

## 156.<sup>a</sup> SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., EUA, del 22 al 26 de junio del 2015

---

*Punto 5.9 del orden del día provisional*

CE156/27, Rev. 1\*  
15 de junio del 2015  
Original: inglés

### INFORME DE LA OFICINA DE SUPERVISIÓN INTERNA Y SERVICIOS DE EVALUACIÓN

#### Introducción

1. La Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación (IES) presenta este informe anual resumido correspondiente al año civil 2014. En él se brinda un panorama, desde la perspectiva de la supervisión interna, de los controles internos, la gestión de riesgos y los asuntos de gobernanza institucional conexos en la Oficina Sanitaria Panamericana (la Oficina), así como del trabajo realizado por IES en el 2014.
2. En el inciso *d* del párrafo 12.1 del Reglamento Financiero se establece que el Director de la Oficina deberá “mantener una función de supervisión interna que le rinda cuentas al Director”. IES realiza actividades independientes y objetivas de aseguramiento y asesoramiento concebidas para ayudar a la Organización a alcanzar sus objetivos, al añadir valor y mejorar la eficacia y la eficiencia de la gobernanza institucional, los controles internos, las operaciones y los procesos. Por medio de un enfoque sistemático y basado en el análisis de riesgos, las actividades principales de IES consisten en realizar auditorías internas, proporcionar asesoramiento específico al Director de la Oficina y a la gerencia, y analizar y prestar apoyo a las actividades de evaluación.
3. IES establece objetivos precisos para cada actividad individual de auditoría interna mediante un análisis de los riesgos pertinentes. En cada caso, IES prepara un informe dirigido al Director de la Oficina, con copia a las personas pertinentes de la Oficina. Estos informes incluyen resultados y recomendaciones destinadas a promover una gobernanza eficaz al ayudar a la gerencia a abordar los riesgos y mantener o mejorar los controles internos. En los párrafos 14 a 26 que figuran más adelante se analizan los principales resultados y recomendaciones que surgieron de las actividades individuales de auditoría interna en el 2014.
4. La actividad de evaluación que realiza IES, en colaboración con la función correspondiente de la Organización Mundial de la Salud (OMS), ha seguido en una etapa de transición en la que se ha pasado de desempeñar un número reducido de evaluaciones

---

\* Esta versión revisada corrige el título del informe señalado en el párrafo 15.

---

al seguimiento, la consolidación y el análisis de todas las evaluaciones que realizan actualmente diversos actores en la Oficina. La labor relativa a las evaluaciones se analiza en los párrafos 27 a 29 más adelante.

5. IES procura además contribuir con la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles internos de la Organización al participar en diversos comités y grupos de trabajo internos. Por ejemplo, ha brindado orientación a la gerencia sobre asuntos específicos por intermedio del Comité de Sistema de Gestión de los Asuntos de Integridad y los Conflictos (SGAIC) y el Comité de Protección de Recursos y Prevención de Pérdidas. IES también proporciona directamente al Director de la Oficina asesoramiento específico sobre los riesgos y temas emergentes, incluso sobre el progreso de las actividades de modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP (PMIS). Por medio de estas actividades, IES procura contribuir con las áreas de importancia institucional al asesorar sobre los riesgos de manera oportuna y previsoramente, y al promover el intercambio de conocimientos y la detección de los riesgos emergentes.

## **Gestión de la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación**

### ***Independencia y recursos***

6. La independencia es indispensable para prestar un servicio de supervisión interna imparcial. Por consiguiente, IES mantiene sus actividades claramente en el ámbito del asesoramiento y evita participar en las tareas de gestión y de toma de decisiones, a fin de evitar cualquier conflicto de intereses. En el cumplimiento de sus funciones durante el 2014, IES no encontró impedimento alguno para mantener su independencia, ni obstáculos en cuanto al alcance de su trabajo y su acceso a los registros y la información.

7. Para orientar su labor y ayudar a mantener el carácter independiente de sus actividades, IES procede de conformidad con el *Marco internacional para la práctica profesional* del Instituto de Auditores Internos, en el caso de las auditorías internas, y con las *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas* del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y orientación relacionada, en el caso de las evaluaciones.

8. En el 2014, la dotación de personal de IES consistía en cinco puestos profesionales y tres puestos de servicios generales (entre los primeros estaba un auditor interno contratado en el 2014 específicamente para desempeñar las actividades relacionadas con el proyecto Mais Médicos en el Brasil). IES también efectuó gastos en áreas como viajes y suministros operativos. El personal y otros recursos de IES fueron suficientes para ejecutar su plan de trabajo del 2014, y ningún aspecto de su labor prevista se redujo o difirió debido a limitaciones de recursos.

### ***Formulación y ejecución del plan de trabajo de auditoría interna***

9. En consulta con el Director de la Oficina Sanitaria Panamericana, el Auditor General establece un plan de trabajo de auditoría interna basado en el riesgo, en el que se procura lograr el equilibrio entre un grado adecuado de actividades anuales de auditoría

interna (dado el tamaño y la complejidad de la Oficina) y un nivel razonable de recursos. El Director aprueba el plan de trabajo de auditoría interna y todas las modificaciones que se le hagan. En el 2014, IES siguió su práctica de realizar diez asignaciones anuales de auditoría interna: cuatro dirigidas a temas específicos y seis dirigidas a las representaciones de la OPS/OMS y los centros panamericanos. El plan de trabajo de IES fue lo suficientemente flexible para que se pudiera responder a las exigencias resultantes de los riesgos emergentes. Por ejemplo, IES programó otra auditoría interna en el 2014 para abordar el proyecto Mais Médicos en el Brasil y contrató a más personal para garantizar la continuidad de las auditorías internas específicas de ese proyecto durante el 2015 y por el resto de la duración del proyecto. En el anexo A se resume la ejecución del plan de trabajo correspondiente al 2014. IES finalizó todas las actividades planificadas e informó a la gerencia sobre ellas.

10. La gerencia sigue adelante con el proceso de gestión de riesgos institucionales a fin de determinar los riesgos con respecto al cumplimiento de los objetivos de la OPS (y los mecanismos de mitigación correspondientes, incluidos los controles internos). Este aspecto se analiza con mayor profundidad en los párrafos 18 y 19. IES ha utilizado los resultados de la gestión de riesgos institucionales para guiar su labor, junto con sus propios análisis del riesgo.

#### ***Coordinación de IES con otras fuentes de aseguramiento institucional***

11. IES coordina sus actividades con el Auditor Externo de la OPS (el Tribunal de Cuentas de España) y con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de la OMS (IOS) en Ginebra. Esta coordinación permite mejorar la eficiencia y la eficacia de todas las fuentes de supervisión en la Oficina y evita tanto las lagunas como la duplicación en relación con la cobertura de supervisión interna, con lo cual contribuye a preservar el principio de auditoría única de las Naciones Unidas. En el 2014, IOS siguió apoyándose en el trabajo de IES y no realizó asignaciones de auditoría interna en la Región de las Américas.

12. IES recibe orientación del Comité de Auditoría de la OPS y participa en la red de representantes de servicios de auditoría interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y las instituciones financieras multilaterales para determinar las tendencias emergentes y asimilar las mejores prácticas de otras organizaciones internacionales.

#### **Principales resultados y recomendaciones de las actividades de supervisión interna realizadas en el 2014**

13. En los párrafos 14 a 26 se resumen los resultados y las recomendaciones de las actividades de auditoría interna realizadas por IES en el 2014, y en los párrafos 34 a 38 IES proporciona además observaciones de carácter más general sobre los controles internos en la Oficina.

*Auditorías internas de temas específicos*

14. **La auditoría interna del activo fijo en la Oficina Sanitaria Panamericana (informe 07/14 de IES, de diciembre del 2014)** se centró en los bienes inmuebles, las instalaciones y los equipos situados en la Sede, en Washington, D.C. IES determinó que los controles internos estaban funcionando de manera parcialmente satisfactoria. La gerencia estaba trabajando para actualizar y ejecutar políticas y procedimientos normalizados de trabajo destinados a preservar el activo fijo, y estaba analizando las incongruencias entre los registros del activo fijo y los resultados de un recuento total del activo fijo realizado en el 2014. Los resultados del recuento preliminar fueron 3% inferiores a los saldos de los registros del activo fijo en términos brutos (es decir, no depreciados). En sus recomendaciones, IES subrayó la importancia de resolver las incongruencias en los registros del activo fijo antes de transferir la información al PMIS. Asimismo, proporcionó asesoramiento a la gerencia sobre el fortalecimiento de los controles internos relativos a la custodia, el seguimiento y el retiro de los dispositivos de tecnología de la información, al igual que sobre la eliminación de la información de la Oficina que contienen; y sobre la necesidad de notificar oportunamente la falta o pérdida de activos para que el Comité de Protección de Recursos y Prevención de Pérdidas las tenga en consideración, de conformidad con la política de la Oficina.

15. En la **auditoría interna sobre los consultores internacionales de la OPS (informe 08/14 de IES, de diciembre del 2014)**, IES observó que los controles internos estaban funcionando satisfactoriamente. La tarea tenía como finalidad tanto complementar la **auditoría interna de la obtención de referencias y la realización de investigaciones de antecedentes en el proceso de contratación** para el personal con nombramientos de plazo fijo (**informe 08/13 de IES, de diciembre del 2013**) como dar seguimiento a los puntos débiles de la gestión de los contratos de los consultores internacionales de la OPS notificados por IES en el 2011 (en el informe de auditoría interna 04/11, de julio del 2011).

16. La contratación de consultores internacionales permite a la Organización disponer de pericia profesional durante un período específico para realizar trabajos de consultoría o tareas orientadas a la entrega de un producto concreto. Es un mecanismo eficaz en función de los costos, flexible y de tiempo limitado para contratar personal. El gasto anual de la Oficina en la contratación de consultores internacionales es de unos US\$ 10 millones. Al igual que con otras modalidades de contratación de personal (e incluso otros tipos de gastos), normalmente se requiere un proceso competitivo para contratar consultores internacionales. El proceso competitivo fomenta la contratación de los mejores profesionales para el trabajo de consultoría en la Oficina; además, promueve el trato justo y equitativo de todos los candidatos, lo que disminuye las posibilidades de incurrir en prácticas discrecionales y favoritismo. (La política permite omitir el proceso competitivo en casos urgentes, cuando la pronta contratación de pericia es en beneficio de la Organización.) En el 2011, IES había detectado una tendencia general a incumplir el requisito normativo de llevar a cabo un proceso competitivo de contratación documentado sobre la base de la evaluación de tres candidatos. Además, en aquel

momento las excepciones al proceso competitivo no habían sido justificadas adecuadamente. En consecuencia, IES había llegado a la conclusión de que en el 2011 los controles internos en este ámbito no funcionaban de manera satisfactoria. Sin embargo, en el 2014 determinó que el proceso competitivo se había llevado a cabo de forma mucho más rigurosa y, salvo en uno o dos casos aislados dudosos, las justificaciones escritas de las excepciones estaban documentadas de forma sistemática y adecuada. Por consiguiente, IES llegó a la conclusión de que los controles internos en este ámbito ahora estaban funcionando satisfactoriamente.

17. El objetivo principal de la auditoría interna sobre los **mecanismos de revisión de la gerencia para los controles internos en la Oficina Sanitaria Panamericana (informe 04/14 de IES, de agosto del 2014)** consistió en evaluar la eficiencia y la eficacia de los procedimientos de la gerencia para vigilar el funcionamiento de los controles internos. IES constató que los procedimientos eran parcialmente eficaces; en particular, observó que la Oficina carecía de un sistema de control interno bien definido. El sistema de control interno concebido hace poco por la OMS es un posible método que la Oficina podría seguir o adaptar a sus circunstancias. Un sistema de control interno definido de forma más rigurosa promovería un método sistemático de control interno, en lugar de un conjunto un tanto irregular de procedimientos y rutinas que constituyen actualmente el sistema de control interno de la Oficina.

18. IES también observó que las actividades relacionadas con la gestión de riesgos institucionales de la Oficina no habían logrado dar a la gerencia el resumen de alto nivel y priorizado de los riesgos (y las medidas conexas para mitigarlos) que un proceso eficaz debe proporcionar. El proceso de gestión de riesgos institucionales de la Oficina había consistido en realizar un ejercicio en gran escala de abajo hacia arriba para recopilar casi 600 riesgos pertinentes para las oficinas individuales a más tardar a mediados del 2014. El proceso se había sobrecargado con información y, en consecuencia, su potencial como instrumento de gestión no se había concretado plenamente. A mediados del 2014, la gerencia calculó que sería necesario dedicar otros dos años para recopilar información antes de que la Oficina estuviera en condiciones de concentrar el gran volumen de información procedente de la gestión de riesgos institucionales en un resumen de alto nivel de los riesgos institucionales. IES recomendó simplificar radicalmente la gestión de riesgos institucionales para que satisfaga con mayor rapidez y eficacia las necesidades de la Organización; además, abogó por un cambio hacia un proceso mucho menos complejo que permitiera priorizar los riesgos de alto nivel, comunicar a la gerencia los riesgos y las estrategias de mitigación relacionadas más importantes de la Organización, y suministrar información que pudiera compararse con las prácticas de gestión de riesgos institucionales de la OMS. Con el fin de facilitar y supervisar este proceso, IES recomendó a la gerencia reactivar el Comité de Gestión de Riesgos, que solo se había reunido una vez (en noviembre del 2012).

19. En opinión de IES, la combinación de un sistema de control interno definido más claramente y un proceso de gestión de riesgos institucionales más específico y simplificado mejoraría de forma considerable la vigilancia de los controles internos por

parte de la gerencia. Además, el proyecto de modernización del PMIS ofrece la posibilidad de superar la dependencia actual en las transacciones manuales basadas en papel e incorporar más controles internos de carácter preventivo en los procesos activados por el sistema. El PMIS promete mejorar la visibilidad de las transacciones, el flujo general de información en la Oficina y la prevención o detección de las excepciones a los controles internos.

20. En la **auditoría interna del programa de tarjetas de compras de la OPS (informe 06/14 de IES, noviembre del 2014)**, IES señaló que los controles internos para la tarjeta de compras de la OPS funcionaban de forma satisfactoria. La tarjeta de compras es un mecanismo de adquisición conveniente para las partidas de gastos pequeños. Aunque esta área estaba bien controlada, IES detectó posibilidades de introducir mejoras, entre ellas, emplear un lenguaje más prescriptivo en la *Guía para el usuario del Programa de la OPS de Tarjetas de Compras* (revisado por última vez en julio del 2014), delimitar mejor las funciones de los responsables del presupuesto y los titulares de las tarjetas, y evitar la práctica ocasional de que varios individuos compartan una misma tarjeta.

#### ***Auditorías internas: representaciones de la OPS/OMS***

21. En el 2014, IES realizó siete auditorías internas de representaciones de la OPS/OMS con los objetivos principales de examinar los controles internos que mitigan los riesgos administrativos y financieros, y hacer el seguimiento a los resultados y las recomendaciones de las auditorías anteriores. Las representaciones auditadas por IES en el 2014 fueron las de Argentina, Bolivia, Brasil (dos veces), Haití, Perú y República Dominicana. En el Brasil, las auditorías internas se centraron en el proyecto Mais Médicos y se tratan en los párrafos 23 a 25 del presente documento. La auditoría realizada en Haití se centró en los resultados y las recomendaciones de seguimiento de una auditoría interna efectuada en el 2013; IES constató que la gerencia local había realizado importantes progresos en la ejecución de las recomendaciones pendientes y el fortalecimiento de una variedad de controles internos tanto de las actividades ordinarias de la oficina como del Programa de Medicamentos y Suministros Esenciales (PROMESS). IES concluyó que los resultados de todas las auditorías internas de las representaciones de la OPS/OMS eran satisfactorios o parcialmente satisfactorios; en ningún caso consideró que los controles internos funcionaran insatisfactoriamente.

22. En los informes de auditoría de las representaciones de la OPS/OMS, IES formuló recomendaciones para mejorar la ejecución de los controles internos y el cumplimiento de los reglamentos, las normas, las políticas y los procedimientos de la Oficina. Las áreas de preocupación sistémicas e importantes se relacionaron con la separación de las responsabilidades entre los funcionarios en cuanto a las tareas administrativas; la seguridad de la tecnología de la información; los controles de las operaciones bancarias electrónicas; el cumplimiento de las políticas relativas a las cartas de acuerdo; el rigor de la documentación que respalda la categoría del gasto “cursos y seminarios”; y los controles internos del inventario y las transacciones del Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción (PALTEX). Algunos hallazgos de las auditorías

internas de las representaciones tuvieron consecuencias para la gerencia en la sede de la OPS, en Washington, D.C., en aquellos casos en los que se requirieron soluciones a nivel de toda la Organización para subsanar los puntos débiles de los controles internos. Por consiguiente, además de las recomendaciones dirigidas a la gerencia local, IES también formuló recomendaciones para la gerencia a nivel regional.

23. El proyecto Mais Médicos es un ejemplo innovador de cooperación técnica Sur-Sur que tiene por objeto ampliar el acceso de la población brasileña a los servicios de atención primaria de salud y la OPS desempeña una importante función facilitadora en este proyecto. Debido a la importancia y complejidad del proyecto y a la consiguiente necesidad de supervisión interna adecuada, IES contrató a un auditor interno en el segundo semestre del 2014 específicamente para que lleve a cabo auditorías trimestrales del proyecto (además del plan ordinario de auditorías de las representaciones de la OPS/OMS). En el 2014, IES efectuó dos auditorías internas del proyecto Mais Médicos.

24. En la **auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en el Brasil sobre el proyecto Mais Médicos (informe 05/14 de IES, septiembre del 2014)**, IES determinó que los controles internos de los asuntos administrativos y financieros eran parcialmente satisfactorios. IES recomendó que la gerencia documentara de manera más integral los principales controles internos que mitigan los riesgos del proyecto; finalizara una base de datos de los participantes del proyecto, que en ese momento estaba en preparación; y acelerara la contratación de un especialista en cumplimiento. Asimismo, recomendó un mayor fortalecimiento a nivel regional del proceso de gestión de proyectos de la Oficina para facilitar que se emprenda un análisis de riesgos adecuado y documentado de los proyectos principales antes de que la gerencia los acepte.

25. En la **auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en el Brasil sobre los acuerdos bancarios, desembolsos e inversiones del proyecto Mais Médicos (informe 09/14 de IES, de enero del 2015)**, IES señaló que los controles internos en estas áreas eran parcialmente satisfactorios, y recomendó que la gerencia local reforzara el proceso de revisión y validación de los pagos relacionados con el proyecto para lograr el grado más alto de exactitud. Además, IES observó que la base de datos de los participantes del proyecto aún estaba en vías de elaborarse, como se había indicado en el informe 05/14 de auditoría interna anterior. La base de datos es un mecanismo de control interno fundamental para este proyecto, ya que permitirá llevar el control de la información sobre el número de participantes y sus movimientos. A nivel regional, IES encontró que en el primer semestre del 2014 hubo retrasos en los acuerdos para invertir los saldos en efectivo en moneda local, lo que había dado lugar a la pérdida de los intereses devengados pero que, de todas maneras, el asunto se había resuelto para la fecha en que se efectuó la auditoría.

26. La gerencia local y regional ha intervenido activamente en todos los asuntos planteados en los dos informes de auditoría interna de IES sobre el proyecto Mais Médicos tratados en los párrafos 24 y 25 del presente documento.

### ***Evaluaciones***

27. La actividad de evaluación que el IES realizó durante el 2014 siguió en una etapa de reorientación transitoria de las prioridades, en la que se ha pasado de desempeñar un número reducido de evaluaciones a la recopilación, el seguimiento y la interpretación de todas las actividades de evaluación que realizan diversos actores en la Oficina. El cambio de orientación tiene como finalidad ayudar a la gerencia a planificar, reunir e identificar las enseñanzas extraídas de la actividad general de evaluación de la Oficina mediante la consolidación de los resultados de las evaluaciones del desempeño y apoyar el aprendizaje y la toma de decisiones institucionales.

28. IES ha elaborado un inventario de las actividades de evaluación planificadas, en curso y finalizadas, y otro de los informes de las evaluaciones; además, ha proporcionado orientación y asesoramiento a la gerencia sobre los métodos de evaluación. IES ha colaborado con la Red Mundial de Evaluación de la OMS para asegurar un enfoque sistemático, promover el manual de prácticas de evaluación de la OMS y ejecutar la política en materia de evaluaciones de la OPS (basada en la política correspondiente de la OMS). El inventario de evaluaciones de IES ha sido incorporado al registro de evaluaciones de toda la OMS que mantiene IOS en Ginebra e incluye las evaluaciones de todas las regiones de la OMS.

29. A raíz de estos cambios, IES proporcionará a la Directora un análisis de las enseñanzas extraídas de las evaluaciones a partir del 2015.

### ***Otras áreas de actividad***

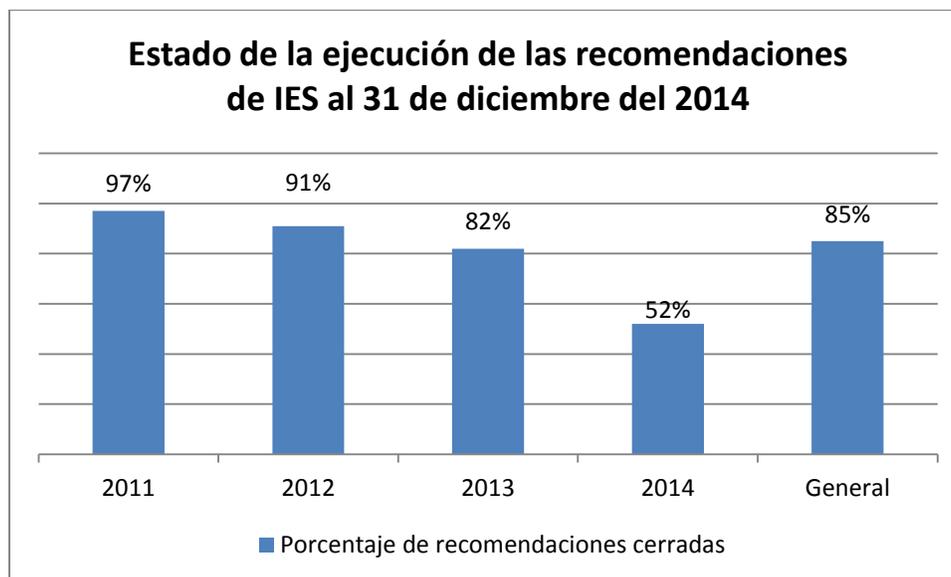
30. IES no realizó ninguna investigación en el 2014. Las actividades de investigación siguieron estando a cargo de la Oficina de Ética de la Oficina Sanitaria Panamericana.

### **Estado de la ejecución de las recomendaciones de IES**

31. Una vez que la Directora acepta los informes de auditoría interna individuales (en el plazo de dos meses después de su emisión), IES hace el seguimiento del estado de la ejecución de las recomendaciones formuladas en los informes. En el 2014, la Directora aceptó todos los informes y las recomendaciones formuladas por IES.

32. IES hace un seguimiento con la gerencia del estado de la ejecución de las recomendaciones de auditoría interna tres veces por año, y presta especial atención a la distribución de las recomendaciones pendientes en función del tiempo, con hincapié en los asuntos que llevan más tiempo pendientes. En el siguiente gráfico se indican las tasas de ejecución de las recomendaciones formuladas en los distintos años que seguían pendientes al 31 de diciembre del 2014. En el 2014 hubo una mejora en relación con el tiempo que llevaban pendientes algunas recomendaciones: varias recomendaciones formuladas en el 2009 se resolvieron en el curso del año y las recomendaciones más antiguas pendientes al 31 de diciembre del 2014 databan del 2011. La tasa general de ejecución es equivalente a la de otras organizaciones internacionales (la tasa de ejecución

relativamente baja de las recomendaciones del 2014 refleja el desfase habitual entre la publicación de los informes de auditoría interna, su aceptación por la Directora y su posterior seguimiento).



33. En el 2014, al igual que en el año anterior, la Directora presidió reuniones para tratar con los gerentes el estado de la ejecución de las recomendaciones pendientes formuladas por IES con respecto a sus áreas de trabajo. Estas reuniones estimularon la resolución de muchas recomendaciones y reflejaron la actitud de la dirección superior de la Organización, que toma en serio las recomendaciones de IES. Las recomendaciones pendientes más antiguas abordan algunas de las dificultades más persistentes que afronta la Oficina, entre ellas, la necesidad de crear un sistema riguroso de gestión de proyectos; aclaraciones relacionadas con las políticas relativas a las cartas de acuerdo y la categoría del gasto “cursos y seminarios”; la insuficiencia de los análisis de gastos de viaje a disposición de la gerencia; y las dificultades administrativas del Centro Latinoamericano y del Caribe para Información en Ciencias de la Salud (BIREME), un centro panamericano situado en el Brasil.

### **Opinión general de IES sobre el entorno de control interno de la Oficina Sanitaria Panamericana**

34. Los controles internos son los procedimientos, mecanismos y actividades que permiten controlar el riesgo y aumentar la probabilidad de que se cumplan los objetivos de la Organización; abarcan una amplia gama de medidas que mitigan el riesgo, desde la protección física del activo de la Organización hasta el uso de informes de traspaso para recopilar la memoria institucional cuando el personal deja el servicio. El fundamento y la justificación de cada control interno es el riesgo o los riesgos para los objetivos institucionales que dicho control intenta abordar. El entorno de control interno más amplio coloca a los controles internos individuales en el estilo operativo general de la

Organización, sus normas y prácticas operativas, y su asignación de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas a los funcionarios.

35. Sobre la base de los resultados de las auditorías internas y otras actividades de supervisión interna en el 2014 y años anteriores, y teniendo en cuenta los resultados de otras fuentes de aseguramiento institucional, la opinión general de IES es que el entorno de control interno de la Oficina proporciona un aseguramiento razonable sobre la exactitud y el registro oportuno de las operaciones, los activos y los pasivos; la mitigación de los riesgos para el logro de los objetivos de la Organización; y la protección del activo. Desde luego, es imposible lograr un aseguramiento absoluto debido a las limitaciones inherentes de la mayoría de los controles internos. 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 operaciones y los procedimientos) pueden hacer que algunos controles internos se vuelvan temporalmente inadecuados.

36. El perfil de riesgos cambiante de la Organización supone una evolución continua de los controles internos. En particular, se espera que el proyecto de modernización del PMIS confiera un grado considerable de automatización a los controles internos y los incorpore en procesos que no sean manuales para reducir así los riesgos relacionados con la ejecución de las tareas administrativas y las transacciones financieras. Todo proyecto en gran escala relacionado con los sistemas de información, como el PMIS, conlleva riesgos de ejecución, pero también brinda la oportunidad de reemplazar las transacciones en papel con procesos automatizados y, de ese modo, permite incorporar controles internos de carácter preventivo en las operaciones cotidianas. Por consiguiente, el PMIS debería promover mejoras a la visibilidad de las transacciones y a la eficiencia y eficacia de los flujos de información en la Oficina; también debería mejorar la prevención (y detección) de las excepciones a los controles internos.

37. En el marco de la teoría actual sobre la gobernanza institucional, generalmente se utiliza el concepto de las tres líneas de defensa (basado en metáforas militares o quizás deportivas) para describir la protección del logro de los objetivos institucionales. El modelo de las tres líneas de defensa ha sido criticado debido a una posible simplificación excesiva; sin embargo, es una manera interesante de concebir la gobernanza institucional. La gerencia proporciona la primera y segunda líneas de defensa: la primera línea consta de actividades diarias de control interno para mitigar los riesgos y la segunda se basa en actividades relacionadas con el examen de la gestión en un nivel más alto, incluida la gestión de riesgos institucionales, la formulación de políticas y la vigilancia del cumplimiento. La tercera línea de defensa, que funciona tras las defensas de la gerencia, es el aseguramiento que proporcionan los auditores internos y otras funciones similares. En términos generales, IES ha observado en los últimos años un mejoramiento gradual de las tres líneas de defensa en la Oficina. Por ejemplo, en el caso de la primera línea se ha fortalecido la protección de los activos mediante un proceso mejorado de aprobación por parte de la gerencia de las transacciones relacionadas con la eliminación de activos fijos. En el caso de la segunda línea de defensa, la gerencia ha aclarado los asuntos de política

al consolidar en el manual electrónico de la OPS/OMS las declaraciones de política que anteriormente estaban dispersas. En cuanto a la tercera línea de defensa, la ejecución en curso de las recomendaciones de IES indica el compromiso de la gerencia con el perfeccionamiento continuo de los controles internos.

38. Como en años anteriores, IES sigue aconsejando a la gerencia que, para fortalecer aún más el entorno de control interno de la Oficina, deben estar más claros los vínculos de los riesgos con los objetivos institucionales y con los controles internos para la mitigación de los riesgos. Como se señala en los párrafos 17 a 19 anteriores, la creación de un sistema de control interno más claramente definido y, al mismo tiempo, un proceso de gestión de riesgos institucionales más específico que permita priorizar los riesgos fundamentales y las medidas para mitigarlos permitirían definir con mayor claridad las conexiones entre los objetivos, riesgos y controles internos de la Organización para la mitigación de riesgos.

Anexos

**Anexo A****Ejecución del plan de trabajo de auditoría interna de IES correspondiente al 2014**

	<b>Auditorías internas de temas específicos</b>	<b>Fecha y número de referencia del informe de IES</b>
1	Auditoría interna del activo fijo en la Oficina	Diciembre del 2014, n.º 07/14
2	Auditoría interna de los consultores internacionales de la OPS	Diciembre del 2014, n.º 08/14
3	Mecanismos de revisión de la gerencia para los controles internos en la Oficina	Agosto del 2014, n.º 04/14
4	Auditoría interna del programa de tarjetas de compras de la OPS	Noviembre del 2014, n.º 06/14
	<b>Auditorías internas de representaciones específicas</b>	
5	Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en la Argentina	Julio del 2014, n.º 03/14
6	Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Bolivia	Abril del 2014, n.º 02/14
7	Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en el Brasil: proyecto Mais Médicos	Septiembre del 2014, n.º 05/14
8	Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en el Brasil: acuerdos bancarios, desembolsos e inversiones del proyecto Mais Médicos	Enero del 2015, n.º 09/14
9	Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en la República Dominicana	Abril del 2014, n.º 01/14
10	Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Haití	Enero del 2015, n.º 10/14
11	Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en el Perú	Enero del 2015, n.º 11/14

## PLANTILLA ANALÍTICA PARA VINCULAR LOS PUNTOS DEL ORDEN DEL DÍA CON LOS MANDATOS INSTITUCIONALES

1. **Punto del orden del día:** 5.9 - 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
4. **Vínculo entre este punto del orden del día y la Agenda de Salud para las Américas 2008-2017:** No hay ningún vínculo explícito. Sin embargo, la labor de IES se relaciona con los mecanismos institucionales generales de la Oficina para abordar la agenda de salud.
5. **Vínculo entre este punto del orden del día y el Plan Estratégico 2014-2019 modificado:**

Este documento se vincula principalmente con la categoría 6 (servicios corporativos y funciones habilitadoras), en particular con:

6.2 Transparencia, rendición de cuentas y gestión de riesgos (“La OPS funciona de manera responsable y transparente y dispone de marcos de gestión y de evaluación de riesgos que funcionan adecuadamente.”)

6.3 Planificación estratégica, coordinación de recursos y presentación de informes (“Financiamiento y asignación de recursos alineados con las prioridades y necesidades de salud de los Estados Miembros en un marco de gestión basada en los resultados.”)

6.4 Gestión y administración (“Gestión y administración eficaces en los tres niveles de la Organización.”)
6. **Lista de centros colaboradores e instituciones nacionales vinculados a este punto del orden del día:**

Ninguno.
7. **Prácticas óptimas en esta área y ejemplos provenientes de los países de la Región de las Américas:**

Ninguna.
8. **Repercusiones financieras de este punto del orden del día:**

Las recomendaciones de IES abordan cuestiones relativas a la mitigación del riesgo y la eficiencia y eficacia institucionales, y la mayoría de ellas tienen repercusiones financieras.