



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD  
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



## 148.<sup>a</sup> SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

*Washington, D.C., EUA, del 20 al 24 de junio del 2011*

---

*Punto 5.2 del orden del día provisional*

CE148/19 (Esp.)  
10 de marzo del 2011  
ORIGINAL: INGLÉS

### **INFORME DE LA OFICINA DE SUPERVISIÓN INTERNA Y SERVICIOS DE EVALUACIÓN**

#### **Introducción y alcance del trabajo**

1. La Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación (IES) tiene el agrado de proporcionar este informe anual en el que se resume su labor durante el año civil 2010.
2. En el párrafo 12.1(d) del Reglamento Financiero se establece que el Director de la Oficina Sanitaria Panamericana (la Oficina) deberá “mantener un servicio de auditoría interna que se encargue de examinar, evaluar y vigilar la idoneidad y eficacia de los sistemas generales de control interno de la Organización. Con este fin, se someterán a ese examen, evaluación y vigilancia todos los sistemas, procesos, operaciones, funciones y actividades de la Organización”.
3. IES desempeña una actividad independiente y objetiva a través de la cual proporciona garantía y orientación con el fin de agregar valor a las operaciones de la Organización y mejorarlas. Mediante un enfoque sistemático y basado en un análisis de riesgos, IES ayuda a la Organización a cumplir sus objetivos al auditar y evaluar la eficacia y la eficiencia de la gobernanza, los controles internos, las operaciones y los procesos de la Organización.
4. La principal actividad de IES consiste en realizar actividades de evaluación y auditoría interna; con este fin, se han establecido objetivos precisos mediante una evaluación de los riesgos pertinentes. Al finalizar una tarea, IES prepara un informe detallado que se presenta al Director de la Oficina, con copia a los interesados dentro de la misma Oficina. En estos informes a la gerencia se describen los resultados y las recomendaciones para abordar riesgos, mantener o mejorar los controles internos y promover una gobernanza eficaz. En el presente informe se subrayan los resultados y las

recomendaciones principales que surgieron a partir de las actividades de supervisión en el 2010. En el anexo A se brinda una lista de las tareas llevadas a cabo por IES en el 2010.

5. Además de realizar actividades de evaluación y auditoría interna, IES también proporciona orientación específica a la gerencia con respecto a riesgos y temas emergentes y participa en varios comités internos en calidad de órgano asesor.

## **Gestión de la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación**

### ***Independencia y recursos***

6. La independencia de IES dentro de la Organización es esencial para que pueda prestar un servicio objetivo e imparcial de supervisión. En consecuencia, IES evita participar en la toma de decisiones de gestión, y solo brinda orientación y formula recomendaciones. En el 2010, IES no encontró impedimentos para mantener su función independiente en las estructuras orgánicas y de gobernanza, ni obstáculos o restricciones al alcance de su trabajo o a su acceso a los registros y la información necesarios para cumplir sus funciones. Para guiar su labor y ayudar a mantener el carácter independiente de sus actividades, IES actúa de conformidad con el “Marco para la Práctica Profesional” del Instituto de Auditores Internos para las auditorías internas y las “Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas” del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (29 de abril del 2005) para las evaluaciones.

7. En vista de que IES ha sido establecida dentro de la Oficina de manera muy reciente, esta entidad ha subrayado la importancia de su función independiente ante el resto de la Organización. Además ha preservado esta independencia en el contenido de sus informes y en sus contribuciones en las reuniones de gestión, y al crear un sitio en la intranet en el que se suministra información sobre sus actividades. El recientemente creado Comité de Auditoría, que se reunió por primera vez en el 2010, ha reforzado la estructura de gobernanza de la OPS y la función independiente de IES.

8. A fines del 2010, IES contaba con siete funcionarios, seis de los cuales ocupaban puestos de plazo fijo. Esta dotación de personal ha sido adecuada para que IES pueda llevar adelante su plan de trabajo anual. Aunque en el 2010 las actividades de contratación en esta oficina fueron intensas, un puesto de plazo fijo (el puesto P4 de auditor interno) seguía vacante a fines del 2010. IES ha encontrado que el proceso de selección para este puesto es difícil debido a que hay muy pocos candidatos idóneos. Se ha anunciado este puesto nuevamente y se espera poder cubrirlo en el primer semestre del 2011. Entretanto, la contratación de personal a corto plazo y de consultores ha permitido la continuidad de las funciones de supervisión de esta oficina.

9. Además de los costos de dotación de personal, IES efectúa gastos en áreas como viajes y suministros operativos menores. En el 2010, el financiamiento de IES fue suficiente para cubrir los gastos operativos necesarios y ningún aspecto de la labor de IES fue restringido o diferido por razones presupuestarias.

### ***Formulación y ejecución del plan de trabajo de IES***

10. El Auditor General, en consulta con la Directora de la Oficina, ha establecido un nivel anual de tareas de evaluación que ofrece un buen equilibrio entre un grado adecuado de supervisión interna (dado el tamaño y la complejidad de la OPS) y una dotación razonable de recursos. IES se propone realizar diez tareas de auditoría interna al año (cuatro dirigidas a un tema específico y seis dirigidas a representaciones y centros individuales) y dos evaluaciones en gran escala, complementadas por tres o cuatro exámenes en pequeña escala y de alcance limitado. Estos exámenes en pequeña escala permiten que IES pueda proporcionar una respuesta evaluativa rápida a riesgos y temas emergentes.

11. La Oficina Sanitaria Panamericana aplica diversas prácticas de gestión de riesgos, pero en la actualidad esas prácticas tienden a ser fragmentadas, sin ningún proceso formal ni sistemático de gestión de riesgos en la Organización. IES ha abogado para que se establezca una función de gestión de riesgos que abarque toda la Organización (es decir, a nivel de la institución en su totalidad). Entretanto, IES ha elaborado su plan de trabajo sobre la base de sus propias evaluaciones de riesgos de temas que podrían ser objeto de auditoría y evaluación. IES aplica la definición del Instituto de Auditores Internos del riesgo en la que se establece que es “la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos” y que “el riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad”. Para complementar su planificación basada en los riesgos, IES consulta con la gerencia de la OPS, el auditor externo y la función de supervisión de la Organización Mundial de la Salud (OMS). La Directora de la Oficina formula observaciones y aprueba el plan de trabajo de IES.

12. El plan de trabajo de IES es flexible y puede modificarse a fin de satisfacer las exigencias planteadas por riesgos emergentes. En el anexo A se muestra el estado de la ejecución del plan de trabajo de IES correspondiente al 2010. IES llevó a cabo todas las actividades planificadas para el 2010 e informó sobre ellas, a excepción de una auditoría interna del Centro Latinoamericano y del Caribe para Información en Ciencias de la Salud (BIREME) que se ha postergado para el 2011.

***Función de orientación de IES y coordinación con otros recursos de garantía institucional***

13. IES también contribuye a la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles internos dentro de la Organización al prestar orientación a la gerencia según sea necesario y participar en diversos comités. Por ejemplo, IES forma parte del comité del Sistema de Gestión de los Asuntos de Integridad y los Conflictos de la OPS (SGAIC) y del comité de Protección de Recursos y Prevención de Pérdidas, en carácter de observador. IES también ha acordado con la gerencia participar en el Comité de Examen de Contratos en el 2011 en calidad de observador. Por medio de estas actividades, IES proporciona recomendaciones previsoras con respecto a los riesgos y, de ese modo, contribuye con áreas de importancia institucional de manera oportuna.

14. IES sigue cooperando con el auditor externo y con la Oficina de Supervisión Interna (IOS) de la OMS en Ginebra para aprovechar al máximo la eficiencia y la eficacia de todos los recursos de garantía institucional en la OPS y para evitar la duplicación de esfuerzos en este sentido. IES comparte su plan de trabajo con IOS y el auditor externo, y proporciona copia de todos los informes de las auditorías internas al auditor externo. Previa solicitud, IES también ha suministrado información general sobre su estructura y dotación de personal a la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas en el 2010.

**Resultados y recomendaciones principales de las evaluaciones y auditorías internas en el 2010**

***Auditorías internas de temas específicos***

*Auditoría interna sobre la transferencia de conocimientos, la separación del servicio de los funcionarios y la protección de la memoria institucional de la OPS*

15. El principal objetivo de esta auditoría fue evaluar la adecuación de los controles internos para proteger la memoria institucional tras la separación del servicio de los funcionarios de la OPS. IES consideró que los controles internos existentes eran sólo parcialmente eficaces. IES recomendó que la gerencia ampliase el requisito de presentar un “informe de fin de servicio” de los funcionarios profesionales a todas las categorías de personal que se desempeñe en la OPS durante más de seis meses. También indicó que el contenido de estos informes debía ser más detallado a fin de promover una transmisión más completa del conocimiento entre los funcionarios que dejaban el servicio y los funcionarios nuevos. IES también alentó a la gerencia a que pusiera en marcha otros mecanismos formales para captar la memoria institucional. Esta oficina advirtió que el riesgo de pérdida de la memoria institucional se veía intensificado por la composición étnica de la fuerza laboral de la Oficina Sanitaria Panamericana. Un número importante

de funcionarios de plazo fijo estará en edad de jubilarse en los próximos tres años: en agosto del 2010, 23% de todos los funcionarios profesionales de plazo fijo debían jubilarse en ese plazo, un número que llega a 65% y 50% para las categorías P6 y D1, respectivamente. Esta situación tiene repercusiones que van más allá de la pérdida de la memoria institucional, puesto que potencialmente puede afectar los gastos en áreas tales como las prestaciones posteriores a la jubilación y puede representar una presión importante para las capacidades de contratación de la OPS.

*Examen de valor agregado de los arreglos de viajes de la Oficina Sanitaria Panamericana*

16. El principal objetivo de este examen fue determinar y evaluar los retos planteados por las prácticas y los costos de los arreglos de viajes actuales de la Oficina. IES consideró que la Organización se enfrentaba con riesgos significativos a raíz de puntos flacos fundamentales en sus arreglos de viajes. En particular, IES determinó que los arreglos de viajes de la OPS se procesaban casi exclusivamente a mano y que se debía pasar a un proceso electrónico de operaciones más moderno para aumentar su eficiencia y eficacia. IES también encontró que las políticas de viaje de la Oficina estaban fragmentadas y desactualizadas con respecto a las prácticas generalizadas en el régimen común de las Naciones Unidas en áreas como el uso de la opción de suma global y la aplicación del viático diario. Por otro lado, IES encontró puntos flacos en la supervisión de los gastos de viaje por parte de la gerencia. Esto llevaba a que se dependiera excesivamente de información financiera (en gran parte sin corroborar) suministrada por la agencia de viajes en el edificio de la Sede, en lugar de usar información financiera generada internamente. Las mejores prácticas en otras organizaciones internacionales mostraban un nivel mayor de recursos de personal de plazo fijo asignados a la función de viajes que los que tenía la OPS. Tras examinar los arreglos de viajes en la Oficina en el 2010, IES planea emprender una auditoría interna complementaria de los aspectos de planificación de viajes en el 2011.

*Examen de la gestión de riesgos en la Oficina Sanitaria Panamericana*

17. Los objetivos principales de esta auditoría interna fueron evaluar la gestión de riesgos en la Oficina y recomendar una manera futura apropiada de implantar un sistema que permita realizar este tipo de gestión en forma compatible con las estructuras existentes de gobernanza y gestión. Como parte de esta evaluación, IES también examinó las mejores prácticas en otras organizaciones internacionales y aprendió a partir de ellas. Esta oficina encontró que, a pesar de las recomendaciones reiteradas del auditor externo de la OPS desde el 2004, la Oficina todavía no había empezado a desarrollar un proceso formal y holístico de gestión de riesgos institucionales. Las actividades aisladas y fragmentadas actuales de gestión de riesgos de la Oficina no ofrecen ninguna seguridad a nivel de toda la organización con respecto a la gestión de riesgos. En consecuencia, IES

recomendó que la gerencia empezara a identificar, hacer el seguimiento y abordar las exposiciones importantes a riesgos, y a presentar informes regulares a la Gestión Ejecutiva. El proceso debía institucionalizarse y la información necesaria debía obtenerse en la planificación regular del programa de trabajo bienal. IES también recomendó que la OPS considerara la posibilidad de aplicar, en términos generales, el marco de gestión de riesgos ya elaborado por el grupo orgánico de Administración General de la OMS, adaptándolo a fin de dar lugar a algunas actividades específicas de la OPS (incluidas las actividades de compras de la OPS). IES hizo hincapié en que la creación de un proceso de gestión de riesgos no debía percibirse meramente (o principalmente) como una manera de cumplir con las recomendaciones de la auditoría externa, puesto que un proceso formal de gestión de riesgos ofrece beneficios inherentes que justifican suficientemente su creación y práctica.

*Auditoría interna de las contribuciones voluntarias en la OPS*

18. Los objetivos principales de esta tarea fueron examinar la eficiencia y la eficacia de los controles internos que mitigan los riesgos que presentan las contribuciones voluntarias, los retos operativos al recibirse contribuciones voluntarias y ejecutar actividades relacionadas, y las iniciativas de movilización de recursos actualmente en marcha en la Oficina. IES consideró que la posición de las contribuciones voluntarias en los modelos de financiamiento gradual del presupuesto integrado de la OPS da lugar a inquietudes sensibles tanto económicas como conductuales. De especial preocupación es la dificultad de asignar el financiamiento proveniente de contribuciones voluntarias para las cuales las prioridades establecidas por los asociados externos fijan condiciones y preferencias específicas. Este reto tiene implicaciones institucionales amplias en áreas como el proceso de gerencia basada en resultados y el marco interno de control. Aunque IES consideró que la Oficina había logrado movilizar contribuciones voluntarias con buenos resultados, esta oficina recomendaba que la gerencia siguiera fortaleciendo su estrategia de movilización de recursos, y mejorando y profundizando sus actividades con relación a la cartera externa de asociados. IES también encontró que había puntos flacos en el marco de gestión de proyectos de la OPS, que era necesario revisar la política desactualizada con respecto a los gastos de apoyo a programas, y que a menudo la gestión de los acuerdos de contribuciones voluntarias era ineficiente, inconexa y propensa a retrasos. Las recomendaciones de IES abordaron todos estos puntos.

### ***Auditorías internas: representaciones y centros***

#### *Representación de la OPS/OMS en Venezuela*

19. En esta auditoría se evaluó la robustez de los controles internos básicos que mitigan los riesgos en las áreas de administración y finanzas. El auditor externo había encontrado problemas en estas áreas en junio del 2009 y había solicitado específicamente que IES realice una auditoría interna de seguimiento a principios del 2010. IES consideró que, a pesar de las mejoras desde la auditoría externa, los controles internos seguían siendo insatisfactorios. Esta representación había tenido un recambio importante en la función del administrador, con seis funcionarios que ocuparon el puesto entre el 2004 y el 2009. IES formuló más de 50 recomendaciones para mejorar la notificación a la gerencia, desde las compras locales hasta el carácter integral y la exactitud que debía tener la documentación aduanera. La mayoría de estas recomendaciones eran de importancia moderada si se las consideraba individualmente, pero al considerarlas en su totalidad representaban lo que IES consideraba un nivel general grave de riesgo. Los funcionarios a cargo de la representación respondieron rápidamente para abordar las recomendaciones y la gerencia a nivel regional ha aumentado la supervisión de esta representación. IES se propone efectuar una segunda auditoría de seguimiento en el lugar en el 2011 a fin de evaluar el avance con respecto a la mejora de los controles internos.

#### *Representación de la OPS/OMS en Jamaica*

20. Los objetivos de esta auditoría interna fueron evaluar la eficacia de los controles internos en cuanto a la administración y las finanzas. IES consideró que, en términos generales, los controles internos funcionaban de manera satisfactoria. Sin embargo, IES encontró varias áreas que debían mejorarse, en particular en cuanto a los procesos de desembolso y la documentación comprobatoria con respecto a los pagos.

#### *Representación de la OPS/OMS en Brasil*

21. Los objetivos de esta auditoría fueron examinar y evaluar la eficiencia y eficacia de los controles internos para mitigar los riesgos financieros y administrativos, verificar el cumplimiento de las políticas institucionales y dar seguimiento a las recomendaciones formuladas por el auditor externo. El volumen y el grado de importancia de las actividades de esta representación dan lugar a riesgos inherentes para la OPS en su totalidad, e IES encontró que la gerencia a nivel regional había justificadamente prestado mucha atención a esta representación en el 2010. En términos generales, IES consideró que los controles internos eran satisfactorios, pero también encontró áreas que requerían de la atención de la gerencia. En particular, IES consideró que debía mejorarse la seguridad de los sistemas de información, que la ejecución de las recomendaciones previas de la auditoría externa había sido demasiado lenta y que las prácticas ordinarias

para las compras y para la contratación de consultores no siempre se habían aplicado a las actividades relativas a las cartas de acuerdo. IES también señaló a la atención la importancia de contar con procedimientos rigurosos para establecer la fecha límite de las transacciones contables al cierre del ejercicio (de especial importancia debido a la aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público a partir del 2010).

*Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP)*

22. De conformidad con el acuerdo de transición para que el INCAP se independice administrativamente de la OPS, IES está proporcionando al Instituto servicios de auditoría interna durante el 2010 y el 2011. En la auditoría interna del 2010 se evaluó la eficiencia y eficacia de los controles internos para mitigar los riesgos de los sistemas financieros, administrativos y de información; se examinó la aplicación de las recomendaciones formuladas anteriormente por IES y los auditores externos; y se analizó la manera más apropiada de establecer un servicio de auditoría interna para el INCAP a más largo plazo. IES consideró que las normas de control interno con respecto a la contabilidad, las compras y la administración general eran satisfactorias en términos generales, pero también encontró puntos flacos en el área de seguridad de información. IES formuló recomendaciones para abordar los riesgos de pérdida de información del sistema de información financiera actual y para llenar los vacíos en cuanto a las atribuciones en el contrato del sistema nuevo de planificación de recursos empresariales planificado para el INCAP. IES también recomendó que el INCAP solicitara cotizaciones de proveedores locales de servicios de auditoría interna, a fin de garantizar que hubiera una función de auditoría interna del centro cuando finalice el apoyo de IES.

*Centro Latinoamericano y del Caribe para Información en Ciencias de la Salud (BIREME)*

23. Dados los cambios en el personal directivo superior de BIREME en el 2010, IES acordó con la gerencia diferir esta auditoría interna al 2011.

*Centro de Epidemiología del Caribe (CAREC)*

24. En esta auditoría se examinaron los controles financieros y administrativos internos del Centro. IES consideró que, en términos generales, los controles internos estaban operando satisfactoriamente. Sin embargo, también encontró una discrepancia de más de US \$100.000 entre los registros regionales y locales del CAREC con respecto al saldo del fondo de previsión de este centro: no se habían conciliado los dos registros de información en varios años. Este asunto se resolvió antes de que finalizara el 2010.



## ***Evaluaciones***

### *Evaluación de la Política del Presupuesto Regional por Programas*

25. El objetivo principal de esta auditoría fue evaluar la ejecución de la Política del Presupuesto Regional por Programas aprobada por el 45.º Consejo Directivo de la OPS por medio de la resolución CD45.R6 (2004), IES evaluó la arquitectura de esta Política; los logros, problemas y limitaciones en su gestión; las enseñanzas extraídas de su ejecución; y la necesidad de actualizar los criterios definitorios. IES consideró que la formulación y la ejecución de esta Política habían representado un logro importante para la Oficina y los Estados Miembros dado que habían proporcionado un método transparente, sistemático y uniforme para asignar los fondos de los presupuestos ordinarios bienales de la OPS a las distintas actividades regionales, subregionales y representaciones. IES confirmó que la Política se había ejecutado correctamente. También consideró que la gran fortaleza de la Política –su fórmula rígida– era hasta cierto punto una fuente de debilidad, puesto que limitaba a la OPS a utilizar un método de asignación que dejaba poco espacio para las decisiones marginales e incrementales de financiamiento. IES recomendó que se mejoraran los aspectos cualitativos de la Política, por ejemplo al aumentarse el “componente variable de la asignación a los países” por encima de su nivel de 2% del presupuesto ordinario. IES además recomendó que se reconsideren los umbrales mínimos “centrales” del presupuesto para la asignación a los países y el uso de factores alternativos de ajuste de la población en el índice basado en las necesidades de la asignación a los países. IES también propuso que, a medida que los Estados Miembros y la Oficina examinasen y elaborasen la Política futura, consideren la posibilidad de seguir utilizando el método actual de la Política en el bienio 2012-2013. La gerencia puso en práctica de inmediato esta última recomendación.

### *Evaluación de la incorporación de las prioridades transversales en los planes de trabajo bienales de la Oficina Sanitaria Panamericana*

26. En esta actividad se procuró evaluar la eficacia de la aplicación de las prioridades transversales en los planes de trabajo bienales de la Oficina hasta la fecha, examinar las razones de las tasas bajas de incorporación en algunos planes de trabajo bienales específicos y recomendar la manera de mejorar la tasa de incorporación de las prioridades transversales en el futuro. IES consideró que las prioridades transversales (género, grupo étnico, derechos humanos, promoción de la salud, atención primaria de salud y protección social de la salud) representaban los principios éticos centrales de la Organización y que se las debía tener en cuenta en todos los programas y actividades. Sin embargo, la incorporación de las prioridades transversales en los planes de trabajo bienales había sido escasa debido a las interpretaciones incongruentes de estas prioridades en la Oficina y a problemas generalizados de comprensión y comunicación con relación al proceso de la gerencia basada en resultados, la falta de capacitación con

respecto a las prioridades transversales y los conceptos de gerencia basada en resultados y un cierto grado de inercia institucional en cuanto al cambio de las maneras antiguas de planificar. IES también encontró que se debía mejorar el manual de planificación operativa que sustentaba esta actividad y que, aunque se había preparado una versión sumamente necesaria de este manual en español, no se la había publicado ni difundido.

### ***Exámenes evaluativos de alcance limitado***

#### *Enseñanzas extraídas del proceso de gerencia basada en resultados en el 2008-2009*

27. IES encontró que los funcionarios de la Oficina reconocían en general la importancia de la gerencia basada en resultados y respondían bien ante ella, pero que la manera en la cual se había ejecutado este proceso había sido problemática. Algunas áreas específicas de preocupación incluían la falta de claridad en cuanto a las instrucciones y los recursos relacionados con la gerencia basada en resultados, la capacitación inadecuada con respecto a este tema, las fechas límite poco razonables para recopilar y notificar la información necesaria, el uso de mediciones del desempeño poco realistas, y la naturaleza engorrosa y la poca “facilidad de uso” del sistema AMPES OMIS en el que se registraba esta información. Como la ejecución había sido en gran parte un ejercicio heurístico, de “aprender al hacer”, IES subrayó que era importante para la Organización aprender de sus experiencias oportunamente.

#### *Estrategia de intercambio de conocimientos e información*

28. IES coordinó las actividades relacionadas con la actualización de la estrategia de intercambio de conocimientos e información, aprobada originalmente por la Gestión Ejecutiva de la OPS en el 2005. En la actualización de la estrategia se tuvieron en cuenta los nuevos avances en el campo de la gestión del conocimiento, así como los cambios institucionales desde el 2005. IES colaboró con el Área de Gestión de Conocimientos y Comunicación (KMC) en esta tarea, estableciendo varios grupos de trabajo internos para garantizar una participación de alcance regional de los funcionarios en la actividad. Los grupos de trabajo hicieron muchas sugerencias para la actualización de la estrategia.

#### *Estrategia y programa de control del tabaco de la OPS*

29. IES examinó los retos y las oportunidades que enfrentaba el equipo de Control del Tabaco de la OPS para fortalecer la capacidad de los Estados Miembros de ejecutar las provisiones y las recomendaciones del Convenio Marco de la OMS para el Control del Tabaco. IES compartió sus resultados con el equipo de Control del Tabaco, que incluyeron algunos aspectos clave como la dependencia del financiamiento proveniente de las contribuciones voluntarias con la consiguiente necesidad de evitar un énfasis

indebido en las prioridades impulsadas por los asociados externos y la importancia de un mayor grado de colaboración con otras entidades de la Oficina.

#### *Observatorio de Recursos Humanos en Salud de la OPS*

30. El concepto de los observatorios de recursos humanos promovido por la OPS en la Región de las Américas ha sido innovador y dinámico. Los observatorios son comités interprogramáticos establecidos por los ministerios de salud e integrados por dependencias gubernamentales, instituciones académicas y de otro tipo. Debido a su éxito, otras regiones de la OMS han adoptado recientemente el enfoque de la OPS. IES evaluó esta actividad y encontró que se dependía de contribuciones voluntarias (y algunas veces destinadas a fines específicos) sensibles en cuanto a los tiempos que generaban dificultades para la sostenibilidad de los proyectos. IES también observó que cada Estado Miembro podía organizar su propio observatorio si así lo deseaba, lo que llevaba a modelos muy distintos de organización y colaboración. Si bien esa diversidad podía haber estado justificada en las fases iniciales, IES recomendaba que la OPS redoblase sus esfuerzos para determinar un conjunto de criterios comunes a fin de definir los observatorios de la Región de las Américas. IES también encontró que se debía hacer más dentro de los países prioritarios de la OPS y en torno a ellos.

#### ***Otras áreas de actividad***

31. IES no emprendió ninguna investigación en el 2010.

#### **Seguimiento del estado de la aplicación de las recomendaciones de IES**

32. En el 2010, IES estableció un mecanismo para el seguimiento de sus recomendaciones sobre una base trimestral y cada trimestre informa a la Directora al respecto. A los fines de seguimiento, IES creó una base de datos de las recomendaciones en la que se tomó como punto de partida el 1 de enero del 2006, fecha previa a la creación de esta oficina. Se eligió este punto de partida porque en el bienio 2004-2005 la mayoría de los resultados de la función de auditoría interna previos a la creación de IES se habían informado como parte del marco de la oficina de supervisión de la OMS. A partir del 2006, las auditorías internas previas a la creación de IES se habían realizado internamente. Sin embargo, antes de que se creara IES, la actividad de supervisión de la OPS había sido llevada a cabo por una persona que se había centrado principalmente en la aplicación de un conjunto normalizado de pruebas de auditoría a las representaciones y centros, con un énfasis mínimo en cuestiones temáticas o regionales. Por consiguiente, las recomendaciones provenientes del período anterior a la creación de IES se basaban en un alcance muy restringido del trabajo de supervisión.

33. En vista de que la oficina de IES había sido creada de manera reciente y que el trabajo anterior de supervisión era muy limitado en su alcance, IES considera que es

probablemente demasiado pronto para producir y analizar estadísticas verdaderamente significativas con respecto a la tasa de ejecución de sus recomendaciones. (En el 2010, sin embargo, IES estableció que la tasa de ejecución acumulativa general rondaba en el 80%, lo que coincide con la tasa de ejecución de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.) Como una manera de avanzar, IES tiene la intención de usar el mecanismo de seguimiento como una plataforma para priorizar las recomendaciones importantes y que llevan mucho tiempo pendientes a fin de llevarlas a la atención de la gerencia. IES ha adoptado una sugerencia del Comité de Auditoría de estratificar sus recomendaciones por grado de prioridad. Este enfoque estratificado facilitará la identificación de las recomendaciones más significativas.

### **Opinión general de IES sobre el ambiente interno de control**

34. El Instituto de Auditores Internos ha definido el control interno como “cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos”. Esta definición deliberadamente amplia abarca las medidas para mitigar riesgos tan variados como el uso de firmas de autorización para aprobar los reembolsos de gastos de viaje, el control del acceso a los sistemas de información por medio de contraseñas, la seguridad física de los edificios de la Organización y el uso de “informes de fin de servicio” a fin de evitar que se pierda la memoria institucional cuando el personal deja el servicio. El Instituto de Auditores Internos ha establecido que el ambiente de control interno “proporciona disciplina y estructura para la consecución de los objetivos principales del sistema del control interno. El entorno de control consta de los siguientes elementos: integridad y valores éticos; filosofía de dirección y estilo de gestión; estructura de la organización; asignación de autoridad y responsabilidad; políticas y prácticas de recursos humanos; y compromiso de competencia profesional” (glosario del Marco para la Práctica Profesional del Instituto de Auditores Internos, octubre del 2010).

35. Sobre la base de los resultados de sus actividades de supervisión, la opinión general de IES es que el ambiente interno de control de la OPS es adecuado. Sin embargo, debe mejorárselo para llevarlo a un nivel más satisfactorio de rigor y transparencia. En particular, los controles internos deben ser menos manuales en naturaleza y estar incorporados en mayor medida en los procesos de los sistemas de información. La gerencia también debe consolidar los procedimientos internos de control en documentos de fácil acceso, principalmente el manual electrónico de la OPS/OMS, a fin de eliminar la fragmentación actual entre fuentes a veces incluso contradictorias (incluidas las directivas y los boletines de información general, además de las actividades “legitimadas” por prácticas usuales pero que no están por escrito). A criterio de IES, crear un proceso de gestión de riesgos institucionales también es de importancia fundamental para el fortalecimiento del control interno y el marco de rendición de cuentas de la Organización. La justificación de cada control interno debe ser el riesgo (o

los riesgos) que aborda ese control interno. A falta de una cultura explícita de riesgos institucionales, las finalidades supuestas de los controles internos son inevitablemente menos transparentes y menos eficaces.

Anexos

**EJECUCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO DE IES, 2010**

<b>Auditorías internas de temas específicos</b>		<b>Mes y número de referencia del informe de IES</b>
1	Auditoría interna sobre la transferencia de conocimientos, la separación del servicio de los funcionarios y la protección de la memoria institucional de la OPS	diciembre del 2010, No. 07/10
2	Examen de valor agregado de los arreglos de viajes de la Oficina Sanitaria Panamericana	agosto del 2010, No. 04/10
3	Examen de la gestión de riesgos en la Oficina	julio del 2010, No. 03/10
4	Auditoría interna de las contribuciones voluntarias en la OPS	febrero del 2011, No. 12/10
<b>Auditorías internas de representaciones y centros</b>		
5	Representación de la OPS/OMS en Venezuela	marzo del 2010, No. 01/10
6	Representación de la OPS/OMS en Jamaica	diciembre del 2010, No. 09/10
7	Representación de la OPS/OMS en Brasil	diciembre del 2010, No. 08/10
8	Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP)	septiembre del 2010, No. 6/10
9	Centro Latinoamericano y del Caribe para Información en Ciencias de la Salud (BIREME)	(Auditoría pospuesta al 2011)
10	Centro de Epidemiología del Caribe (CAREC)	junio del 2010, No. 02/10
<b>Evaluaciones</b>		
11	Evaluación de la Política del Presupuesto Regional por Programas de la OPS	septiembre del 2010, No. 05/10
12	Evaluación de la incorporación de las prioridades transversales en los planes de trabajo bienales de la Oficina	enero del 2011, No. 11/10
<b>Exámenes evaluativos de alcance limitado</b>		
13	Enseñanzas extraídas del proceso de gerencia basada en resultados del 2008-2009	marzo del 2010
14	Estrategia de intercambio de conocimientos e información	agosto del 2010
15	Estrategia y programa de control del tabaco de la OPS	octubre del 2010
16	Observatorio de Recursos Humanos en Salud	noviembre del 2010

Nota: los exámenes evaluativos de alcance limitado no tienen un número de asignación formal: se informan en general en un memorando, a fin de procurar que se terminen de manera oportuna para esta categoría de asignaciones rápidas y a pequeña escala.



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD  
*Oficina Sanitaria Panamericana, la Oficina Regional del*  
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

CE148/19 (Esp.)  
Anexo B

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

- 1. Punto del orden del día:** 5.2 Informe de la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación
- 2. Unidad a cargo:** Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación (IES)
- 3. Funcionario a cargo:** David O'Regan, Auditor General, Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación (IES)
- 4. Lista de centros colaboradores e instituciones nacionales vinculados a este punto del orden del día:**  
Ninguno.
- 5. Vínculo entre este punto del orden del día y la Agenda de Salud para las Américas 2008-2017:**  
No hay ningún vínculo directo, pero IES aborda los mecanismos generales institucionales de la OPS para abordar la Agenda de Salud.
- 6. Vínculo entre este punto del orden del día y el Plan Estratégico 2008-2012:**  
  
Objetivo Estratégico 15, resultado previsto a nivel regional 15.1: El liderazgo y la dirección eficaces de la Organización se habrán ejercido mediante el mejoramiento de la gobernanza, la coherencia, la rendición de cuentas y la sinergia de la labor de la OPS/OMS para cumplir su mandato de impulsar las agendas de salud a nivel mundial, regional, subregional y nacional.
- 7. Prácticas óptimas en esta área y ejemplos de países de la Región de las Américas:**  
  
Ninguna.
- 8. Repercusiones financieras de este punto del orden del día:**  
  
Muchas de las recomendaciones de IES abordan temas relativos a la eficiencia y la eficacia de la Organización, algunos de los cuales pueden tener repercusiones financieras.