

162.^a SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., EUA, del 18 al 22 de junio del 2018

Punto 5.6 del orden del día provisional

CE162/22

11 de abril del 2018

Original: inglés

INFORME DE LA OFICINA DE SUPERVISIÓN INTERNA Y SERVICIOS DE EVALUACIÓN CORRESPONDIENTE AL 2017

Introducción

1. La Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación (IES) presenta este informe anual resumido correspondiente al año 2017. En él se ofrece un panorama del trabajo realizado por IES en el 2017 y se ofrece la perspectiva de IES acerca de los controles internos, la gestión de riesgos y otros asuntos conexos en la Oficina Sanitaria Panamericana (la Oficina).
 2. En el inciso *d* del párrafo 12.1 del Reglamento Financiero se establece que el Director de la Oficina Sanitaria Panamericana deberá “mantener una función de supervisión interna que le rinda cuentas al Director”. IES desempeña esta función de supervisión interna, al emprender de manera independiente y objetiva actividades de aseguramiento y asesoramiento que tienen como propósito aportar información y recomendaciones para ayudar a la Organización a alcanzar sus objetivos, al mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión de riesgos y de los controles internos. IES lleva a cabo sus actividades por medio de un enfoque basado en el riesgo. Sus actividades principales consisten en realizar auditorías internas, proporcionar asesoramiento cuando sea necesario al Director de la Oficina y a la gerencia, y prestar servicios de asesoramiento para las actividades de evaluación.
 3. Mediante un análisis de los riesgos pertinentes, IES establece objetivos precisos para cada actividad individual de auditoría interna. En cada caso, IES prepara un informe dirigido al Director de la Oficina, con copia al personal pertinente. Estos informes contienen recomendaciones para ayudar a la gerencia a abordar los riesgos y a mantener o mejorar los controles internos. En los párrafos 16 a 31 más adelante se analizan los principales resultados y recomendaciones que surgieron de las actividades individuales de auditoría interna realizadas en el 2017.
 4. IES además contribuye a la preservación y mejora de la gestión de riesgos y los controles internos de la Organización mediante su participación en varios comités internos. Por ejemplo, IES ha brindado orientación a la gerencia sobre temas específicos por
-

intermedio del Comité de Protección de Recursos y Prevención de Pérdidas, el Comité Directivo de Gestión de Riesgos Institucionales, el Comité Permanente del Sistema de Gestión de los Asuntos de Integridad y los Conflictos, y la Junta de Vigilancia de la Propiedad. IES también proporciona asesoramiento específico de manera directa al Director de la Oficina sobre los riesgos emergentes y otros asuntos conexos, como el progreso del proyecto de modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP (PMIS). Mediante estas actividades, IES procura contribuir en asuntos de importancia institucional al ofrecer asesoramiento con visión de futuro y fomentar la difusión de conocimientos y la detección de los riesgos emergentes.

Las “líneas de defensa” y la función de la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación

Las “líneas de defensa”, independencia y recursos

5. El Instituto de Auditores Internos define la auditoría interna como la tercera “línea de defensa” en cuanto a la gestión de riesgos y los controles internos conexos. Tanto la primera como la segunda línea de defensa son responsabilidad de la gerencia: la primera se relaciona con los controles diarios e internos que mitigan el riesgo, mientras que la segunda consiste en el seguimiento de la gestión. La tercera línea es el asesoramiento independiente prestado por medio de la auditoría interna. Para expresarlo de otra manera, la primera línea se refiere a las funciones de gestión que son responsables de los riesgos; la segunda a las actividades de gestión que supervisan los riesgos; y la tercera a la función independiente que analiza el riesgo y luego asesora acerca de él. (IES emprendió una auditoría interna de la “segunda línea de defensa” en la Oficina, cuyos resultados principales se resumen en los párrafos 21 a 23 más adelante, y el concepto de líneas de defensa se retoma en relación con la opinión general del IES acerca del entorno de control interno de la Organización en los párrafos 45 y 46.)

6. El modelo de las “tres líneas de defensa” indica claramente la separación de la auditoría interna y las responsabilidades de gestión. La gerencia de la Oficina es responsable del diseño y mantenimiento de una gestión de riesgos y controles internos eficaces, mientras que IES proporciona el aseguramiento y una opinión sobre la adecuación y eficacia de la gestión de riesgos y los controles internos. Por consiguiente, el trabajo de IES es independiente de las actividades que examina y es de carácter netamente asesor. IES se abstiene de tomar decisiones en relación con la administración de la Oficina, a fin de evitar conflictos de intereses con su función de asesoramiento y, por ende, salvaguardar su independencia. Los servicios de auditoría y asesoramiento de IES de ninguna manera eximen a la Oficina de su responsabilidad ni la sustituyen en el desempeño de sus funciones operativas y de gestión.

7. Debido a que IES rinde cuentas al Director de la Oficina y a que sus resultados se comunican al Comité Ejecutivo existe la seguridad de que las actividades de IES se llevan a cabo exentas de interferencia de la gerencia en la determinación del alcance de su labor, en la ejecución del trabajo y en la presentación de los resultados. En cumplimiento de sus funciones en el 2017, IES confirma que no encontró ninguna interferencia en cuanto a su

independencia, ni enfrentó obstáculo alguno en cuanto al alcance de su trabajo ni en su acceso a los registros y la información.

8. Con el propósito de asegurar la independencia operativa de IES, el Auditor General tiene a cargo la gestión y el control de los recursos humanos y financieros de IES, que se administran de conformidad con las normas y los reglamentos de la Organización. En el 2017, la dotación de personal de IES constaba de cinco puestos profesionales y dos de servicios generales. Los cargos profesionales incluían un puesto dedicado específicamente a las auditorías internas del proyecto *Mais Médicos* en Brasil. IES efectuó gastos en varios rubros como viajes y suministros operativos. El personal de IES y los demás recursos fueron suficientes para ejecutar su plan de trabajo correspondiente al 2017, y ningún aspecto del trabajo planificado de IES se redujo o se difirió por razones de limitación de recursos.

9. Para orientar su labor y ayudar a mantener el carácter independiente de sus actividades, IES procede de conformidad con el *Marco internacional para la práctica profesional* del Instituto de Auditores Internos (IIA) en el caso de las auditorías internas, y con las *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas* del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas para sus servicios de asesoramiento en el caso de las evaluaciones.

10. Con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los estándares profesionales más altos en materia de auditoría interna, el Instituto de Auditores Internos exige que cada cinco años se haga una evaluación externa de la calidad para determinar en qué medida una función de auditoría interna cumple sus normas profesionales. Se aplica una escala de tres calificaciones: “cumple en términos generales”, “cumple parcialmente” y “no cumple”. En el 2017, se hizo una validación externa de IES. El Instituto de Auditores Internos opinó que IES “cumple parcialmente” sus normas. Lo que impidió que se asignara a IES una calificación de que “cumple en términos generales” las normas fue la necesidad de actualizar el estatuto de auditoría interna y de incluirlo en las Reglas Financieras de la Organización. A fines del 2017, se había revisado el estatuto de auditoría interna, aunque su inclusión en las Reglas Financieras todavía estaba pendiente. Cuando las Reglas Financieras se hayan actualizado para incluir el estatuto, IES estará en condiciones de lograr la calificación más alta posible que indique que “cumple en términos generales” las normas profesionales del Instituto. Las modificaciones propuestas de las Reglas Financieras de la OPS se someterán a la consideración del Comité Ejecutivo en su 162.^a sesión, bajo otro punto del orden del día.

Formulación y ejecución del plan de trabajo de auditoría interna

11. En consulta con el Director de la Oficina, el Auditor General establece un plan de trabajo de auditoría interna basado en el riesgo, en el que se procura lograr el equilibrio entre un nivel adecuado de actividades anuales de auditoría, considerando el tamaño y la complejidad de la Oficina, y un nivel apropiado de recursos. El Director de la Oficina aprueba el plan de trabajo de auditoría interna y todas las modificaciones que se le hagan. El plan de trabajo es flexible a propósito a fin de que se pueda responder a los riesgos

emergentes. En el 2017, IES emprendió 12 asignaciones de auditoría interna que abarcaron una diversidad de operaciones y actividades: tres auditorías estuvieron dirigidas a temas específicos, cinco se centraron en una representación de la OPS/OMS, y cuatro estuvieron relacionadas con el proyecto *Mais Médicos*. En el anexo A se resumen las auditorías internas realizadas en el 2017.

12. La gerencia de la Oficina ha seguido trabajando en torno al proceso de gestión de riesgos institucionales a fin de determinar los riesgos con respecto al cumplimiento de los objetivos de la OPS y los mecanismos correspondientes de mitigación de riesgos, como los controles internos. IES utiliza información que se encuentra en el registro de la gestión de riesgos institucionales para guiar su trabajo, junto con sus propias evaluaciones del riesgo.

Coordinación de IES con otras fuentes de aseguramiento institucional

13. Además de su cooperación constante con las dos primeras “líneas de defensa”, como se definen en el párrafo 5, en el 2017 IES siguió coordinando sus actividades con el Auditor Externo de la OPS (el Tribunal de Cuentas de España) y con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de la OMS, con sede en Ginebra. Esta coordinación permite aumentar al máximo la eficiencia y la eficacia de todas las fuentes de auditoría en la Oficina, y ayudó a evitar tanto las duplicaciones como las brechas en la cobertura de las auditorías, con lo cual se contribuye a preservar el principio de auditoría única del sistema de las Naciones Unidas. En el 2017, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de la OMS siguió apoyándose en el trabajo de IES y no llevó a cabo ninguna asignación de auditoría interna en la Región de las Américas.

14. En el 2017, IES siguió recibiendo orientación del Comité de Auditoría de la OPS, y participó en la red de Representantes de Servicios de Auditoría Interna de las Organizaciones de las Naciones Unidas y las Instituciones Financieras Multilaterales a fin de determinar las tendencias emergentes y asimilar las mejores prácticas de otras organizaciones internacionales.

Principales resultados y recomendaciones de las actividades de supervisión interna realizadas en el 2017

15. En los párrafos 16 a 31 se resumen los resultados y las recomendaciones de las actividades de auditoría interna efectuadas por IES en el 2017, cuya lista completa figura en el anexo A. IES además presenta otras observaciones de carácter general acerca de los controles internos en la Oficina en los párrafos 44 a 48 más adelante.

Auditorías internas de temas específicos

16. En la **auditoría interna del subsidio por familiares a cargo (informe 05/17 de IES)**, IES examinó los controles internos del subsidio que se paga a los funcionarios por sus familiares a cargo reconocidos. IES determinó que los controles internos en esta área eran insatisfactorios y que había un incumplimiento generalizado de la política correspondiente.

17. Cada año, la Oficina solicita a todos los funcionarios que verifiquen si sus familiares a cargo por los que reciben subsidios siguen cumpliendo los requisitos. La verificación anual tiene lugar en el primer semestre que sigue al año en que se pagó el subsidio. (Sin embargo, la verificación anual correspondiente a los años 2014 y 2015 retrasó, ya que las solicitudes correspondientes a esos años se enviaron a los funcionarios en agosto del 2016 y octubre del 2016, respectivamente.) La solicitud de verificación anual indicaba claramente que la falta de presentación de los formularios de verificación anual con la documentación de comprobación pertinente en las fechas límites establecidas daría lugar a la interrupción del pago del subsidio y a la recuperación de toda cantidad pagada en exceso. Sin embargo, IES encontró que, hasta junio del 2017, la Oficina no había suspendido el pago del subsidio de ningún funcionario cuyo formulario de verificación anual correspondiente al 2015, que debió haberse presentado para el 15 de noviembre del 2016, todavía estuviera sin presentar. IES recomendó, como medida prioritaria, que la Oficina hiciera un seguimiento más activo de la verificación de la condición de familiares a cargo de los funcionarios y descontinuara el pago del subsidio a los funcionarios que no hubieran presentado el formulario de verificación anual.

18. IES formuló una recomendación prioritaria en relación con la necesidad de vigilar de cerca la fecha de vencimiento del derecho a recibir el subsidio por familiares a cargo, debido a que encontró varios casos en los que la Oficina había pagado subsidios por familiares a cargo mucho más allá de los períodos de validez, lo que daba lugar a un proceso lento de revisión para calcular y recuperar los subsidios pagados en exceso. (En el caso de funcionarios que ya no trabajan en la OPS, es posible que haya pocas probabilidades de recuperar lo que se pagó de más.)

19. Asimismo, IES encontró puntos débiles e incumplimiento de las normas en la información financiera exigida para justificar el reconocimiento de los familiares secundarios a cargo. En abril del 2017, 66 funcionarios estaban recibiendo subsidios por familiares secundarios a cargo. De conformidad con la norma, las solicitudes acerca de familiares secundarios a cargo (padre, madre, hermano o hermana) deben estar avaladas por la presentación de la documentación pertinente para demostrar que el funcionario aporta más de 50% del sustento financiero total y que dicha contribución equivale por lo menos al doble de la cantidad del subsidio reclamada (párrafo 140 de la sección III.3.4 del manual electrónico de la OPS/OMS). Al hacer sus pruebas, IES no encontró evidencia alguna de que se hubiese cumplido con esta norma. La Oficina parece haber adoptado un método de confianza sin verificación. IES recomendó el cumplimiento estricto de todos los requisitos con respecto a la documentación de comprobación.

20. Dado el grado de incumplimiento de la política detectado en esta auditoría, IES recomendó que la Oficina realizara un examen exhaustivo de todos los subsidios por familiares a cargo que se pagan en la actualidad, a fin de garantizar la aplicación apropiada de las normas con respecto a la documentación de comprobación. IES entendió que la gerencia se proponía finalizar esta actividad para marzo del 2018.

21. En el **examen de los mecanismos de cumplimiento y la “segunda línea de defensa” en la Oficina (informe 10/17 de IES)**, IES encontró que la Oficina había logrado

considerables avances al establecer los elementos clave de los procedimientos de seguimiento y control que sustentan una “segunda línea de defensa” confiable (según lo definido en el párrafo 5). Históricamente, la “segunda línea” ha sido bastante débil en la Oficina, pero en los últimos dos bienios varias iniciativas administrativas han fortalecido gradualmente los procesos en este ámbito. La creación de un puesto de asesor en cumplimiento en la Sede y de un puesto de especialista en cumplimiento en la representación de la OPS/OMS más grande en un país (la de Brasil) había ocurrido en paralelo con la creciente madurez de los procesos de gestión de los riesgos institucionales, la publicación de un marco de control interno para la Oficina definido formalmente (como parte de una iniciativa más amplia de cumplimiento administrativo de la OPS), así como el desarrollo continuo de la función de los servicios contables en los países dentro del departamento de Gestión de Recursos Financieros.

22. Otras iniciativas recientes han sido la introducción en la Sede de puestos cuyas responsabilidades incluyen vigilar la seguridad de los sistemas de información y el estado de los contratos de los trabajadores contingentes en toda la Oficina. Además, el proyecto del PMIS ha abierto posibilidades considerables para el análisis de la información financiera y operativa de la Oficina.

23. En términos generales, IES encontró que las actividades individuales de la “segunda línea” son valiosas por sí mismas, pero es necesario que haya interrelaciones más coherentes a fin de contar con una segunda línea de defensa que sea más robusta. El fortalecimiento de los vínculos entre el cumplimiento, la gestión de riesgos y el seguimiento de la gestión ayudaría a detectar de manera oportuna cualquier incumplimiento de los reglamentos, las reglas y las políticas, así como a aprovechar más herramientas analíticas que proporciona el PMIS. La gerencia estuvo de acuerdo con IES en que se necesitaba una mayor coordinación de las funciones de la “segunda línea”, no solo para eliminar la posible duplicación de actividades sino también para subsanar cualquier brecha. En el 2017, la gerencia siguió adoptando medidas dentro de su iniciativa de cumplimiento administrativo para fortalecer la “segunda línea”.

24. En la **auditoría interna de la ejecución de los fondos de las subvenciones de contribuciones voluntarias (informe 12/17 de IES)**, IES encontró que el funcionamiento de los controles internos en este ámbito era parcialmente satisfactorio. IES detectó que persisten algunos riesgos señalados con anterioridad en las asignaciones de auditoría interna, en especial, la implementación pendiente de un marco formal de gestión de proyectos. Este marco es necesario para fundamentar y actualizar las normas y los procedimientos de la Oficina que abordan las contribuciones voluntarias. (Véase también el párrafo 43 más adelante en cuanto al seguimiento de esta recomendación pendiente de la auditoría interna.)

25. IES encontró que la gestión de riesgos de las subvenciones de contribuciones voluntarias era inadecuada en toda la Organización y que había una percepción generalizada de puntos débiles en los informes de ejecución financiera que están disponibles por medio del proyecto del PMIS. Como consecuencia de estas inquietudes, IES detectó varios registros y mecanismos de control alternativos e informales en toda la

Oficina (incluso el uso de planillas de cálculo electrónicas) para complementar o reemplazar los informes del PMIS. A fines del 2017, la gerencia estaba trabajando para mejorar la calidad de la presentación de informes en esta área. (Al momento de redactarse este documento, el informe 12/17 de IES todavía estaba en proceso de análisis con la gerencia.)

Auditorías internas: representaciones de la OPS/OMS

26. En el 2017, además de cuatro auditorías internas realizadas en la representación en Brasil centradas en el proyecto *Mais Médicos*, IES emprendió cinco auditorías internas en las representaciones de la OPS en Belice, Colombia, Costa Rica, El Salvador y Haití, con el objetivo principal de examinar los controles internos que mitigan los riesgos administrativos y financieros.

27. A cada auditoría interna de IES se le asignó una calificación general sobre el funcionamiento de los controles internos utilizando una escala triple que indica si fueron satisfactorios, parcialmente satisfactorios o insatisfactorios. IES calificó el funcionamiento de los controles internos de la representación de Belice y la de Colombia como “satisfactorio”, mientras que en el caso de las representaciones de Costa Rica, El Salvador y Haití, la calificación fue de “parcialmente satisfactorio”. Ninguna de las auditorías efectuadas por IES en las representaciones en los países asignó una clasificación de funcionamiento “insatisfactorio”; esto representa una diferencia con respecto a años anteriores, lo cual parece ser una indicación del mejoramiento constante en los controles internos en todas las representaciones en los países.

28. IES formuló recomendaciones a la gerencia para abordar los temas recurrentes de control interno a nivel de país en aspectos como el cumplimiento de la política sobre las cartas de acuerdo, el procesamiento de las transacciones por compras locales, arreglos para el archivo de documentos, integralidad de las actividades locales de gestión de riesgos institucionales, y protección de la memoria institucional. En la auditoría de la representación en Haití, IES encontró que el Programa de Medicamentos Esenciales (PROMESS) afrontaba retos operativos considerables y sus procesos de gestión de inventarios eran débiles; IES determinó que este asunto exigía la atención prioritaria de la gerencia.

29. Las auditorías efectuadas por IES del proyecto *Mais Médicos* abarcaron la exactitud de la base de datos del personal médico cubano, la supervisión de los participantes sobre el terreno, los arreglos de alojamiento y viáticos de los participantes, así como la protección de la memoria institucional y los procesos de transferencia de conocimientos del proyecto.

30. IES calificó todas las asignaciones del proyecto *Mais Médicos* como satisfactorias o parcialmente satisfactorias. IES encontró que la exactitud de la base de datos del personal médico cubano seguía proporcionando una base fiable para la información operativa y financiera necesaria para el proyecto. En cuanto a la supervisión sobre el terreno, IES observó que la proporción entre los 29 supervisores sobre el terreno, que son consultores internacionales de la OPS, y los más de 9.500 participantes (a la fecha de la auditoría) en

ocasiones se traducían en una enorme presión sobre los supervisores. Algunos supervisores por momentos seguían sintiéndose obligados por las circunstancias a actuar por iniciativa propia y, desde el punto de vista de IES, con frecuencia iban mucho más allá de lo que les exigía el deber a fin de atender asuntos urgentes, tanto para asegurar el buen funcionamiento del proyecto como para ayudar a los participantes que se encontraban en dificultades. Sin embargo, para que la Oficina no dependa excesivamente de la buena voluntad y el autosacrificio de sus supervisores sobre el terreno, IES recomendó nuevamente que la Oficina brindase más apoyo administrativo y de transporte a los supervisores sobre el terreno para mitigar parte de las presiones. Con respecto a los arreglos de alojamiento y viáticos de los participantes, IES encontró que no se habían actualizado los niveles de pago para compensar plenamente por la inflación en los tres años anteriores y, por consiguiente, se había erosionado su poder adquisitivo. IES recomendó que la Oficina pusiera en conocimiento de las autoridades brasileñas el problema de la inflación, para que se reflejara en cualquier modificación que se hiciera a los acuerdos pertinentes. A fin de mejorar y proteger la preservación de la memoria institucional, IES recomendó que la Oficina garantizara un control más estricto de la integralidad y la calidad de los informes de fin de servicio en el caso de participantes importantes en el proyecto, como los supervisores sobre el terreno, para mejorar los procesos de transferencia de conocimientos.

31. El personal gerencial local y de la Sede estaba aplicando activamente todas las recomendaciones de IES en relación con las auditorías de las representaciones en los países y del proyecto *Mais Médicos* en el 2017.

Evaluaciones

32. En el 2017, IES siguió centrándose en la formulación y la aplicación de la política de la OPS en materia de evaluación, que es una adaptación de la política equivalente de la OMS. Esta última, a su vez, está en consonancia con las *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas* del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. De acuerdo con esta política, IES lleva un registro, hace un seguimiento y brinda asesoramiento para las actividades de evaluación emprendidas en toda la Oficina. Algunas de las actividades para las cuales IES dio asesoramiento fueron la evaluación del Programa Regional de Vacunación; de la *Política del presupuesto de la OPS*; del Fondo Rotatorio para la Compra de Vacunas; del Centro Latinoamericano de Perinatología, Salud de la Mujer y Reproductiva (CLAP/WR); del Centro Panamericano de Fiebre Aftosa (PANAFTOSA); del proyecto *Mais Médicos*; y del nivel subregional de cooperación técnica y coordinación de programas en el Caribe.

33. El enfoque adoptado por la Oficina para las evaluaciones siguió experimentando una transformación en el 2017. La Oficina ha encontrado que ha aumentado el número de evaluaciones solicitadas internamente, como las evaluaciones establecidas durante las reuniones semestrales de seguimiento y evaluación del desempeño de la Oficina, en las que se aborda el estado de la ejecución de los planes bienales de trabajo. Los temas que surgen de los debates de seguimiento y evaluación del desempeño se consideran como temas de posibles evaluaciones, y el Director de la Oficina aprueba toda asignación que surja de esta manera.

34. Las actividades de evaluación que IES ha llevado a cabo en los últimos años se han centrado en el asesoramiento acerca de la calidad de las actividades de evaluación, desde la etapa de planificación y de redacción de los términos de referencia, pasando por la ejecución de las actividades hasta la presentación del informe correspondiente. IES ha creado una herramienta para verificar la calidad con la finalidad de que solo las asignaciones de calidad suficiente se incluyan en el registro de evaluaciones de la OPS. Se ha hecho énfasis particularmente en la importancia de la independencia de los evaluadores con respecto al personal de la Oficina e IES ha ayudado a la gerencia a contratar a evaluadores externos independientes. Esta distancia entre los evaluadores y la Oficina es crucial para asegurar la integridad y la objetividad del proceso de evaluación. (El grupo interno de evaluación de la Oficina también ha brindado orientación y sugerencias para mejorar la cultura de evaluación en la Oficina.)

35. Luego de haber establecido una base sólida para asegurar la calidad de los informes de evaluación, IES seguirá vigilando de cerca este aspecto, a la vez que hará hincapié, a partir del 2018, en la necesidad de mejorar el uso de las evaluaciones como una oportunidad para el aprendizaje y la toma de decisiones institucionales. Los resultados de las evaluaciones se han utilizado en el pasado con fines de aprendizaje, aunque de una manera poco sistemática. IES elaborará plantillas para la presentación de información que ayudarán a que la Oficina aplique los resultados de las evaluaciones para facilitar el aprendizaje institucional. Los resúmenes de los informes de evaluación individuales se transmitirán al personal de la Oficina mediante su publicación en la intranet de la Oficina; asimismo, los funcionarios a cargo de los temas evaluados recibirán apoyo para el seguimiento y la aplicación de las enseñanzas extraídas de las evaluaciones de una manera más formal. De esta forma, los flujos de información que surgen de la actividad de evaluación se integrarán mejor en los procesos de toma de decisiones de la Organización.

36. Una actividad de evaluación importante en curso está relacionada con el proyecto *Mais Médicos* en Brasil. Se ha observado un seguimiento significativo y de alta calidad de los indicadores relacionados con el proyecto, así como una investigación académica amplia sobre él. IES sigue aconsejando a la gerencia acerca de la mejor manera de llevar a cabo una metaevaluación de esta información que cumpla con lo establecido por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, a fin de analizar la contribución del proyecto *Mais Médicos* a la universalidad y la calidad de la atención primaria de salud en Brasil, además de cualquier enseñanza que deba extraer la Oficina con respecto a la administración de este tipo de proyectos.

37. En el 2017, IES siguió colaborando en los asuntos atinentes a la evaluación con la Oficina de la Evaluación de la OMS. IES envió un participante a la Red Mundial de Evaluación de la OMS y aconseja a la Directora de la Oficina, en cada caso, sobre la participación de la OPS en las asignaciones de evaluación encargadas o supervisadas por la Oficina de Evaluación de la OMS.

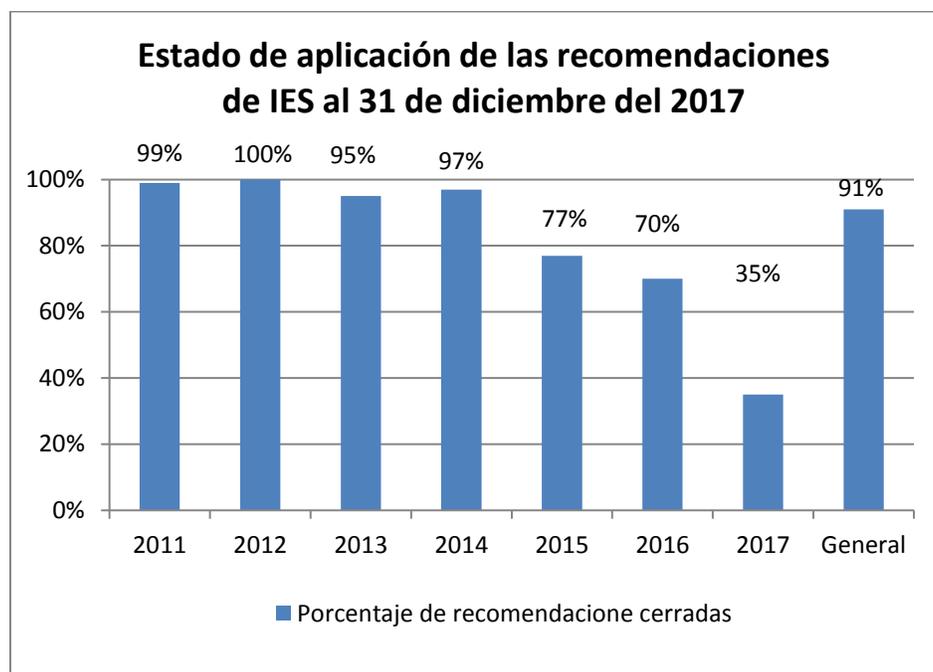
Otras áreas de actividad

38. IES no emprendió investigaciones en el 2017. Las actividades de investigación siguieron estando a cargo de la Oficina de Ética de la Oficina Sanitaria Panamericana.

Estado de aplicación de las recomendaciones de IES

39. Tres veces al año, IES hace el seguimiento con la gerencia de la Oficina acerca del estado de la aplicación de las recomendaciones formuladas en los informes internos de auditoría. El objetivo de este seguimiento es brindar apoyo a la gerencia en el mejoramiento de los controles internos que mitigan el riesgo. Las recomendaciones de IES se insertan en el proceso formal de seguimiento solo después de que el Director de la Oficina haya aceptado los informes individuales de auditoría interna que contienen las recomendaciones. (La aceptación de un informe por el Director de la Oficina suele tener lugar unos dos meses después de que se lo emite.)

40. En este proceso de seguimiento, IES presta atención especialmente a las recomendaciones que han estado pendientes por más tiempo. IES también tiene en cuenta la gravedad de los problemas que dieron lugar a las recomendaciones y, en algunos casos, establece que las recomendaciones requieren la atención prioritaria de la gerencia. En la figura a continuación se muestran las tasas de ejecución correspondientes a todos los años en los que había alguna recomendación pendiente al 31 de diciembre del 2017. La tasa de aplicación relativamente baja para las recomendaciones emitidas en el 2017 refleja el retraso entre la divulgación de los informes internos de auditoría, su aceptación por la Directora de la Oficina y su posterior seguimiento. IES encontró que los datos estadísticos presentados en el cuadro son equivalentes a los de otras organizaciones internacionales de tamaño y complejidad similares.



41. En el 2017, la Directora siguió con la práctica de presidir una reunión anual para analizar con la Gerencia Ejecutiva y los directores de departamento el estado de aplicación de las recomendaciones pendientes formuladas por IES sobre sus áreas de trabajo respectivas. Estas reuniones siempre han facilitado la resolución de muchas recomendaciones y reflejan la actitud de la dirección superior de la Oficina de considerar seriamente las recomendaciones de IES.

42. A nivel de país, entre los temas recurrentes abarcados por las recomendaciones pendientes se encuentran la necesidad de que haya una planificación anual de las compras y de que la documentación de las transacciones por compras locales esté completa, la administración de los activos fijos, la administración de las actividades de capacitación y formación de capacidad, el cumplimiento de la política sobre las cartas de acuerdo, y la protección de la memoria institucional.

43. La recomendación más antigua de una auditoría interna que todavía está pendiente es del 2011 y aborda la elaboración de un marco riguroso de gestión de proyectos para las contribuciones voluntarias. La gerencia de la Oficina ha logrado ciertos avances con respecto a esta recomendación, pero a fines del 2017 todavía solo había una versión preliminar del marco.

Opinión general de IES acerca del entorno de control interno de la Oficina Sanitaria Panamericana

44. Los controles internos son procedimientos y actividades que mitigan los riesgos y, de ese modo, aumentan las probabilidades que se cumplan los objetivos de la Organización. Algunos ejemplos de controles internos son la protección de los activos físicos y la preservación de la memoria institucional por medio de mecanismos formales que transmitan el conocimiento institucional. La justificación de cada control interno es el riesgo (o los riesgos) para los objetivos institucionales que se pretende abordar con dicho control. El marco general de control interno consolida los controles internos dentro del estilo operativo general de la Organización, sus normas y prácticas operativas, y la atribución al personal de autoridad y de responsabilidad en la rendición de cuentas.

45. Como se mencionó anteriormente en los párrafos 5 y 6, el concepto de las “tres líneas de defensa” establece las responsabilidades institucionales con respecto al seguimiento de los riesgos y los controles internos y su ejecución. La gerencia está a cargo de la primera y la segunda “líneas de defensa”: la primera consiste en actividades diarias de control interno que mitigan el riesgo, mientras que la segunda comprende el seguimiento que hace la gerencia. La “tercera línea de defensa”, que funciona detrás de las defensas de la gerencia, es el aseguramiento que proporcionan los auditores internos.

46. Desde la perspectiva de una “tercera línea de defensa”, en los últimos años IES ha observado mejoras constantes en la primera y segunda líneas de defensa de la Oficina. Sin embargo, en el 2016 IES encontró un deterioro temporal en la eficacia de ambas líneas. Esto fue consecuencia de un período transitorio en el cual la implementación del proyecto de modernización del PMIS había redefinido y alterado muchos controles internos, en

particular en lo relativo a los procesos presupuestarios. En el 2017, IES observó una recuperación y mejoramiento en los controles internos a medida que el proyecto del PMIS mejoraba los flujos de información en la Oficina y suministraba controles internos más robustos y automatizados. Por consiguiente, en el 2017 algunas de las mejoras previstas en los controles internos derivadas del proyecto del PMIS comenzaron a materializarse, con lo cual se reforzó la tendencia a más largo plazo de mejoramiento de los controles internos.

47. De conformidad con el trabajo de supervisión interna realizado en el 2017, IES no encontró puntos débiles significativos en los controles internos que comprometerían seriamente el logro de los objetivos estratégicos y operativos de la OPS. Más ampliamente, la opinión general de IES acerca del entorno de control interno de la Oficina en el 2017 es que ha seguido proporcionando un aseguramiento razonable de la exactitud y el registro oportuno de las transacciones, los activos y las obligaciones, así como de la protección de los activos. IES considera que la labor que ha llevado a cabo ofrece un fundamento razonable de esta opinión.

48. Al igual que en años anteriores, IES sigue aconsejando a la gerencia que tanto la vinculación de los controles internos a los riesgos como la vinculación de los riesgos a los objetivos institucionales deben ser más claras. Una articulación más rigurosa de los vínculos entre los objetivos, los riesgos y los controles internos de mitigación del riesgo de la Organización es un proceso constante que es esencial para fortalecer todavía más el entorno de control interno de la Oficina.

Anexos

Anexo A

**PLAN DE TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA
CORRESPONDIENTE AL 2017**

Auditorías internas de temas específicos	Número de referencia del informe de IES
Auditoría interna del subsidio por familiares a cargo	05/17
Examen de los mecanismos de cumplimiento y la “segunda línea de defensa” en la Oficina	10/17
Auditoría interna de la ejecución de fondos de las subvenciones de contribución voluntarias	12/17
Auditorías internas específicas a nivel de país	
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Belice	02/17
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Colombia	09/17
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Costa Rica	03/17
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en El Salvador	11/17
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Haití	06/17
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Brasil: base de datos COLPADI del proyecto <i>Mais Médicos</i>	01/17
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Brasil: supervisión sobre el terreno del proyecto <i>Mais Médicos</i>	04/17
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Brasil: arreglos de alojamiento y viáticos para los participantes en el proyecto <i>Mais Médicos</i>	07/17
Auditoría interna de la Representación de la OPS/OMS en Brasil: preservación de la memoria institucional y transferencia de conocimientos en el proyecto <i>Mais Médicos</i>	08/17



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

1. Punto del orden del día: 5.6 Informe de la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación.

2. Unidad a cargo: Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación (IES).

3. Funcionario a cargo: David O'Regan, Auditor General.

4. Vínculo entre este punto del orden del día y la Agenda de Salud para las Américas 2008-2017
No hay ningún vínculo explícito. Sin embargo, las actividades de IES se relacionan con los mecanismos institucionales generales que sustentan la función de la Oficina en la agenda de salud.

5. Vínculo entre este punto del orden del día y el Plan Estratégico de la Organización Panamericana de la Salud 2014-2019 (modificado)

Este documento se vincula principalmente con la categoría 6, *servicios corporativos y funciones habilitadoras* y, en particular, con:

6.2 *Transparencia, rendición de cuentas y gestión de riesgos* (“La OPS funciona de manera responsable y transparente y dispone de marcos de gestión y de evaluación de riesgos que funcionan adecuadamente”).

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

Ninguno.

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

Ninguno.

8. Repercusiones financieras de este punto del orden del día:

Las recomendaciones de IES abordan cuestiones relativas a la mitigación del riesgo y la eficiencia y eficacia institucionales, y muchas tienen consecuencias financieras, aunque estas son difíciles de cuantificar.