



OPS

INFORME
FINANCIERO DEL
DIRECTOR
e
INFORME
DEL AUDITOR
EXTERNO

1 DE ENERO DEL 2019 – 31 DE DICIEMBRE DEL 2019



Organización
Panamericana
de la Salud



Organización
Mundial de la Salud
OFICINA REGIONAL PARA LAS **Américas**

**INFORME
FINANCIERO
DEL
DIRECTOR**

e

**INFORME
DEL
AUDITOR EXTERNO**

1 de enero del 2019 al 31 de diciembre del 2019

Informe Financiero del Director e Informe del Auditor Externo. 1 de enero del 2019 al 31 de diciembre del 2019.
(Documento oficial: 360)

© Organización Panamericana de la Salud, 2020

ISBN: 978-92-75-37360-6

Algunos derechos reservados. Esta obra está disponible en virtud de la licencia Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales de Creative Commons (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>).



Con arreglo a las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra con fines no comerciales, siempre que se utilice la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons y se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la Organización Panamericana de la Salud (OPS) respalda una organización, producto o servicio específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la OPS.

Adaptaciones: si se hace una adaptación de la obra, debe añadirse la siguiente nota de descargo junto con la forma de cita propuesta: "Esta publicación es una adaptación de una obra original de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Las opiniones expresadas en esta adaptación son responsabilidad exclusiva de los autores y no representan necesariamente los criterios de la OPS".

Traducciones: si se hace una traducción de la obra, debe añadirse la siguiente nota de descargo junto con la forma de cita propuesta: "La presente traducción no es obra de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). La OPS no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción".

Forma de cita propuesta: *Informe Financiero del Director e Informe del Auditor Externo. 1 de enero del 2019 al 31 de diciembre del 2019. (Documento oficial: 360).* Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud; 2020. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Datos de catalogación: pueden consultarse en <http://iris.paho.org>.

Ventas, derechos y licencias: para adquirir publicaciones de la OPS, dirigirse a sales@paho.org. Para presentar solicitudes de uso comercial y consultas sobre derechos y licencias, véase www.paho.org/permissions.

Materiales de terceros: si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, como cuadros, figuras o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. Recae exclusivamente sobre el usuario el riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros.

Notas de descargo generales: las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la OPS, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites. Las líneas discontinuas en los mapas representan de manera aproximada fronteras respecto de las cuales puede que no haya pleno acuerdo.

La mención de determinadas sociedades mercantiles o de nombres comerciales de ciertos productos no implica que la OPS los apruebe o recomiende con preferencia a otros análogos. Salvo error u omisión, las denominaciones de productos patentados llevan letra inicial mayúscula.

La OPS ha adoptado todas las precauciones razonables para verificar la información que figura en la presente publicación. No obstante, el material publicado se distribuye sin garantía de ningún tipo, ni explícita ni implícita. El lector es responsable de la interpretación y el uso que haga de ese material, y en ningún caso la OPS podrá ser considerada responsable de daño alguno causado por su utilización.

ÍNDICE

COMENTARIOS DE LA DIRECTORA	1
------------------------------------	----------

INFORME FINANCIERO Y ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS

Certificación de los estados financieros del ejercicio finalizado el 31 de diciembre del 2019	9
Declaración sobre el control interno	10
Opinión del Auditor Externo	16

ESTADOS FINANCIEROS

Estado de situación financiera	18
Estado de rendimiento financiero	19
Estado de cambios en los activos netos	20
Estado de flujos de efectivo	21
Estado de la comparación del presupuesto y los importes reales	22
Notas a los estados financieros	24

INFORME DEL AUDITOR EXTERNO	65
------------------------------------	-----------

ANEXO NO AUDITADO

Información por segmentos sobre el Estado de rendimiento financiero	1
Contribuciones señaladas	6
Fondos para compras	7
Contribuciones voluntarias	12
Oficina Regional para las Américas (AMRO) de la Organización Mundial de la Salud	29
Otros centros	30

El anexo con la información no auditada del ejercicio finalizado el 31 de diciembre del 2019 está disponible en el portal web de los Cuerpos Directivos:

<https://www.paho.org/es/documentos/cd58-od360-anexo-s-informe-financiero-2019>

COMENTARIOS DE LA DIRECTORA



De conformidad con el párrafo 14.9 del Reglamento Financiero de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), tengo el honor de presentar el Informe Financiero de la Organización Panamericana de la Salud correspondiente al período de presentación de información financiera comprendido entre el 1 de enero del 2019 y el 31 de diciembre del 2019.

Los estados financieros y las notas a los estados financieros se han preparado de acuerdo con lo estipulado en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) y el Reglamento Financiero y Reglas Financieras de la OPS.

Aunque la OPS ha adoptado un período anual de presentación de informes financieros según lo estipulado en el párrafo 2.2 del Reglamento Financiero, el período presupuestario sigue siendo de un bienio (párrafo 2.1 del Reglamento Financiero). Por consiguiente, para fines de comparación entre los importes reales y las cifras presupuestarias, en los Comentarios de la Directora, las cifras del presupuesto anual representan la mitad del Programa y Presupuesto 2018-2019 como una aproximación de las cifras presupuestarias anuales.

1. Principales logros técnicos del 2019

En el 2019, la OPS ejerció su liderazgo y su función catalizadora del cambio con el fin de mejorar la salud y el bienestar de la población de la Región de las Américas, en colaboración con sus Estados Miembros y sus asociados. La Organización prosiguió con sus actividades de cooperación técnica directa con un enfoque integrado y multisectorial, movilización de recursos, fortalecimiento de las asociaciones y las redes, creación de capacidad, generación y el suministro de evidencia, y la promoción de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2014-2019 de la OPS en su último año de ejecución. Se lograron progresos importantes en el cumplimiento de los compromisos de la Agenda de Salud Sostenible para las Américas 2018-2030 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

A continuación se indican los aspectos más destacados de los avances y los logros registrados en el ámbito de la cooperación técnica en el 2019.

- Tras la presentación del Pacto Regional por la Atención Primaria de Salud para la Salud Universal: APS 30-30-30 por parte de la Directora de la OPS en Ciudad de México en abril del 2019, se han acelerado los esfuerzos para transformar los sistemas de salud en modelos de atención de salud equitativos, integrales e inclusivos basados en la atención primaria de salud. La OPS participó activamente en la elaboración de la Declaración Política de la Reunión de Alto Nivel sobre Cobertura Universal de Salud aprobada en la Reunión de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre Cobertura Universal de Salud, la cual tuvo lugar el 23 de septiembre de 2019. La OPS también logró fomentar y apoyar directamente la elaboración de estrategias, planes y políticas integrales de salud para impulsar el avance hacia la salud universal en los países. Se está trabajando en 34 Estados Miembros para que transformen sus sistemas de salud durante este bienio, incluyendo opciones de políticas para abordar el financiamiento de la salud en 26 Estados Miembros. En 19 países, la OPS está brindando apoyo a los sectores de la salud y la educación para colaborar en el ámbito de la educación y la práctica colaborativa interdisciplinaria en el sector de la salud.

- En 20 países y territorios se dio una respuesta apropiada y oportuna a todas las emergencias con posibles repercusiones en la salud. Esto incluye la respuesta a la crisis sociopolítica en Venezuela y los efectos asociados para la salud, como los brotes de sarampión, difteria y malaria; la crisis migratoria y los efectos conexos en el ámbito de la salud en Brasil, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú, Suriname y Trinidad y Tabago; la investigación sobre el síndrome neurológico agudo en Perú y la respuesta a este respecto; los brotes de dengue en Honduras, Nicaragua y Jamaica; las inundaciones en Bolivia y Paraguay; los casos de fiebre hemorrágica por arenavirus y un deslizamiento en un relleno sanitario en el sector de Alpacoma en Bolivia; un tornado en Cuba; la investigación y el control de los casos de malaria en la provincia de Darién en Panamá; la investigación sobre las infecciones respiratorias agudas graves en Guyana y la respuesta a este respecto; el huracán Dorian en las Bahamas; el brote de sarampión por cepas del genotipo D8 en Argentina, no relacionado con los brotes en Venezuela y los países vecinos; una intensa sequía causada por una prolongada ola de calor en Guatemala; la contención del virus de la poliomielitis derivado de las vacunas VDPV1 y VDPV3 en embalses de agua en dos municipios de Guatemala y la prevención de efectos en la salud; intoxicaciones mortales por bebidas alcohólicas adulteradas en Costa Rica; y disturbios sociales y violencia en Bolivia, Chile y Haití. La OPS también apoyó la respuesta de la OMS al ciclón Idai en Mozambique y al brote de ébola en la República Democrática del Congo. A finales de 2019, con el apoyo de la OPS, 39 países y territorios han introducido la iniciativa de equipos médicos de emergencia (EMT, por su sigla en inglés), y 10 EMT nacionales y 23 ONG internacionales están inscritos en un programa de mentoría para obtener la clasificación mundial de la OMS.
- La respuesta a estas diferentes situaciones brindó la oportunidad de avanzar en muchos aspectos del programa de trabajo, particularmente en el control y prevención de enfermedades epidémicas y pandemiógenas, haciendo hincapié en las enfermedades prevenibles mediante vacunación, así como en una agenda más amplia sobre migración masiva y salud. La OPS ha apoyado el incremento de la capacidad de los sistemas y servicios de salud, y ha colaborado con los países en el desarrollo continuo de sistemas de salud adaptables y resilientes que tengan capacidad de respuesta. En promedio, los puntajes regionales en la Región de las Américas se encuentran actualmente por encima de los promedios mundiales en 12 de las 13 capacidades básicas del Reglamento Sanitario Internacional (RSI), según los informes anuales que los Estados Partes presentaron a la 72.^a Asamblea Mundial de la Salud, en el 2019.
- Además, cuatro países del Caribe (Dominica, Granada, Santa Lucía y San Vicente y las Granadinas) cuentan con 18 establecimientos de salud que se han mejorado para convertirlos en hospitales “inteligentes”, es decir, instalaciones con mejor capacidad de recuperación frente a los desastres y menor impacto en el medioambiente.
- En el 2019, con el apoyo de la OPS, la OMS certificó que Argentina está libre de malaria, y México se convirtió en el primer país del mundo certificado por la OMS por haber eliminado la rabia humana transmitida por los perros como problema de salud pública. Se confirmó que Colombia había interrumpido la transmisión de la enfermedad de Chagas por *Rhodnius prolixus* en otros 34 municipios de siete departamentos endémicos. En términos del acceso al tratamiento de las enfermedades desatendidas, Guyana logró la cobertura óptima del tratamiento (al menos 65%) de la filariasis linfática en los últimos años, cubriendo las ocho regiones endémicas. En el 2019, la Región de las Américas celebró 25 años certificada como libre de la transmisión de la poliomielitis y fue certificada como libre del poliovirus salvaje de tipo 3. Además, si se comparan con los niveles del 2017 la cobertura de la vacunación mejoró en 22 países y territorios. Solo en Venezuela, 9 millones de niños fueron vacunados contra el sarampión y la rubéola en el 2019.
- Gracias al apoyo continuo que la OPS brindó al gobierno haitiano en diversas esferas de acción (epidemiología, vigilancia, laboratorio, prevención y control de infecciones, movilización de recursos y vacunación), no se han notificado casos confirmados de cólera en Haití desde enero del 2019, lo que representa un paso positivo hacia la eliminación de esta enfermedad en la isla La Española.
- En los países de la Región se ha continuado observando reducciones en la mortalidad de menores de 1 año y de menores de 5 años y la mortalidad materna, así como en la desigualdad social. La cooperación técnica de la OPS brindó apoyo en la elaboración de planes y medidas para favorecer la salud materna en los 10 países prioritarios. Trece países establecieron sistemas de vigilancia de los defectos congénitos a fin de reducir la mortalidad neonatal y en menores de 5 años y más de 30 países están poniendo en marcha el sistema de información perinatal. La OPS también ha promovido la incorporación de los jóvenes en la planificación de su

- salud con el establecimiento del grupo de la OPS de jóvenes por la salud.
- Con el apoyo técnico de la OPS, Uruguay aprobó un decreto presidencial sobre el rotulado frontal de los alimentos y bebidas con exceso de nutrientes clave, y Perú aprobó una normativa para que entre en vigencia una ley sobre alimentación saludable. Venezuela aprobó una normativa para prohibir toda la publicidad, promoción y patrocinio del tabaco, y Brasil y Colombia elevaron los impuestos al tabaco para que representen al menos el 75% de los precios al por menor. Además, se prestó apoyo técnico a doce países que participan en la iniciativa HEARTS, que tiene como objetivo mejorar el control de la hipertensión. Esta iniciativa actualmente abarca a 5,2 millones de personas que viven en las zonas atendidas.
 - Además, once países de la Región de las Américas respaldaron los compromisos de salud de la Cumbre sobre la Acción Climática en septiembre del 2019, y 10 ciudades se comprometieron a aplicar medidas a fin de alcanzar para el 2030 las directrices de la OMS sobre la calidad del aire. Veintisiete entidades gubernamentales a nivel nacional y subnacional se unieron a la campaña de BreatheLife promovida por la OPS, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la Coalición Clima y Aire Limpio para Reducir los Contaminantes del Clima de Corta Vida.
 - Treinta y cuatro de los 35 Estados Miembros de la OPS han firmado acuerdos para utilizar el Fondo Estratégico: comparado con el año anterior, en el 2019 hubo un aumento del 17% en la compra de medicamentos esenciales, kits de diagnóstico y suministros para el control de vectores. Gracias a las negociaciones de precios se obtuvieron ahorros significativos, incluso en el caso de los antivirales para curar la infección por el virus de la hepatitis C. La OPS respondió a un aumento en la demanda de apoyo técnico para la fijación de precios de medicamentos y tecnologías sanitarias con el lanzamiento de la Iniciativa Regional para el Intercambio de Información sobre Precios, Cobertura y Regulación Económica de Tecnologías de Salud, así como con iniciativas en las subregiones del Caribe y Centroamérica.
 - Los Estados Miembros se han comprometido a adoptar un enfoque global para fortalecer los sistemas de información tras la aprobación del *Plan de acción para el fortalecimiento de los sistemas de información para la salud 2019-2023*, el primero en este ámbito. Además, en parte con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo se elaboró y puso en marcha una herramienta estandarizada para evaluar la madurez de los sistemas de información para la salud en 18 países y territorios contando con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo.
 - El informe de la Comisión sobre Equidad y Desigualdades en Salud en las Américas, una comisión de la OPS de carácter independiente, se presentó en una actividad paralela muy exitosa que tuvo lugar en el marco del 57.º Consejo Directivo. El Consejo Directivo aprobó la *Estrategia y plan de acción sobre etnicidad y salud 2019-2025* y la *Estrategia y plan de acción sobre la promoción de la salud en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019-2030*. Además, se finalizó un análisis sobre la integración de la equidad en la salud en las políticas nacionales de salud y los planes nacionales de desarrollo de 32 países del continente.

En el proceso hacia la obtención de todos estos logros, los Estados Miembros intensificaron su compromiso con la Organización. La participación de 21 Estados Miembros en la elaboración del Plan Estratégico 2020-2025 de la OPS fue una prueba del alto nivel de interés en la labor de la Organización. El alto grado de compromiso con el logro de la salud universal y la equidad en salud ha enmarcado el liderazgo de la Organización en la tarea de definir las vías para que los países formulen políticas y estrategias de salud dentro de un contexto más amplio de desarrollo. En el Informe Anual del Director se puede encontrar un análisis más detallado de los logros de la OPS. <https://www.paho.org/annual-report-of-the-director-2019/es/>

2. Ingresos totales

Principales componentes de los ingresos de la OPS ¹	(millones de dólares)	
	2019	2018
Programa y presupuesto	284.8	266.8
Fondos para compras	833.7	678.3
Contribuciones voluntarias nacionales ²	57.8	439.4
Otros fondos especiales ³	17.8	8.5
TOTAL	1,194.1	1,393.0

¹ Existen diferencias de presentación en los ingresos en comparación con la nota 15 de los estados financieros

² La disminución en los ingresos por contribuciones voluntarias nacionales en el 2019 se debe principalmente a la reducción de las actividades en el proyecto Mais Medicos.

³ En el 2019: Otros fondos especiales incluyen el Fondo de Igualación de Impuestos (\$14,9 millones), PALTEX (\$2,3 millones) y el Fondo de Provisión para Pagos por Rescisión del Nombramiento y Repatriación (\$0,5 millones). En el 2018: el Fondo de Igualación de Impuestos (\$6,1 millones) y PALTEX (\$2,5 millones).

Programa y presupuesto	(millones de dólares)	
	2019	2018
Contribuciones señaladas ¹	97.1	97.1
Contribuciones voluntarias de la OPS	56.7	52.1
Contribuciones voluntarias de la OMS	39.0	21.2
Otros fondos de la OMS ²	45.4	48.1
Gastos de apoyo a programas	18.8	34.5
Ingresos varios ³	24.0	9.5
Otros	3.8	4.3
Ingresos Totales	284.8	266.8

¹ En el 2019: menos la igualación de impuestos de \$14,9 millones. En el 2018: \$6,1 millones.

² En el 2019, en otros fondos de la OMS se incluyeron las contribuciones señaladas de la OMS (\$37,9 millones) y la cuenta especial para gastos de prestación de servicios de la OMS (\$7.5 millones). En el 2018: \$42,5 millones y \$5,6 millones, respectivamente.

³ En el 2019: intereses devengados de inversiones (\$21,1 millones), ganancias por valoración (\$3,2 millones), otros ingresos (\$0,3 millones). En el 2018: intereses devengados de inversiones (\$18,4 millones), pérdida por valoración (\$8,9 millones).

3. Contribuciones señaladas de la OPS e ingresos varios presupuestados

En el ejercicio económico del 2019, las contribuciones señaladas de la OPS sumaron \$97,1 millones, deducido el Fondo de Igualación de Impuestos (\$14,9 millones). Los ingresos de las contribuciones señaladas se registraron en su totalidad en la fecha en que las contribuciones se convirtieron en vencidas y exigibles, es decir, el 1 de enero del 2019. En el 2019, la recaudación de las contribuciones señaladas del año en curso y de años anteriores ascendió a \$30,3 millones y \$35,6 millones, respectivamente. En el 2019, la tasa de recaudación de las contribuciones señaladas para el año en curso fue de 27%, en comparación con el 61% para el 2018. En el 2019, la OPS recibió pagos de las contribuciones señaladas correspondientes al año en curso y a años anteriores de treinta y seis Estados Miembros. Veinticuatro Estados Miembros pagaron la totalidad de sus contribuciones señaladas para el 2019, ocho Estados Miembros hicieron pagos parciales de sus contribuciones señaladas del 2019, mientras que diez Estados Miembros no efectuaron ningún pago de sus contribuciones señaladas correspondientes al 2019.

El total de las contribuciones señaladas pendientes de pago, incluidos los montos adeudados correspondientes a ejercicios financieros anteriores, aumentó de \$42,7 millones al 31 de diciembre del 2018 a \$88,9 millones al 31 de diciembre del 2019. Debido al retraso en la recaudación de las contribuciones señaladas de los Estados Miembros, la Organización utilizó por completo el saldo en efectivo del Fondo de Trabajo, así como otros 61,4 millones de dólares en fondos procedentes de otras fuentes internas no sujetas a restricciones. Por lo tanto, la OPS comenzará el año 2020 con una reducción grave en el saldo de recursos para ejecutar el Presupuesto por Programas 2020-2021, y esto continuará hasta que los Estados Miembros cumplan con los compromisos económicos que tienen con la Organización. La OPS ha solicitado formalmente a todos los Estados Miembros que paguen su contribución actual y las atrasadas lo antes posible en el 2020 con el fin de aliviar esta situación y garantizar la continuidad de las actividades básicas de la Organización. Al 30 de julio del 2020, el saldo pendiente de las contribuciones señaladas de años anteriores se ha reducido a 22,6 millones de dólares.

Cada año, los delegados que asisten al Consejo Directivo o a la Conferencia Sanitaria Panamericana examinan en detalle la situación financiera de los Estados Miembros que están atrasados en el pago de sus contribuciones señaladas y están sujetos a lo dispuesto en el apartado B del artículo 6 de la Constitución de la OPS. Al 31 de diciembre del 2019, había un Miembro Asociado sujeto a las disposiciones del apartado B del artículo 6.

Los ingresos varios incluyen una porción de los ingresos procedentes de las inversiones obtenidos de los fondos

administrados por la Organización, otros ingresos varios relacionados con carteras de inversión, las ganancias y pérdidas cambiarias netas, y los ahorros en obligaciones de períodos anteriores y otros ingresos varios. El total de los ingresos varios del Programa y Presupuesto de la OPS para el 2019 fue de \$24,0 millones, desglosado de la siguiente manera: \$21,1 millones en ingresos provenientes de las inversiones, \$0,7 millones correspondientes a comisiones por gestión de las inversiones, una ganancia neta de \$3,3 millones en el cambio de divisas y \$0,3 millones en otros ingresos varios.

4. Excedentes bienales

Al final de cada bienio presupuestario, la OPS define su excedente de los ingresos y excedente presupuestario según lo establecido en el Reglamento Financiero. El excedente de los ingresos es el remanente de los ingresos con respecto a los ingresos varios presupuestados. El excedente presupuestario está formado por el saldo de los créditos asignados y no comprometidos del presupuesto ordinario al finalizar el ejercicio presupuestario al que correspondan, que servirá para reponer el Fondo de Trabajo a su nivel autorizado, tras lo cual el posible saldo estará disponible para el uso que ulteriormente se decida darle de conformidad con las resoluciones aprobadas por la Conferencia o el Consejo Directivo.

Contribuciones señaladas de la OPS e ingresos varios: Aspectos financieros destacados (millones de dólares)	Importe real	Importe real	Importe real	Presupuestado
	2019	2018	2018-2019	2018-2019
Contribuciones señaladas netas	97.1	97.1	194.2	194.2
Ingresos varios ¹	17.1	10.4	27.5	20.0
Ingresos totales	114.2	107.5	221.7	214.2
Gastos operativos ¹	(102.7)	(106.0)	(208.7)	(107.2)
Transferencia por el cierre de fondos ²	0.2		0.2	
Excedente financiero neto/(Déficit) de las operaciones correspondiente a 2018-2019	11.7	1.5	13.2	
Excedente del presupuesto ³		1.5	5.7	
Excedente de los ingresos			7.5	

¹ Se excluyen las partidas no presupuestarias, principalmente la depreciación, la revaloración de propiedades y las ganancias y pérdidas no realizadas.

² Incluye el Fondo de Ventas y Servicios Varios, el Fondo de Materiales de Apoyo Visual, el alquiler de espacio de oficinas al Fondo ONUSIDA, Venezuela, y el Fondo del Plan Quinquenal de Inocuidad de los Alimentos.

³ Importe real 2018-2019: Fondo del excedente del presupuesto (\$2,4 millones), Fondo de Trabajo (\$3,3 millones).

5. Fondo de Trabajo

Al 31 de diciembre de 2019, el Fondo de Trabajo de la Organización se encontraba en 25,0 millones de dólares, lo que representaba el nivel máximo autorizado. El excedente del presupuesto se utilizó para reponer el Fondo de Trabajo a su nivel autorizado con respecto al saldo anterior (21,7 millones de dólares).

6. Contribuciones señaladas de la OMS y otros fondos de la OMS

La Organización Panamericana de la Salud ejecutó \$76,9 millones de la asignación del presupuesto ordinario de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para los programas internacionales en materia de salud, establecida por la Asamblea Mundial de la Salud para la Región de las Américas. Además, la OPS ejecutó \$7,5 millones en concepto de otros fondos de la OMS. Por consiguiente, la OPS ejecutó un total de \$84,4 millones de fondos procedentes de la OMS en el 2019. En comparación, en el 2018, ejecutó \$63,7 millones de los fondos del presupuesto ordinario de la OMS y \$5,6 millones de fondos de otras fuentes, lo que representó un total de \$69,3 millones.

7. Contribuciones voluntarias de la OPS

Las contribuciones voluntarias de la OPS están compuestas de: 1) el fondo de contribuciones voluntarias, 2) el fondo de contribuciones voluntarias destinadas a los preparativos para situaciones de emergencia y socorro en casos de desastre.

En el 2019, los ingresos totales (asentados como gastos) de la OPS en concepto de contribuciones voluntarias (deducidos los gastos de apoyo a programas) fueron de \$56,6 millones, en comparación con \$52,1 millones en el 2018. Los ingresos diferidos (no asentados como gastos) se ubicaron en \$139,6 millones en el 2019, en comparación con \$117,7 millones en el 2018, lo que representa un aumento de \$21,9 millones.

En el 2019, los mayores donantes de las contribuciones voluntarias ejecutadas fueron Estados Unidos de América (\$16,9 millones), el Reino Unido (\$7,0 millones), Brasil (\$3,2 millones), Canadá (\$2,7 millones) y GAVI, la Alianza para las Vacunas (\$2,0 millones). Los principales donantes para los preparativos para situaciones de emergencia y socorro en casos de desastre fueron la Comisión Europea (\$5,2 millones) y Estados Unidos de América (\$3,7 millones).

8. Contribuciones voluntarias nacionales

Las contribuciones voluntarias nacionales son recursos financieros donados por los gobiernos exclusivamente para proyectos que benefician a sus países. En el 2019 la OPS ejecutó \$57,8 millones (frente a \$439,4 millones en el 2018) para proyectos financiados con contribuciones voluntarias nacionales. Esta disminución en los ingresos por contribuciones voluntarias nacionales en el 2019 se debe principalmente a la reducción de las actividades en el proyecto Mais Medicos.

Ingresos: contribuciones voluntarias nacionales			(millones de dólares)
	2019	2018	2017
Programa Mais Medicos	2.5	364.0	466.1
Otros programas en Brasil	43.3	63.5	59.8
Otras contribuciones voluntarias nacionales	12.0	11.9	6.5
TOTAL contribuciones voluntarias nacionales	57.8	439.4	532.4

9. Compras por cuenta de los Estados Miembros

En el 2019, el total de la actividad financiera realizada por los servicios de compras por cuenta de los Estados Miembros aumentó a \$833,7 millones, en comparación con \$678,3 millones en el 2018. Por medio de amplios procesos de licitación internacionales, la OPS puede adquirir, a precios asequibles, vacunas, equipos e insumos de salud pública en nombre de los Estados Miembros e instituciones internacionales.

Ingresos: Actividades de compras en nombre de los Estados Miembros			(millones de dólares)
	2019	2018	2017
Fondo Rotatorio para la Compra de Vacunas	761.2	605.3	612.0
Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública	70.5	68.3	69.0
Compras reembolsables	2.0	4.7	3.8
TOTAL	833.7	678.3	684.8

El Fondo Rotatorio para la Compra de Vacunas se estableció para facilitar que los programas nacionales de inmunización en los Estados Miembros tengan acceso oportuno a vacunas de buena calidad al menor precio posible. Los ingresos aumentaron de \$605,3 millones en el 2018 a \$761,2 millones en el 2019, lo que representa un incremento de 26%.

En el 2019, 41 países y territorios usaron el Fondo. Los 10 Estados Miembros con mayor demanda fueron Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Panamá, Perú, Paraguay y República Dominicana. El Fondo Rotatorio prosiguió con sus esfuerzos por brindar apoyo a los países para que mejoren la precisión en la planificación de la demanda, encuentren oportunidades para hacer compras, aumenten la eficiencia operativa y gestionen la oferta de vacunas en un período de limitaciones en las condiciones del mercado. Los ingresos también aumentaron porque en el 2019 se facturaron órdenes de compra del 2018 y se adelantaron órdenes de compra del 2020.

El Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública se creó en 1999 para facilitar las compras de insumos estratégicos de salud pública garantizando la calidad a precios más estables y competitivos, aumentar el acceso a los insumos estratégicos y mejorar la capacidad de planificación a nivel nacional y regional con respecto a estos bienes. Para diciembre del 2019, 25 países de América Latina y el Caribe habían participado en el Fondo.

Históricamente, el Fondo Estratégico se había centrado en ayudar a los Estados Miembros a aumentar el acceso a productos de salud pública para prevenir y tratar las enfermedades transmisibles (infección por el VIH/sida, malaria, tuberculosis, enfermedades tropicales desatendidas y hepatitis). Un ejemplo de ello fue la reducción significativa de 48% en los precios de los medicamentos antivirales usados contra la hepatitis C con respecto al bienio anterior, que fue posible gracias al trabajo que realizó el Fondo Estratégico en colaboración con la OMS al promover los productos genéricos para los medicamentos de alto costo. Además, el Fondo ha puesto a disposición de los países productos de diagnóstico *in vitro* actualmente precalificados por la OMS. Como prioridad para el Fondo Estratégico y los países participantes, la Oficina se ha concentrado en el acceso a medicamentos esenciales de buena calidad para tratar las enfermedades no transmisibles, en particular en ámbitos terapéuticos como las enfermedades cardiovasculares, el manejo de la diabetes, la oncología y la salud mental. Los países han aumentado progresivamente el uso del Fondo Estratégico para tener acceso a estos medicamentos y suministros de salud. Los ingresos aumentaron de \$68,3 millones en el 2018 a \$70,5 millones en el 2019.

En general, el uso mensual por parte de los Estados Miembros de las líneas de crédito del Fondo Rotatorio y el Fondo Estratégico registró un aumento promedio de \$10,0 millones en el 2019 en comparación con el 2018, al pasar de 94,8 millones a 104,8 millones de dólares en el caso del Fondo Rotatorio y de \$9,8 millones a \$14,7 millones en el Fondo Estratégico.

La financiación de las compras de insumos y equipos médicos y publicaciones efectuadas por el **fondo de compras reembolsables en nombre de los Estados Miembros** se situó en 2,0 millones de dólares. En el 2019, 7 Estados Miembros utilizaron este fondo.

10. Gastos por categoría

Los gastos totales de la OPS, que reflejan los pagos y las obligaciones acumuladas, disminuyeron al pasar de \$1.189,3 millones en el 2019 a \$1.368,8 millones en el 2018.

A continuación figuran las principales categorías de gastos de la OPS en millones de dólares de los Estados Unidos:

Categorías de gastos de la OPS	(millones de dólares)	
	2019	2018
Personal y otros costos de personal ¹	143.5	123.4
Suministros, bienes básicos, materiales ²	851.8	692.7
Depreciación y Amortización	2.0	1.4
Servicios Contractuales	99.5	112.5
Viajes ³	34.8	49.1
Transferencias y donaciones a contrapartes ⁴	20.1	365.8
Gastos operativos generales y otros costos directos	37.6	23.9
Gastos totales de la OPS	1,189.3	1,368.8

¹ Incluye: costos de los sueldos (aumento de \$4,5 millones con respecto al 2018), impacto actuarial del ASHI (aumento de \$12,9 millones) y seguro de enfermedad para jubilados (aumento de \$2,6 millones).

² La categoría de suministros, bienes básicos y materiales representa principalmente la compra de vacunas, productos estratégicos de salud pública, jeringas e insumos médicos para los Estados Miembros mediante los fondos de compras.

³ Incluye actividades de cooperación técnica, transporte y viáticos.

⁴ La categoría de transferencias y donaciones a contrapartes está conformada principalmente por gastos vinculados a las contribuciones voluntarias nacionales.

11. *Liquidez e inversiones*

El Comité de Inversiones de la OPS establece y ejecuta las políticas de inversiones pertinentes, que reflejan las mejores prácticas y una gestión financiera prudente. El Comité de Inversiones examina periódicamente el rendimiento de la cartera de inversiones teniendo presente el objetivo principal de preservar el valor capitalizado de los recursos y mantener la liquidez adecuada al tiempo que se maximiza el rendimiento de la cartera.

Los ingresos procedentes de las inversiones sumaron \$21,1 millones en el 2019 y \$18,5 millones en el 2018. Al 31 de diciembre del 2019, el total de efectivo e inversiones de la Organización era de \$869,7 millones, un descenso de \$3,2 millones con respecto al saldo de efectivo e inversiones al 31 de diciembre del 2018.

12. *Políticas contables y base de la preparación*

De conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), los estados financieros de la Organización Panamericana de la Salud se han preparado según el principio contable del devengo, usando la convención de valoración del valor razonable. En los casos en los que no había una IPSAS para abordar un tema particular, se aplicó la Norma Internacional de Presentación de Informes Financieros (IFRS).

Estos estados financieros se prepararon dando por sentado que la Organización es una empresa en funcionamiento, que continuará activa y cumplirá con su mandato en el futuro previsible. Los Cuerpos Directivos de la Organización no han manifestado ninguna intención de cerrar la Organización ni de poner fin a sus operaciones. Además, en el momento de la preparación de estos estados financieros, la Gerencia Ejecutiva de la Organización no estaba al tanto de ninguna incertidumbre material relacionada con eventos o situaciones que pudieran suscitar dudas significativas acerca de la capacidad de la Organización para seguir funcionando. La pandemia COVID-19 es un evento no rectificador que se produjo después de la fecha de cierre del ejercicio cuyo impacto la Organización no puede cuantificar.

La publicación de los estados financieros de la Organización fue autorizada por la Directora de la Organización, de conformidad con las facultades que le fueran conferidas por la Conferencia Sanitaria Panamericana según lo dispuesto en la resolución CSP29.R10 de septiembre del 2017. La fecha de aprobación es la fecha del Informe del Auditor Externo. Ninguna otra autoridad está facultada para modificar los estados financieros una vez que se hayan publicado.

Firmado

Carissa F. Etienne

Directora

Organización Panamericana de la Salud

Certificación de los estados financieros del ejercicio finalizado el 31 de diciembre del 2019

De conformidad con lo dispuesto en el Artículo XIII del Reglamento Financiero, adjuntos a la presente se encuentran los estados financieros correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre del 2019. Los estados financieros, las políticas contables y las notas a los estados financieros se han preparado de acuerdo con lo estipulado en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). Los estados financieros y las notas han sido auditados por el Auditor Externo de la Organización, la Oficina Nacional de Auditoría del Gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, cuya opinión está incluida en el presente informe.

Los estados financieros del año finalizado el 31 de diciembre del 2019, junto con las notas que los respaldan, se han examinado y aprobado.

Firmado
Xavier Puente Chaudé
Director
Gestión de Recursos Financieros

Firmado
Carissa F. Etienne
Directora
Organización Panamericana de la Salud

30 de julio del 2020

Declaración sobre el control interno de la OPS correspondiente al 2019

Alcance de la responsabilidad

En mi calidad de Directora de la Oficina Sanitaria Panamericana (la Oficina u OSP), tengo la responsabilidad de proporcionar a los Estados Miembros la garantía razonable de que la Oficina mantiene un sistema de control interno sólido que respalde el cumplimiento del mandato y los objetivos de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), al tiempo que se salvaguardan los fondos y activos administrados por la Oficina, de conformidad con las responsabilidades encomendadas por la Constitución de la OPS, los Cuerpos Directivos y el Reglamento Financiero de la Organización.

En el artículo XII.I del Reglamento Financiero, en el cual se establece el contexto de mis responsabilidades, se indica que "el Director deberá establecer y mantener una estructura interna de control eficaz con normas y procedimientos de trabajo, basados en las mejores prácticas del sector, con el objeto de: a) asegurar una administración financiera eficiente y eficaz; b) proteger los haberes; c) alcanzar los objetivos estratégicos y las metas en consonancia con la misión de la Organización; y d) mantener una función de supervisión interna que rinda cuentas al Director".

La rendición de cuentas es un elemento fundamental de cualquier organización operativa que aplica la gestión basada en los resultados y el seguimiento y evaluación del desempeño: la OPS es líder en ambas áreas. Además, ha instituido varios mecanismos para asegurar su papel como buena administradora de los fondos de los asociados y cumple con los estatutos y reglamentos relativos a los recursos financieros y humanos.

Finalidad del sistema de control interno

En nuestras directrices actuales se consideran los siguientes **cinco elementos** en todas las etapas del proceso de control interno:¹

- **Ambiente de control.** El ambiente de control es el fundamento de todo el sistema de controles internos. Proporciona disciplina y estructura, así como el clima que influye en la calidad general de los controles internos.
- **Evaluación de riesgos.** Proceso para identificar y analizar los riesgos pertinentes que pueden tener efectos negativos en el logro de objetivos institucionales. La principal estrategia para mitigar el riesgo consiste en las actividades de control interno.
- **Actividades de control.** Medidas establecidas por medio de normas y procedimientos para mitigar riesgos. Las actividades de control se realizan en todos los niveles de la Organización y están integradas en los procesos institucionales del Sistema de Información Gerencial de la OSP (PMIS).
- **Información y comunicación.** Consisten en la búsqueda, recolección o generación y uso de información pertinente y de buena calidad para monitorear el cumplimiento de los controles internos, así como de cualquier tendencia o incumplimiento pertinente, y la comunicación de estos resultados a las partes interesadas internas pertinentes, usando las estrategias y mecanismos adecuados para el público.
- **Monitoreo y cumplimiento.** Son los mecanismos sistemáticos de rendición de cuentas para observar y comprobar el progreso y la calidad del progreso durante un período determinado y asegurar que los controles internos sigan alineados con cualquier cambio en los objetivos, el entorno, los recursos y los riesgos.

Además, la implementación de controles internos se realiza usando el "modelo de líneas de defensa"², que se resume de la siguiente manera:

- El personal de primera línea y la gestión de las operaciones constituyen la primera línea de defensa.

¹ Basado en las definiciones proporcionadas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por su sigla en inglés). Internal Control-Integrated Framework, mayo del 2013.

² El Instituto de Auditores Internos publicó en el 2013 un documento de posición de alcance mundial en el que se incluye el modelo de las tres líneas de defensa, el cual ha ganado prominencia como el modelo preferido para la gestión del riesgo operativo. Más detalles en:

<https://inconsult.com.au/publication/understanding-the-three-lines-of-defence/>

- La gestión de riesgos y las funciones relativas al cumplimiento constituyen la segunda línea de defensa.
- La función de auditoría interna constituye la tercera línea de defensa.

Entorno operativo de la OPS

La Organización tiene su sede en Washington, D.C. (Estados Unidos), 27 representaciones en los países y tres centros especializados en la región. En el 2019, los documentos normativos estratégicos que dieron orientación y visión política en la búsqueda del desarrollo sostenible y equitativo en el ámbito de la salud en la Región fueron la Agenda de Salud Sostenible para las Américas 2018-2030 (ASSA2030) y el Plan Estratégico de la Organización Panamericana de la Salud 2014-2019, que se operacionalizan por medio del Programa y Presupuesto bienal. Sin cesar en sus esfuerzos por mejorar los sistemas administrativos y gerenciales a fin de incrementar la transparencia, la eficiencia y la efectividad, la OPS sigue estrechamente el proceso de planificación que actualmente se realiza en la OMS, dado que la OPS es también la Oficina Regional de la OMS para las Américas. Sin embargo, la OPS goza de amplio reconocimiento y respeto como organización internacional independiente, por lo que la Directora debe rendir cuentas directamente a los Estados Miembros de la Organización en la Región de las Américas.

En el 2019, la PASB inició el proceso bienal de planificación operativa para el bienio 2020-2021, que incluyó los resultados programáticos en el marco del Plan Estratégico 2020-2025 y los componentes relacionados con los recursos humanos, la planificación de la movilización de recursos para maximizar el financiamiento y la gestión del riesgo. Este complejo proceso se llevó a cabo mientras la Oficina afrontaba retos por el retraso en la recaudación de las contribuciones señaladas de los Estados Miembros. Estos retrasos impidieron que la Organización ejecutara plenamente su programa de trabajo, ya que las contribuciones señaladas de los Estados Miembros constituyen una proporción importante de los recursos que apoyan el Programa y Presupuesto bienal de la OPS. Sin embargo, utilizando los mecanismos de cumplimiento del PMIS, un sistema cada vez más maduro, la Oficina logró reducir los gastos de una manera ordenada.

Se hace un seguimiento muy estrecho de las operaciones de la OPS utilizando los siguientes mecanismos:

- a) *Seguimiento financiero.* Los Departamentos de Gestión de Recursos Financieros (FRM), Planificación y Presupuesto (PBU) y Relaciones Externas, Alianzas y Movilización de Recursos (ERP) presentan informes mensuales a la Gerencia Ejecutiva, en los que se cubre la situación financiera actual de la Organización, la probabilidad de que se cumplan los planes financieros y presupuestarios, y los riesgos asociados.
- b) *Examen de la ejecución del Programa Bienal de Trabajo (2018-2019) y del Plan Estratégico actual.* Estos dos marcos de la Organización se revisan a nivel institucional por medio del proceso de monitoreo y evaluación del desempeño, que se lleva a cabo cada seis meses con la participación de la Dirección Ejecutiva, los gerentes de entidades y el personal técnico. Este proceso permite determinar el progreso alcanzado y hacer ajustes para incrementar la eficiencia y la eficacia.
- c) *Reuniones del Grupo de Orientación Estratégica.* El Grupo de Orientación Estratégica se reúne una vez al mes para discutir y examinar asuntos programáticos específicos relacionados con la cooperación técnica, las políticas de salud y los desafíos políticos, con el propósito de aumentar la coordinación interprogramática.
- d) *Funcionamiento de comités temáticos.* Estos comités permiten supervisar la gestión del riesgo y el cumplimiento; el sistema de gestión de conflictos; la protección de activos y la prevención de pérdidas; la vigilancia y el seguro de enfermedad. A finales de año se estableció un comité que se centró en la estrategia de recursos humanos de la OPS, así como otros grupos de trabajo.
- e) *Seguimiento de las recomendaciones de auditoría.* La Directora de la Oficina preside una reunión anual con los miembros de la Dirección Ejecutiva, los directores de departamento y los representantes de la OPS/OMS en los países para examinar la situación de las recomendaciones pendientes formuladas por la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación (IES) en sus respectivas áreas de trabajo. Estas reuniones han acelerado la aplicación de muchas recomendaciones y han marcado la pauta en los niveles superiores, lo que muestra la seriedad y el compromiso a los niveles más altos de la Organización con respecto a los asuntos relacionados con la auditoría interna y las responsabilidades de la gestión.

En este contexto, IES presentó su opinión general sobre el entorno de control interno de la Organización para el 2019, y señaló que hubo mejoras constantes y continuas a este respecto.³ Como reflejo de esto, ninguna de las asignaciones

³ Informe de la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación correspondiente al 2019. Documento que se presentará al Comité Ejecutivo en su 166.^a sesión. Junio del 2020

de auditoría interna recibió la calificación de "insatisfactoria" y en el informe se indica que este es el segundo año consecutivo en que no hay calificaciones "insatisfactorias". Las mejoras parecen deberse en parte al fortalecimiento de los sistemas de tecnología de la información, en particular el PMIS, así como a la creciente concientización del personal en lo relativo a la importancia de los controles internos.

Sobre la base de la actividad de supervisión interna realizada en el 2019, IES no detectó ninguna deficiencia significativa en los controles internos que pusiera en grave peligro el logro de los objetivos estratégicos y operacionales de la OPS. La opinión general de IES fue que el entorno de control interno de la OSP siguió brindando una seguridad razonable con respecto a la exactitud y el registro oportuno de las transacciones, los activos y pasivos, y la protección de los activos.

Basándose en las actividades de los auditores internos y externos y del Comité de Auditoría, la OSP toma decisiones estratégicas cada vez que es necesario ajustar las operaciones de la Organización para lograr una mejor gestión y mitigar la exposición al riesgo. El Auditor General también presenta a la Directora una opinión general acerca del entorno de control interno de la OPS. Para el ejercicio financiero comprendido entre el 1 de enero del 2019 y el 31 de diciembre del 2019, el Auditor General ha concluido que no hay debilidades significativas en los controles internos que comprometan seriamente el logro de los objetivos estratégicos y operativos de la OPS

El marco de control interno y la gestión del riesgo

En el informe del Comité de Auditoría, presentado ante el Comité Ejecutivo en su 164.^a sesión, celebrada en junio del 2019, se subrayó el cumplimiento de los procedimientos normalizados de trabajo para el control interno y del marco de control interno del modelo COSO, así como del progreso logrado en la iniciativa de cumplimiento, de conformidad con la recomendación anterior sobre el tema. El Auditor Externo señaló que los progresos en la iniciativa de cumplimiento eran loables y que indicaban que la Oficina estaba avanzando en la dirección correcta.⁴

En el 2019, el cumplimiento mejoró en toda la Organización gracias a los procedimientos nuevos para el seguimiento mensual del cumplimiento financiero y administrativo, así como la designación de un funcionario de cumplimiento en el departamento de Compras y Suministros. Por ejemplo, el funcionario de políticas y cumplimiento tiene la responsabilidad de actualizar el capítulo 6 del manual de la OPS así como los procedimientos operativos normalizados y otras herramientas pertinentes en el área de compras. Esta tarea también es un recurso para los puntos focales de compras y los compradores de la Sede, a quienes les corresponde responder las preguntas sobre la posibilidad de aplicar las políticas y normas. En septiembre del 2019 se impartió en Panamá una capacitación para todos los puntos focales de compras de los países, y con regularidad se realizan cursos de capacitación para mejorar el cumplimiento en toda la Organización. Por medio del módulo de capacitación del PMIS, en el 2019 se diseñaron y produjeron más de 150 actividades de capacitación que utilizan métodos como videos y plataformas, lecciones y programas digitales. Estas actividades están disponibles para todo el personal de las diferentes áreas de administración y gestión.

El programa de gestión de riesgos institucionales en la Oficina ha seguido madurando y demostrando su utilidad.⁵ La política de gestión de riesgos de la Oficina prevé que se definan y mitiguen los riesgos que pueden repercutir negativamente en las actividades que realiza la OPS para la ejecución de sus programas. A nivel de centros de costos, los riesgos se plasman en un registro institucional de riesgos, examinado con regularidad por el Asesor Regional sobre Gestión del Riesgo, el Comité Permanente de Gestión del Riesgo Institucional y Cumplimiento, y el equipo de la Gerencia Ejecutiva. El proceso de gestión del riesgo a nivel de centro de costos está respaldado por una red interna de puntos focales de riesgos que tienen acceso a material de capacitación y asesoramiento para fortalecer la capacidad interna. Los gerentes tienen un papel clave para garantizar que el análisis de los riesgos se integre en el proceso de toma de decisiones sobre la gestión, con el respaldo del informe mensual sobre el cumplimiento y el resumen de los riesgos operativos que elaboran los administradores. El registro de riesgos institucionales de la Oficina es la herramienta utilizada para registrar tanto los riesgos que deben ser objeto de atención, evaluación y seguimiento por parte de la Organización como las acciones de mitigación acordadas.

A lo largo del ejercicio fiscal y con cierta regularidad, los gerentes de los centros de costos deben seguir lo establecido en el programa de cumplimiento de las normas administrativas y dar garantías de que están cumpliendo las políticas y procedimientos; este proceso termina con una carta de certificación anual sobre la administración de los recursos bajo su responsabilidad.

⁴ Informe anual del Presidente del Comité Ejecutivo y 57.^o Consejo Directivo. Del 30 de septiembre al 4 de octubre del 2019.

⁵ Informe anual del Director de la Oficina Sanitaria Panamericana, 2019.

La Oficina sigue realizando mejoras en el PMIS para brindar apoyo en la primera línea de rendición de cuentas, representada por los gerentes y el personal, y actuando de manera proactiva para optimizar la segunda línea de rendición de cuentas, representada por las funciones de cumplimiento, ética, seguridad de la información, asesoría legal y gestión de riesgos, y complementada por las funciones de supervisión, evaluación, investigación y revisión independiente que realiza la Oficina.

Examen de la eficacia

En mi calidad de Directora de la Oficina Sanitaria Panamericana, tengo la responsabilidad de examinar la eficacia del sistema de control interno. Para realizar este examen me apoyo en la información suministrada por la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación (IES); los gerentes superiores de la Oficina responsables de la elaboración y el mantenimiento del marco de control interno; la Oficina de Ética, a cargo del Sistema de Gestión de los Asuntos de Integridad y los Conflictos; las observaciones que formulan los Auditores Externos en sus cartas sobre asuntos de gestión y los informes sobre su auditoría; así como el Comité de Auditoría de la OPS, se reúne dos veces al año y desempeña la función de organismo experto asesor independiente. El Comité de Auditoría apoya al Director de la Oficina y a los Estados Miembros de la OPS y da una evaluación independiente y recomendaciones sobre las operaciones de la Organización respecto de las estructuras de información y control financieros, los procesos de gestión de riesgos, el cumplimiento y la idoneidad de los sistemas de control interno y externo de la Organización.

Problemas observados que implican un riesgo significativo

En el 2019, con el entendido de que los riesgos también le brindan a la Organización la oportunidad de abordar posibles amenazas, el Comité Permanente de Gestión del Riesgo Institucional y Cumplimiento y el equipo de la Gerencia Ejecutiva realizaron varias reuniones para priorizar los riesgos institucionales y los analizaron con los responsables de los riesgos. Se hace seguimiento periódico de los riesgos institucionales prioritarios; además, los informes del registro de riesgos se presentan en las sesiones informativas sobre el seguimiento y la evaluación del desempeño que organiza el Departamento de Planificación y Presupuesto (PBU).

En el siguiente cuadro se resumen los riesgos y las medidas de mitigación adoptadas.

Riesgo	Descripción del riesgo	Ejemplos de actividades de mitigación (en curso o previstas)
Limitaciones en la disponibilidad y flexibilidad de los recursos financieros	Esta limitación incluyó el pago oportuno de las contribuciones señaladas por parte de los Estados Miembros y la movilización de recursos de contribuciones voluntarias para la ejecución del Plan Estratégico de la OPS y sus mandatos actuales.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar seguimiento a la recaudación de las contribuciones señaladas.⁶ - Seguir estudiando mecanismos que aumenten la recaudación oportuna de las contribuciones señaladas. - Encontrar otros recursos y mecanismos de financiamiento al alcance de la Organización. - Abogar a nivel nacional por financiamiento para el sector de la salud. - Incrementar la eficiencia en la ejecución del presupuesto. - Vigilar que los acuerdos con los donantes se ejecuten de manera plena y oportuna. - Controlar los saldos bancarios en moneda local para reducir al mínimo el efecto cambiario.
Limitaciones en la capacidad para reaccionar ante cambios en las prioridades de salud y planificar en función de tales cambios	Esta limitación incluyó la incapacidad de pronosticar cambios políticos y abogar ante las autoridades nacionales por la salud como pilar del desarrollo social y económico, conforme a la Agenda 2030 para el	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el papel de los representantes y los directores de departamento a nivel regional a fin de entablar, abogar y apoyar el diálogo de política de alto nivel para garantizar el compromiso de los Estados Miembros y los asociados, dando prioridad a los programas de salud, con énfasis en la equidad en salud. - Promover la cooperación regional entre los Estados Miembros, las entidades de las Naciones Unidas y las organizaciones no gubernamentales.

⁶ Algunas medidas se incluyeron en la resolución CD57.R1, *Recaudación de las contribuciones señaladas*, aprobada en el 2019.

Riesgo	Descripción del riesgo	Ejemplos de actividades de mitigación (en curso o previstas)
	Desarrollo Sostenible y la Agenda de Salud para las Américas 2018-2030.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover y adoptar enfoques intersectoriales y multisectoriales a nivel nacional y subnacional para abordar los problemas de salud que están más allá de la influencia del sector de la salud y generar apoyo político y económico al mandato central de la OPS de reducir las inequidades de salud.
Repercusión de la reforma de las Naciones Unidas en el mandato y la gobernanza de la OPS. ⁷	La reforma de las Naciones Unidas tiene importantes implicaciones para la OMS y la OPS en materia de gobernanza y gestión, especialmente con respecto al papel de los representantes de la OPS/OMS en términos de estructura de la gobernanza, financiamiento conjunto y planificación y ejecución de actividades a nivel de país, incluidas las comunicaciones y la movilización de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> - La OPS instruyó a los representantes para asegurarse de que las autoridades nacionales y sus asociados respeten el estatus constitucional de la OPS al colaborar con la OMS en la aplicación de la reforma de las Naciones Unidas. - La OPS seguirá ejecutando sus mandatos específicos de alcance regional establecidos por sus Estados Miembros, trabajando directamente con los ministerios de salud y otros ministerios para llevar a cabo sus actividades de cooperación técnica a nivel de país. - El personal de la OPS a nivel de país sigue rindiendo cuentas solo ante el Director de la OPS. Los representantes de la OPS proporcionan información al coordinador residente de las Naciones Unidas sobre las actividades técnicas de la OPS que se lleven a cabo en los países con fondos de la OMS. - La OPS sigue evaluando la estrategia de operaciones institucionales comunes de las Naciones Unidas caso por caso, según sea necesario.
Demoras en la respuesta a situaciones de emergencia de salud pública	Este riesgo sigue siendo relevante para los Estados Miembros y para las operaciones y la seguridad del personal de la OPS debido a imposibilidad de pronosticar los desastres naturales, los brotes epidémicos y la creciente magnitud de las crisis humanitarias.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar seguimiento, prever y prepararse para mitigar las consecuencias para la salud de las emergencias y desastres; mejorar la preparación, la respuesta y la resiliencia a nivel nacional. - Abogar para que constantemente se fortalezca y financie a nivel nacional la primera línea de respuesta en las situaciones de emergencia. - Vigilar la aplicación del Reglamento Sanitario Internacional (RSI) a nivel de país. - Asegurarse de que la Oficina disponga de procedimientos normalizados de trabajo para organizar los equipos de apoyo en casos de brotes de enfermedades, desastres u otras emergencias declaradas.
Riesgos en cuanto a ciberseguridad	Una violación de la seguridad del sistema de información de la OPS puede afectar la integridad de los datos y la disponibilidad de información durante un tiempo considerable.	Se elaboró un minucioso programa de seguridad de la información que incluye herramientas tecnológicas consideradas estándares en la industria, así como capacitación para que el personal conozca mejor los procedimientos relacionados con la seguridad de la información y aumente el nivel de cumplimiento, incluido el monitoreo de equipos, redes y servidores de usuarios finales a fin de alertar sobre cualquier actividad sospechosa o bloquearla.

⁷ Informe sobre cuestiones estratégicas entre la OPS y la OMS. CE164/INF/1. 12 de abril del 2019

Riesgo	Descripción del riesgo	Ejemplos de actividades de mitigación (en curso o previstas)
Posibilidad de que ocurran fraudes y conflictos de intereses	Este riesgo está relacionado con posibles conflictos de intereses en proyectos en los que participan actores no estatales y el impacto que el fraude, la corrupción y otros tipos de conducta indebida puede tener en los recursos y la credibilidad de la OPS.	<ul style="list-style-type: none"> - La Oficina ha elaborado una nueva política sobre prevención del fraude y la corrupción, así como un programa obligatorio de capacitación a fin de que el personal sea más consciente de estos asuntos e incremente la vigilancia. - Las políticas relacionadas con la participación de los actores no estatales, las compras y la denuncia de irregularidades se cumple de manera estricta. - Se ha mejorado la capacidad de investigación. - Se ha actuado con rapidez en casos de fraude, corrupción o conductas no apropiadas.
Debilidad y fragmentación en los sistemas de información de salud	Este riesgo sigue siendo relevante porque afecta la capacidad de vigilar el progreso y tomar decisiones fundamentadas para avanzar hacia el logro de los resultados consensuados.	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir abogando por la inversión en los sistemas integrados de información para la salud y su actualización, con capacidad para generar y analizar datos desglosados de salud para la toma de decisiones y el seguimiento en el marco del <i>Plan de acción para el fortalecimiento de los sistemas de información para la salud 2019-2023</i>.⁸ - La Oficina ha asignado un volumen significativo de recursos para mejorar la cooperación técnica en el área de los sistemas de información de salud y fortalecer la generación y el análisis de datos con el objetivo de mejorar la gestión de los sistemas de salud y brindar apoyo a la toma de decisiones basadas en evidencia.

Declaración

El equipo de la Gerencia Ejecutiva y yo hemos realizado un seguimiento sistemático de todas las recomendaciones de la auditoría interna y la auditoría externa, incluidas las del Comité de Auditoría, hemos informado sobre asuntos éticos y hemos determinado los riesgos institucionales por medio del proceso de gestión de riesgos.

En mi opinión, el sistema de control interno de la Organización funcionó eficazmente a lo largo del ejercicio financiero comprendido entre el 1 enero del 2019 y el 31 de diciembre del 2019 y sigue así en la fecha en que firmo esta declaración.

Firmado

Carissa F. Etienne

Directora

Organización Panamericana de la Salud

⁸ Resolución CE164.R4. *Plan de acción para el fortalecimiento de los sistemas de información para la salud 2019-2023*. Junio del 2019.

INFORME DEL AUDITOR INDEPENDIENTE PARA LA CONFERENCIA SANITARIA PANAMERICANA

Opinión sobre los estados financieros

He auditado los estados financieros de la Organización Panamericana de la Salud para el ejercicio concluido el 31 de diciembre del 2019, que comprende el estado de situación financiera, el estado de rendimiento financiero, el estado de cambios en los activos netos, el estado de flujos de efectivo y el estado de la comparación del presupuesto y los aportes reales para el ejercicio antes mencionado, así como las notas correspondientes.

En mi opinión, estos estados financieros presentan de manera razonable, en todos los aspectos materiales, la situación financiera de la Organización Panamericana de la Salud al 31 de diciembre del 2019, así como el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de la Organización durante el período que concluyó en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).

Opinión sobre la regularidad

En mi opinión, en todos los aspectos materiales, los ingresos y los gastos se han aplicado a las finalidades propuestas por la Conferencia Sanitaria Panamericana y las transacciones financieras se han hecho de conformidad con el Reglamento Financiero y las Reglas Financieras de la Organización.

Fundamento de la opinión

Efectué mi auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Las responsabilidades que se me atribuyen de conformidad con tales normas se describen en mayor detalle en la sección "Responsabilidades del Auditor respecto de la auditoría de los estados financieros" del presente informe. En estas normas se estipula que mi personal y yo debemos cumplir con las normas éticas revisadas del año 2016 del Consejo de Información Financiera. Soy independiente de la Organización Panamericana de la Salud, conforme a los requisitos éticos pertinentes para la auditoría que efectué sobre estados financieros en el Reino Unido. Mi personal y yo hemos cumplido con las demás responsabilidades de ética, de conformidad con dichos requerimientos. Considero que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y apropiada para fundamentar mi opinión.

Responsabilidades de la gerencia y de quienes están a cargo de la gobernanza de los estados financieros

El Director es responsable de la formulación y la correcta presentación de los estados financieros, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, y del control interno que la gerencia considere necesario para permitir la preparación de estados financieros que estén libres de incorrecciones materiales, ya sea debido a fraude o error.

Al preparar los estados financieros, es responsabilidad de la gerencia evaluar la capacidad de la Organización para seguir funcionando, revelando, en los casos pertinentes, los asuntos relacionados con su funcionamiento y usando la base contable de empresa en funcionamiento salvo que la gerencia tenga previsto liquidar la Organización o cesar operaciones, o que no haya otra alternativa realista salvo liquidarla o cesar operaciones.

Es responsabilidad de los encargados de la gobernanza supervisar el proceso de presentación de informes financieros de la Organización.

Responsabilidades del Auditor respecto de la auditoría de los estados financieros

Es mi responsabilidad obtener una seguridad razonable de que los estados financieros en su conjunto están libres de incorrecciones materiales, sea debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contenga mi opinión. Obtener una seguridad razonable equivale a lograr un alto nivel de seguridad; sin embargo, no es garantía de que una auditoría realizada de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría siempre detecte una incorrección material cuando exista. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error, y se consideran materiales si puede preverse razonablemente que, de manera individual o agregada, influirán en las decisiones económicas que tomen los usuarios sobre la base de los estados financieros.

Como parte de una auditoría realizada de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría, apliqué el juicio profesional y mantuve el escepticismo profesional en toda la auditoría. Además:

- Detecté los riesgos de incorrecciones materiales en los estados financieros, ya sea debido a fraude o error; diseñé y apliqué procedimientos de auditoría para responder a esos riesgos; y obtuve evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base que sirva para mi opinión.

El riesgo de no detectar una incorrección material debida a un fraude es mayor que en el caso de una incorrección debida a un error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisión deliberada, tergiversación o elusión de un control interno.

- Obtuve conocimiento de los controles internos relevantes para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, no con el propósito de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la Organización.
- Evalué si las políticas contables usadas son las idóneas y si los estimados contables y la información conexa dada a conocer por la gerencia son razonables.
- Concluí sobre lo adecuado de usar, por parte de la gerencia, la base contable de empresa en funcionamiento y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluí sobre la existencia o no de una incertidumbre material relacionada con hechos o condiciones que puedan generar dudas significativas sobre la capacidad de la Organización para seguir en funcionamiento. Si concluyo que existe una incertidumbre material, estoy obligado a incluir en mi informe de auditoría un llamado de atención sobre la información correspondiente en los estados financieros o, si la información presentada no es adecuada, estoy obligado a expresar una opinión modificada. Mis conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de mi informe de auditoría. Sin embargo, la Organización puede dejar de seguir siendo una empresa en funcionamiento debido a hechos o condiciones que se presenten en el futuro.
- Evalué la presentación general, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluida la información presentada, y si los estados financieros representan las transacciones y hechos subyacentes de una manera que se logre una buena presentación.

Me comuniqué con las personas responsables de la gobernanza en relación con, entre otras cuestiones, las previsiones acerca del alcance y el momento de realización de la auditoría y los principales resultados de la auditoría, lo que incluye cualquier deficiencia significativa en los controles internos que haya detectado en mi auditoría.

Otra información

La gerencia es responsable de la otra información, lo que incluye los comentarios de la Directora y la declaración sobre el control interno de la OPS en el 2019. Mi opinión sobre los estados financieros no cubre esta otra información; no expreso ningún tipo de conclusión sobre garantías a ese respecto. Con respecto a mi auditoría de los estados financieros, mi responsabilidad se limita a leer esta otra información y, al hacerlo, considerar si hay alguna incongruencia material entre esta información y los estados financieros o la información que he adquirido durante la auditoría o si esta otra información parece tener errores materiales de alguna otra manera. Si, basándome en la labor realizada, concluyo que existe un error material en esta otra información, es mi obligación notificarlo. No tengo nada que notificar a este respecto.

También he elaborado un informe detallado sobre la auditoría con los resultados de mi auditoría.

FIRMADO

Gareth Davis 7 de agosto del 2020
Contralor y Auditor General

National Audit Office
157-197 Buckingham Palace Road
Victoria
London. SW1W 9SP
United Kingdom

Estados financieros

Organización Panamericana de la Salud Estado de situación financiera

Al 31 de diciembre del 2019
(en miles de dólares de los Estados Unidos)

Descripción	Referencia	31 de diciembre del 2019	31 de diciembre del 2018
ACTIVO			
Activo corriente			
Efectivo y equivalente de efectivo	Nota 3	188 926	193 712
Inversiones a corto plazo	Nota 4.1	247 034	288 320
Cuentas por cobrar	Nota 6	250 317	201 688
Inventarios	Nota 7	1 763	7 824
Total activo corriente		688 040	691 544
Activo no corriente			
Inversiones a largo plazo	Nota 4.2	421 548	379 245
Cuentas por cobrar	Nota 6	86 769	79 608
Propiedades, planta y equipo	Nota 8	109 195	106 143
Activos intangibles	Nota 9	496	695
Total activo no corriente		618 008	565 691
TOTAL ACTIVO		1 306 048	1 257 235
PASIVO			
Pasivo corriente			
Pasivo acumulado	Nota 10	26 979	25 398
Cuentas por pagar	Nota 11	13 826	11 942
Beneficios a los empleados	Nota 12.3	3 368	2 759
Ingresos diferidos	Nota 13	563 322	556 170
Provisión a corto plazo	Nota 23	14 387	
Total pasivo corriente		621 882	596 269
Pasivo no corriente			
Cuentas por pagar	Nota 11	7 796	7 796
Beneficios a los empleados	Nota 12.3	274 173	200 468
Ingresos diferidos	Nota 13	161 349	150 501
Total pasivo no corriente		443 318	358 765
TOTAL PASIVO		1 065 200	955 034
Patrimonio Neto		240 848	302 201
ACTIVO / PATRIMONIO NETO			
SalDOS de los fondos	Nota 14	63 931	142 088
Reservas	Nota 14	176 917	160 113
TOTAL ACTIVO / PATRIMONIO NETO		240 848	302 201

Organización Panamericana de la Salud
Estado de rendimiento financiero

Al 31 de diciembre del 2019
(en miles de dólares de los Estados Unidos)

Descripción	Referencia	31 de diciembre del 2019	31 de diciembre del 2018
INGRESOS			
Ingresos de transacciones sin contraprestación			
Contribuciones señaladas	Nota 15	112 047	103 225
Contribuciones voluntarias	Nota 15	122 782	518 279
Asignaciones de la OMS	Nota 15	84 396	69 315
Ingresos de transacciones con contraprestación			
Compras de suministros de salud pública	Nota 15	849 929	686 269
Otros ingresos	Nota 15	6 480	8 154
Ingresos varios	Nota 15	18 482	8 193
TOTAL INGRESOS		1 194 116	1 393 435
GASTOS			
Personal y otros costos de personal	Nota 16	143 507	123 426
Suministros, bienes básicos, materiales	Nota 16	851 769	692 653
Equipo, vehículos, muebles, activos intangibles, depreciación y amortización	Nota 16	1 990	1 449
Servicios contractuales	Nota 16	99 487	112 459
Viajes	Nota 16	34 767	49 055
Transferencias y fondos otorgados a contrapartes	Nota 16	20 077	365 813
Costos operativos generales	Nota 16	37 720	23 940
TOTAL GASTOS		1 189 317	1 368 795
EXCEDENTE NETO / (DÉFICIT)		4 799	24 640

Organización Panamericana de la Salud
Estado consolidado de cambios en los activos netos

Al 31 de diciembre del 2019

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

Descripción	Referencia	31 de diciembre del 2019	31 de diciembre del 2018
Activos netos al inicio del año		302 201	248 780
Ganancia (pérdida) actuarial respecto de las prestaciones a los empleados	Nota 12.6	(66 152)	28 781
Total de rubros (ingresos/gastos) reconocidos		(66 152)	28 781
Excedente (déficit) durante el ejercicio financiero		4 799	24 640
Total reconocido de ingresos y gastos durante el año		(61 353)	53 421
Activos netos al final del año	Nota 14	240 848	302 201

Organización Panamericana de la Salud
Estado de flujos de efectivo

Al 31 de diciembre del 2019
(en miles de dólares de los Estados Unidos)

Descripción	Referencia	31 de diciembre del 2019	31 de diciembre del 2018
Flujo de efectivo de las operaciones			
Movimientos no monetarios			
Excedente / (Déficit) durante el periodo		4 799	24 640
Depreciación y amortización	Nota 8/9		
(Aumento) / Disminución en las cuentas por cobrar	Nota 6	1 990	1 962
(Aumento) / Disminución en los inventarios	Nota 7	(55 790)	211 131
Aumento / (Disminución) en el pasivo acumulado	Nota 10	6 061	186
Aumento / (Disminución) en las cuentas por pagar	Nota 11	1 884	2 460
Aumento / (Disminución) en las prestaciones a los empleados	Nota 12.3/12.6	8 162	3 599
Aumento / (Disminución) en los ingresos diferidos	Nota 13	18 000	(6 598)
Aumento / (Disminución) en las provisiones a corto plazo	Nota 23	14 387	(174 099)
Flujos de efectivo neto de las operaciones		1 074	
Flujos de efectivo de las actividades financieras y de inversión			63 281
(Aumento) / Disminución en las inversiones a corto plazo	Nota 4.1	41 286	
(Aumento) / Disminución en las inversiones a largo plazo	Nota 4.2	(42 303)	71 475
Adquisición de propiedades, planta y equipo y activos tangibles	Nota 8/9	(4 843)	(6 271)
Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión		(5 860)	(513)
Aumento / (Disminución) neto del efectivo y equivalente de efectivo		(4 786)	64 691
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del ejercicio financiero		193 712	127 972
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del ejercicio financiero		188 926	193 712

Organización Panamericana de la Salud

Comparación del presupuesto y los importes reales

Al 31 de diciembre del 2019

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

Categoría/área programática	2018-2019 Presupuesto Aprobado	2018			2019			Presupuesto 18-19	Total Gastos	Total 18-19 Gastos como % del Presupuesto Revisado
		Presupuesto Prorrateado	Gastos	% Gastos Vs Presupuesto Revisado	Presupuesto Prorrateado	Gastos	% Gastos Vs Presupuesto Revisado			
1. Enfermedades transmisibles	114 600	57 300	49 878	87%	57 300	54 288	95%	114 600	104 166	91%
2. Enfermedades no transmisibles y factores de riesgo	59 100	29 550	21 199	72%	29 550	20 310	69%	59 100	41 509	70%
3. Determinantes de la salud y promoción de la salud a lo largo de todo el ciclo de vida	81 400	40 700	26 891	66%	40 700	26 600	65%	81 400	53 491	66%
4. Sistemas de salud	118 400	59 200	43 983	74%	59 200	46 925	79%	118 400	90 908	77%
5. Preparación, vigilancia y respuesta	56 400	28 200	19 983	71%	28 200	20 703	73%	56 400	40 686	72%
6. Servicios corporativos y funciones habilitadoras	189 700	94 850	78 911	83%	94 850	85 515	90%	189 700	164 426	87%
Sub-total de los programas básicos (categorías 1-6)	619 600	309 800	240 845	78%	309 800	254 341	82%	619 600	495 186	80%
Programas especiales y respuesta a emergencias	56 000	28 000	20 703	74%	28 000	30 271	108%	56 000	50 974	91%
TOTAL	675 600	337 800	261 548	77%	337 800	284 612	84%	675 600	546 160	81%

El Programa y Presupuesto de la OPS se aprobó en la resolución CSP29.R6 como un presupuesto integrado, independiente de las fuentes de financiamiento. Las cifras de la columna "Presupuesto aprobado, 2018-2019" indican las necesidades totales de recursos (a menudo denominadas "límites máximos" o "dotaciones") no el financiamiento. En los ejercicios económicos del 2018 y el 2019 no se hizo ninguna transferencia presupuestaria; por lo tanto, el presupuesto resultante (prorrateado para cada año y totalizado para el bienio) es el mismo que el presupuesto aprobado originalmente. Los gastos del 2019 representan gastos reales y acumulados de todas las fuentes de financiamiento (contribuciones señaladas e ingresos varios, contribuciones voluntarias de la OPS, así como fondos especiales destinados a financiar el Programa y Presupuesto). El nivel de financiamiento y gastos por fuente de financiamiento se presentan en otros informes del presente documento.

El presupuesto bienal aprobado de la OPS está en línea con los niveles presupuestarios históricos, cuyo financiamiento no suele llegar al 90%. Aunque los gastos se aceleraron en el segundo año del bienio, la tasa de ejecución registró un descenso en el último trimestre del 2019 debido a las medidas institucionales de contención de costos aplicadas en respuesta a los problemas en el flujo de efectivo. Además, se observaron bajos niveles de financiamiento, con el consiguiente efecto en los gastos de la categoría 3 y, en menor medida, en las categorías 2, 4 y 5.

La categoría 1 estuvo bien financiada, por lo que se observan altos niveles de gasto. La categoría 6 está financiada casi en su totalidad con fondos flexibles y recibe la mayor parte del financiamiento por adelantado, por lo que también muestra un alto nivel de gasto en comparación con los límites presupuestarios aprobados. No todos los fondos disponibles para el presupuesto del bienio 2018-19 expiraron a finales del 2019 y algunos saldos se transfieren al período presupuestario correspondiente al bienio 2020 - 21.

En el anexo a la nota 17 puede verse un análisis más detallado de los gastos con respecto a los niveles de financiamiento reales al cierre de diciembre del 2019.

Notas a los estados financieros

1. Misión de la Organización Panamericana de la Salud

La misión de la Organización Panamericana de la Salud consiste en "liderar esfuerzos colaborativos estratégicos entre los Estados Miembros y otros aliados para promover la equidad en salud, combatir la enfermedad, y mejorar la calidad y prolongar la duración de la vida de los pueblos de las Américas".

La Organización Panamericana de la Salud es un organismo internacional de salud pública con más de 100 años de experiencia de trabajo para mejorar la salud y los niveles de vida de los países de las Américas. Es la organización del sistema interamericano especializada en temas de salud. También es la Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud y goza de reconocimiento internacional como parte del sistema de las Naciones Unidas.

La Oficina Sanitaria Panamericana (la Oficina) ejerce las funciones de Secretaría de la Organización. La Oficina tiene la función de brindar apoyo técnico y liderazgo a los Estados Miembros de la OPS en su afán por alcanzar el objetivo de salud para todos y los valores correspondientes.

La sede de la Organización está ubicada en Washington, D.C. (Estados Unidos). Además, hay representaciones de la OPS en todos los países de la Región, con el fin de llevar a la práctica los valores, la misión y la visión de la Organización en el continente americano.

2. Políticas contables

2.1 Base de la preparación

De conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS), los estados financieros de la Organización Panamericana de la Salud se han preparado según la base contable de acumulación o devengo, usando la convención del costo histórico, excepto en el caso de los terrenos y los edificios que se muestran al valor razonable del mercado. En los casos en los que no había una IPSAS para abordar un tema particular, se aplicó la Norma Internacional de Presentación de Informes Financieros (IFRS).

Los estados financieros de la Organización fueron certificados y autorizados por la Directora de la Organización, de conformidad con la facultad que le confirió la Conferencia Sanitaria Panamericana según lo establecido en la resolución CSP29.R10 de septiembre del 2017. La fecha de aprobación es la fecha del Informe del Auditor Externo. Ninguna otra autoridad está facultada para modificar los estados financieros una vez que se hayan publicado. (Referencia: párrafo 26, IPSAS 14).

La moneda funcional y utilizada para los informes de la Organización es el dólar de los Estados Unidos (US\$). Las cantidades indicadas en los estados financieros y en los gráficos de las notas explicativas se han redondeado para expresarlas en miles. La práctica de redondeo puede dar lugar a que las cantidades de los cuadros quizás no sumen exactamente lo mismo que los totales redondeados o las notas que los respaldan.

Estos estados financieros se prepararon dando por sentado que la Organización es una empresa en funcionamiento, que seguirá en funcionamiento y cumplirá con su mandato en el futuro previsible (IPSAS 1). Ni los Cuerpos Directivos de la Organización ni ninguno de sus Estados Miembros de manera individual han manifestado intención alguna de cerrar la Organización o poner fin a sus operaciones, o de reducir el financiamiento asignado a sus actividades.

La COVID-19 es un evento no rectificador que se produjo después de la fecha de cierre del ejercicio cuyo impacto la Organización no puede cuantificar.

De conformidad con la IPSAS 1, se ha preparado el siguiente conjunto completo de estados financieros:

- a. Estado de situación financiera
- b. Estado de rendimiento financiero
- c. Estado de cambios en los activos netos
- d. Estado de flujos de efectivo
- e. Estado de comparación del presupuesto y los importes reales
- f. Notas, integradas por un resumen de las principales políticas contables y otra información pertinente.

2.2 Efectivo y equivalente de efectivo

El efectivo y el equivalente de efectivo, que son activos financieros, incluyen el efectivo en caja, el efectivo en bancos, mercados monetarios y los depósitos a corto plazo con vencimientos inicialmente de 90 días o menos. Para que una inversión satisfaga los requisitos que debe tener un equivalente de efectivo, debe ser convertible a un monto conocido de dinero en efectivo y estar sujeta a un riesgo insignificante de cambios en su valor.

Los depósitos a corto plazo se declaran según el costo amortizado utilizando el método de la tasa de interés real, según el cual los intereses devengados se reconocen sobre la base del rendimiento real.

El dinero en efectivo y los equivalentes de efectivo se mantienen para atender los compromisos de dinero en efectivo a corto plazo y no para efectuar inversiones.

2.3 Inversiones

Las inversiones son activos financieros y se reconocen cuando la Organización se convierte en una de las partes de las disposiciones contractuales de la inversión. Las inversiones se clasifican como disponibles para la venta o mantenidas hasta su vencimiento. Las inversiones disponibles para la venta se contabilizan sobre la base de la fecha de compra. Las inversiones mantenidas hasta su vencimiento se reconocen en la fecha de cierre.

Las inversiones se clasifican como disponibles para la venta en los casos en que la Organización no se haya comprometido a mantener esos instrumentos hasta su vencimiento. Los recursos financieros que pueden liquidarse se declaran a su valor razonable de mercado (incluidos los costos de las transacciones que son atribuibles directamente a la adquisición del recurso financiero) y los cambios de valor se reconocen en el estado de cambios en los activos netos. Los activos disponibles para la venta se negocian activamente en el mercado y la valoración de estos activos está determinada por cotizaciones de precio en el mercado abierto para los instrumentos financieros idénticos. Las pérdidas por deterioro del valor se reconocen cuando el valor contable de un recurso es superior al valor razonable de mercado sobre una base que no sea de carácter temporal. La OPS vigila periódicamente el valor razonable de mercado de sus inversiones e investiga la causa subyacente de una disminución en el valor. La política de inversiones especifica los límites de clasificación crediticia que deben seguirse. Si el deterioro del valor es el resultado de una reducción en la calificación crediticia por debajo de las directrices establecidas en la política de inversiones, el Comité de Inversiones debe tomar medidas al respecto.

Los cargos por deterioro de la inversión y el interés calculado usando el método de interés real se reconocen en el excedente o el déficit. Cuando se elimina un activo disponible para la venta, la ganancia acumulada o la pérdida reconocida con anterioridad en el estado de cambios en los activos netos se incluye en el excedente o déficit correspondiente al período.

Las inversiones mantenidas hasta su vencimiento son activos financieros con pagos fijos o determinables y vencimiento fijo que la Organización tiene la intención y capacidad de mantener hasta su vencimiento. Las inversiones mantenidas hasta su vencimiento están compuestas de bonos de organismos de los Estados Unidos como la Federal National Mortgage Association (Fannie Mae) y la Federal Home Loan Mortgage (Freddie Mac).

Las inversiones mantenidas hasta su vencimiento se declaran al costo amortizado utilizando el método de la tasa de interés real, según el cual los intereses devengados se reconocen sobre la base del rendimiento efectivo en el estado de rendimiento financiero.

2.4 Préstamos y cuentas por cobrar

Los préstamos y otros cuentas por cobrar que tienen pagos fijos o determinables, que no se cotizan en un mercado activo, se clasifican como préstamos y cuentas por cobrar. Los préstamos y otros cuentas por cobrar se declaran al costo menos la amortización calculada usando el método de interés real, menos cualquier pérdida de valor.

Los intereses devengados se reconocen sobre la base del interés real, a diferencia de los cuentas por cobrar a corto plazo donde el reconocimiento de los intereses sería inmaterial.

2.5 Políticas de gestión de riesgos

La Organización mantiene fondos que no se requieren para cubrir necesidades operativas inmediatas como inversiones para obtener ingresos sobre la liquidez excedentaria que, de conformidad con los artículos X y XI del Reglamento Financiero y las Reglas Financieras X y XI de la Organización Panamericana de la Salud, financia una porción del presupuesto ordinario. Las inversiones se hacen de conformidad con la política de inversiones de la Organización, que establece las directrices destinadas a proteger el capital invertido, mantener la liquidez adecuada y obtener un rendimiento acorde con las limitaciones impuestas por el riesgo de las inversiones. Las directrices de la política definen la duración, la diversidad y la calidad del crédito, que concuerdan con la limitación del crédito, el mercado y los riesgos relacionados con las tasas de interés. El riesgo de la Organización con respecto a la calificación crediticia es mitigado por las políticas de inversiones que establecen límites en cuanto al nivel de exposición al riesgo a cualquiera de las contrapartes, y limita las inversiones en un único emisor no gubernamental a no más de 25%.

De conformidad con los requisitos de la política de inversiones, las inversiones administradas internamente se circunscriben a los instrumentos financieros clasificados como A1/P1 y AAA/Aaa. Los pagarés de ingreso fijo consisten principalmente en instrumentos de organismos de los Estados Unidos que llevan implícita la garantía del Gobierno de los Estados Unidos.

Los fondos colocados con gerentes externos de inversiones están limitados a instrumentos cuya calidad de crédito se ha clasificado como A1/P1 o BBB- o superior, de conformidad con sus mandatos. Hay mecanismos para eliminar de la cartera una inversión que se encuentre por debajo de los requisitos mínimos de calificación. En caso de que la clasificación de un valor descienda por debajo de los requisitos mínimos en cuanto a la calidad del crédito, el gerente externo informará de inmediato a la OPS.

El período máximo de vencimiento para la inversión a corto plazo del efectivo operativo no será superior a un año. La inversión a largo plazo de los fondos estratégicos se limita a un vencimiento real inferior a cinco años. La inversión a largo plazo para el fideicomiso para los pagos por rescisión del nombramiento y repatriación (TAREP, por su sigla en inglés) se limita a un vencimiento real inferior a diez años.

Las cuentas de depósito se mantienen en instituciones financieras que tengan clasificaciones de solvencia crediticia emitidas por organismos de clasificación reconocidos, cuando existan esas clasificaciones. En los casos en los que no exista ningún tipo de clasificación, se evalúa la fortaleza financiera general de la institución antes de depositar los fondos en esa institución. Las cuentas denominadas en monedas diferentes al dólar de los Estados Unidos se vigilan diariamente para asegurar que los saldos se mantengan en el nivel mínimo exigido por las operaciones.

El Comité de Inversiones de la OPS aprueba la selección de instrumentos financieros, así como las instituciones financieras asociadas, de conformidad con las directrices de la política de inversiones ya mencionadas para reducir el riesgo crediticio.

2.6 Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son activos financieros no derivados con pagos fijos o determinables que no se comercian en un mercado activo. Las cuentas por cobrar corrientes son los montos a cobrar dentro de los doce meses siguientes a la fecha del informe, mientras que las cuentas por cobrar no corrientes son los que se vencen en un plazo superior a los doce meses contados a partir de la fecha de los estados financieros. Los cuentas por cobrar se declaran al costo menos la amortización calculada usando el método de interés real, menos cualquier pérdida por deterioro del valor (que se reconoce en el estado de rendimiento financiero). Sin embargo, en las cuentas por cobrar corrientes no hay ninguna

diferencia significativa entre los costos amortizados; por lo tanto, estos cuentas por cobrar han sido reconocidos al costo menos cualquier pérdida por deterioro del valor. La decisión de reducir el valor de un efecto por cobrar se basa en un análisis del plazo de pago del efecto por cobrar y las circunstancias que rodean la relación con terceros. El cálculo del deterioro del valor se basará en un porcentaje del efecto por cobrar total en riesgo.

Las cuentas por cobrar de transacciones con contraprestación se reconocen cuando se adeudan bienes o servicios (por lo general, en forma de dinero en efectivo) a la Organización que surgen de una transacción en la que una entidad recibe un valor de otra entidad y, a cambio, le da a la otra entidad un valor aproximadamente igual (IPSAS 9).

Los cuentas por cobrar de transacciones sin contraprestación se establecen cuando se le deben activos o servicios (por lo general, en forma de dinero en efectivo) a la Organización que surgen de una transacción en la que una entidad recibe valor de otra entidad sin recibir un valor aproximadamente igual directamente a cambio; o la Organización le ha dado valor a otra entidad sin recibir directamente un valor aproximadamente igual en el intercambio (IPSAS 23).

Los tipos principales de cuentas por cobrar son:

- **Las contribuciones señaladas (transacciones sin contraprestación):** Son compromisos formales de los Estados Miembros y los Estados Participantes y los Miembros Asociados por el período del presupuesto bienal. Las contribuciones señaladas se reconocen como cuentas por cobrar cuando pasan a ser adeudadas y deben pagarse el 1 de enero de cada año. No hay ninguna disposición en el Reglamento Financiero para anular en libros una contribución señalada; Además, de conformidad con el Reglamento Financiero vigente, no se ha reconocido ninguna pérdida por deterioro del valor.
- **Los cuentas por cobrar del Fondo de Igualación de Impuestos (transacciones sin contraprestación):** Son los importes adeudados por los Estados Miembros que gravan con impuesto sobre la renta los sueldos recibidos de la Organización por sus ciudadanos u otras personas sujetas a tales impuestos y que se incluyen en las contribuciones señaladas del Estado Miembro. La Organización utiliza esos montos estimados para reembolsar el impuesto sobre la renta pagado por el personal en cuestión.
- **Las contribuciones voluntarias (transacciones sin contraprestación):** La Organización firma convenios de contribuciones voluntarias que pueden entrar en las siguientes categorías: 1) el fondo de contribuciones voluntarias, que incluye recursos financieros de gobiernos, organizaciones del sector público y el sector privado (de Estados Miembros de la OPS y otros Estados); organizaciones internacionales (dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas); organizaciones con fines de lucro; organismos no gubernamentales; fundaciones; y otras contribuciones voluntarias; 2) el fondo de contribuciones voluntarias nacionales, que incluye recursos financieros de los gobiernos exclusivamente para el financiamiento de proyectos internos; y 3) el fondo de contribuciones voluntarias destinadas a los Preparativos de Emergencia y Socorro en Casos de Desastre, que incluye recursos financieros de gobiernos, organizaciones del sector público y el sector privado (de Estados Miembros de la OPS y otros Estados), organizaciones internacionales (dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas); organizaciones con fines de lucro; organizaciones no gubernamentales; fundaciones; y otras contribuciones voluntarias. Luego de la firma por ambas partes y de la aprobación por parte de la Oficina del Asesor Jurídico de la Organización, el valor total del convenio se reconoce como un efecto por cobrar y como un ingreso diferido (nota 2.13).

Para determinar la porción corriente de las cuentas por cobrar correspondiente a las contribuciones voluntarias al 31 de diciembre del 2019, la Organización clasificó todos los saldos de las cuentas por cobrar de las contribuciones voluntarias que expiran antes del 31 de diciembre del 2020, así como las subvenciones que tienen un estatus indefinido, como cuentas por cobrar corrientes. Además, los saldos de las cuentas por cobrar de los acuerdos de contribuciones voluntarias que se extienden más allá del 2020 se asignaron entre las cuentas por cobrar corrientes y no corrientes usando un cálculo directo lineal basado en el número de años restantes. La porción no corriente de las cuentas por cobrar reflejará el saldo del monto total de las cuentas por cobrar correspondiente a los acuerdos de contribuciones voluntarias, menos el cálculo de la porción corriente de las cuentas por cobrar.

- **La compra de insumos de salud pública (transacciones con contraprestación):** Las compras de insumos de salud pública son fundamentales para que la Organización cumpla su misión de apoyar a los Estados Miembros mediante la cooperación técnica para los programas de salud pública, en especial en lo relativo a la compra de vacunas y jeringas, suministros médicos, estuches de diagnóstico, medicamentos y equipo.

Las cuentas por cobrar de los Estados Miembros por la compra de insumos de salud pública se componen de dos fondos: el Fondo Rotatorio para la Compra de Vacunas y el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública. Los cuentas por cobrar se establecen para cada Estado Miembro participante cuando se recibe la notificación de que los productos fueron entregados por el proveedor y ya fue aprobado el pago al proveedor. Esto genera la emisión de una factura para el Estado Miembro pertinente.

- **Actividades de financiamiento entre organizaciones:** Las cuentas por cobrar entre organizaciones representan el monto adeudado a la Organización por la Organización Mundial de la Salud como resultado neto de las transacciones entre las organizaciones.
- **Anticipos al personal:** De conformidad con el Reglamento Financiero y las Reglas Financieras de la Organización, se hacen anticipos al personal en relación con las prestaciones (es decir, subsidios de educación, viaje, pagos de impuesto sobre la renta, reclamaciones de seguro, etc.) y se reconocen como cuentas por cobrar, hasta que se cargan al gasto una vez que se recibe el reclamo necesario o la documentación comprobatoria.

La Organización procesa los cuentas por cobrar incobrables basándose en la delegación de autoridad con respecto a las cantidades que se anularán en los libros.

2.7 Inventarios

Los medicamentos y los suministros médicos pertenecientes a la Organización, y que están bajo su control, se registran como inventarios con la intención de que se mantengan para su distribución en el transcurso habitual de las operaciones. Se valoran al menor costo o al valor realizable al final del ejercicio financiero. Las cantidades de medicamentos y suministros médicos que son propiedad de la Organización, de acuerdo con los sistemas de seguimiento de la Organización, son validadas por medio de recuentos físicos de las existencias. Estos medicamentos y suministros médicos se asientan como gastos cuando son distribuidos directamente por la Organización o una vez que se entregan a las instituciones gubernamentales o no gubernamentales. Los inventarios que se mantienen para la distribución se valoran al costo más bajo o costo de reemplazo. Los inventarios se mantienen en la bodega de PROMESS en Haití, un establecimiento de almacenamiento estratégico. Si la Organización recibe inventarios adquiridos mediante transacciones sin contraprestación, se registrarán al valor razonable de la compra. La fórmula del costo, debido a las circunstancias particulares de Haití, es "primero en caducar, primero en salir", para los inventarios de productos farmacéuticos.

El Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción (PALTEX) fue establecido por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) a mediados de los años sesenta como un programa de cooperación técnica dirigido a mejorar la calidad de los procesos educativos en ciencias de la salud en América Latina. PALTEX es un programa de publicaciones que adquiere, produce y distribuye libros de texto de calidad y material de instrucción en español y portugués a precios asequibles. El programa PALTEX se cerró el 31 de diciembre del 2019.

Los inventarios, comprados con fondos de contribuciones voluntarias en nombre de un proyecto, no forman parte de los inventarios de la Organización. La Organización es únicamente un agente ejecutor y su única responsabilidad es disponer de los bienes de conformidad con las condiciones del acuerdo. Si los bienes no se consumen en el período del proyecto, el donante determinará cómo se debe disponer definitivamente de estos bienes. En ningún momento la Organización retiene el control de estos bienes; por consiguiente, el tratamiento contable adecuado será asentar estos productos como gastos en el momento de la compra.

2.8 Propiedades, planta y equipo

Las propiedades, plantas y equipos con un valor superior al nivel mínimo establecido de \$20 000 se reconocen como activos no corrientes en el estado de situación financiera. Inicialmente, se reconocen al costo, a menos que se adquieran mediante una transacción sin contraprestación, en cuyo caso se reconocen al valor razonable a la fecha de la compra. La Organización aplica el método del costo a su planta y equipo, es decir, los artículos se asientan al costo, menos la depreciación acumulada y cualquier pérdida acumulada por deterioro del valor. La Organización aplica el método de revaluación solo a los terrenos y a los edificios.

La Organización considera todas sus propiedades, plantas y equipos como activos no generadores de efectivo.

La depreciación se carga a las propiedades, plantas y equipos (excepto a los terrenos) para rebajar el costo o valor razonable del activo a su valor residual, a lo largo de su vida útil, calculada utilizando el método lineal; un semestre de depreciación se asienta en el año de la compra. Los lapsos de vida útil calculados para las clases de activo fijo son los siguientes:

Clase de activo y descripción	Vida útil calculada
Edificios	40 años
Construcciones móviles	5 años
Equipos informáticos	3 años
Equipos de oficina	3 años
Vehículos	5 años
Equipo audiovisual	3 años
Mejoras en arrendamientos	3 años
Instalaciones y accesorios de oficina	3 años

Las propiedades, plantas y equipos adquiridos con fondos de las contribuciones voluntarias en nombre de un proyecto no son activos de la Organización y se destinan al uso exclusivo del beneficiario del proyecto. La Organización es simplemente un agente ejecutor y su única responsabilidad es disponer de los bienes de conformidad con las condiciones del acuerdo. La Organización no retiene la propiedad de estos bienes; por consiguiente, estos bienes se asientan como gastos en el momento de la compra. Si los bienes no se consumen en el período del proyecto, el donante determinará cómo se debe disponer definitivamente de estos bienes.

La Organización reevaluará sus terrenos y sus edificios periódicamente, incluyendo las propiedades arrendadas. Se utilizarán expertos externos para determinar el valor de mercado actualizado directamente al hacer referencia a los precios observables en un mercado activo o transacciones recientes de mercado en condiciones de plena competencia. Todas las mejoras, renovaciones, etc. que se hagan a los edificios desde la última evaluación se asientan como gastos en el año en que ocurren y se incluirán en la revaluación futura.

Las mejoras en los locales arrendados se reconocen como activos y se valoran al costo, y se deprecian a lo largo del menor lapso de vida útil restante de las mejoras o del término del contrato de arrendamiento.

Los terrenos y los edificios donados se valoran al valor razonable del mercado y se reconocen como activos no corrientes.

2.9 Arrendamientos

La Organización fue el arrendador de la parcela del edificio en 2121 Virginia Avenue, N.W., Washington, D.C. y el arrendatario de las dos primeras plantas del mismo edificio bajo un contrato de arrendamiento operativo. Ambos contratos de arrendamiento finalizaron el 30 de diciembre del 2019, cuando la Organización compró el edificio.

La Organización también arrienda varios espacios de oficina para las representaciones de la OPS en todos los países de la Región de las Américas. Todos estos son convenios sujetos a cancelación. El total de los pagos anuales en concepto de contratos de arrendamiento figura en una nota a pie de página en la nota 16 sobre los gastos.

2.10 Activos intangibles

Los activos intangibles superiores a los niveles mínimos preestablecidos de \$30 000 para los activos intangibles adquiridos externamente y de \$100 000 para los activos intangibles creados internamente se declaran al costo histórico menos la amortización acumulada y cualquier pérdida por deterioro del valor. La amortización para los activos intangibles se determina sobre su vida útil calculada utilizando el método lineal. La amortización se carga a los activos intangibles para rebajar el costo o valor razonable del activo a su valor residual, a lo largo de su vida útil calculada utilizando el método lineal; un año completo de depreciación se asienta en el año de la compra.

Los lapsos de vida útil calculados para las clases de activo intangible son los siguientes:

Clase	Vida útil calculada (años)
Software adquirido externamente	7
Software desarrollado internamente	5
Licencias y derechos, derechos de autor y otros activos intangibles	3

2.11 Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar son el pasivo financiero respecto de los bienes o los servicios que la Organización ha recibido y son reconocidos al costo de amortización, que para los efectos pagaderos es igual al costo. Las cuentas por pagar incluyen lo siguiente:

- Los montos adeudados a los donantes, los asociados y los interesados directos que representan las contribuciones voluntarias no utilizadas para acuerdos que ya vencieron.
- Las cuentas por cobrar entre organizaciones que representan el monto adeudado a la OPS por la Organización Mundial de la Salud como resultado neto de transacciones entre organizaciones.
- Las facturas recibidas y aprobadas para el pago pero que todavía no se han pagado.

2.12 Pasivo acumulado

El pasivo acumulado es el pasivo financiero integrado por los bienes o servicios que la Organización ha recibido en el transcurso del período abarcado en el informe y que todavía no se han facturado o pagado. Se reconocen al costo de amortización, que para las acumulaciones es igual al costo.

2.13 Ingresos diferidos

Los ingresos diferidos se derivan de acuerdos jurídicamente vinculantes entre la Organización y sus asociados, como los gobiernos (Estados Miembros de la OPS y Estados No Miembros de la OPS); organizaciones internacionales (dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas); organizaciones con fines de lucro; organizaciones no gubernamentales; fundaciones y de otras contribuciones voluntarias- según los cuales los asociados aportan financiamiento a la Organización para el apoyo de las iniciativas de cooperación técnica (contribuciones voluntarias).

Los ingresos diferidos se reconocen cuando (1) un acuerdo contractual es confirmado por escrito por ambas partes, es decir; la Organización y los donantes, los asociados, o los interesados directos, y 2) los fondos son condicionales y están determinados por factores como los siguientes:

- El convenio tiene una finalidad establecida.
- El convenio tiene un presupuesto.
- El convenio tiene una fecha de entrada en vigor y una fecha de finalización.
- El convenio exige la presentación de informes técnicos y financieros.
- Los fondos proporcionados de conformidad con el convenio deben usarse para las actividades requeridas o descritas en el convenio o devolverse al donante.
- Una vez finalizado el proyecto, todos los fondos no ejecutados se devolverán al donante, asociado o interesado directo.

Los ingresos se reconocen en el estado de rendimiento financiero, sobre la base del monto ejecutado durante el ejercicio financiero.

Los fondos que se reciben de manera anticipada de los gobiernos y las instituciones que participan en las compras de insumos de salud pública para la compra de bienes se consideran ingresos diferidos. Una vez que se recibe la confirmación de que los bienes fueron entregados por el proveedor y se ha aprobado el pago al proveedor, los ingresos se reconocen en el estado de rendimiento financiero.

Para determinar la porción corriente de los ingresos diferidos correspondientes a las contribuciones voluntarias al 31 de diciembre del 2019, la Organización clasificó todos los saldos de los ingresos diferidos de las contribuciones voluntarias que expiran antes del 31 de diciembre del 2020, así como las subvenciones que tienen un estatus indefinido, como ingresos diferidos corrientes. Además, los saldos de los ingresos diferidos de los acuerdos de contribuciones voluntarias que se extienden más allá del 2020 se asignaron entre los ingresos diferidos corrientes y no corrientes usando un cálculo directo lineal basado en el número de años restantes. La porción no corriente de los ingresos diferidos será el saldo del monto total de los ingresos diferidos correspondiente a las contribuciones voluntarias menos la estimación del ingreso diferido corriente.

2.14 Prestaciones a los empleados

La Organización reconoce los gastos y el pasivo respecto de las siguientes prestaciones a los empleados:

- 1) las prestaciones a los empleados devengadas en el ejercicio financiero en curso son un pasivo corriente reconocido al costo de amortización;
- 2) las prestaciones después de la separación del servicio, como el seguro de enfermedad del personal tras la separación del servicio, son reconocidas al valor actual de la obligación;
- 3) otras prestaciones a los empleados relacionadas con la separación del servicio son reconocidas al valor actual de la obligación.

La Organización contrata periódicamente los servicios actuariales de expertos externos para determinar el nivel apropiado de pasivos a los fines de la presentación de informes financieros (es decir, el valor actual de las obligaciones por prestaciones definidas) así como el costo por los servicios y el costo por intereses correspondiente al ejercicio fiscal en curso. Esta información también se utiliza para calcular los diferentes porcentajes de contribución que se aplicarán a los costos de personal.

La Organización además utiliza esta información para fines de las inversiones a objeto de asegurar que las inversiones del Plan satisfagan los requisitos de liquidez de las obligaciones respectivas.

2.15 Provisiones y pasivos contingentes

Se prevén obligaciones y gastos futuros en los casos en que la Organización tiene una obligación presente legal o implícita como resultado de sucesos pasados; es probable que se exija a la Organización que cancele la obligación, por lo que es importante poder efectuar un cálculo fiable de su valor.

Otros compromisos que no satisfacen los criterios de reconocimiento como pasivo se muestran en las notas relativas a los estados financieros como pasivo contingente cuando su existencia solo se confirme si ocurren o dejan de ocurrir uno o más eventos futuros inciertos que no están completamente bajo el control de la Organización o cuyo valor no puede calcularse de manera fiable.

2.16 Ingresos

Los ingresos comprenden las entradas brutas de beneficios económicos o potencial de servicios recibidas o por recibir por la Organización durante el año, que representan un aumento de los activos netos (IPSAS 23). La Organización reconoce los ingresos de conformidad con los criterios establecidos por la IPSAS 9, "Ingresos de transacciones con contraprestación", y la IPSAS 23, "Ingresos de transacciones sin contraprestación".

Las transacciones con contraprestación son transacciones en las cuales la Organización recibe activos o servicios, o tiene un pasivo extinguido y, a cambio, entrega directamente a otra entidad un valor que se aproxima al valor recibido, en forma de efectivo, bienes, servicios, o uso de activos (IPSAS 9).

En una transacción sin contraprestación, la Organización recibe valor de otra entidad sin dar directamente como contraprestación un valor que se aproxime o sea igual al que recibe, o le entrega un valor a otra entidad sin recibir como contraprestación un valor que se aproxime o sea igual al que se recibe (IPSAS 9).

Las fuentes principales de ingresos para la Organización incluyen, entre otras, las contribuciones señaladas, las contribuciones voluntarias, las compras de suministros de salud pública, otros ingresos y los ingresos varios.

- **Ingresos de contribuciones señaladas (transacciones sin contraprestación):** Los ingresos de las contribuciones señaladas se reconocen a partir del 1 de enero de cada año cuando las contribuciones señaladas que los Estados Miembros se comprometieron a pagar a la Organización se convierten en vencidas y exigibles.
- **Ingresos de contribuciones voluntarias (transacciones sin contraprestación):** Las contribuciones voluntarias, confirmadas por escrito por ambas partes, se reconocen como cuentas por cobrar e ingresos diferidos (pasivo) porque estos convenios de financiamiento son condicionales. A medida que se ejecutan los proyectos con fondos de contribuciones voluntarias, los ingresos diferidos se reconocen como ingresos. Las categorías de contribuciones voluntarias se explican en la nota 2.6.
- **Ingresos para la compra de suministros de salud pública (transacciones con contraprestación):** Los ingresos se reconocen respecto de las compras de suministros de salud pública porque los riesgos y los beneficios de los bienes adquiridos recaen en la Organización. Los ingresos de estas transacciones se reconocen una vez que se ha recibido la notificación de que los bienes fueron entregados por el proveedor y fue aprobado el pago al proveedor. Las compras de los insumos de salud pública se hacen por medio de tres fondos: el Fondo Rotatorio para la Compra de Vacunas, el Fondo de Compras Reembolsables; y el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública. (Para más información sobre los fondos rotatorios, véase la nota 2.6, cuentas por cobrar; sobre las compras reembolsables, véase la nota 2.13, ingresos diferidos).
- **Contribuciones señaladas de la OMS (transacciones sin contraprestación)** En su calidad de Oficina Regional de la OMS para las Américas (AMRO), la Organización recibe asignaciones de financiamiento de la OMS para la ejecución de actividades de cooperación técnica.

Los fondos que la Organización recibe de la OMS incluyen las *siguientes asignaciones*:

- Asignaciones de contribuciones señaladas de la OMS
 - Asignaciones de contribuciones voluntarias de la OMS
 - Asignaciones de otros fondos internos de la OMS
- **Otros ingresos (transacciones con contraprestación):** En virtud de sus mandatos específicos, la Organización lleva a cabo otras actividades de cooperación técnica para las que los ingresos se divulgan por separado. Estas actividades incluyen lo siguiente: Ventas de servicios y costos de soporte del programa.

- **Otros ingresos (transacciones con contraprestación):** Otros ingresos incluyen revaluaciones de divisas, ganancias y pérdidas debidas a las tasas de cambio, intereses devengados, ganancias y pérdidas no realizadas, y ganancias y pérdidas por la venta de propiedades, plantas y equipos.
- **Segmento de actividades especiales:** Las actividades especiales son actividades aprobadas por los Cuerpos Directivos de la Organización para objetivos y beneficios específicos, (es decir, prestaciones a los empleados, prestaciones por separación del servicio, seguro de enfermedad después de la separación del servicio). Por consiguiente, todas las obligaciones de las prestaciones a los empleados se incluyeron en este segmento.

2.17 Transacciones en moneda extranjera y saldos

La moneda funcional y utilizada para los informes de la Organización es el dólar de los Estados Unidos (US\$). Las transacciones en monedas diferentes del dólar estadounidense se convierten a esta moneda a la tasa vigente en el mercado en el momento de la transacción. La Organización ha determinado que el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas es muy próximo a la tasa vigente en el mercado debido a su análisis y sus ajustes frecuentes y, por lo tanto, funciona como una aproximación de la tasa del mercado en el momento de la transacción. Al final de cada período de presentación de informes, la Organización analiza el desempeño del tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas en comparación con la tasa vigente en el mercado para determinar la alineación y hacer cualquier ajuste necesario. Los activos y los pasivos en monedas diferentes del dólar de los Estados Unidos (US\$) se convierten a esta moneda a la tasa vigente en el mercado al final del período de presentación del informe. Las ganancias o las pérdidas resultantes se asientan en el estado de rendimiento financiero dentro de ingresos varios.

2.18 Información financiera por segmentos

Un segmento es una actividad o grupo de actividades distinguibles para las cuales la información financiera se notifica por separado a fin de evaluar el desempeño pasado de una entidad en el logro de sus objetivos y tomar decisiones acerca de la asignación futura de los recursos. La Organización clasifica todos los proyectos, operaciones y actividades financiadas en cinco segmentos: 1) segmento de actividades básicas; 2) segmento de actividades con asociados; 3) segmento de actividades empresariales; 4) segmento de actividades especiales; y 5) segmentos de actividades de los centros subregionales y transacciones entre partes. La Organización presenta informes sobre las transacciones y los saldos de cada segmento a lo largo del ejercicio financiero.

En cada ejercicio financiero, la Organización procesa las transacciones internas que no conllevan el uso de efectivo (transferencias) dentro de un segmento dado y entre diferentes segmentos (es decir, costos de apoyo a programas, provisión por rescisión del nombramiento y derechos de repatriación, seguro de enfermedad después de la separación del servicio, Fondo Maestro de Inversiones de Capital, etc.). El efecto de estas transferencias es una duplicidad tanto de los ingresos como de los gastos por el mismo monto, cuyo costo es el que se sufragó en el momento de la transacción original. En el estado de rendimiento financiero la columna de transacciones entre partes permite eliminar esa duplicidad.

Para comprender mejor las diferentes actividades de la Organización se establecieron los siguientes segmentos:

Segmento de actividades básicas: Actividades fundamentales para el Plan Estratégico de la Organización; fueron ordenadas y asignadas por los Cuerpos Directivos de la Organización (es decir, actividades financiadas con las contribuciones señaladas y otros ingresos para actividades del presupuesto ordinario).

Segmento de actividades en asociación: Actividades en consonancia con el Plan Estratégico de la Organización que se realizan con el apoyo de asociados, donantes e interesados directos (es decir, las actividades llevadas a cabo con los donantes externos que aportan contribuciones voluntarias y a quienes están dirigidos los informes técnicos y financieros).

Segmento de actividades institucionales: Actividades realizadas por la Organización para fortalecer la cooperación técnica con los ministerios de salud y facilitar su acceso a suministros esenciales para la salud pública (es decir, actividades de compras financiadas por los Estados Miembros para el acceso a suministros esenciales para la salud pública).

Segmento de actividades especiales: Actividades aprobadas por los órganos rectores de la Organización para objetivos y derechos específicos. (es decir, prestaciones del personal, prestaciones por la separación del servicio, seguro médico).

2.19 Comparación del presupuesto

Los Cuerpos Directivos de la Organización aprueban el programa y presupuesto bienal que incluye las contribuciones señaladas, los fondos voluntarios proyectados y los ingresos varios estimados. Posteriormente, el programa y presupuesto bienal puede ser modificado por los Cuerpos Directivos.

La Organización prepara el presupuesto sobre la base de acumulación, excluyendo la depreciación y la amortización.

Aunque el presupuesto de la OPS es aprobado por los Cuerpos Directivos para un bienio, con fines informativos se prorratea 50% para cada ejercicio fiscal.

2.20 Contribuciones en especie

Las contribuciones en especie de servicios que apoyan las operaciones y actividades aprobadas entre otros, el uso de locales, servicios públicos, personal, servicios de transporte, etc. se identifican por categorías de servicios con el Estado Miembro respectivo que aportó la contribución en especie en el período contable abarcado por el informe. Estas contribuciones no se reconocen en los estados financieros porque el valor razonable de los servicios o de los activos no puede medirse de manera fiable.

Los terrenos y los edificios donados se reconocen en el estado de situación financiera al valor razonable de mercado.

Los inventarios donados se capitalizan sujetos a la materialidad y las condiciones de los bienes. La Organización solo aceptará bienes donados que guarden relación con sus actividades básicas

2.21 Efecto potencial de las IPSAS que se adoptarán en otros ejercicios financieros

IPSAS 41, instrumentos financieros (entrada en vigor: 1 de enero del 2022): La Organización reconocerá y dará a conocer sus instrumentos financieros, activos y efectos por pagar, como se establece en la nueva norma; aún no se ha determinado con exactitud cuál puede ser el efecto de esta norma.

IPSAS 42, beneficios sociales (entrada en vigor: 1 de enero del 2022): La Organización la examinará para determinar su aplicabilidad. El examen se realizará con la cooperación del Grupo de Trabajo sobre normas de contabilidad de las Naciones Unidas.

3. Efectivo y equivalente de efectivo

	31 de diciembre del 2019	31 de diciembre del 2018
Efectivo en caja, US\$	136 479	96 638
Efectivo en caja, otras monedas	9 627	45 199
Fondos de mercado de dinero	53 397	53 343
Menos: Activos del plan	(10 577)	(1 468)
Total	188 926	193 712

4. Inversiones

4.1 Inversiones a corto plazo

Las inversiones a corto plazo son aquellas cuyos vencimientos finales a la compra ocurrirán en un plazo menor a 365 días.

	31 de diciembre del 2019	31 de diciembre del 2018
Certificados de depósito	247 034	288 320
Total	247 034	288 320

Se incluyó otra cantidad más de intereses devengados de \$680 607 (2018: \$1 174 017) en el saldo de inversiones a corto plazo del estado de situación financiera y se reconoció como ingresos varios en el estado de rendimiento financiero.

4.2 Inversiones a largo plazo

Los pagarés de ingresos fijos a largo plazo de la cartera general de la Organización se mantienen hasta su vencimiento y se contabilizan al costo menos la amortización calculada mediante el método de interés real. Los pagarés de ingresos fijos a largo plazo que forman parte de la cartera del plan para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación (TAREP, por su sigla en inglés), incluidos los activos del plan mantenidos en un fondo fiduciario irrevocable, se declaran al valor razonable con los cambios de valor reconocidos en el saldo de los fondos.

	31 de diciembre del 2019	31 de diciembre del 2018
Aumento neto de las inversiones a largo plazo		
Aumento de las inversiones a largo plazo	42 304	6 353
Ganancias / pérdidas netas no realizadas	(6 906)	287
Aumento neto de las inversiones a largo plazo	35 397	6 066
Flujos de efectivo de las inversiones a largo plazo		
Ingresos por intereses	10 163	7 840
Ganancias / pérdidas netas realizadas	863	(1 690)
Flujos de efectivo de las inversiones a largo plazo	11 026	6 150

Valoración de inversiones a largo plazo	31 de diciembre del 2019		31 de diciembre del 2018	
	Costo	Mercado	Costo	Mercado
Pagarés de ingreso fijo	1 564	1 565	10 347	10 132
Carteras administradas	417 771	421 548	382 373	379 245
Menos: Activo de los planes	(1 564)	(1 565)	(10 347)	(10 132)
Total	417 771	421 548	382 373	379 245

Los instrumentos de ingresos fijos a largo plazo mantenidos en el TAREP son emitidos por organismos del Gobierno de los Estados Unidos. Se incluyó la cantidad de \$2 382 en concepto de intereses devengados en el saldo de las inversiones a largo plazo y se reconoció en el estado de rendimiento financiero como ingresos varios.

Las carteras administradas se clasifican como disponibles para la venta y se asientan al valor razonable. El valor de mercado mencionado incluye intereses devengados por un monto de \$1 928 177 (2018: \$1 719 759) y se reconoce en el estado de rendimiento financiero como ingresos varios. Las ganancias totales (pérdidas) en las carteras administradas están compuestas por la ganancia o la pérdida acumulada y el cambio gradual en el valor en el punto de venta o al vencimiento. Las ganancias o las (pérdidas) resultantes se asientan en el estado de rendimiento financiero dentro de ingresos varios.

En las carteras administradas, los saldos temporales en efectivo se deben a cambios en el posicionamiento o el equilibrio o bien a vencimientos naturales. Al 31 de diciembre del 2019, el saldo en efectivo se ubicaba en \$72 658 224.

5. Instrumentos financieros

5.1. Naturaleza de los instrumentos financieros

En la nota 2.3 se exponen los detalles de las políticas y los métodos contables importantes adoptados, incluso de los criterios para el reconocimiento y no reconocimiento, los criterios de la medición y los criterios para reconocer las ganancias y las pérdidas respecto de cada clase de recurso financiero y pasivo financiero.

Instrumentos financieros y métodos de valuación	2019 Costo amortizado	2019 Valor justo de mercado	2018 Costo amortizado	2018 Valor justo de mercado
Total efectivo y equivalente de efectivo				
Total efectivo y equivalente de efectivo	188 926		193 712	
Total efectivo y equivalente de efectivo (Activo de los planes)	10 577		1 468	
Inversiones a corto plazo				
Certificados de depósitos (mantenidos hasta el vencimiento)	247 034		288 320	
Inversiones a largo plazo				
Pagarés de ingreso fijo (Activo de los planes)		1 565		10 132
Carteras administradas (disponibles para venta)		421 548		379 245
Cuentas por cobrar	329 687		274 796	
Cuentas por pagar	13 826		11 942	
Total	790 050	423 114	770 238	389 377

5.2. Riesgo de tasa de interés

La Organización está expuesta al riesgo relacionado con las tasas de interés debido a sus inversiones tanto a corto como a largo plazo. Los montos del capital se contabilizan al costo menos la amortización para las inversiones mantenidas hasta su vencimiento y al valor razonable si se trata de inversiones disponibles para la venta.

	Fecha efectiva de vencimiento	Tasa de interés real	Interés fijo	Interés variable	No devenga interés
Total efectivo y equivalente de efectivo	>90 días	1.41%	111 466	53 397	34 640
Inversión a corto plazo					
Certificado de Depósito	44,38 días	2.25%	247 034		
Inversiones a largo plazo					
Activo de los planes	2,93 años	2.14%	1 565		
Carteras administradas	1,82 años	1.93%	421 548		
Total			781 613	53 397	34 640

La Organización mantiene ciertos pagarés de ingreso fijo que el emisor tiene derecho a rescatar antes de su fecha de vencimiento.

Instrumentos rescatables

Emisor	Capital	Tasa	Vencimiento	Fechas de ejecución
Federal Home Loan Bank	1 563	2.14%	5-dic.-22	Continuo
Total				

Los cambios en la tasa de interés del mercado repercuten en el valor razonable y en los flujos de efectivo futuros de los instrumentos de inversión. Esta repercusión es irrelevante para las inversiones mantenidas hasta su vencimiento, pero afectaría el estado de situación financiera en cuanto a las inversiones de tasa fija disponibles para la venta y el estado de rendimiento financiero con respecto a las inversiones de tasa variable disponibles para la venta. La porción de la cartera de inversiones de la OPS disponibles para la venta integrada por instrumentos con una tasa de interés variable es insignificante y las fluctuaciones en las tasas no tendrían un efecto material. Sin embargo, un cambio en las tasas del mercado de las inversiones de tasa fija disponibles para la venta podría repercutir materialmente en el estado de situación financiera.

Una fluctuación de las tasas de interés del mercado de 100 centésimos de punto porcentual tendría la siguiente repercusión en el valor razonable de mercado de las inversiones de tasa fija disponibles para la venta:

Valor razonable de mercado de las inversiones con tasas fijas al 12-31-19	Aumento de 100 centésimos de punto porcentual	Cambio en valor razonable de mercado	Disminución de 100 centésimos de punto porcentual	Cambio en valor razonable de mercado
421 726	414 181	(7 545)	429 334	7 608

5.3. Riesgo de crédito

El máximo riesgo para la inversión es el importe en libros de los préstamos y los cuentas por cobrar. Las directrices para las inversiones de la OPS establecen límites al monto de la exposición al crédito con una sola contraparte. Sin embargo, puede haber algún riesgo de insolvencia de la contraparte asociado con la concentración de instrumentos financieros y los depósitos a la vista en el sector bancario. Estas concentraciones considerables en el sector bancario equivalen a 65% del dinero en efectivo total, inversiones a corto y a largo plazo.

Si bien no hay cambios significativos en las asignaciones de crédito dentro de las carteras, en el 2019 se observó un leve aumento de las inversiones en instrumentos de ingreso fijo de mayor calidad.

Riesgo de crédito	2019		2018	
Efectivo y equivalente de efectivo	83 202	19.3%	65 163	16.7%
AAA	194 677	45.1%	223 363	57.4%
AA	43 235	10.0%	41 072	10.6%
A	94 343	21.8%	45 235	11.6%
BBB	16 347	3.8%	14 233	3.7%
Otros	100	0.0%	105	0.0%
Total	431 904	100%	389 171	100%

Con respecto a la calidad del crédito, el requisito mínimo para todas las inversiones, de conformidad con lo definido por la Política de Inversiones, es que se encuentre dentro de las categorías de inversión. Aunque en el 2012 la calificación de

solvencia del Gobierno de los Estados Unidos fue reducida de su calificación histórica AAA por un organismo de evaluación de la solvencia, no hay pruebas que indiquen que el prestatario no cumplirá con sus obligaciones.

En el efectivo y los equivalentes de efectivo se incluyen \$10 543 416 que se mantienen en el mercado monetario del TAREP.

Las inversiones a largo plazo y las carteras administradas de la OPS se mantienen de la siguiente manera:

Tipo de inversión	2019	2018
Fondos de mercado monetario	19 476	3 810
Emisiones del Gobierno y entidades de los EE.UU.	202 030	211 918
Hipotecas y títulos garantizados con activos	17 163	16 539
Pagarés institucionales	146 815	123 035
Depósitos bancarios	46 420	24 145
Otros		9 724
Total para inversiones a largo plazo	431 904	389 171

La mayoría de las cuentas por cobrar son pagos pendientes de contribuciones señaladas de los Estados Miembros de la OPS, de contribuciones voluntarias y de los Estados Miembros que participan en los fondos de compras. En conformidad con las IPSAS y la política contable de la OPS, todos los cuentas por cobrar han sido revisados para determinar cualquier riesgo de insolvencia de la contraparte. Cuando dicho riesgo se ha considerado significativo se han reconocido disminuciones del valor por un total de \$6 331 458.

5.4. Riesgo debido a la tasa de cambio

El estado de situación financiera no refleja una exposición significativa al riesgo de la tasa de cambio, ya que los depósitos en moneda extranjera en cualquier momento son inmateriales o están destinados para gastos en divisas. En el transcurso del año, una pequeña parte de los gastos (10%) se desembolsa en monedas diferentes del dólar de los Estados Unidos. Estos desembolsos no están protegidos, pero están cubiertos con ingresos en monedas nacionales y la compra de moneda nacional en el mercado, según sea necesario en el momento del desembolso.

Las contribuciones pueden recibirse en divisas, a condición de que el monto pueda ser absorbido por las representaciones en los países en un plazo de treinta días. La mayoría de los fondos mantenidos en las cuentas en Brasil están comprometidos para programas específicos que estipulan desembolsos en moneda nacional en un plazo de seis meses. El Comité de Inversiones aprobó una excepción a las directrices de manejo de caja que limitan el saldo en moneda nacional mantenido localmente para el programa de Brasil con el fin de eliminar la necesidad de entrar en el mercado cuando sea necesario comprar o vender moneda nacional. Estos saldos excedentes se invierten localmente en certificados de depósito programados al vencimiento, ya que los fondos son necesarios para mitigar el riesgo para la Organización.

Algunos depósitos en moneda nacional en Cuba y Venezuela que suman un monto equivalente a \$974 656 están sujetos a restricciones que hacen difícil la repatriación de esos fondos a la sede de la OPS. Estas restricciones pueden aumentar el riesgo cambiario para la Organización. La OPS ha tomado las medidas necesarias para mitigar este riesgo y sigue buscando alternativas para las operaciones cambiarias. Los saldos de moneda local de la OPS más allá de los mencionados anteriormente son mínimos.

El riesgo cambiario asociado con las cuentas por cobrar se mitiga mediante una política de fondos individuales que rige la aceptación de moneda local. Las diferencias cambiarias son absorbidas por el Estado Miembro o el donante; en el caso de los fondos de compra, se absorben como gastos administrativos. El riesgo cambiario asociado con las cuentas importantes por pagar se gestiona caso por caso para mitigar cualquier impacto negativo en la Organización.

6. Cuentas por cobrar

	31 de diciembre del 2019	Total 31 de diciembre del 2019	31 de diciembre del 2018	Total 31 de diciembre del 2018
Corriente				
Contribuciones señaladas		88 872		42 769
Fondo de Igualación de Impuestos		5		5
Contribuciones Voluntarias		76 885		86 077
Contribuciones voluntarias: Preparativos de emergencia y socorro en caso de desastre	5 096		9 582	
Contribuciones voluntarias	37 539		42 454	
Contribuciones voluntarias - Contribuciones voluntarias de países	34 250		34 041	
Fondos para compras *		73 430		55 674
Fondo Rotatorio para la Compra de Vacunas	67 835		53 910	
Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública	5 595		1 764	
Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción				44
Anticipos al personal		5 194		6 034
Gastos prepagados		7 399		6 500
Deudores varios		4 863		4 585
Provisión para cuentas de cobro dudoso		(6 331)		
Total		250 317		201 688
No-corriente				
Contribuciones Voluntarias		85 519		79 608
Contribuciones voluntarias	37 307		26 025	
Contribuciones voluntarias - Contribuciones voluntarias de países	48 212		53 583	
Contribuciones de mantenimiento y mejora de los bienes inmuebles		1 250		
Total		86 769		79 608

* Del total de las cuentas por cobrar (\$73 430 144), \$10 947 305 tenían más de un año vencidas al 31 de diciembre del 2019 (al 31 de diciembre del 2018: \$704 297).

6.1. Cuentas por cobrar por contribuciones señaladas

	Atrasos	2019	Total 2019	Total 2018
Argentina	1 308	2 915	4 223	1 313
Aruba		21	21	21
Bahamas				
Bolivia		68	68	
Brasil		12 102	12 102	6 681
Chile		687	687	
Colombia	1 591	1 591	3 183	1 263
Costa Rica				37
Curaçao	21	21	42	21
El Salvador				166
Estados Unidos		60 669	60 669	20 472
Francia		1	1	55
Haití		21	21	
Mexico		766	766	459
Países Bajos				21
Paraguay		17	17	
Perú		561	561	543
Puerto Rico	184	80	264	263
Reino Unido		6	6	12
Saint Vincent and the Grenadines				21
San Martín		21	21	43
Suriname				46
Uruguay		290	290	
Venezuela	4 011	1 920	5 930	4 011
TOTAL *	7 115	81 757	88 872	42 769

* Las contribuciones señaladas pendientes de pago sumaron \$88,9 millones, un aumento de \$46,1 millones con respecto al 2018. En consecuencia, la Organización utilizó por completo el saldo del Fondo de Trabajo y \$61,4 millones en fondos procedentes de otras fuentes internas no sujetas a restricciones. La OPS ha solicitado formalmente a todos los Estados Miembros que paguen su contribución actual y las atrasadas lo antes posible en el 2020 con el fin de garantizar la continuidad de las actividades de la Organización.

7. Inventarios

	31 de diciembre del 2019	31 de diciembre del 2018
PROMESS	1 110	1 080
Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción	652	6 744
Saldo final del inventario	1 762	7 824

* El saldo al 31 de diciembre del 2019 corresponde a donaciones en curso.

8. Propiedades, planta y equipo

2019	Terrenos	Edificios	Equipo de computacion	Equipo de oficina	Instalaciones y accesorios de oficina	Vehículos automotores	Equipo audiovisual	Mejoras en arrendamientos	Edificios móviles	Total
Costo al 1 de enero	64 026	44 867	635	200		2 905	317	266	27	113 243
Incrementos		5 022		23		455				5 500
Eliminaciones		(669)	(24)			(334)		(266)		(1 293)
Ajustes				(35)	35					
Costo al 31 de diciembre	64 026	49 220	611	188	35	3 026	317		27	117 450
Depreciación al 1 de enero		3 940	635	157		1 761	317	266	24	7 100
Cargado en el periodo corriente		1 357		16	5	411			3	1 792
Eliminaciones		(59)	(24)			(288)		(266)		(637)
Ajustes				(4)	4					
Depreciación al 31 de diciembre		5 238	611	169	9	1 884	317		27	8 255
Valor neto en libros 31 de diciembre del 2019	64 026	43 982		19	26	1 142				109 195
2018	Terrenos	Edificios	Equipo de computacion	Equipo de oficina	Instalaciones y accesorios de oficina	Vehículos automotores	Equipo audiovisual	Mejoras en arrendamientos	Edificios móviles	Total
Costo al 1 de enero	64 026	44 867	657	165		2 532	317	266	27	112 857
Incrementos				35		478				513
Eliminaciones			(22)			(105)				(127)
Ajustes										
Costo al 31 de diciembre	64 026	44 867	635	200		2 905	317	266	27	113 243
Depreciación al 1 de enero		2 626	657	117		1 498	317	266	19	5 500
Cargado en el periodo corriente		1 314		40		367			5	1 726
Eliminaciones			(22)			(105)				(127)
Ajustes										
Depreciación al 31 de diciembre		3 940	635	157		1 761	317	266	24	7 100
Valor neto en libros 31 de diciembre del 2018	64 026	40 927		43		1 144			3	106 143

8.1. Activos transferidos con condiciones

De conformidad con el documento de donación en el Registro Público, el Gobierno de Brasil, por conducto de la Companhia Urbanizadora de Nova Capital do Brasil, sus sucesores y cesionarios, otorgó a la OPS la propiedad del terreno donde están construidos los edificios de la representación de la OPS/OMS en Brasil. En el documento se estipula asimismo que la OPS no puede transferir, alquilar ni prestar el terreno donado bajo pena de revocación de la donación. En caso de que el terreno se venda para la misma finalidad (es decir, establecimiento de una sede), la OPS deberá obtener el consentimiento escrito del Gobierno y pagarle el valor actual del terreno. Esto no incluye los edificios ni ninguna otra propiedad inmueble. Debido a la restricción impuesta a la venta del terreno y el requisito de pagarle al Gobierno del Brasil el valor actual del terreno, en el estado de situación financiera esta propiedad aparece al mismo tiempo como un recurso y como una obligación (nota 11).

8.2. Revaluación de los terrenos y edificios

Cada cinco años se realiza un ejercicio de revaluación, conforme a las políticas contables de la Organización (nota 2.8). Un tasador independiente realizó la última revaluación completa a finales del 2015. Además, se vendió un edificio en Guatemala.

Las cantidades resultantes de la revaluación de cada propiedad son las siguientes:

Edificios	31 de diciembre del			
	1 de enero del 2019	Compra	Venta	2019
Argentina	1 600			1 600
Barbados	2 332			2 332
Brasil	4 418			4 418
Jamaica	1 464			1 464
Guatemala	2 438		(669)	1 768
Guyana	614			614
Haití	1 061			1 061
Paraguay	464			464
Perú	1 441			1 441
Venezuela	926			926
Washington DC	28 110	5 022		33 132
Sub-total edificios	44 868	5 022	(669)	49 220
Terrenos				
Brasil	7 796			7 796
Haití	1 229			1 229
Perú	8 914			8 914
Venezuela	1 647			1 647
Washington DC	44 440			44 440
Sub-total terrenos	64 026			64 026
Total	108 894	5 022	(669)	113 246
		WDC - Terreno		WDC - Edificación
Fecha de entrada en vigor de la revaluación		Noviembre 2015		Noviembre 2015
Participó un tasador independiente		Sí		Sí
Se aplican métodos y suposiciones importantes al estimar los valores razonables de los activos		Método: El valor final no incluye bienes personales ni equipos, instalaciones o accesorios, y se basa en un plazo de comercialización estimado en 12-24 meses. Suposición: Esta valoración se basa en la suposición de que no hay materiales peligrosos ni contaminación y que la información proporcionada por la OPS sobre ingresos y gastos es verdadera.		
Medida en la cual los valores razonables de los activos se determinaron directamente en función de los precios observables en un mercado activo o en transacciones de mercado recientes que estaban al alcance o se estimaron utilizando otras técnicas de valoración		Análisis de flujo de efectivo con descuento		Promedio: Enfoque de los ingresos, enfoque de comparación de ventas, análisis de flujo de efectivo con descuento
La suma de todos los excedentes de revalorización para cada propiedad, planta y equipo dentro de la clase: Excedente/(déficit)		5 440		(1 890)

9. Activos intangibles

La Organización presenta informes separados para los activos intangibles que:

- (a) se encuentran disponibles para el uso y están sujetos a la amortización;
- (b) están en desarrollo y no se han finalizado. No hubo activos intangibles en desarrollo en el año 2019.

	31 de diciembre del 2019	31 de diciembre del 2018
Activos intangibles disponibles para uso		
Costo al 1 de enero	4 681	4 681
Incrementos		
Eliminaciones	(429)	
Costo al 31 de diciembre	4 252	4 681
Amortización al 1 de enero	3 986	3 750
Cargado en el período corriente	199	236
Eliminaciones	(429)	
Amortización al 31 de diciembre	3 756	3 986
Total activos intangibles	496	695

10. Pasivo acumulado

	Total		Total	
	31 December 2019	31 December 2019	31 December 2018	31 December 2018
Contribuciones voluntarias		16 251		17 325
Contribuciones voluntarias - Preparativos para Emergencias y Socorro en Casos de Desastre	677		15	
Contribuciones voluntarias	196		437	
Contribuciones voluntarias - Contribuciones voluntarias nacionales	15 378		16 873	
Compra de suministros de salud pública		2		1 666
OMS - Contribuciones voluntarias		3		701
Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción		5		66
Seguro de enfermedad del personal		2 030		2 310
Ingresos por servicios		104		82
Fondo especial para gastos de apoyo a programas		456		351
Contribuciones señaladas e ingresos varios		415		598
Tasa por puesto ocupado		5 780		678
Igualación de impuestos		1 772		1 613
Fondo Maestro de Inversiones de Capital		161		
Provisión por rescisión del nombramiento y derechos de repatriación				8
Total		26 979		25 398

11. Cuentas por pagar

	31 de diciembre del 2019	31 de diciembre del 2018
Corrientes		
Contribuciones señaladas recibidas por anticipado	106	9
Contribuciones voluntarias de acuerdos caducados	434	2 970
Compras de suministros de salud pública	27	438
Saldo adeudado por la Organización Mundial de la Salud debido a transacciones interoficinas	9 151	5 751
Varios	4 108	2 774
Total	13 826	11 942
No-Corrientes		
Activo con pasivo restringido - Inmuebles en Brasilia, Brasil (Nota 8.2)	7 796	7 796
Total	7 796	7 796

12. Prestaciones a los empleados

De conformidad con el Reglamento del Personal de la Organización Panamericana de la Salud, la Organización otorga algunas prestaciones a sus empleados que pueden clasificarse como pasivo a corto plazo y otras que pueden clasificarse como pasivo a largo plazo. Las prestaciones a los empleados que se clasifican como pasivo a corto plazo son el subsidio de educación, los viajes relacionados con el subsidio de educación y el subsidio por nuevo destino. Las prestaciones a los empleados que pueden clasificarse como pasivos a largo plazo incluyen ciertos pagos por separación del servicio, como el pago por la licencia anual, la prima de repatriación, el viaje de repatriación u otras indemnizaciones de separación del servicio, según corresponda.

Con el fin de acumular los fondos requeridos para este pasivo a corto plazo y a largo plazo, la Organización ha establecido tres fondos, los cuales se describen a continuación.

12.1 El Fondo de Prestaciones del Personal

Establecido en enero del 2008, financia el pasivo a corto plazo del subsidio de educación, los viajes relacionados con el subsidio de educación y los subsidios por nuevo destino. Este fondo recibe un importe mensual prorrateado de las contribuciones de la Organización calculadas sobre la base de la nómina de sueldos.

12.2 Fondo del seguro de enfermedad tras la separación del servicio

Establecido en el 2010, refleja el financiamiento y la obligación de la Organización con respecto al seguro de enfermedad de funcionarios actuales y exfuncionarios en los próximos años. Este fondo forma parte de la Caja del Seguro de Enfermedad del Personal de la Organización Mundial de la Salud (OMS), bajo administración del Comité De Supervisión Mundial, que asesora al Director General de la OMS.

La OPS informa a la secretaría del seguro de enfermedad del personal (SHI, por su sigla en inglés) sobre toda la actividad relacionada con este fondo (es decir, ingresos recopilados de las contribuciones de la Organización). Cada año, la secretaría presenta en el informe del SHI la obligación total por prestaciones definidas del fondo, así como la parte de esta obligación atribuible al personal activo y jubilado de cada una de las organizaciones participantes. En el 2016, un convenio entre la OMS y la OPS otorgó a la OMS la administración del plan de activos de la OPS para el SHI. La OPS y la OMS realizaron un examen censal y un estudio de los criterios asociados con la asignación de costos y pasivos del ASHI en el 2019 y, sobre la base de un acuerdo con la secretaría del SHI, reflejaron los resultados en los informes financieros del SHI disponibles en <https://www.who.int/about/finances-accountability/reports/en>.

La actividad relacionada con la obligación por prestaciones definidas se obtiene por medio de un informe actuarial general elaborado anualmente por un consultor profesional independiente para la secretaría del SHI. En este informe se presentan las actividades segregadas para cada uno de los organismos participantes del fondo, incluida la OPS. En el informe actuarial de este año se cubren varias informaciones de notificación obligatoria en conformidad con los párrafos 141 y 149 de las IPSAS 39:

- 141(a) (i) El seguro de enfermedad del personal (SHI) reembolsa los gastos relacionados con la atención de salud, así como los costos administrativos conexos, del personal que cumple los criterios establecidos y sus dependientes.
 (ii) El SHI no está sujeto a ningún marco normativo externo. El financiamiento general de la OPS se rige por los insumos de sus Estados Miembros.
 (iii) El Comité de Supervisión Mundial rige el seguro de enfermedad del personal. Este comité por lo general realiza dos reuniones al año, en las cuales se hace un seguimiento a la experiencia histórica y se analizan posibles cambios en el diseño y la gestión del plan.
- 141(b) Los principales riesgos financieros y económicos que enfrenta el plan son los cambios en las tasas de descuento y la devolución de activos.
- 141(d) La tasa de descuento se basa en los rendimientos de los bonos corporativos que tengan una alta calificación crediticia en la fecha de la medición, así como los flujos de efectivo previstos y la exposición monetaria supuesta. El Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas recomienda curvas de rendimiento para las valoraciones médicas del personal jubilado de las Naciones Unidas. La OPS aplica estas curvas de rendimiento en sus valoraciones.
- 149(a) Como organización participante del SHI, la OPS no está obligada por ley a apartar fondos con antelación para el plan. En la actualidad el Comité de Supervisión Mundial tiene previsto acumular fondos de forma que, con el tiempo, logre acercarse al financiamiento pleno del pasivo contable. En 2019, el Comité examinó la situación relativa al financiamiento del pasivo del ASHI y decidió incrementar las contribuciones al Fondo –aumentando las tasas de contribución de la Organización y de los participantes en un 2% anual a partir del 2020, y manteniendo en los activos del fondo el excedente que se registre cada año– y contener o disminuir los costos y los pasivos con medidas como las siguientes:
- Para los participantes que residen en Estados Unidos de América, disminuyendo el reembolso de los tratamientos fuera de la red recibidos en Estados Unidos de América a un máximo del 70% de los gastos médicos reembolsables, y considerando solo el reembolso del 70% para el cálculo del reembolso adicional (límite catastrófico);
 - Para los participantes que residen en Estados Unidos de América, requerir la inscripción en Medicare A y B para los miembros de Estados Unidos nacidos después de 1944. A partir del 1 de agosto del 2020 se reducirán los reembolsos de quienes no se inscriban (como si estuvieran inscritos en Medicare).
- 150(b) En el informe financiero anual del SHI se informa acerca de los activos y pasivos atribuibles a cada una de las entidades participantes. A cada entidad se le acreditan las contribuciones individuales de sus miembros y sus contribuciones institucionales, más los ingresos por intereses de los activos acumulados, y a cada entidad se le debitan los costos administrativos correspondientes y las reclamaciones. El excedente neto se añade a los activos acumulados de cada entidad después del cierre financiero de fin de año (de haber un déficit, se hace una deducción). Estos activos se comparan con la obligación por prestaciones definidas de cada entidad, calculada a los efectos de los estados financieros, lo que da como resultado un activo o pasivo neto. Las entidades presentan en sus respectivos estados financieros las cifras netas correspondientes a sus activos o pasivos y solo son legalmente responsables de la obligación por prestaciones definidas de la entidad.
- 150(c) La OPS solo es responsable de su obligación por prestaciones definidas, no de las de otras organizaciones. En caso de cierre del plan o retiro de la OPS, la OPS retiraría sus activos acumulados y seguiría siendo responsable de su obligación por prestaciones definidas en cualquier esquema nuevo que se establezca para el de seguro de salud del personal activo e inactivo de la OPS y sus dependientes.

12.3 Fondo para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación

Establecido en abril de 1972, refleja el financiamiento y la obligación de la Organización con respecto a las prestaciones por separación del servicio, incluidos la licencia anual, la prima de repatriación, el viaje de repatriación y el traslado de muebles y enseres. La actividad relacionada con la obligación por prestaciones definidas se obtiene por medio de un

informe actuarial anual elaborado por un consultor independiente. En el informe actuarial de este año se incluyen las siguientes informaciones de notificación obligatoria en conformidad con los párrafos 141 y 149 de las IPSAS 39:

- 141(a) (i) El plan para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación (TAREP, por su sigla en inglés) proporciona ciertos beneficios tras la separación del servicio, incluidos los pagos por licencias acumuladas; los beneficios por repatriación, discapacidad y fallecimiento; y las indemnizaciones por separación del servicio.
(ii) El TAREP no está sujeto a ningún marco normativo externo. El financiamiento general de la OPS se rige por los aportes de sus Estados Miembros.
(iii) No se ha establecido ningún comité de gobernanza formal para el TAREP. Sin embargo, la gerencia de la OPS supervisa el funcionamiento del TAREP en conformidad con el Reglamento del Personal.
- 141(b) Los principales riesgos financieros y económicos que enfrentan los planes son los cambios en las tasas de descuento y la devolución de activos.
- 141(d) La tasa de descuento se basa en los rendimientos de mercado de los bonos corporativos que tengan una alta calificación crediticia en la fecha de la medición, así como los flujos de efectivo previstos y la exposición monetaria supuesta.
- 149 (a) La OPS no está obligada por ley a apartar fondos con antelación para el plan. Actualmente el TAREP tiene un saldo de \$12 142 000 en activos. Además, la Organización tiene un saldo de \$8 947 545 en el Fondo de Reserva para Pagos por Rescisión del Nombramiento, disponible para cubrir las indemnizaciones por terminación de servicio que ocurran en el presente y el futuro. Sin embargo, en la actualidad la OPS tiene previsto mantener activos para que, con el tiempo, logre acercarse al financiamiento pleno del pasivo contable.

Al 31 de diciembre del 2019, el estado de las obligaciones por prestaciones definidas (corrientes y no corrientes) según los cálculos de los consultores actuariales es el siguiente:

	Fondo del seguro de enfermedad tras la separación del servicio	Fondo para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación	Total 2019	Total 2018
Pasivo corriente		3 368	3 368	2 759
Pasivo no corriente	270 249	3 924	274 173	200 468
Total	270 249	7 292	277 541	203 227

- Las ganancias y pérdidas (cambios inesperados en el excedente o en el déficit) se reconocen de inmediato en el balance y no repercuten en el gasto pasado o futuro.
- No hay derecho de reembolso.
- Las contribuciones previstas de la Organización en el 2020 se calculan en \$8 947 000 para el seguro de enfermedad tras la separación del servicio y \$3 414 826 para las prestaciones por separación del servicio y derechos de repatriación.

12.4 Valoraciones actuariales de las prestaciones después del empleo y otras prestaciones relativas a la separación del servicio

En el 2019, las tasas de contribución a estos dos fondos a largo plazo fueron de 5% de los sueldos netos más el ajuste por lugar de destino acreditado al Fondo para Pagos por Rescisión del Nombramiento y Repatriación, y 4% de los sueldos netos acreditados al Fondo del Seguro de Enfermedad tras la Separación del Servicio.

12.5 Supuestos y métodos actuariales

Entre las otras prestaciones a largo plazo que se dan a los empleados se encuentra el viaje de licencia en el país de origen, que se acumula mensualmente. Los empleados a quienes se paga esta prestación deben tener derecho a ella y disfrutarla cada dos años.

Supuesto	Fondo del seguro de enfermedad tras la separación del servicio	Termination and Repatriation Entitlements Fund Fondo para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación
Norma de contabilidad	Norma Internacional de Contabilidad para el Sector Público, número 39	
Fecha de la medición	31 de diciembre de 2019	
Tasa de descuento	3.5 %	2.8 %
Inflación general	2.2 %	
Aumentos de los costos médicos	Estados Unidos: 4,8% en el 2020 y se reducirá gradualmente hasta llegar a 3,85% en el 2032 y años posteriores. Resto del continente: 6,0% en el 2018 y se reducirá gradualmente hasta llegar a 3,85% en el 2040 y años posteriores.	No corresponde
Cambios futuros en la tasa de contribuciones	2,0% anual hasta el 2020, 2,0% anual del 2020 al 2049, y 0,0% anual en los años posteriores.	No corresponde
Esperanza de vida	Las tasas de mortalidad coinciden con la valoración hecha al 31 de diciembre del 2019 por la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas	
Costos médicos promedios	Costos en Estados Unidos y en el resto del continente: proyecciones basadas en la experiencia reciente, ajustadas según las tendencias del mercado y las medidas de ahorro de costos del SHI.	No corresponde

Los siguientes cuadros presentan información complementaria y análisis de las obligaciones relacionadas con las prestaciones a los empleados calculadas por los actuarios.

12.6 Resumen actuarial del fondo del seguro de enfermedad tras la separación del servicio y el fondo de pagos por rescisión del nombramiento y repatriación

Descripción	Fondo del seguro de enfermedad tras la separación del servicio	Fondo para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación	Total 2019	Total 2018
Obligaciones por prestaciones definidas (saldo inicial)	262 574	16 036	278 610	315 332
Costo del servicio	5 371	1 996	7 367	10 818
Intereses sobre las obligaciones por prestaciones definidas	11 606	587	12 193	11 697
Pagos de beneficios reales brutos tras la separación del servicio	(14 562)	(1 468)	(16 030)	(10 967)
Importes reales de los pagos brutos de prestaciones tras la terminación del servicio y reembolso de medicare	(769)		(769)	(310)
Importes reales de los gastos administrativos tras la separación del servicio	2 661		2 661	1 983
Importes reales de las contribuciones de los participantes tras la separación del servicio	(8 016)		(8 016)	(24 247)
Cambios en los métodos contables				6 168
(Ganancia)/pérdida en las obligaciones por prestaciones definidas debido a cambios en los supuestos financieros	44 994	1 327	46 321	(32 142)
(Ganancia)/pérdida en las obligaciones por prestaciones definidas debido a otros cambios en los supuestos	34 806	956	35 762	278
Obligaciones por prestaciones definidas al 31 de diciembre del 2018	338 665	19 434	358 099	278 610
Conciliación de activos del plan				
Activos del plan (saldo inicial)	63 782	11 600	75 382	76 723
Pagos de beneficios brutos de los participantes del SHI	(24 324)	(1 468)	(25 792)	(18 889)
Pagos brutos por prestaciones a los participantes del SHI	(1 334)		(1 334)	(590)
Gastos administrativos del SHI	6 966		6 966	5 435
Contribuciones de la organización, excluyendo el 4% de las contribuciones salariales	13 929	1 468	15 397	13 054
Contribuciones para aumentar el activo	2 225		2 225	1 988
Intereses sobre los activos netos	2 840	464	3 304	2 859
Ganancia/(pérdida) respecto de los activos del plan	4 333	78	4 411	(5 198)
Activos del plan al 31 de diciembre del 2018	68 417	12 142	80 559	75 382
Conciliación del estado financiado				
Obligaciones por prestaciones definidas				
Activos	138 543	19 434	157 977	95 579
Registrado pero no pagado				
Inactivos	191 571		191 571	183 031
Total de las obligaciones por prestaciones definidas	338 667	19 434	358 101	278 610
Activos del plan				
Activos brutos del plan	68 417	12 142	80 559	75 382
Activos totales del plan	68 417	12 142	80 559	75 382
Corrientes		3 368	3 368	2 759
No corrientes	270 249	3 924	274 173	200 468
Pasivo neto (activo) reconocido en el estado de situación financiera	270 249	7 292	277 541	203 227
Gastos para el 2018				
Costo del servicio	5 371	1 996	7 367	10 818
Costo por intereses	8 766	123	8 889	9 215
Enmiendas a los planes adoptadas	(8 016)		(8 016)	(24 247)
Gasto total reconocido en el estado de rendimiento financiero	6 121	2 119	8 240	(4 214)
Contribuciones esperadas en el 2019				
Contrib. por/para personal activo, menos reclamos y costos adm.	3 256		3 256	6 476
Contribuciones de la OMS por inactivos	5 691	3 415	9 106	4 362
Contribuciones totales esperadas para el 2019	8 947	3 415	12 362	10 838

Nota: De la actividad actuarial anual total que sumó \$ 74 391 215 (2018: \$-32 994 454, \$66 152 117 (2018: \$-28 780 975) se muestran en el estado de cambios en los activos netos y \$8 239 098 (2018: \$-4 213 479) en el estado de rendimiento financiero.

Además de los activos del plan que se mantienen en el fideicomiso del TAREP, la Organización tiene un saldo de \$8 947 545 en el Fondo de Reserva para Pagos por Rescisión del Nombramiento, disponible para cubrir las indemnizaciones por terminación de servicio que ocurran en el presente y el futuro.

La obligación por prestaciones definidas del ASHI pasó de \$262 574 084 en el 2018 a \$338 666 414 en el 2019 principalmente debido a un aumento de \$44 994 440 atribuible a un cambio en la tasa de descuento, que pasó de 4,5% a 3,5%, y un aumento de \$34 806 483 debido al impacto de reflejar los costos actualizados y los datos censales para la valoración actual.

La obligación por prestaciones definidas del TAREP pasó de \$16 035 925 en el 2018 a \$19 433 953 en el 2019 debido a un cambio en la tasa de descuento, que pasó de 4% a 2,8%, y un aumento en la utilización supuesta de indemnizaciones por terminación del servicio.

12.7 Análisis de sensibilidad médica y análisis de sensibilidad de la tasa de descuento: seguro de enfermedad del personal tras la separación del servicio*

Tres de los principales supuestos en los que se basa la valoración del plan de seguro de enfermedad tras la separación del servicio son: 1) la tasa a la cual se prevé que cambien los costos médicos en el futuro; 2) el rendimiento de los activos; y 3) la tasa de descuento utilizada para determinar el valor actual de las prestaciones que se pagarán con recursos del plan en el futuro. Dado que la tasa de inflación de los costos médicos y la tasa de descuento repercuten considerablemente en la determinación de la valoración a largo plazo de la Organización, resulta útil efectuar este análisis de sensibilidad de estas tasas. El análisis de sensibilidad determina la repercusión que tendrá la tasa de inflación de los costos médicos y las variables de la tasa de descuento en la valoración total. En el estudio del actuario independiente se determinó la repercusión que tiene el aumento o la reducción de las hipótesis sobre la valoración.

	Obligación de prestaciones definidas al 31 de diciembre del 2019	Obligación de prestaciones definidas al 31 de diciembre del 2018
Análisis de sensibilidad médica		
Supuestos de la inflación de costos médicos menos 1% (Estimado)	287 814	223 254
Supuestos de la inflación actual de costos médicos	338 666	256 406
Supuestos de la inflación de costos médicos mas 1%	404 490	297 781
Análisis de sensibilidad de la tasa de descuento		
Supuestos de la tasa de descuento actual menos 1%	406 326	301 003
Supuestos de la tasa de descuento actual	338 666	256 406
Supuestos de la tasa de descuento actual mas 1%	287 194	221 362

* Los análisis de sensibilidad mencionados arriba no abordan el Fondo para Pagos por Rescisión del Nombramiento y Repatriación, porque los beneficios de este fondo se distribuyen en el momento de la jubilación o poco tiempo después.

12.8 Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas

La OPS es una organización que participa en la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas, establecida por la Asamblea General de las Naciones Unidas con el fin de suministrar a los empleados beneficios por jubilación, fallecimiento y discapacidad, entre otros. La Caja Común de Pensiones es un plan de capitalización multiempleador con prestaciones definidas. Como se indica en el artículo 3(b) de los Estatutos de la Caja Común de Pensiones, podrán afiliarse a esta los organismos especializados y cualquier otra organización intergubernamental internacional que participe en el régimen común de sueldos, prestaciones y otras condiciones de servicio de las Naciones Unidas y de sus organismos especializados.

La Caja Común de Pensiones expone a las entidades participantes a riesgos actuariales asociados a la participación de los empleados actuales o anteriores de otras entidades afiliadas, y como consecuencia de ello no existe ningún procedimiento coherente y fiable para distribuir las obligaciones, los activos del plan y el costo entre cada una de las entidades participantes del plan. La OPS y la Caja Común de Pensiones, en consonancia con las demás organizaciones afiliadas a la

Caja Común de Pensiones, no pueden determinar la parte proporcional de la OPS en el conjunto de obligaciones por prestaciones definidas, los activos del plan y los costos asociados al plan con suficiente fiabilidad a efectos contables. En consecuencia, la OPS lo ha considerado como un plan de contribuciones definidas, de conformidad con los requerimientos de la IPSAS 39 (prestaciones a los empleados). Las aportaciones de la OPS a la Caja Común de Pensiones en el ejercicio financiero se consignan como gastos en el estado de rendimiento financiero

Los Estatutos de la Caja Común de Pensiones estipulan que, a solicitud del Comité de Pensiones, el Actuario Consultor debe hacer una valoración actuarial de la Caja al menos una vez cada tres años. La práctica del Comité de Pensiones ha sido la de efectuar una valoración actuarial cada dos años, utilizando el método de agregación de un grupo abierto. El propósito principal de la valoración actuarial consiste en determinar si los activos corrientes y futuros estimados de la Caja Común de Pensiones alcanzarán para cubrir sus obligaciones. La obligación financiera de la Organización con respecto a la Caja consiste en su contribución obligatoria con arreglo a la tasa establecida por la Asamblea General de las Naciones Unidas (que es actualmente de 7,9% para los participantes y de 15,8% para las organizaciones afiliadas), sumada a la parte que le corresponde de todo déficit actuarial que haya que pagar con arreglo a lo dispuesto en el artículo 26 de los Estatutos de la Caja. Estos pagos por deficiencias actuariales solo deberían efectuarse en caso de que la Asamblea General de las Naciones Unidas invoque el artículo 26, después de haber determinado que dichos pagos son necesarios, sobre la base de una evaluación de la suficiencia actuarial de la Caja a la fecha de valoración. Para contribuir a financiar este déficit, cada organización afiliada aportará un monto proporcional al total de contribuciones que haya aportado durante los tres años anteriores a la fecha de la valoración.

La última valoración actuarial de la Caja Común de Pensiones se completó el 31 de diciembre del 2017; actualmente se está realizando la valoración al 31 de diciembre del 2019. En los estados financieros correspondientes al 2018 la Caja empleó los datos de participación desde el 31 de diciembre del 2017 hasta el 31 de diciembre del 2018.

Al 31 de diciembre del 2017, la razón de financiación entre los activos y las obligaciones actuariales, suponiendo que no habrá ajustes futuros a las pensiones, fue de 139,2%. La razón de financiación fue de 102,7% cuando se tuvo en cuenta el sistema actual de ajuste de las pensiones.

Luego de evaluar la suficiencia actuarial de la Caja, el Actuario Consultor concluyó que no había ningún requisito, al 31 de diciembre del 2017, que exija el pago de déficits actuariales, de conformidad con el artículo 26 del Reglamento de la Caja, dado que el valor actuarial de los activos fue mayor que el valor actuarial de todas las obligaciones de la Caja. Además, el valor de mercado de los activos también supera el valor actuarial de todas las obligaciones acumuladas hasta la fecha de la valoración. Hasta el momento en que se preparó el presente informe, la Asamblea General de las Naciones Unidas no había invocado las disposiciones del artículo 26.

En caso de que se invoque el artículo 26 debido a un déficit actuarial, durante sus operaciones o debido a que se dé por terminado el plan de pensión de la Caja Común de Pensiones, los pagos por deficiencias actuariales de cada una de las organizaciones participantes deben basarse en la proporción de las contribuciones hechas por cada organización respecto de las contribuciones totales pagadas a la Caja en los tres años anteriores a la fecha de la valoración. En los tres años anteriores (2016, 2017 y 2018), las contribuciones pagadas a la Caja Común de Pensiones sumaron \$23 550 073, 24 472 741 y 25 689 009, respectivamente; de este total, 67% correspondió a la OPS.

En el 2019, las contribuciones pagadas a la Caja sumaron \$17 814 119 (2018: \$17 120 012). Las contribuciones previstas pagaderas en el 2020 suman aproximadamente \$18 705 000.

Previa recomendación en sentido afirmativo del Comité de Pensión, se podrá poner término a la afiliación de una organización a la Caja por decisión de la Asamblea General. En caso de que una organización deje de estar afiliada a la Caja, se abonará a esa organización una parte proporcional de los activos totales de la Caja en la fecha en que se haya terminado la afiliación, en beneficio exclusivo del personal de los funcionarios de la organización que estuvieren afiliados a la Caja en esa fecha, conforme a los arreglos que convengan de común acuerdo la organización y la Caja. El importe será determinado por el Comité Mixto de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas tras una valoración actuarial de los activos y pasivos de la Caja en la fecha en que termine la afiliación; el monto no incluirá parte alguna de los activos que excedan de los pasivos.

La Junta de Auditores de las Naciones Unidas realiza una auditoría anual de la Caja e informa cada año al Comité Mixto de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas y a la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la misma. La Caja publica informes trimestrales sobre sus inversiones; estos pueden leerse visitando su sitio web: www.unjspf.org.

13. Ingresos diferidos

	31 de diciembre del 2019	31 de diciembre del 2018
Corrientes		
Contribuciones voluntarias		
Contribuciones voluntarias: Preparativos de emergencia y socorro en caso de desastres naturales	8 277	10 996
Contribuciones voluntarias	69 720	69 872
Contribuciones voluntarias de los países	111 182	96 788
Compras de suministros de salud pública		
Fondo Rotatorio para la Compra de Vacunas	313 708	328 096
Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública	59 018	45 475
Compras reembolsables	925	4 305
Ingresos por servicios	492	638
Total	563 322	556 170
No corrientes		
Contribuciones voluntarias		
Contribuciones voluntarias	61 588	36 872
Contribuciones voluntarias de los países	99 761	113 629
Total	161 349	150 501

14. Saldos de los fondos y reservas

Los saldos de los fondos representan la porción no gastada de las contribuciones que se utilizarán para futuras necesidades operativas de los programas o los proyectos.

Las reservas son establecidas por los Cuerpos Directivos como mecanismos para suministrar recursos o financiar los programas y proyectos de la Organización. Actualmente son:

- Fondo de Trabajo
- Fondo de Igualación de Impuestos
- Fondo Maestro de Inversiones de Capital
- Fondo especial para gastos de apoyo a programas
- Contribuciones voluntarias: preparativos para situaciones de emergencia y socorro en caso de desastres naturales
- Fondo Especial para la Promoción de la Salud
- Fondo del excedente presupuestario
- Fondo de Emergencia para Epidemias
- Fondo del plan quinquenal de inocuidad de los alimentos
- Fondo del excedente de la implementación de las IPSAS para financiar el PMIS
- Fondo del excedente de los ingresos

Resumen de los saldos de los fondos y reservas

	Saldo al 31 de diciembre del 2018	Ingresos	Gastos	Transferencias	Valoración actuarial	Saldo al 31 de diciembre del 2019
Saldo de los fondos:						
Suministros estratégicos de salud pública - Capitalización	18 404	70 465	68 925			19 944
Plan del seguro de enfermedad tras la separación del servicio de la OPS	(198 792)		6 120		(65 337)	(270 249)
Contribuciones voluntarias	36	45 683	45 682			37
Contribuciones Voluntarias - Contribuciones Voluntarias de los países	1	57 827	72 215			(14 387)
Ingresos por servicios	6 857	2 563	2 848	(179) ^{2/}		6 393
Provisión para prestaciones del personal	2 488		(1 382)			3 870
Fondo Rotatorio para la Compra de Vacunas	195 640	761 191	746 967			209 864
Contribuciones señaladas de la OPS e ingresos varios	92 000	121 149	104 643	(13 062) ^{3/}		95 444
Fondo para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación *	4 077	542	132		(815)	3 672
Fondo de tasas por puesto ocupado	9 434		744			8 690
Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción	11 943	2 325	8 289	(5 326) ^{4/}		653
Presupuesto Ordinario de AMRO		37 831	37 831			
Fondo Especial para la Promoción de la Salud de AMRO		39 048	39 048			
Cuenta especial para gastos de prestación de servicios de AMRO		7 517	7 517			
Subtotal	142 088	1 148 182	1 141 620	(18 567)	(66 152)	63 931
Reservas:						
Fondo de Trabajo	21 717			3 283 ^{5/}		25 000
Fondo de Igualación de Impuestos	(5 571)	14 897	7 198			2 128
Fondo Maestro de Inversiones de Capital	23 714	1 190	2 111	2 600 ^{4/}		25 393
Fondo para gastos de apoyo a programas	113 999	18 813	27 430	2 725 ^{4/}		108 107
Contribuciones voluntarias: Preparativos de emergencia y socorro en caso de desastres naturales	2 679	11 015	10 938			2 756
Fondo Especial para la Promoción de la Salud	783	19				802
Fondo del excedente presupuestario	132			2 455 ^{5/}		2 587
Fondo de emergencia para epidemias	557		20			537
Fondo del plan quincenal sobre inocuidad de los alimentos	1			(1) ^{3/}		
Fondo del excedente de la implementación de las IPSAS para financiar el sistema de información gerencial de la OPS (PMIS)	2 102					2 102
Fondo del excedente de ingresos				7 505 ^{5/}		7 505
Subtotal	160 113	45 934	47 697	18 567		176 917
Total	302 201					240 848

^{1/} Este saldo del 2019 está compuesto por \$-7 291 915 correspondientes al plan para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación (véase la nota 12.6); \$8 947 545 de la provisión de la OPS para prestaciones por separación del servicio; y \$2 016 459 del Fondo para prestaciones por terminación de servicio de personal local que no pertenece a las Naciones Unidas.

^{2/} Representa "transferencias realizadas" de ingresos inactivos procedentes de fondos de servicios hechas al fondo de contribuciones señaladas e ingresos varios, como la de \$139 del Fondo de Materiales de Apoyo Visual, de \$21 por alquiler de espacio de oficina a ONUSIDA, Venezuela, y de \$19 de ingresos varios por servicios.

^{3/} Representa el importe neto de "transferencias recibidas" como \$179 de ingresos inactivos procedentes de fondos de servicios (^{2/}) y \$1 del Fondo del Plan de Inocuidad de los Alimentos y "transferencias realizadas" como \$7 505 al Fondo del Excedente de los Ingresos, \$2 455 al Fondo del Excedente del Presupuesto y \$3 283 al Fondo de Trabajo..

^{4/} Representa una transferencia de PALTEX debido al cierre del fondo: \$2 725 al fondo de costos de apoyo a programas y \$2 600 al Fondo Maestro de Inversiones de Capital que contribuyó a la compra del edificio ubicado en 2121 de Virginia Ave. en Washington, D.C.

^{5/} Representa la transferencia de ganancias del bienio 2018-2019 del fondo de contribuciones señaladas e ingresos varios de acuerdo con el Reglamento Financiero de la OPS(^{3/}).

14.1 Fondo de Trabajo

El Fondo de Trabajo se estableció con la finalidad principal de suministrar fondos según sea necesario para financiar el presupuesto ordinario mientras se reciben las contribuciones pendientes de pago de los Estados Miembros, los Estados Participantes y los Miembros Asociados.

El 53.º Consejo Directivo, mediante la resolución CD53.R10, de fecha 2 de octubre del 2014, aprobó un aumento en el nivel autorizado de \$20 000 000 a \$25 000 000.

De conformidad con el artículo 4.5 del Reglamento Financiero, cualquier déficit de los ingresos sobre los gastos de la asignación del programa y presupuesto al finalizar el período presupuestario actual será financiado primero por el Fondo de Trabajo en la medida de lo posible y luego mediante un empréstito o por otro medio autorizado. Las partidas no presupuestarias como la depreciación, la amortización y las contribuciones en especie no constituyen parte del programa y presupuesto y, por consiguiente, se excluyen de los ingresos y los gastos para calcular el excedente o el déficit de la asignación del programa y presupuesto.

	Saldo al 31 de diciembre del 2018	Saldo al 31 de diciembre del 2019	Saldo al 31 de diciembre Bienio 2018-2019	Saldo al 31 de diciembre Bienio 2016-2017
Saldo al 1 de enero - Bienio	21 717		21 717	20 745
2016 Excedente / (Déficit)				11 263
2017 Excedente / (Déficit)				(7 359)
2018 Excedente / (Déficit)	(830)		(830)	
2019 Excedente / (Déficit)		16 506	16 506	
Excedente / (Déficit)	(830)	16 506	15 676	3 904
2016 Entradas no presupuestarias *				2 364
2017 Entradas no presupuestarias *				365
2018 Entradas no presupuestarias *	2 343		2 343	
2019 Entradas no presupuestarias *		(4 956)	(4 956)	
Entradas no presupuestarias *	2 343	(4 956)	(2 613)	2 729
2017 Transferencia al Fondo del excedente de los ingresos				(5 661)
2019 Transferencia de fondos cerrados		180	180	
2019 Transfencia al Fondos del excedente de los ingresos		(7 505)	(7 505)	
2019 Transferencia al Fondo del excedente presupuestario		(2 455)	(2 455)	
Total Transferencias		(9 780)	(9 780)	(5 661)
Autorizaciones del presupuesto ordinario				
Excedente/(Déficit)	1 513	1 770	3 283	972
Saldo al 31 de diciembre			25 000	21 717

* Los rubros no presupuestarios están compuestos, pero no se limitan a la depreciación, amortización y contribuciones en especie.

^{1/} Incluye Fondo de ventas varias y servicios, Fondo de materiales de apoyo visual, alquiler de espacio de oficina a ONUSIDA, Venezuela, y Fondo quinquenal de inocuidad de los alimentos.

^{2/} En el bienio 2018-2019, el saldo en efectivo del Fondo de Trabajo se utilizó por completo para financiar la ejecución del Programa y Presupuesto, así como otros \$61,4 millones de fondos no sujetos a restricciones, a la espera de la recaudación de las contribuciones señaladas (monto pendiente de pago al 31 de diciembre del 2019: \$88,9 millones).

14.2. Fondo de Igualación de Impuestos

Este Fondo se estableció en 1968, en virtud de la resolución CD18.R7 del 18.º Consejo Directivo, y en él se ingresan las cantidades provenientes del plan de contribuciones del personal. Los créditos al Fondo se contabilizan en nombre de cada Estado Miembro en proporción a su contribución señalada para el ejercicio financiero en cuestión y se reducen por el monto necesario para reembolsar los impuestos sobre la renta que cada Estado Miembro les cobra a los funcionarios de la OPS. En el ejercicio financiero que sigue a ese cálculo se efectúan los reajustes necesarios a los sueldos de los funcionarios que están sujetos al pago de impuestos nacionales.

Los Estados Miembros que participaban en el Fondo de Igualación de Impuestos tenían los siguientes saldos a fines del período de notificación.

Estados Miembros	Saldo al 1 enero 2019	Créditos del Fondo de Igualación de Impuestos	Distribución a los Estados Miembros	Disponible para cubrir los reembolsos de impuestos al personal	Impuestos reembolsados al personal	Saldo al 31 de diciembre del 2019
Canadá	22	801	761	40	42	20
Colombia	16	134	134			16
Estados Unidos	(5 595)	4 857	(9 965)	14 822	7 155	2 072
Venezuela	(14)	158	123	35	1	20
Otros		2 220	2 220			
Total	(5 571)	8 170	(6 727)	14 897	7 198	2 128

No hay cuentas por cobrar pendientes para el Fondo de Igualación de Impuestos porque las obligaciones para el reembolso de los impuestos se incluyen en las cuentas por cobrar en concepto de contribuciones señaladas por cobrar de los Estados Miembros pertinentes.

14.3. Fondo Maestro de Inversiones de Capital

El Fondo Maestro de Inversiones de Capital de la OPS se estableció en virtud de la resolución CSP27.R19 de la 27.ª Conferencia Sanitaria Panamericana, 59.ª sesión del Comité Regional de la OMS para las Américas, en octubre del 2007. Desde el 1 de enero del 2008, este fondo está integrado por dos fondos subsidiarios, el de Bienes Inmuebles y Equipo y el de Tecnología de la Información, en lugar del Fondo para Bienes Inmuebles y el Fondo de Bienes de Capital. La finalidad del Fondo es el mantenimiento y la reparación de los edificios de oficinas de la OPS y la sustitución sistemática de los equipos de computación y de telecomunicaciones, del software y de los sistemas de apoyo de la infraestructura de tecnología de la información de la Organización.

En el 2012, de conformidad con la resolución CSP28.R17 de la 28.ª Conferencia Sanitaria Panamericana, 64.ª sesión del Comité Regional de la OMS para las Américas, se autorizó el establecimiento de tres fondos subsidiarios más: el Fondo Subsidiario de Mantenimiento y Mejoramiento de Bienes Inmuebles, el Fondo Subsidiario Rotatorio y Estratégico de Bienes Inmuebles y el Fondo Subsidiario para el Reemplazo de Vehículos.

14.4. Fondo especial para gastos de apoyo a programas

Este fondo fue establecido en 1976 por el Director con la autoridad que le confiere el párrafo 9.3 del Reglamento Financiero (originalmente era el párrafo 6.7), y posteriormente fue ratificado mediante la resolución CSP20.R32 de la 20.ª Conferencia Sanitaria Panamericana (1978).

A los proyectos de los fondos fiduciarios se les carga el costo de apoyo a programas sobre la base de un porcentaje de los costos directos del proyecto y estos ingresos se acreditan al fondo. Además, el fondo apoya otras actividades como la venta de publicaciones, el otorgamiento de becas y otros. El fondo se utiliza para sufragar costos indirectos asociados con las actividades o proyectos no presupuestarios. Para las compras reembolsables se cobra un cargo por los servicios basado en el valor de las adquisiciones, y estos ingresos también se acreditan a este fondo.

14.5. Fondo especial para el socorro en casos de desastres naturales

De conformidad con la resolución CD24.R10 del 24.º Consejo Directivo (1976), el fondo especial para el socorro en casos de desastres naturales se creó para proporcionar fondos que puedan ser utilizados con prontitud por el equipo de Preparativos para Situaciones de Emergencia y Socorro en Casos de Desastre de la Organización.

14.6. Fondo Especial para la Promoción de la Salud

En el 13.º Consejo Directivo, celebrado en 1961, se estableció el Fondo Especial para la Promoción de la Salud con la finalidad de fortalecer el programa de salud de la Región de las Américas.

14.7. Fondo de Emergencia para Epidemias

El Fondo de Emergencia para Epidemias fue establecido mediante la resolución CSP28.R16 de la 28.ª Conferencia Sanitaria Panamericana, 64.ª sesión del Comité Regional de la OMS para las Américas. Este fondo se utiliza como un fondo rotatorio para adelantar dinero a los países afectados en caso de un brote epidémico u otra emergencia de salud pública. Los adelantos de fondos se recuperarían de los llamamientos y otras formas de contribuciones voluntarias que se reciban en respuesta a la emergencia.

14.8. Plan quinquenal de inocuidad de los alimentos

El Plan quinquenal de inocuidad de los alimentos fue establecido mediante la resolución CSP28.R16 de la 28.ª Conferencia Sanitaria Panamericana, 64.ª sesión del Comité Regional de la OMS para las Américas. Con este fondo se financian las iniciativas relacionadas con la inocuidad de los alimentos.

14.9. Fondo para financiar el Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS)

El fondo para financiar el sistema de información gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS, por su sigla en inglés) fue establecido mediante la resolución CSP28.R16 de la 28.ª Conferencia Sanitaria Panamericana, 64.ª sesión del Comité Regional de la OMS para las Américas. El fondo del PMIS se estableció para implementar un software de planificación de recursos empresariales (ERP) en la Organización.

14.10. Fondo del excedente presupuestario

Las modificaciones al Reglamento Financiero aprobadas por la resolución CD49.R1 del 49.º Consejo Directivo, 61.ª sesión del Comité Regional de la OMS para las Américas, estipulan que "el saldo de los créditos asignados y no comprometidos del presupuesto ordinario al finalizar el ejercicio presupuestario al que correspondan servirá para reponer el Fondo de Trabajo a su nivel autorizado, tras lo cual el posible saldo estará disponible para el uso que ulteriormente se decida darle de conformidad con las resoluciones aprobadas por la Conferencia o el Consejo Directivo".

14.11 Fondo del excedente de los ingresos

Las modificaciones al Reglamento Financiero aprobadas por la resolución CD49.R1 del 49.º Consejo Directivo, 61.ª sesión del Comité Regional de la OMS para las Américas, estipulan lo siguiente: "Todo remanente de los ingresos con respecto a las asignaciones del presupuesto ordinario que quede al finalizar un ejercicio presupuestario se considerará como un excedente de ingresos y estará disponible para su utilización en ejercicios subsiguientes a fin de cubrir la parte no financiada del Plan Estratégico, según lo determine el Director y con el consentimiento del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración".

15. Ingresos

	Ingresos 2019	Ingresos 2018
Ingresos de transacciones sin contraprestación		
Contribuciones señaladas		
Presupuesto ordinario de la OPS	97 150	97 150
Fondo de Igualación de Impuestos	14 897	6 075
Subtotal	112 047	103 225
Contribuciones voluntarias		
Contribuciones voluntarias	45 683	46 192
Contribuciones voluntarias - Contribuciones voluntarias de países	57 828	439 396
Contribuciones voluntarias - Preparativos de emergencia y socorro en casos de desastres naturales	11 015	5 915
Fondo especial de apoyo a programas	8 256	26 776
Subtotal	122 782	518 279
Otros ingresos		
Presupuesto ordinario de la OPS/AMRO	37 831	42 560
Fondos voluntarios de la OPS/AMRO para promoción de la salud	39 048	21 186
AMRO Cuenta especial para gastos por servicios	7 517	5 569
Subtotal	84 396	69 315
Ingresos de transacciones con contraprestación		
Compras de suministros de salud pública		
Fondo Rotatorio para Compra de Vacunas	767 162	605 326
Compras reembolsables en nombre de los Estados Miembros	2 041	4 655
Fondo Rotatorio Regional para Suministros estratégicos de salud pública	70 825	68 280
Fondo especial de apoyo a programas	9 901	8 008
Subtotal	849 929	686 269
Otros ingresos		
	1	39
Ingresos por servicios	2 563	3 141
Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción	2 289	2 495
Promoción de la salud	19	17
Fondo Maestro de Inversiones de Capital	1 190	1 190
Fondo Especial para Gastos de Apoyo a Programas	418	1 272
Subtotal	6 480	8 154
Ingresos varios		
Presupuesto ordinario de la OPS		
Intereses devengados	21 080	18 389
Pérdidas y ganancias resultantes de los avalúos	3 267	(8 919)
Gastos por administración de las inversiones	(653)	(445)
Otros / varios	304	447
Fondo especial de apoyo a programas	238	(1 521)
Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción	36	54
Provisión para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación ¹	542	188
Contribuciones voluntarias - Contribuciones voluntarias de países	(1)	
Disminución/(Incremento) en las prestaciones para cuentas dudosas	(6 331)	
Subtotal	18 482	8 193
TOTAL	1 194 116	1 393 435

^{1/} Las contribuciones voluntarias nacionales del 2018 incluyeron \$364 850 591 relacionados con una reducción del programa Mais Medicos.

16. Gastos

	Gastos 2019	Gastos 2018
Personal y otros costos de personal		
Personal internacional y nacional	134 268	114 526
Funcionarios temporeros	9 239	8 900
Subtotal	143 507	123 426
Suministros, bienes básicos, materiales		
Vacunas / jeringas / cadena de frío	746 967	590 652
Medicamentos y suministros médicos	70 965	71 116
Otros productos y suministros	33 837	30 885
Subtotal	851 769	692 653
Equipo, vehículos, muebles, activos intangibles, depreciación y amortización		
Equipos, vehículos y muebles ^{/2}		(513)
Depreciación / Amortización	1 990	1 962
Subtotal	1 990	1 449
Servicios contractuales		
Contratos	99 487	112 459
Subtotal	99 487	112 459
Viajes		
Viajes en comisión de servicio	34 767	49 055
Subtotal	34 767	49 055
Transferencias y fondos otorgados a contrapartes		
Cartas de acuerdo ³	20 077	365 813
Subtotal	20 077	365 813
Costos operativos generales¹		
Mantenimiento, seguridad y seguro	23 333	23 940
Aumento en provisiones	14 387	
Subtotal	37 720	23 940
TOTAL	1 189 317	1 368 795

^{1/} Incluye \$3 487 377 en pagos por arrendamientos (2018: \$3 469 650).

^{2/} Las cartas de acuerdo correspondientes al 2018 incluyeron \$348 250 083 relacionados con la reducción del programa Mais Medicos.

17. Comparación del presupuesto y los importes reales

En conformidad con la IPSAS 24, las diferencias entre el presupuesto y los importes reales deben conciliarse. Deben suministrarse explicaciones tomando en cuenta las siguientes categorías:

Diferencias de criterio: Se presentan cuando se usan diferentes criterios en la preparación del presupuesto y los estados financieros (por ejemplo, el presupuesto se elabora sobre el principio de caja y los estados financieros sobre el principio del devengo). En el caso de la OPS, aunque el presupuesto se prepara sobre la base del principio del devengo, no se incluyen algunos gastos como la depreciación, la amortización y el costo de los bienes vendidos.

Diferencias de tiempo: Ocurren cuando el período del presupuesto difiere del período reflejado en los estados financieros. El presupuesto de la OPS se prepara para un período bienal y los estados financieros se preparan anualmente.

Diferencias de presentación: Ocurren en los formatos y esquemas de clasificación usados en la presentación de los flujos de efectivo y la comparación del presupuesto y los importes reales (por ejemplo, en las actividades de inversión y financiamiento que se muestran en el estado de flujos de efectivo, pero no se presupuestan).

Diferencias de entidades: Incluyen los gastos reales para los programas que no se reflejan en el presupuesto, que se clasifican como programas no vinculados al programa y presupuesto. En esta clasificación se encuentran, entre otros, las contribuciones voluntarias nacionales, el Fondo Rotatorio para la Compra de Vacunas, el Fondo del Seguro de Enfermedad después de la Separación del Servicio de la OPS, el Fondo de Tasas por Puesto Ocupado y el Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción.

17.1 Conciliación entre la actividad de los flujos de efectivo y los gastos reales asentados en el estado de comparación del presupuesto y los importes reales

A continuación se presenta una conciliación entre los importes reales presentados sobre una base comparable en el estado de comparación del presupuesto y los importes reales, por una parte, y los importes reales asentados en el estado de flujos de efectivo, por la otra, para el año finalizado el 31 diciembre del 2019:

Actividad	Inversiones y		Total
	Operaciones	financiamiento	
Importe real sobre una base comparable (Estado de comparación del presupuesto y los importes reales)	(284 612)		(284 612)
Diferencias de criterio	(1 990)		(1 990)
Diferencias de tiempo			
Diferencia de prestación		(10 670)	(10 670)
Diferencia de entidad	486 198		486 198
TOTAL	199 596	(10 670)	188 926

17.2 Conciliación entre los gastos totales (netos) asentados en el estado de rendimiento financiero y los gastos asentados en el estado de comparación del presupuesto y los importes reales (programa y presupuesto)

Actividad	Total
Importe real sobre una base comparable (Estado de comparación del presupuesto y los importes reales)	(284 612)
Diferencias de criterio	(1 990)
Diferencias de tiempo	
Diferencia de prestación	
Diferencia de entidad	1 461 532
TOTAL	1 174 930

17.3 Gastos frente a financiamiento en el 2019

Categoría/área programática	Fondos presupuestados al 31 de diciembre 2019	Gastos reales 2018	Gastos reales 2019	Gastos totales en el bienio	% Gastos frente a fondos presupuestados
1. Enfermedades transmisibles	107 036	49 878	54 288	104 166	97%
2. Enfermedades no transmisibles y factores de riesgo	41 864	21 199	20 310	41 509	99%
3. Determinantes de la salud y promoción de la salud a lo largo de todo el ciclo de vida	53 609	26 891	26 600	53 491	100%
4. Sistemas de salud	91 446	43 983	46 925	90 908	99%
5. Emergencias de salud	41 546	19 983	20 703	40 686	98%
6. Liderazgo, gobernanza y funciones habilitadoras	170 033	78 911	85 515	164 426	97%
Sub-total de los programas básicos (categorías 1-6)	505 534	240 845	254 341	495 186	98%
Programas especiales y respuesta a emergencias	50 927	20 703	30 271	50 974	100%
TOTAL	556 461	261 548	284 612	546 160	98%

Esta nota complementa la información estandarizada presentada en el estado de comparación del presupuesto y los importes reales. Considerando que el presupuesto de la OPS por lo general no se financia en su totalidad, es útil comparar los gastos y los montos acumulados con los fondos ("fondos presupuestados"), como se muestra en el cuadro anterior, y con el presupuesto aprobado (dotaciones o límites máximos), como se observa en el estado de comparación del presupuesto y los importes reales. Además de los importes presupuestados que se presentan en el cuadro, a la fecha de elaboración del presente informe se disponía de \$77,3 millones para el presupuesto, y el grueso de ese monto se transferirá al bienio siguiente (\$71,5 millones).

18. Información financiera por segmentos

18.1 Estado de situación financiera por segmento

	Total segmento de actividades básicas	Total segmento de actividades en asociación	Total segmento de actividades comerciales	Total segmento de actividades especiales	Segmento entre partes	Total 2019	Total 2018
ACTIVO							
Activo corriente							
Efectivo y equivalente de efectivo	188 926					188 926	193 712
Inversiones a corto plazo	247 034					247 034	288 320
Adeudado por otros segmentos *		206 898	645 355	49 035	(901 288)		
Cuentas por cobrar	94 760	79 558	72 106	3 893		250 317	201 688
Inventarios			1 763			1 763	7 824
Total activo corriente	530 720	286 456	719 224	52 928	(901 288)	688 040	691 544
Activo no corriente							
Inversiones a largo plazo	421 548					421 548	379 245
Cuentas por cobrar		85 519		1 250		86 769	79 608
Activo fijo neto	101 545			7 650		109 195	106 143
Activos intangibles			496			496	695
Total activo no corriente	523 093	85 519	496	8 900		618 008	565 691
TOTAL ACTIVO	1 053 813	371 975	719 720	61 828	(901 288)	1 306 048	1 257 235
PASIVO							
Pasivo corriente							
Pasivo acumulado	2 445	16 254	568	7 712		26 979	25 398
Adeudado a otros segmentos *	901 288				(901 288)		
Cuentas por pagar	11 748	1 862	49	167		13 826	11 942
Prestaciones a los empleados				3 368		3 368	2 759
Ingresos diferidos		189 180	374 142			563 322	556 170
Provisión a corto plazo							
Total pasivo corriente	915 481	221 683	374 759	11 247	(901 288)	621 882	596 269
Pasivo no corriente							
Cuentas por pagar	7 796					7 796	7 796
Prestaciones a los empleados				274 173		274 173	200 468
Ingresos diferidos		161 349				161 349	150 501
Total pasivo no corriente	7 796	161 349		274 173		443 318	358 765
TOTAL PASIVO	923 277	383 032	374 759	285 420	(901 288)	1 065 200	955 034
ACTIVO / PATRIMONIO NETO							
Saldos de fondos y reservas							
Saldos de los fondos	95 444	(14 350)	236 854	(254 017)		63 931	142 088
Reservas	35 092	3 293	108 107	30 425		176 917	160 113
ACTIVO / PATRIMONIO NETO	130 536	(11 057)	344 961	(223 592)		240 848	302 201

* Los montos adeudados a otros segmentos o adeudados por ellos se deben a que la OPS mantiene dinero en efectivo compartido en nombre de otros segmentos. Estos no pueden asignarse directamente a un segmento de efectivo. Estos montos se eliminan en la consolidación.

18.2 Estado de rendimiento financiero por segmentos

	Total segmento de actividades básicas	Total segmento de actividades en asociación	Total segmento de actividades comerciales	Total segmento de actividades especiales	Segmento entre partes	Total 2019	Total 2018
INGRESOS							
Ingresos de transacción sin contraprestación							
Contribuciones señaladas	97 150			14 897		112 047	103 225
Contribuciones voluntarias		122 782	8 256		(8 256)	122 782	518 279
Otros ingresos	37 831	39 048	7 517			84 396	69 315
Ingresos de transacción con contraprestación							
Compras de suministros de salud pública			859 830		(9 901)	849 929	686 269
Otros ingresos	1		6 865	26 731	(27 117)	6 480	8 154
Ingresos varios	23 998	(1)	(6 057)	542		18 482	8 193
TOTAL INGRESOS	158 980	161 829	876 411	42 170	(45 274)	1 194 116	1 393 435
GASTOS							
Personal y otros costos de personal	98 753	21 632	17 571	30 474	(24 923)	143 507	123 426
Suministros, bienes básicos y materiales	2 090	21 148	837 945	1 362	(10 776)	851 769	692 653
Equipo, vehículos, muebles, activos intangibles, depreciación y amortización	1 344		198	448		1 990	1 449
Servicios contractuales	20 781	63 357	10 571	5 294	(516)	99 487	112 459
Viajes	8 051	23 733	2 987	199	(203)	34 767	49 055
Transferencias y fondos otorgados a contrapartes	2 618	16 799	660			20 077	365 813
Costos operativos generales	8 838	21 234	5 581	2 667	(600)	37 720	23 940
Costos		8 256			(8 256)		
TOTAL GASTOS	142 475	176 159	875 513	40 444	(45 274)	1 189 317	1 368 795
EXCEDENTE (DÉFICIT) / NETO	16 505	(14 330)	898	1 726		4 799	24 640

19. Pérdidas, pagos graciabiles y gastos por incobrables

En el 2019, la Organización registró los siguientes asientos contables:

- \$76 582 como gastos por incobrables del programa PALTEX (2018: \$51 452).
- \$42 100 como gastos por incobrables del programa PROMESS (2018: \$0).
- No se registró ningún gasto por incobrables para cartas de acuerdo (2018: \$36 407)
- \$714 como gastos por incobrables de importes pequeños (2018: \$26).
- Se registraron \$25 000 por el saldo utilizado del medidor de franqueo en la Sede.
- No se registraron pagos graciabiles (2018: \$444).

20. Casos de fraude y presunto fraude

En el 2019, se informó sobre 32 casos de fraude, robo y pérdida de propiedad por un valor de \$79 049. De este monto, la OPS recuperó \$13 182, lo que dejó una pérdida neta de \$65 866 para la Organización.

En el programa PALTEX hubo un caso que ocasionó la pérdida o el robo de libros de texto por un total de \$15 694. La OPS renunció a la indemnización, ya que la pérdida se produjo en medio de disturbios políticos en el país del punto de venta. Por consiguiente, la Organización sufrió una pérdida neta de \$15 694 en relación con el programa PALTEX en el 2019.

Asimismo, hubo 22 casos relacionados con la pérdida o robo de propiedad de la OPS a personal de la Organización en las representaciones y la Sede. Para la Organización, la pérdida neta total por esta propiedad perdida o robada fue de \$4 697.

Hubo siete casos de presunto fraude ocupacional que implicaron procesos de investigación por parte de la Oficina de Investigaciones. Para la Organización, la pérdida neta en estos casos fue de \$45 474.

Por último, hubo dos casos en que personas ajenas a la Organización usaron indebidamente tarjetas de crédito de la OPS para compras o viajes. En estos dos casos, las instituciones financieras pertinentes devolvieron los cargos fraudulentos, que sumaban \$412.

21. Entidades relacionadas y otra información revelada por el personal directivo superior

Como se indicó en la nota 1, la Organización es la Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud. La relación entre ambas organizaciones se explica en detalle en el Acuerdo entre la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud, debidamente suscrito el 24 de mayo de 1949. En este acuerdo se establece la asignación de fondos del presupuesto de la OMS para ser ejecutados por la OPS. La gestión financiera de los fondos que la Organización recibe de la OMS se rige por el artículo IV del Reglamento Financiero de la OPS, "Financiamiento del Programa y Presupuesto".

El Acuerdo entre la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud y el Reglamento Financiero de la OPS puede encontrarse en los Documentos Básicos de la Organización Panamericana de la Salud en la siguiente página web: <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2017/documentos-basicos-ops-2017.pdf>.

Los detalles de las transacciones con la OMS se presentan en la nota 14, el presupuesto ordinario de AMRO, los fondos voluntarios de AMRO para la promoción de la salud y la cuenta especial de AMRO para gastos de prestación de servicios.

Los funcionarios clave de gestión son el Director, el Director Adjunto, el Subdirector y el Director de Administración, ya que tienen la autoridad y la responsabilidad de la planificación, la dirección y el control de las actividades de la Organización.

La remuneración total pagada a los funcionarios clave de gestión, según lo establecido por la Comisión de Administración Pública Internacional de las Naciones Unidas (CAPI), incluye lo siguiente: los sueldos brutos; el reajuste por lugar de destino; las prestaciones como gastos de representación y otros subsidios; el subsidio para alquiler; los costos de envío de efectos personales; el reembolso de impuesto sobre la renta, así como las cotizaciones del

empleador para pensiones y seguro de enfermedad. Estas remuneraciones se proporcionan de conformidad con las normas establecidas por la CAPI y son aplicables a todo el personal de las Naciones Unidas.

Los funcionarios clave de gestión también reúnen los requisitos para recibir las prestaciones después del empleo al mismo nivel que otros empleados. Estos beneficios no pueden cuantificarse de manera fiable.

Los funcionarios clave de gestión son miembros regulares de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CCPPNU).

21.1 Funcionarios clave de gestión

Al 31 de diciembre del 2019, había 4 funcionarios clave de gestión (2018: 4).

22. Hechos ocurridos después de la fecha de presentación

La Organización debe presentar su informe el 31 de diciembre de cada año. Hasta la fecha de la firma de estas cuentas por el Auditor Externo, no había ocurrido ningún suceso material, favorable o desfavorable, entre la fecha del estado de situación financiera y la fecha en que se autorizó esta publicación, que hubiera repercutido en estos estados de cuenta.

El 30 de enero del 2020, el Director General de la Organización Mundial de la Salud declaró que el brote del coronavirus causante de la COVID-19 era una emergencia de salud pública de importancia internacional. Se trata de un evento no rectificador para los estados financieros del 2019. Sin embargo, dados los efectos mundiales de esta pandemia, puede haber repercusiones significativas en las operaciones de la Organización en el 2020, cuyo alcance no puede estimarse de manera fiable en este momento. La OPS sigue vigilando de cerca las repercusiones de la pandemia en sus operaciones. La Organización logró pasar al teletrabajo en toda la Región, aunque algunas actividades que requieren reuniones presenciales se han visto afectadas. A pesar de las dificultades que se han registrado en muchas áreas, se está garantizando la entrega de suministros. La pandemia también puede tener importantes repercusiones económicas y sociales en los Estados Miembros. Para mitigar el impacto de los retrasos en el pago de las contribuciones señaladas y asegurar la continuidad de las operaciones, la OPS ha aumentado la proporción de inversiones líquidas o cuentas bancarias con intereses y revisa con frecuencia todas las carteras de inversión. Hasta el 30 de julio del 2020, la Organización ha recibido \$66 228 409 en contribuciones de años anteriores y \$33 729 375 dólares en contribuciones del 2020.

23. Provisiones

Al 31 de diciembre del 2019, la Organización reconoció una provisión por \$14 386 948 (2018: cero), que refleja posibles pérdidas frente a los ingresos reconocidos en períodos anteriores. No se puede determinar con certeza el momento en que ocurrirá una posible salida de recursos. La Organización seguirá buscando el resultado más favorable.

24. Pasivos contingentes

En el curso normal de las operaciones, la OPS hace frente a demandas legales que se encuentran en diversas etapas de desarrollo. Tras un examen realizado y haciendo un balance de las probabilidades, no consideramos que estas acciones legales tendrán una repercusión significativa en los estados financieros. No podemos cuantificar los costos potenciales que generarán la defensa ante estas acciones legales, pero no creemos que sea significativo ni que puedan estimarse de una manera confiable.

25. Contribuciones en especie

Los gobiernos anfitriones y los asociados cooperantes a nivel de país aportan diferentes contribuciones en especie que son utilizadas por las representaciones de la Organización en los países para sus operaciones generales y diarias. Estas contribuciones no se reconocen en los estados financieros de la Organización debido a la complejidad de estandarizar un valor razonable en todas las representaciones de la Organización en los países. Las contribuciones en especie recibidas por la Organización incluyen personal, locales de oficina, servicios de oficina, equipo de oficina y vehículos.

Representación o Centro	Servicios recibidos en especie			
	Personal	Locales de oficina	Servicio de oficina	Equipo de oficina
Bahamas	X	X	X	
Barbados	X	X	X	
Belice	X		X	
Bolivia	X			
Chile	X	X		
Costa Rica	X	X	X	
Cuba	X			
República Dominicana	X	X		
Ecuador	X			
El Salvador	X			
Guatemala	X			
Guyana	X	X	X	
Honduras	X			
Jamaica	X		X	
Nicaragua	X	X	X	
Panamá	X	X	X	
Paraguay	X			
Suriname	X	X	X	
Trinidad y Tabago	X	X	X	
Uruguay	X		X	
PANAFTOSA	X	X	X	X
CLAP	X			

Informe del Auditor Externo

AGOSTO DEL 2020

**Organización Panamericana de la Salud
Informe del Auditor Externo
sobre los estados financieros de la OPS
correspondientes al 2019**

La finalidad de la auditoría es suministrar una garantía independiente a los Estados Miembros; agregar valor a la gestión y la gobernanza financieras de la OPS; y brindar apoyo a sus objetivos por medio de un proceso de auditoría externa.

El Contralor y Auditor General dirige la Oficina Nacional de Auditoría (NAO, por su sigla en inglés), la entidad fiscalizadora superior del Reino Unido. El Contralor y Auditor General y la NAO son independientes del gobierno del Reino Unido y velan por el gasto adecuado y eficaz de los fondos públicos y por la rendición de cuentas al Parlamento de ese país. La NAO presta servicios de auditoría externa a varios organismos internacionales, independientemente de su función como órgano fiscalizador superior del Reino Unido.

Índice

Resumen	69
Observaciones clave	70
Parte uno	75
Gestión financiera	75
Uso estratégico de los fondos	82
Gobernanza y control interno	84
Parte dos	89
Gestión de los recursos humanos	89
Parte tres	101
Recomendaciones de años anteriores	101
Agradecimientos	102
Apéndice uno: Recomendaciones de años anteriores	103

Para más información acerca de la Oficina Nacional de Auditoría sírvase contactar:

Oficina Nacional de Auditoría Internacional
157-197 Buckingham Palace Road
Victoria London
SW1W 9SP

Resumen

Antecedentes

1 La Organización Panamericana de la Salud (OPS) es el organismo internacional especializado en salud de la Región de las Américas. Trabaja con los países de todo el continente para mejorar y proteger la salud de las personas que viven en la Región. La OPS realiza actividades de cooperación técnica con sus Estados Miembros para combatir las enfermedades transmisibles y no transmisibles y sus causas, fortalecer los sistemas de salud y responder a situaciones de emergencia y desastres. La Organización tiene el compromiso de velar por que todas las personas tengan acceso a la atención de salud de buena calidad que necesiten, cuando la necesiten, y sin sentir temor de quedar en la pobreza. Por medio de su labor, la OPS promueve y apoya el derecho de todos a una buena salud.

2 Para avanzar hacia el logro de estas metas, la OPS promueve la cooperación técnica entre los países y forma parte de asociaciones con ministerios de salud y otros organismos gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, otras organizaciones internacionales, universidades, instituciones de seguridad social, grupos comunitarios y otros asociados. La OPS promueve la inclusión de la salud en todas las políticas públicas y la participación de todos los sectores en las iniciativas para lograr que las personas tengan una vida más duradera y sana, y que una buena salud sea su recurso más valioso.

3 Además de nuestras opiniones sobre los estados financieros de la OPS, en este informe se presentan las conclusiones y recomendaciones clave de nuestro trabajo, incluidas nuestras observaciones sobre la gestión y la gobernanza financieras. Se consideró importante cubrir estos temas en el primer año de nuestro mandato como auditores, y dadas las circunstancias actuales, creemos que siguen siendo pertinentes. Asimismo, hicimos seguimiento al progreso en la ejecución de nuestras recomendaciones anteriores.

4 Analizamos nuestras conclusiones con la gerencia y comunicamos los resultados de nuestra auditoría al Comité de Auditoría por correspondencia luego de finalizar nuestro trabajo.

Observaciones clave

Opinión del Auditor sobre los estados financieros

5 Nuestra auditoría abarcó el examen de los estados financieros correspondientes al 2019 y las transacciones y eventos asociados de ese año. La auditoría se efectuó de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría y el Reglamento Financiero. Emitimos una opinión de auditoría sin reservas, sin modificación, sobre los estados financieros. Hemos observado áreas en las que los controles podrían seguir mejorándose, y formulamos recomendaciones para mejorar el contenido del informe financiero y de los estados financieros.

6 Habida cuenta de las circunstancias que ha impuesto la pandemia de COVID-19 y la consecuente reducción de nuestro trabajo de auditoría *in situ*, la consecución de una opinión de auditoría sin reservas representa un logro significativo por parte de todos aquellos que velaron por garantizar la disponibilidad de la información y el acceso a la misma para facilitar la exitosa finalización de la auditoría.

Gestión financiera

7 La OPS registró un excedente general (conforme a las IPSAS) de \$4,8 millones en sus actividades del 2019, año en el cual los ingresos totales fueron de \$1.194 millones (2018: \$1.393 millones) y los gastos sumaron \$1.189 millones (2018: \$1.369 millones). La reducción de ingresos y gastos obedeció primordialmente a un descenso de las actividades de los proyectos. La posición de los activos netos de la OPS disminuyó en el 2019 a \$240,8 millones (2018: \$302,2 millones). Esto obedece principalmente al aumento de los pasivos por prestaciones a los empleados, como se examina con mayor detenimiento más adelante. Durante el período hubo un cambio significativo en cuanto a las fuentes de financiamiento de las actividades de la OPS: aumentaron las compras por cuenta de los Estados Miembros hasta llegar al 71,2% de los ingresos, mientras que el financiamiento voluntario se redujo al 10,3%.

8 Como destacamos el año pasado, si bien la OPS sigue teniendo reservas generales y saldos de fondos positivos, con el respaldo de efectivo e inversiones, muchas de las reservas y saldos de fondos son únicamente para propósitos específicos. Esto ha tenido repercusiones considerables sobre las operaciones de la OPS y generado incertidumbres significativas. En consecuencia, la OPS ha subvencionado cada vez más sus necesidades de efectivo para actividades regulares a partir de otras fuentes, debido al retraso en el pago de contribuciones señaladas. Al 31 de diciembre del 2019, el total del saldo pendiente era de \$88,9 millones. Los retrasos en el pago continuaron durante el 2020, con lo que empeoraron las presiones de flujo de caja.

9 En la sesión especial del Comité Ejecutivo de mayo del 2020, se acordó que la OPS examinaría los costos operativos con miras a determinar otras economías de costos mediante la modificación de las estructuras de recursos humanos y los procesos administrativos. Creemos que es importante lograr ahorros mediante el aumento de eficiencia en estos tiempos; la COVID-19 ha ejercido presiones sin precedentes sobre las finanzas de los Estados Miembros y aumentado considerablemente las demandas de atención de salud en la Región. Examinaremos las medidas que la gerencia ha comenzado a adoptar en respuesta a los resultados del Comité en nuestra próxima auditoría.

10 Debido a estos retrasos, el Fondo de Trabajo de la OPS, cuyo objetivo principal es financiar el Programa y Presupuesto a la espera de recibir las contribuciones, se agotó de nuevo por completo a lo largo del 2019. Al 31 de diciembre, además del Fondo de Trabajo de \$25 millones, debió financiarse o tomar prestado internamente \$61,4 millones para cubrir actividades básicas. Estos préstamos aumentaron

aún más en los primeros siete meses del 2020 como resultado de las presiones derivadas del retraso en el pago de las contribuciones. En el Informe de la Directora se proporciona la posición más reciente sobre la situación de las contribuciones.

11 En nuestro informe se destaca una serie de áreas relacionadas con la preparación de los estados financieros. Más específicamente, hemos comentado sobre la necesidad de que la OPS revise su tratamiento de la contabilidad de los activos por cobrar, para asegurarse de que los estados financieros reflejen su recuperabilidad subyacente. Las normas IPSAS no diferencian entre cuentas por cobrar de los Estados Miembros u otras cuentas por cobrar, pero requieren una evaluación objetiva basada en la experiencia, problemas conocidos y las circunstancias del deudor para que los estados indiquen el valor razonable del activo. Hemos recomendado que la OPS revise su política actual y que los Estados Miembros no participen en los juicios contables sobre la valoración de la deuda pendiente. Esto no modifica la naturaleza de ninguna de las obligaciones legales de cumplir con las obligaciones contractuales.

12 Hemos informado sobre los importantes pasivos que la OPS sigue reconociendo en materia de prestaciones a los empleados, que siguen siendo el pasivo predominante de la Organización. Este pasivo sigue siendo sensible a los cambios en los supuestos subyacentes, y la turbulencia económica actual puede afectar estas valoraciones durante el 2020. Hemos puesto de relieve la posibilidad de seguir desarrollando el contenido del Informe del Director que acompaña a los estados y orientar la información presentada en los estados financieros hacia los elementos más relevantes. Creemos que esto podría proporcionar una visión más amplia del desempeño, y alinear mejor la información sobre el uso de los recursos con los resultados clave.

13 Como lo señalamos en nuestras observaciones del año pasado, sigue habiendo margen para que la OPS adopte un enfoque más estratégico hacia su patrimonio. A finales del 2019, la OPS adquirió los intereses residuales en el número 2121 de la avenida Virginia para reunir al personal de la Sede más cerca del edificio principal y aprovechar la oportunidad que ofrecía su contrato de arrendamiento. El estudio de viabilidad estableció varios objetivos que sustentaban la inversión y, al igual que con todos los proyectos, es importante que la gerencia informe a los Cuerpos Directivos sobre cómo se han cumplido estos objetivos. Con las presiones que ha generado el impacto de la COVID-19 para utilizar nuevas modalidades de trabajo, es más importante que nunca velar por la eficacia y actualización de las estrategias sobre el patrimonio. La estrategia de la OPS debería tener en cuenta las enseñanzas extraídas de las nuevas formas de trabajar y considerar los futuros costos de oportunidad de rehabilitar los edificios, la disponibilidad de fondos para renovar y mantener las oficinas a mediano y largo plazo y la posibilidad de realizar el valor de los activos de capital.

Gobernanza y control interno

14 La gobernanza y los controles internos son los mecanismos esenciales en los que se basan los Estados Miembros para garantizar la adecuada rectoría de los recursos entregados a la Organización. Un elemento central del marco de control interno es el Sistema de Información Gerencial de la OSP (PMIS), a través del cual se controlan y registran las transacciones. Este sistema integrado ofrece muchas oportunidades a la Organización y ha fortalecido claramente el entorno de control, lo que permite a la Organización, por ejemplo, hacer frente a los retos que impone el trabajo a distancia.

15 Consideramos que se puede hacer un mayor uso de las funcionalidades del PMIS para mejorar el cumplimiento, y la Administración de la OPS está formulando procesos para fortalecer la supervisión del entorno de control. Hemos recomendado que se priorice la labor de cumplimiento y que se establezca una estrategia para informar sistemáticamente de los problemas de cumplimiento a los gerentes de centros de

costos, sustentada en un régimen de sanciones. Como parte de este proceso, la OPS necesita asegurar una inversión continua en las necesidades de capacitación de los usuarios para asegurar el máximo aprovechamiento de los beneficios del sistema y garantizar un mayor apego a los procesos de control básicos.

16 Nuestras visitas a las representaciones han reforzado aún más nuestra opinión de que la incorporación de la gestión de riesgos en la OPS sigue en curso. Aún no están utilizándose procesos sistemáticos de gestión de riesgos para fundamentar la toma de decisiones locales y operativas. La gestión de riesgos sigue entendiéndose como un proceso de cumplimiento a nivel central, en lugar de algo que sirve de apoyo a la buena gestión y la toma de decisiones. Hemos observado que una gestión eficaz del riesgo puede agregar mayor valor a la cartera de proyectos de la OPS, para ayudar a gestionar y fundamentar los riesgos financieros y de ejecución. También es importante incorporar la gestión del riesgo al inicio de un proyecto, incluido el propio proceso de aprobación, para asegurarse de que se integre en la gobernanza del proyecto. Dada la pandemia en curso, unas funciones sistemáticas y eficaces de gestión de los riesgos son cada vez más críticas para brindar confianza a la Directora y a los Estados Miembros.

17 Hemos observado que se ha ampliado el contenido de la Declaración sobre el control interno, que aprovecha una base de evidencia más sólida y proporciona más detalles sobre el funcionamiento del entorno operativo. Hemos destacado áreas donde hacer otras mejoras, en particular para integrar las fuentes de aseguramiento y definir mejor los temas emergentes de las funciones de auditoría y cumplimiento. Sigue preocupándonos que la OPS aún no haya puesto en práctica las políticas que ha formulado con respecto a la evaluación de riesgos de fraude y sus planes de respuesta, por lo que nuestras recomendaciones anteriores siguen pendientes y vigentes en esta área. El Comité de Auditoría tiene un importante papel que desempeñar en apoyo a la Directora para fortalecer y mejorar el control interno y analizar hasta qué punto la gestión de riesgos se ha integrado en la Organización.

Gestión de los recursos humanos

18 Los recursos humanos son el activo más importante de la OPS, y su desempeño viene determinado en gran medida por lo bien que la Organización contrata, utiliza y forma a su gente. En vista de ello, nos hemos concentrado en la gestión de recursos humanos y los progresos de la Organización en la aplicación de su Estrategia para el personal 2015-2019 como nuestro tema de la auditoría de desempeño para el 2019. La Estrategia para el personal de la OPS fue diseñada para "atraer, retener y motivar al mejor talento...". La ejecución de la estrategia es gestionada por el área de Gestión de Recursos Humanos (HRM), y en los últimos años ha pasado de un enfoque transaccional a uno estratégico que apoya las actividades emprendidas para lograr estos objetivos. En la estrategia 2015-2019 se plantearon cinco prioridades:

- Realignar la dotación de personal para satisfacer mejor las necesidades programáticas y de los Estados Miembros.
- Fomentar el talento a todos los niveles.
- Impulsar el desempeño del personal.
- Alcanzar un liderazgo inspirador a través de la inversión en su reserva de talento gerencial.
- Crear un ambiente de trabajo de primer nivel y facilitar la función de recursos humanos.

19 La OPS definió 58 actividades relativas al personal repartidas entre los cinco temas. HRM ha notificado avances limitados en la implantación de la Estrategia para el personal, y al momento de nuestra auditoría en febrero del 2020, apenas el 41% de las actividades se habían realizado en su totalidad. Visto esto, la OPS ha decidido actualizar la estrategia existente y reorganizar la priorización de las acciones

pendientes en lugar de lanzar una nueva estrategia. Es vital contar con una estrategia eficaz para ayudar a la Organización a desenvolverse en un entorno financiero cada vez más difícil, por lo que la estrategia debería reevaluarse de forma periódica para confirmar su vigencia.

20 La OPS considera que la gestión del talento es un objetivo importante; en nuestro informe se destaca la importancia de vincular los procesos de evaluación del desempeño al enfoque basado en competencias que la Organización ha adoptado. La evaluación del desempeño se ve socavada por la renuencia a hacer cumplir el requisito de llevar a cabo evaluaciones periódicas del personal. Cuando se han realizado evaluaciones, los resultados indican que no se puede diferenciar entre la gama de grados de desempeño, lo que hace más difícil abordar los problemas de desempeño.

21 La OPS ha elaborado procesos para apoyar la buena gestión y desarrollo del talento, pero se ha visto limitada por el nivel de recursos dedicados a la capacitación y no ha invertido en el 55% de sus empleados que no son funcionarios. La OPS no hace cumplir la capacitación obligatoria, y la evidencia indica que el personal directivo de la Organización necesita poner mayor énfasis en el cumplimiento y la participación en los procesos de aprendizaje, particularmente en áreas clave como la comunicación del enfoque institucional ante el acoso. En general, las encuestas del personal han revelado claramente que la capacitación se considera un área en la que la Organización necesita mejorar.

22 La capacitación será cada vez más importante para garantizar la presencia de una fuerza laboral ágil que pueda adaptarse a necesidades y modalidades de trabajo cambiantes. La gestión del talento también es importante dado el perfil de edad de la OPS, por lo que la Organización debe iniciar una cuidadosa consideración de los planes de sucesión en sus áreas clave. Además, debe considerar y prever dónde tendrá necesidades operativas futuras para asegurarse de que capacita al personal adecuadamente, lo que incluiría al personal con aptitudes para la gestión de proyectos, la analítica y el análisis de datos. Las estrategias de contratación deben estar alineadas con las características evolutivas de la OPS, el desarrollo de mejores sistemas de información y los objetivos de los Estados Miembros.

23 En la ejecución de la estrategia, es importante que la función de HRM informe eficazmente tanto internamente como a los Estados Miembros. Se puede mejorar el método de medición para informar sobre los resultados de HRM. En el bienio 2018-2019, la OPS estableció un indicador único para medir el desempeño de los recursos humanos como parte de su gestión formal basada en resultados, midiendo la proporción de acuerdos de nivel de servicio relacionados con los recursos humanos. Por separado, HRM informó al Comité Ejecutivo sobre las características de la fuerza laboral (categoría, grado, género, edad, ubicación y tiempo de servicio). En nuestra opinión, la OPS puede proporcionar a los Estados Miembros datos más informativos y valiosos sobre el uso estratégico de los recursos y su eficacia en la gestión del personal. En general, a fin de reflejar mejor la gama de objetivos clave considerados esenciales para la ejecución de la estrategia, alentamos el uso de un cuadro de mando integral más equilibrado de medidas de recursos humanos. Esto permitirá apoyar la supervisión de los progresos y ayudará a HRM a focalizar sus esfuerzos. Los informes sobre recursos humanos también deberían hacer hincapié en articular de una manera más clara la manera en que la OPS está adaptando su fuerza laboral y buscando mejorar la eficiencia de sus costos de personal. Esto incluye la forma en que está utilizando nuevas tecnologías y sistemas para agilizar los procesos de uso intensivo de recursos humanos y una nueva consideración de opciones como la subcontratación.

24 La fuerza laboral general de la OPS aumentó considerablemente entre el 2014 y el 2019, con un mayor uso de trabajadores contingentes y, en particular, de consultores individuales. La gama de categorías de personal que no es de plantilla es inusualmente amplia, y la frontera entre el trabajo que realiza el personal de plantilla y los empleados que no son funcionarios no era clara ni uniforme. Algunos empleados "contingentes" han estado ocupando puestos durante un largo tiempo: casi un tercio (32%) ha

trabajado para entidades de la OPS por cinco o más años, y 18% por 10 o más años. Las tasas de rotación en algunas categorías de empleados que no son funcionarios son en buena medida comparables con las del personal de plantilla, lo que contribuye a difuminar aún más los linderos entre los dos grupos. Los procesos de contratación de personal que no es de plantilla son tan rigurosos como los que se siguen para el personal permanente, y la gama de modalidades contractuales impone complejidades administrativas y aumenta los riesgos relativos al cumplimiento. En la práctica, el mayor uso de consultores refleja consideraciones de financiamiento a corto plazo más que un examen cabal de las necesidades de la Organización. Hay margen para examinar la idoneidad de estas modalidades y la vigencia de su utilidad para la OPS.

Recomendaciones de años anteriores

25 Al 31 de marzo del 2020, de las 22 recomendaciones formuladas para el 2018, ocho (36%) no se habían aplicado, 10 (45%) estaban en curso y cuatro (18%) se habían aplicado o cerrado. Si bien ha habido cierto progreso, nos preocupa el ritmo general de la ejecución de nuestras recomendaciones. Aunque la situación financiera de la OPS y la COVID-19 han repercutido sobre la capacidad de gestión, creemos que hay margen para articular de forma más clara la manera en que la OPS responderá e implementará las recomendaciones. Además, pensamos que un escrutinio más minucioso de los planes de aplicación por parte del Comité de Auditoría puede agregar valor. Esto generará importantes retos y perspectivas, así como la oportunidad de analizar con ojos críticos la vigencia de las recomendaciones.

Parte uno

Gestión financiera

Resultados generales de la auditoría

1.1 Nuestra auditoría de los estados financieros de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) no reveló puntos débiles ni errores que consideremos materiales para su exactitud, integridad o validez. El dictamen de auditoría confirma que estos estados financieros presentan fielmente, en todos los aspectos fundamentales, la situación financiera de la Organización Panamericana de la Salud al 31 de diciembre del 2019, así como su rendimiento financiero y los flujos de efectivo durante el ejercicio que concluyó en esa fecha. También confirma su preparación de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. Las auditorías igualmente confirmaron que, en todos los aspectos fundamentales, las transacciones que forman la base de los estados financieros se hicieron de conformidad con el Reglamento Financiero y se aplicaron a las finalidades propuestas por los Cuerpos Directivos.

1.2 La auditoría incluyó un examen general de los procedimientos contables de la OPS, una evaluación de los controles internos que repercuten en nuestras opiniones de auditoría, además de pruebas de los comprobantes de las cuentas y otras evidencias de apoyo, que consideramos necesarios en las circunstancias. Nuestros procedimientos de auditoría fueron diseñados principalmente para formar esas opiniones. La auditoría no incluyó un examen detallado de todos los aspectos de los sistemas de información presupuestaria y financiera; por lo tanto, los resultados no deben considerarse como una declaración integral sobre ellos. Por último, se llevó a cabo un examen para asegurar que los estados financieros reflejaran con exactitud los comprobantes de las cuentas y se presentaran fielmente. Junto con nuestro trabajo en la Sede, también efectuamos visitas sobre el terreno para examinar las operaciones de la OPS en Haití y la Oficina Regional para los Países del Caribe Oriental. Como parte de nuestro trabajo en esta última, examinamos el proyecto Hospitales Inteligentes y visitamos varios de sus sitios.

1.3 Como sabrán los Estados Miembros, a petición de la Directora, detuvimos nuestra auditoría para dar tiempo a la Organización para que hiciera un balance de su situación financiera a la luz de los importantes retos financieros sin precedentes derivados del retraso en el pago de las contribuciones. Para el momento en que normalmente certificaríamos los estados financieros en abril, no había pruebas que respaldaran la continuación del supuesto de empresa en funcionamiento, lo que podría haber dado lugar a un dictamen de auditoría adverso. Tras la suspensión acordada de la auditoría, como informamos al Comité Ejecutivo en junio del 2020, la gerencia presentó nuevas evidencias tras recibir importantes contribuciones atrasadas en julio. Esto nos permitió concluir que el supuesto seguía siendo apropiado.

1.4 Si bien se han aliviado los problemas inmediatos que causaron la incertidumbre en torno a la salud financiera, se han expuesto dos cuestiones importantes que la OPS debe abordar. La primera se refiere a la necesidad de resolver las incoherencias con respecto a la aplicación de políticas contables en casos de retrasos en la recepción de contribuciones pendientes, lo que podría dar lugar a una sobrestimación de los recursos a inmediata disposición de la Organización. La segunda, que fue presentada en la sesión especial del Comité Ejecutivo en mayo del 2020, consiste en examinar los costos y tratar de hallar economías mediante el aumento de la eficiencia. Creemos que es importante lograr ahorros con el aumento de la eficiencia en estos tiempos en que la COVID-19 ha ejercido presiones sin precedentes sobre las finanzas de los Estados Miembros y aumentado considerablemente las demandas de atención de salud en la Región. Esto hace que sea cada vez más importante para la OPS demostrar que está maximizando el uso de sus recursos en favor de sus actividades de primera línea.

1.5 Entendemos que se han dado los primeros pasos para aumentar la eficiencia. La Administración ha creado un comité directivo interno para examinar los costos operativos y detectar oportunidades para ahorrar costos a través de modificaciones de las estructuras de recursos humanos y los procesos administrativos. De esta forma se procurará aprovechar las herramientas disponibles en el PMIS y las plataformas de la OPS en la nube. Los Estados Miembros de la OPS han establecido un grupo de trabajo paralelo para examinar el Plan Estratégico, con miras a reorganizar las prioridades de las áreas programáticas para que se ajusten mejor a los recursos disponibles. Todos estos son procesos importantes para contribuir a facilitar una base más sólida para la eficiencia y la sostenibilidad financiera de la Organización. Analizaremos los progresos en estas áreas durante el próximo año.

Comentario financiero

1.6 La OPS informó de un excedente general de \$4,8 millones (2018: excedente de \$24,6 millones), con ingresos totales de \$1.194 millones (2018: \$1.393 millones) y gastos de \$1.189 millones (2018: \$1.369 millones). La reducción de los ingresos y los gastos obedeció primordialmente a los cambios y descensos significativos en las actividades de los proyectos financiados con contribuciones voluntarias nacionales en Brasil, lo que se compensó parcialmente con un aumento de la actividad a través de los fondos rotatorios.

1.7 El Estado de la comparación del presupuesto y los importes reales (Estado V) muestra los desembolsos finales con respecto al presupuesto bienal aprobado, con gastos reales incurridos durante el bienio de \$546,2 millones con respecto al presupuesto de \$675,6 millones para el período. Los gastos del 2019 fueron de \$284,6 millones (2018: \$261,5 millones).

1.8 Como indicamos el año pasado, el presupuesto de la OPS es bienal y los gastos no se distribuyen a lo largo del período del presupuesto según los planes y las expectativas del gasto. Seguimos insistiendo en la importancia de adoptar un enfoque más matizado para la presupuestación y el monitoreo anuales, lo que es especialmente importante dadas las presiones financieras que la OPS ha enfrentado por el retraso en la recepción de las contribuciones y las emergencias de salud que han surgido con la pandemia.

Cuadro 1: Corrientes clave de ingresos y gastos: Las actividades de la OPS están ahora dominadas, cada vez en mayor medida, por los servicios de compra que presta directamente a cada gobierno nacional de forma individual.

Corrientes clave de ingresos	2019	Porcentaje de ingresos totales (2018 entre paréntesis)
Actividades de compras en nombre de los Estados Miembros	\$849,9 m	71,2 (56,9)
Contribuciones voluntarias (incluidas las nacionales)	\$122,8 m	10,3 (43,0)
Contribuciones señaladas	\$112,0 m	9,4 (8,6)
Ingresos de la OMS	\$84,4m	7,0 (5,7)
Otros ingresos	\$36,2 m	2,1 (1,4)
Ingresos totales	\$1.194,1 m	
Corrientes de gastos	2019	Porcentaje de gastos totales (2018 entre paréntesis)
Actividades de compras en nombre de los Estados Miembros	\$851,8 m	71,6 (50,6)
Transferencias y donaciones	\$20,1 m	1,7 (26,7)
Personal y otros costos de personal	\$143,5 m	12,1 (9,0)
Servicios contractuales	\$99,5 m	8,4 (8,2)
Otros gastos	\$74,4m	6,3 (5,4)
Total	\$1.189,3m	

Fuente: Análisis por la NAO de los estados financieros de la OPS

1.9 En términos generales, los activos netos han disminuido de \$302,2 millones al 31 de diciembre del 2018 a \$240,8 millones al 31 de diciembre del 2019. El total de los activos incluyó la propiedad de bienes inmuebles, instalaciones y bienes de equipo con un valor neto de \$109,2 millones (2018: \$106,1 millones) y dinero en efectivo e inversiones de \$857,5 millones (2018: \$861,3 millones). El total de las obligaciones aumentó de \$955,0 a \$1.065,2 millones, es decir, un aumento de \$110,2 millones, incluido el total del impacto actuarial en el pasivo de las prestaciones del personal en el 2019 de \$74,6 millones, como se muestra en la Nota 12.6 a los estados financieros.

1.10 En su conjunto, la salud financiera general de la OPS se ha mantenido constante en los últimos cuatro años, pero las actividades costeadas con financiamiento básico han tenido mayores presiones de liquidez que las actividades financiadas con aportes voluntarios. Usamos el análisis de ratios para considerar la salud financiera de una organización en todas nuestras auditorías internacionales para indicar cómo cambian las posiciones financieras con el tiempo. Los ratios expresan la relación de un elemento contable con respecto a otro. Por ejemplo, hay \$1,1 de activo corriente por cada \$1 de pasivo circulante, lo que demuestra que el activo corriente cubre el pasivo circulante en alrededor de 10%. Hemos emprendido un examen de los indicadores del estado de la salud financiera de la OPS, por medio de ratios financieros clave (cuadro 2). En general, los recursos se han mantenido constantes a lo largo del tiempo, con niveles sólidos de liquidez. Nuestro análisis de las actividades generales y básicas muestra que las presiones financieras han sido más agudas, con activos corrientes relacionados con actividades básicas que cubren solo el 60% de los pasivos corrientes, lo que significa que la OPS no puede cumplir con sus obligaciones inmediatas con recursos básicos.

Cuadro 2: Análisis de ratios clave de la salud financiera de la OPS (las actividades básicas figuran entre paréntesis). Estos indicadores muestran que las actividades básicas están sujetas a mayor presión que aquellas financiadas por fondos voluntarios y que la OPS no tiene suficientes activos líquidos para cumplir con sus pasivos corrientes

Ratio	2019	2018	2017	2016
Ratio actual				
Activo corriente: Pasivo circulante	1,1 (0,6)	1,2 (0,6)	1,1 (0,6)	1,2 (0,6)
Activo total: Pasivo total				
Activo: Pasivo	1,2 (1,1)	1,4 (1,1)	1,2 (1,1)	1,3 (1,2)
Ratio de efectivo:				
Efectivo e inversiones a corto plazo: Pasivo circulante	0,7 (-0,05)	0,8 (-0,02)	0,6 (-0,03)	0,6 (-0,02)
Ratio de las inversiones:				
Efectivo e inversiones: Activo total	0,7 (-0,04)	0,7 (-0,02)	0,6 (-0,02)	0,5 (-0,02)

Presiones financieras sobre la salud

1.11. Hay tres áreas específicas en los estados financieros que resaltaríamos para los Estados Miembros y que han tenido una influencia significativa en la salud financiera en el 2019, a saber: el aumento de los activos por cobrar adeudados a la OPS en el 2019; el impacto que esto ha tenido en los flujos de caja; y el aumento de las obligaciones a largo plazo acumuladas en relación con las prestaciones al personal.

Activos por cobrar

1.12. Para contar con niveles estables y predecibles de recursos, es importante que los Estados Miembros cumplan con sus obligaciones de manera total y en plazo. Al 31 de diciembre del 2019, las contribuciones señaladas pendientes habían aumentado a \$88,9 millones (2018: \$42,8 millones), y \$7,1 millones (2018: \$2,4 millones) habían estado pendientes por más de 12 meses. La OPS tiene una política de asignar el efectivo recibido a la deuda más antigua, lo que oculta la realidad de que alguna deuda podría ser en sustancia mucho más antigua y podría haber sido impugnada por los Estados Miembros durante mucho tiempo, lo que hace que su liquidación sea improbable. En los dos últimos bienios, para el segmento de actividades básicas, el número de "días/deudor" de la OPS han aumentado de 151 días en el 2016 a 290 días en el 2019. Este ratio proporciona más información acerca de las presiones sobre el flujo de caja que acarrea la recepción tardía de las contribuciones señaladas, dado que mide la rapidez con que se recuperan las cuentas por cobrar.

1.13. El creciente nivel de cuentas por cobrar pendientes se ve agravado por la indicación de que algunos Estados Miembros pueden optar por retener o no pueden cumplir sus compromisos. Junto con la importante carga financiera para la OPS, esto puede crear un grado importante de incertidumbre en cuanto a si los saldos notificados resultarán en un futuro ingreso de efectivo. En junio del 2020, la OPS informó al Comité Ejecutivo (CE166/7) de que seguía pendiente un monto sin precedentes de \$63,7 millones de las contribuciones señaladas del 2019 (57% del total original) casi a mediados del 2020. A la fecha de finalización de este informe (agosto del 2020), se habían recibido otros \$45,3 millones, con lo que quedaba un saldo de \$18,4 millones pendiente del 2019.

1.14. Un beneficio clave de la presentación de informes financieros basados en las IPSAS es que proporcionan transparencia sobre la posibilidad de recaudar los activos financieros, lo que significa que los estados financieros ofrecen una cuenta precisa de los recursos disponibles para la organización en un momento dado. Esto brinda una base fiable para la toma de decisiones, pues refleja la realidad económica de la situación financiera subyacente. En el 2007, un Cuerpo Directivo de la OPS aprobó una resolución (CSP27. R15) en la que se solicitaba a la Directora determinar los cambios necesarios al Reglamento Financiero y las Reglas Financieras para aplicar las IPSAS. Un área en la que pensamos que la OPS no ha aceptado plenamente el paso a las IPSAS es el deterioro del valor de sus cuentas por cobrar. El deterioro de valor refleja el hecho de que, en un momento dado, los flujos económicos relacionados con el activo pueden ser inferiores al valor esperado del efecto por cobrar. Como consecuencia, puede ser necesario hacer una rebaja temporal para garantizar que los estados financieros se presenten de manera justa. Se trata de un ajuste contable y no representa una anulación, lo que cancelaría la deuda.

1.15. Hemos insistido regularmente ante la gerencia sobre la necesidad de considerar el deterioro del valor de sus cuentas por cobrar conforme se estipula en la IPSAS 29. En el 2019, la OPS reconoció por primera vez una pérdida por deterioro de valor, al rebajar \$6,3 millones contra varias categorías de cuentas por cobrar, como se muestra en la Nota 6 a los estados financieros. A diferencia de la mayoría de las otras organizaciones internacionales, la OPS no ha considerado ningún deterioro del valor de las contribuciones señaladas pendientes; considera que tal es la responsabilidad de los Cuerpos Directivos de la Organización, como se establece en el párrafo 13.7 del Reglamento Financiero. El Comité Ejecutivo en su 166.^a sesión, celebrada en junio del 2020, examinó un texto revisado de dicho Reglamento, y se presentará una revisión al 58.º Consejo Directivo para su aprobación. La propuesta mantiene la autoridad de los Cuerpos Directivos para establecer la disposición.

1.16. En nuestra opinión, es fundamental para la práctica contable que las cuentas se basen en una presentación objetiva y neutral de las circunstancias económicas de una organización. Sería difícil para los Estados Miembros ser verdaderamente objetivos al tomar decisiones sobre qué activos deberían reflejar el deterioro de valor; ello crearía un riesgo real o percibido de sesgo en las transacciones contables. En la mayoría de las demás organizaciones internacionales, se han formulado criterios objetivos de conformidad con las normas contables, e integrados en las políticas contables pertinentes de las entidades. Estas suelen incorporar los requisitos clave de las normas de presentación de informes al tener en cuenta cualquier factor conocido. Esto podría incluir el impedimento de un Estado Miembro de efectuar el pago, como la decisión de un gobierno u órgano legislativo, las circunstancias financieras de un Estado Miembro o la pérdida del derecho de voto en el Cuerpo Directivo. Todos estos factores serían fuertes indicadores de deterioro del valor cuando se contrastan con los criterios de la IPSAS 29.

1.17. Las normas de presentación de informes son dinámicas, por lo que las políticas contables deben revisarse anualmente para asegurarse de que sigan siendo pertinentes, apropiadas y aplicadas en la práctica. Colocar estas responsabilidades en los Estados Miembros podría resultar en una carga onerosa de mantener, y crearía una posición potencialmente conflictiva. El Comité de Auditoría podría asesorar y orientar al Director sobre los cambios propuestos a las políticas contables de esta índole, y puede incluir estas cuestiones en sus informes a los Cuerpos Directivos.

1.18. Instamos a los Cuerpos Directivos a que revisen los cambios propuestos al Reglamento Financiero y se aseguren de que estos permitan el pleno cumplimiento de los requisitos de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y que queden bajo la competencia de la Secretaría. En nuestra opinión, esto requeriría que la gerencia tome estas decisiones sobre la base de su evaluación de la evidencia objetiva de deterioro del valor y su impacto sobre los flujos de caja futuros estimados. El deterioro del valor de los activos no alivia ni anula en modo alguno la necesidad de que los Estados Miembros y los contribuyentes cumplan sus obligaciones, y dichos deterioros pueden cancelarse mediante un contraasiento como activo cuando las circunstancias que obligaron al deterioro original hayan cambiado, o cuando se realice el pago.

La OPS debería:

R1. Asegurarse de que las decisiones sobre el deterioro del valor de cuentas por cobrar tanto para contribuciones señaladas como para otras cuentas por cobrar se consideren en función de criterios objetivos, y las valoraciones contables no deberían estar sujetas a los procesos de decisión o examen de los Estados Miembros.

Flujos de efectivo

1.19. El retraso e impago de las contribuciones señaladas es la razón principal por la que la OPS sigue utilizando la totalidad de su Fondo de Trabajo. La Organización tomó en préstamo unos \$43,8 millones (2018: \$22,2 millones) de otros fondos al 31 de diciembre de 2019 para cubrir las necesidades de efectivo de las actividades que se esperaba financiar con las contribuciones señaladas, y además ha cubierto montos no monetarios acumulados por otros \$17,6 millones, para un total de \$61,4 millones. Esta es la diferencia entre el total recibido en préstamo de otros segmentos (\$901,3 millones) y el efectivo e inversiones (\$857,5 millones), lo que puede observarse en la Nota 18 a los estados financieros. Si bien teóricamente el Fondo de Trabajo está financiado a su nivel máximo autorizado de \$25 millones, esto sigue siendo insuficiente para hacer frente al retraso en el pago de las contribuciones de algunos Estados Miembros. Como se muestra en el cuadro 3, el Fondo de Trabajo se ha utilizado de forma constante por varios años. Aunque la OPS ha destacado esto en una nota a pie de página a la Nota 14.1 de los estados financieros, creemos que es importante acrecentar aún más la visibilidad de la utilización del Fondo de Trabajo para aumentar la transparencia de los estados financieros.

Cuadro 3: Fondo de Trabajo de la OPS 2016-2019: Los saldos de efectivo del Fondo de Trabajo se han agotado sistemáticamente

	2019	2018	2017	2016
Fondo de Trabajo al 31 de diciembre	\$25,0	\$21,7m	\$21,7m	\$20,7m
Efectivo disponible/(necesario) para contribuciones señaladas e ingresos varios	\$(43,8m)	\$(19,4m)	\$(22,6m)	\$(6,1m)

Fuente: Análisis por la NAO de los fondos y saldos de reservas de la OPS

1.20. Como indicamos el año pasado, la utilización de los recursos en efectivo de otros fondos no representa una práctica adecuada, y hacerlo sistemáticamente no es una manera sostenible de asignar recursos a las actividades. A medida que aumentan las presiones de efectivo como resultado del impago de contribuciones y se acentúan los impactos sobre la Organización, se crea el riesgo de no contar con recursos para reponer los fondos que se crearon para otros fines. Como informamos el año pasado, el Reglamento Financiero impone limitaciones a los préstamos y la reposición de fondos en efectivo, aunque la opinión de la gerencia tras recibir asesoramiento jurídico fue que nada en el Reglamento impide los préstamos internos. La OPS convino en que era necesario aclarar el Reglamento a este respecto y hacer una propuesta a los Cuerpos Directivos. Por lo tanto, nuestra recomendación del año pasado sigue en curso.

Pasivos por prestaciones a los empleados

1.21. El pasivo más importante que la OPS tiene en sus estados financieros es el pasivo por prestaciones a los empleados. Durante el 2019, este pasivo ha aumentado predominantemente como resultado de un cambio en el tipo de descuento aplicado en la valoración de estas obligaciones futuras. La OPS basó su tasa de descuento en la curva de rendimiento en los Estados Unidos de bonos corporativos con alta calificación crediticia (Aon: AA por encima de la curva mediana) según lo acordado con su Actuario. La tasa de estos bonos se redujo de 4,5% a 3,5%, lo que provocó un aumento significativo (\$45,0 millones) del pasivo general. La OPS ha adoptado la tasa aprobada por el Grupo de Trabajo sobre Normas de Contabilidad de las Naciones Unidas, por considerar que es apropiada para sus propias circunstancias. Las tasas y los supuestos subyacentes se acuerdan entre el Grupo de Trabajo y el Actuario.

1.22. El Grupo de Trabajo ha venido trabajando para estandarizar los supuestos con miras a mejorar la comparabilidad de los pasivos entre las entidades, y las tasas aplicadas por la OPS son aquellas seleccionadas para los Estados Unidos de América. Sigue siendo nuestra opinión que, si bien está dentro de un intervalo tolerable, la tasa utilizada para los bonos se encuentra en el extremo superior de las expectativas del mercado de los bonos corporativos de los EE.UU. La tasa mediana para los bonos que utiliza la OPS y, en términos más amplios, el sistema de las Naciones Unidas tiene el efecto de reducir el pasivo. Aunque se ubica dentro de un intervalo tolerable, el uso de una tasa de descuento mediana superior resultará en un pasivo general más bajo. La Nota 12.7 a los estados financieros contiene detalles sobre la sensibilidad de los principales supuestos actuariales, incluida la tasa de descuento. Por ejemplo, un aumento del 1% de la tasa de descuento reduciría el pasivo en unos \$51,5 millones. Los Estados Miembros deberán continuar monitoreando el crecimiento de este pasivo a medida que deban cumplirse compromisos futuros con fondos regulares.

Informe financiero

1.23. En el Informe del Director se presenta un panorama de la situación financiera y del desempeño de la OPS en el 2019. El año pasado resaltamos que la OPS debía considerar ampliar este comentario, sobre la base de la directriz del Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, acerca de la presentación de la discusión y el análisis de los estados financieros, a fin de mejorar la presentación de información sobre las causas subyacentes de las variaciones. Creemos que es cada vez más importante

que el informe que acompaña a los estados financieros sea accesible y completo, para cubrir el desempeño y la información financiera. Las cifras auditadas en los estados financieros ofrecen a las partes interesadas una gran cantidad de información, por lo que la OPS debería pensar en cómo utiliza la sección de rendimiento financiero para complementarla y ofrecer perspectivas relevantes.

Informe Financiero del Director

1.24. Creemos que hay margen para mejorar la naturaleza actual del Informe del Director para que refleje la tendencia creciente a cotejar los recursos y el rendimiento y proporcionar un comentario más adecuado sobre la salud financiera. Si bien observamos que más adelante en el transcurso del año se presenta un informe separado sobre los resultados técnicos, creemos que los informes financieros y de rendimiento deberían estar estrechamente vinculados, lo que refleja las mejores prácticas de presentación de informes. El actual Informe del Director es en gran medida previsible y enfocado en la contabilidad basada en los fondos. El análisis de los resultados y lo que se ha gastado y logrado en el período es limitado. También creemos que el informe podría centrarse más en las tendencias financieras y en la forma en que la Organización está gestionando los riesgos. Los Estados Miembros deberían poder esperar que el comentario sobre los estados financieros sea justo y equilibrado y ofrezca una visión completa del desempeño general de la Organización, su salud financiera y los resultados clave derivados de los recursos utilizados. Considerando, en términos más amplios, el sistema de las Naciones Unidas, el énfasis ha recaído más en utilizar este tipo de comentarios para mostrar cómo se han utilizado los recursos.

1.25. A medida que los recursos disminuyen, se hace cada vez más importante que los Estados Miembros tengan un contexto claro sobre los movimientos y las presiones financieras a los que se enfrenta la Organización y las formas en que esta responderá y actuará para adaptarse a las circunstancias en torno a los recursos. Esto contribuye a apoyar la rendición de cuentas y, con una mejor información que vincule los recursos con los resultados, a mejorar la toma de decisiones financieras por parte de los Estados Miembros. Se trata de un área que examinaremos con mayor detalle en los próximos años de nuestro mandato.

Estados financieros

1.26. Los estados financieros de la OPS han evolucionado desde la implantación de las IPSAS en el 2010. Desde nuestro nombramiento en el 2018, hemos alentado a la Secretaría a seguir mejorando la presentación de información y los informes financieros. En nuestra opinión, la presentación de los estados financieros de la OPS se beneficiaría de un examen detallado a la luz de los requisitos de presentación de información previstos en las normas de presentación de informes para asegurarse de que sigan siendo relevantes para los usuarios y las partes interesadas. Este examen debería centrarse en los aspectos materiales clave relacionados con el rendimiento financiero y la salud financiera, captando así la atención de los usuarios y mejorando su interacción con los estados financieros. En el Cuadro 4 a continuación figuran algunas áreas que consideramos que se beneficiarían con este ejercicio:

Cuadro 4: Ejemplos de áreas que se examinarían en los estados financieros

Área de mejora	Beneficio percibido
<p>Proporcionar un mayor grado de detalle de la información divulgada sobre cifras materiales en los estados financieros.</p>	<p>Creemos que los usuarios de los estados financieros se beneficiarían al contar con información más detallada sobre los componentes materiales de los estados financieros, por ejemplo, un desglose de los \$747,0 millones de gastos en vacunas, jeringas y cadena de frío en esas categorías individuales.</p>
<p>Proporcionar de forma sostenida detalles sobre la naturaleza de los ingresos y gastos subyacentes reportados en los estados financieros.</p>	<p>Creemos que presentar información de manera constante en los estados principales y las notas a los estados financieros (y el Informe Financiero correspondiente) mejorará la legibilidad y comprensión de la información presentada. Por ejemplo, los ingresos se presentan en diferentes formatos en el Informe Financiero, la información sobre los ingresos (Nota 15) y la información conexa sobre las cuentas por cobrar (Nota 6). La información basada en los fondos debería derivarse por separado del análisis de los segmentos (Nota 18).</p>
<p>Mejorar la información disponible sobre las contribuciones en especie de los gobiernos que las hacen.</p>	<p>El apoyo de los Estados Miembros puede ser importante, especialmente en cuanto a personal y propiedades. Esa información cuantificada mejoraría la notificación de todos los costos de las operaciones de la OPS y garantizaría el reconocimiento de la contribución plena de los Estados Miembros.</p>
<p>Revisar el formato del estado de flujo de efectivo para alinearlos completamente con los requisitos de presentación establecidos en la IPSAS 2.</p>	<p>Mayor cumplimiento de las normas de presentación de informes y mayor coherencia con otras entidades que informan sobre la misma base.</p>
<p>Mejorar las explicaciones de las diferencias entre el presupuesto y los importes reales notificados en el Estado V.</p>	<p>Mayor cumplimiento de las normas de presentación de informes, y proporcionar a los usuarios información cualitativa de los estados financieros sobre las razones de las variaciones del presupuesto original acordado.</p>
<p>Aumentar la transparencia a través de una mayor alineación de los diversos fondos y reservas con sus prácticas operativas y los informes financieros.</p>	<p>Creemos que la divulgación y presentación de los saldos de los fondos y las reservas podrían revisarse para mejorar la coherencia con otra información presentada a los Cuerpos Directivos y para mejorar la legibilidad y comprensión de la información presentada en los estados financieros. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> la presentación del Fondo de Trabajo (Nota 14) que indica que el Fondo se ha reabastecido durante el 2019 y está totalmente financiado con \$25 millones, monto que se ha agotado totalmente por varios años. la información sobre el Fondo Maestro de Inversiones de Capital presentada al Comité Ejecutivo (CE166/11) no es coherente con la información del fondo en los estados financieros. También consideramos que el uso del Fondo Maestro de Inversiones de Capital puede estar mejor alineado con las políticas contables de la OPS para bienes inmuebles, instalaciones y bienes de equipo y activos intangibles.

La OPS debería:

R2. Revisar la composición actual del Informe del Director para asegurarse de que presenta una visión justa, equilibrada y completa del desempeño de la Organización, su salud financiera y las tendencias y resultados clave producto del uso de los recursos.

R3. Revisar la presentación de los estados financieros en relación con los requisitos de información establecidos en las normas de presentación de informes y asegurarse de que sigan siendo pertinentes para los usuarios y las partes interesadas, y solicitar las opiniones del Comité de Auditoría sobre los cambios propuestos.

Uso estratégico de los fondos

Estrategia de inversión del capital

1.27. En nuestro informe del 2018 destacamos la importancia de la gestión financiera estratégica. A medida que las perspectivas económicas se vuelven más inciertas, la OPS debe considerar cómo puede utilizar sus recursos para financiar los objetivos de la Organización a más largo plazo. Los Estados Miembros son muy conscientes de ello, como se puso de relieve durante la sesión especial del Comité Ejecutivo en mayo del 2020, en la que se pidió a la Directora que preparara un amplio paquete de medidas de austeridad que se sometería a la consideración del próximo Consejo Directivo. También se pidió a la Directora que proporcionara información sobre las medidas tomadas para reducir costos. Examinaremos el impacto de las medidas de reducción de costos durante nuestra auditoría del 2020 y el enfoque general de la Organización para operar en el nuevo entorno financiero.

1.28. Como señalamos el año pasado, creemos que la OPS se beneficiaría de la formulación de una estrategia más integral para sus inversiones de capital a más largo plazo. A través de una encuesta sobre la condición de los bienes inmuebles, la OPS había determinado que se necesitaba una inversión considerable ya que los edificios estaban llegando al final de su vida útil, y en el 2015 una evaluación detallada de las opciones fue presentada a la consideración del Comité Ejecutivo. Para contribuir al financiamiento de proyectos futuros, los excedentes de los ingresos han sido acreditados al Fondo Maestro de Inversiones de Capital y constatamos que el gasto vía los diversos fondos subsidiarios no se había planificado para un plazo más largo. Consideramos que había posibilidades de adoptar un enfoque más estratégico para el uso de estos fondos.

Compra del edificio ubicado en el 2121 de la avenida Virginia

1.29. En 1985, la OPS firmó dos contratos de arrendamiento de las oficinas situadas en el edificio número 2121 de la avenida Virginia, en Washington, D.C. La OPS era propietaria del terreno y lo arrendó a un tercero hasta el 2045 con el propósito de construir un edificio de oficinas. Simultáneamente, firmó un contrato para arrendar dos plantas de ese edificio. Conforme a los términos del arrendamiento del terreno, el edificio de oficinas revertiría a la OPS en el 2045. La OPS también tenía el "derecho de adquisición preferente" sobre la misma base que cualquier oferta de buena fe aceptada por el edificio. En el 2019, el tercero recibió y aceptó una oferta de \$5 millones para la compra del edificio. En consecuencia, la OPS ejerció su derecho de adquisición preferente e hizo una oferta equivalente que fue aceptada.

1.30. En su estudio de viabilidad, la OPS consideró que la adquisición del interés residual del arrendamiento por \$5 millones representaría un buen valor, ya que el valor de mercado del edificio (ahora) de propiedad libre mejoraría considerablemente. La OPS también calculó que se producirían ahorros anuales netos recurrentes de entre \$494.000 y \$1,7 millones, según la porción del edificio que pudiera arrendar a inquilinos. En su estudio de viabilidad, la OPS también previó poner fin a su arrendamiento del tercer piso del edificio de la Organización de los Estados Americanos en junio del 2020 y trasladar al personal actualmente ubicado allí al 2121 de la avenida Virginia, aunque estos planes han tenido que revisarse como resultado de la pandemia y el cambio al trabajo a distancia. La OPS considera que mudar a esos funcionarios más cerca de sus colegas en la Sede también les proporcionará un beneficio en cuanto a calidad de vida.

1.31. La compra fue financiada con la combinación de \$2,6 millones del Fondo del Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción (PALTEX), que fue cerrado en diciembre del 2019 de conformidad con la resolución CD57.R15 del Consejo Directivo. El saldo fue financiado con cargo al Fondo Maestro de Inversiones de Capital y su fondo subsidiario rotatorio estratégico para bienes inmuebles. Entre otros usos, este fondo tiene por objeto proporcionar fuentes de financiamiento para la compra de locales o bienes inmuebles.

1.32. Si bien el estudio de viabilidad de la compra del edificio de la avenida Virginia indicó un rendimiento positivo sobre la inversión, la OPS debería ahora monitorear los costos y ahorros adicionales e ingresos futuros a mediano plazo para validar el estudio de viabilidad y demostrar la relación calidad-precio. Dado el considerable aumento de las propiedades inmobiliarias en Washington, D.C., la OPS debería considerar la posibilidad de revisar su estudio acerca de la condición de los bienes inmuebles y establecer una estrategia integral sobre las propiedades para presentarla a la consideración de los Cuerpos Directivos. Hay evidencia de que el edificio del 2121 de la avenida Virginia requiere obras. Por ejemplo, durante los últimos dos años, Supervisión Interna y Servicios de Evaluación ha informado al Comité Ejecutivo que ha tenido interrupciones importantes de sus actividades por el deterioro de las condiciones de la oficina en el edificio, debido al mantenimiento inadecuado del edificio por parte del antiguo propietario. Esta estrategia integral sobre las propiedades también debería tener en cuenta las enseñanzas extraídas de las nuevas modalidades de trabajo producto de la COVID-19 y los cambios en las prácticas laborales que podrían resultar de ello. También debería considerar los futuros costos de oportunidad de renovar el edificio y la posibilidad de realizar el valor del activo de capital.

1.33. La OPS ha asentado esta compra al costo en los estados financieros del 2019 (Nota 8). La Organización reevaluará todos sus terrenos y edificios durante el 2020, ya que la última valoración inmobiliaria completa se realizó en el 2015 y las IPSAS sugieren una revaluación cada tres o cinco años. Los valores de estos activos se determinan generalmente a partir de evidencia de mercado mediante un avalúo a cargo de un tasador profesional que posea una cualificación profesional reconocida y pertinente.

La OPS debería:

R4. Elaborar una metodología para monitorear los costos reales, ahorros e ingresos con respecto al estudio de viabilidad del 2121 de la avenida Virginia e informar según corresponda a los Cuerpos Directivos para demostrar que se han cumplido los objetivos del referido estudio.

R5. Revisar su estudio acerca del estado de los bienes inmuebles para evaluar los riesgos y costos futuros y definir una estrategia integral sobre las propiedades para su consideración por parte de los Cuerpos Directivos que refleje las enseñanzas extraídas de las modalidades de trabajo adoptadas a raíz de la pandemia y el impacto que esto puede tener sobre la demanda de espacio de oficina.

R6. Contratar a tasadores profesionales para que realicen una valuación completa de los terrenos y edificios de la OPS ajustada a las IPSAS al 31 de diciembre del 2020 para asegurarse de que los estados financieros continúen reflejando el valor razonable de sus activos.

Gobernanza y control interno

1.34. La Directora es responsable de garantizar la administración financiera eficaz de la Organización, de conformidad con el Reglamento Financiero. A tal efecto, la Directora ha establecido y mantiene sistemas de control interno y delegación que son importantes para aportar un marco de aseguramiento que resulte fiable para los Estados Miembros. En nuestra auditoría financiera hemos detectado otras áreas de estos controles que podrían mejorarse, pero en general, no encontramos deficiencias de control que incidieran sobre nuestro dictamen de auditoría. Dada la importancia del control interno, y con nuestro mayor conocimiento y comprensión del entorno de control de la OPS, hemos centrado nuevamente nuestra atención en algunos de estos aspectos, con hincapié en el uso del PMIS y su papel en la mejora del cumplimiento.

Sistema de Información Gerencial de la OSP

1.35. El PMIS ofrece una gama de procesos institucionales con controles integrados. El PMIS se implantó en el 2016, y la OPS sigue optimizando el sistema de acuerdo con su hoja de ruta estratégica que ha

continuado desarrollándose tras el examen independiente de la implementación del sistema. Con el examen se extrajeron algunas enseñanzas y se formularon recomendaciones para:

- mejorar los procesos internos, como la automatización de los informes financieros y presupuestarios;
- optimizar el uso del sistema por parte de la OPS, por ejemplo, considerando el uso de la automatización, o la robótica, para realizar tareas sencillas que se repiten, lo cual incluye aspectos relacionados con la gestión de viajes; e
- incorporar elementos de realineación organizativa para maximizar los beneficios. En este sentido, la OPS ha emprendido un modesto programa piloto de servicios compartidos, que comenzó en noviembre del 2019.

1.36. La OPS preparó un informe sobre las enseñanzas extraídas para el Subcomité de Programas, Presupuesto y Administración (SPBA14/INF/2), en su 14.a reunión, que fue cancelada. En dicho informe se concluyó que la OPS ha implementado el PMIS en su totalidad sobre la base de los cuatro principios rectores para fortalecer la gestión; agilizar los procesos administrativos; operar en múltiples idiomas; y utilizar acuerdos de asociación.

1.37. En general, la OPS concluyó que la consolidación de los sistemas antiguos en un sistema totalmente integrado eliminó los procesos manuales para validar datos, proporcionó una mejor transparencia de los datos, generó informes más congruentes y mejoró el análisis para la toma de decisiones. La OPS indica que la agilización de los procesos administrativos se ha traducido en mejores controles de acceso, la reducción de las aprobaciones manuales y la disminución de los pasos de transacción. El Auditor General de la OPS apoya estas mejoras en las conclusiones de su informe anual del 2019. La auditoría interna ha observado mejoras continuas en el entorno de control interno, derivadas sobre todo del PMIS, y también ha observado una mayor conciencia a nivel del personal sobre la importancia de los controles internos. La posibilidad de trabajar dentro del PMIS ha facilitado los procesos administrativos, proporcionado una mayor visibilidad y acceso a los datos subyacentes y permitido a la OPS continuar su operación del entorno de control mientras realiza sus operaciones de forma remota.

1.38. Sin embargo, el informe de enseñanzas extraídas no contempla medidas cuantitativas salvo la referencia al número de puestos de duración determinada en los departamentos administrativos, que disminuyeron un 16% entre enero del 2015 y enero del 2020. Aunque no hemos validado esta afirmación durante el mismo período, como observamos en la sección 2 de este informe, el total de personal ha aumentado sustancialmente, si bien la OPS nos ha informado de que dicho aumento no era en funciones administrativas. Realizaremos un examen más detallado de la ejecución de la hoja de ruta y de los arreglos de gobernanza y supervisión de la OPS en el 2020.

1.39. Si bien el PMIS ha apoyado mejoras en el entorno de control interno en los últimos años, estos poderosos sistemas deben configurarse cuidadosamente y es necesario capacitar a los usuarios. Esta formación debería ir más allá del uso de los sistemas e incluir una apreciación más amplia de cómo los controles lógicos, como el uso de contraseñas y la delegación de responsabilidades, afectan al entorno de control. En el 2019, observamos que el personal de la OPS pudo delegar plenamente su perfil completo y responsabilidades bajo el PMIS a cualquier persona dentro de la Organización. Si bien tal delegación puede ser apropiada en ciertas circunstancias, puede socavar los controles de autorización y la separación fundamental de responsabilidades que sustenta los arreglos de control interno en la OPS.

1.40. En noviembre del 2019, por ejemplo, detectamos que cinco Representantes de la OPS habían delegado a sus asistentes personales todas las funciones, incluida su capacidad para crear y aprobar transacciones. No obstante haber informado de esto a la OPS, al momento de finalizar nuestra auditoría seis meses después, tres de tales delegaciones seguían en vigor. En términos más generales, en el 65% de los casos en que el personal realizó delegaciones a otros, se delegaron todos los procedimientos de

trabajo. Ampliamos nuestras pruebas de auditoría en esta área para asegurarnos de que las transacciones que examinamos habían sido debidamente aprobadas, y no encontramos caso alguno de impropiedad de los elementos analizados.

Cumplimiento

1.41. En el 2018 informamos sobre hechos positivos relacionados con la función de cumplimiento en el análisis de las capacidades de presentación de informes del PMIS. El asesor de cumplimiento de la OPS ha continuado examinando estas evoluciones, y ahora existe un conjunto de tableros de control que cubren muchos procedimientos de trabajo y que proporcionan una imagen resumida de la información gerencial para resaltar los problemas de cumplimiento y detectar resultados inesperados. Si bien parte de esta nueva información gerencial, como el "tablero de control del administrador" —diseñado para ayudar a los gerentes de centros de costos a preparar su informe mensual de cumplimiento— se ha integrado en la supervisión rutinaria de segunda línea, muchos de los nuevos informes se han elaborado para abordar las necesidades de usuarios específicos en lugar de formar una gama completa de informes de excepción priorizados y focalizados.

1.42. Junto con nuestra recomendación anterior aún pendiente sobre la elaboración de un mapa integral de la seguridad (R21 del 2018), vemos una oportunidad para que la OPS aproveche el poder del PMIS y formule una estrategia de informes de cumplimiento para monitorear controles y procedimientos de trabajo clave en apoyo de la segunda línea de defensa. Esto debería basarse en una evaluación sistemática de los procesos básicos y de aquellos que conllevan los mayores riesgos de cumplimiento y que tendrían un impacto más significativo en caso de una falla de control. Para ser realmente eficaz, es necesario perfeccionar esta función de monitoreo del cumplimiento mediante mejoras en el proceso de rendición de cuentas con un régimen de sanciones que, por ejemplo, podría dar lugar a la retirada de delegaciones y responsabilidades.

La OPS debería:

R7. Definir una hoja de ruta para la elaboración de informes de cumplimiento prioritarios y facilitar a los gerentes las herramientas para monitorear los controles internos y los procedimientos de trabajo bajo su responsabilidad.

R8. Formular una estrategia para monitorear y notificar el cumplimiento de los controles internos y procedimientos de trabajo clave para el personal directivo superior por parte de los gerentes de centros de costos y los gerentes de presupuesto, sustentada por un régimen de sanciones por incumplimiento para hacer rendir cuentas a los gerentes.

Gestión de riesgos

1.43. La finalidad de un proceso de gestión de riesgos es detectar, considerar y mitigar de forma sistemática los riesgos que podrían afectar desfavorablemente a la Organización y al logro de sus objetivos. Un proceso sistemático brinda confianza en la gestión del riesgo y traza una ruta clara para derivar los riesgos que deben ser objeto de atención del personal directivo superior. Un proceso sólido debería inyectar eficiencia a la gestión del riesgo; ayudar a la asignación apropiada de recursos para mitigar el riesgo; y facilitar una rendición de cuentas clara y un examen detallado.

1.44. La gestión de riesgos debería ser sistemática, integrada en toda la Organización y sujeta a retos y a escrutinio con una periodicidad regular. La gestión de riesgos debería concentrar la atención del personal directivo superior y servir de apoyo a la toma de decisiones y la asignación de recursos. Los controles internos deberían estar debidamente alineados para mitigar el riesgo.

1.45. En el informe correspondiente al 2018, destacamos la necesidad de lograr una mayor integración de la gestión de riesgos a nivel del terreno con una correlación limitada de los riesgos institucionales y la

realidad de la gestión de los riesgos operativos para el logro de los objetivos locales. Nuestras recomendaciones siguen en curso, y basados en nuestro trabajo sobre el terreno en Haití, la Oficina de los Países del Caribe Oriental y nuestro examen de los proyectos de Hospitales Inteligentes este año, continuamos observando deficiencias en los procesos de gestión de riesgos y mitigaciones inadecuadas. En Haití, por ejemplo, aunque el equipo de gerencia discute el riesgo con regularidad, los riesgos y las mitigaciones no estaban documentándose de forma sistemática para realizar un seguimiento de la eficacia a lo largo del tiempo o para proporcionar una visión integral de los riesgos clave que están gestionándose. Los arreglos y procesos formales de gestión de riesgos se diseñaron únicamente para atender a la población del registro de riesgos institucionales, con un valor limitado para la gestión local.

1.46. El proyecto Hospitales Inteligentes fue citado por la OPS como un proyecto ejemplar con buenas prácticas integradas de gestión de riesgos. Observamos que el registro de riesgos del programa indicaba las principales categorías de riesgo que enfrentaba el proyecto en general, pero solo se actualizaba periódicamente cuando el asesor de riesgos de la Sede visitaba el proyecto y no se había considerado en los 11 meses anteriores al momento de nuestra visita en enero del 2020. En nuestra opinión, las medidas de mitigación observadas eran deficientes e ineficaces. Consideramos que algunos riesgos podrían haberse gestionado mejor colectivamente con el donante; por ejemplo, con respecto a los posibles movimientos adversos de los tipos de cambio (el donante proporcionó fondos en libras esterlinas). A medida que la naturaleza y el alcance del proyecto cambiaron (actualmente GBP 43,8 millones de contribución del donante), los supuestos de cobertura iniciales podrían haberse revisado más formalmente junto con el donante, para mitigar el riesgo cambiario. Los proyectos futuros deberían incorporar un proceso más formal de examen periódico del riesgo monetario. También consideramos los riesgos relacionados con los retrasos en la puesta en marcha del proyecto, que pensamos que fueron subestimados, y observamos que no se realizaba un seguimiento de los riesgos operativos en instalaciones individuales. Desde nuestra visita, cabría esperar que estos problemas se hayan agudizado como resultado de la pandemia.

1.47. Como parte de una revisión general de la gobernanza y supervisión del proyecto, consideramos que se necesitaba una gestión más activa del riesgo. La OPS debe abordar las deficiencias en la gestión de riesgos de los proyectos con carácter prioritario, y también citamos los resultados de la labor en Haití, donde la actividad del proyecto comenzó en el 2019 sin ningún acuerdo formal con el asociado. También observamos temas similares en los arreglos adoptados para otros proyectos, en los que no se realizaron evaluaciones exhaustivas del riesgo antes de firmar los acuerdos.

1.48. Dados los efectos de la COVID-19 en el 2020, es imperativo que la gestión de riesgos sea real, ágil y con capacidad de respuesta, que los riesgos se examinen y actualicen con frecuencia y que las discusiones en torno a la eficacia de las mitigaciones formen parte integrante de las reuniones y la toma de decisiones del personal directivo superior. La gestión de riesgos operacionales proporciona una forma documentada en la que la gerencia puede demostrar cómo están gestionándose los riesgos, fortaleciendo así los procesos de gobernanza local. En consecuencia, puede proporcionar al centro una mayor seguridad en torno a la gestión del riesgo local y una mayor visibilidad de los impactos sobre las operaciones. Seguimos pensando que la gestión sistemática de riesgos no se ha integrado plenamente en la toma de decisiones operativas o del personal directivo superior, y que esto comporta importantes riesgos para la Organización, especialmente en relación con sus principales proyectos y funciones. Nuestras recomendaciones en este ámbito siguen pendientes de nuestro informe correspondiente al 2018.

Detección y prevención de fraudes

1.49. Un compromiso sólido con la prevención de fraudes y una tolerancia cero de la actividad fraudulenta son factores considerados por muchos donantes cuando toman decisiones acerca de si sumarse a una asociación, y los Estados Miembros tienen grandes expectativas en cuanto a una conducta apropiada. Sin

embargo, dentro de las organizaciones internacionales las medidas contra el fraude pueden ser deficientes y los casos de fraude notificados son pocos. El año pasado informamos de que, en nuestra opinión, el número de casos de fraude notificados en la OPS es bajo cuando se considera la naturaleza y ubicación de muchas de las actividades de la Organización. En Haití, por ejemplo, no encontramos constancia alguna de personal que hubiera recibido capacitación en esta materia, ni de que se hubiera tomado alguna medida proactiva relacionada con los fraudes o la denuncia de instancias de fraude. Dadas las circunstancias locales y la historia de las operaciones de las ONG en el país, creemos que la gestión local necesita una mayor capacitación y herramientas de apoyo para asegurarse de que la Organización pueda demostrar su debida diligencia y reducir al mínimo los riesgos para su personal y su reputación. En general, la OPS notificó un total de 32 casos de fraude (56 casos en el 2018), en gran parte relacionados con el robo y la pérdida de propiedad por un total de \$79.000. Los detalles de estas pérdidas se presentan en la Nota 20 a los estados financieros.

1.50. El año pasado formulamos algunas recomendaciones contundentes sobre la necesidad de concretar y poner en práctica su proyecto de política antifraude con carácter prioritario. Resulta decepcionante que esto no se haya dado aún, y como se expone en nuestro seguimiento a las recomendaciones anteriores, ha habido cierta inercia en el seno de la Organización, y se trata de cuestiones a las cuales, a nuestro parecer, la gerencia no ha conferido la prioridad suficiente. En un ambiente donde el personal puede estar bajo crecientes presiones financieras o personales, se hace tanto más necesario tomar estas medidas.

Declaración sobre el control interno

1.51. La Declaración sobre el control interno se utiliza como un documento clave de rendición de cuentas para presentar un informe transparente del entorno de control y de los riesgos que enfrentan las organizaciones. Debe ser un subproducto de los procesos diarios y se fundamenta en componentes e interacciones esenciales dentro de un marco de gobernanza y control interno que funciona bien. La eficacia de los controles internos descritos en la Declaración debería mantenerse bajo evaluación constante, fundamentada por los aportes de los proveedores de aseguramiento y los resultados de las verificaciones del cumplimiento que hace la gerencia. La OPS fue una de las primeras organizaciones en adoptar la Declaración, la cual debería ser un vehículo importante para transmitir aseguramiento clave a los Estados Miembros.

1.52. Tras nuestras observaciones del año pasado, la OPS ha mejorado la calidad del aseguramiento que sustenta la Declaración sobre el control interno, lo que ha proporcionado una mayor comprensión del entorno de control interno. Sin embargo, creemos que la Declaración debe ir más allá para ofrecer una visión más equilibrada del entorno de control interno y del marco de gestión de riesgos. Por ejemplo, como se ha resaltado anteriormente, en nuestra opinión, la gestión de riesgos no está integrada en toda la Organización y continúa enfocándose demasiado en los principales riesgos institucionales en lugar de los riesgos operativos. También creemos que la Declaración debería integrar mejor las fuentes de aseguramiento que utiliza la Directora, valiéndose para ello de un proceso más sistemático. Si bien la unidad de cumplimiento ha hecho avances, como informamos el año pasado, sigue faltando una estrategia general para garantizar que se coordine el aseguramiento, se definan los temas y la inteligencia sea el fundamento de planes de trabajo más integrados para los proveedores de aseguramiento.

1.53. Los Estados Miembros de la OPS también han reconocido la necesidad de fortalecer aún más los controles sobre la gestión de los proyectos de cooperación técnica y han solicitado a la Directora examinar y perfeccionar el marco de evaluación y gestión de riesgos que abarca estas actividades, así como mantener al Comité Ejecutivo al tanto de la labor en esta área. Este último punto sobre la gestión de riesgos se alinea con nuestra recomendación pendiente del 2018 (R17) sobre la necesidad de adoptar un enfoque más sistemático de la gestión de riesgos para los procesos de aprobación y monitoreo de proyectos de la OPS.

Comité de Auditoría de la OPS

1.54. En el 2009, el Consejo Directivo de la OPS estableció un Comité de Auditoría para que prestara servicios al Director y a los Estados Miembros de la OPS en calidad de asesor experto independiente. Por conducto del Comité Ejecutivo, el Comité de Auditoría asesora acerca del funcionamiento de los controles financieros de la Organización, las estructuras de presentación de informes, los procesos de gestión de riesgos y otros controles relacionados con la auditoría. A raíz de la aparición de la COVID-19, el Comité no se ha reunido desde diciembre del 2019.

1.55. Seguimos pensando que un Comité de Auditoría tiene una importante función que cumplir en la gobernanza de la OPS. Basados en nuestra experiencia de este año, creemos que hubo una serie de aspectos de las operaciones de la OPS en relación con los cuales el Comité tiene un mayor papel que desempeñar para asesorar al Director y los Estados Miembros. Esto incluiría examinar la consideración de la sostenibilidad financiera por parte del Director y asesorar sobre cambios en las políticas contables y la revelación de información financiera. El Comité también puede añadir valor si perfecciona su examen de los progresos en la aplicación de las recomendaciones, por ejemplo, ayudando al Director a evaluar la necesidad de priorizar o, en algunos casos, rechazar las recomendaciones que ya no se consideren pertinentes o beneficiosas. Para facilitar esta tarea, el Comité tiene margen para examinar la frecuencia, el momento y las modalidades de sus reuniones, a fin de garantizar que pueda seguir prestando una supervisión fundamental en estos tiempos inciertos. Esto podría incluir oportunidades para que el Comité se reúna a distancia fuera del ciclo formal si las circunstancias así lo requieren.

1.56. Dados los riesgos operativos y financieros que enfrenta actualmente la OPS, el escrutinio y los cuestionamientos que el Comité de Auditoría puede aportar son más importante que nunca. Esto serviría para mejorar la gobernanza de la Organización y proporcionar a los Estados Miembros una mayor seguridad sobre el correcto funcionamiento del entorno de control. Seguiremos asistiendo a las sesiones del Comité y proporcionándole nuestros informes y observaciones. También nos complacería apoyar un examen de la forma en que el Comité apoya la gobernanza de la OPS.

Parte dos

Gestión de los recursos humanos

2.1 Los recursos humanos son el activo más importante de la OPS, y el desempeño de esta como organización es determinado en gran medida por lo bien que contrata, utiliza y forma a su gente. El personal de la OPS representa un costo significativo para la Organización, por lo que consideramos que es importante centrarse en esta área en el segundo año de nuestro mandato. Nuestro trabajo se ha centrado en los recursos humanos como una función estratégica de la OPS y la manera en que informa y apoya a los gerentes para alcanzar objetivos clave de la Organización. Con el tiempo, la función de recursos humanos ha migrado de una función transaccional a una función más estratégica que facilita y permite a los gerentes cumplir los objetivos acordados por la Organización con respecto a la fuerza laboral.

2.2 En el 2019, los gastos de personal sumaron \$143,5 millones, lo que equivale al 12% del total de los gastos. Al mes de octubre del 2019, el personal estaba compuesto por 889 funcionarios sujetos al Estatuto y el Reglamento del personal de la OPS, 88 funcionarios bajo contratos locales y otros 1.192 efectivos "contingentes" contratados por medio de agencias, adscripciones en los países y contratos de consultoría. Por cada 26 personas, había un gerente principal de grado P5 o superior. Las mujeres ocupaban el 41% de los puestos en el personal directivo superior, en comparación con el 35% de la Secretaría de las Naciones Unidas.

Estructura de HRM

2.3 La función de recursos humanos proporciona servicios de cumplimiento y apoyo para ayudar a los gerentes a utilizar los recursos de personal. La función tendrá objetivos específicos relativos a la fuerza laboral que ofrece en nombre de la Organización y que abarcan políticas y prácticas relacionadas con la contratación, los derechos, las relaciones con los empleados y su bienestar, el aprendizaje y formación y la gestión del talento. Una función estratégica de recursos humanos desempeñará un papel central en la gestión del cambio y el diseño institucional. Todos los equipos de recursos humanos recopilan y presentan inteligencia sobre asuntos y tendencias en este ámbito al personal directivo superior y a la Organización en general.

2.4 En la OPS, los servicios de recursos humanos están a cargo del área de Gestión de Recursos Humanos (HRM), que rinde cuentas al Director de Administración, miembro del equipo de la Gerencia Ejecutiva (EXM). Además de cumplir una función de estrategia y política, HRM cuenta con unidades que cubren la gestión de empleados (contratación y clasificación) y dotación temporal, compensación y derechos, bienestar de salud y desarrollo profesional. El área consta de 33 puestos y su dirección está en manos de un miembro del personal de grado D1. Para el bienio 2018-2019, HRM tenía un presupuesto indicativo de \$14 millones, o 2% del presupuesto básico general de la OPS. De los 33 puestos, seis estaban vacantes en octubre del 2019.

Planificación estratégica de la fuerza laboral

2.5 La planificación estratégica de la fuerza laboral consiste en velar por que la OPS tenga personas con las aptitudes apropiadas en las posiciones adecuadas y en el momento propicio para cumplir con los objetivos de la Organización. En el 2015, la OPS lanzó una Estrategia para el personal (la Estrategia), de cuatro años, "para atraer, retener y motivar al mejor talento...". La Estrategia trazó cinco prioridades relacionadas con la fuerza laboral, con el fin de:

- realinear la dotación de personal para satisfacer mejor las necesidades programáticas y de los Estados Miembros;
- fomentar el talento a todos los niveles;
- impulsar el desempeño del personal;
- lograr un liderazgo inspirador a través de la inversión en su reserva de talento gerencial; y
- crear un ambiente de trabajo de primer nivel y facilitar la función de recursos humanos.

2.6 En el 2015, la OPS definió 58 actividades relacionadas con la fuerza laboral en torno a los cinco temas señalados. La Organización ha continuado monitoreando sus progresos en la ejecución de estas medidas. Su evaluación figura en el cuadro 5 a continuación. Nuestra evaluación general es que el avance de la Organización en la aplicación de su Estrategia para el personal desde el 2014 ha sido limitado. Al mes de febrero del 2020, solo el 41% de las actividades se habían concluido en su totalidad.

Cuadro 5: Estrategia para el personal 2015-2019: Progreso en la ejecución de las actividades (octubre del 2019)

Situación de la actividad de la fuerza laboral	Número
Ejecutada	10
En curso	26
Pospuesta	22
Total	58

Notas

1. Evaluación de los progresos de la OPS a octubre del 2019 (año final de ejecución)
2. En febrero del 2020, la OPS proporcionó una evaluación actualizada de sus progresos al mes de diciembre del 2019. La Organización afirmó que había examinado los avances y determinado que, de las 58 actividades, 15 se habían pospuesto, 19 estaban en curso y 24 (alrededor del 41%) se concluyeron. No hemos validado esta relación.

Realignar la dotación de personal para satisfacer mejor las necesidades programáticas y de los Estados Miembros

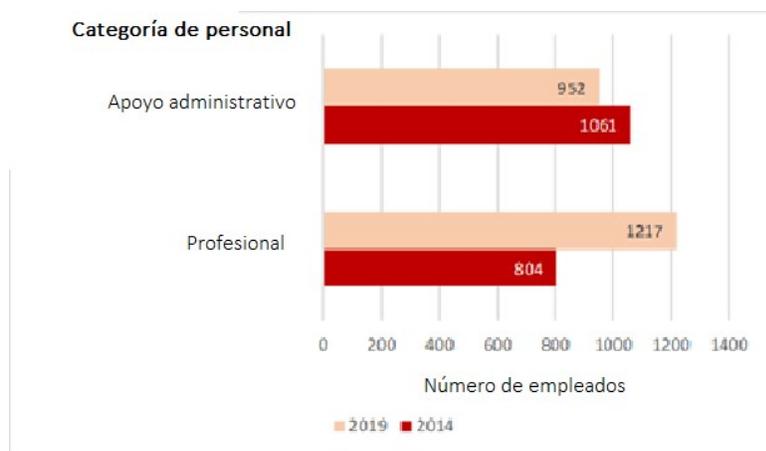
2.7 La Estrategia para el personal tiene por objetivo el reducir el número de funcionarios administrativos y no técnico y aumentar el número de funciones profesionales que trabajan en primera línea, lo que ha de lograrse mediante la simplificación de los procesos administrativos y una mayor delegación de la gestión de la fuerza laboral. La Estrategia también describe medidas para mejorar la contratación de talento. Si bien HRM está a cargo de la Estrategia y proporciona un marco general, sigue dependiendo de la gestión en línea y de las Direcciones para presentar propuestas que ayuden a cumplir los objetivos que se han establecido. La OPS no ha fijado una meta para alcanzar el equilibrio preciso de aptitudes técnicas y no técnicas que está tratando de lograr. Creemos que las metas definen lo que nos proponemos y proporcionan un mecanismo con el cual podemos medir el desempeño y adaptar los planes y las prioridades.

2.8 Entre el 2014 y el 2019, la OPS redujo la proporción de personal que desempeñaba funciones de apoyo administrativo no técnico del 57% al 44%. La mayor parte de este reequilibrio se ha logrado aumentando el número de personal profesional —en particular consultores— en lugar de reducir considerablemente el número de funcionarios de apoyo administrativo (figura 1). Han transcurrido cuatro años desde que la OPS implantó el PMIS para facilitar este cambio, y creemos que sigue habiendo espacio para examinar los procesos a fin de generar mayores economías administrativas. Los resultados de otras evaluaciones externas sustentan esta opinión. La OPS no determinó una línea de base inicial antes de la implementación del PMIS, por lo que es difícil medir el nivel de economías alcanzado con las nuevas modalidades de trabajo.

2.9 Es importante que se fijan metas ambiciosas a lo largo de cierto plazo de tiempo para reducir aún más los costos y aumentar la eficiencia. La OPS también debería considerar expandir todavía más áreas como la subcontratación como parte de una estrategia de fuerza laboral para concentrar al personal en las actividades de primera línea. Esto es particularmente importante dada la situación financiera actual de la OPS.

Figura 1: Personal profesional y de apoyo administrativo en la OPS

La cantidad de personal profesional ha aumentado notablemente en los últimos años, mientras que la reducción del personal de apoyo administrativo ha sido más modesta



Notas

1. Posición al 31 de diciembre del 2014 y 31 de octubre del 2019, cuando se llevó a cabo nuestra auditoría, combina puestos de "personal de plantilla" y "personal sin condición de funcionario", incluidas las consultorías
2. El volumen de personal de apoyo administrativo disminuyó un 10% entre el 2014 y el 2019. El volumen de personal profesional aumentó un 51% entre el 2014 y el 2019.
3. Figura 4 – muestra el desglose de las categorías de personal

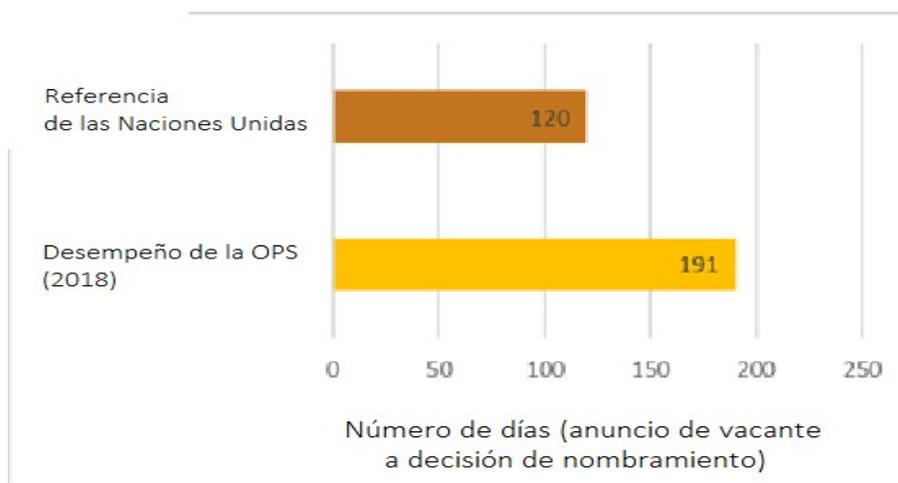
Fuente: Análisis por la NAO de información de la OPS

2.10 Incorporar nuevos talentos de la manera más eficiente posible una vez que se determinan las brechas de personal es una función básica de los gerentes de recursos humanos. Reducir al mínimo el tiempo entre la fecha en que se anuncia por primera vez una vacante y la decisión de nombramiento es una parte importante de esto y requiere una buena colaboración entre HRM y las entidades operativas. Las Naciones Unidas ha establecido un objetivo de referencia para la contratación de 120 días, contados desde la emisión del aviso de vacante hasta la decisión de nombramiento. En el momento de nuestra auditoría, la única serie de datos completa correspondía al 2018, período durante el cual tomó 191 días el realizar el proceso de contratación y ocupación de la vacante.

2.11 El análisis de datos puede proporcionar información útil para realizar un seguimiento del desempeño en áreas como la contratación para determinar las posibles causas de las demoras o la contratación nugatoria; no todos los elementos del proceso están bajo el control de HRM. HRM nos ha informado de que los retrasos para cubrir posiciones son consecuencia de la situación financiera de la OPS. Es importante alinear las campañas de contratación con las necesidades estratégicas y la disponibilidad de recursos en efectivo para financiar los puestos.

2.12 La OPS adoptó el sistema de gestión del talento basado en la nube de la Organización Mundial de la Salud en el 2018, que, según dice, ha permitido mejorar el procesamiento de las contrataciones, y se han adoptado nuevos procesos para apoyar un enfoque más estandarizado para la contratación de personal. Sin embargo, el desempeño de la OPS con respecto a la meta de referencia de las Naciones Unidas para el procesamiento sigue siendo deficiente (figura 2).

Figura 2: Días de procesamiento de una contratación, desde el anuncio de vacante a la decisión de nombramiento

**Notas**

1. Solo nombramientos de personal. La OPS mide su desempeño a partir de la fecha en que se cierra un anuncio de vacante hasta que se toma la decisión de nombramiento. Para asegurar la comparabilidad de sus datos con el punto de referencia de las Naciones Unidas, se añade un margen al período de aviso de vacante. NAO ha tomado como supuesto un período de 21 días para el anuncio de vacante. En la práctica, la OPS generalmente usa un período de anuncio de vacantes un poco más largo para el personal profesional.
2. El punto de referencia de las Naciones Unidas se menciona en: <https://careers.un.org/lbw/attachments/ManualfortheHiringManager.pdf>
3. Fuente: Análisis por la NAO de información de la OPS

La OPS debería:

R9. Definir oportunidades para realinear aún más la fuerza laboral como parte de los cambios en los procesos institucionales y una planificación estratégica más amplia.

R10. Examinar las causas de fondo de los plazos de contratación mediante el análisis de los datos del PMIS para fundamentar la práctica futura de contratación.

R11. Velar por que la contratación no comience hasta tanto no se hayan asegurado los recursos en efectivo acordados para el puesto.

Fomentar el talento a todos los niveles

2.13 La Estrategia para el personal afirma que la OPS introducirá un enfoque integral basado en competencias para evaluar las aptitudes que sus funcionarios necesitan y, a su vez, focalizar la inversión en el aprendizaje y desarrollo. La Estrategia también comprometió a la OPS a hacer una inversión más sostenida en aprendizaje y formación mediante la creación de un fondo de aprendizaje equivalente al "2% del salario base y el complemento de destino para todo el personal de la OPS y las personas bajo contrato sin condición de funcionario". El personal de la OPS recibe capacitación mediante una provisión a nivel de entidad y un programa institucional de prioridades de aprendizaje en toda la Organización. La OPS optó por no participar en el programa de Fondos Globales de Aprendizaje de la Organización Mundial de la Salud en el 2016, y optó en su lugar por administrar su propio programa de aprendizaje desde entonces. Dos veces al año la Junta de Aprendizaje y Desarrollo, que preside la Directora Adjunta, acuerda un programa de aprendizaje institucional, con el apoyo de HRM.

2.14 La OPS adoptó el modelo basado en competencias de la Organización Mundial de la Salud en el 2018 con el propósito de utilizarlo en la descripción de puestos de trabajo y los procesos de selección. La Organización no ha aplicado aún este modelo al proceso de gestión del desempeño. En consecuencia,

creemos que hay un desfase entre las funciones que se espera que las personas realicen y la gestión de su desempeño y desarrollo en estas labores. Sin la disciplina de un proceso de evaluación basado en competencias, es difícil ver cómo se puede facultar a los gerentes para que se aseguren de que la fuerza laboral responda y se desarrolle de acuerdo con las nuevas necesidades institucionales.

2.15 La OPS llevó a cabo una exhaustiva evaluación de las necesidades de aprendizaje y un análisis de las necesidades de capacitación entre el 2013 y el 2014. No ha actualizado su análisis desde entonces. La Organización debería utilizar la evaluación de desempeño para determinar las necesidades de capacitación y elaborar planes de desarrollo personal para abordar esas deficiencias. Dichos planes también deberían incluir capacitación obligatoria apropiada para las funciones de cada persona. Seguidamente debería monitorearse el desempeño con respecto a los planes de capacitación como parte del proceso de evaluación. HRM también debería llevar datos sobre el impacto de la capacitación.

2.16 Nuestra evaluación es que si bien durante el bienio 2018-2019 se han registrado varios eventos positivos de capacitación institucional, incluida la revisión de la capacitación que se brinda en la inducción, la provisión dirigida por pares a través del PMIS y el uso del sistema de gestión del aprendizaje iLearn de la Organización Mundial de la Salud, la OPS no ha aplicado el enfoque sostenido para el aprendizaje y desarrollo estipulado en su Estrategia para el personal:

- La asignación de fondos para el aprendizaje y desarrollo institucionales en el 2019 fue ad hoc, y los fondos se proporcionaron a finales de año, lo que redujo el tiempo para encargar su ejecución.
- El gasto en aprendizaje institucional durante el bienio 2018-2019 fue de \$0,8 millones, que fue apenas la mitad de los \$1,5 millones asignados y equivalente al 0,3% de los costos de personal para el bienio, muy por debajo del objetivo del 2% previsto en la Estrategia para el personal.
- La oferta de formación para los empleados que no son funcionarios es limitada, a pesar de que este grupo representa alrededor del 55% de la fuerza laboral.
- Los comentarios del personal sobre la provisión de aprendizaje son decididamente negativos. Las respuestas a la Encuesta del 2019 sobre el compromiso del personal de la OPS figuran entre las peores de las organizaciones encuestadas: la puntuación de la Organización se ubicó dentro del cuartil más bajo en comparación con otras organizaciones encuestadas por Gallup.
- La participación de altos funcionarios en la provisión obligatoria es baja, lo que representa un riesgo institucional importante. Son pocas las sanciones que la Organización aplica a los funcionarios que no participan en la formación obligatoria, y no forma parte del proceso de gestión del desempeño. Por ejemplo, se nos proporcionó un informe del PMIS en el que se indicaba que solo cuatro funcionarios de grado P5 o superior habían culminado el curso obligatorio sobre "Código de Principios Éticos y Conducta" y diez funcionarios de esos grados habían realizado el curso de las Naciones Unidas sobre la prevención del acoso. En el informe del 2019 sobre la Gestión de Recursos Humanos en la OSP (SPBA 14/12) se indicó que hubo 34 funcionarios con estos grados durante el año.

2.17 Hemos observado que la práctica actual en materia de aprendizaje y desarrollo no presta suficiente atención a las necesidades del personal contingente en este ámbito. Dada la dependencia en esta categoría de personal y el hecho de que los contratos se renuevan regularmente después de su cláusula de pausa entre contratos, creemos que la práctica actual significa que un elemento sustancial de los recursos humanos no está suficientemente desarrollado para velar por que sus aptitudes satisfagan las necesidades actuales y futuras de la OPS.

2.18 A medida que la Organización se adapta y se enfrenta a presiones presupuestarias, es esencial que el personal se capacite para aprovechar al máximo el potencial de las nuevas tecnologías y modalidades de trabajo. Es importante que el personal directivo superior fomente una cultura de aprendizaje y desarrollo

en toda la Organización, fundamentada en mejores procesos de monitoreo y cumplimiento, especialmente en lo que respecta a la capacitación obligatoria.

La OPS debería:

R12. Asegurarse de que invierte en el desarrollo de todos los recursos humanos en todas las modalidades de personal. Esta necesidad debería descansar sobre un "análisis de aptitudes" y una fuente de financiamiento fiable, y monitorearse y evaluarse con regularidad para determinar su aceptación e impacto.

R13. Asegurarse de que el dictado de programas de capacitación y su aceptación se monitoreen adecuadamente y que la capacitación obligatoria se haga cumplir y se refleje debidamente por medio del sistema de medición del desempeño.

Impulsar el desempeño del personal

2.19 Como parte de su Estrategia para el personal, la OPS dijo que rediseñaría su sistema de gestión del desempeño para asegurar una mayor diferenciación e impulsar una mejor gestión en este ámbito. La formación del personal mediante la gestión del desempeño para que continúen creciendo y asuman labores distintas y más desafiantes en línea con las cambiantes prioridades de la institución es una parte clave de la planificación de la fuerza laboral. Atañe a HRM el definir requisitos mínimos para la gestión del desempeño y el fomento de las mejores prácticas, pero la eficacia de las medidas también depende del comportamiento de los gerentes de toda la Organización que marcan la pauta para gestionar y evaluar el desempeño.

2.20 El personal de la OPS está obligado a realizar una evaluación del desempeño, y los datos de la Organización correspondientes al 2018 muestran que el 63% del personal cumplió esta tarea (75% en el 2017). Para este personal, los arreglos actuales no proporcionan una base coherente para identificar a los de mejor desempeño o gestionar los casos de bajo rendimiento. En nuestro análisis de los datos de la OPS sobre las evaluaciones realizadas durante el 2018 observamos que el 45% del personal alcanzó las calificaciones más altas al superar las expectativas, mientras que solo el 1% recibió una puntuación "por debajo de las expectativas". Un sistema de desempeño que diferencie claramente entre los niveles de rendimiento brindará un mayor apoyo a la gestión, al permitir identificar al personal cuya formación puede profundizarse para cumplir funciones más exigentes o modificadas. Si bien el personal sin condición de funcionario de la OPS cumple labores muy similares, si no idénticas al personal de plantilla, no se evalúa su desempeño en el mismo grado. Dada la gran dependencia de la Organización en los empleados que no son funcionarios, existe el riesgo de que más de la mitad de los recursos humanos que utiliza la Organización no tenga una evaluación exhaustiva de su desempeño o de sus necesidades de formación.

2.21 Un sistema eficaz de gestión del desempeño es esencial para apuntalar la ejecución exitosa de los cambios. Los comentarios del personal sobre la forma en que los gerentes de la OPS gestionan el desempeño son inusualmente negativos. Las personas que respondieron la Encuesta sobre el compromiso del personal del 2019 dieron a la OPS puntuaciones que estaban por debajo de la mayoría de las otras organizaciones encuestadas por Gallup sobre medidas que cubren los niveles de reconocimiento por el trabajo realizado, si los gerentes se preocuparon por ellos y si hablaron con ellos sobre su progreso y desarrollo (las puntuaciones estaban entre el 8.º y el 12.º percentiles en comparación con otras organizaciones que Gallup sondea). La OPS ha respondido pidiendo a cada entidad que elabore un plan de acción para abordar las preocupaciones planteadas. Sin embargo, es crucial que el personal directivo superior también realice cambios para fomentar un ambiente y una cultura que promuevan el mejoramiento del desempeño, que se fundamente en una formación favorable y relevante. HRM nos ha informado que, al mes de mayo del 2020, el 47% de las entidades (27 de 57) habían presentado sus planes a HRM.

2.22 El desempeño del personal también está influenciado por la medida en que este se siente seguro en su trabajo. Los resultados de la Encuesta de las Naciones Unidas "Espacios seguros: encuesta sobre el acoso sexual" del 2018 mostraron que el 36% de los encuestados de la OPS habían sufrido acoso sexual en los últimos dos años, en comparación con el 33% en el conjunto de las Naciones Unidas. Esta tasa fue más alta entre los trabajadores más jóvenes, lo que indica que la OPS necesita esforzarse más para crear un ambiente en el que todo el personal pueda cumplir su labor de manera eficaz. Entendemos que los resultados de esta encuesta no se han comunicado al personal, que es un primer paso esencial para abordar los problemas allí planteados. Nuestras visitas a las oficinas locales indican que se podría hacer más para capacitar y sensibilizar al personal sobre estas cuestiones y para dar a conocer los arreglos previstos para que el personal plantee sus inquietudes. También observamos que la Organización no hizo cumplir la capacitación obligatoria sobre estas cuestiones, por lo que no se ha concretado a nivel de todo el personal, incluido el de alto nivel.

2.23 Las buenas prácticas reconocen que las encuestas sobre el compromiso del personal deben realizarse con una periodicidad anual. Esto permite a las organizaciones hacer un seguimiento de su desempeño a lo largo del tiempo y medir las mejoras resultantes de las acciones que se han emprendido. La OPS nos ha informado de que no tiene la intención de repetir su encuesta sobre compromiso en el 2020. La medición del progreso entre encuestas puede formar un indicador útil del desempeño tanto de HRM como de cada Dirección y proporcionar una perspectiva precisa para ajustar las acciones previstas.

La OPS debería:

R14. Repetir periódicamente las encuestas sobre el compromiso del personal para reflejar los elementos clave de su ejecución de la Estrategia para el personal y proporcionar un enfoque desde el cual abordar las áreas de inquietud de los funcionarios.

R15. Fortalecer el régimen general de gestión del desempeño del personal de manera que aumente su valor para las personas y los gerentes, permita una diferenciación precisa y justa entre desempeño y potencial y ayude a abordar el bajo rendimiento. La conducción de un proceso de evaluación debería ser obligatoria para los gerentes de línea, el cumplimiento debería ser monitoreado y las medidas adoptadas según sea necesario.

R16. Velar por que su respuesta a los problemas de acoso sexual en todo el sistema forme parte clara de las sesiones obligatorias de formación y sensibilización del personal y que la Organización se asegure de que el personal directivo superior comunique claramente la implantación de una cultura de tolerancia cero.

Lograr un liderazgo inspirador

2.24 La Estrategia para el personal de la OPS comprometió a la Organización a hacer "una inversión sostenida en su reserva de talento gerencial" con medidas para incluir un programa de 'coaching' o acompañamiento ejecutivo y un nuevo enfoque para la planificación de la sucesión. Esta última es una parte importante de la planificación para la continuidad de las operaciones y puede ayudar a fortalecer el compromiso del personal y focalizar su desarrollo. La formulación de programas de talento es cónsona con las buenas prácticas de recursos humanos. En el 2018, la OPS lanzó un programa de gestión y liderazgo con la provisión existente de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas. Unos 60 gerentes medios y altos han participado en este programa hasta la fecha. Se llevó a cabo una evaluación del programa y cada uno de sus módulos, y se hicieron llegar los resultados a los participantes y a la Directora de HRM. HRM debería evaluar la eficacia del programa en función de sus necesidades.

2.25 La gestión del talento es particularmente importante cuando una proporción significativa de la fuerza laboral se acerca a la jubilación: en la OPS, casi dos tercios del personal profesional de plazo fijo tienen más de 50 años, y casi uno de cada cinco tiene más de 60 años. Este es un perfil de edad que presenta riesgos y oportunidades para la OPS que deben ser cuidadosamente manejados. La OPS aún no ha seguido un enfoque sistemático para la planificación de la sucesión. Las propuestas presentadas hasta la fecha no han sido aprobadas por la Gerencia Ejecutiva de la Organización. Entendemos que actualmente está en desarrollo un enfoque revisado. Mientras tanto, la planificación de la sucesión en la OPS se realiza de manera oficiosa y localizada, y apunta al personal de gerencia media. Como parte de la solución para mejorar su gestión del talento y la planificación de la sucesión, la OPS está considerando incorporar un módulo de gestión del talento en el PMIS.

2.26 No se sigue ningún esquema de mentoría formal para apoyar al personal en puestos de menor rango, aunque la OPS tiene la intención de desempeñar un papel más activo en el programa de oficiales profesionales auxiliares del cuadro orgánico en el futuro. Muchas organizaciones ven en este proceso de mentoría una forma valiosa de formar personal que puede ser una manera relativamente rentable de desarrollar a los funcionarios internamente con miras a ocupar puestos directivos.

2.27 Nuestras visitas a las oficinas de campo hasta ahora han revelado que puede haber presiones particulares de dotación que requieren de una gestión cuidadosa, y donde la capacitación focalizada podría tener un impacto. Detectamos problemas específicos relacionados con la contratación para la Representación de Haití, que es un lugar de destino específico y difícil, dados los requisitos de idioma y las difíciles circunstancias del lugar. Debería considerarse la definición de acciones de capacitación y formación del personal que estaría dispuesto a aceptar estas asignaciones más especializadas al principio de sus carreras, para permitir una planificación adecuada de la sucesión con tiempo suficiente para satisfacer las necesidades futuras.

La OPS debería:

R17. Formular un enfoque estructurado, sencillo y transparente para la planificación de la sucesión en toda la Organización, reconociendo el perfil de edad actual del personal profesional y las necesidades específicas de la Organización. Esto es importante y relevante en todas las diferentes modalidades de personal.

Situación de la Estrategia para el personal de la OPS

2.28 Durante el 2019, se estableció un Comité consultivo sobre la ejecución de la Estrategia para el personal con la tarea de asesorar sobre el trabajo en curso y priorizar las actividades e iniciativas establecidas en la Estrategia. El Comité también se encargó de hacer recomendaciones a la Gerencia Ejecutiva sobre los ajustes que habría que hacer a la Estrategia para el personal a fin de apoyar el nuevo Plan Estratégico de la Organización Panamericana de la Salud 2020-2025.

2.29 El Comité se reunió para debatir una hoja de ruta y definir las necesidades del bienio en curso. Evaluó las actividades pendientes de la estrategia anterior y las priorizó teniendo en cuenta los requerimientos de recursos y el posible impacto. Como parte de este ejercicio de priorización, algunas actividades volvieron a posponerse. Sin embargo, la OPS no tiene una estrategia general para el personal para el período 2020-2025. Creemos que es importante contar con una estrategia para el personal renovada a fin de reconocer y apoyar el cambio por el que atraviesa la Organización producto de la situación financiera actual.

Medidas de desempeño de los recursos humanos de la OPS

Gestión basada en los resultados

2.30 La OPS se considera a sí misma a la vanguardia de la gestión basada en los resultados. La gestión basada en los resultados prevé la existencia de medidas claras de los recursos utilizados y los resultados obtenidos que permiten a los Estados Miembros evaluar los resultados de las contribuciones realizadas y que están vinculados a una estrategia clara. Normalmente, esto se logra mediante la presentación de un conjunto de indicadores para evaluar y medir el desempeño. En nuestra opinión, el sistema de medición de los recursos humanos de la OPS para informar de los resultados obtenidos necesita una mejora significativa. Esto es particularmente importante a medida que la organización renueva sus estrategias para el personal y se enfrenta a presiones financieras que pueden exigir un cambio hacia prácticas y aptitudes de trabajo más ágiles y flexibles.

2.31 En el bienio anterior y el actual, la OPS ha establecido un indicador único para medir el desempeño de HRM. En el bienio 2018-2019 se hizo para medir la gestión y coordinación eficaces y eficientes de los recursos humanos. El resultado inmediato fue la proporción de acuerdos alcanzados sobre el nivel de los servicios relacionados con los recursos humanos. Para el bienio 2020-2021 el indicador se enmarca como el progreso para atraer, contratar y retener el talento necesario para cumplir sus programas. El indicador del resultado inmediato que se ha seleccionado para demostrar esto es el volumen de cambios a las descripciones de puestos. No creemos que estos indicadores proporcionen una medida suficientemente matizada del desempeño o los logros de HRM en la implantación de la Estrategia para el personal, y generarán pocos datos valiosos para gestionar la Organización o mejorar la rendición de cuentas. También observamos que hay un retraso sustancial en la presentación de informes a los Estados Miembros sobre el desempeño del indicador, lo que socava aún más su utilidad como mecanismo de rendición de cuentas. El Presupuesto y Programa 2020-2021 prevé que no se realizará una evaluación completa del desempeño hasta el 2022, lo que, a nuestro juicio, reduce todavía más el valor de estas medidas de gestión por resultados en cuanto a la rendición de cuentas. Analizaremos con más detalle los arreglos de la OPS en materia de gestión basada en los resultados en nuestros futuros informes.

La OPS debería:

R18. Considerar la inclusión de medidas de desempeño más detalladas en sus indicadores de resultados inmediatos que proporcionen indicadores más medibles vinculados a los objetivos clave de la Organización y la Estrategia para el personal.

Informar sobre el desempeño divisional de HRM

2.32 Es importante contar con sistemas para informar de los progresos con respecto a los objetivos a fin de rendir cuentas a los gerentes y los Estados Miembros, aumentar la transparencia y fundamentar la toma de decisiones, el aprendizaje y el mejoramiento. El desempeño de HRM se comunica anualmente a los Estados Miembros a través del Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración y el Consejo Ejecutivo, así como al final de cada bienio, como parte del informe sobre el Programa y Presupuesto.

2.33 Internamente, HRM rinde cuentas de su desempeño a EXM cada seis meses a través del proceso de evaluación del desempeño institucional. HRM también presenta un tablero de información ante seis reuniones mensuales de evaluación del desempeño en las que participan EXM y los gerentes de entidades. Desde el 2019, la Directora de HRM ha asistido a las reuniones de EXM cada dos meses para informar sobre temas de recursos humanos, incluidos los avances en la ejecución de la Estrategia para el personal de la OPS. La presentación de informes sobre los recursos humanos al personal directivo superior mejoró en el 2019 en razón de la asistencia regular de HRM a las reuniones de EXM. No obstante, existe margen para estandarizar el alcance y la regularidad de la información proporcionada mediante un enfoque de cuadro de mando integral, aprovechando para ello el potencial de presentación de

informes del PMIS.

2.34 En el informe del 2019 que HRM presentó a los Estados Miembros del Comité Ejecutivo se ofreció una visión general de los progresos en la ejecución de la Estrategia para el personal y se describieron las características esenciales de la fuerza laboral (categoría, grado, género, edad, ubicación y tiempo de servicio). Sin embargo, la información suministrada es limitada y, en nuestra opinión, no hace una evaluación completa del progreso de la OPS en la gestión de sus recursos humanos. Esto puede mejorarse:

- utilizando información de costos junto con los datos de desempeño, con base en las medidas sobre la productividad del personal cuando sea práctico;
- proporcionando información sobre la asignación de personal en relación con las prioridades operativas establecidas en el Plan Estratégico de la OPS;
- comparando datos clave sobre los recursos humanos con metas y otras organizaciones comparables;
- presentando una gama más amplia de información sobre los recursos humanos que cubra el desempeño de HRM, las tasas de vacantes, la contratación (volumenes de postulaciones y su origen), la motivación del personal, el desempeño y desarrollo, enfermedades, rotación y reclamos; y
- usando infografías sencillas para promover una presentación más clara y concisa.

2.35 En nuestra opinión, la presentación de informes anuales de HRM a los Estados Miembros podría brindar una imagen más completa de los progresos realizados en la ejecución de la estrategia mediante una alineación más precisa de los resultados con las acciones acordadas en la Estrategia sobre una base anual. Actualmente, el informe está estructurado conforme a los principales temas de la Estrategia, pero no existe una evaluación sistemática de los avances en la ejecución de las acciones enumeradas en cada tema.

La OPS debería:

R19. Fortalecer la gobernanza en torno a los recursos humanos mediante:

- **la elaboración de informes más completos y claros a los Estados Miembros sobre recursos humanos y la función de HRM, proporcionando una gama más amplia de datos financieros y de desempeño y utilizando técnicas de evaluación comparativa; y**
- **la producción de un conjunto sistemático de información sobre la gestión de recursos humanos y datos de costos para presentar a todas las reuniones de la Gerencia Ejecutiva, utilizando la funcionalidad PMIS.**

Planificación estratégica del personal

2.36 Una función eficaz de recursos humanos actúa como un socio institucional, apoyando y planteando retos a toda la organización en cuanto a la mejor manera de utilizar su fuerza laboral. Las actividades institucionales de la OPS valoran el apoyo diario de HRM. HRM trabaja conjuntamente con la Unidad de Planificación y Presupuesto para supervisar la planificación bienal de las operaciones, proporcionando orientación y planteando retos a las entidades sobre sus planes de recursos humanos. HRM también ha trabajado recientemente con las representaciones en países como Haití para ayudar a rediseñar las estructuras de la entidad, pero este trabajo es ocasional y de alcance limitado. HRM puede hacer más para refutar la información que recibe de los gerentes: IES ha observado con frecuencia una tendencia de HRM a aceptar la información sobre prestaciones sin un examen adecuado.

2.37 A medida que las prioridades institucionales de la OPS evolucionan y se adaptan a un entorno de financiamiento más limitado, es importante evaluar las aptitudes necesarias de su función de recursos humanos para apoyar al personal directivo superior en el proceso de cambio. Como parte de este proceso, es importante que HRM tenga suficientes destrezas y capacidades para extraer y analizar eficazmente los datos del PMIS a fin de utilizar más eficazmente esta información para mejorar el cumplimiento por parte de los supervisores directos y presentar estos datos para mejorar el control general.

La OPS debería:

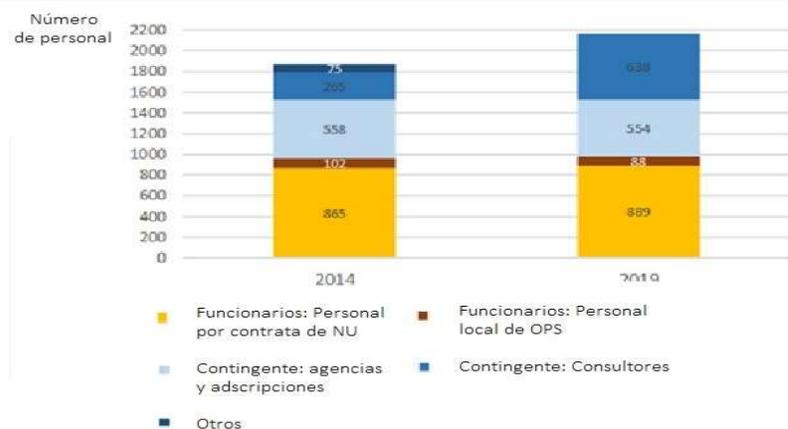
R20. Considerar si se está haciendo un uso óptimo de la función de recursos humanos para contribuir sistemáticamente a la gestión del cambio y el rediseño institucional en la OPS.

R21. Examinar los recursos y las aptitudes de HRM para aprovechar plenamente el PMIS a fin de garantizar un mayor énfasis en el cumplimiento de las reglas relativas a los recursos humanos por parte de los supervisores directos e investigar el conjunto de informes que podrían utilizarse para hacer rendir cuentas a los gerentes sobre sus actividades en materia de recursos humanos. El análisis de datos también debería utilizarse para determinar las causas básicas del incumplimiento regular y fundamentar las políticas y los controles.

Características de la fuerza laboral de la OPS

2.38 La fuerza laboral de la OPS aumentó entre el 2014 y el 2019. Un factor clave de esto ha sido un mayor uso de personal contingente y, en particular de consultores individuales (figura 3).

Figura 3: Número y categorías de personal, 2014 y 2019



NOTAS

1. El personal por contrata de las Naciones Unidas incluye personal profesional y de servicios generales, tanto a plazo fijo como temporal.
2. Los consultores son personal profesional con contratos nacionales o internacionales.
3. La OPS también utiliza personal contratado por medio de agencias y tiene arreglos con gobiernos anfitriones que estipulan la adscripción de personal de los ministerios de salud de dichos gobiernos a la Organización.
4. Otros es definido por la OPS como funcionarios que son empleados de otras organizaciones.

Fuente: Análisis por la NAO de información de la OPS.

Uso de personal contingente

2.39 El uso por parte de la OPS de personal contingente —o personal sin condición de funcionario, o que no es de plantilla, como también se le denomina— le da flexibilidad adicional para alcanzar sus objetivos, sin incurrir en algunos de los costos y responsabilidades asociados con el modelo de personal de las

Naciones Unidas (incluidas las prestaciones por familiares a cargo y por movilidad, las pensiones y el seguro médico tras la separación del servicio). Sin embargo, en nuestra experiencia, la gama de categorías de personal sin condición de funcionario es inusualmente amplia. Este modelo de fuerza laboral dispar de la OPS plantea retos:

- El personal sin condición de funcionario está desempeñando una variedad de funciones, al punto que a veces se nubla el límite entre el trabajo de este tipo de personal y el personal de plantilla. Algunos empleados "contingentes" han estado ocupando puestos durante un largo tiempo: casi un tercio (32%) de ellos ha trabajado para entidades de la OPS por cinco o más años, y un 18% por 10 o más años.¹ Las tasas de rotación en algunas categorías de personal que no es de plantilla son en buena medida comparables con las del personal permanente, lo que contribuye a difuminar aún más los límites entre los dos grupos.
- Si bien existe orientación sobre el uso de todas las modalidades de personal, la supervisión central de la contratación de personal que no es de plantilla por parte de entidades individuales es relativamente limitada, a pesar de que en el 2019 se hicieron algunas mejoras del proceso para los consultores y de que los planes de dotación de recursos humanos se someten a un examen de alto nivel durante la planificación del trabajo bienal.
- La gama de modalidades contractuales, cada una con sus propios términos, introduce complejidades administrativas y aumenta los riesgos relativos al cumplimiento.
- Una mayor dependencia en consultores cuyos contratos son por tiempo limitado significa que debe contarse con mecanismos sólidos para transferir los conocimientos técnicos. La OPS nos dijo que "el riesgo de perder conocimiento" se gestiona actualmente, al menos en parte, a través de solicitudes de modificación de los tipos de contratos y pedidos a la Gerencia Ejecutiva para prorrogar las contrataciones "por vía de excepción".

2.40 En la práctica, el mayor uso de consultores por parte de las entidades a menudo refleja consideraciones de financiamiento a corto plazo más que si la naturaleza de la tarea o función es una actividad básica más adecuada para un nombramiento basado en el tipo de personal. La OPS debería examinar la gama de modalidades de personal y considerar, desde un ángulo estratégico, la combinación óptima para cumplir sus objetivos. Debería tener en cuenta la necesidad de rendir cuentas y evaluar los costos y beneficios de utilizar trabajadores contingentes a largo plazo. En nuestra opinión, el uso de personal contingente no debería ser un mecanismo para cubrir las necesidades de personal a largo plazo, y la utilización de estos contratos debería ser controlada y bien evaluada en lugar de someterlos a renovaciones por defecto. No hemos encontrado pruebas de que se haya realizado un análisis completo antes de renovar los contratos de trabajo existentes de empleados contingente para evaluar si existen medios de ejecución más costoeficaces (situación que hemos observado el año anterior, por nombrar solo un ejemplo, con la importante dependencia en agencias para la dotación de personal en Brasilia).

2.41 El Departamento de Supervisión y Evaluación Interna (IES) ha terminado una auditoría sobre el uso de consultores por parte de la OPS. Concluyó que era necesario hacer mejoras importantes en cuanto a las prácticas de gestión de riesgos y controles internos, y destacó en particular la falta de claridad en la definición y el uso del mecanismo de contratación de consultores y la necesidad de mejorar la transparencia y el proceso de selección competitiva para contratar consultores, dada una dependencia excesiva en las conexiones personales y en los jubilados y pasantes de la OPS. Creemos que esta auditoría plantea problemas significativos sobre la gestión, supervisión y costoeficacia de los consultores, y procederemos a monitorear las acciones que la gerencia está poniendo en marcha para detectar las

¹ Los datos incluyen breves pausas obligatorias entre contratos para los consultores.

deficiencias en los controles.

2.42 La OPS nos informó que muchos de estos problemas se han abordado en un proyecto de política que aún no se ha publicado.

La OPS debería:

R22. Llevar a cabo un examen más amplio de la utilización de contratos de personal que no es de plantilla para considerar el alcance y examinar la costoeficacia del mecanismo de contratación y considerar más cuidadosamente la necesidad de renovar los contratos de consultoría, teniendo en cuenta el equilibrio entre las necesidades institucionales a más largo plazo y las demandas a corto plazo.

R23. Establecer mecanismos claros para monitorear y examinar de forma centralizada el uso de los acuerdos de contratación para velar por el cumplimiento, por parte de los centros de costos, de toda nueva política que surja luego del examen de IES de abril del 2020. Esto debería incluir una mayor frecuencia en la presentación de informes al personal directivo superior sobre mediciones clave y aspectos relacionados con el cumplimiento.

Parte tres

Recomendaciones de años anteriores

3.1 Al 31 de marzo del 2020, de las 22 recomendaciones formuladas para el 2018, ocho (36%) no se habían aplicado, 10 (45%) estaban en curso y cuatro (18%) se habían aplicado o cerrado.

3.2 Si bien ha habido cierto progreso, hemos observado que los avances en la aplicación de las recomendaciones han sido lentos. Aunque hay repercusiones inevitables como resultado de la COVID-19 y presiones de flujo de efectivo, creemos que algunas de nuestras recomendaciones anteriores ofrecen importantes oportunidades de mejora. Alentamos al personal directivo superior a adoptar planes más detallados en torno a la aplicación de las recomendaciones para demostrar progreso e intención. Hay margen para someter estos planes a un mayor escrutinio por parte de la Comisión de Auditoría, y también para analizar si los mismos conservan su pertinencia a medida que evolucionan las situaciones y las circunstancias. La Gerencia debería aprovechar los conocimientos especializados del Comité de Auditoría para asesorar a la Directora sobre el progreso y la priorización.

3.3 En nuestro informe sustantivo de este año, hemos examinado el enfoque de la OPS para la gestión de riesgos; también hemos analizado más a fondo aspectos de la gestión de fondos de la Organización y reiterado recomendaciones pertinentes si consideramos que los avances han sido lentos.

3.4 En nuestra opinión, la OPS debería ser más proactiva en la aplicación de muchas de las recomendaciones que hicimos en el 2018. En particular, destacamos las cuestiones de la gestión financiera relacionadas con la gestión estratégica de fondos y el apoyo a los programas. Más importante aún, la OPS ha progresado poco en la mejora de las medidas antifraude. No se han realizado evaluaciones exhaustivas del riesgo de fraude, y la versión revisada de la política antifraude aún no se ha publicado. Creemos que en el entorno actual es importante contar con estos marcos clave para garantizar que la Organización pueda responder adecuadamente a los crecientes riesgos de fraude durante este período de inestabilidad económica.

Agradecimientos

3.5 Quisiéramos agradecer a la Directora y a su personal por la cooperación que nos prestaron para facilitar nuestro trabajo de auditoría, sobre todo a la luz de las serias presiones financieras y operativas que ha enfrentado la Organización durante el 2020 y la necesidad de realizar la mayor parte de nuestra auditoría final de forma remota.

FIRMADO

Gareth Davis

Contralor y Auditor General, Reino Unido - Auditor Externo

7 de agosto del 2020

Apéndice uno: Recomendaciones de años anteriores

Referencia anterior	Resumen de la recomendación	Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2020	Opinión del Auditor Externo	Estado
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 1	Emprender un análisis de la utilización del Fondo de Trabajo y considerar la necesidad de examinar su nivel de capitalización.	<p>La OPS monitorea mensualmente el Fondo de Trabajo. Los Estados Miembros establecieron el nivel actual de \$25,0 millones en la 53.^a sesión del Consejo Directivo en el 2014, y el fondo solo está financiado hasta \$21,7 millones, lo que periódicamente ha demostrado ser insuficiente para cubrir el retraso en la recepción de las contribuciones señaladas. La OPS presentará una propuesta, que incluirá un plan para financiar el Fondo de Trabajo en un plazo razonable, que se incluirá en la lista de temas de los Cuerpos Directivos para el 2020.</p> <p>Actualización a marzo del 2020</p> <p>El Fondo de Trabajo fue financiado en su totalidad (\$25 millones) y utilizado íntegramente al cierre del 2019. Se ha presentado a los Cuerpos Directivos una propuesta para aumentar el Fondo de Trabajo a \$50 millones.</p>	<p>Tomamos nota de la respuesta de la gerencia y consideraremos la respuesta de los Cuerpos Directivos a la propuesta de la OPS.</p> <p>Hemos hecho nuevos comentarios sobre la situación y la presentación del Fondo de Trabajo en el informe de este año.</p>	En curso
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 2	Aclarar la capacidad para solicitar préstamos de efectivo entre los fondos establecida en el Reglamento Financiero y las Reglas Financieras e introducir un proceso para que la Directora autorice los préstamos de fondos e informe sobre ellos.	<p>La OPS informó al Consejo Directivo sobre el nivel de préstamos internos en el 2019. Se presentará a los Cuerpos Directivos una propuesta para modificar el Reglamento Financiero.</p>	<p>Tomamos nota de la respuesta de la gerencia y consideraremos la respuesta de los Cuerpos Directivos a la propuesta de la OPS.</p>	En curso

Referencia anterior	Resumen de la recomendación	Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2020	Opinión del Auditor Externo	Estado
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 3	Analizar los costos para evaluar en qué medida se recupera el costo total sobre la actividad financiada por contribuciones voluntarias y elaborar una política equitativa, coherente y transparente de recuperación de costos.	Una evaluación de toda las Naciones Unidas en el 2005-2006 estableció la tasa del 13% para los gastos de apoyo a programas, aunque se reconoció que no era suficiente. La OPS intenta seguir esa pauta, pero muchos donantes, incluidos Estados Miembros, no la aceptan. Se hará un análisis de costos cuando el tiempo lo permita, y cualquier cambio en la política de gastos de apoyo a programas se presentará a los Estados Miembros para su aprobación.	La OPS no ha hecho ningún progreso en su evaluación de si ha de recuperar los costos de las actividades financiadas con fondos voluntarios, o en su formulación de una política de recuperación de costos equitativa, coherente y transparente.	No se ha ejecutado
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 4	Examinar sus reservas acumuladas para gastos de apoyo a programas y considerar si deben utilizarse fondos adicionales para cubrir los costos que anteriormente eran sufragados por recursos básicos.	La práctica relacionada con los fondos de apoyo a programas en la OPS es acumular los ingresos recibidos durante un bienio. Cuando el bienio finaliza, el saldo total se pone a disposición para financiar el Programa y Presupuesto para el bienio subsiguiente. En los casos en que la Organización no pueda aplicar el 100% del saldo disponible, estos fondos se transfieren para financiar el bienio siguiente del Programa y Presupuesto. La OPS revisará la política de gobernanza y gestión de estos fondos a fin de reflejar el uso actual de estos fondos.	Si bien entendemos la práctica adoptada por la OPS como se describe en sus comentarios, la Organización aún no ha revisado la política sobre la gobernanza y gestión de estos fondos como indica en su respuesta.	No se ha ejecutado
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018	Sustentar toda estrategia a largo plazo aprobada por los Estados Miembros con detalles financieros de apoyo, como una estrategia integral de movilización de recursos que abarque el	Tras la aprobación del Plan Estratégico 2020-2025 en septiembre del 2019, la Organización emprendió la elaboración de la nueva Estrategia de movilización de recursos para alinearse con este documento de orientación a largo plazo. Los primeros pasos incluyeron la evaluación de la Estrategia de movilización de recursos 2016-2019 para aprovechar las enseñanzas extraídas y una actualización del análisis FODA para presentar con precisión el clima actual. Paralelamente, la formulación del Plan de Trabajo Bienal 2020-2021 incluyó la planificación de la movilización de recursos como un nuevo componente de las actividades institucionales, lo que permitió a todas las entidades definir claramente las metas para la	Tomamos nota de la respuesta de la gerencia y examinaremos la Estrategia de movilización de recursos que apoya el actual Plan Estratégico como parte de nuestra auditoría del 2020.	En curso

Referencia anterior	Resumen de la recomendación	Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2020	Opinión del Auditor Externo	Estado
Rec 5	período del Plan Estratégico.	movilización de contribuciones voluntarias. También se incorporó un producto/servicio obligatorio para garantizar que estos esfuerzos continuaran en la subsiguiente planificación de las operaciones. La primera versión de la Estrategia de movilización de recursos se dará a conocer en grupos focales, incluidas las partes interesadas internas de todos los niveles funcionales. Se espera que la versión final se termine a principios del segundo semestre del 2020.		
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 6	Formular una estrategia integral de inversiones de capital a largo plazo que se examine anualmente y esté vinculada a planes detallados de compras, y alinear las políticas de presentación de informes financieros para bienes inmuebles, instalaciones y bienes de equipo y el uso de fondos de capital para garantizar la presentación a los Estados Miembros de informes eficientes, coherentes y armonizados sobre el uso de los fondos.	<p>1) En el 2014 se llevó a cabo un estudio integral en toda la Organización sobre las condiciones de los bienes inmuebles propiedad de la OPS. Los resultados se presentaron en el documento CE156/24, Rev 1. Las representaciones han estado siguiendo este plan para solicitar el uso de fondos del Fondo Maestro de Inversiones de Capital. También se han financiado proyectos <i>ad hoc</i> (no incluidos en este plan) según las necesidades. La evaluación de la condición se actualizará durante el bienio 2020-2021. PBU ayudará a GSO en la preparación de una estrategia de financiación que acompañe el plan de inversión;</p> <p>2) GSO exigirá a las representaciones incluir el plan de inversión de capital en el plan de compras y el presupuesto; y</p> <p>3) GSO trabajará con FRM para alinear las políticas de información financiera con el Plan Maestro de Inversiones de Capital.</p> <p>Actualización a marzo del 2020</p> <p>En el 2019, la OPS priorizó la adquisición del edificio anexo ubicado en el 2121 de avenida Virginia como medida para reducir los costos recurrentes de alquiler de oficinas de la Organización y acelerar la acumulación de recursos en el Fondo Maestro de Inversiones de Capital. La adquisición se concretó el 30 de diciembre del 2019, y la OPS espera finalizar la transferencia de personal y la terminación de todos los contratos de arrendamiento de oficinas en Washington D.C. para junio del 2020. Está en marcha la actualización de la evaluación del 2015 sobre las condiciones.</p>	Tomamos nota de los diversos elementos en la respuesta de la gerencia. Sin embargo, vemos pocas pruebas de que la OPS tenga una estrategia integral de inversión de capital. Hemos hecho otros comentarios sobre la adquisición del edificio ubicado en el 2121 de la avenida Virginia en el informe de este año.	No se ha ejecutado

Referencia anterior	Resumen de la recomendación	Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2020	Opinión del Auditor Externo	Estado
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 7	Examinar todos los saldos actuales de sus fondos y reservas y considerar la posibilidad de racionalizar y simplificar, y analizar si los saldos siguen siendo pertinentes para los planes financieros de la Organización. Esto debe tener lugar en el contexto de una estrategia general para el mantenimiento de las reservas y los fondos, en consonancia con la formulación de los planes estratégicos a más largo plazo en la OPS.	La OPS examina los saldos de estos fondos de acuerdo con el Reglamento Financiero y las Reglas Financieras, y toma las medidas apropiadas según sea necesario. Se llevará a cabo un examen periódico de los fondos abiertos con el cierre de cada bienio, de acuerdo con los procedimientos normalizados de trabajo para realizar el cierre del bienio. Actualización a marzo del 2020 De conformidad con los procedimientos normalizados de trabajo, PBU asesoró a FRM en relación con el cierre de cinco fondos, que han sido desactivados en el PMIS.	Tomamos nota de la respuesta de la gerencia. Nuestra recomendación se hizo en el contexto de un examen estratégico de los saldos de los diversos fondos y reservas vinculados a los planes estratégicos a más largo plazo de la OPS. En este contexto, no consideramos la recomendación aplicada.	No se ha ejecutado
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 8	En consulta con los Estados Miembros, el plan de financiamiento adoptado por la gerencia debe ser aprobado por los Cuerpos Directivos, para formalizar el método de financiamiento de las prestaciones del Seguro de Enfermedad del Personal.	El seguro de enfermedad tras la separación del servicio se incluyó en el orden del día de una de las reuniones de los Cuerpos Directivos en el 2017 (SPBA11/10, Rev. 1); los Estados Miembros tomaron nota del plan para financiar los pasivos y decidieron considerar esta cuestión en los próximos años en el marco del punto del orden del día sobre el Informe Financiero del Director, que se presenta anualmente. AM y FRM examinarán con LEG cómo presentar el plan de financiación del seguro de enfermedad tras la separación del servicio preparado por el Comité Mundial de Supervisión. Actualización a marzo del 2020 FRM incluyó en las Notas al Informe Financiero del Director correspondiente el 2019 una referencia al plan de financiación aprobado	Tomamos nota de la respuesta de la gerencia. Examinaremos la forma en que la OPS presenta esto al Consejo Directivo y las deliberaciones subsiguientes según corresponda.	En curso

Referencia anterior	Resumen de la recomendación	Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2020	Opinión del Auditor Externo	Estado
		por el Comité Mundial de Supervisión. Los Estados Miembros de la OPS examinan el informe durante el ciclo de los Cuerpos Directivos y lo aprueban oficialmente durante el Consejo Directivo. Todos los Estados Miembros de la OPS también son miembros de la Asamblea Mundial de la Salud de la OMS, y como tales conocen del informe financiero anual mundial sobre el seguro de enfermedad del personal, que incluye el plan mundial para la gestión de los pasivos de dicho seguro.		
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 9	Considerar los beneficios de un presupuesto anual formal (que podría estar dentro de la aprobación de un bienio) y los beneficios de adoptar un presupuesto totalmente basado en las IPSAS.	Los presupuestos de los programas de la OPS y la OMS son presentados ante los Cuerpos Directivos y aprobados por estos cada dos años, conforme a la decisión de los Estados Miembros. El proceso de formulación y aprobación del Programa y Presupuesto es largo e implica la participación de partes internas y externas, incluidos los Estados Miembros. La OPS ha discutido la opción de preparar presupuestos anuales, pero no se ha mostrado interés en esta opción tanto internamente como entre los Estados Miembros.	Hemos cerrado esta recomendación sobre la base de que la OPS ha declarado que sus Estados Miembros no están interesados en esta propuesta.	Cerrada
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 10	Examinar la base utilizada para monitorear sus gastos contra su presupuesto disponible y establecer una base mejorada para monitorear los fondos contra una medida significativa del uso previsto de los recursos a nivel de los centros de costos. Esto debería basarse en la funcionalidad del PMIS en la medida de lo posible y apoyar un	La OPS continuará analizando las capacidades sobre el uso del PMIS para mejorar el ciclo de monitoreo, evaluación y presentación de informes sobre el presupuesto. La Organización cuenta con procedimientos claros y herramientas para que los centros de costos monitoreen, evalúen e informen tanto fuera del sistema en línea como dentro del PMIS. Con la próxima planificación operativa para el período 2020-2021, PBU aprovechará para automatizar los informes presupuestarios de acuerdo con las necesidades de los usuarios. La nueva estructura programática para el Plan Estratégico 2020-2025 facilitará un monitoreo más eficiente del presupuesto a nivel de centros de costos en el PMIS.	Tomamos nota de la respuesta de la gerencia y revisaremos el monitoreo del presupuesto en los centros de costos durante la auditoría del 2020 para comprender cómo la nueva estructura programática facilita un monitoreo más eficiente del presupuesto.	En curso

Referencia anterior	Resumen de la recomendación	Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2020	Opinión del Auditor Externo	Estado
	proceso que pueda imponer en los gerentes de los centros de costos la rendición de cuentas sobre el presupuesto en tiempo real.			
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 11	Considerar las estructuras internas actuales para garantizar una buena integración de la presentación de informes presupuestarios y financieros a fin de brindar apoyo a las mejoras recomendadas en el monitoreo del presupuesto.	El Departamento de Programa y Presupuesto (PBU) dirige la planificación estratégica y operativa de la Organización, así como el monitoreo y la evaluación del desempeño, un alcance que es mucho más amplio que la gestión financiera o presupuestaria. PBU fue transferido de la Oficina de Administración a la Oficina del Director Adjunto en el 2003, en reconocimiento de su función fundamental en la elaboración y presentación de informes sobre el Programa de Trabajo de la Organización. PBU y FRM trabajan en estrecha colaboración para garantizar un monitoreo financiero exhaustivo, y se reúnen periódicamente con EXM, así como con los directores de los centros de costos, para examinar la situación presupuestaria y financiera general de la Organización. Además, el PMIS ha brindado la oportunidad de aplicar una solución integral a la gestión financiera y presupuestaria y la presentación de informes, que la Secretaría sigue analizando y adaptando. Si bien existen procedimientos claros y herramientas para que los centros de costos monitoreen e informen dentro del PMIS, la OPS continuará aprovechando las capacidades del PMIS para mejorar el ciclo de monitoreo, evaluación y elaboración de informes sobre el presupuesto.	Informamos sobre las tensiones inherentes dentro de la estructura de la Organización e hicimos recomendaciones que la gerencia de la OPS ha considerado y rechazado. Por lo tanto, hemos cerrado esta recomendación.	Cerrada
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspon-	La gerencia debe obtener y examinar informes independientes sobre la seguridad emitidos por el proveedor externo y emprender un análisis de riesgos para	La Comisión de Auditoría de la República de Filipinas ha realizado la auditoría externa de la Caja del Seguro de Enfermedad del Personal y tomado muestra de los reclamos de los administradores de la empresa externa. Además, la OPS y la OMS crearán controles para abordar los problemas indicados en el informe de auditoría. Actualización a marzo del 2020	La auditoría externa del Fondo de Seguro Médico del Personal no está diseñada para proporcionar seguridad a la gerencia sobre sus proveedores de servicios.	En curso

Referencia anterior	Resumen de la recomendación	Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2020	Opinión del Auditor Externo	Estado
dientes al 2018 Rec 12	considerar de qué manera va a supervisar la validación de los reclamos del administrador de la empresa externa.	En marzo, un equipo de la OPS/OMS visitó AETNA y examinó los procesos de reclamos y los problemas de notificación y monitoreo.	Hemos examinado el resultado de la reunión con el proveedor externo, y ahora esto debe convertirse en una estrategia para gestionar y validar el trabajo del administrador externo.	
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 13	La OPS debería considerar la posibilidad de emprender una auditoría de libro abierto acerca de la exactitud de los costos notificados y confirmar que la empresa ha cumplido con sus obligaciones contractuales. Esos derechos de inspección deberían ejercerse con regularidad en el futuro.	La OPS coordinará con AETNA para ejercer periódicamente los derechos de auditoría especificados en el contrato para confirmar la exactitud de los registros. Actualización a marzo del 2020 En marzo, un equipo de la OPS visitó AETNA y examinó los procesos de reclamos y los problemas de notificación y monitoreo.	La respuesta proporcionada no aborda la recomendación.	No se ha ejecutado
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 14	La OPS debería examinar sus procedimientos y procesos actuales a la luz de los beneficios de los servicios y la capacidad que pueden ofrecerse externamente y considerar las diferencias relativas de costos.	La OPS contratará a un consultor externo para examinar los costos y beneficios de los contratos del administrador externo y continuar las consultas en curso con el seguro de enfermedad de la OMS sobre los próximos contratos de administración externa. Actualización a marzo del 2020 Se espera que este tema se debata en el ciclo del Comité de Supervisión Mundial en el 2021.	Tomamos nota de la respuesta de la gerencia.	En curso
Informe detallado	Examinar la eficacia de los procedimientos de	El Asesor de ERM de la OPS examina los procedimientos de gestión de riesgos en el segundo año de cada bienio con miras a elaborar un plan de	Tomamos nota de los comentarios de la gerencia	En curso

Referencia anterior	Resumen de la recomendación	Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2020	Opinión del Auditor Externo	Estado
<p>sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p> <p>Rec 15</p>	<p>gestión de riesgos a nivel de los centros de costos; elaborar un plan de acción para insertar una cultura de concientización del riesgo en toda la Organización y promover el uso de registros de riesgo en los centros de costos para fundamentar la toma de decisiones y monitorear la mitigación del riesgo.</p>	<p>acción para el bienio siguiente. Durante el examen del 2019 se estudiarán mejoras adicionales para incorporar aún más la concientización sobre el riesgo en todos los niveles de gestión y en el cuarto trimestre del 2019 se publicará un procedimiento actualizado de registro de riesgos.</p> <p>Actualización a marzo del 2020</p> <p>Los procedimientos de movilización de recursos se examinaron y mejoraron para el Registro de Riesgos 2020-2021 y se publicaron junto con el lanzamiento de un nuevo proceso de capacitación para los gerentes de centros de costos y los puntos focales de riesgo.</p>	<p>y examinaremos el impacto de la nueva formación para los gerentes de centros de costos y puntos focales de riesgos durante nuestra auditoría del 2020.</p> <p>En el informe de este año hemos hecho nuevas observaciones sobre la gestión de riesgos a raíz de nuestro trabajo en las representaciones de la OPS en los países.</p>	
<p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p> <p>Rec 16</p>	<p>Exigir a los centros de costos que generen una lista completa de los riesgos, subrayando la necesidad de captar todos los riesgos pertinentes de los niveles inferiores de los centros de costos. Aquellos de mayor importancia deben pasarse al registro de riesgos institucionales, para mantener el número de riesgos elevados a un nivel manejable.</p>	<p>Sobre la base de recomendaciones anteriores del Comité de Auditoría de la OPS, la orientación sobre la gestión de la movilización de recursos a los centros de costos señala los riesgos comúnmente citados de ciclos anteriores y solicita que los centros de costos enumeren al menos los cinco riesgos más significativos que son específicos del centro de costos para presentarlos a la atención de la gerencia. Durante el examen del programa de gestión de riesgos en el 2019, se examinará esta orientación en el contexto del enfoque de riesgo integrado en el proceso de monitoreo de la planificación y el programa.</p> <p>Actualización a marzo del 2020</p> <p>La gerencia no contempla exigir una lista exhaustiva de todos los riesgos a nivel de los centros de costos, debido a que disminuye el valor agregado marginal al enumerar más de cinco riesgos principales y los riesgos comunes que comparten todos los centros de costos. Los riesgos más importantes de los centros de costos ya se han incorporado al registro de riesgos institucionales.</p>	<p>La gestión de riesgos no debería ser un ejercicio puramente estratégico para fundamentar el registro de riesgos institucionales. Debe ser pertinente para los gerentes en todos los niveles de la organización y estar integrado en las actividades diarias.</p> <p>En el informe de este año hemos hecho nuevas observaciones al respecto a raíz de nuestro trabajo en</p>	<p>No se ha ejecutado</p>

Referencia anterior	Resumen de la recomendación	Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2020	Opinión del Auditor Externo	Estado
			las oficinas de la OPS en los países.	
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 17	Incorporar un enfoque más sistemático para la gestión de riesgos en sus procesos de aprobación y monitoreo de proyectos, de manera que se convierta en una parte integrante de la debida diligencia del proyecto. Estas evaluaciones del riesgo deben ser susceptibles de ampliación para reflejar el tamaño y alcance de un proyecto y basarse en los ejemplos de buenas prácticas que existen en la OPS.	<p>Como parte del Marco de Gestión de Proyectos de la OPS, la Organización aborda la gestión de riesgos en todas las fases de los proyectos. A este respecto, la Organización proporcionó orientación para la identificación y evaluación de riesgos durante la fase de diseño del proyecto, incluyó la evaluación del riesgo dentro de la lista de verificación de examen del proyecto y proporcionó orientación sobre la mitigación del riesgo durante la fase de ejecución. Teniendo esto presente, la Organización considera que la gestión del riesgo ya se aborda de forma sistemática. Para reforzar estas acciones, ERP:</p> <p>a) seguirá incluyendo la gestión de riesgos en la creación de capacidad para la elaboración y gestión de proyectos;</p> <p>b) seguirá incluyendo la evaluación del riesgo en el proceso de evaluación de proyectos; y</p> <p>c) formulará criterios para determinar aquellas propuestas de contribución voluntaria que deberían someterse a una evaluación adicional del riesgo. Este criterio incluirá la amplitud y el alcance de las propuestas.</p> <p>Actualización a marzo del 2020</p> <p>La OPS cuenta con un Marco de Gestión de Proyectos y procedimientos normalizados de trabajo complementarios para las contribuciones voluntarias que integran la disciplina de la gestión de riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto (identificación, evaluación, monitoreo y mitigación). La inclusión de riesgos en las aprobaciones de proyectos se refuerza aún más mediante un proceso institucional de evaluación de proyectos, guiado por una lista de verificación para la evaluación, a fin de verificar que se hayan detectado los riesgos e incorporado a su marco de diseño y resultados para abordarlos adecuadamente, en particular en el caso de proyectos complejos (por ejemplo, Hospitales Inteligentes,</p>	<p>Tomamos nota de la respuesta de la gerencia.</p> <p>Durante nuestra auditoría, examinamos la gestión de riesgos para el proyecto de Hospitales Inteligentes y detectamos áreas que pueden mejorarse.</p> <p>En nuestra opinión, la OPS no tiene arreglos de gestión de riesgos suficientemente sólidos en sus procesos de aprobación y seguimiento de proyectos.</p>	En curso

Referencia anterior	Resumen de la recomendación	Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2020	Opinión del Auditor Externo	Estado
		<p>financiados por la UE) (https://intra.paho.org/departments-offices/dd/erp/Pages/proj-sup.aspx).</p> <p>La integración del riesgo en los enfoques y procesos institucionales de gestión de proyectos se ha realizado en estrecha colaboración con el Programa de gestión de riesgos institucionales (ERM), con orientación adicional proporcionada en el sitio de intranet de ERM (https://paho.sharepoint.com/:p:/r/Tools/RM/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B404EFFB9-E2C3-4564-BBD8-9E8F616FB7AD%7D&file=Gestion%20de%20Proyectos.%20Presentacion.pptx&action=edit&mobileredirect=true).</p> <p>ERM: En relación con la recomendación de la referencia, tuvimos la oportunidad de examinarla con AM, y creemos que debe considerarse cerrada, ya que el procedimiento de inclusión de riesgos existe en el análisis de proyectos financiados con contribuciones voluntarias. ERP, que es el responsable de la política de examen de proyectos que involucra las contribuciones voluntarias, y también la gestión de proyectos de política, indica claramente los progresos en este sentido, y estos avances se han realizado en coordinación con nuestro programa de ERM.</p>		
<p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p> <p>Rec 18</p>	<p>Concretar su política antifraude como un asunto prioritario y aprovechar la oportunidad del inicio de su aplicación para crear conciencia sobre la política, la responsabilidad del personal y citar ejemplos de tolerancia cero ante el comportamiento fraudulento. A partir de</p>	<p>La política antifraude se examinó y debatió en la reunión del Comité de Auditoría celebrada en abril del 2019. El Comité respaldó la política y ofreció algunos comentarios y sugerencias para la consideración de la Oficina. Estos comentarios fueron considerados y, una vez concluido el proceso final de examen interno, la política se emitirá en junio del 2019. La aplicación de esta política irá acompañada de una campaña de sensibilización y actividades de formación específicas. La política está actualmente a la espera de autorización por el Comité Permanente sobre el Manual Electrónico.</p> <p>Actualización a marzo del 2020</p> <p>Aún no se ha publicado la nueva política contra el fraude y la corrupción; el comité que examina el manual electrónico aún no la ha aprobado.</p>	<p>Reiteramos la importancia de esta recomendación y hemos comentado más a fondo los lentos progresos en esta importante área en el informe actual.</p>	<p>No se ha ejecutado</p>

Referencia anterior	Resumen de la recomendación	Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2020	Opinión del Auditor Externo	Estado
	este punto, deberían determinarse las posibles necesidades de capacitación.	Esperamos que la política pueda ser aprobada antes de la próxima reunión del Comité de Auditoría.		
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 19	Emprender un análisis sistemático de la exposición a los riesgos de fraude en toda la Organización y considerar si los controles actuales mitigan estos riesgos lo suficiente.	Se ha terminado un proyecto de política para combatir el fraude y la mala conducta, que incluye una lista de los riesgos de fraude más importantes que enfrenta la OPS. La oficina de ETH es responsable de implementar un programa de concienciación para mitigar estos riesgos.	No hemos visto evidencia de un análisis sistemático de los riesgos de fraude que enfrenta la OPS. Reiteramos la importancia de esta recomendación y en el informe actual hemos comentado más a fondo los lentos progresos en esta importante área.	No se ha ejecutado
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 20	La OPS debe desarrollar aún más sus procesos de preparación de la Declaración sobre el control interno a fin de basarse en la amplia gama de seguridades, haciendo hincapié en los resultados de esos procesos y cómo se abordarán los puntos débiles detectados.	Tras consultar con las partes interesadas internas, se ha finalizado una versión revisada de la Declaración sobre el control interno que se incluirá en el Informe Financiero del Director correspondiente al 2019.	Ofrecimos comentarios sobre el proyecto de Declaración sobre el control interno 2019, tras lo cual se hicieron cambios adicionales en la versión final. La OPS debería examinar activamente la compilación de la Declaración sobre el control interno cada año aprovechando para ello los cambios y acontecimientos que se produzcan en el ámbito del control a medida que estos ocurren.	Cerrada
Informe detallado sobre la	La buena práctica de las cartas anuales de seguridad debe revisarse,	Las cartas de garantía que presentan cada año los gerentes de centros de costos se han configurado como un flujo de trabajo en el PMIS y se han	Tomamos nota de los cambios introducidos, los cuales deberían	Cerrada

Referencia anterior	Resumen de la recomendación	Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2020	Opinión del Auditor Externo	Estado
auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 21	para lograr que sean más cualitativas al revelar de qué manera se han garantizado los controles localmente, y para destacar los problemas detectados, estas deben estar en consonancia con IES y la Unidad de Cumplimiento y con otras observaciones del proveedor de seguridad.	vinculado al proceso de cumplimiento mensual de los gerentes de centros de costos.	proporcionar un vínculo más transparente entre las garantías anuales proporcionadas por los gerentes de centros de costos y los exámenes de cumplimiento realizados.	
Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018 Rec 22	La OPS debería considerar la posibilidad de elaborar un mapa integral de la seguridad y definir un proceso formal para que los proveedores de seguridad y de cumplimiento puedan intercambiar planes, resultados y riesgos que permitan velar por que la seguridad esté coordinada, se identifiquen los temas, y la información de inteligencia sirva de fundamento para futuros planes de trabajo más integrados.	Los equipos de Cumplimiento y Gestión de Riesgos continuarán formulando el programa de cumplimiento con miras a crear un mapa integral de la seguridad. Actualización a marzo del 2020 La preparación del mapa de seguridad sigue en curso.	Tomamos nota de la respuesta de la gerencia.	En curso