



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE



150ª SESSÃO DO COMITÊ EXECUTIVO

Washington, D.C., USA, 18–22 de junho de 2012

Tema 5.4 da Agenda Provisória

CE150/23 (Port.)
23 de março de 2012
ORIGINAL: INGLÊS

RELATÓRIO DO ESCRITÓRIO DE SUPERVISÃO INTERNA E SERVIÇOS AVALIAÇÃO

Introdução e Alcance do Trabalho

1. O Escritório de Serviços de Supervisão Interna e Avaliação (IES) fornece este relatório anual resumido para o ano civil de 2011.
2. O regulamento financeiro 12.1(d) determina que o Diretor da Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA) mantenha “uma função de supervisão interna subordinada ao Diretor.” Com base nesta função, o IES empreende atividades independentes e objetivas de garantia e assessoramento, projetadas para ajudar a Organização a alcançar os seus objetivos melhorando e agregando valor à eficácia e eficiência da administração institucional, dos controles internos, das operações e processos.
3. Usando um enfoque sistemático e baseado no risco, a principal atividade do IES é efetuar tarefas de auditoria e avaliação interna, para o que se definem objetivos bem precisos, mediante uma avaliação dos riscos relevantes. Na conclusão de uma tarefa de supervisão o IES prepara um relatório detalhado dirigido ao Diretor da RSPA, com cópia para pessoas interessadas na Secretaria. Estes relatórios incluem constatações e recomendações para ajudar a administração a lidar com os riscos, manter ou melhorar controles internos e promover uma administração eficaz. As principais constatações e recomendações decorrentes de tarefas específicas de supervisão em 2011 são discutidas neste resumo anual.
4. Além de empreender a auditoria e tarefas de avaliação interna, o IES procura contribuir para a administração da Organização, gestão de riscos e controles internos atuando em vários comitês e grupos de trabalho. Por exemplo, o IES assiste, como observador, ao comitê do Sistema de Integridade e Gestão de Conflitos da OPAS (ICMS) e ao comitê de Proteção de Recursos e Prevenção de Perdas (APLP), e celebra o projeto de modernização do Sistema de Informação para a Gestão de RSPA (PMIS). O IES

também proporciona gerenciamento com a assessoria ad hoc sobre os riscos e questões emergentes. Por meio dessas atividades, o IES busca contribuir para áreas de importância institucional fornecendo oportunamente assessoria preventiva relacionada com o risco.

Administração do Escritório de Serviços de Supervisão Interna e Avaliação

Independência e Recursos

5. O status independente do IES na Organização é essencial para que preste um serviço de supervisão imparcial. Por conseguinte, as atividades do IES têm natureza de assessoramento, e o IES evita qualquer participação na tomada de decisões ou tarefas de gestão. Em 2011 o IES não sofreu qualquer interferência em sua função independente, nem encontrou qualquer obstáculo com relação ao alcance de seu trabalho ou a seu total e gratuito acesso a registros e informações no desempenho de suas responsabilidades (salvo um incidente, exposto no parágrafo 12 abaixo). O IES continua a enfatizar o seu status independente dentro da Secretaria.

6. Para guiar o 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).

7. Em 2011 o IES teve como recursos de pessoal seis postos com contrato a prazo fixo e uma posição de curto prazo, o que foi adequado para executar seu Plano de Trabalho. Nesse ano foram ocupados todos os postos do IES com contrato a prazo fixo, com exceção de um, preenchido em janeiro de 2012 com a contratação de um Auditor Interno P4. A bem da continuidade e integridade do seu trabalho, o IES usou consultores para cumprir os deveres atribuídos ao posto P4, vago em 2011. Além dos recursos humanos, o IES incorre em gastos em áreas como viagens, consultores externos e pequenos suprimentos operacionais. Em 2011 o financiamento do IES foi suficiente para cobrir os gastos necessários, e nenhum aspecto de seu trabalho foi reduzido ou postergado por razões de financiamento.

Desenvolvimento e Execução do Plano de Trabalho do IES

8. Em consulta com o Diretor da RSPA, o Auditor Geral estabelece um Plano de Trabalho em que procura equilibrar um nível adequado da atividade anual de supervisão (dadas as dimensões e complexidade da OPAS) com um nível razoável de recursos. Atualmente o IES empreende 10 auditorias internas anuais, quatro das quais têm um foco temático e seis que enfatizam Representações da OPAS/OMS (PWR) e Centros Pan-Americanos individuais. Também efetua duas avaliações. O IES procura elaborar um Plano de Trabalho flexível e bastante ágil para responder às exigências dos riscos

emergentes. O Diretor comenta e aprova o Plano de Trabalho e qualquer mudança feita nele. O Anexo A expõe o estado de execução do Plano de Trabalho do IES de 2011, mostrando que o Escritório completou todas as tarefas planejadas e informou a administração.

9. A administração começou a desenvolver um processo de Gestão de Risco de Empreendimento (ERM) para identificar os riscos aos objetivos da OPAS e os mecanismos a eles relacionados para a respectiva mitigação, inclusive os controles internos. Ao demonstrar as conexões entre os objetivos da Organização, os riscos e os controles internos, o processo da ERM deve analisar as formas como a administração busca reduzir o risco bruto (ou “inerente”) ao nível do risco líquido (ou “residual”) pós-mitigação. O IES aguarda com vivo interesse o desenvolvimento desse processo da ERM conduzido pela administração, que pode ajudar a configurar o Plano de Trabalho do IES. Nesse ínterim, o IES continua a desenvolver seus planos de trabalho com base em suas próprias avaliações de risco dos temas para potencial auditoria e avaliação. As avaliações de risco do IES satisfazem as suas necessidades de planejamento, mas não substituem um enfoque gerencial sistemático e holístico para a gestão de risco.

Coordenação do IES com outras Fontes de Garantia

10. O IES coordena suas atividades com o Auditor Externo da OPAS e com o Escritório de Serviços de Supervisão Interna (IOS) da Organização Mundial da Saúde (OMS), baseado em Genebra, para maximizar a eficiência e eficácia de todas as fontes de supervisão na OPAS e evitar a duplicação de esforço. O IES partilha seus Planos de Trabalho e relatórios de tarefas tanto com o IOS quanto com o Auditor Externo. Em 2011 o IOS dependia inteiramente do trabalho do IES e portanto não realizou tarefas de supervisão nas Américas. Além disso o IES, mediante solicitação, forneceu em 2011 informações sumárias sobre suas atividades à Unidade de Inspeção Conjunta das Nações Unidas, baseada em Genebra. O IES também interage com o Comitê de Auditoria da OPAS, do qual recebe assessoria.

Principal Auditoria Interna e os Resultados da Avaliação e Recomendações em 2011

Auditorias Internas: Temáticas

11. A *Análise do Planejamento de Viagens na Secretaria* (relatório IES 02/11, datado de junho de 2011) teve como principal objetivo uma avaliação da eficácia e eficiência do planejamento das viagens na Secretaria, conduzida com referência a boas práticas em organizações internacionais co-irmãs. Essa tarefa complementou a “Value-added Review of Travel Arrangements in the Secretariat” (Análise de Valor Agregado da Organização das Viagens na Secretaria” do IES (relatório IES 04/10, datado de agosto de 2010). O IES verificou que as práticas de planejamento de viagem da Organização eram incoerentes, fragmentárias e obscuras. Não parecia haver relação clara entre o planejamento das

viagens e os objetivos da Organização. O Plano de Trabalho Bienal e o orçamento careciam de linhas específicas de gasto ou exposições descritivas para captar atividades e custos relacionados com as viagens, e o sistema financeiro contábil decompunha de uma forma inadequada os gastos relacionados com as viagens. Era portanto precária a transparência financeira desta atividade. O IES encontrou mudanças significativas em passagens aéreas e uma tendência para reservas de última hora, e o IES interpretou essas constatações como sintomas de debilidades fundamentais no processo de planejamento. O IES também encontrou indícios esporádicos de viagens desnecessárias, embora fosse muito difícil quantificá-las. Finalmente, o padrão numérico das viagens da Organização mostrou um baixo nível de viagem aos países prioritários, o que parecia contradizer a identificação institucional desses países como os que requeriam atenção mais detida.

12. O IES destacou o requisito de um adequado sistema de gestão de informações para apoiar o planejamento de viagens. Sua análise das práticas de outras organizações internacionais indicou um grau mais elevado de automatização do processo de viagens a partir das etapas iniciais, inclusive os métodos de medição para acompanhar o desempenho. À parte as mudanças nos procedimentos e sistemas de informação, porém, o IES concluiu que provavelmente foram necessárias também mudanças culturais e de comportamento para incentivar uma administração eficiente e eficaz das viagens de trabalho em toda a Secretaria. Até o momento, o IES viu poucas evidências de mudanças dessa natureza. (O IES sofre uma limitação no alcance do seu trabalho neste particular. Apesar de vários lembretes, recebeu as informações relacionadas com viagens solicitadas às Representações no México e no Brasil muito tarde para incluí-las no trabalho de auditoria. Em consequência, essa tarefa centrou-se principalmente no planejamento de viagens de nível regional.)

13. *A Auditoria Interna dos Contratos a Curto Prazo e Consultores da Secretaria* (relatório IES 04/11, datado de julho de 2011) teve como principais objetivos uma avaliação do estado das atuais iniciativas de reforma contratual; uma análise da clareza das diretrizes que ajudam a escolher entre vários instrumentos para contratar recursos humanos; e uma avaliação da adequação da concorrência em processos de recrutamento. O IES constatou que a Gestão de Recursos Humanos (HRM) progredira significativamente no sentido de administrar as amplas iniciativas de reforma contratual da OPAS, inclusive reduzindo o número de tipos de contrato disponíveis e definindo com mais rigor os vários tipos de contrato em uso. A reforma contratual resultara num alinhamento mais rigoroso das atividades de direito e de fato do pessoal de contrato.

14. O IES achou muito poucas provas de concorrência na seleção dos Consultores Internacionais. Requerem-se Relatórios de Seleção que resumam o processo de escolha entre três candidatos para servir de base à decisão de propor contratos a Consultores Internacionais, mas o IES constatou que na prática era muito raro completar os Relatórios. A falta de concorrência aumentou os riscos do apadrinhamento e favoritismo. O IES recomendou que a HRM se dispusesse a negar-se a processar tais solicitações de

contrato quando não houvesse provas de concorrência (exceto para algumas iniciativas de emergência em que o tempo é crucial, e em pequenas áreas especializadas onde é tarefa muito complexa contratar peritos externos). O IES também expressou o receio de que a intenção da administração de eliminar o requisito de anunciar todos os cargos Profissionais de Curto Prazo (STP) e de Serviços Gerais de Curto Prazo (STG) reduzisse a concorrência, não só para essas categorias de contratos como também, indiretamente, para nomeações posteriores a cargos com contrato a prazo fixo (uma vez que os candidatos a contratos a prazo fixo contratados como STP ou STG, e portanto já no exercício do cargo, têm uma vantagem sobre os candidatos de fora, sendo iguais as outras qualificações). Do ponto de vista do IES, é essencial implementar um processo de contratação plenamente competitivo para todos os tipos de contrato da OPAS — não só para cargos com contrato a prazo fixo mas também para STPs e STGs, além dos contratos de consultoria. O IES também comunicou outras constatações à administração e sugeriu maneiras de minimizar os riscos do pagamento de Diárias a Assessores Provisórios (e a outros colaboradores externos, como os membros de comissões técnicas), dado que esses contratos não preveem solicitações de reembolso de gastos de viagem.

15. Os objetivos principais da *Auditoria Interna da Gestão e Investimentos da Tecnologia da Informação* (relatório IES 08/11, datado de novembro de 2011) eram examinar a adequação e eficácia dos investimentos em tecnologia da informação (TI) e avaliar a eficácia de sua gestão nos últimos anos. O IES constatou que, apesar de uma conscientização institucional sobre os problemas decorrentes da falta de um enfoque coerente para a IT, parecia obstinadamente esquivar-se uma abordagem séria para a gestão da TI. Do ponto de vista do IES, as próprias consequências da falta de uma gestão sólida da TI na OPAS tinham tornado bem clara sua necessidade. Entre essas consequências estavam a falta de critérios sistemáticos e válidos em toda a Organização para tomar decisões sobre investimentos em TI. À parte o atual projeto de modernização do Sistema de Informações para a Gestão da Secretaria (PMIS), o IES não viu evidência de qualquer tipo de avaliação de investimentos que seria razoável esperar para decisões de gastos com a base da TI. A falta de tal avaliação tornou efetivamente impossível qualquer estimativa inicial do valor que tais gastos tenham agregado (ou subtraído) à Organização.

16. A administração não pôde prestar ao IES informações completas sobre gastos com TI nos últimos biênios. Essa falta de informações financeiras transparentes parecia refletir a fragmentação das atividades de TI na Secretaria. Os próprios cálculos do IES indicavam que entre 1º de janeiro de 2006 e 31 agosto 2011 os gastos com TI somaram ao menos US\$45 milhões, provavelmente mais. O IES verificou também que as iniciativas de TI tinham se acumulado na Secretaria a modo de “armazém”, sem uma mão que as coordenasse. Além disso, o IES verificou que a gestão de alguns temas importantes de TI foi com frequência “personalizada” mediante a alocação de responsabilidades a indivíduos específicos, sem que se providenciasse um sistema de segurança. O IES recomendou à administração que jamais confiasse a responsabilidade pela gestão ou conhecimento de aspectos importantes da TI nas mãos de um único

indivíduo.

17. Contrastando com os resultados geralmente inquietantes dessa auditoria interna, o IES verificou que uma nova iniciativa, proposta em março de 2011 pelo Diretor de Administração — “Um Quadro Conceitual de Gestão da TI para a OPAS”— proporcionou uma base sólida para esta área. O IES incentivou a administração a implementar esse quadro o mais breve possível, como forma de conseguir um consenso para os esforços comuns em matéria de TI.

18. Os objetivos principais da *Auditoria Interna da Tradução, Interpretação e Serviços Editoriais* (relatório IES 11/11, datado de janeiro de 2012) eram examinar a eficiência e eficácia dos controles internos nos serviços de idiomas e publicações e avaliar a gestão dessas áreas. O IES constatou que em geral os serviços de interpretação na OPAS foram de boa qualidade. Por outro lado, verificou que os serviços de tradução pareciam sofrer com discrepâncias significativas entre o volume de trabalho e os recursos. Em consequência, apenas cerca da metade das traduções do idioma inglês e um quarto das traduções do espanhol tinham passado por uma análise interna para controle de qualidade. O IES verificou também que a ausência de uma função editorial central na OPAS contribuíra para uma falta de ênfase nas questões editoriais fundamentais, como a manutenção de um estilo interno rigoroso e a promoção da precisão e homogeneidade nos documentos, tanto o original quanto a tradução. O IES verificou que muitas organizações internacionais co-irmãs promoveram uma combinação dos serviços de interpretação e tradução, pelo menos no tocante aos mecanismos de compartilhamento de conhecimento institucional, como glossários e outras informações de uso comum. Assim, o IES recomendou que a administração considerasse a consolidação dos serviços de interpretação e tradução em uma única unidade gerencial do Secretariado para dar mais coerência ao serviço geral de idiomas.

19. O IES constatou que as atuais práticas de publicação eram fragmentárias e incoerente. Havia poucas evidências de um enfoque de planejamento por resultados para as publicações ou de práticas adequadas para vincular as publicações às áreas do gerenciamento do conhecimento, comercialização e gestão de conteúdo. O Escritório achou evidências de um significativo desperdício de recursos financeiros e tempo de pessoal no desenvolvimento de publicações impressas armazenadas por longos períodos (às vezes vários anos) e afinal destruídas sem jamais ter sido distribuído. Embora a ausência de registros de custo tenha tornado precária a transparência desta área, o IES estimou em milhões de dólares o custo das publicações destruídas nos últimos anos sem chegar a ser distribuídas. Ademais, não foi apenas um caso de desperdício de recursos com custos facilmente identificáveis, como impressão e armazenamento. São provavelmente incalculáveis os custos de oportunidade do tempo passado no preparo de publicações que foram impresso, armazenadas e afinal destruídas. Assim, o IES instou a administração a implementar controles internos, inclusive orçamentários e financeiros, sobre todo o processo de publicação em toda a Organização. Por exemplo, como a

Diretora da RSPA já havia enfatizado, nenhuma publicação impressa proposta deve ser processada sem uma indicação de resultados esperados, um plano firme de distribuição e uma justificativa da tiragem proposta. A revisão pendente da Política Editorial proporcionou uma excelente oportunidade para abordar esses assuntos. O IES também recomendou que a administração considerasse a possibilidade de reduzir o volume de publicações impressas em favor da editoração eletrônico (embora o tradicional formato impresso possa manter-se como a melhor opção em ambientes onde é limitado o acesso a documentos eletrônicos).

Auditorias Internas: Representações da OPAS/OMS e Centros Pan-Americanos

20. Os objetivos principais da *Auditoria Interna da Representação da OPAS/OMS na Colômbia* (relatório IES 03/11, datado de julho de 2011) foram examinar os controles internos para atenuar riscos administrativos e financeiros, e acompanhar as recomendações feitas na análise administrativa deste escritório em janeiro de 2011. O IES constatou que em geral os controles internos estavam funcionando satisfatoriamente, mas também viu razão para recomendar à administração que assegurasse um nível mais profundo de detalhe na documentação que justifica solicitações de cheques. Por exemplo, se emitiram cheques para pagar atividades relativas a cursos e seminários sem informação disponível sobre a natureza do curso ou seminário nem sobre o número previsto de participantes. Embora fosse possível obter essas informações mediante averiguação adicional, os atarefados empregados que assinavam os cheques deviam ter imediatamente à mão informações adequadas para tomar suas decisões. O IES comunicou também outros resultados e recomendações acerca de temas administrativos, inclusive a segurança dos sistemas de informação e o cumprimento dos procedimentos estabelecidos nas Cartas de Acordo.

21. Os objetivos principais da *Auditoria Interna da Representação da Venezuela na OPAS/OMS* (relatório IES 05/11, datado de agosto de 2011) eram acompanhar a implementação das recomendações pendentes de auditorias anteriores e lançar mais uma vista d'olhos nos controles internos dos riscos financeiros e administrativos. Na comparação com os resultados da auditoria interna anterior desta Representação (relatório IES 01/10, datado de março de 2010), o IES constatou que havia melhoras mas continuava insatisfatória a situação geral neste escritório em termos de controles internos. O escritório continuava enfrentando graves desafios operacionais e administrativos. Manter a estabilidade do pessoal tinha sido um desafio, sobretudo para o posto chave de chefe de escritório, e o limitado número de empregados transformara num problema crônico a adequada divisão de responsabilidades. Embora a administração local houvesse logrado avanços na implementação de algumas recomendações, a Representação ainda carecia de um enfoque ordenado para abordar em seu conjunto as recomendações de supervisão, com apoio administrativo em nível regional. O IES formulou recomendações adicionais para uma variedade de áreas e tem supervisionado o estado de recomendações anteriores ainda pendentes em seus exercícios trimestrais de acompanhamento.

22. Os objetivos principais da *Auditoria Interna da Representação da OPAS/OMS na Nicarágua* (relatório IES 12/11, datado de março de 2012) eram examinar os controles internos que mitigavam riscos administrativos e financeiros e avaliar o cumprimento de normas e políticas da Organização para atividades relativas às Cartas de Acordo. Em termos gerais, o IES constatou que os controles internos funcionavam bem neste escritório. O IES observou que se processava um grande número de Cartas de Acordo de valor relativamente baixo, e incentivou a administração a aliviar o volume de trabalho processando um número menor desses documentos com valores mais altos. Os resultados desta auditoria levaram o IES a incentivar a gerência de nível regional a reexaminar as políticas da Organização para as Cartas de Acordo.

23. Os objetivos da *Auditoria Interna do Centro Pan-Americano de Febre Aftosa (PANAFTOSA)* (relatório IES 01/11, datado de abril de 2011), foram avaliar o progresso no desenvolvimento institucional do PANAFTOSA e no desenvolvimento de um fundo de reserva para reunir os recursos financeiros mobilizados para a eliminação da febre aftosa nas Américas, e analisar controles internos que mitiguem riscos administrativos e financeiros. O IES constatou que, assim como os outros Centros Pan-Americanos, o PANAFTOSA era tema de um debate em curso entre os Estados Membros e o Secretariado sobre a melhor forma de fazer frente aos riscos políticos, econômicos, e tecnológicos em evolução. Um desafio particular para o PANAFTOSA era demonstrar sua capacidade de tornar-se mais eficiente e econômico, reduzindo a dependência aos recursos do Orçamento Ordinário da OPAS mediante a mobilização de recursos adicionais.

24. O IES verificou que o processo de desenvolvimento institucional do PANAFTOSA fora realizado de uma maneira transparente e participativa. O IES fez várias observações e recomendações em relação a aspectos do desenvolvimento institucional do PANAFTOSA, inclusive a necessidade de desagregar mais claramente os ingressos e gastos em suas diferentes áreas de atividade; o fortalecimento de seu enfoque de Gestão por Resultados; a análise e atualização dos processos administrativos e a preparação de um manual de procedimentos; a mudança do laboratório do Centro para um laboratório de alta contenção fornecido pelo Ministério da Agricultura brasileiro; e a modernização do processo de produção para os reagentes biológicos e estojos de referência. O IES também formulou algumas recomendações em relação a controles operacionais internos, mas constatou que, em termos gerais, os controles internos funcionavam satisfatoriamente.

25. Os objetivos principais da *Auditoria Interna do Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (BIREME)* (relatório IES 10/11, datado de dezembro de 2011) eram examinar a eficiência, eficácia e economia da gestão do conhecimento e investimentos em TI; avaliar a administração organizacional e o gerenciamento das operações; e examinar os controles internos dos riscos financeiros e administrativos. O IES constatou riscos significativos em termos de governança,

operações de gestão, sustentabilidade financeira e gestão de projetos. Os sinais desses riscos foram atrasos para renovar e formalizar os acordos legais que apoiavam as operações do BIREME; práticas de recursos humanos (em grande parte fora do controle de nível regional) que tinham levado a um número de empregados provavelmente maior que o necessário; e dificuldades para administrar o fluxo de caixa. Além disso, um projeto específico (SciELO) dera lugar a propriedade intelectual e riscos para a reputação.

26. Os problemas do BIREME pareciam ter-se acumulado ao longo de anos e resultar tanto de uma postura excessivamente autônoma adotada pela administração do Centro como de certo grau de aquiescência da administração regional. A falta de foco no âmbito regional não ocorreu somente por parte de sua administração; os mecanismos de supervisão da OPAS (inclusive a função de predecessor do IES) não tinham posto em relevo a crescente gravidade dos problemas do BIREME. Em fins de 2011, a administração começou a adotar uma abordagem enérgica para o desenvolvimento institucional do BIREME. Uma providência imediata da administração foi garantir a base legal para a continuidade das operações do Centro. O IES formulou recomendações para encaminhar os vários desafios do BIREME, complementando o plano de ação da administração elaborado em 2011. No lado positivo, o IES constatou que funcionavam satisfatoriamente os controles internos para as transações financeiras de rotina e as atividade operacional.

27. *A Auditoria Interna do Instituto de Nutrição da América Central e Panamá (INCAP)* (relatório IES 07/11, datado de outubro de 2011) foi a segunda e última tarefa do IES nesta entidade durante a sua transição para fora da administração direta da OPAS. Os objetivos principais foram examinar os controles internos para mitigar os riscos administrativos e financeiros; seguir as recomendações de auditorias internas e externas anteriores; e examinar os riscos e controles internos da Tecnologia da Informação, inclusive o projeto de Planejamento de Recursos para Empreendimento do INCAP (ERP). O IES constatou que eram geralmente satisfatórios os controles internos básicos implantados no INCAP para mitigar os riscos financeiros e administrativos, mas fez algumas sugestões sobre aspectos específicos do controle interno. O IES também verificou que a administração tinha seguido geralmente bem as recomendações anteriores de supervisão, mas também que algumas dessas recomendações estavam pendentes. Havia também riscos significativos em termos de segurança de sistemas de informação e do desenvolvimento do sistema do ERP do Centro. O IES examinou as opções disponíveis para o INCAP no sentido de obter um serviço de auditoria interna quando acabasse o apoio transitório do IES. O IES recomendou que a administração do INCAP avaliasse os custos da contratação de um prestador externo de serviços mediante uma concorrência, e também que explorasse a possibilidade de apoio por parte dos mecanismos de supervisão do Sistema de Integração Centro-Americana (SICA).

Avaliações

28. A *Avaliação do Impacto dos Desastres nas Populações Vulneráveis* (relatório IES 06/11, datado de agosto de 2011) teve como objetivos principais avaliar o grau em que os Objetivos Estratégicos da OPAS tinham levado em consideração o impacto de desastres ambientais em populações vulneráveis, e avaliar também o papel das Prioridades Transversais nessa área. O IES obteve perspectivas locais ao longo de dois estudos de caso nas comunidades locais das zonas afetadas por catástrofes naturais. Além disso, encontrou evidência do permanente desafio de integrar as Prioridades Transversais das populações vulneráveis ao trabalho da OPAS, sobretudo no tocante às necessidades de grupos vulneráveis e marginalizados num contexto de desastre. Constatou igualmente uma necessidade de proteger os avanços registrados em relação aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio no contexto das transições pós-desastre. Finalmente, o IES recomendou que a administração definisse com maior clareza as diferenças entre as fases do desastre e as do pós-desastre, e que a administração, rotineiramente, considerasse a revisão de planos de trabalho bienais de modo a levar em consideração o impacto dos desastres e assegurar a relevância de planos de trabalho para condições em processo de mudança.

29. Os objetivos principais da *Avaliação do Desenvolvimento da Estratégia de Captação de Recursos da OPAS* (relatório IES 09/11, datado de dezembro de 2011), eram prestar apoio metodológico ao desenvolvimento de uma estratégia de captação de recursos; promover diálogo entre diferentes atores para incentivar participação ampla no desenvolvimento de uma estratégia; e avaliar o progresso alcançado até o momento nesta área. O IES verificou que não havia consenso na Secretaria em relação à natureza, conteúdo ou mesmo à necessidade de uma estratégia (e/ou política) nesta área. A constante divergência em relação aos princípios básicos levou o IES a supor que o impacto dos critérios irreconciliáveis poderia atrasar ou distorcer o desenvolvimento de uma estratégia e que isto provavelmente explicaria o fato de o desenvolvimento de uma estratégia de captação de recursos estar pendente há vários anos (particularmente desde o estímulo da Unidade de Inspeção Conjunta em 2005). O “roteiro” de captação de recursos desenvolvido pela Organização em 2005 não levava a um enfoque estratégico concreto.

30. O ponto de vista do IES é que uma estratégia de captação de recursos é imprescindível para vários fins: tornar sistemático o enfoque da Organização para as contribuições voluntárias, colher recursos em novas fontes, e mitigar os riscos da dependência excessiva em um número pequeno de parceiros externos de financiamento. Paralelamente, faz-se necessária uma definição mais clara dos papéis institucionais no esforços geral. Ao avançar nesse processo, o IES incentiva os participantes a considerar um papel mais amplo para o setor privado e a levar em conta as experiências de sucesso de organizações irmãs das Nações Unidas no campo da captação de recursos (por exemplo, com planos plurianuais de financiamento). Enquanto se redigia este documento, o desenvolvimento da estratégia de captação de recursos estava em andamento. Em

algum momento, o coordenador do processo deve propor medidas definitivas sobre a estratégia. Dada a existência de pontos de vista às vezes irreconciliáveis, talvez seja preciso que a Gestão Executiva autorize o coordenador a ignorar divergências para alcançar as decisões apropriadas.

Análises para Avaliação de Alcance Limitado

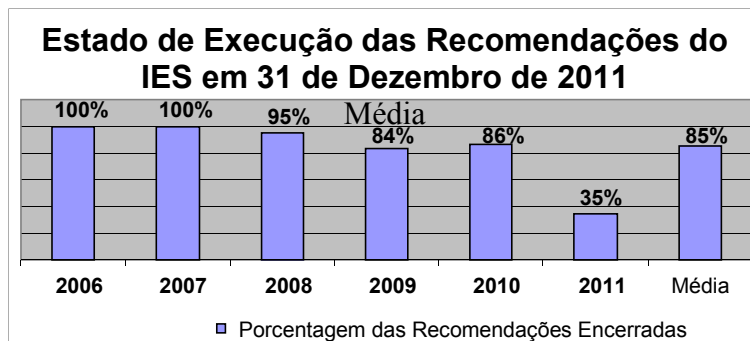
31. Como parte da sua função assessora, o IES efetuou em 2011 atividades de avaliação em pequena escala, com alcance limitado. O Escritório empreendeu nova pesquisa sobre o processo de Gestão por Resultados da Organização (RBM) e constatou que o pessoal tinha preocupações em várias áreas. Figuravam entre elas uma constante necessidade de maior clareza nas instruções e recursos relacionados com a RBM; uma percepção de prazos de entrega excessivamente curtos para coligir e reportar informações sobre RBM; o uso de medidas de desempenho centradas na quantidade e não na qualidade; e a natureza pesada e geralmente hostil ao usuário do sistema AmpesOmis, que registrava informações de RBM. O IES também prestou assessoria para os termos de referência e metodologia da *Avaliação da Iniciativa Regional e Plano de Ação da OPAS para a Segurança da Transfusão, 2006-2010*, elaborada por uma equipe dos avaliadores externos.

Outras Áreas de Atividade

32. O IES não empreendeu pesquisas em 2011; todas as atividades desta área foram administradas pelo Escritório de Ética.

Acompanhamento do Estado de Implementação das Recomendações do IES

33. O IES acompanha com a administração, trimestralmente, o estado de execução de suas recomendações de supervisão, e apresenta os resultados ao Diretor da RSPA. O IES calcula a estatística de execução cumulativa para todas as recomendações aceitas pela Diretora desde 1º de janeiro de 2006 (assim incluindo algumas recomendações da função anterior de limitado alcance do IES). O quadro seguinte mostra as taxas acumuladas anuais e gerais de execução em 31 de dezembro de 2011. O IES considera as taxas de execução bastante baixas, embora semelhantes às de organizações internacionais co-irmãs, e está discutindo com a administração formas de tratar melhor das recomendações do IES. O IES classifica algumas de suas recomendações como “prioritárias,” com base na relevância, risco e necessidade de mudanças na prática e comportamento da Organização. O anexo B enumera as três recomendações prioritárias do IES, que em 31 de dezembro de 2011 já estavam pendentes há mais de dois anos.



Parecer Geral do IES sobre o Ambiente Interno de Controle

34. O Instituto de Auditores Internos (IIA) definiu o controle interno como “qualquer medida tomada [...] para controlar o risco e aumentar a probabilidade de alcançar objetivos e metas estabelecidos.” No contexto da OPAS esta definição, deliberadamente ampla, engloba variadíssimas ações de mitigação de risco, como o uso de autorização assinada para a aprovação de transações, acesso aos sistemas de informação controlado por senha, a segurança física das instalações da Organização e o uso dos “Relatórios de Fim de Serviço” para manter a memória institucional do pessoal desligado. O IIA já declarou que o ambiente de controle “proporciona a disciplina e estrutura para a consecução dos objetivos básicos do sistema de controle interno. O ambiente de controle inclui os seguintes elementos: integridade e valores éticos; filosofia e estilo operacional da administração; estrutura organizacional; distribuição da autoridade e responsabilidades; políticas e práticas de recursos humanos; qualificações do pessoal” (glossário *International Professional Practice Framework* do Instituto de Auditores Internos, janeiro de 2009).

35. Com base nos resultados de suas atividades de supervisão em 2011 e anos anteriores, o parecer geral do IES é que o ambiente interno de controle da OPAS é adequado para proporcionar razoável segurança de que as transações e atividades são autorizadas e registradas adequadamente. A segurança absoluta das transações e atividades é inatingível, claro, da mesma forma que há limitações inerentes para os controles internos. O grau de obediência aos controles internos pode deteriorar (ou melhorar) com o passar do tempo, e toda uma variedade de fatores (inclusive erros, fraude 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 risco suscitam um constante desafio para a eficiência e eficácia dos controles internos. A fim de melhorar o ambiente interno de controle da OPAS além da mera adequação, elevando-o a um nível mais satisfatório de rigor e transparência, é preciso adotar controles internos de caráter menos manual, incorporando-os em maior medida aos processos dos sistemas de informação. O projeto PMIS (Sistema de Informação Gerencial da OPAS) deve abrir maiores possibilidades para controles

internos automatizados. Do ponto de vista do IES o desenvolvimento de um processo de ERM (como exposto no parágrafo 9), que está estreitamente vinculado à Gestão por Resultados e portanto alinha objetivos e riscos, é fundamental para o fortalecimento dos controles internos da Organização. A justificação de cada controle interno deve ser o risco (ou riscos) aos objetivos institucionais que o controle interno tenta abordar. Atualmente, as conexões entre os objetivos da Organização, seus riscos e controles internos não estão enunciadas com toda a clareza devida.

Anexos

EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO DO IES PARA 2011

Nº	Auditorias internas temáticas	Data e número de referência do relatório IES
1	Análise do planejamento de viagens na Secretaria	Junho de 2011 – Nº 02/11
2	Auditoria interna de contratos a curto prazo e consultores na Secretaria	Julho de 2011 – Nº 04/11
3	Auditoria interna da gestão e investimentos da tecnologia da informação	Novembro de 2011–Nº 08/11
4	Auditoria interna da tradução, interpretação e serviços editoriais	Janeiro de 2012–Nº 11/11
Nº	Auditorias internas das Representações da OPAS/OMS e Centros Pan-Americanos	Data e número de referência do relatório IES
5	Auditoria interna da Representação da Colômbia na OPAS/OMS	Julho de 2011–Nº 03/11
6	Auditoria interna da Representação da Venezuela na OPAS/OMS	Agosto de 2011–Nº 05/11
7	Auditoria interna da Representação da Nicarágua na OPAS/OMS	Março de 2012–Nº 12/11
8	Auditoria interna do Centro Pan-Americano de Febre Aftosa (PANAFTOSA), Brasil	Abril de 2011–Nº 01/11
9	Auditoria Interna do Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (BIREME), São Paulo, o Brasil	Dezembro de 2011–Nº 10/11
10	Auditoria interna do Instituto de Nutrição da América Central e Panamá (INCAP)	Outubro de 2011–Nº 07/11
Nº	Avaliações	Data e número de referência do relatório IES
11	Avaliação do impacto de desastres em populações vulneráveis	Agosto de 2011–Nº 06/11
12	Avaliação do desenvolvimento da estratégia de captação de recursos da OPAS	Dezembro de 2011–Nº 09/11

**RECOMENDAÇÕES DE ALTA PRIORIDADE DO IES PENDENTES
HÁ MAIS DE DOIS ANOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011**

1. Relatório 08/011 do IES, *Auditoria Interna do Fundo Rotativo Regional de Insumos Estratégicos para Saúde Pública*, com data de janeiro de 2009, recomendação 16: “A função de compras [em âmbito regional] deve estabelecer uma política de pagamentos como parte de seu manual de Procedimentos de Compras da OPAS.” O risco relativo a esta recomendação é o pagamento excessivamente rápido de obrigações aos vendedores, sem aproveitar inteiramente o valor do dinheiro no tempo, considerado o fluxo de caixa.

A administração informou ao IES que este assunto seria abordado no contexto de uma revisão do manual de compras e comunicou um prazo previsto (agora ultrapassado) para a execução no final de 2011.

2. Relatório 08/012 do IES, *Auditoria Interna da Representação das Bahamas na OPAS/OMS*, com data de janeiro de 2009, recomendação 2(e): “A gerência de âmbito regional deve avaliar a utilidade e valor do sistema de notificação para os cursos e seminários, e indicar responsáveis no âmbito regional para aferir cuidadosa e periodicamente a precisão dos relatórios.” O risco desta recomendação é que o tratamento dos gastos nos cursos e seminários talvez seja irregular e fragmentário em toda a Organização, com controles internos inadequados sobre os adiantamentos para essas atividades. Isto pode agravar o risco de incorrer em adiantamentos não recuperáveis.

A administração informou ao IES que está em desenvolvimento uma política para tratar deste assunto. Assim como na recomendação anterior, foi ultrapassado o prazo previsto para a execução pela administração no final de 2011.

3. Relatório 5/09 do IES, *Avaliação do Processo de Administração de Países-chave*, datado de novembro de 2009, recomendação 1: “A OPAS deve estabelecer uma estratégia operacional clara para os países-chave, definindo exatamente as implicações que tem para suas operações o reconhecimento de um país como país-chave, levando em conta o conceito de processo de Desenvolvimento Nacional da Saúde e os avanços no sentido de alcançar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.” O risco desta recomendação é que a Organização pode dar atenção inadequada ou irregular aos países-chave, assim reduzindo o impacto de sua cooperação técnica em algum dos locais de alta prioridade mais necessitados.

A administração informou ao IES que está trabalhando em um enfoque estratégico para essa questão, mas não informou ao IES uma data-alvo para implementação.



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE
Repartição Sanitária Pan-Americana, Escritório Regional da
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE

CE150/23 (Port.)
Anexo C

FORMULÁRIO ANALÍTICO PARA VINCULAR PONTOS DA ORDEM DO DIA A MANDATOS DA ORGANIZAÇÃO
1. Ponto da ordem do dia: 5.4: Relatório do escritório de Serviços de Supervisão Interna e Avaliação
2. Unidade responsável: Serviços de Supervisão Interna e Avaliação (IES)
3. Preparado por: David O'Regan, Interventor Geral, Escritório dos Serviços de Supervisão Interna e Avaliação (IES)
4. Lista dos centros colaboradores e instituições nacionais vinculados a este Ponto da Ordem do dia: Nenhum.
5. Conexão entre Ponto da Ordem do dia e Agenda de Saúde para as Américas 2008-2017: Não há ligação direta, mas o trabalho do IES se refere aos mecanismos institucionais gerais da OPAS para tratar da Agenda de Saúde.
6. Conexão entre Ponto da Ordem do dia e Plano Estratégico 2008-2012: <i>Objetivo estratégico 15, RPR 15,1:</i> 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. <i>Objetivo estratégico 16, RPR 16,2:</i> 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. <i>Objetivo estratégico 16, RPR 16,5:</i> Serviços de apoio gerencial e administrativo, inclusive compras, fortalecidos a fim de permitir o funcionamento eficaz e eficiente da Organização.
7. Boas práticas nesta área e exemplos de países da Região das Américas: Nenhum.
8. Implicações financeiras deste Ponto da Ordem do dia: Muitas de recomendações do IES abordam questões da eficiência e eficácia da organização, algumas das quais podem ter implicações financeiras.