

# 154ª SESSÃO DO COMITÊ EXECUTIVO

Washington, D.C., EUA, 16 a 20 de junho de 2014

---

Tema 5.3 da Agenda Provisória

CE154/22  
27 de fevereiro de 2014  
Original: inglês

## RELATÓRIO DO ESCRITÓRIO DE SERVIÇOS DE SUPERVISÃO INTERNA E AVALIAÇÃO

### Introdução

1. O Escritório dos Serviços de Supervisão Interna e Avaliação (IES) fornece este relatório anual resumido para o ano civil de 2013. Ele proporciona a perspectiva da supervisão sobre os controles internos, a gestão de risco e assuntos relacionados de governança na Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA) e fornece um resumo do trabalho empreendido pelo IES.
  2. O regulamento financeiro 12.1(d) determina que o Diretor da RSPA mantenha “uma função de supervisão interna subordinada ao Diretor.” O IES realiza esta função, empreendendo atividades independentes e objetivas de garantia e assessoramento, projetadas para ajudar a Organização a alcançar seus objetivos, melhorando e agregando valor à eficácia e eficiência da governança institucional, dos controles internos, das operações e processos. Usando um enfoque sistemático e baseado no risco, as principais atividades do IES são efetuar tarefas de auditoria interna, prestar apoio às atividades de avaliação e fornecer assessoria *ad hoc* ao Diretor da RSPA.
  3. O IES determina objetivos precisos, através de uma avaliação dos riscos relevantes, para cada tarefa de auditoria interna. Para cada tarefa, o IES prepara um relatório dirigido ao Diretor da RSPA, com cópia para as pessoas interessadas na Repartição. Estes relatórios incluem constatações e recomendações concebidas destinadas a ajudar a administração a lidar com os riscos, promover governança eficaz e manter ou melhorar os controles internos da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS). Importantes constatações e recomendações das tarefas de auditoria interna realizadas em 2013 serão discutidas aos parágrafos 13 a 37 a seguir.
  4. A função de avaliação, em colaboração com a função análoga na Organização Mundial da Saúde (OMS), continua sua transição da execução de um pequeno número de tarefas para o monitoramento, consolidação e interpretação de todas as atividades de avaliação atualmente empreendidas na RSPA por diversos atores. O trabalho da função de avaliação será discutido nos parágrafos 38 a 40 a seguir.
-

5. O IES também procura contribuir para a governança, gestão de risco e controles internos da Organização, mediante sua atuação em vários comitês internos e grupos de trabalho. Por exemplo, o IES assessoria a administração quanto a questões específicas através do Comitê do Sistema de Integridade e Gestão de Conflitos (ICMS) e do Comitê de Proteção de Recursos e Prevenção de Perdas (APLP). O IES também presta assessoria *ad hoc* diretamente à Diretora da RSPA sobre riscos emergentes e questões relacionadas, inclusive a evolução do projeto de modernização do Sistema de Informação para a Gestão da RSPA (PMIS). Através dessas atividades, o IES procura contribuir para áreas de importância institucional, fornecendo oportunamente assessoria preventiva relacionada com o risco e estimulando o compartilhamento de conhecimento e a identificação de riscos emergentes.

### **Administração do Escritório de Serviços de Supervisão Interna e Avaliação**

#### ***Independência e recursos***

6. A independência do IES na realização de suas atividades é essencial para a prestação de um serviço imparcial de supervisão interna. Por conseguinte, o IES evita qualquer participação na tomada de decisões ou tarefas de gestão, mantendo uma função exclusivamente de assessoria, para evitar quaisquer conflitos de interesses. Em 2013, o IES não sofreu qualquer interferência em sua independência no cumprimento de suas funções, nem encontrou qualquer obstáculo quanto ao alcance de seu trabalho, seu acesso irrestrito a registros e informações ou sua capacidade de externar suas opiniões à Diretora da RSPA.

7. Para guiar seu trabalho e ajudar a manter o caráter independente de suas atividades, o IES segue, para auditorias internas, a *Estrutura Internacional de Práticas Profissionais* do Instituto de Auditores Internos e, para avaliações, as *Normas para Avaliação no Sistema das Nações Unidas* do Grupo de Avaliação das Nações Unidas (datadas de abril de 2005).

8. Em 2013, os recursos de pessoal do IES constavam de seis postos com contrato a prazo fixo e um posto de duração limitada. O IES também incorreu em gastos em áreas como viagens e insumos operacionais. Em 2013, os recursos humanos do IES foram suficientes para a execução de seu plano de trabalho, e seu financiamento bastou para cobrir os gastos necessários. Nenhum aspecto do trabalho do IES foi reduzido ou postergado por motivo de limitações de recursos.

#### ***Elaboração e execução do plano de trabalho de auditoria interna***

9. Em consulta com a Diretora da RSPA, o Auditor Geral estabelece um plano de trabalho para a auditoria interna baseada em riscos em que procura equilibrar um nível adequado da atividade anual de auditoria (dadas as dimensões e complexidade da OPAS) com um nível razoável de recursos. Em 2013, o IES continuou sua prática de realizar 10 auditorias internas por ano; quatro destas tiveram um foco temático, e seis se concentraram em Representações da OPAS/OMS (PWR) e Centros Pan-Americanos individuais. O plano de trabalho do IES foi suficientemente flexível para atender às exigências dos riscos emergentes. A Diretora aprovou o plano de trabalho de auditoria

interna inicial e as alterações nele realizadas durante o ano. O Anexo A resume a execução do plano de trabalho de 2013. O IES completou todas as tarefas planejadas e prestou contas à administração a respeito.

10. A administração continuou seu desenvolvimento de um processo de gestão de risco para identificar riscos aos objetivos da OPAS e mecanismos para sua respectiva mitigação, inclusive os controles internos. Uma discussão mais aprofundada encontra-se no parágrafo 51. O IES usou os achados das avaliações de risco da administração, juntamente com suas próprias avaliações de risco, para orientar seus trabalhos.

#### ***Coordenação do IES com outras fontes de garantia***

11. O IES coordena e compartilha detalhes de suas atividades com o Auditor Externo da OPAS (o Tribunal Espanhol de Auditoria) e com o Escritório de Serviços de Supervisão Interna (IOS) da OMS em Genebra. Esta coordenação maximiza a eficiência e a eficácia de todas as fontes de supervisão na RSPA, e evita a duplicação de atividades de auditoria, contribuindo para a proteção do Princípio de Auditoria Única das Nações Unidas. Em 2013, o IOS continuou dependendo do trabalho do IES e não realizou atividades de auditoria interna nas Américas.

12. O IES recebe assessoria do Comitê da Auditoria da OPAS, e participa da rede de Representantes dos Serviços de Auditoria Interna das Organizações das Nações Unidas e Instituições Financeiras Multilaterais para identificar as tendências emergentes e assimilar boas práticas de outras organizações internacionais.

#### **Principais achados e recomendações da supervisão interna em 2013**

13. Os parágrafos 14 a 37 resumem os achados e recomendações das auditorias internas realizadas pelo IES em 2013. O IES também fornece observações mais gerais a respeito dos controles internos da RSPA aos parágrafos 46 a 51 a seguir.

#### ***Auditorias internas: Temáticas***

14. O Programa Ampliado de Livros de Texto e Materiais de Instrução (PALTEX) foi estabelecido na década de 1960 para apoiar a ampliação e qualificação da educação médica nas Américas, com um enfoque em facilitar o acesso a livros médicos de alta qualidade em espanhol a preços acessíveis. A **“Auditoria Interna do Programa Ampliado de Livros de Texto e Materiais de Instrução” (relatório IES 05/13 de setembro de 2013)** teve como seus principais objetivos avaliar a eficiência e eficácia dos procedimentos e processos do PALTEX; avaliar os controles internos, inclusive a integridade do inventário; e analisar a precisão da transmissão de informações relativas à transferência da responsabilidade de governança e administração do PALTEX da Fundação Pan-Americana para a Saúde e Educação (PAHEF) à OPAS em abril de 2012. Os ativos transferidos à OPAS totalizaram US\$17,8 milhões,<sup>1</sup> os elementos principais

---

<sup>1</sup> Salvo indicação em contrário, todos os valores se encontram expressos em dólares dos Estados Unidos.

dos quais corresponderam a \$9,7 milhões em espécie e \$7,6 milhões em inventário.

15. O IES constatou que a administração ainda não havia realizado uma avaliação abrangente do PALTEX. O IES recomendou à administração realizar, o quanto antes, uma avaliação objetiva das contribuições do programa à cooperação técnica e da eficiência e eficácia de sua administração, distribuição e aspectos tecnológicos. O IES também recomendou que a administração postergasse quaisquer planos de ampliar o PALTEX até que tal avaliação fosse realizada, seus resultados analisados, e possíveis alterações na estrutura e logística do programa determinadas.

16. O IES recomendou que as informações e necessidades transacionais do PALTEX fossem incluídas no projeto PMIS. O IES também sugeriu à administração fortalecer os controles internos de inventário do PALTEX, inclusive a comprovação física da exatidão das quantidades inventariadas e a notificação oportuna de perdas de ativos ao Escritório de Ética, conforme política da RSPA. (Em julho de 2013, havia aproximadamente 300.000 unidades no inventário do PALTEX, distribuídas em mais de 500 locais em 19 países.) A administração elaborou planos para abordar todas as recomendações do IES em relação ao PALTEX.

17. A **“Auditoria Interna do Esquema de Seguro-Saúde da RSPA” (relatório IES 09/13 de fevereiro de 2014)** teve como principais objetivos avaliar a eficiência e eficácia dos procedimentos e controles internos do esquema de seguro-saúde e o cumprimento dos regulamentos e políticas. O IES também examinou as medidas tomadas e propostas pela administração para abordar a sustentabilidade a longo prazo do esquema.

18. Em termos gerais, o IES constatou que o esquema é bem administrado. Não obstante, o IES fez recomendações de melhorias administrativas. Por exemplo, o IES recomendou a formulação de políticas e procedimentos específicos para o esquema da RSPA de modo a formalizar as práticas *de facto* que diferem das do esquema global da OMS. O IES também indicou medidas para fortalecer os controles internos na análise e documentação de sinistros (especialmente para grandes sinistros que requerem controles adicionais de administração e sinistros que envolvem dependentes secundários de funcionários).

19. O IES constatou que a sustentabilidade a longo prazo do esquema está em risco, devido ao perfil demográfico da força de trabalho da RSPA e seus aposentados. O IES recomendou que a administração considerasse os custos e benefícios de alterar seu esquema para um plano de cosseguro, de modo a se beneficiar de um programa de seguro-saúde público, como o Medicare nos Estados Unidos. Esta é uma abordagem adotada por várias instituições das Nações Unidas com o propósito de transferir a (e compartilhar com) terceiros alguns dos riscos e custos de seus esquemas de seguro-saúde.

20. O IES também recomendou que a administração considerasse terceirizar a gestão das transações do esquema a um prestador de serviços externo para toda a região das Américas. Atualmente, um prestador externo administra transações somente para os Estados Unidos, enquanto a RSPA administra diretamente o esquema em todos os outros

países na Região. As vantagens de um administrador único incluiriam acesso a redes credenciadas de menor custo em nível regional e uma redução da carga administrativa do pessoal da RSPA que atualmente processa as transações originadas fora dos Estados Unidos. O IES também recomendou que a administração elaborasse uma estratégia de comunicação para aumentar a conscientização entre os beneficiários sobre o caráter de autofinanciamento do esquema e sobre as responsabilidades de todos os beneficiários em otimizar os custos.

21. Os principais objetivos da “**Auditoria Interna da Obtenção de Referências e Realização de Investigações de Antecedentes no Processo de Recrutamento**” (relatório IES 08/13 de dezembro de 2013) foram avaliar os procedimentos de *due diligence* empreendidos antes da contratação do pessoal tanto com contrato por prazo fixo como de duração limitada e analisar os controles internos para mitigação de riscos nesta área. As áreas de *due diligence* avaliadas foram a obtenção de referências profissionais e de bom caráter, tanto escritas como verbais; a comprovação de credenciais acadêmicas e profissionais, como certificações; e a realização de verificações de antecedentes. A auditoria cobriu toda a Repartição.

22. A comprovação de referências empregatícias e de credenciais acadêmicas e profissionais é uma atividade importante e necessária que contribui para altos padrões de eficiência, competência e integridade na contratação de pessoal. Esses aspectos de *due diligence* no processo de recrutamento permitem à administração avaliar a exatidão da informação apresentada por candidatos em suas aplicações de trabalhos, fornecendo assim uma base sólida para avaliar a idoneidade e elegibilidade de candidatos para as vagas anunciadas.

23. O IES constatou que, em geral, referências empregatícias formais e por escrito são rigorosamente obtidas e documentadas. Porém, em testes, o IES encontrou dois casos, os dois para indicações a postos de nível D1 (um em 2011, o outro em 2012), no qual ocorreram brechas significativas na documentação de referências empregatícias escritas. Se a administração seguiu procedimentos alternativos nesses casos (por exemplo, obtenção de referências verbais), esses procedimentos alternativos não foram documentados. O IES não encontrou exceções à comprovação adequada de credenciais acadêmicas e profissionais de candidatos.

24. O IES não encontrou nenhuma evidência documentada de referências verbais nos testes realizados. As referências assim obtidas podem ser importantes tanto para substituir como para complementar as referências escritas. Por uma série de razões, inclusive as preferências dos antigos empregadores de candidatos, as leis de restrição ao acesso de dados e o uso de linguajar padronizado de valor limitado nas referências empregatícias, pode ser difícil obter referências escritas fidedignas que proporcionem informações efetivamente significativas sobre o desempenho passado de um candidato e sua adequação para uma vaga anunciada. O IES recomendou que a administração introduzisse um mecanismo sistemático para registrar as referências verbais para que, entre outros aspectos, tais referências sejam captadas exata e sucintamente e que a memória institucional de tais discussões não se perca. O IES também recomendou que a administração desenvolvesse

orientações formais para como os funcionários devem conduzir o processo de comprovação de referências, inclusive delineando claramente as responsabilidades da Gestão de Recursos Humanos (HRM) e dos gerentes contratantes neste processo.

25. Atualmente, a RSPA não realiza investigações de antecedentes criminais nos candidatos. O IES constatou que esta prática está de acordo com as de todo o sistema das Nações Unidas e recomendou manter a prática atual. Controles internos compensatórios atualmente em vigor exigem que os candidatos (e, posteriormente, funcionários) notifiquem a Repartição de qualquer envolvimento com a polícia ou com o judiciário relacionados a crimes, como prisões e condenações. O IES recomendou reforçar esses controles compensatórios.

26. Os objetivos principais da **“Auditoria Interna da Gestão do Conhecimento e Memória Institucional na RSPA” (relatório IES 03/13 de junho de 2013)** foram examinar a eficiência e a eficácia das práticas de gestão do conhecimento; avaliar a adequação dos controles internos para proteger a memória institucional da RSPA; e acompanhar os resultados do relatório anterior do IES sobre este tema (**“Auditoria Interna de Transferência de Conhecimento, Separação de Pessoal e Proteção da Memória Institucional da OPAS,” relatório IES 07/10 de dezembro de 2010**).

27. O IES constatou que, desde a auditoria interna anterior de 2010, os controles internos sobre a gestão do conhecimento e a memória institucional melhoraram globalmente em toda a Organização em termos de formulação de políticas, práticas de tecnologia da informação (TI), práticas de arquivamento e processo de separação de pessoal. Por exemplo, em 2010, o IES constatou políticas não consolidadas e às vezes até mesmo contraditórias comunicadas através de vários diferentes meios, como boletins e diretivas. Quando da auditoria interna de 2013, a administração havia alcançado um importante avanço para esclarecer as políticas ao rescindir todas as declarações anteriores de política externas ao E-manual da OPAS/OMS. Por conseguinte, os instrumentos de política e suas contribuições ao conhecimento institucional foram consolidados e esclarecidos. Outro fortalecimento de controles internos foi realizado em relação às práticas de TI, especialmente com a insistência por parte da administração em utilizar repositórios interconectados (como o Electronic File Cabinet da RSPA), o que tornou consideravelmente mais difícil para os funcionários manter informações fora dos sistemas formais de gestão de conhecimento da RSPA.

28. Apesar das melhoras gerais, o IES constatou que os controles internos em gestão do conhecimento e memória institucional permaneciam apenas parcialmente eficazes. Por exemplo, o Relatório de Fim de Serviço é um importante controle interno da transmissão do conhecimento de funcionários que estão sendo desligados para os que os substituirão. Embora o alcance deste mecanismo interno de controle tenha sido expandido desde 2010, ainda há fragilidades em sua execução, e seu potencial completo ainda não foi plenamente alcançado na RSPA. O IES emitiu recomendações para melhorar a eficácia deste controle interno. O IES também recomendou que a administração aborde brechas no âmbito das políticas internas no que se refere à gestão do conhecimento na RSPA, inclusive em práticas de arquivamento e retenção de documentos.

29. As vulnerabilidades na memória institucional da RSPA continuam a se intensificar devido ao perfil demográfico dos profissionais seniores; uma parcela significativa destes profissionais está se aproximando da idade de aposentadoria. O IES calculou que, em abril de 2013, 53% dos funcionários D1, 47% dos P6 e 49% dos P5 deveriam se aposentar em 3 anos. (O IES também calculou que, em abril de 2013, 7% de todos os funcionários P5, P6 e D1 continuavam trabalhando após a idade padrão de aposentadoria.)

30. A aposentadoria em larga escala dos profissionais seniores destaca a importância da proteção da memória institucional mediante mecanismos adequados de transferência de conhecimento. Isto vale tanto para as responsabilidades em curso de postos individuais como para os esforços coletivos da Organização, como o projeto PMIS. (Do ponto de vista administrativo, um aumento da rotatividade também pode sobrecarregar a função de recrutamento nos próximos anos.)

31. O IES dirigiu as recomendações deste relatório a vários departamentos e escritórios na RSPA, refletindo a natureza transversal deste tema.

#### ***Auditorias internas: Representações da OPAS/OMS e Centros Pan-Americanos***

32. Em 2013, o IES realizou cinco auditorias internas de Representações da OPAS/OMS. Os principais objetivos foram examinar os controles internos que mitigaram riscos administrativos e financeiros e realizar um seguimento dos achados e recomendações de auditorias internas (e externas) anteriores. As Representações auditadas pelo IES em 2013 foram as de Cuba, El Salvador, Haiti, Honduras e Paraguai. O IES fez recomendações para essas Representações visando melhorar os controles internos e o cumprimento das regras, políticas e procedimentos. As áreas sistemicamente preocupantes estiveram relacionadas com a segregação de responsabilidades por tarefas administrativas entre os funcionários; o uso de “cursos e seminários” como uma categoria de gastos relativamente pouco controlada; segurança de TI; desenvolvimento de práticas *ad hoc* em âmbito local que podem ser incompatíveis com as políticas da Organização; e controles internos de inventário e transações no PALTEX.

33. Muitos dos achados destas auditorias de Representações da OPAS/OMS tiveram implicações para a administração na sede da RSPA em Washington, D.C. Portanto, além das recomendações dirigidas à administração local, o IES elaborou recomendações para a administração central. Por exemplo, o IES encontrou frequentes exceções em âmbito nacional ao cumprimento com elementos da política da Organização para Cartas de Acordo. O IES recomendou que a administração empreendesse uma análise abrangente do uso de Cartas de Acordo e da praticidade de alguns elementos da atual política para tais documentos. A administração começou a abordar esta questão antes do final de 2013. O IES também continuou recomendando um enfoque transversal para melhorar os controles internos da categoria “cursos e seminários” em termos do alcance e metodologia de contabilidade desta categoria de gastos e das responsabilidades por seu uso. Outra recomendação do IES dirigida à administração central foi a de elaborar uma política global sobre os critérios para uso pessoal dos veículos da Organização.

34. Além das questões geralmente encontradas nas auditorias de Representações da OPAS/OMS, o IES também elaborou recomendações específicas para os escritórios individuais. Com base na auditoria interna em Honduras, por exemplo, o IES recomendou que a administração examinasse o passivo não financiado relacionado com os pagamentos terminais para pessoal contratado via agências de emprego; na época da auditoria, estimou-se que as responsabilidades não realizadas relacionadas com o escritório de Honduras totalizassem cerca de \$215.000.

35. No Haiti, o IES recomendou que a administração diferenciasse mais claramente as atividades do Programa de Medicamentos Essenciais (*Programme de Médicaments Essentiels*, PROMESS) das outras operações da Representação da OPAS/OMS e melhorasse aspectos da contabilidade financeira de operações do PROMESS, inclusive das transações interinstitucionais entre o PROMESS e a Representação da OPAS/OMS. Uma desagregação mais transparente da atividade econômica do PROMESS daquelas da Representação da OPAS/OMS permitiria obter uma imagem mais clara da sustentabilidade a longo prazo do PROMESS. (Este assunto também foi abordado na recomendação de número 5 do relatório IES 10/09 de dezembro de 2009, em que o IES recomendou a preparação de demonstrativos financeiros para o PROMESS. Esta recomendação permanecia pendente no final de 2013.) O IES também incentivou a administração examinar a estratégia a longo prazo do PROMESS, um programa que, em maio de 2013, possuía a tutela de mais de \$3 milhões em inventário médico de outras organizações.

36. O IES realizou auditoria de um Centro Pan-Americano em 2013: a “**Auditoria interna do Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (BIREME)**” (relatório IES 10/13 de fevereiro de 2014). Os objetivos principais desta tarefa foram realizar um seguimento dos achados e recomendações da auditoria interna anterior (relatório IES 10/11 de dezembro de 2011) e analisar o andamento e os achados de uma Missão Institucional de Desenvolvimento empreendida pela administração do BIREME no final de 2011.

37. Em termos gerais, o IES constatou que os controles financeiros e administrativos internos estavam funcionando satisfatoriamente. Porém, o IES constatou que várias questões importantes ainda estavam pendentes da auditoria anterior em 2011. Importantes temas específicos pendentes de resolução incluíram disposições referentes a benefícios terminais e a determinação da escala de salários para o pessoal que não os funcionários da OPAS. O IES também constatou que a administração da BIREME não havia completado uma avaliação abrangente da Gestão de Riscos Corporativos. O IES recomendou atenção especial da administração às questões pendentes que surgiram da Missão de Desenvolvimento Institucional de 2011, com ênfase no apoio ao governo em nível regional e questões legais. Além disso, o IES recomendou que a administração alinhe as práticas de TI do BIREME com o marco mais amplo de governança de TI da Organização.

### *Avaliações*

38. A função de avaliação continuou a transição em direção a uma mudança no enfoque do seu trabalho. Em vez de realizar algumas poucas tarefas de avaliação, como no passado, a função de avaliação foi reorientada em direção ao registro, monitoramento e interpretação de todas as tarefas de avaliação empreendidas na RSPA por diversos atores. Esta mudança de foco visa ajudar a administração a planejar a atividade de avaliação da RSPA, compilando achados e identificando lições aprendidas. Para isso, a função de avaliação manteve um inventário de tarefas de avaliação e prestou orientação e assessoria à administração em questões de metodologia de avaliação.

39. A mudança de enfoque da função de avaliação esteve de acordo com os últimos acontecimentos na OMS, e a Política de Avaliação da OPAS formalizada no trimestre final de 2013 adapta a política correspondente da OMS à realidade da RSPA. No tocante à sua abordagem às avaliações, a RSPA colaborou com colegas na OMS e providenciou dois representantes, inclusive um do IES, à Rede Global de Avaliação da OMS (GNE). Uma produção importante da GNE foi o Manual de Práticas de Avaliação da OMS, publicado no final de 2013.

40. O inventário de avaliações do IES foi incorporado ao cadastro de avaliações que abarca toda a OMS mantido pelo IOS em Genebra, que inclui avaliações de todas as regiões da OMS. Tomando 2010 como ponto de partida, a RSPA possuía 10 tarefas de avaliação concluídas, 4 em curso e 12 planejadas ao final de 2013. Entre as tarefas significativas em curso e planejadas que contavam com apoio do IES, destacam-se as avaliações do PALTEX, do programa Mais Médicos para o Brasil e do projeto Manman ak Timoun an Santé no Haiti.

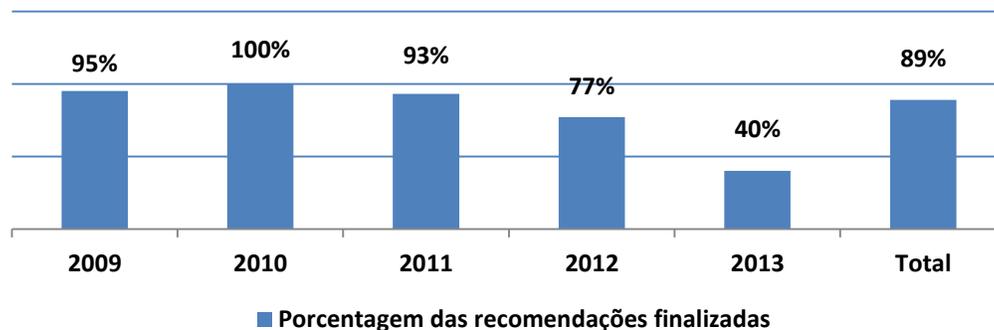
### *Outras áreas de atividade*

41. O IES não realizou nenhuma investigação em 2013. As atividades investigativas continuaram a ser realizadas pelo Escritório de Ética da RSPA.

### **Estado de execução das recomendações do IES**

42. Trimestralmente, o IES acompanha, junto à administração, o estado de implementação de suas recomendações de supervisão. O IES calcula estatísticas de implementação cumulativas para todas as recomendações emitidas desde 1º de janeiro de 2006 (incluindo assim algumas recomendações da função anterior, de alcance limitado, do IES). O gráfico abaixo mostra as taxas cumulativas anuais e gerais de execução em 31 de dezembro de 2013. (Todas as recomendações do IES emitidas antes de 2009 já foram finalizadas.) A taxa global de execução é semelhante às taxas observadas em outras organizações internacionais. A taxa de execução relativamente baixa para as recomendações de 2013 reflete o descompasso normal entre a emissão das recomendações e seu seguimento.

### Estado de execução das recomendações do IES em 31 de dezembro de 2013



43. Em 2013, a administração empreendeu esforços consideráveis para abordar as recomendações pendentes em reuniões presididas pela Diretora da RSPA. O IES continuou a concentrar suas discussões com a administração nas recomendações pendentes há mais tempo, sendo que a mais antiga data de 2009. A maioria das recomendações originadas em 2009 diz respeito à emissão de um Manual de Procedimentos de Compras. Embora o manual estivesse em versão preliminar em 31 de dezembro de 2013, o IES estava aguardando a sua publicação oficial para o fechamento das recomendações relacionadas. As outras recomendações importantes pendentes de 2009 dizem respeito à elaboração de informações financeiras separadas para o programa PROMESS no Haiti (vide parágrafo 35) e à orientação do IES que funcionários selecionados da OPAS assinem declarações anuais declarando quaisquer conflito de interesses que possam afetar suas responsabilidades. Das recomendações pendentes originadas em 2011 e mais recentemente, muitas dizem respeito a soluções de informática para uma série problemas. A resolução dessas recomendações depende em grande parte da execução do projeto PMIS.

44. O IES pediu orientação ao Comitê de Auditoria para ajudar a resolver as recomendações pendentes. Destaca-se o fato que o IES agora fornece à administração uma análise mais diferenciada de recomendações pendentes, identificando as recomendações nas quais foram obtidos avanços e aquelas que ainda não foram abordadas. Isto proporciona uma análise mais rica à administração e pode levar à identificação precoce de possíveis problemas de execução lenta.

45. O IES acompanha o estado de execução das suas recomendações após a aceitação das mesmas e dos relatórios de auditoria interna relacionados pela Diretora da RSPA. Em 2013, a Diretora da RSPA não recusou nenhuma recomendação de auditoria interna do IES.

#### **Parecer geral do IES sobre o ambiente de controle interno da RSPA**

46. Os controles internos são procedimentos, mecanismos e ações que controlam o risco e aumentam a probabilidade de que os objetivos da Organização sejam alcançados.

Os controles internos individuais compreendem uma ampla gama de medidas de mitigação de risco, inclusive o uso de assinaturas de autorização para a aprovação das transações; a tutela física dos ativos da Organização; e o uso de formulários de passagem de serviço para captar a memória institucional dos funcionários que estão se desligando. O ambiente de controle interno da Organização é o produto dos controles internos individuais juntamente com o estilo operacional geral da Organização, as suas políticas e práticas operacionais e sua designação de autoridade e responsabilidade e exigência de prestação de contas dos funcionários.

47. Com base nos resultados das suas atividades de supervisão em 2013 e em anos anteriores, e também levando em consideração os resultados de outras fontes de garantia, a opinião geral do IES é que o ambiente de controle interno da RSPA fornece razoável segurança em termos da exatidão, autorização e registro oportuno de transações, ativos e passivos e na mitigação de ameaças à consecução dos objetivos da Organização. A segurança absoluta é, claro, inatingível. Os controles internos têm limitações inerentes: o cumprimento dos mesmos pode deteriorar-se (ou melhorar) com o passar do tempo, e uma série de fatores (inclusive erros, fraudes e mudanças nas condições e procedimentos internos) pode tornar inadequados alguns controles internos. Em consequência, o dinamismo das atividades da Organização e seu cambiante perfil de riscos implicam na necessidade de uma evolução contínua dos controles internos.

48. Em termos gerais, o IES constatou um melhoramento gradual nos controles internos da RSPA em 2013. Por exemplo, o controle interno da proteção de ativos foi fortalecido mediante uma análise mais detida pela administração do descarte de ativos fixos, começando com as transações realizadas em 2013. Além disso, a execução em curso das recomendações do IES indica um compromisso da administração com o aperfeiçoamento dos controles internos.

49. O IES continua a orientar à administração que, de modo a fortalecer ainda mais o ambiente de controle interno da RSPA, os controles internos devem ser menos manuais, os riscos devem ser mais claramente vinculados a controles internos e os controles internos devem ser mais explicitamente definidos e formalizados. A RSPA conseguiu avanços em todas essas áreas, e o projeto PMIS deve proporcionar maior automatização dos controles internos, incorporando-os a processos não manuais e assim possibilitando o fluxo de transações e informações ao redor da Organização com mais exatidão e eficiência. No final de 2013, a fase de pré-execução do projeto PMIS estava se aproximando da conclusão: isto incluía o desenvolvimento de um *case*, uma avaliação formal de riscos e a identificação dos recursos e know-how necessários para a execução.

50. Dentre os muitos prováveis benefícios advindos do projeto PMIS, temos a oportunidade para gestão de mudanças. Em particular, a definição e redefinição de processos institucionais proporcionam uma oportunidade para atualizar os procedimentos e os controles internos da Organização para promover tanto o rigor como a eficiência. As áreas de atividade e administração que talvez se beneficiem dessas melhorias incluem áreas com grandes despesas, como as compras, viagens e reuniões e eventos (tradicionalmente descritos como “cursos e seminários”). O projeto PMIS e as mudanças

em processos e procedimentos a ele relacionadas oferecem uma excelente oportunidade de melhorar ainda mais o ambiente de controle interno da RSPA.

51. A administração tomou medidas para desenvolver mais o processo de Gestão de Riscos Corporativos (ERM) da RSPA, em particular ao vinculá-lo às atividades de planejamento e gestão baseada em resultados. Na avaliação do IES, este é um acontecimento significativo, e o IES incentiva a administração a continuar fortalecendo o processo de ERM. O desenvolvimento do ERM pode melhorar o ambiente de controle interno da RSPA ao contribuir para um alinhamento mais claro dos objetivos da Organização, dos riscos e dos controles internos para mitigação de riscos. A justificativa de cada controle interno deve ser o(s) risco(s) aos objetivos institucionais que o controle interno visa abordar. Através da ERM, a administração tomou medidas importantes para esclarecer os vínculos entre os objetivos da Organização, os riscos e os controles internos.

Anexos

**Anexo A****Execução do plano de trabalho de auditoria interna do IES para 2013**

	<b>Auditorias internas temáticas</b>	<b>Data e número de referência do relatório IES</b>
1	Auditoria Interna do Programa Ampliado de Livros de Texto e Materiais de Instrução (PALTEX)	Setembro de 2013—Nº 05/13
2	Auditoria Interna do Esquema de Seguro-Saúde da RSPA	Fevereiro de 2014—Nº 09/13
3	Auditoria Interna da Obtenção de Referências e Realização de Investigações de Antecedentes no Processo de Recrutamento	Dezembro de 2013—Nº 08/13
4	Auditoria Interna da Gestão do Conhecimento e Memória Institucional na RSPA	Junho de 2013—Nº 03/13
	<b>Auditorias internas das Representações da OPAS/OMS e Centros Pan-Americanos</b>	
5	Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS em Cuba	Junho de 2013—Nº 02/13
6	Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS em El Salvador	Abril de 2013—Nº 01/13
7	Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS no Haiti	Setembro de 2013—Nº 04/13
8	Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS em Honduras	Novembro de 2013—Nº 06/13
9	Auditoria interna da Representação da OPAS/OMS no Paraguai	Novembro de 2013—Nº 07/13
10	Auditoria interna do Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (BIREME)	Fevereiro de 2014—Nº 10/13



<b>FORMULÁRIO ANALÍTICO PARA VINCULAR OS TEMAS DA AGENDA COM OS MANDATOS INSTITUCIONAIS</b>	
<b>1. Tema da agenda:</b>	5.3 Relatório do Escritório de Serviços de Supervisão Interna e Avaliação.
<b>2. Unidade responsável:</b>	Serviços de Supervisão Interna e Avaliação (IES)
<b>3. Preparado por:</b>	Mr. David O'Regan, Auditor Geral, Escritório dos Serviços de Supervisão Interna e Avaliação (IES).
<b>4. Lista de centros colaboradores e instituições nacionais vinculados a este tema:</b>	Nenhum.
<b>5. Vínculo entre este tema e a Agenda de Saúde para as Américas 2008-2017:</b>	Não há ligação direta, mas o trabalho do IES se refere aos mecanismos institucionais gerais da OPAS para tratar da Agenda de Saúde.
<b>6. Vínculo entre este tema e o Plano Estratégico da OPAS 2014-2019:</b>	<p>Como este relatório diz respeito ao ano de 2013, os seguintes objetivos estratégicos correspondem ao Plano Estratégico 2008–2013:</p> <p>Objetivo estratégico 15, Resultado Esperado a Nível Regional 15.1: “Liderança e direção eficaz da Organização exercidas através do aperfeiçoamento da administração, e da coerência, responsabilidade e sinergia no trabalho da OPAS/OMS para cumprir seu mandato ao perseguir as agendas de saúde globais, regionais, sub-regionais e nacionais.”</p> <p>Objetivo estratégico 16, Resultado Esperado a Nível Regional 16.2: “O monitoramento e a captação de recursos financeiros se fortaleceram para assegurar a implementação do Programa e do orçamento, inclusive o aperfeiçoamento de práticas financeiras sólidas e administração eficaz dos recursos financeiros.”</p> <p>Objetivo estratégico 16, Resultado Esperado a Nível Regional 16.5: “Serviços de apoio gerencial e administrativo, inclusive compras, fortalecidos a fim de permitir o funcionamento eficaz e eficiente da Organização.”</p> <p>A seguir é apresentado o vínculo com o Plano Estratégico 2014–2019:</p> <p>Este documento está vinculado à categoria 6 — Serviços institucionais e funções facilitadoras — em particular, a Área programática 6.2 (Transparência, prestação de contas e gestão de riscos) e o resultado intermediário 6.2 (A OPAS funciona com responsabilidade e transparência e dispõe de estruturas de gestão e avaliação de riscos que funcionam de maneira adequada).</p>
<b>7. Práticas ótimas nesta área e exemplos de países da Região das Américas:</b>	Nenhuma.
<b>8. Repercussões financeiras do tema:</b>	Muitas das recomendações do IES dizem respeito às questões da eficiência e eficácia organizacional, algumas das quais têm implicações financeiras.