proveedor externo de este servicio mediante una licitación competitiva y que explorase la posibilidad de obtener apoyo de los mecanismos de supervisión del Sistema de Integración Centroamericana (SICA).

Evaluaciones

28. La *Evaluación de la repercusión de los desastres sobre las poblaciones vulnerables* (informe 06/11 de IES, de agosto del 2011) tuvo como objetivo principal evaluar en qué medida los Objetivos Estratégicos de la OPS habían tenido en cuenta la repercusión de los desastres ambientales sobre las poblaciones vulnerables y la función de las prioridades transversales en esta área. IES obtuvo perspectivas en el lugar por medio de dos estudios de casos con comunidades locales en zonas afectadas por desastres naturales. IES encontró datos probatorios de los retos perennes de integrar las prioridades transversales de las poblaciones vulnerables en el trabajo de la OPS, especialmente en cuanto a las necesidades de los grupos vulnerables y marginales en un contexto de desastre. IES también consideró que era necesario proteger los logros alcanzados hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el contexto de las transiciones después de los desastres. IES recomendó que la gerencia definiera más claramente las diferencias entre el desastre mismo y las fases posteriores de un desastre y que, como algo normal, la gerencia debía considerar la posibilidad de revisar los planes de trabajo bienales para tener en cuenta la repercusión de los desastres, a fin de procurar que los planes de trabajo sigan siendo pertinentes con respecto a las condiciones variables.

29. Los objetivos principales de la *Evaluación de la elaboración de la estrategia de movilización de recursos de la OPS* (informe 09/11 de IES, de diciembre del 2011) fueron prestar apoyo metodológico a la elaboración de una estrategia de movilización de recursos; promover el diálogo entre diferentes actores para alentar una amplia participación en la elaboración de la estrategia; y evaluar el progreso logrado hasta la fecha en este tema. IES observó que no había consenso alguno en la Oficina sobre la naturaleza, el contenido o incluso la necesidad de tener una estrategia (o una política) sobre este tema. La falta constante de acuerdo sobre los principios básicos indicó a IES que era probable que la elaboración de una estrategia siguiera retrasándose o desviándose a consecuencia de puntos de vista irreconciliables, y que esto probablemente explicaba la razón por la cual la elaboración de una estrategia de movilización de recursos había estado pendiente durante varios años (particularmente desde que la Dependencia Común de Inspección impulsó el tema en el 2005). Aunque la Organización había elaborado una “hoja de ruta” de movilización de recursos en el 2005, esto no había conducido a un enfoque estratégico concreto.

30. IES considera que se necesita una estrategia de movilización de recursos por varias razones: sistematizar el enfoque de la Organización con respecto a las contribuciones voluntarias, aprovechar las corrientes nuevas de ingresos y mitigar los riesgos de depender demasiado del financiamiento de un número reducido de asociados externos. Paralelamente, se necesita una definición más clara de las funciones institucionales con respecto a este cometido general. En adelante, IES alienta a los participantes en el proceso a que consideren una función mayor del sector privado y las experiencias exitosas de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas en la esfera de la movilización de recursos (por ejemplo, con marcos de financiamiento de varios años). Al momento de redactar el presente informe para los Cuerpos Directivos, la elaboración de la estrategia de movilización de recursos estaba en marcha. En algún momento el coordinador del proceso debería proponer algunas decisiones firmes sobre la estrategia. Dado que hay puntos de vista que algunas veces resultan irreconciliables, quizá sea necesario que la Gerencia Ejecutiva autorice al coordinador a dejar de lado los desacuerdos a fin de alcanzar las decisiones apropiadas.

Exámenes evaluativos de alcance limitados

31. Como parte de su función asesora, IES realizó algunas actividades evaluativas menores y de alcance limitado en el 2011. IES emprendió una nueva encuesta del proceso de gestión basada en resultados de la Organización y encontró que los funcionarios tenían varias áreas de preocupación. Las inquietudes incluían una necesidad continua de mayor claridad en las instrucciones y los recursos relacionados con la gestión basada en resultados; una percepción de fechas límite irrazonablemente cortas para recabar y notificar la información de gestión basada en resultados; el uso de mediciones del desempeño que se centran en la cantidad en lugar de calidad; y la naturaleza engorrosa y generalmente difícil para el usuario del sistema Ampes Omis, en el que se registra la

información de gestión basada en resultados. IES también brindó orientación acerca de las atribuciones y la metodología de la evaluación de la *Iniciativa regional y plan de acción para la seguridad transfusional 2006-2010* de la OPS, que fue emprendida por un equipo de evaluadores externos.

Otras áreas de actividad

32. IES no emprendió investigaciones en el 2011 y todas las actividades de investigación estuvieron a cargo de la Oficina de Ética.

Seguimiento del estado de la aplicación de las recomendaciones de IES

33. IES hace un seguimiento con la gerencia, de manera trimestral, acerca del estado de la aplicación de sus recomendaciones de supervisión interna e informa los resultados al Director de la OSP. IES hace cálculos estadísticos acumulativos acerca de la aplicación de todas las recomendaciones que han sido aceptadas por la Directora desde el 1 de enero del 2006 (de ese modo se incluyen algunas recomendaciones de la limitada función antecesora de IES). En el siguiente cuadro se muestran la tasa de ejecución anual acumulada y general hasta el 31 de diciembre del 2011. IES considera que las tasas de ejecución son bastante lentas —aunque son similares a las de otros organismos internacionales— y está analizando con la gerencia la manera en que se podrían abordar mejor estas recomendaciones. IES clasifica algunas de sus recomendaciones como “prioritarias” según su importancia, riesgo y necesidad de cambios en las prácticas y los comportamientos dentro de la Organización. En el anexo B se incluyen las tres recomendaciones prioritarias de IES que están pendientes desde hace más de dos años (al 31 de diciembre del 2011).



Opinión general de IES sobre el entorno de control interno

34. El Instituto de Auditores Internos ha definido el control interno como “cualquier medida [...] para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos”. En el contexto de la OPS, esta definición deliberadamente amplia abarca las medidas para mitigar riesgos tan variados como el uso de firmas de autorización para aprobar el reembolso de gastos de viajes, el control del acceso a los sistemas de información por medio de contraseñas, la seguridad física de los edificios de la Organización y el uso de “informes de fin de servicio” a fin de evitar que se pierda la memoria institucional cuando el personal deja el servicio. El Instituto de Auditores Internos ha establecido que el entorno o ambiente de control “proporciona disciplina y estructura para la consecución de los objetivos principales del sistema de control interno. El entorno de control consta de los siguientes elementos: integridad y valores éticos; filosofía de dirección y estilo de gestión; estructura de la organización; asignación de autoridad y responsabilidad; políticas y prácticas de recursos humanos; y compromiso de competencia profesional” (glosario de las *Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna* del Instituto de Auditores Internos, versión revisada de octubre del 2010¹).

35. Sobre la base de los resultados de sus actividades de supervisión en el 2011 y en años anteriores, la opinión general de IES es que el ambiente interno de control de la OPS es adecuado para brindar una seguridad razonable de que las transacciones y las actividades cuentan con la autorización apropiada y se registran de manera adecuada. Desde luego, es imposible lograr una seguridad absoluta puesto que los controles internos tienen limitaciones inherentes. El grado de cumplimiento de los controles internos puede deteriorarse (o mejorar) con el transcurso del tiempo y una variedad de factores (incluidos los errores, el fraude y los cambios en las condiciones y los procedimientos internos) pueden tornar algunos controles internos inadecuados. En consecuencia, el dinamismo de las actividades de la Organización y su perfil de riesgos en constante cambio plantean un reto continuo para la eficiencia y la eficacia de los controles internos. Para mejorar el entorno de control interno de la OPS y que en lugar de ser simplemente adecuado pase a tener un nivel más satisfactorio de rigor y transparencia, los controles internos deben ser de carácter menos manual y estar integrados en mayor medida en procesos de sistemas de información. El proyecto de PMIS seguramente ofrecerá mayores posibilidades de automatizar los controles internos. Desde el punto de vista de IES, es fundamental para el fortalecimiento de los controles internos de la Organización llevar adelante un proceso de gestión de riesgos corporativos (según lo analizado en el párrafo 9) que esté estrechamente relacionado con la gestión basada en resultados, puesto esto permitiría hacer converger los objetivos y los riesgos. La justificación de cada control interno debe ser el riesgo (o los riesgos) para los objetivos institucionales que el

¹ Se ha utilizado un documento de referencia distinto a la versión original en inglés, puesto que es el que ha sido publicado oficialmente en español por el Instituto de Auditores Externos.

control interno intenta abordar. Actualmente, los vínculos entre los objetivos, los riesgos y los controles internos de la Organización deberían estar definidos más claramente.

Anexos

EJECUCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO DE IES PARA EL 2011

No.	Auditorías internas de temas específicos	Fecha y número de referencia del informe de IES
1	Examen de la planificación de viajes en la Oficina	Junio del 2011, n.º 02/11
2	Auditoría interna de los consultores y los contratos a corto plazo en la Oficina	Julio del 2011, n.º 04/11
3	Auditoría interna de la gobernanza de la tecnología de la información y las inversiones en esta área	Noviembre del 2011, n.º 08/11
4	Auditoría interna de los servicios editoriales, de traducción y de interpretación	Enero del 2012, n.º 11/11
No.	Auditorías internas de representaciones y centros panamericanos	Fecha y número de referencia del informe de IES
5	Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Colombia	Julio del 2011, n.º 03/11
6	Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Venezuela	Agosto del 2011, n.º 05/11
7	Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Nicaragua	Marzo del 2012, n.º 12/11
8	Auditoría interna del Centro Panamericano de Fiebre Aftosa (PANAFTOSA)	Abril del 2011, n.º 01/11
9	Auditoría interna del Centro Latinoamericano y del Caribe para Información en Ciencias de la Salud (BIREME)	Diciembre del 2011, n.º 10/11
10	Auditoría interna del Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP)	Octubre del 2011, n.º 07/11
No.	Evaluaciones	Fecha y número de referencia del informe de IES
11	Evaluación de la repercusión de los desastres sobre las poblaciones vulnerables	Agosto del 2011, n.º 06/11
12	Evaluación de la elaboración de la estrategia de movilización de recursos de la OPS	Diciembre del 2011, n.º 09/11

**RECOMENDACIONES DE ALTA PRIORIDAD DE IES PENDIENTES DESDE
HACE MÁS DE DOS AÑOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

1. Recomendación 16 en el informe 08/011 de IES, *Auditoría Interna del Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública*, de enero del 2009: la función de compras [a nivel regional] debería establecer una política de pagos como parte del manual de procedimientos de compras de la OPS. El riesgo en relación con esta recomendación es el de pagar lo que se adeuda a los proveedores con demasiada rapidez, sin aprovechar enteramente de ese modo el valor temporal del dinero, con las consiguientes consideraciones en relación con el flujo de efectivo.

La gerencia ha informado a IES que este asunto se abordará en el contexto de un examen del manual de compras y ha dado como fecha prevista fines del 2011 (fecha que ya se ha vencido).

2. Recomendación 2(e) en el informe 08/012 de IES, *Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en las Bahamas*, de enero del 2009: La gerencia a nivel regional debe evaluar la utilidad y el valor del sistema de notificación para los cursos y seminarios, y debe designar responsables a nivel regional a fin de examinar de manera cuidadosa y periódica la exactitud de los informes. El riesgo en relación con esta recomendación es que el tratamiento del gasto destinado a cursos y seminarios podría ser incongruente y fragmentado en toda la Organización, con controles internos inadecuados de los adelantos para estas actividades. Esto puede aumentar el riesgo de incurrir en adelantos que luego no puedan ser recuperados.

La gerencia ha informado a IES que se está elaborando actualmente una política para abordar este asunto. Del mismo modo que en la recomendación anterior, la fecha prevista de ejecución de la gerencia, de fines del 2011, ya se ha vencido.

3. Recomendación 1 del informe 05/09 de IES, *Evaluación del proceso de gestión de los países clave*, de noviembre del 2009: La OPS debe establecer una estrategia operativa clara para los países clave, definiendo exactamente lo que implica para las operaciones de la OPS el reconocimiento de un país como país clave, considerando el concepto del proceso nacional de desarrollo sanitario y el avance con respecto al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. El riesgo en relación con esta recomendación es que la Organización pueda prestar una atención inadecuada o incongruente a los países clave, reduciendo de ese modo la repercusión de su cooperación técnica en algunos de los lugares más necesitados y de mayor prioridad.

La gerencia ha informado a IES que está trabajando en un enfoque estratégico de este asunto, aunque no ha proporcionado a IES una fecha prevista de ejecución.



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

CE150/23 (Esp.)
Anexo C

PLANILLA ANALÍTICA PARA VINCULAR LOS PUNTOS DEL ORDEN DEL DÍA CON LOS MANDATOS INSTITUCIONALES
1. Punto del orden del día: 5.4: Informe de la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación
2. Unidad a cargo: Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación (IES)
3. Funcionario a cargo: David O'Regan, Auditor General, Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación (IES)
4. Lista de centros colaboradores e instituciones nacionales vinculadas a este punto del orden del día: Ninguno.
5. Vínculo entre este punto del orden del día y la Agenda de Salud para las Américas 2008-2017: No hay ningún vínculo directo, aunque la labor de IES tiene que ver con los mecanismos institucionales generales de la OPS para abordar la Agenda de Salud para las Américas.
6. Vínculo entre este punto del orden del día y el Plan Estratégico 2008-2012: <i>Objetivo Estratégico 15, RPR 15.1:</i> El liderazgo y la dirección eficaces de la Organización se habrán ejercido mediante el mejoramiento de la gobernanza, la coherencia, la rendición de cuentas y la sinergia de la labor de la OPS/OMS para cumplir su mandato de impulsar las agendas de salud a nivel mundial, regional, subregional y nacional. <i>Objetivo Estratégico 16, RPR 16.2:</i> Se habrán fortalecido la vigilancia y movilización de recursos financieros para velar por la ejecución del Programa y Presupuesto, incluyendo la mejora de las prácticas financieras solventes y la gestión eficiente de los recursos financieros. <i>Objetivo Estratégico 16, RPR 16.5:</i> Se habrán fortalecido los servicios de apoyo gerencial y administrativo, incluidas las adquisiciones, para permitir el funcionamiento eficaz y eficiente de la Organización.
7. Prácticas óptimas en esta área y ejemplos de países de la Región de las Américas: Ninguno.
8. Repercusiones financieras de este punto del orden del día: Muchas de las recomendaciones de IES abordan temas relativos a la eficiencia y la eficacia de la Organización, algunos de los cuales pueden tener repercusiones financieras.