

# **Informe del Auditor Externo**





TRIBUNAL DE CUENTAS  
DE ESPAÑA

---

Organización Panamericana de la Salud

**Informe detallado sobre la auditoría de los  
estados financieros correspondientes al 2016**

La finalidad de la auditoría es colaborar con la organización auditada para que alcance sus objetivos, al tiempo que apoya el cumplimiento de los principios de transparencia, legalidad y administración financiera adecuada.

El Tribunal de Cuentas de España, encabezado por su Presidente, presta servicios de auditoría externa a organismos internacionales, independientemente de su función como órgano fiscalizador supremo de España. El Presidente y el Tribunal de Cuentas de España son independientes del gobierno español y velan por el gasto adecuado y eficaz de los fondos públicos y por la rendición de cuentas al Parlamento de España. El Tribunal de Cuentas verifica las cuentas de todos los organismos del sector público y de los partidos políticos, colabora en las actividades relacionadas con su función como miembro activo de INTOSAI y EUROSAI y participa en trabajos de auditoría de proyectos dentro de la Unión Europea y fuera de ella.

# ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo	90
2. Examen financiero	92
3. Representaciones en los países	95
4. Cuestiones de gobernanza	97
5. Seguimiento de las recomendaciones del año anterior	104
Anexo A. Resumen de las recomendaciones de la auditoría	105
Anexo B. Aplicación de recomendaciones de años anteriores	107

# 1. Resumen ejecutivo

## 1.1. Introducción

- 1 Hemos emitido una opinión de auditoría sin modificaciones acerca de los estados financieros de la Organización Panamericana de la Salud, en lo sucesivo “la OPS”, correspondientes al 2016 que presentan fielmente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera y los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo para el ejercicio financiero que finalizó el 31 de diciembre del 2016; y confirmamos que nuestra auditoría no reveló debilidades ni errores que consideremos de importancia para la exactitud, el carácter integral y la validez de los estados financieros.
- 2 Debido a circunstancias imprevistas relacionadas con el nuevo sistema de planificación de recursos empresariales en la OPS, los informes de los estados financieros se pusieron a disposición del Tribunal de la Auditoría después de la fecha inicialmente estipulada. Con el fin de que el Tribunal de Cuentas tuviera suficiente tiempo para efectuar la auditoría, la OPS propuso extender la fecha límite para presentar la opinión de auditoría y el informe detallado sobre la auditoría correspondiente al 2016 y, posteriormente, se modificó el artículo 7 de la Carta de Compromiso firmada el 21 de junio del 2016 para que quedara de la siguiente manera:  
el Tribunal de Cuentas completará —es decir, firmará y fechará— la opinión de auditoría y el informe detallado sobre la auditoría correspondiente al 2016 y los enviará a la Directora de la OPS, junto con los estados financieros revisados, a más tardar el 28 de abril del 2017.

## 1.2. Resultados generales de la auditoría

- 3 Hemos verificado los estados financieros de la OPS de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría formuladas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), las Normas y Directrices de Auditoría formuladas por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y las Normas Internacionales de Auditoría de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI).
- 4 La opinión de auditoría confirma que estos estados financieros presentan fielmente, en todos los aspectos materiales, la situación financiera al 31 de diciembre del 2016 y los resultados para el año que finalizó en esa fecha; que los estados se prepararon en forma adecuada de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) y las políticas contables establecidas; y que, en todos los aspectos fundamentales, las transacciones que constituyen la base de los estados financieros se hicieron de conformidad con el Reglamento Financiero y se aplicaron a las finalidades propuestas por la Conferencia Sanitaria Panamericana o el Consejo Directivo.

- 5 Nuestros procedimientos de auditoría están concebidos principalmente para poder emitir una opinión de auditoría. Incluyeron un examen de los controles internos y de los sistemas y los procedimientos contables, únicamente con el alcance considerado necesario para la ejecución eficaz de la auditoría. El trabajo de auditoría no incluyó un examen detallado de todos los aspectos de los sistemas de información presupuestaria y financiera de la OPS. Por consiguiente, nuestros resultados no deben considerarse como una declaración integral de todas las debilidades que existen, ni de todas las mejoras que podrían hacerse a los sistemas y procedimientos que se están utilizando.
- 6 A continuación se presentan las observaciones y las recomendaciones principales de nuestra auditoría. Nuestras recomendaciones se resumen en el anexo A. Las medidas de seguimiento adoptadas por la gerencia en respuesta a las recomendaciones incluidas en el informe detallado del 2015 se presentan en el anexo B.
- 7 Los estados financieros del 2016 corresponden al quinto año del nombramiento del Tribunal de Cuentas de España como auditor externo de la OPS.
- 8 Quisiéramos agradecer a la OPS el enfoque profesional y constructivo que adoptó en esta relación de auditoría externa. Confiamos en que la gerencia de la OPS siga comprometida siempre con el proceso de auditoría, y procure mejorar los procesos y los procedimientos en respuesta a nuestras recomendaciones de auditoría.

### 1.3. Resumen de los resultados principales

- 9 En este informe analizamos la situación financiera de la Organización y presentamos nuestros hallazgos con respecto a las representaciones en los países y las cuestiones de gobernanza.
- 10 En la Representación en Brasil hemos analizado específicamente la administración del proyecto Mais Médicos durante el 2016 y, en particular, su marco de control interno. Concluimos que este marco sigue siendo sólido, que todos los puestos creados para apoyar el proyecto estaban cubiertos, que se aplicaron nuevas herramientas, y que la mayoría de nuestras recomendaciones estaban en vías de ejecución o ya se habían atendido. Sin embargo, algunos aspectos de la administración de este proyecto deben mejorarse como, por ejemplo, el examen y seguimiento de las deserciones de los médicos participantes, la capacidad de la base de datos sobre los médicos cubanos y la clasificación de los gastos.
- 11 En cuanto a las demandas judiciales contra el proyecto Mais Médicos en el 2016 y lo que va del 2017, al menos 50 médicos cubanos han presentado demandas relacionadas con la solicitud de obtener una prórroga de sus contratos y lograr las mismas condiciones de trabajo que otros médicos no cubanos que trabajan en el proyecto. Además, la demanda principal sigue sin resolverse. Sin embargo, otras demandas que estaban en el Tribunal de Trabajo de Brasil concluyeron sin ninguna repercusión en el proyecto.

La OPS tendrá que seguir haciendo el seguimiento de la forma en que evoluciona la situación y mantener el plan de contingencia actualizado, lo cual incluye las posibles consecuencias de las demandas presentadas en el 2016.

- 12 En enero del 2016 entró en funcionamiento el Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS). Esta es la primera vez que el informe financiero de la OPS se elabora usando Workday, un sistema nuevo. A pesar del gran esfuerzo realizado por la Organización, consideramos que hay todavía una serie de puntos débiles que repercuten sobre la percepción general de la utilidad del sistema y la calidad de los datos generados.
- 13 Dado que el PMIS/Workday es un proyecto fundamental para la Organización, alentamos encarecidamente a la OPS a que mantenga el apoyo institucional, en forma de una tarea permanente, para aprovechar al máximo los beneficios que se derivan de la disponibilidad de información administrativa.
- 14 Según lo previsto en el Reglamento y el Estatuto del Personal de la Oficina Sanitaria Panamericana, la Organización financia los beneficios y derechos de los empleados actuales y de los jubilados. Al finalizar el 2016, el valor neto de los pasivos corrientes y no corrientes del Seguro de Enfermedad del Personal (SHI por su sigla en inglés) alcanzó los \$218,88 millones de dólares estadounidenses. Esta cifra del pasivo se obtuvo a partir de un cálculo actuarial del valor actual de las obligaciones presentes y futuras relacionadas con el Seguro de Enfermedad del Personal de los empleados y los jubilados. En noviembre del 2016 se firmó un memorando de entendimiento con el fin de unificar y simplificar la administración futura de los pasivos generales del fondo para el SHI y permitir que se transfieran activos del fondo para el seguro de enfermedad tras la separación del servicio (ASHI por su sigla en inglés) de la OPS al fondo para el SHI de la OMS a objeto de administrarlos de manera más eficiente.

## 2. Examen financiero

- 15 Los comentarios de la Directora sobre los estados financieros presentan un análisis integral de la actividad financiera de la Organización en el 2016. Examinamos la información financiera presentada y verificamos que coincidiera con la información contenida en los estados financieros; además, ofrecemos un análisis detallado para que se entiendan mejor.
- 16 Sobre la base de nuestra auditoría de los estados financieros hemos encontrado varios asuntos que, a nuestro modo de ver, es importante subrayar en este informe. Estos asuntos son los siguientes:
  - En el ejercicio financiero 2016, el primer año del bienio presupuestario, la OPS registró un excedente neto de \$21,8 millones. Esto representó un importante cambio con respecto al año anterior, en el cual se registró un déficit de \$8,8 millones. A continuación se detallan las causas principales de este cambio.

- Los ingresos totales pasaron de \$1 460 millones en el 2015 a \$1 448 millones en el 2016, lo que representa una disminución de 0,8%.
- En el 2016, los ingresos totales por la compra de suministros de salud pública aumentaron en 6,2% para alcanzar los \$686,5 millones, en comparación con \$646,2 millones en el 2015. Por medio de amplios procesos de licitación internacional, la OPS puede adquirir, a precios asequibles, vacunas, equipos y suministros de salud pública en nombre de los Estados Miembros y las instituciones internacionales. Estos ingresos son la principal partida de ingresos: representan 47,4% del saldo general de los ingresos.
- Los ingresos generados en el 2016 por las contribuciones voluntarias se redujeron 7,8% en comparación con el año anterior, y se ubicaron en \$571,5 millones. Este tipo de ingresos fue la segunda fuente principal de ingresos en el año 2016, y representó más de 39,5% de los ingresos totales.
- Los ingresos varios aumentaron en el 2016 y pasaron de una cifra negativa de -\$8,8 millones a fines del 2015 a una cifra positiva de \$21,6 millones al 31 de diciembre del 2016. Los ingresos varios incluyeron principalmente las revaluaciones cambiarias, los intereses devengados, y las ganancias y pérdidas resultantes de los tipos de cambio.
- La principal explicación de este incremento de los ingresos es el aumento de \$6,4 millones en el valor de las inversiones en monedas diferentes al dólar de los Estados Unidos y de los fondos líquidos disponibles, en comparación con una reducción de \$15,8 millones en el 2015.
- Los intereses devengados también se incrementaron, al pasar de \$8,1 millones en el 2015 a \$12,9 millones en el 2016, lo que representa un aumento de 59,2%.
- Los gastos de la OPS se redujeron en 2,9%, al pasar de \$1 468,9 millones en el 2015 a \$1 426,5 millones al 31 de diciembre del 2016.
- Los gastos por compras (suministros, materiales y productos básicos) aumentaron en 5,5%, al pasar de \$644,8 millones en el 2015 a \$680,5 millones en el 2016. Estos gastos fueron la principal fuente de gastos, al representar 47,7% del saldo general de los gastos.
- Los desembolsos para subvenciones y transferencias a contrapartes pasaron de \$480,9 millones en el 2015 a \$441,3 millones en el 2016, lo que representa una disminución de 8,2%. El 95,8% de esta suma corresponde al proyecto Mais Médicos (\$422,7 millones en gastos en el 2016 en concepto de este tipo de pagos).

- Los costos del personal y otros costos afines se redujeron en 6,3%, al pasar de \$185,5 millones en el 2015 a \$173,9 millones en el 2016.
- El costo resultante de la depreciación y la amortización alcanzó la suma de \$1,9 millones en el 2016. La diferencia con respecto al año anterior (\$7,1 millones) se debió al resultado de una revaluación negativa de los terrenos y edificios que se llevó a cabo al cierre del período contable anterior.
- Los costos de viajes han disminuido en 46,7%, al pasar de \$68 millones en el 2015 a \$36,2 millones en el 2016. Los servicios contractuales han subido de \$72,1 millones en el 2015 a \$80,3 millones en el 2016, lo que implica un aumento de 12,75%.
- El valor del activo corriente total de la OPS se redujo en \$39,5 millones, al pasar de \$766 millones en el 2015 a \$726,5 millones en el 2016.
- Las inversiones a corto plazo disminuyeron de \$256,8 millones en el 2015 a \$239,7 millones en el 2016. En tanto, las cuentas por cobrar actuales se redujeron de \$358,3 millones en el 2015 a \$349,6 millones en el 2016.
- En el caso de las contribuciones voluntarias, las cuentas por cobrar actuales se incrementaron en 14,7%, al pasar de \$181,4 millones en el 2015 a \$208,2 millones en el 2016, aunque las cuentas por cobrar del proyecto Mais Médicos disminuyeron de \$111,9 millones en el 2015 a \$102,6 millones en el 2016.
- El saldo de las inversiones a largo plazo se situó en \$297,7 millones, suma que debería ser adecuada para cubrir las necesidades de la OPS señaladas como pasivos a largo plazo.
- Debido principalmente a la amortización del 2016, el valor de las propiedades, plantas y equipos descendió de \$110,3 millones en el 2015 a \$108,4 millones.
- Las obligaciones corrientes de la OPS se incrementaron de \$576,1 millones en el 2015 a \$589,3 millones en el 2016.
- El pasivo corriente y no corriente de las prestaciones a los empleados disminuyó en 1,1%. Por lo tanto, la suma de \$223,9 millones registrada en el 2015 se ha convertido en una obligación de \$221,4 millones al cierre del 2016.
- Desde una perspectiva a corto plazo, la OPS cuenta con recursos suficientes para financiar las prestaciones del personal. Sin embargo, hacer frente al financiamiento futuro de esta obligación podría constituir un reto financiero para la Organización.
- La OPS dispone de recursos financieros suficientes para cumplir con sus obligaciones (\$262,6 millones en saldos de los fondos y reservas, una cantidad superior en 14,4% a la cifra del 2015).

## 3. Representaciones en los países

### 3.1. Introducción

- 17 La OPS está presente en más de 30 países en toda la Región de las Américas. Las operaciones y la ejecución de proyectos de la OPS a nivel de país son administradas por su red de representaciones y centros panamericanos. La OPS financia sus actividades con asignaciones del presupuesto ordinario, además de los fondos para proyectos específicos. Los desembolsos de estas oficinas en el 2016 (incluido el proyecto Mais Médicos) sumaron alrededor de \$632 millones (\$613 millones en el 2015), y fueron un componente importante de la actividad objeto de los informes de la OPS. Por lo tanto, efectuamos visitas de campo para asegurarnos de que las operaciones administradas localmente, los gastos y los mecanismos de control establecidos se llevaron a cabo de manera adecuada.
- 18 Nuestra selección de las representaciones en los países se realizó mediante una evaluación del riesgo, que tuvo en cuenta el nivel del gasto y la fecha de nuestra última visita de auditoría (si la hubo), entre otras consideraciones (por ejemplo, entrevistas con el personal y los gerentes de la Sede). También consideramos las recomendaciones del Comité de Auditoría y los resultados de las visitas de control efectuadas por la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación.
- 19 En el 2016, visitamos las representaciones de Brasil, Argentina y Uruguay. Al final de cada visita presentamos un informe con nuestros resultados y recomendaciones. Los informes se entregaron al representante respectivo de la OPS/OMS en el país en cuestión. Luego, se solicitó a la administración de cada representación que respondiera a nuestro informe y elaborara un plan de acción que se ejecutaría para atender las debilidades detectadas. Este fue el séptimo año consecutivo en que los auditores externos han visitado la Representación en Brasil. Esta oficina fue responsable de la mayor parte del gasto de la OPS.
- 20 Además, a lo largo de los procedimientos de auditoría efectuados en la Sede, examinamos documentación importante relacionada con la actividad de las representaciones en los países.

### 3.2. Proyecto Mais Médicos

- 21 La participación de la OPS en el proyecto Mais Médicos se estableció en el acuerdo Termo de Cooperacao 80, firmado entre la OPS y el Ministerio de Salud de Brasil en abril del 2013 por un período de cinco años (hasta del abril del 2018), con la posibilidad de extenderlo cinco años más (hasta el 2023). El propósito de este proyecto es mejorar el acceso de la población de Brasil a la atención primaria de salud. Para ejecutar el acuerdo, la OPS y el

Gobierno de Cuba convinieron en la participación de médicos cubanos en el proyecto. En 21 de marzo del 2017 se firmó el décimo Termo do Ajuste, que permanecerá en vigor hasta abril del 2018.

La ejecución total del proyecto, en cuanto a los recursos financieros, ascendió a \$1 827 millones (BRL 5,24 millones) desde su inicio hasta diciembre del 2016; de ese monto, por lo menos \$465,3 millones se desembolsaron en el 2016 (BRL 1 614,7 millones).

- 22 Analizamos la administración del proyecto Mais Médicos por la OPS en el 2016, tanto en la Sede como en la representación en Brasil. Reconocemos las mejoras logradas en el área de los recursos humanos, así como en la funcionalidad de las herramientas de tecnología de la información. No obstante, todavía encontramos algunas áreas que es necesario mejorar.
- 23 Uno de los elementos clave del marco actual de control interno del proyecto es la base de datos utilizada por la Representación en Brasil para hacer el seguimiento y supervisar las actividades operativas de los médicos cubanos que participan en el programa. La OPS ha mejorado la funcionalidad de esta herramienta y ha llevado a la práctica la mayor parte de las recomendaciones formuladas por los auditores externos e internos. Sin embargo, la base de datos todavía puede mejorarse, al eliminar algunos errores en la documentación comprobatoria, en particular los relacionados con la recopilación de datos acerca de cursos de capacitación, las fechas de llegada de los médicos nuevos y la amplia gama de tipos de incidentes y errores en la introducción de datos en el módulo de manejo de incidentes de COLPADI.
- 24 Con relación a las deserciones de médicos cubanos, el Auditor Externo concilió la lista oficial de deserciones enviadas al Ministerio de Salud con la base de datos de COLPADI y el sistema de comprobación de facturas. Observamos que en algunos casos los datos sobre deserciones de la lista oficial enviada al Ministerio de Salud y los datos registrados en la base de datos de COLPADI no coincidían. También observamos que dos casos de deserciones que estaban en la lista oficial y en COLPADI no figuraban expresamente como deserciones en el sistema de comprobación de facturas.
- 25 Detectamos que algunas operaciones del proyecto Mais Médicos, por un monto de \$2,6 millones, se financiaron mediante fuentes diferentes a las indicadas en el Termo de Cooperaçao 80.
- 26 Con respecto a una demanda judicial sobre la constitucionalidad del proyecto, consideramos que ha disminuido el nivel de riesgo de que se anuncie una decisión desfavorable. A pesar de lo anterior, todavía hay demandas sin resolver; además, debido a la coyuntura específica del país, la OPS tiene que mantener un plan de contingencia actualizado para enfrentar las situaciones adversas que pudieran surgir.
- 27 Observamos que al menos 50 médicos cubanos habían introducido demandas judiciales relacionadas con el proyecto Mais Médicos. El objetivo de las demandas es obtener una prórroga de sus contratos y lograr las mismas condiciones de trabajo que otros médicos

que trabajan en el mismo proyecto. Esas demandas implicarían un riesgo potencial si los trabajadores médicos ganan los casos y consiguen que un tribunal dictamine que deben tener las mismas condiciones de trabajo que otros médicos que participan en el programa. Este evento hipotético podría provocar un número masivo de demandas de la misma naturaleza, lo que sería grave para el funcionamiento del proyecto Mais Médicos.

**Recomendación 1: Recomendamos examinar la introducción de datos en la base de datos de COLPADI para velar por su calidad y exactitud, y especialmente los datos de los médicos participantes nuevos. La administración de la Representación en Brasil debe analizar la capacidad del módulo de incidentes, homogeneizar los tipos de incidentes, y examinar los incidentes no resueltos y los datos correspondientes.**

**Recomendación 2: Recomendamos examinar de manera particular las deserciones de los participantes y hacerles un seguimiento. Debe hacerse una comprobación exhaustiva de que la información que se presenta en la lista oficial de deserciones, la base de datos de COLPADI y el sistema de comprobación de facturas coincida.**

**Recomendación 3: Recomendamos evitar usar partidas presupuestarias o subvenciones generales para financiar actividades que se encuentran específicamente dentro del alcance del proyecto Mais Médicos.**

**Recomendación 4: Recomendamos continuar haciendo un estrecho seguimiento de las decisiones pertinentes que se adopten en los tribunales brasileños acerca de los reclamos de los médicos cubanos. Al mismo tiempo, la OPS debe elaborar un plan de contingencia en caso de que se emitan dictámenes favorables para los demandantes. También recomendamos seguir muy de cerca las decisiones pertinentes del Supremo Tribunal Federal de Brasil y mantener actualizado el plan de contingencia.**

## 4. Cuestiones de gobernanza

28 Los cuerpos directivos de toda organización internacional disponen de mecanismos que les permiten supervisar la eficacia de sus actividades. Como parte de nuestra auditoría hemos analizado estos mecanismos.

### 4.1. Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS)

#### 4.1.1. Antecedentes

29 En el 2010, el 50.º Consejo Directivo autorizó formalmente la modernización de la Oficina Sanitaria Panamericana y aprobó un presupuesto de \$22,5 millones para la ejecución del Sistema de Información Gerencial (PMIS), un sistema informático de planificación de recursos empresariales.

- 30 La ejecución de este proyecto se inició a principios del 2014 y se dividió en dos fases: en la fase 1 se pusieron en funcionamiento los módulos de recursos humanos y nómina de sueldos; en la fase 2, el resto de las funcionalidades, como las correspondientes a finanzas, compras, y planificación y presupuestación. Además, en esta fase finalmente se vincularon todos los módulos en un sistema integrado. El PMIS entró en funcionamiento a principios del 2016, y se han llevado a cabo actualizaciones y mejoras al tiempo que se realizan las tareas cotidianas. En el 2016 también se añadieron ciertas funcionalidades que no eran cruciales para la puesta en marcha (por ejemplo, los cierres periódicos) y la integración con los sistemas externos (por ejemplo, la integración bidireccional con In-Tend). El costo total generado por la ejecución de este sistema de planificación de recursos empresariales se ubicó en \$23 millones. Este monto no incluye el valor del enorme esfuerzo y la gran cantidad de trabajo que realizó internamente el personal de la OPS.

#### 4.1.2. Examen de auditoría

- 31 El sistema se puso en funcionamiento satisfactoriamente a principios del 2016. Para el día de la visita de auditoría, el sistema ya había estado en funcionamiento por 14 meses y seguía perfeccionándose. El sistema pasó por muchos cambios debido a la eliminación de los errores detectados, las funcionalidades que se agregaron o el rediseño de los procesos institucionales. Entre los cambios también se encontraron la corrección de errores hechos en la fase de ejecución, la integración con módulos externos (por ejemplo, In-Tend) o la ampliación de las funcionalidades existentes.
- 32 A pesar de que en el 2016 la OPS desplegó importantes esfuerzos para realizar los procesos de puesta en marcha y mejora, todavía no puede considerarse que el sistema sea plenamente confiable. En un sistema tan complicado, los numerosos cambios y modificaciones tienden a ocasionar errores imprevistos. Por consiguiente, la Organización todavía puede considerar que las operaciones del sistema aún comportan algunos riesgos, por lo que es indispensable adoptar verificaciones y controles adicionales en todos los niveles operacionales donde ello sea posible.
- 33 La estructura organizacional de la OPS se basa firmemente en departamentos verticales y autónomos subordinados a la gerencia superior (por ejemplo, FRM y PBU). Esta arquitectura se refleja en Workday, donde hay usuarios clave que, limitados por los derechos asignados en el sistema, solo pueden realizar las transacciones que están dentro del alcance de su competencia. En la práctica esto implica que cada persona responsable de una transacción verifica la exactitud solo de lo que se encuentra dentro de su propio campo de competencia y, por tanto, no puede hacerle seguimiento a una transacción a lo largo del sistema.
- 34 Observamos que los departamentos no llevaron a cabo los controles preventivos sistemáticos que eran necesarios. El Departamento de Servicios de Tecnología de la Información estableció un sistema de seguimiento de incidentes para cuando se detectan errores o fallas del sistema, a fin de dar seguimiento a los problemas técnicos o de

configuración. Sin embargo, estas intervenciones tenían un carácter puntual y ad hoc, y no podían utilizarse como mecanismo de control horizontal y sistemático.

- 35 En el informe sobre la situación del PMIS elaborado para la 11.ª sesión del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración del Comité Ejecutivo, la OPS presentó una lista retos relacionados con el sistema que ya se abordaron o que deberán abordarse en un futuro próximo. Entre tales retos se encontraron los siguientes:
- a. Algunas situaciones que no se habían contemplado anteriormente deben resolverse por medio de alternativas hasta que se desarrolle una solución satisfactoria.
  - b. En muchas oportunidades el sistema responde de forma imprevista, lo que afecta los procesos institucionales.
  - c. El próximo cierre financiero bienal se preparará con el PMIS por primera vez.
- 36 En la auditoría de los estados financieros del 2016, los auditores prestaron especial atención al desempeño del sistema nuevo. Se determinó que el procesamiento de datos en el PMIS era un área de alto riesgo, por lo que se adoptaron procedimientos adicionales de auditoría con el fin de evaluar la exactitud y la regularidad de las transacciones registradas en el sistema. Se realizaron pruebas específicas a este respecto en las visitas de auditoría a las representaciones en Brasil, Argentina y Uruguay. Además, con el fin de detectar posibles fallas del sistema, se realizó en la Sede una prueba sustantiva en la cual se utilizó una muestra de transacciones.
- 37 Gracias a este trabajo de auditoría, detectamos una serie de puntos débiles que repercuten en la percepción general sobre la utilidad del sistema y la calidad de los datos generados. A continuación presentamos categorías de problemas detectados en nuestras actividades de auditoría que no se han mencionado anteriormente en el informe:
- a. La presentación de informes en Workday no se adapta completamente a las necesidades de la Organización. Aunque observamos que hubo mejoras importantes en el 2016, es común que se usen hojas de cálculo y que se hagan cálculos fuera del sistema.  
La capacidad de presentación de informes brinda muy poco apoyo a la gerencia a nivel de las representaciones. El sistema no proporciona a las representaciones informes sobre la ejecución financiera (la información administrativa se presenta por proyecto o por persona responsable) ni informes exhaustivos de ejecución sobre el uso del presupuesto y los saldos de los proyectos extrapresupuestarios.
  - b. De manera análoga al sistema antiguo, la preparación de los estados financieros de la OPS correspondientes al 2016 fue un proceso que generó un gran volumen de trabajo, operaciones manuales y manipulación de datos fuera del sistema.
  - c. En el sistema de contabilidad, los procedimientos de cierre del ejercicio no incluyen el cierre de las cuentas relativas al desempeño financiero, por lo que el saldo de cierre de esas cuentas (ingresos y gastos) al 31 de diciembre del 2016 es diferente al saldo inicial al 1 de enero del 2017. En consecuencia, la operación de iniciar el ejercicio

económico y transferir los saldos puede dar lugar a errores administrativos. Dos errores de esta naturaleza se detectaron en el saldo inicial del 2017.

- d. Una de las áreas afectadas por la falta de informes fiables es tesorería. Los informes disponibles en el sistema no permiten hacer conciliaciones bancarias de manera rápida y precisa. Esto representa una limitación grave para el control interno de los activos líquidos de cualquier organización, más aún de una organización que administra más de 60 cuentas bancarias.
- e. La funcionalidad del sistema en cuanto a la revaluación de las divisas es muy básica. Esta es una limitación funcional grave para un sistema implantado en una Organización que maneja 24 monedas diferentes y tiene operaciones en 30 países. Las implicaciones de esto pueden observarse en una contabilidad en la cual, por ejemplo, no es posible hacer una revaluación automática de los efectos por cobrar y los efectos por pagar o no se calculan automáticamente las diferencias cambiarias de las transacciones en efectivo.
- f. Para el registro de las transacciones, el sistema identifica y usa muchas fechas diferentes, como las fechas de los contratos, las fechas de contabilidad, las fechas de pago, etc. Sin embargo, no está claro qué fechas usa el sistema para generar los informes o para calcular las diferencias cambiarias. Es necesario definir con exactitud qué fechas son fundamentales para cada tipo de operación contable. Es fundamental definir e introducir las fechas de manera precisa, por ejemplo, para registrar los asientos contables correctamente, calcular la antigüedad de los efectos por cobrar y los efectos por pagar o determinar los resultados de operaciones cambiarias.
- g. Aún es necesario perfeccionar y optimizar algunos procesos internos. Antes de poner en funcionamiento el sistema, uno de los supuestos fue que la automatización de las tareas administrativas de apoyo reduciría la carga de trabajo y el número de tareas administrativas. Sin embargo, en las representaciones en los países, las operaciones de alto valor tienen que dividirse artificialmente en pagos menores, con un máximo establecido por la delegación de autoridad (por ejemplo, \$100 000), por lo que tienen que registrarse repetitivamente en Workday como entradas múltiples hasta que se alcance la cantidad total de la operación. Esto multiplica innecesariamente el volumen de trabajo administrativo para los representantes en los países.
- h. En algunas transacciones contables en Workday, es necesario subir una copia del documento original. Sin embargo, no hay ninguna regla o política específica en cuanto al proceso de archivo de documentos en el sistema. En consecuencia, como no se ha estandarizado el nombre de los archivos, resulta difícil buscar documentos en el sistema.
- i. Los esquemas contables configurados en el sistema normalmente se activan mediante el uso de las etiquetas de trabajo (worktags) apropiadas. De hecho, en todo el sistema hay muchas etiquetas de trabajo definidas, y su uso es obligatorio al introducir cualquier operación en el sistema. Tener demasiadas etiquetas de trabajo o bien etiquetas muy parecidas o poco claras puede generar errores administrativos que pueden tener consecuencias importantes con respecto a la exactitud del registro de datos y de los asientos contables. Esos errores a menudo son difíciles de detectar y una vez que se descubren requieren tediosas correcciones manuales.

- j. A pesar del esfuerzo realizado para traducir la interfaz de Workday, las alertas del sistema, los mensajes de error, los informes, los procedimientos normalizados de trabajo de la OPS y otros documentos relacionados, todavía hay muchas comunicaciones del sistema que solo están disponibles en inglés. Aunque el inglés es uno de los idiomas de trabajo de la Organización, el sistema tiene roles que se asignan a personas que no hablan ese idioma, particularmente en las representaciones.

**Recomendación 5:** Recomendamos asignar el control horizontal y sistemático a una unidad institucional específica o un equipo responsable de este tema.

**Recomendación 6:** Recomendamos redactar una lista con los informes necesarios que deben elaborarse para que todas las áreas funcionales dispongan de información útil y fidedigna. Antes de elaborar esta lista debe hacerse un análisis minucioso (por ejemplo, incluir una encuesta) para atender las necesidades de todos los gerentes, prestando especial atención a las representaciones.

**Recomendación 7:** Recomendamos intensificar los esfuerzos para reducir al mínimo la manipulación de datos fuera del sistema.

**Recomendación 8:** Recomendamos enfáticamente introducir en el sistema un informe fidedigno de conciliación bancaria. Este informe debe usarse con regularidad para conciliar cada mes todas las cuentas bancarias, comparando la información de los bancos con los asientos de los libros mayores.

**Recomendación 9:** Recomendamos actualizar el sistema para poder calcular de forma apropiada las diferencias cambiarias y reevaluar de manera automática las posiciones abiertas denominadas en divisas al cierre del final de cada período. Si las limitaciones del sistema impiden tratar correctamente estas operaciones, la información pertinente debe presentarse en los estados financieros y en la política de contabilidad de la Organización.

**Recomendación 10:** Recomendamos realizar un inventario y análisis de las fechas que se usan en el sistema. Este trabajo debe finalizar con una recopilación de las fechas usadas en el sistema y la descripción de la manera en que cada fecha afecta el trabajo del personal de contabilidad (incluido el cálculo de los tipos de cambio), compras, presupuesto y nómina de sueldos.

**Recomendación 11:** Recomendamos seguir mejorando los procesos y procedimientos institucionales internos que están configurados en Workday. Es importante concentrarse en aquellas tareas que requieren una pesada carga de trabajo, son de naturaleza repetitiva o abundan. El proceso de optimización del flujo de trabajo interno debe conducir a una reducción de la carga administrativa y la automatización de las tareas en las cuales se observa una mayor propensión a cometer errores administrativos.

**Recomendación 12:** Recomendamos elaborar normas sobre la manera en que se deben almacenar los documentos en Workday. Es necesario introducir una estandarización que permita reconocer fácilmente los contenidos y los períodos de los documentos sobre la base de los nombres de los archivos. En las normas también deben definirse los parámetros mínimos de los documentos que deben anexarse a cada información del sistema. Esas normas deben poder aplicarse a todos los documentos que se anexan en las transacciones hechas en Workday.

**Recomendación 13:** Recomendamos adoptar controles más estrictos en torno al uso de etiquetas de trabajo. Deben revisarse las etiquetas de trabajo que están en uso y, si fuera posible, deshabilitar algunas para los usuarios o las operaciones que no pueden usarlas. El análisis de las etiquetas de trabajo también debe incluir combinaciones dinámicas, como la

desactivación automática de una etiqueta cuando se seleccionan otras opciones al introducir datos (por ejemplo, número de cuenta, partida presupuestaria, número de proyecto).

**Recomendación 14:** Recomendamos traducir los mensajes y alertas que el sistema envía al usuario final, para que estén en otros idiomas y no solo en inglés. En las representaciones, muchos de los usuarios tienen que usar el sistema a pesar de que no hablan inglés. Si la documentación, los mensajes o las instrucciones del sistema no pueden entenderse con claridad, es posible que no sean tan útiles y que los usuarios, al leer algo que no comprenden correctamente, terminen introduciendo datos erróneos.

## 4.2. Fondo del seguro de enfermedad tras la separación del servicio (ASHI): transferencia del pasivo del ASHI a la Organización Mundial de la Salud

- 38 Según lo estipulado en el Estatuto y el Reglamento del Personal de la Oficina Sanitaria Panamericana, la Organización financia ciertos beneficios y derechos de los empleados después de su jubilación. En el 2010 se estableció un fondo fiduciario, el Fondo del Seguro de Enfermedad después de la Separación del Servicio (ASHI, por su sigla en inglés), para financiar en los próximos años la obligación actuarial de la Organización con respecto al seguro de enfermedad del personal activo y jubilado. Esta cifra del pasivo surge a partir de un cálculo actuarial del valor actual de las obligaciones presentes y futuras relacionadas con el Seguro de Enfermedad del Personal (SHI, por su sigla en inglés) del personal activo y jubilado.
- 39 La contribución inicial al Fondo para el ASHI se obtuvo de la acumulación de un excedente en las contribuciones pagadas al fondo para la liquidación de haberes de los funcionarios de la OPS y una distribución realizada una única vez del excedente generado por la aplicación de las IPSAS (\$10 millones). Además, la OPS determinó que se hicieran contribuciones recurrentes al fondo equivalente a 4% del pago neto de la nómina de sueldos del personal de la OPS y los ingresos generados por las inversiones del Fondo. En el 2016, esta contribución sumó aproximadamente \$2,1 millones. Además, en enero del 2016 la OPS hizo una contribución única al Fondo Fiduciario para el ASHI, al transferir \$8 millones procedentes del Fondo de Inversión para el SHI.
- 40 Al finalizar el 2016, el valor neto de los pasivos corrientes y no corrientes asumidos por la OPS para el SHI alcanzaron los \$252,2 millones. Los activos del Fondo Fiduciario para el ASHI sumaron \$60,1 millones. Por lo tanto, al 31 de diciembre del 2016 la brecha no financiada ascendió a \$192,1 millones.
- 41 Reconocemos el compromiso de la OPS de reducir el pasivo neto no financiado que surgió cuando se aplicaron las IPSAS en el 2010. Sin embargo, sigue siendo un reto alcanzar el pleno financiamiento de este pasivo. Para abordar ese reto, la OPS decidió mancomunar el Fondo Fiduciario de la OPS para el ASHI —los activos del plan— y el Seguro de Enfermedad del Personal de la OMS bajo la administración de la OMS.

- 42 En noviembre del 2016 se firmó un memorando de entendimiento con el fin de unificar y simplificar la administración futura de los pasivos generales del fondo para el SHI y permitir que se transfieran activos del fondo para el ASHI de la OPS al fondo para el SHI de la OMS a objeto de administrarlos de manera más eficiente. Una vez que el memorando entre en vigor (en la fecha en que la Directora General apruebe las modificaciones al reglamento del SHI que reflejen los acuerdos financieros descritos en el memorando):
- a. La OPS transferirá el saldo de los activos del plan del fondo fiduciario para el ASHI de la OPS y la cuenta de capital del SHI de la OPS (\$60 111 536,77) al fondo fiduciario para el SHI de la OMS, para que esté invertido como activo del SHI conforme a la política de inversiones del SHI.
  - b. La OPS transferirá de manera mensual el aporte de 4% de la nómina de sueldos al fondo fiduciario del SHI de la OMS y de manera anual cualquier excedente de las contribuciones al seguro de enfermedad del personal.
  - c. La OPS participará en las reuniones del Comité de Inversiones de la OMS en las que se planteen recomendaciones de inversión relacionadas con el Fondo Fiduciario de la OMS para el SHI y recibirá informes trimestrales sobre el rendimiento de la inversión.
  - d. Cada año se realizará una valoración actuarial conjunta que incluirá datos censales de la OPS, con el fin de lograr eficiencias y reducir los gastos de administración.
- 43 Entre el 2010 y el 2015, había dos tipos de obligaciones relacionadas con las prestaciones de los empleados para el personal de la OPS. Una de ellas se contabilizó en los estados financieros de la OPS y fue incluida en la obligación actuarial para el plan del ASHI con respecto a los puestos no financiados por la OMS (cerca de 75% del personal). La segunda se contabilizó en los estados financieros de la OMS y en los estados financieros del Seguro de Enfermedad del Personal para la obligación correspondiente a los puestos financiados por la OMS, alrededor de 25% de todo el personal, según la información suministrada al actuario. El cálculo se hizo teniendo en cuenta los puestos específicos que financia la OMS. En el 2016 la segunda obligación incluyó una parte del personal de la OPS cuyos costos — su remuneración— se financia con los recursos que la OMS asigna a la Región de las Américas (AMRO), pero basándose en una estimación del porcentaje de los costos en recursos humanos que financia la OMS, no mediante un censo de población.
- 44 Es necesario vigilar de cerca la gran cantidad de recursos que la OPS ha consignado reducir la obligación no financiada del ASHI (\$60 millones) y el elevado valor de la obligación actuarial. Además, una vez que comiencen a cumplirse las atribuciones del memorando, será importante entender sus efectos, particularmente con respecto a los asuntos contables y posteriormente con respecto a la presentación de la obligación actuarial en el estado financiero así como la administración de los activos destinados a financiar el ASHI. Esto debe planificarse con mucha antelación, teniendo en cuenta la entrada en vigor de una nueva norma IPSAS 39 sobre los beneficios de los empleados.

- 45 Sin embargo, aún habrá una parte del fondo para el ASHI administrado por la OMS, que figurará en los informes financieros de la OMS como obligación de la AMRO para el ASHI (como se mostró en el informe actuarial).

**Recomendación 15: Recomendamos poner en práctica procedimientos apropiados entre las dos organizaciones para que la OPS pueda preparar sus estados financieros y, en particular, garantizar que se reciban oportunamente informes fidedignos de inversión sobre el desempeño del plan de activos de la OPS.**

**Recomendación 16: La OPS debe participar activamente en las reuniones del Comité de Inversiones de la OMS para asegurarse de que tengan en cuenta y se protejan los intereses de la OPS.**

**Recomendación 17: La OPS debe elaborar un cronograma para alcanzar un financiamiento de 100% de la obligación para el ASHI en un período determinado.**

## 5. Seguimiento de las recomendaciones del año anterior

- 46 En nuestro informe correspondiente al 2015 hicimos varias recomendaciones acerca de la administración de la OPS. Como parte de nuestro trabajo, hemos hecho seguimiento de los avances que la OPS ha logrado al llevar a la práctica estas recomendaciones. En el anexo B se presenta un seguimiento detallado a dichas recomendaciones, que incluye tanto la respuesta de la OPS como nuestras observaciones al respecto.

- 47 En términos generales, creemos que la OPS ha respondido de forma adecuada a nuestras recomendaciones anteriores y está tomando medidas para abordar los problemas planteados. Llegamos a la conclusión de que la OPS ha respondido muy positivamente a nuestras recomendaciones, ya que todas ellas se han cerrado o están en curso. También observamos que se han puesto en práctica de manera adecuada nuestras recomendaciones sobre el PMIS y el proyecto Mais Médicos, que son dos proyectos fundamentales para la Organización.

## Agradecimientos

- 48 Deseamos dejar constancia de nuestro agradecimiento por la cooperación y la ayuda prestadas por la Directora y el personal de la Organización en el transcurso de nuestra auditoría.

Madrid, 28 de abril del 2017

Firmado

Ramón Álvarez de Miranda García

Presidente del Tribunal de Cuentas de España

## Anexo A. Resumen de las recomendaciones de la auditoría

Recomendación 1: Recomendamos examinar la introducción de datos en la base de datos de COLPADI para velar por su calidad y exactitud, especialmente con relación a los datos de los nuevos médicos participantes. La administración de la Representación en Brasil debe analizar la capacidad del módulo de incidentes, homogeneizar los tipos de incidentes, así como examinar incidentes no resueltos y los datos correspondientes.

Recomendación 2: Recomendamos examinar de manera particular las deserciones de los participantes y hacerles un seguimiento. Debe hacerse una comprobación exhaustiva de que la información que se presenta en la lista oficial de deserciones, la base de datos de COLPADI y el sistema de comprobación de facturas coincida.

Recomendación 3: Recomendamos evitar usar partidas presupuestarias o subvenciones generales para financiar actividades que se encuentran específicamente dentro del alcance del proyecto Mais Médicos.

Recomendación 4: Recomendamos continuar haciendo un estrecho seguimiento de las decisiones pertinentes que se adopten en los tribunales brasileños acerca de los reclamos de los médicos cubanos. Al mismo tiempo, la OPS debe elaborar un plan de contingencia en caso de que se emitan dictámenes favorables para los demandantes. También recomendamos seguir muy de cerca las decisiones pertinentes del Supremo Tribunal Federal de Brasil y mantener actualizado el plan de contingencia.

Recomendación 5: Recomendamos asignar el control horizontal y sistemático a una unidad institucional específica o un equipo responsable de este tema.

Recomendación 6: Recomendamos redactar una lista con los informes necesarios que deben elaborarse para que todas las áreas funcionales dispongan de información útil y fidedigna. Antes de elaborar esta lista debe hacerse un análisis minucioso (por ejemplo, incluir una encuesta) para atender las necesidades de todos los gerentes, prestando especial atención a las representaciones.

Recomendación 7: Recomendamos intensificar los esfuerzos para reducir al mínimo la manipulación de datos fuera del sistema.

Recomendación 8: Recomendamos enfáticamente introducir en el sistema un informe fidedigno de conciliación bancaria. Este informe debe usarse con regularidad para conciliar cada mes todas las cuentas bancarias, comparando la información de los bancos con los asientos de los libros mayores.

Recomendación 9: Recomendamos actualizar el sistema para poder calcular de forma apropiada las diferencias cambiarias y revaluar de manera automática las posiciones abiertas denominadas en divisas al cierre del final de cada período. Si las limitaciones del sistema impiden tratar correctamente estas operaciones, la información pertinente debe presentarse en los estados financieros y en la política de contabilidad de la Organización.

Recomendación 10: Recomendamos realizar un inventario y análisis de las fechas que se usan en el sistema. Este trabajo debe finalizar con una recopilación de las fechas usadas en el sistema y la descripción de la manera en que cada fecha afecta el trabajo del personal de contabilidad (incluido el cálculo de los tipos de cambio), compras, presupuesto y nómina de sueldos.

Recomendación 11: Recomendamos seguir mejorando los procesos y procedimientos institucionales internos que están configurados en Workday. Es importante concentrarse en aquellas tareas que generan una pesada carga de trabajo, son de naturaleza repetitiva o abundan. El proceso de optimización del flujo de trabajo interno debe conducir a una reducción de la carga administrativa y la automatización de las tareas en las cuales se observa una mayor propensión a cometer errores administrativos.

Recomendación 12: Recomendamos elaborar normas sobre la manera en que se deben almacenar los documentos en Workday. Es necesario introducir una estandarización que permita reconocer fácilmente los contenidos y los períodos de los documentos sobre la base de los nombres de los archivos. En las normas también deben definirse los parámetros mínimos de los documentos que deben anexarse a cada información del sistema. Esas normas deben poder aplicarse a todos los documentos que se anexan en las transacciones hechas en Workday.

Recomendación 13: Recomendamos adoptar controles más estrictos en torno al uso de etiquetas de trabajo. Deben revisarse las etiquetas de trabajo que están en uso y, si fuera posible, deshabilitar algunas para aquellos casos en que los usuarios o las operaciones no pueden usarlas. El análisis de las etiquetas de trabajo también debe incluir combinaciones dinámicas, como la

desactivación automática de una etiqueta cuando se seleccionan otras opciones al introducir datos (por ejemplo, número de cuenta, partida presupuestaria, número de proyecto).

Recomendación 14: Recomendamos traducir los mensajes y alertas que el sistema envía al usuario final, para que estén en otros idiomas y no solo en inglés. En las representaciones, muchos de los usuarios tienen que usar el sistema a pesar de que no hablan inglés. Si la documentación, los mensajes o las instrucciones del sistema no pueden entenderse con claridad, es posible que no sean tan útiles y que los usuarios, al leer algo que no comprenden correctamente, terminen introduciendo datos erróneos.

Recomendación 15: Recomendamos poner en práctica procedimientos apropiados entre las dos organizaciones para que la OPS pueda preparar sus estados financieros, y en particular garantizar que se reciban oportunamente informes fidedignos de inversión sobre el desempeño del plan de activos de la OPS.

Recomendación 16: La OPS debe participar activamente en las reuniones del Comité de Inversiones de la OMS para asegurarse de que se tengan en cuenta y se protejan los intereses de la OPS.

Recomendación 17: La OPS debe elaborar un cronograma para alcanzar un financiamiento de 100% de la obligación para el ASHI en un período determinado.

## Anexo B. Aplicación de las recomendaciones de años anteriores

Examinamos la ejecución por la gerencia de las recomendaciones formuladas en nuestro informe detallado correspondiente al 2015. Hemos resumido la respuesta y presentado nuestra evaluación, basada en el trabajo de auditoría que efectuamos respecto de los controles internos.

Recomendación	Respuesta de la gerencia	COMENTARIO TRIBUNAL DE CUENTAS DE ESPAÑA
<p><b>Recomendación 1:</b></p> <p>Recomendamos formular un plan integral de continuidad de las operaciones o un plan de recuperación tras un desastre y los procedimientos respectivos para la herramienta de TI utilizada para administrar el proyecto. Los mecanismos de recuperación deberán incluir la ejecución de pruebas periódicas de recuperación del sistema en un entorno separado de TI para la preproducción.</p>	<p>La Representación en Brasil elaboró un plan integral de continuidad de las operaciones en el 2011 en el que se describen todos los procedimientos necesarios para la recuperación y la protección de la información en casos de desastre; el plan se actualizó en el 2012.</p> <p>No ha sido necesario hacer una actualización detallada del plan porque en la zona de Brasilia no hay un alto riesgo de desastres que puedan repercutir en las operaciones de la representación. Además,</p>	<p>CERRADA</p>

	<p>en los últimos tres años se mitigaron en la medida de lo posible todos los riesgos detectados relacionados con la infraestructura de tecnología de la información y los sistemas.</p> <p>Sin embargo, a fin de actualizar el plan de continuidad de las operaciones, la Representación en Brasil ejecutará el siguiente plan de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar a un consultor especialista en continuidad de las operaciones: elaborar los términos de referencia, publicar el anuncio y emitir el contrato (2 meses)</li> <li>• Prestar servicios de asesoría sobre la continuidad de las operaciones para examinar la continuidad de las operaciones (4-5 meses)</li> </ul> <p>Realizar las acciones recomendadas para mitigar los riesgos identificados en el plan de continuidad de las operaciones (2017)</p>	
<p><b>Recomendación 2:</b></p> <p>Recomendamos efectuar un análisis integral de los datos y la validación de la base de datos principal, con el fin de resolver los problemas de calidad de los datos. El análisis debe concentrarse, en particular, en eliminar los duplicados y verificar la integración de la estructura de la base de datos. Además, deben introducirse o modificarse al mismo tiempo las normas de validación a fin de impedir el registro de datos no válidos.</p>	<p>En la sesión informativa se informó verbalmente a la representación que en la base de datos había información equivocada, duplicada o faltante. Esta información está relacionada con los números de identidad o los números de pasaporte, que no tienen repercusiones económicas.</p> <p>Para validar esta observación, la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación (IES) programó su segunda visita de auditoría para el 2016, la cual se realizó. Estamos a la espera del informe final.</p>	<p>CERRADA (PLANTEADA EN EL INFORME DETALLADO DEL 2016)</p>
<p><b>Recomendación 3:</b></p> <p>Recomendamos financiar todos los gastos que se encuentren dentro del alcance del proyecto Mais Médicos con los recursos asignados específicamente, con lo cual se evitarán las excepciones y el uso de otros <i>Termos de Cooperaçao</i> para financiar actividades del proyecto.</p>	<p>En el Informe del Auditor Externo del 2014 se planteó la misma recomendación, y la situación no ha cambiado.</p> <p>En Brasil, el programa de salud de la población indígena, ejecutado por el Ministerio de Salud de ese país, es un subsistema específico. Debido a su naturaleza geográfica y disposiciones administrativas, que también implican un subsidio federal específico, no está directamente vinculado con los municipios. Por este motivo, no hay ningún municipio</p>	<p>CERRADA (PLANTEADA EN EL INFORME DETALLADO DEL 2016)</p>

	<p>que, como contrapartida, brinde apoyo local a los médicos cubanos en los distritos sanitarios indígenas (vivienda, alimentación y transporte). Subrayamos que el programa de salud de la población indígena tiene un <i>Termos de Cooperaçao</i> previo con la OPS; este ha sido la fuente para financiar esta parte de la remuneración de los médicos. Cabe señalar que la mayoría de los médicos, es decir, cerca de 11 100 de los contratados para el proyecto, trabajan en los municipios, tal como se establece en el decreto específicamente relacionado con este proyecto que publicó el Gobierno de Brasil (Pt N.º 30 del 12 de febrero del 2014). Esta situación no describe de manera alguna el uso de otros <i>Termos de Cooperaçao</i> ni el uso del <i>Termos de Cooperaçao 80</i> para financiar el proyecto, sino que se debe actuar según lo acordado legalmente con las contrapartes.</p> <p>En el Informe del Auditor Externo del 2014 se dio como respuesta que</p> <p>los médicos que realizan sus actividades en las zonas indígenas necesitan un complemento monetario para compensar la falta de municipios que proporcionen viviendas, según lo estipulado en el acuerdo. En ese informe se agregó que, según los estándares financieros y reglamentarios del Gobierno de Brasil, este componente no puede financiarse usando el mismo presupuesto que financia el <i>Termos de Cooperaçao 80</i>, por lo que para el financiamiento de este componente debe seguir usándose el <i>Termos de Cooperaçao</i> correspondiente y no el <i>Termos de Cooperaçao 80</i>.</p>	
<p><b>Recomendación 4:</b></p> <p>Debido a la magnitud de los recursos relacionados con el proyecto Mais Médicos, es importante acordar con el donante un cronograma exacto para los pagos a fin de evitar contratiempos acerca de la transferencia de fondos.</p>	<p>Esta recomendación se ha estado poniendo en práctica desde el 2014. Cada mes, el personal del proyecto se reúne con el Ministerio de Salud para hacer los exámenes necesarios del plan de trabajo y los flujos de efectivo. En el 2016, con el cambio del gobierno, el Representante de la OPS/OMS se reunió con el Ministro de Salud, quien garantizó la continuidad del proyecto y, por ende, el flujo normal de fondos. Hasta la fecha de elaboración de ese informe (junio del 2016) no habíamos tenido problemas con el flujo de efectivo, y todas las transferencias se habían hecho en conformidad con el cronograma acordado.</p>	<p>CERRADA</p>

<p><b>Recomendación 5:</b></p> <p>Recomendamos que se prepare un plan de operaciones basado en la <i>Estrategia de tecnología de la información de la Oficina Sanitaria Panamericana 2015-2019</i>, en el que se definan las prioridades de corto plazo, se enuncien las funcionalidades que se desarrollarán en el PMIS, los responsables de los procesos institucionales, las fechas límite esperadas y el presupuesto previsto.</p>	<p>El equipo de servicios compartidos del PMIS, de ITS, se reúne dos veces al mes con los interesados directos clave y los puntos focales de la unidad responsable del proceso institucional en el PMIS para tratar las prioridades. Sobre la base de ese análisis, se presenta al Comité Consultivo del PMIS una lista de las prioridades propuestas para cada período. Este comité, que se reúne una vez al mes, está formado por personal responsable de los procesos institucionales e interesados directos clave de diferentes áreas de la organización. El Comité Consultivo del PMIS es presidido por el Director del Departamento de Servicios de Tecnología de la Información (ITS). Una vez que el Comité Consultivo del PMIS ha aprobado las prioridades por próximo período, el equipo de servicios compartidos del PMIS se encarga de los trabajos necesarios para ponerlas en práctica. En cada reunión del Comité Consultivo del PMIS, el equipo de servicios compartidos del PMIS presenta un informe de progreso sobre las prioridades anteriores y propone una nueva lista de prioridades.</p> <p>El equipo de servicios compartidos y los responsables de los procesos institucionales trabajan en estrecha colaboración para analizar las oportunidades de simplificar los procesos, y encontrar soluciones a los asuntos señalados que requieren una decisión. Se elaboró un documento con recomendaciones, en el cual se incluyeron diferentes opciones, y se presentó al Comité Consultivo del PMIS para que se tomara una decisión.</p> <p>Disponemos de un documento sobre la gobernanza del PMIS, documentos en los que se definen las atribuciones de los diferentes grupos, así como documentos para cada conjunto de prioridades aprobadas, en los cuales se definen la capacidad funcional, el responsable del proceso institucional y el estado de cada prioridad, entre otros datos. Cada semana todas las personas que participan en cada una de las tareas revisan el documento de seguimiento de prioridades. También tenemos todas las solicitudes de cambio en un sistema global (TopDesk-Change Management Module) donde queda todo documentado y llevamos a cabo un seguimiento de las características, las</p>	<p>CERRADA</p>
--	--	----------------

	mejoras y los cambios históricos y futuros. Anexo: gobernanza del PMIS, documentos con las atribuciones de los diferentes grupos, ejemplo de prioridades en un mes, ejemplo de documento de seguimiento de prioridades.	
<p><b>Recomendación 6:</b></p> <p>Recomendamos que se refuerce el control de las transacciones en el PMIS, así como la verificación del registro de los procesos institucionales en el sistema durante el primer año de su funcionamiento. Los controles establecidos deben ser sistemáticos y coordinados a diversos niveles de la Organización, mediante una combinación de los controles ejercidos por los responsables de los procesos institucionales, los controles horizontales y los controles independientes de los responsables de los procesos institucionales (efectuados por el control interno o un equipo especial). El objetivo de estos controles debería ser alcanzar una seguridad razonable en cuanto a la exactitud, confiabilidad y credibilidad de los datos recabados y procesados por el PMIS. El sistema de control, así como las situaciones de prueba y sus resultados, deben ser documentados y validados debidamente por el Comité Consultivo del PMIS.</p>	<p>FRM está modificando las herramientas actuales de rendición de cuentas financieras para brindar apoyo al marco de control interno en el contexto de la puesta en funcionamiento de Workday. El equipo está elaborando informes mensuales y trimestrales de control y cumplimiento a diferentes niveles para garantizar que haya rendición de cuentas y un mejor control de todos los procesos institucionales financieros.</p> <p>Además, todas las transacciones financieras que se hacen fuera del proceso o el período institucional normal (saldos iniciales, transacciones de actualización, correcciones de entradas y procesos nuevos) se someten a las pruebas correspondientes y se validan en una versión aislada de prueba antes de pasarlas a la versión en producción. Tales cambios requieren la aprobación de la persona experta en el proceso institucional y del responsable del proceso institucional.</p>	CERRADA
<p><b>Recomendación 7:</b></p> <p>Recomendamos preparar un mapeo de todos los sistemas externos de TI que tienen la responsabilidad de generar todos los datos pertinentes que sean procesados en alguna etapa por el PMIS. Deberá prestarse particular atención a los sistemas usados por las representaciones en los países. El mapeo deberá identificar y presentar los tipos de sistemas de TI utilizados, sus funciones, tipo y cantidad de los datos intercambiados, unidades institucionales responsables y controles establecidos para asegurar la integridad del intercambio de datos.</p>	Tenemos un documento en el cual se presenta un inventario con todas las integraciones y las transferencias de datos manuales de los principales sistemas. Se anexan como referencia un archivo de Excel y un diagrama.	CERRADA
<p><b>Recomendación 8:</b></p> <p>Recomendamos que se continúen los esfuerzos para estandarizar y armonizar los procedimientos destinados a la transferencia del conocimiento de los funcionarios que se</p>	HRM y AM han redactado un informe final estándar. Está pendiente la autorización de KBR (mayo del 2016); debería ponerse en práctica a más tardar el 31 de diciembre del 2016.	EN CURSO

jubilan a sus sucesores.		
<p><b>Recomendación 9:</b></p> <p>Recomendamos mejorar la eficiencia y la eficacia del proceso de contratación en la Organización.</p>	<p>Después de amplias consultas con Collaborative Solutions para poner en funcionamiento un nuevo módulo de contratación de personal en el PMIS, resultó evidente que Workday tenía demasiadas limitaciones y no satisfacía las necesidades de la OPS. El 4 de mayo del 2016, la Gerencia Ejecutiva avaló la recomendación de colaborar con la OMS en su nuevo módulo de reclutamiento, "Taleo". El sistema de la OMS reemplazará las plataformas electrónicas de selección y contratación de personal. Manejará a los consultores y el personal de Naciones Unidas. La OPS está participando en el diseño.</p>	EN CURSO
<p><b>Recomendación 10:</b></p> <p>Recomendamos que la OPS concentre sus esfuerzos con el fin de cumplir con los plazos estimados, según fueron definidos en el cronograma del proyecto.</p>	<p>La gerencia seguirá colaborando con las representaciones y los departamentos en la Sede. Esto incluye tener un cronograma de desembolso acelerado de fondos (ya emitido) a lo largo del período presupuestario para promover la ejecución oportuna y evitar un alto volumen de gastos al final del bienio.</p>	EN CURSO
<p><b>Recomendación 11:</b></p> <p>En el caso de una transferencia de todos los activos y los pasivos del ASHI a la OMS, los derechos y las obligaciones de la OPS, incluso la responsabilidad de presentar informes, debe analizarse y definirse con exactitud. Asimismo, debe asegurarse la presencia de la OPS en los cuerpos directivos que administran el seguro de enfermedad.</p>	<p>Antes de transferir los activos y pasivos del ASHI a la OMS, la OPS y la OMS suscribirán un acuerdo detallado sobre derechos y responsabilidades. En dicho acuerdo se tendrá en cuenta la administración de las inversiones, la asignación del rendimiento y la capacidad de hacer seguimiento a los activos y los pasivos atribuibles a la OPS. Las modificaciones al reglamento del SHI para acomodar tal consolidación se presentarán al cuerpo directivo de SHI, el Comité de Supervisión Mundial. La participación en el Comité de Supervisión Mundial cambia de manera rotativa cada dos años. Se propondrá que la participación sea continua, pero ello no puede garantizarse. También se propondrá participar en el Comité de Inversiones de la OMS.</p>	CERRADA