

# **Informe del Auditor Externo**

**Esta página se ha dejado en blanco intencionalmente**



TRIBUNAL DE CUENTAS  
DE ESPAÑA

---

Organización Panamericana de la Salud

**Informe detallado sobre la auditoría de los  
estados financieros del 2013**

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

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

# ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| 1. Resumen ejecutivo                                      | 104 |
| 2. Examen financiero                                      | 108 |
| 3. Representaciones en los países                         | 112 |
| 4. Cuestiones de gobernanza                               | 115 |
| 5. Seguimiento de las recomendaciones del año anterior    | 124 |
| Anexo A: Resumen de las recomendaciones de la auditoría   | 125 |
| Anexo B: Aplicación de recomendaciones de años anteriores | 127 |

# 1. Resumen ejecutivo

## 1.1. Introducción

- 1 Hemos emitido un dictamen de auditoría sin salvedades acerca de los estados financieros consolidados para el ejercicio 2013 que presentan adecuadamente, en todos los aspectos fundamentales, la situación financiera y los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo para el ejercicio financiero que finalizó el 31 de diciembre del 2013; y confirmamos que nuestra auditoría no reveló debilidades ni errores que consideremos de importancia para la exactitud, el carácter integral y la validez de los estados financieros consolidados.
- 2 Los estados financieros consolidados de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) correspondientes al 2013 representan el cuarto año en que se han utilizado las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS). Esta opinión sin salvedades significa que las IPSAS forman parte de la gestión contable de la Organización y reconocemos este logro.
- 3 Sin embargo, como en el año anterior, observamos que el sistema de computación que sustenta la contabilidad es anticuado; no fue diseñado para un sistema de contabilidad basado en criterios de acumulación y exige ajustes manuales al finalizar el ejercicio financiero. Instamos a la OPS a poner en práctica el proyecto de planificación de recursos empresariales, que mejorará la gestión económica y financiera en la Organización y el registro de las transacciones, la presentación de información y la preparación de los estados financieros consolidados.

## 1.2. Resultados generales de la auditoría

- 4 Hemos verificado los estados financieros consolidados de la OPS de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría emanadas de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), las Normas y Directrices de Auditoría, formuladas por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y las Normas Internacionales de Auditoría de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI).

- 5 El dictamen de auditoría confirma que estos estados financieros: imparcialmente, en todos los aspectos materiales, la situación financiera al 31 de diciembre del 2013 y los resultados durante el año que finalizó en esa fecha; que los estados se prepararon en forma adecuada de conformidad con las IPSAS y las políticas contables establecidas; y, en todos los aspectos fundamentales, las transacciones que constituyen la base de los estados financieros se hicieron de conformidad con el Reglamento Financiero y se aplicaron a las finalidades propuestas por la Conferencia Sanitaria Panamericana o el Consejo Directivo.
- 6 Nuestros procedimientos de auditoría están concebidos principalmente para poder emitir un dictamen de auditoría. Ellos incluyeron un examen de los controles internos y de los sistemas y los procedimientos contables, solo al grado considerado necesario para la ejecución eficaz de la auditoría. El trabajo de auditoría no incluyó un examen detallado de todos los aspectos de los sistemas de información presupuestaria y financiera de la OPS. Por consiguiente, nuestros resultados no deben considerarse como una declaración integral de todas las debilidades que existen, ni de todas las mejoras que podrían hacerse a los sistemas y procedimientos que se están utilizando.
- 7 A continuación se presentan las observaciones y las recomendaciones principales de nuestra auditoría. Nuestras recomendaciones se resumen en el anexo A. Las medidas de seguimiento adoptadas por la gerencia en respuesta a las recomendaciones incluidas en el informe detallado del 2012 se presentan en el anexo B.
- 8 Los estados financieros del 2013 corresponden al segundo año de la designación del Tribunal de Cuentas de España como auditor externo de la OPS.
- 9 Quisiéramos agradecer a la OPS el enfoque profesional y constructivo que adoptó en su relación con la auditoría externa. Confiamos en que la gerencia de la OPS siga comprometida siempre con el proceso de auditoría y procure mejorar los procesos y los procedimientos en respuesta a nuestras recomendaciones de auditoría.

### 1.3. Resumen de los resultados principales

- 10 En este informe hemos abordado la situación financiera de la Organización, nuestros resultados con respecto a las representaciones en los países y las cuestiones de gobernanza.
- 11 Con respecto a las representaciones en los países, hemos señalado que el ambiente interno de control es adecuado; pero, hemos subrayado la importancia de lograr un cumplimiento total de los conceptos de las IPSAS, en particular, en algunas representaciones en los países. Por consiguiente, recomendamos seguir reforzando la capacitación del personal en los conceptos de las IPSAS y mantener una supervisión cercana de las unidades que presentan un riesgo mayor.
- 12 En la oficina de la Representación en Brasil hemos analizado específicamente el proyecto Mais Médicos. La OPS ha establecido un marco de control interno apropiado para este proyecto, pero es necesario velar por el cumplimiento de sus puntos críticos de control interno.
- 13 No obstante, observamos que hay dos demandas en curso contra este proyecto y consideramos prudente que la OPS establezca un plan de contingencia para hacer frente a posibles consecuencias negativas de ambos juicios.
- 14 La situación del proyecto del PMIS ha mejorado enormemente en el 2013 y comienzos del 2014. El proyecto cuenta con todo el apoyo del nivel ejecutivo. La fase de preejecución ya finalizó y la fase 1 se está llevando a cabo según el cronograma establecido. La fase 2 empezará en julio del 2014 y terminará en diciembre del 2015. Según este plan, el proyecto estaría funcionando plenamente el 1 de enero del 2016. Sin embargo, algunas aplicaciones fundamentales de software no se han comprado todavía.
- 15 Debido a que el PMIS es un proyecto esencial para la Organización, alentamos a la Oficina a que mantenga los esfuerzos institucionales para garantizar el cumplimiento del cronograma establecido para el proyecto del PMIS.
- 16 El proyecto de gestión de riesgos institucionales debe considerarse como un procedimiento institucional integrado en los procesos institucionales. Sin embargo, los recursos dedicados al desarrollo del sistema de gestión de riesgos



institucionales tal vez no sean suficientes para ejecutarlo e integrarlo en la cultura de la OPS. Por consiguiente, alentamos a la OPS a lograr que este sistema esté en pleno funcionamiento.

- 17 Las cartas de acuerdo (LOA) son una herramienta muy útil para llevar a cabo la cooperación técnica. Con respecto a la administración de las cartas de acuerdo, observamos que hay un número considerable de cartas de acuerdo muy antiguas, algunas de ellas hasta del 2004, que todavía no se han cerrado. Por consiguiente, recomendamos que la Oficina examine todas las cartas de acuerdo que todavía están abiertas, cierre las que están totalmente ejecutadas y les pida a los beneficiarios que presenten informes finales de las cantidades que están pendientes de devolución a la Oficina, cuando sea necesario.
- 18 Por último, encontramos un aumento considerable del nivel de desembolsos correspondiente al último mes del 2013. Consideramos que la ejecución de una porción importante de las actividades al final mismo del período implica un riesgo de incumplimiento con los principios válidos de gestión financiera. Para reducir un aumento elevado del gasto al final del bienio, sugerimos que se establezca un incentivo para los asignatarios o se mejoren el seguimiento y la gestión de los proyectos.

## 2. Examen financiero

19 Los comentarios de la Directora sobre los estados financieros presentan un análisis integral del desempeño financiero de la Organización en el 2013. Examinamos el análisis financiero presentado para asegurar la uniformidad con la información contenida en los estados financieros consolidados y ofrecer otros análisis para mejorar la comprensión por los usuarios.

20 A partir de nuestra auditoría de los estados financieros consolidados hemos identificado varios asuntos que, en nuestra opinión, vale la pena subrayar en este informe y son los siguientes:

- En el ejercicio financiero 2013, el segundo año del bienio, la OPS registró un déficit de \$2.660 millones. Es la primera vez que ha ocurrido esto desde la implementación de las IPSAS en el año 2010. Además, según la resolución CD52.R3 del Consejo Directivo, se prevé que el Programa y Presupuesto total para el bienio 2014-2015 disminuya en 8% (\$54 millones),<sup>1</sup> sin aumento de las contribuciones señaladas de los Estados Miembros para el bienio. La Oficina Sanitaria Panamericana debe adoptar las medidas necesarias para velar por la continuidad de sus actividades y proyectos que mejoran la eficiencia de la gestión y el grado de éxito en la movilización de los recursos.
- En el 2013, los ingresos totales por la compra de suministros de salud pública aumentaron en 6%, para llegar a \$596,9 millones, en comparación con \$562,4 millones en el 2012. Por medio de procesos amplios de licitación internacional, la OPS puede adquirir, a precios asequibles, vacunas, suministros de salud pública y equipos a nombre de los Estados Miembros e instituciones internacionales. Estos ingresos son la principal partida contable pertinente que representa el 52% del saldo general de los ingresos. La importancia relativa de estas partidas contables no mostró cambios importantes entre el 2012 y el 2013.
- Los ingresos generados por las contribuciones voluntarias aumentaron en 65% con respecto al año anterior, para alcanzar la suma de \$356,9 millones en el

---

<sup>1</sup> En el bienio 2013-2014, el total del Programa y Presupuesto fue de \$563.1 millones, mientras que en el bienio 2014-2015, es de \$613.4 millones.

2013. Una de las fuentes principales de este aumento provino de la ejecución del proyecto Mais Médicos, que generó \$159.8 millones en ingresos en el 2013.

- Los ingresos varios también experimentaron una disminución importante en el saldo de los ingresos varios al 31 de diciembre del 2013 en comparación con el 2012, al pasar de \$20,1 millones a la cifra negativa de \$1,2 millones a finales del 2013. La transferencia del Programa PALTEX a la OPS dio lugar al reconocimiento de ingresos varios en el 2012 por la cantidad de \$17,877 millones. Este reconocimiento ya no repercute en las operaciones financieras de la Organización en el 2013.
- Según se muestra en la nota 2.17, los ingresos varios incluyen revaluaciones de divisas, ganancias y pérdidas debidas a las tasas de cambio, intereses devengados, ganancias y pérdidas devengadas, y ganancias y pérdidas por la venta de propiedades, planta y equipo. Este año, los ingresos varios no representaron aportes significativos a la Organización, ya que solamente alcanzaron cerca de 0,19% de los ingresos de la OPS en el 2013.
- Los ingresos totales pasaron de \$978,5 millones en el 2012 a \$1.139,4 millones en el 2013, lo que equivale a una variación de 16,4%.
- Los gastos de la OPS aumentaron en 17,7%, al pasar de \$969,7 millones en el 2012 a \$1.142,1 millones al 31 de diciembre del 2013.
- El costo del personal y otros costos afines han disminuido en 0,5%, al pasar de \$187 millones en el 2012 a \$186 millones en el 2013.
- Los gastos relacionados con las compras (suministros, materiales y productos básicos) aumentaron en 6%, menos que el porcentaje del aumento total del gasto. Por ejemplo, los gastos para cursos y seminarios, así como los gastos de viaje aumentaron en 41,7%, al pasar de \$69 millones en el 2012 a \$97,8 millones en el 2013; los servicios contractuales aumentaron en 7,5%, al pasar de \$93 millones en el 2012 a \$100 millones en el 2013. A pesar del aumento registrado en esta categoría, en el 2013 los gastos de los viajes en comisión de servicio fueron menores que en el 2012.

- Los desembolsos para subvenciones y transferencias a contrapartes han aumentado en 234,8%, al pasar de \$43 millones en el 2012 a \$144 millones en el 2013, debido a la ejecución del proyecto Mais Médicos en Brasil.
- El activo corriente total de la OPS disminuyó en \$88,7 millones, de \$610,4 millones a \$521,7 millones.
- Los saldos en caja de la OPS aumentaron en 2,9%, de \$160,9 en el 2012 a \$165,7 millones en el 2013. Este aumento compensó parcialmente una disminución en las inversiones a corto plazo (\$120,5 millones), y un aumento en el saldo de las cuentas por cobrar. El saldo actual de \$27,7 millones se explica por un aumento en el Fondo de Compras (168%). Ha habido una reducción en los fondos de las contribuciones voluntarias, ya que las contribuciones voluntarias actuales disminuyeron en un 8,9% y las pendientes bajaron en 31%. La reducción del saldo de las cuentas por cobrar no corrientes (11,7) se explica por una disminución en los fondos de las contribuciones voluntarias.

Aunque la OPS dispone de recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones financieras actuales (\$178,5 millones en saldos de los fondos y reservas, 1,79% superior a las cifras del 2012), la estabilidad financiera de la entidad exige una vigilancia continua de la disminución de esos activos.

- El saldo de las inversiones a largo plazo se sitúa en \$266,5 millones, suma que debería ser adecuada para cubrir las necesidades de la OPS identificadas como pasivos a largo plazo. Sin embargo, el total de las inversiones (a largo plazo y a corto plazo) disminuyó en \$69,5 millones desde el 2012 hasta el 2013. La disminución en el valor de las inversiones se explica parcialmente por el uso de recursos de donantes que la Organización mantenía a fines del 2012, ya que algunos proyectos financiados por las contribuciones no se ejecutaron completamente a finales del 2012.
- Ha habido una disminución pequeña en el valor de los inventarios (8,7%). Por su parte, el rubro de propiedades, planta y equipos disminuyó en una cifra neta de \$1,5 millones entre los ejercicios económicos del 2012 y el 2013 (1,2%).
- El pasivo para las prestaciones de los empleados y las obligaciones no corrientes subió en 8%. Por lo tanto, la suma de \$187,9 millones registrada en

el 2012 se ha convertido en una obligación de \$203,2 millones. De acuerdo con la IPSAS 25, este aumento concuerda con la disminución de la obligación definida de beneficios en 9,8%, al pasar de \$305 millones a \$275 millones. Esta disminución en la valuación actuarial de la obligación definida de beneficios es causada por el aumento de la tasa de descuento considerada en el cálculo, debido a que las tasas de interés están subiendo en los Estados Unidos.

El aumento en el pasivo es causado por el alza de los costos médicos y la expectativa de un rendimiento bajo de la inversión debido a la situación económica mundial. Además, el valor del Plan disminuyó, al pasar de \$39 millones en el 2012 a \$38 millones en el 2013.

Desde una perspectiva de corto plazo, la OPS cuenta con suficientes recursos para financiar las prestaciones del personal. Sin embargo, hacer frente al financiamiento futuro de esta obligación constituye un reto financiero para la OPS. Por ese motivo, instamos a que se tomen las medidas necesarias para afrontar este reto en los próximos 3 a 5 años.

## 3. Representaciones en los Países

### 3.1. Introducción

- 21 La OPS está presente en más de 30 países en toda la Región de las Américas. Las operaciones y la ejecución de proyectos de la OPS a nivel de país son administradas por su red de representaciones en los países y los centros panamericanos; sus operaciones se financian con asignaciones del presupuesto ordinario, además de los fondos para proyectos. Los desembolsos acumulados por estas representaciones en el 2013 fueron de cerca de \$351,7 millones (2012: \$214,4 millones), que es un componente importante de la actividad objeto de los informes de la OPS y, por lo tanto, hicimos visitas de campo para obtener aseguramientos sobre el control de los fondos y los gastos administrados localmente.
- 22 Nuestra selección de las representaciones en los países se determina mediante una evaluación del riesgo que tiene en cuenta el nivel del gasto, el período de tiempo transcurrido desde nuestra última visita y las conversaciones con el personal de la Sede. También consideramos las recomendaciones del Comité de Auditoría y los controles efectuados por la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación.
- 23 En el 2013 visitamos las representaciones en Panamá, México y Brasil y el centro panamericano Panaftosa. Al final de cada visita, presentamos nuestros resultados y recomendaciones al Representante de la OPS/OMS en el país en cuestión. Se ha alentado a la administración a que responda a nuestro informe y presente un plan de acción claro para poner en práctica o hacer el seguimiento de los puntos que hemos mencionado. Este fue el cuarto año consecutivo en que los auditores externos han visitado la Representación en Brasil, porque esta Oficina es responsable de la mayor proporción del gasto de la OPS, aparte de la Sede.
- 24 Además, en el transcurso del trabajo de auditoría sobre el terreno efectuado en la Sede examinamos la documentación con respecto a la actividad de todas las representaciones en los países.

### 3.2. Proyecto Mais Médicos

- 25 La participación de la OPS en el proyecto Mais Médicos se deriva del acuerdo *Termo de Cooperacao 80*, firmado en abril del 2013 entre la OPS y el Ministerio de Salud de Brasil. El propósito de este proyecto es mejorar el acceso de la población del Brasil a la atención primaria de salud. Para ejecutar el acuerdo, la OPS y el Gobierno de Cuba convinieron en la participación de médicos cubanos en el proyecto. Hasta diciembre del 2013, el financiamiento recaudado para el proyecto fue de \$176.459.697.
- 26 Hemos analizado el marco jurídico, el procedimiento de control interno, así como la gestión financiera y presupuestaria del proyecto Mais Médicos. Además, hemos examinado la programación y la ejecución de diferentes transacciones. Hemos comprobado el proceso de seguimiento para este proyecto y conocemos los cambios efectuados en el personal de la Representación en el Brasil y en el marco de control interno con la finalidad de reforzarlos.
- 27 En nuestra opinión, todas estas medidas de control establecen un marco apropiado de control interno para este proyecto. Por otro lado, de acuerdo con el *Termo de Acordo 4*, el control interno de este proyecto se reforzará mediante una base de datos administrada por la Representación en el Brasil, en la que se ingresará la información suministrada por todas las partes interesadas acerca del desempeño de los médicos cubanos. También se ha previsto que el Gobierno de Cuba agregue a esta base de datos su propia información acerca de los médicos cubanos.
- 28 No obstante, es necesario que la OPS compruebe el cumplimiento de los puntos críticos de este marco de control, en particular, la planificación detallada de todas las actividades vinculadas al proyecto, su vigilancia continua junto con representantes del Ministerio de Salud del Brasil, el acuerdo anterior con el Ministerio de Salud del Brasil acerca de todo gasto relacionado con el proyecto, los informes mensuales de funcionarios de la OPS acerca de la actividad de los médicos cubanos y la gestión de la nueva base de datos.
- 29 También observamos que hay dos demandas contra este proyecto. El primero es un juicio presentado ante el Supremo Tribunal Federal de Brasil, que cuestiona la constitucionalidad del marco jurídico del proyecto. Actualmente, este juicio se

encuentra en una fase preliminar y el Supremo Tribunal todavía no ha decidido si este litigio es admisible. El segundo es una demanda presentada por un médico cubano ante el Tribunal de Trabajo del Brasil para que le sean reconocidos los mismos derechos laborales que tienen otros médicos que participan en el proyecto Mais Médicos.

**Recomendación 1: Recomendamos que la OPS formule un plan de contingencia para el proyecto Mais Médicos a fin de hacer frente a posibles sentencias negativas, tanto del Supremo Tribunal Federal de Brasil, acerca de la constitucionalidad del proyecto, como del Tribunal Superior del Trabajo de Brasil, con respecto al otorgamiento de los derechos laborales vigentes en Brasil a los médicos cubanos. Este plan de contingencia debe incluir disposiciones para hacer frente a los riesgos resultantes de esas sentencias negativas (transporte de los médicos, financiamiento de gastos extraordinarios, pasivo, etc.).**

**Recomendación 2: Recomendamos que la OPS verifique regularmente el cumplimiento de los puntos críticos del marco de control interno del proyecto Mais Médicos.**

### 3.3. Cumplimiento de las IPSAS

30 De conformidad con las IPSAS, se exige a las entidades que reconozcan el gasto en los estados financieros en valores devengados. Aunque reconocemos el mejoramiento de la comprensión de los conceptos de devengo y el esfuerzo realizado por la Oficina Sanitaria Panamericana en cuanto a la capacitación sobre las IPSAS, subsiste un cierto nivel de errores en su aplicación. Por lo tanto, hemos observado algunos errores en el reconocimiento de los gastos en valores devengados en las representaciones de México y Haití, además de algunos gastos no capitalizados en las representaciones de Bolivia y Haití.

31 Las cifras no son considerables y el porcentaje sobre la muestra analizada es bajo. No obstante, estos errores justifican el mantenimiento de la capacitación del personal en los conceptos de las IPSAS.

**Recomendación 3: Por consiguiente, recomendamos que la Oficina siga reforzando la capacitación del personal en los conceptos de las IPSAS y mantenga una supervisión cercana de las unidades que presentan un riesgo mayor.**



## 4. Cuestiones de gobernanza

32 Los Cuerpos Directivos de toda organización internacional disponen de mecanismos para supervisar la eficacia de sus actividades. Como parte de nuestra auditoría hemos analizado estos mecanismos.

### 4.1. Sistema de información gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS)

#### 4.1.1. Antecedentes

33 Las fechas clave en el proceso para modernizar el sistema de información gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP) han sido las siguientes:

- En el 2008, el 48.º Consejo Directivo autorizó los estudios para modernizar el sistema de información gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana, conocido como Proyecto de Modernización del Sistema de Información Gerencial (PMIS).
- En el 2010, el 50.º Consejo Directivo aprobó un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP). El presupuesto calculado para este proyecto fue de \$20,3 millones.
- El 8 de junio del 2011, la Directora anunció formalmente el lanzamiento del proyecto de modernización del Sistema de Información Gerencial de la OSP (PMIS). El cronograma de ejecución previsto constaba de dos fases: La fase de preejecución (junio 2011 a mediados del 2012) y la fase de ejecución (mediados del 2012 a mediados del 2014).

A pesar del esfuerzo considerable de la Oficina, que dio lugar a varios resultados importantes, algunos elementos clave de la fase de preejecución no estuvieron listos de acuerdo a lo previsto y, por lo tanto, no se cumplió el cronograma del proyecto.

#### 4.1.2. Situación del sistema de planificación de recursos empresariales (ERP)

34 A lo largo del año 2013, se lograron avances considerables en el proyecto del PMIS: la aprobación y la formulación del caso de negocios; el desarrollo de una evaluación del riesgo; la selección de la plataforma principal de software, el módulo de planificación y presupuesto, y el módulo de compras; la selección de una empresa para integrar los sistemas y de una empresa para apoyar el cambio en el proceso de gestión; así como la formulación de un plan de comunicación y la definición de una cronología.

Además, se definió una nueva estructura y un nuevo equipo de proyecto. El Director de Administración fue nombrado Patrocinador ejecutivo del proyecto; se contrató a un gerente externo de proyecto; se designó a un gerente interno de proyecto y la Organización estableció un Equipo Central del PMIS, con representantes de los departamentos técnicos y de las representaciones en los países.

35 El cronograma previsto del Proyecto es el siguiente:

- Fase 1 (marzo a diciembre del 2014): Formulación de la planificación, arquitectura, configuración y prototipo, pruebas y despliegue de los módulos de recursos humanos y nómina de sueldos.
- Fase 2 (julio del 2014 a diciembre del 2015): formulación de la planificación, arquitectura, configuración y prototipo; pruebas y despliegue de los módulos de finanzas, compras, planificación y presupuesto.

A lo largo de este período, tendrá lugar la integración de los sistemas, la gestión del cambio, el plan de comunicación y la capacitación del personal en el sistema de PMIS.

Según esta situación, se ha previsto que el proyecto este terminado a más tardar el 1 de enero del 2016.

#### 4.1.3. Fuente de financiamiento

36 El presupuesto del proyecto de PMIS es de \$20,3 millones. Esta cantidad fue presentada al Consejo Directivo del 2010: \$9,2 millones provienen de la Cuenta

Especial, creada con fondos excedentarios del bienio 2006-2007; \$9,2 millones provienen de una combinación de las tasas por puesto ocupado y fondos resultantes de la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) en el bienio 2010-2011; y \$2,1 millones provienen del financiamiento del PMIS con las tasas por puesto ocupado en el bienio 2010-2011.

De esta cantidad, los gastos ya efectuados suman \$2,7 millones; el proceso de selección de proveedores (\$0,6 millones), el caso de negocios (\$0,7 millones); las suscripciones de aplicaciones de software, servicios de ejecución y órdenes de cambio, el asesor externo, personal de reemplazo (contratación una persona para reemplazar a cada miembro del equipo central) y otros gastos (\$1,4 millones).

- 37 La OPS está tratando de mantener el costo del proyecto por debajo del monto aprobado por el Consejo Directivo del 2010 (\$20,3 millones). La previsión actual sobre el costo del proyecto alcanza los \$22,4 millones, lo que representa una diferencia de \$2,2 millones. Las partidas principales, entre otras, que están aumentando el presupuesto inicial calculado son: La ejecución del ERP (\$1,9 millones) y el personal de reemplazo (suponiendo una persona por área funcional) (\$1,5 millones). Por otro lado, las partidas para la gestión del cambio (\$0,4 millones) y las órdenes de cambio y contingencias (\$0,5 millones) están reduciendo su presupuesto calculado.

#### 4.1.4. Examen de auditoría

- 38 La situación del proyecto del PMIS mejoró enormemente en el 2013 y comienzos del 2014. El proyecto cuenta con todo el apoyo del nivel ejecutivo. La fase de preejecución ya finalizó y la fase 1 se está llevando a cabo según el cronograma establecido.
- 39 No obstante, todavía no se ha elegido el módulo de tesorería. La OPS está estudiando diferentes opciones de software para elegir la mejor opción para su gestión de tesorería, teniendo en cuenta las necesidades de integrar el software de tesorería en la plataforma de software.
- 40 Además, hay dos módulos de software que la OPS quiere integrar en la plataforma de software para apoyar funciones básicas específicas: licitación de las compras y el sistema de gestión del ciberaprendizaje.

- 41 En nuestra opinión, la OPS debería determinar en breve qué aplicación de software se seleccionará, a fin de integrar su ejecución en el cronograma establecido.
- 42 La Oficina ha establecido un Equipo Central del PMIS que está integrado por expertos de cada módulo del PMIS. Estos miembros centrales son funcionarios clave en sus áreas respectivas. A fin de mitigar los efectos negativos que pudieran repercutir en la actividad regular de estas áreas, el presupuesto del proyecto PMIS comprende una cantidad para contratar a personal de reemplazo que desempeñe las funciones de cada miembro del equipo central.
- 43 Desde nuestro punto de vista, y teniendo en cuenta todo el cronograma del proyecto PMIS, es necesario comenzar el proceso de contratar a personal de reemplazo para evitar que el funcionamiento de las diferentes áreas se vea afectado.
- 44 Consideramos que el cumplimiento del cronograma de ejecución del proyecto del PMIS es una cuestión crucial para la Organización. Según describimos en nuestro último informe, algunas de las aplicaciones actuales de software usadas por la Oficina son anticuadas y no pueden apoyar la información ni los estados financieros basados en las IPSAS, ya que no cuentan con las capacidades para obtener debidamente los informes ni los datos de una manera eficiente. Esto da lugar a un proceso complejo y difícil para la preparación de los estados financieros, que exige operaciones manuales y ajustes fuera de los sistemas (depreciación de activo, valores devengados, capitalización de activos tangibles e intangibles, etc.).
- 45 A este respecto, observamos varios errores en estos trabajos y cálculos efectuados fuera del sistema y en algunos asientos contables; sin embargo, estos no afectan la representatividad de los estados financieros. En consecuencia, estos sistemas anticuados siguen siendo un riesgo para la Organización. Por consiguiente, sería muy aconsejable que el sistema PMIS estuviera instalado y en funcionamiento en el bienio 2016-2017.
- 46 Además, el retraso en la puesta en práctica del sistema de PMIS aumentará el presupuesto, que ya se ha excedido.

**Recomendación 4: Recomendamos decidir cuáles son los módulos de software que deben adquirirse y su integración en el cronograma del proyecto PMIS.**

**Recomendación 5: Recomendamos empezar el proceso de contratación de personal de reemplazo en las áreas que han cedido temporalmente su personal clave al proyecto PMIS.**

**Recomendación 6: Recomendamos que la OPS dedique sus esfuerzos a cumplir con la fecha límite calculada.**

## 4.2. Gestión de Riesgos Institucionales

### 4.2.1. Antecedentes

47 Los hitos clave en el proceso para crear un marco de gestión de riesgos han sido los siguientes:

- En el 2011, se aprobó un marco basado en la norma ISO3100, una norma que presenta principios y directrices sobre gestión de riesgos.
- En noviembre del 2011, se estableció el Comité Superior de Gestión de Riesgos y su primera reunión se celebró en noviembre del 2012.
- En el 2012, se aprobó, se divulgó y se incluyó en el manual electrónico de la OPS/OMS la política de gestión de riesgos institucionales.

### 4.2.2. Situación de la gestión de riesgos institucionales

48 Según el Plan Estratégico de la OPS 2014-2016, la OPS aplicará su marco de gestión de riesgos institucionales para identificar los riesgos y adoptar las medidas preventivas que aumenten la probabilidad de lograr los resultados previstos. La metodología de gestión de riesgos se incluyó en las directrices de planificación de las operaciones del plan de trabajo bienal 2014-2015.

49 A lo largo del año 2013, la OPS solo efectuó cuatro evaluaciones del riesgo en las representaciones en los países y dos talleres de capacitación sobre este tema.

50 A pesar de los antecedentes ya mencionados, la puesta en práctica del sistema sigue dependiendo de los esfuerzos de un solo funcionario clave. Además, este funcionario llegará a la edad de la jubilación, en agosto del 2014.

51 El sistema de gestión de riesgos institucionales se ha financiado con fondos extrapresupuestarios suministrados a la OPS para esta finalidad. Este financiamiento caducará en julio del 2014.

### 4.2.3. Examen de auditoría

52 En nuestra opinión, los siguientes asuntos deben abordarse a la brevedad:

- Los recursos dedicados al desarrollo del sistema de gestión de riesgos corporativos quizá no sean suficientes para alcanzar, entre otras, las próximas metas: finalizar el registro de riesgos y el perfil de riesgos en toda la Organización; actualizar los mapas de riesgo de las entidades para asignar prioridad a los riesgos clave para cada área o representación en el país; y ejecutar un plan para mejorar las capacidades de gestión de riesgos. El financiamiento del sistema de gestión de riesgos corporativos debe ser suficiente para alcanzar sus objetivos e integrarlo en la cultura de la OPS.
- La aprobación del documento acerca de los principales riesgos corporativos de la OPS.
- La sustitución del funcionario a cargo del sistema de gestión de riesgos corporativos. Sus responsabilidades y experiencia pertinentes significan que es necesario preparar una transición adecuada entre él y su sustituto. De lo contrario, ocurrirá una pérdida de información y esto podría, más adelante, ocasionar problemas en el desarrollo del sistema de gestión de riesgos corporativos.

**Recomendación 7: Para asegurar el éxito una vez que el sistema esté en pleno funcionamiento, recomendamos que la OPS establezca una unidad de gestión de riesgos para definir las funciones de gestión del riesgo y examinar los recursos dedicados al desarrollo y el mantenimiento de la gestión de riesgos corporativos.**

## 4.3. Cartas de acuerdo

53 Las cartas de acuerdo son una herramienta muy útil para llevar a cabo la cooperación técnica. Por consiguiente, ya que una gran parte de la actividad de la OPS se canaliza a través de las cartas de acuerdo, es necesario el seguimiento

continuo. La Oficina lleva a cabo este seguimiento pero notamos algunas deficiencias en este control.

- 54 En primer lugar, observamos que hay un número considerable de cartas de acuerdo muy antiguas con fechas de vencimiento hasta del 2004 que no se han cerrado todavía. Por ejemplo, hay más de doscientas cartas de acuerdo firmadas entre el 1 de enero del 2008 y el 31 de diciembre del 2011 que deberían estar cerradas pero siguen abiertas. Por otro lado, no hay ninguna información en el AMPES/OMIS acerca de la razón por la que esas cartas de acuerdo todavía no se han cerrado. Por consiguiente, en la sede de la OPS no se conocen las razones específicas de esta situación, que implica una debilidad en el control de estas cartas de acuerdo.
- 55 Además, la política actual sobre las cartas de acuerdo establece una fecha límite para que el beneficiario presente un informe final a la OPS (sesenta días después de la fecha final del acuerdo), pero esta política no estipula una fecha límite para cerrar las cartas de acuerdo.
- 56 Por otro lado, notamos que en varias cartas de acuerdo los beneficiarios todavía no han devuelto a la OPS los fondos no gastados, lo que conlleva un riesgo de pérdida financiera.
- 57 Aunque la Oficina ha emprendido un esfuerzo extraordinario para examinar la política de las cartas de acuerdo, hay un riesgo de que las cartas de acuerdo pudieran utilizarse en vez de los contratos de servicio o para otras finalidades distintas a aquellas para las que se crearon, si no se aprueba esta nueva política.
- 58 La utilización inadecuada de las cartas de acuerdo sigue siendo un riesgo, concretamente cuando las cartas de acuerdo se usan en vez de los contratos de servicio, porque quizá sea una manera de evitar la licitación competitiva.

**Recomendación 8: Recomendamos que la OPS examine todas las cartas de acuerdo que todavía están abiertas y que tengan fechas de conclusión de más de un año. Después de este examen, la OPS debe determinar la situación de cada carta de acuerdo, cerrar las que están totalmente ejecutadas y solicitar a los beneficiarios que presenten los informes finales o que devuelvan las cantidades pendientes a la OPS, cuando sea necesario.**

**Recomendación 9:** Recomendamos que la OPS fije las fechas límite para cerrar las cartas de acuerdo después de su fecha de conclusión.

**Recomendación 10:** Recomendamos que en el manual electrónico y en la nueva política que se aprobará se definan las exclusiones para la utilización de las cartas de acuerdo de manera más clara a fin de evitar el uso indebido y los malentendidos con respecto a este valioso instrumento de cooperación. Sugerimos que se aclaren los límites y las diferencias entre los contratos de servicio y las cartas de acuerdo.

#### 4.4. Aumento de los gastos al final del período presupuestario

- 59 El presupuesto ordinario de la OPS incluye las contribuciones señaladas de los Estados Miembros, ingresos varios y los recursos ejecutados por la OPS procedentes de la asignación del presupuesto ordinario de la OMS para llevar a la práctica los programas de salud internacional establecidos por la Asamblea Mundial de la Salud para la Región de las Américas.
- 60 Como resultado del análisis desde una perspectiva de la fecha de los desembolsos financiados por el presupuesto ordinario<sup>2</sup> (fondos del presupuesto ordinario de la OPS y fondos de la OMS), encontramos un aumento significativo del nivel de desembolsos en el último mes del año 2013.
- 61 Por lo tanto, al eliminar el efecto de los gastos directamente vinculados a recursos humanos (nómina de sueldos y algunos gastos del Seguro de Enfermedad del Personal), encontramos que los desembolsos de diciembre (\$6,3 millones) fueron 194% mayores que el nivel promedio del gasto de los once primeros meses del año (\$2,14 millones), de conformidad con criterios homogéneos.
- 62 Hay que admitir que, desde el punto de vista económico, todas las organizaciones que dependen de un presupuesto tienden a aumentar su gasto al final del período presupuestario. La OPS no es una excepción y, en consecuencia, observamos que el

---

<sup>2</sup> Fondos del presupuesto ordinario según se definen en los registros contables, excluidos los gastos financiados por otras fuentes como los fondos rotatorios o las contribuciones voluntarias, entre otras fuentes de financiamiento.



cierre del bienio impulsa a los directores de departamentos y a los representantes en los países a consumir sus recursos para alcanzar sus objetivos.

- 63 Sin embargo, no consideramos que la ejecución de una porción considerable de las actividades al final mismo del período sea una práctica adecuada para alcanzar los objetivos programáticos del bienio de manera eficiente. Por consiguiente, consideramos que podría haber un riesgo de no obtener el valor máximo con relación a los recursos gastados.
- 64 Por lo tanto, teniendo en cuenta que el monto total del presupuesto para el bienio 2014-2015 es inferior al monto del 2012-2013, así como el compromiso de la Oficina de ser más eficiente en su administración, es necesario tomar todas las medidas posibles para alentar a cada uno de los gerentes a que mejoren la eficiencia en su actividades de planificación y gestión.
- 65 Actualmente, la política del presupuesto asigna todos los recursos no gastados del presupuesto ordinario a la reposición del Fondo de Trabajo. Cualquier exceso del nivel autorizado del Fondo de Trabajo se considera un excedente de ingresos y se usa para cubrir futuras necesidades de recursos, una vez que la Directora, asesorada por el Subcomité de Planificación y Presupuesto, evalúe esas necesidades. El logro de los objetivos programáticos y la ejecución financiera del presupuesto se monitorea semestralmente.

**Recomendación 11: Recomendamos establecer un incentivo para los asignatarios que alcancen sus objetivos programáticos con el nivel más alto de eficiencia, permitiéndoles reutilizar una porción de los fondos ahorrados en el siguiente bienio.**

**Recomendación 12: Recomendamos mejorar el seguimiento y la planificación de los proyectos financiados con el presupuesto ordinario tanto en el aspecto financiero como en el programático para evitar la acumulación de gastos al final del bienio.**

## 5. Seguimiento de las recomendaciones del año anterior

- 66 En nuestro informe correspondiente al 2012, hicimos varias recomendaciones sobre la administración de la Oficina Sanitaria Panamericana. Como parte de nuestro trabajo, hemos hecho el seguimiento de los avances que la Oficina ha logrado al poner en práctica estas recomendaciones. El seguimiento detallado que incluye tanto la respuesta de la Oficina como nuestras observaciones al respecto, figura en el anexo B.
- 67 En términos generales, somos del parecer de que la Oficina ha respondido en forma apropiada a nuestras recomendaciones anteriores y está adoptando medidas para abordar los problemas planteados. Llegamos a la conclusión de que la Oficina ha respondido positivamente a nuestras recomendaciones, ya que la mayoría de ellas se han cerrado o están en curso. Tomamos nota de que nuestras recomendaciones sobre el PMIS se han puesto en práctica ya que este proyecto es fundamental para la Oficina. Sin embargo, nuestras recomendaciones sobre la gestión de riesgos institucionales no se han llevado a la práctica completamente.

## Agradecimientos

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

Madrid, 11 de abril del 2014

Firmado

Ramón Álvarez de Miranda García

Presidente del Tribunal de Cuentas de España

## Anexo A: resumen de las recomendaciones de la auditoría

Recomendación 1: Recomendamos que la OPS formule un plan de contingencia para el proyecto Mais Médicos a fin de hacer frente a posibles sentencias negativas, tanto del Supremo Tribunal Federal de Brasil, acerca de la constitucionalidad del proyecto, como del Tribunal Superior del Trabajo de Brasil, con respecto al otorgamiento de los derechos laborales vigentes en Brasil a los médicos cubanos. Este plan de contingencia debe incluir disposiciones para hacer frente a los riesgos resultantes de esas sentencias negativas (transporte de los médicos, financiamiento de gastos extraordinarios, pasivo, etc.).

Recomendación 2: Recomendamos que la OPS verifique regularmente el cumplimiento de los puntos críticos del marco de control interno del proyecto Mais Médicos.

Recomendación 3: Recomendamos que la OPS siga reforzando la capacitación del personal en los conceptos de las IPSAS y mantenga una supervisión cercana de las unidades que presentan un riesgo mayor.

Recomendación 4: Recomendamos decidir cuáles son los módulos de software que deben adquirirse y su integración en el cronograma del proyecto PMIS.

Recomendación 5: Recomendamos empezar el proceso de contratación de personal de reemplazo en las áreas que han cedido temporalmente su personal clave al proyecto PMIS.

Recomendación 6: Recomendamos que la OPS dedique sus esfuerzos a cumplir con la fecha límite calculada.

Recomendación 7: Para asegurar el éxito, una vez que el sistema esté en pleno funcionamiento, recomendamos que la OPS establezca una unidad de gestión de riesgos para definir las funciones de gestión del riesgo y examinar los recursos dedicados al desarrollo y el mantenimiento de la gestión de riesgos institucionales.

Recomendación 8: Recomendamos que la OPS examine todas las cartas de acuerdo que todavía están abiertas y que tengan fechas de cierre de más de un año. Después de este examen, la OPS debe determinar la situación de cada carta de acuerdo, cerrar las que están totalmente ejecutadas y solicitar a los beneficiarios que presenten los informes finales o que devuelvan las cantidades pendientes a la OPS, cuando sea necesario.

Recomendación 9: Recomendamos que la OPS fije las fechas límite para cerrar las cartas de acuerdo después de su fecha de conclusión.

Recomendación 10: Recomendamos que en el Manual electrónico y en la nueva política que se aprobará se definan las exclusiones para la utilización de las cartas de acuerdo de manera más clara a fin de evitar el uso indebido y los malentendidos con respecto a este valioso instrumento de cooperación. Sugerimos que se aclaren los límites y las diferencias entre los contratos de servicio y las cartas de acuerdo.

Recomendación 11: Recomendamos establecer un incentivo para los asignatarios que alcancen sus objetivos programáticos con el nivel más alto de eficiencia, permitiéndoles reutilizar en el siguiente bienio una porción de los fondos ahorrados.

Recomendación 12: Recomendamos mejorar el seguimiento y la planificación de los proyectos financiados con el presupuesto ordinario, tanto en el aspecto financiero como en el programático para evitar la acumulación de gastos al final del bienio.

## Anexo B: aplicación de las recomendaciones de años anteriores

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

| RECOMENDACIÓN   | RESPUESTA DE LA GERENCIA   | OBSERVACIONES DEL AUDITOR EXTERNO |
|---|--|-----------------------------------|
| <p><b>Recomendación 1</b></p> <p>Por consiguiente, y dada la considerable suma de dinero de esas operaciones, recomendamos que la OPS considere la posibilidad de protegerse del riesgo debido a las tasas de cambio. La OPS, según ha recomendado el Comité de Inversiones, podría considerar, entre otras, las siguientes opciones para abordar el riesgo debido al cambio de divisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El uso de derivados financieros (contratos a plazo, bonos con tope máximo y mínimo de interés, límites superiores e inferiores) para protegerse del riesgo de las tasas de cambio.</li> <li>▪ Invertir localmente en caso de que las inversiones cumplan con las políticas conservadoras de inversión adoptadas por la Organización. Alentamos a la Organización a mantener una política prudente de inversiones.</li> <li>▪ Aumentar temporalmente los saldos de moneda nacional, a fin de reducir al mínimo el riesgo debido al cambio de divisas.</li> </ul> | <p>El Comité de Inversiones examina las políticas en cuanto a la administración de las divisas y sigue vigilando los riesgos asociados con las diversas operaciones de las representaciones en los países. Se han presentado varias propuestas a la Gerencia Ejecutiva en los cinco últimos años, entre otras la de invertir localmente para limitar la necesidad de participar en los mercados de divisas y en las oportunidades de cobertura de riesgos. La Gerencia Ejecutiva ha examinado la factibilidad de proteger del riesgo las necesidades de divisas a gran escala. Sin embargo, se determinó que, salvo para las compras que exigen el pago en divisas que no se mantienen, en este momento no hay ningún beneficio económico de la protección de las necesidades de divisas. El Comité está analizando de nuevo la propuesta de invertir localmente, de tal manera que los proyectos que reciben fondos en moneda nacional que luego se desembolsarán también en moneda nacional, no se vean afectados por las transacciones que se hagan en los mercados. El Comité se reunió con Citibank para analizar las opciones de inversión que se encuentran dentro del alcance de las directrices para las inversiones.</p> | <p>EN CURSO</p>                   |
| <p><b>Recomendación 2</b></p> <p>Recomendamos que en el Manual electrónico se definan las exclusiones para la utilización de las cartas de acuerdo de manera más clara, a fin de evitar el uso indebido y los malentendidos con respecto a este valioso instrumento de cooperación. Sugerimos especificar cuáles servicios deben excluirse del uso de las cartas de acuerdo y establecer mecanismos de control para velar por que se cumplan estas disposiciones.</p>   | <p>Está en marcha un examen de la política de las cartas de acuerdo. Este examen se ha hecho en coordinación con la Oficina del Asesor Jurídico y el Departamento de Gestión de Recursos Financieros (FRM). Actualmente, la política revisada está avanzando por las etapas pertinentes del examen obligatorio por el Comité Permanente del Manual electrónico. Entre otras cosas, la nueva política propuesta aclara la sección relacionada con las exenciones al uso de las cartas de acuerdo, a fin de evitar malentendidos. Una vez que se</p>   | <p>EN CURSO</p>                   |

| RECOMENDACIÓN   | RESPUESTA DE LA GERENCIA  | OBSERVACIONES DEL AUDITOR EXTERNO |
|---|---|-----------------------------------|
|   | apruebe la política nueva sobre las cartas de acuerdo, FRM y LEG determinarán cómo mejorar los controles existentes.  |                                   |
| <p><b>Recomendación 3</b></p> <p>Para entender y controlar mejor la categoría de "Cursos y seminarios", estos deben canalizarse a través de cartas de acuerdo si son impartidos por entidades externas o mediante contratos de servicio si los imparte la OPS y están dirigidos a los funcionarios de la OPS. Por consiguiente, le recomendamos a la OPS que reconsidere el concepto actual y la reglamentación de esta categoría importante.</p> | <p>El Equipo de servicios de contabilidad en los países, del Departamento FRM, estableció algunos controles relacionados con los cursos y seminarios para estandarizar el proceso en las representaciones en los países, que incluye un formulario estándar para que las instituciones soliciten a la OPS aportes, presupuestos y evaluación de las actividades realizadas.</p> <p>Además, el Departamento de Servicios de Tecnología de la Información elaboró un flujograma de las operaciones que separará las actividades de cursos y seminarios, de conformidad con la recomendación formulada por el Auditor Externo. Según este flujograma, los fondos son transferidos a la institución contraparte (proceso similar al de la carta de acuerdo) o a actividades donde la OPS organiza y mantiene control de los fondos; la coordinación de las actividades, los contratos y las compras, así como los desembolsos de fondos se hacen internamente. Esta iniciativa se aplicará en la Representación de Brasil como un programa piloto.</p> <p>FRM y la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación (IES) participaron en varias discusiones acerca del flujo de trabajo con ITS (marzo del 2013) y suministraron información sobre los controles necesarios como parte del flujo de trabajo, para asegurar la rendición de cuentas.</p> <p>Esta recomendación debe cerrarse.</p> | CERRADA                           |
| <p><b>Recomendación 4</b></p> <p>Recomendamos que se utilice un proceso de selección más abierto que incluya al menos tres ofertas, según se establece en el procedimiento de compras de la OPS. En los casos en que haya solo un candidato debido al alto nivel de especialización que se necesita, esto debe justificarse con toda claridad.</p>  | <p>El nombre Acuerdo de Servicios Contractuales (CSA) se eliminó en el 2011.</p> <p>Con respecto a los contratos de servicio de una única fuente en la Organización, el Manual electrónico estipula lo siguiente:</p> <p>30 El Director de Administración, o su representante autorizado, de conformidad con el capítulo VI.5.3 del Manual electrónico de la OPS/OMS podrá determinar las excepciones a la regla de competencia en las siguientes circunstancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cuando no hay ningún mercado competitivo para los productos y servicios, por ejemplo, donde existe un monopolio, donde los precios son fijados por las leyes o por una reglamentación o arreglo gubernamental, o donde el requisito establece un producto o servicio patentado;</li> </ul>   | CERRADA                           |

| RECOMENDACIÓN | RESPUESTA DE LA GERENCIA  | OBSERVACIONES DEL AUDITOR EXTERNO |
|---------------|---|-----------------------------------|
|               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cuando el equipo y los suministros deben ser compatibles con otro equipo y suministros estandarizados;</li> <li>▪ cuando la OPS puede beneficiarse de un acuerdo existente firmado por otro organismo del sistema de las Naciones Unidas y el contratista ha acordado ofrecer los productos o servicios a la OPS en los mismos términos;</li> <li>▪ cuando, en la Sede de la OPS, los productos o servicios están disponibles a través de un método de suministro elaborado por organismos y departamentos federales de los Estados Unidos de América;</li> <li>▪ cuando se han obtenido ofertas para bienes y servicios idénticos competitivamente en un período razonable, generalmente no mayor de 12 meses y los precios y condiciones ofrecidos siguen siendo competitivos;</li> <li>▪ cuándo, dentro de un período anterior razonable, una solicitud formal de ofertas no ha dado resultados satisfactorios;</li> <li>▪ cuando los bienes y los servicios son para una emergencia declarada por la OPS, de conformidad con el capítulo VII.3.4 del Manual electrónico de la OPS/OMS.;</li> <li>▪ cuando el valor de las adquisiciones está por debajo de los umbrales monetarios establecidos, según se indica en el Practitioner's Handbook;</li> <li>▪ cuando PRO ha determinado que hay un proveedor de suministros para un bien o servicio, según se describe en el Practitioner's Handbook;</li> <li>▪ otras razones imperiosas y excepcionales, según las cuales la licitación competitiva no redundaría en ventajas para la OPS.</li> <li>▪ el informe mencionado en el párrafo 37 muestra 236 compras, de las cuales 93 son compras por menos de US\$5.000 (no hace falta la licitación competitiva, de acuerdo con el Reglamento y las Reglas Financieras de la OPS);</li> </ul> <p>Doce compras se hicieron por medio de Acuerdos a Largo Plazo, que se basan en procesos competitivos; cuatro compras están relacionadas con proveedores de la Administración de Servicios Generales (GSA), que ya habían presentado licitaciones a GSA; siete son compras relacionadas con un proceso competitivo de las Naciones Unidas (algún organismo de las Naciones Unidas ya había efectuado una licitación competitiva); cuatro compras corresponden al pago de derechos de autor; dos compras son monopolios; y dos</p> |                                   |

| RECOMENDACIÓN  | RESPUESTA DE LA GERENCIA  | OBSERVACIONES DEL AUDITOR EXTERNO |
|--|---|-----------------------------------|
|  | <p>compras son pedidos repetidos.</p> <p>Esto representa un total de 124 compras que no necesitaban un proceso de licitación, de conformidad con los Reglamentos de la OPS.</p> <p>La mayoría de las otras 112 compras representan contratos con personas y empresas que tienen características únicas. Cada expediente tiene un informe de adjudicación.</p> <p>Además, el Departamento de Gestión de Compras y Suministros (PRO) siempre solicita que la Autorización de Compra incluya una justificación en caso de que se solicite una única fuente.</p> <p>Esta recomendación debe cerrarse.</p> |                                   |
| <p><b>Recomendación 5</b></p> <p>Recomendamos que la OPS siga reforzando la capacitación del personal en los conceptos de las IPSAS y mantenga una supervisión cercana de las unidades que presentan un riesgo mayor.</p>  | <p>FRM seguirá reforzando la comprensión de los conceptos de las IPSAS mediante sesiones de Elluminate con las representaciones en los países en el cuarto trimestre del 2013. En el segundo trimestre del 2013 se entregará a las representaciones en los países un documento donde se detallan las lecciones aprendidas durante el cierre financiero del 2012.</p>  | <p>EN CURSO</p>                   |
| <p><b>Recomendación 6</b></p> <p>Recomendamos que la OPS dedique todos sus esfuerzos para cumplir con la fecha límite calculada para la fase de preejecución como un asunto prioritario. Esa fase es la más importante ya que define la gestión integral del cambio y la estructura de todo el proyecto del sistema de ERP.</p>  | <p>Actualmente, la OPS está llevando a cabo la fase de preejecución y está de acuerdo en que esta es una fase importante del ERP. Se ha asignado prioridad al mantenimiento del calendario establecido para la ejecución del ERP.</p>   | <p>CERRADA</p>                    |
| <p><b>Recomendación 7</b></p> <p>Recomendamos que la OPS aumente sus actividades de comunicación e información a través de todos los niveles de la Organización. Es necesario que el personal esté informado acerca del progreso del proyecto, de sus ventajas, beneficios y costo y, además, la capacitación del personal debe planificarse con mucha antelación.</p> | <p>La OPS emitirá una solicitud de propuestas para buscar a un proveedor especializado en comunicaciones de ERP y la gestión del cambio. Debido a la importancia, repercusión y sensibilidad del proyecto, es indispensable adoptar los canales de comunicación más apropiados para este proyecto y aprovechar el apoyo de un asociado experimentado.</p>   | <p>CERRADA</p>                    |
| <p><b>Recomendación 8</b></p> <p>Recomendamos empezar el análisis necesario para determinar los pasos que deben darse en las próximas primera y segunda fases. Además, la OPS debe definir indicadores o metas para vigilar el progreso en llevar a la práctica el sistema de ERP.</p>   | <p>Esto se establecerá en el plan del proyecto de PMIS, que se reflejará en el plan de trabajo bienal 2014-15 de ITS y AM/SI.</p>   | <p>CERRADA</p>                    |
| <p><b>Recomendación 9</b></p> <p>Recomendamos que la Directora de la Oficina defina la gestión del riesgo como un proceso institucional, con lo cual quedarían demostrados el compromiso y el apoyo, así como la importancia de este proyecto dentro de toda la Organización.</p>  | <p>Esto se establece en la política de ERM que acaba de publicarse en el capítulo I.6.5b del Manual electrónico de la OPS/OMS, el 17 de mayo del 2013.</p> <p>Esta recomendación debe cerrarse.</p>   | <p>CERRADA</p>                    |



| RECOMENDACIÓN  | RESPUESTA DE LA GERENCIA  | OBSERVACIONES DEL AUDITOR EXTERNO          |
|--|---|--|
| <p><b>Recomendación 10</b></p> <p>Recomendamos que el proyecto de política de gestión del riesgo sea adoptado tan pronto como sea posible.</p>   | <p>Esto se establece en la política de ERM que acaba de publicarse en el capítulo I.6.5b del Manual electrónico de la OPS/OMS, el 17 de mayo del 2013.</p>  | <p>CERRADA</p>                             |
| <p><b>Recomendación 11</b></p> <p>Recomendamos que la OPS cree una unidad de gestión del riesgo para definir las funciones de gestión del riesgo y revisar los recursos dedicados a la ejecución y mantenimiento del sistema, a fin de asegurar el éxito cuando el sistema esté en pleno funcionamiento.</p>   | <p>Ahora AM tiene un profesional de gestión de riesgos institucionales, quien está capacitando y facilitando la creación de registros de riesgo y de planes preventivos del riesgo en los países y la Sede. La necesidad de contar con otros recursos humanos para formar una unidad será sopesada con la respuesta de los países y las entidades de la Sede a la capacitación en materia de ERM.</p>   | <p>NO SE HA PUESTO EN PRÁCTICA TODAVÍA</p> |
| <p><b>Recomendación 12</b></p> <p>La OPS necesita un Manual electrónico integral para brindar orientación y asistencia a todo el personal para poner en práctica los valores de la OPS de equidad, excelencia, solidaridad, respeto e integridad. Recomendamos que la OPS proceda a actualizar el Manual electrónico con todas las normas y procedimientos relacionados con la gestión de la OPS</p> | <p>El Manual electrónico de la OPS/OMS adopta íntegramente el índice del Manual electrónico de la OMS, excepto en los casos en que en la OPS hay una diferencia con respecto a la política de la OMS. Para ambos tipos de política (las variaciones conforman cerca de 40% de todas las políticas y las no variaciones llegan a 60%) el Manual electrónico de la OPS/OMS, quedó terminado desde el 18 de junio del 2012 (boletín de información general: HQ/FO-12-49). El Manual electrónico de la OPS/OMS, en vigor a partir del 18 de junio del 2012, ha sido y sigue siendo el único compendio de las políticas de la OPS. Por consiguiente, en la Intranet de la OPS hay una versión integral del Manual electrónico de la OPS/OMS a disposición de todos los miembros del personal y los directivos. Además, el Comité Permanente de la OPS/OMS se reúne por lo general una vez al mes para revisar las propuestas de política. Desde junio del 2012, el Comité Permanente ha aprobado para su publicación entre 1 y 2 políticas por mes, a fin de mejorar las políticas y mantener actualizado el Manual.</p> <p>Con respecto a los procedimientos, se está elaborando una modalidad y un plan de trabajo para mejorar el manejo y las actualizaciones de los procedimientos, cuando sea necesario, a fin de coincidir con la implementación del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS). Al hacerlo, se evita la duplicación del trabajo y se logran economías ya que muchos de los procedimientos de trabajo normalizados que se efectúan en forma manual se automatizarán o serán afectados por los flujos de trabajo del PMIS.</p> | <p>EN CURSO</p>                            |
| <p><b>Recomendación 13</b></p> <p>Debido a la diferente valoración del inventario del Programa PALTEX y a la inquietud de que contendría libros obsoletos, dañados o perdidos, le recomendamos a la OPS que contrate a una parte independiente para llevar a cabo un control de los</p>  | <p>La OPS está preparando la solicitud de cotizaciones de empresas contables para efectuar un control físico independiente del inventario de PALTEX. El señor Eduardo Castro será el oficial del proyecto para esta iniciativa y, con el apoyo de FRM, velará por que esta</p>  | <p>EN CURSO</p>                            |

| RECOMENDACIÓN   | RESPUESTA DE LA GERENCIA   | OBSERVACIONES DEL AUDITOR EXTERNO |
|---|--|-----------------------------------|
| inventarios físicos en su nombre.   | tarea esté finalizada en el cuarto trimestre del 2013.   |                                   |
| <p><b>Recomendación 14</b></p> <p>Consideramos que la OPS debe fortalecer el control del inventario de libros. Actualmente, el personal de PALTEX registra todas las operaciones en forma manual por medio de un programa de computación. Recomendamos que se utilicen sistemas de control electrónicos dotados de un lector de código de barras que suministra información exacta acerca del inventario.</p> | <p>El módulo necesitaba un lector electrónico de código de barras que se compró en abril del 2013. Se necesita otra programación para apoyar este módulo.</p> <p>Esperamos probar el módulo en el tercer trimestre del 2013. Si todo está funcionando bien, se aplicará en algunos centros de distribución en el 2014.</p> | EN CURSO                          |
| <p><b>Recomendación 15</b></p> <p>Sugerimos que la OPS haga un estudio sobre la viabilidad técnica y económica futuras del programa PALTEX. Además de analizar si los ingresos obtenidos cubren los gastos de operación, la Organización debe analizar el consumo cada vez mayor de medios digitales en comparación con las publicaciones tradicionales.</p>  | <p>En el primer trimestre del 2014, se hará un estudio sobre la viabilidad técnica y económica.</p> <p>La OPS también analizará el uso de libros electrónicos y los datos digitales en comparación con las copias impresas.</p>  | EN CURSO                          |