

160.^a SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., EUA, del 26 al 30 de junio del 2017

Punto 5.6 del orden del día provisional

CE160/24
12 de abril del 2017
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 resumido anual correspondiente al año civil 2016. En él se brinda un panorama del trabajo realizado por IES en el 2016 y se ofrece una perspectiva, desde el punto de vista de la supervisión interna, sobre los controles internos, la gestión de riesgos y otros asuntos conexos relacionados en la Oficina Sanitaria Panamericana (la Oficina).
 2. En el inciso *d* del párrafo 12.1 del Reglamento Financiero se establece que el Director de la Oficina Sanitaria Panamericana deberá “mantener una función de supervisión interna que le rinda cuentas al Director”. IES desempeña esta función de supervisión interna, al emprender de manera independiente y objetiva actividades de aseguramiento y asesoramiento que tienen como propósito ayudar a la Organización a alcanzar sus objetivos, al mejorar y agregar valor a la eficacia y eficiencia de la gobernanza institucional, la gestión de riesgos y los controles internos. Al adoptar un enfoque basado en el riesgo, las actividades principales de IES consisten en realizar auditorías internas, proporcionar asesoramiento específico al Director de la Oficina y a la gerencia, y prestar servicios de asesoramiento para las actividades de evaluación.
 3. Mediante un análisis de los riesgos pertinentes, IES establece objetivos precisos para cada actividad individual de auditoría interna. En cada caso, IES elabora un informe dirigido al Director de la Oficina, con copia al personal pertinente de la Oficina. Estos informes contienen recomendaciones destinadas a ayudar a la gerencia a abordar los riesgos y mantener o mejorar los controles internos. En los párrafos 12 a 29 que figuran más adelante se analizan los principales resultados y recomendaciones que surgieron de las actividades individuales de auditoría interna realizadas en el 2016.
 4. IES también procura contribuir con la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles internos de la Organización al participar en varios comités y grupos de trabajo internos. Por ejemplo, IES ha brindado orientación a la gerencia sobre asuntos específicos por medio del Comité de Protección de Recursos y Prevención de Pérdidas, la Junta de la Vigilancia de la Propiedad y el Comité del Sistema de Gestión de los Asuntos de
-

Integridad y Conflictos. IES también proporciona directamente al Director de la Oficina asesoramiento específico sobre los riesgos emergentes y diversos asuntos conexos, como el progreso del proyecto de modernización del Sistema de Información Gerencial (PMIS) de la OSP. Mediante estas actividades, IES procura brindar un aporte en áreas de importancia institucional al ofrecer asesoramiento con visión de futuro y fomentar la difusión de conocimientos y la detección de los riesgos emergentes.

Gestión de la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación

Independencia y recursos

5. Para preservar su independencia, IES mantiene sus actividades en el ámbito del asesoramiento. Por ello, se abstiene de tomar decisiones sobre la administración de la Oficina, a fin de evitar conflictos de intereses con su función de asesoramiento. En el cumplimiento de sus funciones en el 2016, IES no encontró impedimento alguno en cuanto a su independencia, ni encontró obstáculos en cuanto al alcance de su trabajo y su acceso a los registros y la información.

6. 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 orientaciones relacionadas, en el caso de las evaluaciones.

7. En el 2016, la dotación de personal de IES consistió en cinco puestos profesionales y dos puestos de servicios generales. Entre los puestos profesionales hubo un auditor interno contratado específicamente para las actividades relacionadas con el proyecto Mais Médicos en 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 2016, 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

8. 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 nivel adecuado de actividades anuales de auditoría (considerando el tamaño y complejidad de la Oficina) y el nivel apropiado de recursos. El Director de la Oficina aprueba el plan de trabajo de auditoría interna y todas las modificaciones que se le hagan. El plan de trabajo es flexible a propósito a fin de que se pueda responder a los riesgos emergentes. En el 2016, IES emprendió 11 tareas de auditoría interna, tres dirigidas a un tema específico, cuatro centradas en representaciones de la OPS/OMS y otras cuatro relacionadas con el proyecto *Mais Médicos*. En el anexo A se resume el plan de trabajo de auditoría interna correspondiente al 2016.

9. La gerencia ha seguido trabajando en torno al proceso de gestión de riesgos institucionales a fin de determinar los riesgos con respecto al cumplimiento de los objetivos de la OPS (y los correspondientes mecanismos de mitigación de riesgos, como los controles internos). IES usa los resultados de este proceso como guía en su trabajo, junto con sus propias evaluaciones de riesgo.

Coordinación de IES con otras fuentes de aseguramiento institucional

10. 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, la cual tiene su sede en Ginebra. Esta coordinación permite incrementar al máximo la eficiencia y la eficacia de todas las fuentes de auditoría en la Oficina y evita tanto las duplicaciones como las brechas en la cobertura de las auditorías, con lo cual contribuye a preservar el principio de auditoría única de las Naciones Unidas. En el 2016, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de la OMS siguió apoyándose en el trabajo de IES y no realizó ninguna tarea de auditoría interna en la Región de las Américas.

11. 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 de las Naciones Unidas y las Instituciones Financieras Multilaterales, a fin de detectar 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 2016

12. En los párrafos 13 a 29 se resumen los resultados y las recomendaciones de las actividades de auditoría interna realizadas por IES en el 2016. En los párrafos 41 a 45 IES presenta observaciones de carácter más general sobre los controles internos de la Oficina.

Auditorías internas de temas específicos

13. En la **auditoría interna de los procesos presupuestarios de la Oficina Sanitaria Panamericana (informe 11/16 de IES)**, IES concluyó que los controles internos eran insatisfactorios, principalmente por problemas en los sistemas de información.

14. El enfoque de presupuesto integrado adoptado desde el bienio 2016-2017 desvincula el Programa y Presupuesto de sus fuentes de financiamiento, lo que permite una mayor flexibilidad en el uso del presupuesto. Esta flexibilidad es algo bueno, pero es importante que una flexibilidad de este tipo siga orientaciones claras y que los funcionarios estén debidamente informados.

15. En el período evaluado, hubo varios problemas con los sistemas de información usados para brindar apoyo a los procesos presupuestarios. En el bienio 2014-2015, se usó el sistema AMPES/OMIS y hubo problemas recurrentes con información imprecisa. En el 2016, la adopción del PMIS generó errores en los saldos presupuestarios en el sistema

Workday. En particular, los saldos negativos en los centros de costos de Workday a nivel de los resultados inmediatos no cumplieron lo estipulado en el apartado *a* del párrafo 104.7 de las Reglas Financieras, referido a los compromisos para los cuales no hay fondos disponibles. IES no encontró prueba alguna de que existieran controles automatizados o manuales respecto de estos riesgos.

16. La adopción del módulo de presupuestación de Tidemark prevista como parte del proyecto PMIS, a un costo de al menos US\$ 576.000 en pagos a proveedores (más el costo del tiempo de los funcionarios, no cuantificado), fue fallida.¹ Tidemark será reemplazado por un sistema interno (el “Sistema de Seguimiento del Plan Estratégico”), al menos temporalmente. Como sucede con todos los sistemas de información independientes, esto requerirá que se apliquen rigurosos procedimientos de conciliación con la información que se encuentra en Workday. Un síntoma de los problemas con respecto a la información presupuestaria generados por la adopción del PMIS ha sido el uso generalizado de hojas de cálculo por parte de todos los departamentos y las unidades de la Oficina como mecanismo interno de control *de facto* para los presupuestos de los centros de costos. Usar hojas de cálculo de esta manera genera riesgos inherentes con respecto a la uniformidad del análisis presupuestario en toda la Oficina.

17. Entre otros asuntos tratados en el informe se encontraron la inclusión de la gestión del riesgo institucional en el proceso de elaboración del presupuesto, a nivel del Departamento de Planificación y Presupuesto y de la Oficina en su totalidad, y los criterios relativos al reconocimiento de los ingresos para la liberación de los fondos correspondientes a las subvenciones procedentes de las contribuciones voluntarias.

18. En el **examen sobre el uso de las redes sociales en la Oficina Sanitaria Panamericana (informe 10/16 de IES)**, IES recomendó formular una estrategia que guíe la forma de usar las redes sociales. Una estrategia sobre el uso de las redes sociales debe servir de guía para el personal a cargo de las actividades de información y comunicación públicas. Además, debe determinar la forma de abordar los comentarios sobre la Organización que las personas publiquen en sus cuentas personales en las redes sociales, así como las limitaciones que se establezcan al respecto.

19. Los resultados del examen indican asimismo que, por debajo del nivel de estrategia, no hay ninguna política o procedimiento formal específico que rija el uso de las redes sociales en la Oficina, sea a nivel institucional o personal. La gerencia de la Oficina había preparado unas directrices sobre el uso de las redes sociales; sin embargo, no las había publicado pues estaba a la espera de que la OMS publicara un proyecto de política sobre este tema. Aunque la política de la OMS puede servir de base para una política de la Oficina, IES recomendó la publicación inmediata de las directrices de la Oficina sobre el uso de las redes sociales, así como la formulación de una política regional sobre las redes sociales, antes de que se finalice la política de la OMS.

¹ A menos que se indique otra cosa, todos los valores monetarios de este informe se expresan en dólares de los Estados Unidos.

La ausencia de políticas y directrices sobre el uso de las redes sociales aumenta los riesgos en este ámbito.

20. IES también recomendó reducir el número de cuentas de la Oficina en las redes sociales, para evitar la fragmentación y la duplicación de contenidos. La gerencia de la Oficina estuvo de acuerdo en aplicar las recomendaciones planteadas en este informe.

21. En la **auditoría interna sobre la administración de la Unidad de Salud y Bienestar (informe 06/16 de IES)**, IES llegó a la conclusión de que los procedimientos y los controles internos de la Unidad de Salud y Bienestar eran insatisfactorios. A la fecha en que se hizo la auditoría, había retrasos de seis meses o más en los exámenes médicos periódicos de más de 90 funcionarios y, en algunos casos, el retraso era de seis años. Esto era un indicio de que había graves deficiencias en la aplicación por parte de esta unidad de la política de la Oficina que establece que los funcionarios deben hacerse exámenes periódicos de manera obligatoria. También era causa de preocupación la debilidad de los controles internos acerca del estado de los medicamentos que la unidad tiene a su cargo. Cuando se hizo la auditoría, la unidad almacenaba cápsulas de Tamiflu que habían caducado seis años atrás, las cuales habían tenido un costo original de al menos \$200.000. Además, IES no encontró información de que hubiera un procedimiento para verificar el estado del equipo médico que la unidad tiene a su cargo: IES observó que había un equipo de reanimación cardiopulmonar que se había dañado parcialmente. Asimismo, no se llevaba un registro de las inquietudes de salud que planteaba el personal en sus consultas y no se documentaba en detalle los medicamentos que se proporcionaban al personal.

22. El alcance y la gravedad de los problemas —el retraso en los exámenes médicos y la conservación de medicamentos vencidos, el mal estado del equipo de reanimación cardiopulmonar y la falta de un registro que permitiera documentar las consultas del personal— son indicios de una mala administración crónica dentro de la unidad y, en un sentido más amplio, de la falta de atención institucional a las actividades de la unidad. Entre los años 1999 y 2014, la Oficina no abrió a concurso la contratación de una persona que tuviera la experiencia necesaria para administrar la unidad, y durante 15 años usó diversos mecanismos de contratación sin concurso para mantener a una persona en el puesto. La realización de un proceso competitivo para la selección del personal y la contratación de los servicios es un principio administrativo fundamental, establecido en el artículo 4.3 del Estatuto del Personal y en el párrafo 112.17 de las Reglas Financieras. La gerencia de la Oficina realizó un proceso competitivo de contratación de personal en el 2014 y luego otro en el 2016.

23. IES recomendó que la unidad introdujera procedimientos y controles internos para garantizar que los exámenes médicos periódicos de todos los funcionarios se realicen de manera oportuna; llevara un registro de la cantidad, la calidad y el uso de los medicamentos y el equipo médico que la unidad tiene a su cargo; y documentara las consultas del personal y los medicamentos que se proporcionan al personal. La gerencia había comenzado a adoptar medidas para poner en práctica estas recomendaciones a fines del 2016.

Auditorías internas: representaciones de la OPS/OMS

24. En el año 2016, IES realizó ocho auditorías internas en las representaciones, principalmente con los objetivos de examinar los controles internos que mitigan los riesgos administrativos y financieros, y dar seguimiento a los resultados y las recomendaciones de auditorías pasadas. Las representaciones auditadas por IES en el 2016 fueron las de Bahamas, Barbados (que también se ocupa de los países del Caribe oriental), Brasil, Colombia y Suriname. Las cuatro auditorías internas realizadas en Brasil, que se analizan en los párrafos 27 a 29 del presente documento, se centraron en el proyecto *Mais Médicos*.

25. Según la auditoría de IES, el funcionamiento de los controles internos fue insatisfactorio en tres de las representaciones auditadas (Bahamas, Colombia y Suriname). En el caso de Bahamas y Suriname, la iniciativa de hacer una auditoría interna de las representaciones partió de la gerencia de la Oficina, preocupada por diversos asuntos administrativos locales. Por ello, en estas auditorías IES tuvo la función de evaluar la magnitud de los problemas que la gerencia ya había detectado más que determinar si había malas prácticas administrativas. Tanto en la representación en Bahamas como en la representación en Suriname, la gerencia usó los resultados de las auditorías para abordar debilidades administrativas e introducir medidas correctivas en el 2016. Aunque la gerencia había detectado los problemas en estas dos representaciones y se los había indicado a IES, la detección de este tipo de problemas por medio de los procesos normales de notificación y seguimiento de la Organización parece haber tomado demasiado tiempo. En vista de ello, IES ha recomendado que la gerencia de la Oficina mejore la “segunda línea de defensa” del control interno y la gestión de riesgos en todas las representaciones, a fin de promover una detección más oportuna de los posibles problemas. Esta “segunda línea de la defensa” se analiza más adelante, en el párrafo 42, en el contexto del dictamen general de IES sobre los controles internos de la Oficina.

26. En la auditoría interna de la representación en Colombia se observó que un aumento en las actividades financiadas por medio de contribuciones voluntarias nacionales que había comenzado en el bienio 2014-2015 había afectado el funcionamiento de los controles internos. La escala de estas actividades, así como las ajustadas fechas límite para su ejecución, habían puesto a prueba la capacidad de la representación. Los problemas administrativos generados por este repunte de la actividad se habían agravado a principios del 2016 con la puesta en funcionamiento del Sistema de Información Gerencial de la OSP (PMIS), que había generado interrupciones administrativas y retrasos. La gerencia de la representación en Colombia ya adoptó en el 2016 medidas para afrontar estos problemas e IES acordó con la Directora realizar en el 2017 una auditoría interna de seguimiento en esta representación. Más allá de esta representación específica, IES recomendó a la gerencia de la Sede determinar cuáles son los riesgos administrativos derivados de las contribuciones voluntarias nacionales en toda la Oficina por medio del proceso de gestión de riesgos institucionales.

27. En el 2016, IES realizó cuatro auditorías internas del proyecto *Mais Médicos* en Brasil, las cuales cubrieron la supervisión del personal médico cubano, la exactitud de la

base de datos del personal médico, la administración del proyecto en los distritos indígenas de Brasil y la administración de los acuerdos de atención de salud del personal médico del proyecto. En términos generales, IES concluyó que los controles internos del proyecto eran satisfactorios. En particular, la exactitud de la base de datos del personal médico proporcionaba una base fiable para la información operativa y financiera requerida por el proyecto.

28. En cuanto a la supervisión sobre el terreno, IES observó que las necesidades administrativas y logísticas de más de 11.000 médicos cubanos dispersos en diversas zonas geográficas del país eran supervisadas por un pequeño equipo de 27 supervisores sobre el terreno. Estos supervisores estaban contratados como consultores internacionales de la OPS. La relación entre el número de supervisores de campo frente al número de médicos, junto con la complejidad del proyecto, a veces se traducía en una gran presión para los supervisores. Algunos supervisores señalaron que en varias oportunidades sintieron que las circunstancias los obligaban a actuar por iniciativa propia para abordar asuntos urgentes que, desde el punto de vista de IES, con frecuencia iban mucho más allá de lo que exige el deber, tanto para garantizar que el proyecto se mantuviera operativo como para ayudar a los médicos cubanos más necesitados. Por ejemplo, algunos supervisores sobre el terreno de la Oficina dieron alojamiento en sus residencias privadas a los médicos cubanos, a sus propias expensas y por varias semanas o meses, cuando los médicos tenían alguna enfermedad o enfrentaban dificultades. La unidad técnica de *Mais Médicos* de la Oficina era consciente de estos problemas y había trabajado con frecuencia con sus contrapartes brasileñas, analizando caso por caso para apoyar el trabajo de estos supervisores. Sin embargo, para que la Oficina no dependa excesivamente de la buena voluntad y el autosacrificio de sus supervisores sobre el terreno, IES recomendó prestar apoyo administrativo adicional a estos supervisores para mitigar parte de las presiones.

29. La gerencia local y la gerencia de la Sede ya comenzaron a abordar activamente todas las recomendaciones que formuló IES en relación con *Mais Médicos* en los informes sobre las auditorías internas realizadas en el 2016.

Evaluaciones

30. Las actividades de evaluación emprendidas por IES en el 2016 se centraron en la aplicación de la política de la OPS en materia de evaluación. Según lo previsto en esta política, IES lleva un registro y hace un seguimiento de las actividades de evaluación emprendidas en toda la Oficina, y brinda servicios de asesoramiento a ese respecto. IES ayuda a la gerencia en la planificación y la realización de actividades de evaluación que cumplan con las normas y los patrones de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, y promueve el uso de los resultados de los procesos de evaluación para contribuir con el aprendizaje y la toma de decisiones a nivel institucional.

31. El enfoque que adopta la Oficina en las actividades de evaluación está experimentando una transformación cultural. En los últimos años, la distribución temática y geográfica de las actividades de evaluación ha tendido a ser bastante desigual. Muchas

evaluaciones son solicitadas por los asociados que aportan financiamiento externo con el fin de analizar el desempeño y los resultados de las actividades financiadas por medio de subvenciones procedentes de las contribuciones voluntarias. En consecuencia, la realización de evaluaciones ha tendido a seguir los patrones del otorgamiento de subvenciones. En el caso de las evaluaciones solicitadas internamente por la gerencia, a veces se considera que estas actividades pueden ser de naturaleza punitiva (por ejemplo, como paso previo a un recorte o cierre de un área de actividades). Para dejar atrás este legado y promover las actividades de evaluación como una oportunidad de aprendizaje institucional, es necesario que haya un profundo cambio cultural. Este cambio ya ha comenzado. Una innovación ha consistido en determinar los temas de las evaluaciones solicitadas internamente basándose en los resultados de las reuniones semestrales de seguimiento y evaluación del desempeño de la Oficina, en las cuales se analiza el estado de la ejecución de los planes bienales de trabajo. En el 2016 la Directora de la Oficina, sobre la base de los resultados del proceso de seguimiento y evaluación del desempeño, dio luz verde a la realización de evaluaciones en varias áreas: inmunización, recursos humanos para la salud y repercusión de la labor de la OPS en las reformas legales.

32. IES ha elaborado un registro de las actividades de evaluación programadas, en curso y terminadas, y una base de datos de informes de evaluación con el resumen de cada uno de estos informes, que se comparten con los funcionarios de la Organización por medio de la intranet de la Oficina (junto con una orientación metodológica que cumple lo establecido por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas). IES también ha creado un Grupo de Interés en las Evaluaciones en la Oficina, a fin de promover la adopción de un enfoque colaborativo en la transformación de la cultura de evaluación. IES además prevé aprovechar estas iniciativas al crear una fuente consolidada de referencias sobre las enseñanzas extraídas de las evaluaciones hechas por la Oficina. De esta manera fluirá mejor la información acerca de las actividades evaluativas, lo que fomentará el aprendizaje institucional.

33. Una importante actividad evaluativa actualmente en curso se relaciona con el proyecto *Mais Médicos* en Brasil. Los indicadores relacionados con el proyecto han sido objeto de importantes actividades de seguimiento de buena calidad; además, se ha realizado una amplia investigación académica sobre el proyecto. IES sigue aconsejando a la gerencia sobre la mejor manera de realizar una evaluación posterior de esta información que cumpla lo establecido por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, a fin de evaluar la contribución del proyecto *Mais Médicos* a la universalidad y la calidad de la atención de salud en Brasil.

34. IES ha seguido colaborando con sus colegas de la Oficina de Evaluación de la OMS en asuntos relacionados con las evaluaciones. IES participa en la Red Mundial de Evaluación de la OMS y en el 2016 facilitó la contribución de la Oficina a las primeras etapas de la planificación que permitirá evaluar la contribución de la OMS al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

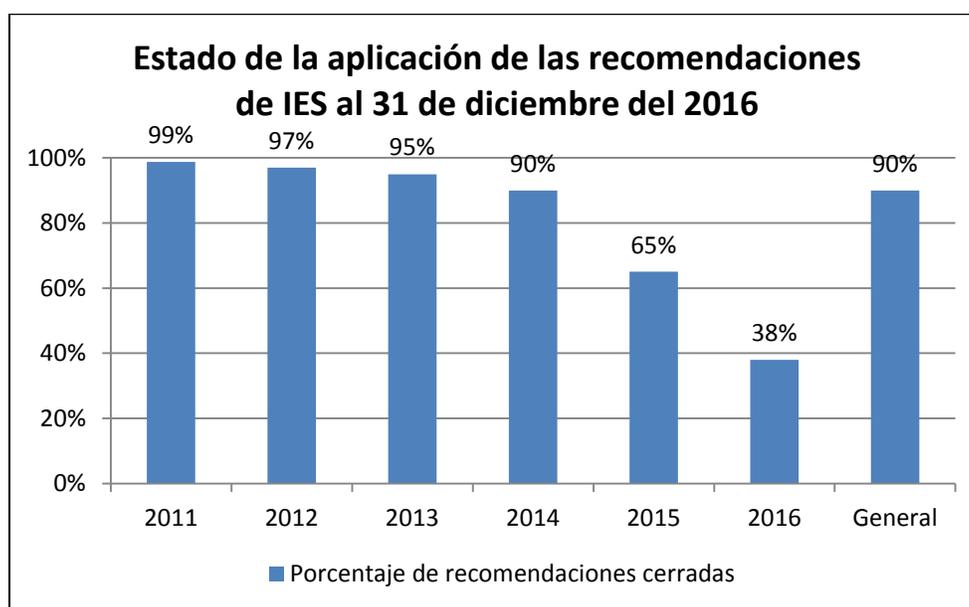
Otras áreas de actividad

35. IES no realizó ninguna investigación en el 2016. 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

36. Tres veces al año y conjuntamente con la gerencia de la Oficina, IES hace un seguimiento del estado de la ejecución de las recomendaciones publicadas en los informes de auditoría interna. El objetivo de este ejercicio de seguimiento es brindar apoyo a la gerencia en la mejora de los controles internos que mitigan el riesgo. Las recomendaciones de IES se incluyen en el proceso formal de seguimiento solo después de que la Directora de la Oficina ha aceptado los informes de auditoría interna que contienen las recomendaciones, lo que ocurre generalmente dos meses después de que se emite el informe. En el 2016, la Directora de la Oficina aceptó todos los informes de auditoría interna emitidos por IES.

37. En el proceso de seguimiento, IES presta especial atención a la distribución de las recomendaciones pendientes en función del tiempo, haciendo hincapié en los asuntos que llevan pendientes más tiempo. IES también tiene en cuenta la gravedad de los problemas que han dado lugar a las recomendaciones e indica si alguna de las recomendaciones requiere atención prioritaria por parte de la gerencia. 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 2016. La tasa de aplicación relativamente baja de las recomendaciones del 2016 refleja la demora entre el momento en que se emiten los informes de auditoría interna, su aceptación por parte de la Directora y el seguimiento posterior.



38. En el 2016 la Directora siguió con la práctica de presidir una reunión anual para tratar con la Gerencia Ejecutiva y los directores de departamento el estado de ejecución de las recomendaciones pendientes formuladas por IES en sus áreas de trabajo. Estas reuniones siempre han fomentado la resolución de muchas recomendaciones y reflejan la actitud de la dirección superior de la Organización de considerar seriamente las recomendaciones de IES.

39. A nivel de país, entre los temas recurrentes que se encuentran en las recomendaciones pendientes está la necesidad de que haya una planificación anual de las compras y de que la documentación sobre las compras locales esté completa, la administración de los activos fijos, la administración de las actividades de capacitación y formación de capacidad y la respectiva rendición de cuentas, el incumplimiento de la política de cartas de acuerdo, y la uniformidad general de los documentos usados en las transacciones contables.

40. Dos recomendaciones prioritarias pendientes, que datan del 2011, guardan relación con la necesidad de que haya un marco riguroso de gestión de proyectos para las contribuciones voluntarias y suficiente información administrativa sobre los gastos de viaje en toda la Organización. A fines del 2016, la gerencia de la Oficina había logrado avances en cuanto a la primera recomendación; la segunda debe resolverse con las mejoras en la información que se logren con el proyecto del PMIS.

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

41. Los controles internos son los procedimientos y actividades que mitigan los riesgos, aumentan las probabilidades de que se cumplan los objetivos de la Organización y abarcan una amplia gama de medidas que mitigan los riesgos. Algunos ejemplos de controles internos son la protección de los activos físicos de la Organización y la preservación de la memoria institucional mediante la transmisión del conocimiento del personal que deja el servicio al personal que lo reemplaza. La justificación de cada control interno es el riesgo (o los riesgos) para los objetivos institucionales que se pretende abordar con dicho control. El marco general de control interno ubica los controles internos individuales dentro del estilo operativo general de la Organización, sus normas y prácticas operativas, y la atribución al personal de facultades y de responsabilidad en la rendición de cuentas.

42. El concepto de las “tres líneas de defensa” se usa a menudo en la teoría de la gobernanza institucional actual para referirse a la protección del logro de los objetivos de una organización. La gerencia está a cargo de la primera y la segunda “líneas de defensa”: la primera consiste en actividades de control interno para la mitigación de riesgos que se realizan como parte de la labor cotidiana; la segunda se basa en el examen realizado por la gerencia y las actividades de seguimiento. La “tercera línea de defensa”, que funciona detrás de las defensas de la gerencia, es el aseguramiento que proporcionan los auditores internos y otras fuentes externas (como los auditores externos).

43. IES había observado que en los últimos años se había registrado una mejora gradual en la primera y la segunda “líneas de defensa”. Sin embargo, en opinión de IES, en el 2016 hubo un deterioro en ambas. Los problemas que se registraron al inicio del proceso de ejecución del proyecto de modernización del PMIS afectaron los controles internos en el 2016, en particular en lo que respecta a los procesos presupuestarios (como se señaló en los párrafos 13 a 17 anteriores), y la claridad de los procedimientos generales. A mediano y largo plazo, se prevé que el PMIS mejore la automatización de los controles internos y la eficiencia y la eficacia de los flujos de información en la Oficina. Sin embargo, en el primer año de su ejecución no se alcanzaron plenamente los beneficios previstos, por lo que hubo una reducción de la eficacia de algunos controles internos. Por consiguiente, el deterioro del entorno de control interno en el 2016 parece ser una consecuencia temporal de un período transitorio que se extenderá hasta que se asienten las mejoras logradas con el PMIS.

44. A pesar de los problemas derivados de la ejecución del PMIS, la opinión general de IES es que en el 2016 el entorno de control interno de la Oficina siguió proporcionando 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 de los activos.

45. Como en años anteriores, IES sigue aconsejando a la gerencia que, a fin de fortalecer aún más el entorno de control interno de la Oficina, debe ser más clara la vinculación de los riesgos con los objetivos institucionales y con los controles internos para la mitigación de los riesgos. La formulación de un marco de control interno más claramente definido y, al mismo tiempo, de un proceso de gestión de riesgos institucionales más integral que permita priorizar los riesgos fundamentales y las medidas para mitigarlos definiría con mayor claridad las conexiones entre los objetivos, los riesgos y los controles internos para la mitigación de riesgos de la Organización.

Anexos

Anexo A

PLAN INTERNO DE TRABAJO DE AUDITORÍA, 2016

Auditorías internas de temas específicos	Número de referencia del informe de IES
Auditoría interna de los procesos presupuestarios de la Oficina Sanitaria Panamericana	11/16
Examen sobre el uso de las redes sociales en la Oficina Sanitaria Panamericana	10/16
Auditoría sobre la administración de la Unidad de Salud y Bienestar	06/16
Auditorías internas específicas a nivel de país	
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Bahamas	05/16
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Barbados y los países del Caribe oriental	02/16
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Colombia	03/16
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Suriname	07/16
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Brasil: supervisión de campo del proyecto <i>Mais Médicos</i>	01/16
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Brasil: base de datos COLPADI del proyecto <i>Mais Médicos</i>	04/16
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Brasil: administración del proyecto <i>Mais Médicos</i> en los distritos indígenas	08/16
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Brasil: acuerdos de atención de salud del personal médico del proyecto <i>Mai Médicos</i>	09/16

Punto 5.6 del orden del día provisional

CE160/24
Anexo B

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

1. Punto del orden del día: 5.6 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 que sustentan el trabajo de la Oficina en la agenda de salud.

5. Vínculo entre este punto del orden del día y el [Plan Estratégico de la OPS 2014-2019](#):

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. Lista de centros colaboradores e instituciones nacionales vinculados a este punto del orden del día:

Ninguno.

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

Ninguno.

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 muchas tienen consecuencias financieras.