

## **59.º CONSEJO DIRECTIVO**

### **73.ª SESIÓN DEL COMITÉ REGIONAL DE LA OMS PARA LAS AMÉRICAS**

*Sesión virtual, del 20 al 24 de septiembre del 2021*

---

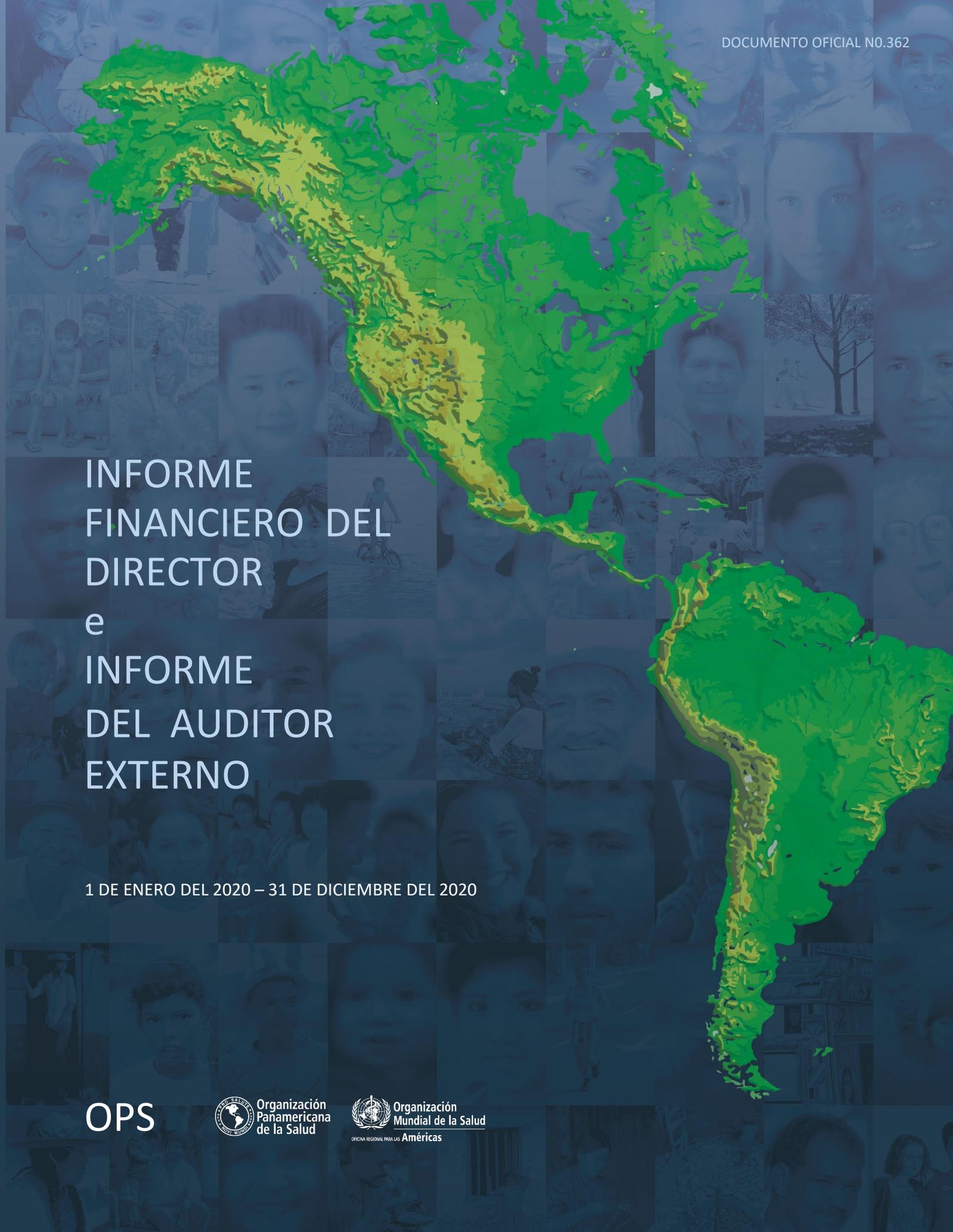
*Punto 5.2 del orden del día provisional*

OD362  
31 de mayo del 2021  
Original: inglés

### **INFORME FINANCIERO DEL DIRECTOR E INFORME DEL AUDITOR EXTERNO**

**1 DE ENERO DEL 2020 – 31 DE DICIEMBRE DEL 2020**

---



# INFORME FINANCIERO DEL DIRECTOR e INFORME DEL AUDITOR EXTERNO

1 DE ENERO DEL 2020 – 31 DE DICIEMBRE DEL 2020

OPS



Organización  
Panamericana  
de la Salud



Organización  
Mundial de la Salud  
OFICINA REGIONAL PARA LAS  
Américas

**INFORME  
FINANCIERO  
DEL  
DIRECTOR  
e  
INFORME  
DEL  
AUDITOR EXTERNO**

**1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2020**

**Washington, D.C., 2020**

Informe Financiero del Director e Informe del Auditor Externo. 1 de enero del 2019 al 31 de diciembre del 2019. (Documento oficial: 362)

© Organización Panamericana de la Salud, 2021

ISBN: 978-92-75-17362-6 (pdf)

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



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

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

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

**Forma de cita propuesta:** *Informe Financiero del Director e Informe del Auditor Externo. 1 de enero del 2019 al 31 de diciembre del 2019.* (Documento oficial: 362). Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud; 2021. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. <https://doi.org/10.37774/9789275173626>.

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

**Ventas, derechos y licencias:** para adquirir publicaciones de la OPS, escribir a [sales@paho.org](mailto:sales@paho.org). Para presentar solicitudes de uso comercial y consultas sobre derechos y licencias, véase [www.paho.org/permissions](http://www.paho.org/permissions).

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

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

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

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

## ÍNDICE

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>COMENTARIOS DE LA DIRECTORA</b> | 1 |
|------------------------------------|---|

---

### **INFORME FINANCIERO Y ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS**

|   |    |
|---|----|
| Certificación de los estados financieros del ejercicio finalizado el 31 de diciembre del 2020 | 11 |
| Declaración sobre el control interno  | 12 |
| Opinión del Auditor Externo   | 19 |

---

### **ESTADOS FINANCIEROS**

|   |    |
|---|----|
| Estado de situación financiera                              | 22 |
| Estado de rendimiento financiero                            | 23 |
| Estado de cambios en los activos netos                      | 24 |
| Estado de flujos de efectivo                                | 25 |
| Estado de comparación del presupuesto y los importes reales | 26 |
| Notas a los estados financieros                             | 28 |

---

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| <b>INFORME DEL AUDITOR EXTERNO</b> | 71 |
|------------------------------------|----|

---

### **ANEXO NO AUDITADO**

|  |    |
|--|----|
| Información por segmentos sobre el estado de rendimiento financiero              | 1  |
| Contribuciones señaladas   | 6  |
| Mecanismos de compras  | 7  |
| Contribuciones voluntarias   | 12 |
| Oficina Regional para las Américas (AMRO) de la Organización Mundial de la Salud | 32 |
| Otros centros  | 33 |

---

El anexo con la información no auditada del ejercicio finalizado el 31 de diciembre del 2020 puede consultarse en el portal web de los Cuerpos Directivos: <https://www.paho.org/es/documentos/ce168od362-anexo-no-auditado-informe-financiero-director-correspondiente-al-2020>

## COMENTARIOS DE LA DIRECTORA



De conformidad con el párrafo 14.9 del Reglamento Financiero de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), tengo el honor de presentar el Informe Financiero de la Organización Panamericana de la Salud correspondiente al período de presentación de información financiera comprendido entre el 1 de enero del 2020 y el 31 de diciembre del 2020.

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

Aunque la OPS ha adoptado un período anual de presentación de informes financieros según lo estipulado en el párrafo 2.2 del Reglamento Financiero, el período presupuestario sigue siendo de un bienio (párrafo 2.1 del Reglamento Financiero). Por consiguiente, para fines de comparación entre los importes reales y las cifras presupuestarias, en los Comentarios de la Directora, las cifras del presupuesto anual representan la mitad del Presupuesto por Programas 2020-2021 bienal como una aproximación de las cifras presupuestarias anuales.

### 1. Principales logros técnicos del 2020

A lo largo del 2020, la OPS siguió siendo **una voz autorizada para la salud en la Región, al suministrar orientación política, estratégica y técnica** sobre la respuesta a la pandemia de COVID-19 a los niveles más altos de los gobiernos, los agentes no estatales, otros organismos de las Naciones Unidas y el sistema interamericano. En consonancia con sus principios de **solidaridad y equidad**, la OPS hizo un llamamiento a la unidad para abordar el impacto de la pandemia y brindar acceso equitativo a los instrumentos de respuesta a la COVID-19, al tiempo que abogaba por la continuidad de los servicios esenciales de salud para salvar vidas y mitigar los efectos devastadores de la pandemia en los logros en materia de salud pública regional, que se han alcanzado con tanto esfuerzo. La pandemia ha dirigido la atención hacia la necesidad de acelerar las actividades basadas en datos de buena calidad a fin de reorganizar y ampliar la prestación de servicios de salud para responder a las necesidades de los pacientes con COVID-19, incluida la atención crítica, al tiempo que se mantienen los **servicios esenciales de salud**, como el diagnóstico y tratamiento del cáncer, la salud mental y otras enfermedades no transmisibles, además de la vacunación. Por medio de su cooperación técnica, la OPS sigue siendo un **catalizador** para el mejoramiento de la salud y el bienestar de la población de la Región de las Américas, en colaboración con sus Estados Miembros y sus asociados.

En el 2020, se hicieron avances importantes hacia el logro de las metas establecidas en el Plan Estratégico de la OPS 2020-2025 y el cumplimiento de los compromisos de la Agenda de Salud Sostenible para las Américas 2018-2030 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Algunos de los aspectos destacados son:

- Con el apoyo de la OPS, en la mayoría de los países ha habido un aumento significativo de la **capacidad hospitalaria y de atención crítica** durante la respuesta a la COVID-19. De acuerdo con estudio efectuado en cuatro países, hubo un aumento promedio de 156% en las camas de las unidades de cuidados intensivos (UCI) entre marzo del 2020 y enero del 2021. A pesar de que muchos países alcanzaron un punto crítico en la tasa de ocupación hospitalaria (de 80% o más por encima del umbral de la tasa de ocupación) debido al aumento repentino de la demanda generada por los pacientes

con COVID-19, sin estos esfuerzos acelerados, el número de muertes hubiese sido mucho más alto. El uso de enfoques innovadores como **la telemedicina fortaleció el primer nivel de atención**, además de que se mejoraron tanto la coordinación como **la integración en la prestación de servicios de salud**.

- La OPS dio apoyo y asesoramiento a los Estados Miembros en preparación para la **vacunación contra la COVID-19** a través del Mecanismo COVAX con la Alianza Gavi y UNICEF. La OPS también apoyó las negociaciones sobre las vacunas para mantener el suministro a los precios negociados previamente o a mejores precios al menos hasta el 2021, dado el grave impacto económico de la pandemia, incluso para la **vacuna antineumocócica conjugada, la vacuna contra el virus del papiloma humano y la vacuna contra los rotavirus**.
- La OPS permitió un mayor acceso a los **suministros esenciales de salud** para la COVID-19 mediante la promoción, coordinación y negociación dentro de mecanismos mundiales clave, como el consorcio mundial de suministros para la COVID-19 y los tres pilares del Acelerador del Acceso a las Herramientas contra la COVID-19 (vacunas, medios de diagnóstico y opciones terapéuticas). La OPS mantuvo representaciones formales en el consorcio y en cada pilar. Los Estados Miembros invirtieron considerables recursos en mejorar el acceso a los medicamentos y los dispositivos médicos (incluidos los medios de diagnóstico) para prevenir, tratar y diagnosticar la COVID-19. La OPS aportó orientación fundamental mediante la lista de dispositivos médicos esenciales y la lista de medicamentos esenciales para la atención crítica de la COVID-19.
- Con la orientación técnica de la OPS, 23 países incrementaron sus capacidades para afrontar el aumento repentino de la demanda por medio del despliegue de 171 **equipos médicos de emergencia** nacionales y la selección y puesta en funcionamiento de 198 sitios alternativos de atención médica para la COVID-19. Treinta y dos países formularon **planes nacionales de preparación y respuesta frente a la COVID-19**. Treinta y cinco países y territorios mejoraron su capacidad para el **diagnóstico** molecular de la COVID-19; y se reforzó la capacidad de **prevención y control de infecciones** en todos los países, mientras que 33 países y territorios informaron que tenían un programa nacional de prevención y control de infecciones, así como normas de **agua y saneamiento** en los centros de atención de salud. Veintiún países han integrado la COVID-19 en los sistemas habituales de vigilancia de las enfermedades respiratorias agudas graves y los síndromes pseudogripales.
- Los países avanzaron en la ejecución del plan de acción sobre **recursos humanos para la salud** (CD56/10, Rev. 1), que ayudará a satisfacer la necesidad considerable de una fuerza laboral de salud más amplia y capacitada y a remediar las desigualdades en la distribución del personal de salud, que se agudizaron significativamente debido a la pandemia de COVID-19. En el 2020, se elaboraron herramientas para la planificación de los recursos humanos en caso de un aumento repentino de la demanda en el contexto de la COVID-19. El análisis del personal de salud en el contexto de la COVID-19 en 12 países del Caribe y los estudios de caso efectuados en Belice, Granada y Jamaica pusieron de relieve las necesidades de respuesta. **El Campus Virtual de Salud Pública de la OPS** se ha convertido en una plataforma esencial para la creación continua de capacidad y el intercambio de información para los profesionales de la salud.
- Una renovada **asociación con la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL)** facilitó el análisis y la promoción de políticas para controlar y mitigar los efectos de la pandemia, reiniciar las actividades de manera segura y reconstruir de una manera sostenible e inclusiva. Un producto clave de esta asociación fue el informe conjunto publicado en julio del 2020 por la CEPAL y la OPS, que documentó por qué las economías de la Región solo reiniciarán sus actividades si se aplana la curva de contagio de la pandemia de COVID-19.
- En el 2020, el **Fondo Estratégico de la OPS** ayudó a los Estados Miembros a adquirir \$186 millones en medicamentos, suministros y pruebas diagnósticas en 23 especialidades y servicios terapéuticos, para apoyar el tratamiento y el diagnóstico de más de 18,8 millones de personas (un aumento de cerca del 83% con respecto al 2019). La pandemia ha servido como una oportunidad para destacar y mejorar las **funciones esenciales de salud pública**, en particular las relacionadas con la preparación y la respuesta ante emergencias y para invertir en sistemas de salud resilientes. A la luz de los desafíos éticos planteados a la respuesta de salud pública, la OPS prestó cooperación técnica a fin de integrar **la ética en la respuesta pandémica**, incluida en la vigilancia, el establecimiento de prioridades en la asignación de los escasos recursos para la atención crítica y el uso de intervenciones no comprobadas para la COVID-19 fuera del contexto de la investigación.

- Además de la respuesta a la pandemia de COVID-19, la cooperación técnica de la OPS apoyó a 13 países y territorios en la ejecución de **actividades que salvan vidas** en el curso de emergencias de salud concurrentes sin clasificar. En el caso de los 139 eventos notificados por 49 países y territorios en el 2020 se hizo una evaluación del riesgo dentro de las 72 horas siguientes a la detección. La Región demostró una capacidad sustancial para detectar y notificar los casos de COVID-19, con un promedio de 0,6 días entre el momento en que se detectó el primer caso de COVID-19 y su notificación al **Sistema de Gestión de Eventos** (intervalo: de 0 a 2 días).
- La OPS siguió apoyando a los países en la implementación de la iniciativa de **hospitales inteligentes**, a pesar de las restricciones y limitaciones causadas por la COVID-19. Veinte centros de salud más seguros y ecológicos están prestando servicios médicos en siete países del Caribe, con la finalización de la adaptación en el Hospital Portsmouth en Dominica y el centro de salud Richfond en Santa Lucía. En el 2020, Santa Lucía se convirtió en el primero de los siete países que finalizaron la adaptación planificada de todos los 15 establecimientos del proyecto.
- Se ha seguido avanzando en la aplicación de la **iniciativa para la eliminación de enfermedades transmisibles**. La OPS llevó a cabo una misión para certificar la eliminación de la **malaria** en El Salvador, otro hito que se espera que tendrá un efecto catalizador en el progreso de los países vecinos. Debido a que desde hace dos años no ha habido transmisión de la malaria en Belice, el país es candidato para recibir la certificación como libre de malaria en el 2022. Todos los 19 países donde la malaria es endémica siguieron aplicando medidas para garantizar el diagnóstico precoz y el tratamiento de los casos de esta enfermedad. Se lograron avances en la campaña 2020-2021 para la administración masiva de medicamentos destinada a la eliminación de la **filariasis** en Guyana. Colombia pudo avanzar en el control del vector de la **enfermedad de Chagas** en 23 municipios. A pesar de las explosivas epidemias de **dengue** en varios países, se mantuvo el objetivo de una tasa de letalidad por casos regionales de menos de 0,05%.
- La OPS también contribuyó al mantenimiento de los servicios de **prevención y control de la infección por el VIH** en Haití, donde el número de centros para la prevención de la infección por el VIH mediante profilaxis previa a la exposición aumentó de 7 a 31, y donde empezó a funcionar un sistema nacional de vigilancia de la farmacoresistencia a los medicamentos contra el VIH con el apoyo del Centro Colaborador de la OMS de Martinica. Se espera que pronto Dominica reciba la validación por haber eliminado la transmisión maternoinfantil del VIH y la sífilis congénita.
- El número de casos confirmados de **sarampión** notificados en la Región disminuyó de 21.674 casos en 14 países en el 2019 a 8.720 casos en 9 países en el 2020. Esto se logró mediante el trabajo con las autoridades nacionales que recibieron cooperación técnica para aumentar la inmunización en estos países.
- De conformidad con el *Plan de acción sobre la resistencia a los antimicrobianos* (CD54/12, Rev. 1), cuatro países finalizaron la ejecución de sus primeros **planes nacionales quinquenales de acción en materia de resistencia a los antimicrobianos** y, con el apoyo de la OPS, están avanzando para ejecutar un segundo plan quinquenal, con un enfoque más integral de “Una salud” que incorpore el medioambiente, además de la agricultura y la sanidad animal.
- La OPS generó nuevos datos, conocimientos y orientaciones sobre **las ENT y la salud mental y la COVID-19**, lo que abarca el modelado de la proporción de personas con trastornos subyacentes expuestas al riesgo de la COVID-19, así como orientación para el público y los profesionales de salud acerca de la reducción del riesgo de la COVID-19 en personas que viven con una ENT. Como parte de la iniciativa HEARTS en la Región de las Américas, doce países siguen aplicando este paquete técnico y están demostrando que es posible mejorar el control de la hipertensión. En Trinidad y Tabago, se pasó de 5 a 35 sitios donde la iniciativa está en ejecución y la cobertura de la población aumentó de 150.000 a más de 500.000 personas. Con respecto al cáncer en la niñez, Perú aprobó una ley para garantizar el acceso a servicios gratuitos de diagnóstico y tratamiento. La OPS también promovió el diálogo sobre políticas entre diversos sectores acerca de soluciones innovadoras para hacer frente a la violencia en el contexto de la COVID-19, fundamentadas en nuevas orientaciones técnicas.
- Treinta y un países han integrado **la salud mental en la atención primaria de salud**, de conformidad con el *Plan de acción sobre salud mental* de la OPS (CD53/8, Rev. 1). Esto representa un aumento de 34% desde el 2017 y de 100% desde el 2014. COMISCA aprobó una estrategia subregional en Centroamérica con la cooperación técnica de la OPS, también en consonancia con el plan de acción. Se apoyó la creación de capacidad sobre salud mental y apoyo psicosocial

y, como parte de la respuesta de emergencia, se establecieron mecanismos de coordinación de los servicios de salud mental y apoyo psicosocial en los países.

- En varios Estados Miembros se elaboraron **reglamentos más estrictos para el control del tabaco**. Con los nuevos reglamentos aprobados en Paraguay en diciembre del 2020, los espacios públicos de todos los países sudamericanos ahora se encuentran libres de humo de tabaco, de conformidad con el artículo 8 del Convenio Marco de la OMS para el Control del Tabaco (CMCT). En febrero del 2020, Bolivia aprobó una nueva ley integral de control del tabaco. También se hicieron avances para desincentivar el consumo de productos procesados o ultraprocesados con contenidos altos de **azúcar, grasa y sal**. México se unió a Chile, Ecuador y Perú en la implementación del **etiquetado frontal de los empaques**. En enero del 2020, Perú estableció una indexación automática anual de los impuestos a los cigarrillos y las **bebidas alcohólicas**, mientras que, en octubre, Trinidad y Tabago aumentó los impuestos a los cigarrillos, el tabaco para fumar y el tabaco para pipas de agua.
- Por conducto del **Fondo Rotatorio**, PANAFTOSA apoyó el suministro de productos inmunobiológicos caninos y humanos para los programas nacionales de rabia: 10 países adquirieron más de 23 millones de dosis de vacunas contra la rabia canina destinadas a los programas de vacunación masiva de perros; nueve países han adquirido más de 94.000 viales de inmunoglobulina para la profilaxia posterior a la exposición; y 10 países han adquirido más de 2.100.000 dosis de vacunas contra la rabia humana para la profilaxis tanto posterior como previa a la exposición.
- En los Estados Miembros es cada vez mayor el consenso y el compromiso político a alto nivel en torno al modelo de **sistemas de información para la salud (IS4H**, por su acrónimo en inglés), de conformidad con el *Plan de acción para el fortalecimiento de los sistemas de información para la salud 2019-2023* (CD57/9, Rev. 1). Esto ha contribuido a posicionar a los ministerios de salud a la vanguardia de la transformación digital de los gobiernos. En estrecha coordinación con la OPS, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha incorporado formalmente el marco de los IS4H como criterio para la asignación de préstamos para el sector de la salud. Desde entonces, el BID ha invertido y planificado la utilización de más de \$681 millones en once países para fortalecer los sistemas de información y salud digital. La OPS también impartió capacitación y amplió sus redes de colaboración para desplegar rápidamente herramientas y cápsulas de conocimiento a fin de preparar a las autoridades de salud para adaptar y fortalecer sus sistemas de información durante esta emergencia de salud pública.
- Además, la OPS elaboró e implementó métodos para **el seguimiento de los indicadores del ODS3 y sus desigualdades** a nivel regional, subregional y nacional, lo que incluye un tablero de control y una base de datos con datos pertinentes y el intercambio de metodologías de establecimiento y seguimiento de las metas. La OPS publicó el **marco de seguimiento de la salud universal**, que permite el análisis integrado de la ejecución de las políticas y de los indicadores de resultados para la salud universal.
- También se han fortalecido los conocimientos, la base de evidencia y la capacidad de los responsables políticos nacionales, los legisladores y las autoridades de salud para integrar la atención a **la equidad, la igualdad étnica y de género, y los derechos humanos** en los programas de salud pública, incluso en los de respuesta a la COVID-19. Se han divulgado y utilizado documentos de orientación con consideraciones clave que los países han utilizado como puntos de referencia, con temas como la integración del género en la respuesta y las necesidades de los **pueblos indígenas, los afrodescendientes y otros grupos étnicos**. La OPS también suministró espacios seguros para que los **jóvenes** se expresaran y discutieran sus preguntas e inquietudes con respecto a la COVID-19, a través de reuniones semanales para jóvenes.

En apoyo de estos logros y para hacer avanzar sus prioridades, la OPS fortaleció y amplió **las alianzas y asociaciones estratégicas**, entre otras: *a)* la iniciativa ya mencionada con la CEPAL; *b)* la colaboración con instituciones financieras internacionales para garantizar el apoyo financiero a las compras por los países de vacunas contra la COVID-19 y otros suministros críticos de salud pública para combatir la pandemia; *c)* el diálogo con los mecanismos de integración de la Región (como CELAC, CARICOM y PROSUR) para dar una respuesta coordinada a la pandemia de COVID-19; y *d)* un memorándum de entendimiento con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) relativo a los principales riesgos para la salud que afectan a las poblaciones migrantes y que se han visto exacerbados por la pandemia de COVID-19. La OPS firmó acuerdos durante este período con 29 nuevos socios financieros, que representan a un grupo diverso de fundaciones, organizaciones benéficas públicas, academias y organismos de desarrollo.

En el 2020, la OPS también inició un proceso para reorientar la cooperación técnica a los Estados Miembros a fin de garantizar una **respuesta ágil** a nivel regional, subregional y nacional en el contexto de un entorno en evolución con cambios acelerados por la pandemia de COVID-19. Las experiencias y enseñanzas obtenidas con respecto a **la reorganización de los servicios de salud, la colaboración interprogramática y las innovaciones en las modalidades de prestación de servicios** han contribuido a contener en cierta medida el impacto de la pandemia en algunos países. Estas valiosas lecciones servirán para orientar las intervenciones en el 2021 y los años posteriores para aumentar la resiliencia de los servicios de salud, al tiempo que se sigue trabajando hombro con hombro con los Estados Miembros y los asociados para proteger, recuperar y acelerar los logros en materia de salud pública.

En el *Informe anual del Director de la Oficina Sanitaria Panamericana* se puede encontrar un examen más detallado de los logros de la OPS. Puede consultarse en <https://www.paho.org/es/documentos/cd583-informe-anual-director-oficina-sanitaria-panamericana-salvar-vidas-mejorar-salud>

## 2. Ingresos totales

| Principales componentes de los ingresos de la OPS <sup>1</sup> | (millones de dólares) |                |
|--|-----------------------|----------------|
|  | 2020                  | 2019           |
| Programa y presupuesto   | 338.7                 | 284.8          |
| Fondos para compras <sup>2</sup>                               | 936.2                 | 833.7          |
| Contribuciones voluntarias nacionales                          | 57.2                  | 57.8           |
| Otros fondos especiales <sup>3</sup>                           | 8.0                   | 17.8           |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1,340.1</b>        | <b>1,194.1</b> |

<sup>1</sup> Hay diferencias en la presentación de los ingresos en comparación con la nota 15 de los estados financieros.

<sup>2</sup> Incluye una asignación para cuentas dudosas de \$6,8 millones en el 2020 y de \$6,3 millones en el 2019.

<sup>3</sup> En el 2020: Otros fondos especiales incluyen el Fondo de Igualación de Impuestos (\$8,1 millones), PALTEX (-\$0,2 millones) y el Fondo de Provisión para Pagos por Rescisión del Nombramiento y Repatriación (\$0,1 millones). En el 2019: Fondo de Igualación de Impuestos (\$14,9 millones) y PALTEX (\$2,3 millones) y el Fondo de Provisión para Pagos por Rescisión del Nombramiento y Repatriación (\$0,6 millones).

| Ingresos del programa y presupuesto (información detallada) | (millones de dólares) |              |
|---|-----------------------|--------------|
|   | 2020                  | 2019         |
| Contribuciones señaladas <sup>1</sup>                       | 97.2                  | 97.1         |
| Contribuciones voluntarias de la OPS                        | 73.9                  | 56.7         |
| Contribuciones voluntarias de la OMS                        | 104.0                 | 39.0         |
| Otros fondos de la OMS <sup>2</sup>                         | 50.2                  | 45.4         |
| Gastos de apoyo a programas                                 | 16.8                  | 18.8         |
| Ingresos varios <sup>3</sup>                                | 15.7                  | 24.0         |
| Otros <sup>4</sup>  | (19.1)                | 3.8          |
| <b>Ingresos totales</b>                                     | <b>338.7</b>          | <b>284.8</b> |

<sup>1</sup> Neto de igualación de impuestos.

<sup>2</sup> En el 2020, en otros fondos de la OMS se incluyeron las contribuciones señaladas de la OMS (\$46,6 millones) y la cuenta especial para gastos de prestación de servicios de la OMS (\$3,6 millones). En el 2019: \$37,9 millones y \$7,5 millones, respectivamente.

<sup>3</sup> En el 2020: intereses devengados (\$11,2 millones), ganancias por valoración (\$4,9 millones), otros ingresos (-\$0,4 millones). En el 2019: intereses devengados (\$21,1 millones), ganancias por valoración (\$3,2 millones), otros ingresos (-\$0,3 millones).

<sup>4</sup> Incluye la asignación para cuentas dudosas por un total de \$23,4 millones, según el artículo 13.6 del Reglamento Financiero que autoriza al Director para establecer una reserva para cuentas dudosas cuando no se prevé que esas cuentas sean liquidadas dentro de los 12 meses siguientes a la fecha del informe financiero anual, ni se ha establecido un plan de pago para esas cuentas.

### **3. Contribuciones señaladas de la OPS e ingresos varios presupuestados**

Los ingresos por un total de \$97,2 millones procedentes de las contribuciones señaladas de la OPS se registraron en su totalidad en la fecha en que las contribuciones se convirtieron en vencidas y exigibles, es decir, el 1 de enero del 2020. En el 2020, la recaudación de las contribuciones señaladas del año en curso y de años anteriores, incluido el Fondo de Igualación de Impuestos, ascendió a \$41,9 millones y a \$67,7 millones, respectivamente. En el 2020, la tasa de recaudación de las contribuciones señaladas para el año en curso, incluido el Fondo de Igualación de Impuestos, fue de 40%, en comparación con 27% en el 2019. En el 2020, la OPS recibió pagos de las contribuciones señaladas correspondientes al año en curso y a años anteriores de 36 Estados Miembros. Veintisiete Estados Miembros pagaron la totalidad de sus contribuciones señaladas para el 2020, cuatro Estados Miembros hicieron pagos parciales de sus contribuciones señaladas del 2020, mientras que once Estados Miembros no efectuaron ningún pago de sus contribuciones señaladas correspondientes al 2020.

El total de las contribuciones señaladas pendientes de pago, incluidos los montos adeudados correspondientes a ejercicios financieros anteriores, disminuyó de \$88,9 millones al 31 de diciembre del 2019 a \$84,6 millones al 31 de diciembre del 2020. Como resultado del retraso en la recaudación de las contribuciones señaladas de los Estados Miembros, la Organización utilizó por completo el saldo en efectivo del Fondo de Trabajo, así como otros \$17,0 millones en fondos procedentes de otras fuentes internas no sujetas a restricciones. Por lo tanto, la OPS comenzó el año 2021 con una reducción grave en el saldo de recursos para ejecutar el Presupuesto por Programas 2020-2021, y esto continuará hasta que los Estados Miembros cumplan con los compromisos económicos que tienen con la Organización. La OPS ha solicitado formalmente a todos los Estados Miembros que paguen su contribución actual y las contribuciones señaladas pendientes lo antes posible en el 2021 con el fin de aliviar esta situación y garantizar la continuidad de las actividades básicas de la Organización.

Cada año, los delegados que asisten al Consejo Directivo o a la Conferencia Sanitaria Panamericana examinan en detalle la situación financiera de los Estados Miembros que están atrasados en el pago de sus contribuciones señaladas y están sujetos a lo dispuesto en el apartado B del artículo 6 de la Constitución de la OPS. Al 31 de diciembre del 2020, había un Estado Miembro y un Miembro Asociado sujetos a las disposiciones del apartado B del artículo 6.

Los ingresos varios incluyen ingresos procedentes de las inversiones obtenidos de los fondos administrados por la Organización, otros ingresos varios relacionados con carteras de inversión, las ganancias y pérdidas cambiarias netas y otros ingresos varios. El total de los ingresos varios disponibles para el presupuesto de las contribuciones señaladas correspondiente al 2020 fue de \$11,0 millones, desglosado de la siguiente manera: \$11,2 millones en ingresos provenientes de las inversiones, \$0,5 millones correspondientes a comisiones por gestión de las inversiones, una ganancia neta de \$0,2 millones en el cambio de divisas y \$0,1 millones en otros ingresos varios.

### **4. Fondo de Trabajo y préstamos internos**

Al 31 de diciembre del 2020, el saldo del Fondo de Trabajo de la Organización era de \$28,7 millones. El Consejo Directivo, mediante su resolución CD58. R1, aumentó de \$25,0 millones a \$50,0 millones el nivel máximo autorizado del Fondo. El Fondo de Trabajo recibió \$2,5 millones del Fondo del excedente presupuestario, de conformidad con lo aprobado mediante la resolución CD58. R2 y \$1,3 millones del Fondo del excedente de los ingresos.

Debido al retraso en la recaudación de las contribuciones señaladas de los Estados Miembros, la Organización utilizó por completo el saldo en efectivo del Fondo de Trabajo, que ascendía a \$28,7 millones, así como otros \$17 millones en fondos procedentes de otras fuentes internas no sujetas a restricciones. Por lo tanto, la OPS comenzó el año 2021 con una reducción grave en el saldo de recursos para ejecutar el Presupuesto por Programas 2020-2021, y esto continuará hasta que los Estados Miembros cumplan con sus compromisos económicos con respecto a la Organización.

### **5. Contribuciones señaladas de la OMS y otros fondos de la OMS**

En el 2020, la Organización recibió casi el doble del nivel de financiamiento de la OMS correspondiente al 2019, en respuesta a la pandemia de COVID-19. Al 31 de diciembre del 2020, la ejecución total de los fondos de la OMS durante el 2020 sumaba

\$154,2 millones, en comparación con \$84,4 millones en el 2019, desglosados de la manera siguiente:

- a) \$150,6 millones de la asignación del presupuesto ordinario de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para los programas internacionales en materia de salud, establecida por la Asamblea Mundial de la Salud para la Región de las Américas. De los \$150,6 millones, el Fondo de Emergencia de la OMS, que está incluido en la Asignación de Fondos de la OMS, ejecutó \$92,3 millones en el 2020, en comparación con \$7,5 millones en el 2019.
- b) \$3,6 millones en gastos de apoyo a programas aportados por la OMS, en comparación con \$7,5 millones en el 2019.

## 6. Contribuciones voluntarias de la OPS

Las contribuciones voluntarias de la OPS son administradas por conducto de: 1) el fondo de contribuciones voluntarias, 2) el fondo de contribuciones voluntarias destinadas a los preparativos para situaciones de emergencia y socorro en casos de desastres.

En el 2020, los ingresos totales (ejecutados) de la OPS por contribuciones voluntarias alcanzaron \$73,9 millones, lo que representa un aumento de \$17,2 millones en comparación con los \$56,7 millones del 2019. Los ingresos diferidos (no asentados como gastos) se ubicaron en \$176,5 millones al 31 de diciembre del 2020, lo que implica un aumento de \$36,9 millones en comparación con la cifra de \$139,6 millones registrada al 31 de diciembre del 2019. Los ingresos diferidos aumentaron en el fondo de contribuciones voluntarias destinadas a los preparativos para situaciones de emergencia y socorro en casos de desastres, al pasar de \$8,2 millones en el 2019 a \$33,4 millones en el 2020. Sin embargo, los ingresos diferidos en el fondo de contribuciones voluntarias (no de emergencia) disminuyeron levemente al pasar de \$50,2 millones en el 2019 a \$49,8 millones en el 2020.

En el 2020, los mayores donantes de las contribuciones voluntarias ejecutadas fueron Estados Unidos de América (\$26,7 millones), la Comisión Europea (\$15,8 millones), Panamá (\$3,0 millones), España (\$2,4 millones) y GAVI, la Alianza para las Vacunas (\$2,3 millones). Los mayores donantes de fondos destinados a los preparativos para situaciones de emergencia y socorro en casos de desastres fueron: Estados Unidos de América (\$12,0 millones), la Comisión Europea (\$9,5 millones), Canadá (\$7,8 millones), el PNUD (\$4,0 millones) y el Reino Unido (\$3,7 millones).

## 7. Contribuciones voluntarias nacionales

Las contribuciones voluntarias nacionales son recursos financieros donados por los gobiernos exclusivamente para proyectos que benefician a sus países. En el 2020, la OPS ejecutó \$57,2 millones (2019: \$57,8 millones) en contribuciones voluntarias nacionales y los ingresos diferidos ascendieron a \$243,9 millones (2019: \$210,9 millones).

| Ingresos: contribuciones voluntarias nacionales    | (millones de dólares) |             |
|--|-----------------------|-------------|
|  | 2020                  | 2019        |
| Programa Mais Medicos <sup>1</sup>                 | (0.3)                 | 2.5         |
| Otros programas en Brasil                          | 33.7                  | 43.3        |
| Otras contribuciones voluntarias nacionales        | 23.8                  | 12.0        |
| <b>TOTAL contribuciones voluntarias nacionales</b> | <b>57.2</b>           | <b>57.8</b> |

<sup>1</sup> En el 2020: el resultado neto de la revalorización de los pasivos pendientes

## 8. Compras en nombre de los Estados Miembros

Por medio de amplios procesos de licitación internacional, la OPS puede adquirir, a precios asequibles, vacunas, equipos e insumos de salud pública en nombre de los Estados Miembros y las instituciones internacionales. En el 2020, el valor total de las compras efectuadas en nombre de los Estados Miembros aumentó a \$936,2 millones frente a \$833,7 millones en el 2019.

| Ingresos: Actividades de compras<br>en nombre de los Estados Miembros      | (millones de dólares) |              |
|--|-----------------------|--------------|
|  | 2020                  | 2019         |
| Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas                               | 748.6                 | 761.2        |
| Fondo Rotatorio Regional para Suministros<br>Estratégicos de Salud Pública | 186.0                 | 70.5         |
| Compras reembolsables  | 1.6                   | 2.0          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>936.2</b>          | <b>833.7</b> |

**El Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas**, conocido anteriormente como Fondo Rotatorio para la Compra de Vacunas, fue establecido en 1977 para facilitar el acceso oportuno a vacunas de calidad a los precios más bajos posibles para los programas nacionales de inmunización en los Estados Miembros. Los ingresos pasaron de \$761,2 millones en el 2019 a \$748,6 millones en el 2020, lo que representa un cambio de 1,7%.

En el 2020, 41 países y territorios utilizaron este Fondo. Los diez Estados Miembros con mayor demanda fueron Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá y Perú, con 89% del total de las compras en el 2020. A pesar de las dificultades derivadas de la respuesta a la pandemia de COVID-19 que repercutían no solo en las actividades de vacunación a nivel nacional, sino también en la logística internacional, el Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas trabajó de manera diligente para asegurar la entrega oportuna de las vacunas necesarias para los programas de inmunización de la Región. Se emprendieron otras iniciativas por conducto de la respuesta colectiva de la OPS a fin de apoyar la preparación de los países para la introducción prevista de la nueva vacuna contra la COVID-19 en el primer semestre del 2021, sin descuidar las vacunas necesarias para mitigar los riesgos de posibles brotes de sarampión y fiebre amarilla y otras vacunas estratégicas como la antigripal. También se prestó especial atención a Haití y Venezuela, en apoyo de las necesidades de vacunas de sus programas nacionales.

En 1999 se creó el **Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública** con el propósito de facilitar la adquisición de medicamentos esenciales y suministros de salud para mejorar la asequibilidad y el acceso a la atención de salud de calidad y fortalecer la sostenibilidad de los sistemas de salud. Hasta diciembre del 2020, 34 países de América Latina y el Caribe habían suscrito acuerdos de participación con el Fondo Estratégico.

En el 2020, el Fondo Estratégico facilitó importantes mejoras en el acceso a tratamientos esenciales; entre otras, logró precios competitivos y asequibles en virtud de acuerdos a largo plazo para tratamientos de costo elevado para el cáncer de mama y la hipertensión. Además, en el 2020, las iniciativas estratégicas del programa, como la inclusión de productos biosimilares y genéricos, fortalecieron su impacto en toda la Región. Mientras tanto, como parte de la respuesta a la COVID-19, el Fondo Estratégico ayudó a mitigar interrupciones peligrosas en las cadenas de suministro para la atención médica, al adquirir con éxito más de \$110 millones en pruebas diagnósticas para la COVID-19, equipos de protección personal y medicamentos críticos para las unidades de cuidado intensivo de 15 países de la Región. Es importante destacar que el Fondo Estratégico ha logrado satisfacer el aumento de la demanda, lo que se refleja en el valor de los productos facturados que pasó de \$70,5 millones en el 2019 a \$186 millones en el 2020 en 25 países de la Región de las Américas. Al asociarse con los Estados Miembros como un mecanismo fundamental de cooperación técnica para garantizar el suministro continuo y eficiente de productos para la salud, asequibles y de calidad garantizada, para las enfermedades transmisibles y no transmisibles, el Fondo Estratégico procura seguir cumpliendo el compromiso de la OPS con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la búsqueda de la salud para todos.

En general, el uso mensual por los Estados Miembros de las líneas de crédito del Fondo Rotatorio y del Fondo Estratégico registró un aumento promedio de \$28,5 millones en el 2020, en comparación con el 2019, al pasar de \$104,8 millones a \$132,2 millones en el Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas y de \$14,7 millones a \$15,7 millones en el Fondo Estratégico.

El financiamiento de las compras de insumos y equipos médicos, y de publicaciones efectuadas por medio del **Fondo de compras reembolsables en nombre de los Estados Miembros** se situó en \$1,6 millones. En el 2020, cinco Estados Miembros utilizaron este fondo.

## 9. Gastos por categoría

Los gastos totales de la OPS, que reflejan los pagos y las obligaciones acumuladas, aumentaron de \$1.189,3 millones en el 2019 a \$1.336,2 millones en el 2020.

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

| Categorías de gastos de la OPS                                   | (millones de dólares) |                |
|--|-----------------------|----------------|
|  | 2020                  | 2019           |
| Personal y otros costos de personal <sup>1</sup>                 | 181.5                 | 143.5          |
| Suministros, bienes básicos, materiales <sup>2</sup>             | 967.5                 | 851.8          |
| Depreciación, amortización y revaluación <sup>3</sup>            | 13.3                  | 2.0            |
| Servicios contractuales  | 85.4                  | 99.5           |
| Viajes <sup>3</sup>  | 9.8                   | 34.8           |
| Transferencias y donaciones a contrapartes <sup>5</sup>          | 60.9                  | 20.1           |
| Gastos operativos generales y otros costos directos <sup>6</sup> | 17.8                  | 37.6           |
| <b>Gastos totales de la OPS</b>                                  | <b>1,336.2</b>        | <b>1,189.3</b> |

<sup>1</sup> Incluye: los costos de los sueldos (una disminución de \$3,3 millones con respecto al 2019), impacto actuarial del ASHI (\$42,2 millones de aumento en comparación con el 2019), otros costos de personal no relacionados con la nómina, es decir, prestaciones legales y por cese en el servicio (una disminución de \$0,8 millones con respecto al 2019).

<sup>2</sup> Aumento debido a los suministros médicos y materiales comprados por medio del Fondo Estratégico en respuesta a la emergencia por la COVID-19.

<sup>3</sup> Impacto de la revalorización de las propiedades en el 2020: \$11,2 millones.

<sup>4</sup> Disminuyó en 71,8%, al pasar de \$34,8 millones en el 2019 a \$9,8 millones en el 2020, principalmente como resultado de prohibiciones y restricciones de viaje, la cancelación o aplazamiento de los viajes en comisión de servicio debido a la COVID-19.

<sup>5</sup> \$56,0 millones de suministros médicos y materiales donados a los Estados Miembros.

<sup>6</sup> Refleja el teletrabajo del personal durante la pandemia de COVID-19 junto con la eliminación de los contratos de arrendamiento de espacio de oficinas debido a la compra, en el 2019, del edificio ubicado en la avenida Virginia.

## 10. Liquidez e inversiones

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

Los ingresos por inversiones totalizaron \$11,2 millones en el 2020, en comparación con \$21,1 millones en el 2019, como resultado del impacto económico de la pandemia. Las tasas de interés a corto plazo en los Estados Unidos se encuentran o están cerca de 0%, lo que reduce las opciones para invertir el exceso de liquidez.

## **11. Políticas contables y base de la preparación**

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

Estos estados financieros se prepararon dando por sentado que la Organización es una empresa en funcionamiento, que continuará activa y cumplirá con su mandato en el futuro previsible. Los Cuerpos Directivos de la Organización no han manifestado ninguna intención de cerrar la Organización ni de poner fin a sus operaciones. Además, en el momento de la preparación de estos estados financieros, la Gerencia Ejecutiva de la Organización no estaba al tanto de ninguna incertidumbre material relacionada con eventos o situaciones que pudieran suscitar dudas significativas acerca de la capacidad de la Organización para seguir funcionando.

La Organización ha podido trabajar de manera eficiente y eficaz a pesar de las restricciones impuestas por la pandemia. El impacto financiero de la COVID-19 en los resultados se ha dado a conocer dentro de las notas a los estados financieros pertinentes afectados. El efecto de la pandemia de COVID-19 en el desempeño financiero de la OPS en los próximos años dependerá de la evolución que no es posible predecir de forma fiable.

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

(Firmado)

**Carissa F. Etienne**

**Directora**

**Oficina Sanitaria Panamericana**

**Certificación de los estados financieros correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre del 2020**

De conformidad con lo dispuesto en el Artículo XIII del Reglamento Financiero, adjuntos a la presente se encuentran los estados financieros correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre del 2020. Los estados financieros, las políticas contables y las notas a los estados financieros se han preparado de acuerdo con lo estipulado en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). Los estados financieros y las notas han sido auditados por el Auditor Externo de la Organización, la Oficina Nacional de Auditoría del Gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, cuya opinión está incluida en el presente informe.

Los estados financieros del año finalizado el 31 de diciembre del 2020, junto con las notas que los respaldan, se han examinado y aprobado.

(Firmado)

**Xavier Puente Chaudé**

**Director**

**Gestión de Recursos Financieros**

(Firmado)

**Carissa F. Etienne**

**Directora**

**Oficina Sanitaria Panamericana**

25 de mayo del 2021

## Declaración sobre el control interno en la OPS correspondiente al 2020

---

### Alcance de la responsabilidad

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

En el marco del artículo 12.1 del Reglamento Financiero, que describe el alcance de mis responsabilidades, facilito información sobre la situación del entorno de control interno de la Oficina Sanitaria Panamericana en cumplimiento de la finalidad del presente informe.<sup>1</sup> En este contexto, es importante mencionar que el año pasado fue el primer año del Plan Estratégico de la OPS 2020-2025, en el que se establece claramente que la rendición de cuentas es un componente crítico de cualquier organización que funcione bien y que adopte un enfoque de gestión basada en los resultados.<sup>2</sup> El fortalecimiento de los mecanismos y elementos de la responsabilidad institucional relacionados con la transparencia y la gobernanza mediante la formulación de políticas, la gestión de riesgos, la planificación estratégica y operativa, la gestión presupuestaria, el desempeño, el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes en todos los niveles de la Organización —nacional, subregional y regional— garantiza el financiamiento y la gestión eficaces, equitativos y eficientes de los recursos para responder a las prioridades establecidas por los Estados Miembros de la OPS.

Teniendo en cuenta el mandato constitucional de la OPS, el sistema de control interno se fundamenta en el modelo de las tres líneas de defensa y está vinculado a nivel programático y transaccional al Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS).<sup>3</sup> Estos vínculos aumentan la transparencia y la eficiencia en el uso de los recursos, al centrarse en el fortalecimiento de las funciones normativas y de cumplimiento institucionales y en el aumento de la eficiencia.

La importancia de contar con mecanismos de control interno transparentes y eficientes en la Organización se hizo aún más significativa en el 2020, teniendo en cuenta el impacto de la pandemia de COVID-19<sup>4</sup> y la crítica situación financiera de la Oficina.<sup>5</sup>

### Entorno operativo de la OPS

La Organización tiene su sede en Washington, D.C. (Estados Unidos), 27 representaciones en los países y tres centros especializados en la Región.

El año 2020 será recordado como el año en que comenzó la pandemia de COVID-19. La pandemia y sus efectos fueron particularmente difíciles para la OPS, al poner a prueba las funciones básicas de la Organización en diferentes frentes, incluso en

---

<sup>1</sup> En el [Reglamento Financiero](#) se indica que “el Director deberá establecer y mantener una estructura interna de control eficaz con normas y procedimientos de trabajo, basados en las mejores prácticas del sector financiero, con el objeto de: a) asegurar una administración financiera eficiente y eficaz; b) proteger los haberes; c) alcanzar los objetivos estratégicos y las metas en consonancia con la misión de la Organización, y d) mantener una función de supervisión interna que le rinda cuentas al Director”.

<sup>2</sup> [Plan Estratégico de la Organización Panamericana de la Salud 2020-2025](#) [Internet]. Documento OD359, anexo E, Mecanismos de Rendición de Cuentas. Octubre del 2019: Washington, D.C.; OPS.

<sup>3</sup> El modelo de las tres líneas de defensa ganó prominencia hace diez años como modelo preferido para la gestión de riesgos operativos. El personal de primera línea y la gestión de las operaciones constituyen la primera línea de defensa. La gestión de riesgos y las funciones relativas al cumplimiento constituyen la segunda línea de defensa. La tercera línea de defensa consiste en las funciones de supervisión de los auditores. Véase más información en <https://inconsult.com.au/publication/understanding-the-three-lines-of-defence/>

<sup>4</sup> Véase el documento CE166/5 [Pandemia de COVID-19 en la Región de las Américas](#). 166.ª sesión del Comité Ejecutivo. Sesión virtual, 22 y 23 de junio del 2020

<sup>5</sup> Véase el documento CESS1/2: [Situación económica actual y ajustes a las prioridades estratégicas de la Organización Panamericana de la Salud](#). Sesión especial del Comité Ejecutivo. Sesión Virtual, 29 de mayo del 2020.

la gestión de la continuidad de las operaciones, el financiamiento de la sostenibilidad y, de igual importancia, la capacidad de la OPS para brindar apoyo técnico a la respuesta ante emergencias y asegurar la cooperación técnica pertinente con los Estados Miembros. Es importante destacar que la ejecución de las actividades de la Oficina ha mantenido los más altos niveles de rendición de cuentas en un entorno de crecientes niveles de riesgo debido a la inestable situación social, política y económica en los países miembros de la OPS.

Los siguientes hitos ponen de relieve varios aspectos del entorno operativo:

- Los días 11 y 12 de enero del 2020, la OMS recibió información detallada de la Comisión Nacional de Salud de China acerca del brote del virus SARS-CoV-2, el nuevo coronavirus que causa la COVID-19.
- El 17 de enero del 2020, la Oficina activó su estructura de gestión de incidentes a nivel de toda la Organización.
- El 24 de enero del 2020, la Directora de la Oficina Sanitaria Panamericana envió una carta a los ministros de salud y otros funcionarios de alto nivel en la Región de las Américas sobre el surgimiento del SARS-CoV-2, incluidas algunas consideraciones técnicas y asesoramiento.
- El 11 de marzo del 2020, el Director General de la OMS declaró el brote como una “pandemia”.
- El 12 de marzo del 2020, la Directora de la Oficina Sanitaria Panamericana le informó al personal acerca del brote y dio instrucciones para activar planes de continuidad de las operaciones en todos los lugares de destino.
- El 15 de julio del 2020, la Región de las Américas era el epicentro de la pandemia de COVID-19.<sup>6</sup>
- En diciembre del 2020, se tomó la decisión de prorrogar todas las medidas relacionadas con la emergencia causada por la COVID-19 hasta el 31 de diciembre del 2021.

Aunque todavía no es posible cuantificarla con exactitud, se considera que el impacto negativo, tanto social como económico, de la pandemia de COVID-19 no solo en el corto, el mediano y el largo plazo sino también a nivel local, nacional y mundial, no tendrá precedentes. La situación se debatió durante la sesión especial del Consejo Directivo (CDSS1/2) para presentar información actualizada a los Estados Miembros acerca de la pandemia de COVID-19 en la Región de las Américas, los preparativos relacionados con el mecanismo COVAX y el acceso equitativo a las vacunas contra la COVID-19.<sup>7</sup>

Mientras la pandemia se estaba desarrollando, la Oficina Sanitaria Panamericana afrontaba una amenaza sin precedentes para la solidaridad panamericana y para su propia existencia. Debido a la falta de pago de las contribuciones señaladas de varios Estados Miembros en el último año y, más recientemente, de ciertas contribuciones voluntarias, la Organización estaba al borde de la insolvencia. Por esa razón, la Directora de la Oficina convocó una sesión especial del Comité Ejecutivo el 29 de mayo del 2020, de conformidad con el artículo 17.A de la Constitución de la OPS, a fin de plantear esta grave situación al Comité Ejecutivo con carácter urgente. La sesión especial se llevó a cabo de manera virtual, con un programa activo para que los Estados Miembros dieran seguimiento a las cuestiones relacionadas con la situación financiera interna y la respuesta a la emergencia y brindaran orientación al respecto.<sup>8</sup> Se pidió la aplicación de varias medidas para mantener el funcionamiento de la Organización en el nivel habitual de excelencia y compromiso, al tiempo que se seguían mejorando los sistemas administrativos y de gestión para lograr una mayor transparencia, eficiencia y eficacia durante la crisis.

No obstante, la situación crítica representó un estímulo para la gestión del cambio. Una vez activados los planes de continuidad de las operaciones para cada lugar de destino, se brindó orientación administrativa y se dio seguimiento con regularidad, lo que incluyó la determinación del personal crítico. Mediante un nuevo procedimiento normalizado de trabajo (SOP, por su sigla en inglés) se activó el teletrabajo de emergencia generalizado para apoyar la continuidad de las operaciones y todo el personal recibió el equipo y la capacitación necesarios para el teletrabajo y el funcionamiento fuera de los locales de la Oficina Sanitaria Panamericana. Al mismo tiempo, se puso en marcha la iniciativa del deber de cuidado a fin de ofrecer orientación para la salud y el bienestar del personal en el marco de la gestión de la continuidad de las operaciones. Las iniciativas incluyeron la encuesta sobre la COVID-19 para determinar si el personal cumple los criterios para trabajar en la oficina, la evacuación por razones médicas, el bienestar familiar y la resiliencia en tiempos de la COVID-19, así como directrices para preservar la salud del personal de la OPS durante la pandemia. A medida que las fases de la pandemia evolucionaban, se establecían orientaciones y

<sup>6</sup> CD58/6. [La pandemia de COVID-19 en la Región de las Américas](#). Sesión virtual, 28 y 29 de septiembre del 2020.

<sup>7</sup> CDSS1/2. [CDSS1/2. Actualización sobre la pandemia de COVID-19 en la Región de las Américas, preparación para el COVAX y acceso equitativo a las vacunas contra la COVID-19](#). Sesión virtual, 10 de diciembre del 2020

<sup>8</sup> Véanse los documentos: CESS1/2 21 *Situación económica actual y ajustes a las prioridades estratégicas de la Organización Panamericana de la Salud* y CE166/16 *Informe Financiero del Director e Informe del Auditor Externo correspondientes al 2019* (15 de mayo del 2020).

procedimientos claros para todos los lugares de destino acerca de las normas para el regreso a las oficinas, con la participación de los gerentes y el resto del personal, y con la información que ellos aportaron.

Se pusieron a disposición varias herramientas para facilitar el trabajo virtual y la cooperación técnica con los Estados Miembros, lo que incluyó plataformas y formatos para reuniones, la toma de decisiones y la presentación de informes. Se elaboraron y entregaron nuevos informes y tableros del PMIS para apoyar la toma de decisiones. Cabe señalar que el PMIS sigue brindando oportunidades para racionalizar las operaciones y mejorar la eficiencia con miras a apoyar mejor la cooperación técnica, como se informó al Comité Ejecutivo de la OPS en septiembre del 2020.<sup>9</sup> En particular, la Oficina introdujo varias innovaciones en sus operaciones de compra a fin de ayudar a los Estados Miembros a tener acceso a los insumos de salud en un contexto de graves interrupciones en las cadenas de suministro a escala mundial como resultado de la pandemia.<sup>10</sup> La Oficina participó en negociaciones casi continuas con los proveedores con el propósito de encontrar rutas alternativas para entregar productos esenciales y reducir los costos de envío. La Oficina Sanitaria Panamericana también aunó fuerzas con la OMS, el UNICEF y otros asociados a través del Sistema de la cadena de suministros para la COVID-19 de las Naciones Unidas y el Acelerador del acceso a las herramientas contra la COVID-19 (ACT), colaboraciones que ayudaron a garantizar que las compras fuesen costo-eficaces y a asignar de manera equitativa los suministros escasos a los Estados Miembros de la OPS.

A nivel programático, con el establecimiento del Sistema de Gestión de Incidentes en toda la Organización, la Oficina facilitó la entrega de recursos financieros del Fondo de Emergencia para Epidemias de la OPS y activó una serie de mecanismos para permitir el refuerzo de la respuesta de la Oficina ante la COVID-19. Se proporcionó orientación para la programación, gestión, seguimiento y presentación de informes sobre los recursos de la OPS. Los Departamentos de Gestión de Recursos Financieros (FRM), Planificación y Presupuesto (PBU) y Relaciones Externas, Alianzas y Movilización de Recursos (ERP) siguen vigilando la situación financiera y presentan informes mensuales a la Gerencia Ejecutiva acerca de la situación financiera actual de la Organización, el estado de la ejecución y los riesgos asociados, con lo cual se asegura la incorporación de las recomendaciones de auditoría. La Gerencia Ejecutiva se reúne mensualmente a fin de examinar estos informes y tomar las decisiones apropiadas para mitigar los riesgos detectados.

Se llevó a cabo el proceso de seguimiento y evaluación del desempeño institucional para cerrar el plan estratégico anterior<sup>11</sup> de la OPS y evaluar el primer semestre del Presupuesto por Programas de la OPS 2020-2021. En este proceso participaron la Gerencia Ejecutiva, gerentes de entidades y personal técnico, para evaluar los avances en la ejecución de los planes de trabajo bienales aprobados. Simultáneamente, se puso en marcha la estrategia de movilización de recursos de la OPS. En este contexto, en junio del 2020 se creó un comité directivo interno por mandato de la Directora. El objetivo estratégico de este comité era elaborar una serie de recomendaciones para preparar la entrada de la Organización en el bienio 2022-2023 en el entorno posterior a la COVID-19 sobre una base sólida, lo que permitirá dar respuestas ágiles a las necesidades programáticas, estructurales y operativas en constante cambio en los Estados Miembros, dentro de los recursos disponibles.

En las áreas de gestión de riesgos, cumplimiento y ética, se tomaron varias medidas para mejorar la gobernanza y mantener las operaciones libres de posibles fraudes o conflictos de intereses. Durante su sesión virtual celebrada los días 22 y 23 de junio del 2020, el Comité Ejecutivo de la OPS abordó la importancia de fortalecer aún más la gestión de aquellos proyectos de cooperación técnica que se financian mediante contribuciones voluntarias con el propósito de aumentar tanto la supervisión por los Estados Miembros como la rendición de cuentas a estos, y para proteger a la Organización de los riesgos institucionales, incluidos los riesgos financieros, legales, operativos, técnicos y para su reputación, entre otros.<sup>12</sup> El Comité Permanente de Gestión del Riesgo Institucional y Cumplimiento, de la Oficina Sanitaria Panamericana, se reunió varias veces en el 2020 para debatir la situación del riesgo y darle seguimiento, y formular recomendaciones de mejoramiento, como medidas y criterios para mejorar el registro de riesgos institucionales y hacer obligatoria la inclusión de los riesgos de cada proyecto que la Gerencia Ejecutiva haya examinado y aprobado.

---

<sup>9</sup> CE167/INF/1. [Sistema de Información Gerencial de la OPS \(PMIS\): Enseñanzas extraídas](#). Sesión virtual, 30 de septiembre del 2020.

<sup>10</sup> CD58/3. [Informe anual del Director de la Oficina Sanitaria Panamericana: Salvar vidas y mejorar la salud y el bienestar](#)

Sesión virtual, 28 y 29 de septiembre del 2020. CD58/3

<sup>11</sup> CD58/5. [Informe de la evaluación de fin de bienio del programa y presupuesto de la OPS 2018-2019/Informe final sobre la ejecución del plan estratégico de la OPS 2014-2019](#). Sesión virtual, 28 y 29 de septiembre del 2020 CD58/5

<sup>12</sup> CE166/6. [Reforma de la gobernanza de la OPS y resolución 166.R9](#). Sesión virtual, 22 y 23 de junio del 2020.

En relación con el cumplimiento, se hicieron mejoras al PMIS para aumentar la rendición de cuentas, incluida la delegación de autoridad, a fin de garantizar la separación adecuada de las obligaciones y las directrices sobre el manejo de existencias e inventarios, al incorporar en el PMIS el registro obligatorio de todos los activos intangibles nuevos adquiridos fuera de la Oficina o desarrollados internamente. Un aspecto significativo del nuevo entorno de trabajo virtual fueron los recordatorios y la orientación a todo el personal sobre la importancia del comportamiento ético en diversas situaciones, como actividades políticas y participación en protestas, y la conducta que se espera del personal de la OPS y sus dependientes con respecto a la vacunación contra la COVID-19. Esta última orientación destacó la importancia de la misión de la OPS y señaló que el personal de la Oficina debe predicar con el ejemplo, sin tratar de recibir o solicitar un trato especial. La orientación también puso de relieve los canales adecuados para denunciar los casos de conducta indebida.

En resumen, el 2020 fue un año de gestión de los riesgos, continuidad de las operaciones y de innovación, con el fin de responder a las demandas críticas de la emergencia creada por la pandemia de COVID-19 en evolución, con un control interno reforzado para vigilar de cerca las operaciones de la Organización desde diferentes ángulos: programático, financiero y gerencial.

### Riesgos significativos en el 2020

En el transcurso del 2020, varios de los riesgos que se encontraban en el registro de riesgos institucionales aumentaban el nivel de riesgo y fueron debatidos con el Comité Permanente de Gestión del Riesgo Institucional y Cumplimiento y el equipo de la Gerencia Ejecutiva. Como ya se ha mencionado, se da seguimiento con regularidad a la información del registro de riesgos institucionales. Sin embargo, debido a las condiciones particulares del 2020, la Gerencia Ejecutiva debatió y examinó varias áreas de riesgos, incluso el nivel de tolerancia. En el cuadro que sigue se consolidan las áreas y el alcance del riesgo, así como las medidas de mitigación.

| Área de riesgo   | Alcance del riesgo  | Principales medidas de mitigación   |
|--|---|---|
| Demoras en la respuesta a situaciones de emergencia de salud pública | El alcance de esta área de riesgo está relacionado concretamente con la pandemia de COVID-19 en la Región de las Américas y la respuesta de la Oficina Sanitaria Panamericana (la Oficina). La respuesta incluye medidas relacionadas con el fortalecimiento y el apoyo a la capacidad de respuesta y adaptación de los sistemas de salud ante los riesgos de esta pandemia, para que pueda mantenerse la salud y el bienestar de las sociedades, así como el desarrollo social y económico en la Región. Se prevé que la Región experimente oleadas epidémicas y brotes recurrentes intercalados con períodos de transmisión baja a lo largo de los próximos 24 meses, a la espera de que se desarrolle una vacuna contra la COVID-19 que sea segura, eficaz y cuyo acceso sea equitativo, y que se logre la cobertura apropiada de la población. <sup>[1]</sup> | <p>Prestar cooperación técnica para fortalecer: a) el liderazgo, la rectoría y la gobernanza; b) la información epidemiológica; c) los sistemas de salud y las redes de prestación de servicios. d) las operaciones de respuesta ante emergencias y la cadena de suministros.</p> <p>Mantener y seguir fortaleciendo la capacidad de la Oficina en todos los niveles institucionales a fin de responder a la pandemia de COVID-19 y a otras situaciones de emergencia y desastres;</p> <p>Apoyar a los Estados Miembros en la compra de vacunas contra la COVID-19 y suministros de salud pública a través del Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas (el Fondo Rotatorio) y el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública (el Fondo Estratégico).</p> <p>Hacer el seguimiento de la aplicación por los países del Reglamento Sanitario Internacional (RSI) y de la aceleración por los Estados Miembros de las medidas destinadas a fortalecer los sistemas de información para la salud y a adoptar soluciones digitales para tener acceso de manera oportuna (casi en tiempo real) a datos que estén desglosados, con el objetivo de brindar apoyo en la toma de decisiones sobre la respuesta a la pandemia de COVID-19.<sup>[2]</sup></p> |

| Área de riesgo   | Alcance del riesgo  | Principales medidas de mitigación   |
|--|---|---|
| Limitaciones en la disponibilidad y la flexibilidad de los recursos financieros para financiar el Presupuesto por Programas 2020-2021  | Esta área abarca los riesgos que pueden afectar el financiamiento del Presupuesto por Programas 2020-2021, tales como: retraso o incumplimiento del artículo 4.4 del Reglamento Financiero de la OPS <sup>[1]</sup> relacionado con el pago de las contribuciones señaladas; disminución de las inversiones en iniciativas relacionadas con la salud mundial e incertidumbre a este respecto; y falta de diversificación de los asociados y donantes.         | Hacer énfasis en alentar a los Estados Miembros a que cumplan sus compromisos financieros. Prestar cooperación técnica a los Estados Miembros a fin de emprender iniciativas coordinadas para movilizar recursos nacionales e internacionales complementarios, incluidos el sector privado y otros sectores. Establecer mecanismos de mancomunación fundamentados en la solidaridad para el uso eficiente y equitativo de diversas fuentes de financiamiento público.   |
| Imposibilidad de asegurar la continuidad de las operaciones y del deber de cuidado para el personal de la Oficina durante la pandemia. | Riesgo de que algunas entidades descentralizadas puedan carecer de planes o procedimientos adecuados de continuidad de las operaciones para cumplir con una norma uniforme con respecto al deber de cuidado.  | Mediante un nuevo procedimiento operativo estándar se estableció el teletrabajo de emergencia en toda la Organización para apoyar la continuidad de las operaciones y todo el personal recibió el equipo de oficina necesario para funcionar fuera de los locales de la Oficina Sanitaria Panamericana. Al mismo tiempo, se puso en marcha la iniciativa del deber de cuidado para brindar orientación acerca de la salud y el bienestar del personal en el marco de la gestión de la continuidad de las operaciones, lo que incluyó la encuesta sobre la COVID-19 para determinar si el personal cumple los criterios para trabajar en la oficina, directrices sobre cómo preservar la salud del personal de la OPS durante las emergencias generadas por la COVID-19, y pautas para el regreso a las oficinas, entre otros temas. |
| Capacidad de la infraestructura de tecnologías de la información para apoyar la transformación digital de la cooperación técnica       | La calidad de la infraestructura de tecnología de la información de la Oficina quizá no sea uniforme entre los diferentes lugares de destino y las entidades de la sede; además, la disposición de los Estados Miembros para seleccionar e implementar sistemas de información para la salud interoperables puede ser desigual o inadecuada para aprovechar la tecnología moderna que permita abordar las brechas y las inequidades en los sistemas de salud. | Todos los gerentes de la Oficina examinaron la capacidad en cuanto a TI para apoyar el teletrabajo masivo durante la pandemia y tomaron medidas a fin de llevar a cabo actualizaciones según fuese necesario para apoyar las operaciones. La Oficina, en consulta con los Estados Miembros, elaboró principios acordados para la creación de sistemas de información para la salud. Durante la sesión especial del Consejo Directivo, celebrada en diciembre del 2020, se instó a todos los Estados Miembros a aumentar la inversión en esta área.  |

<sup>[1]</sup> CD58/6. *La pandemia de COVID-19 en la Región de las Américas*. Sesión virtual, 28 y 29 de septiembre del 2020.

<sup>[2]</sup> CD58/6. *La pandemia de COVID-19 en la Región de las Américas*. Sesión virtual, el 28 y 29 de septiembre del 2020. CD58/6

<sup>[3]</sup> El artículo 4 se refiere a la obligación legal de los Estados Miembros de poner a disposición las contribuciones señaladas para su ejecución el primer día del período presupuestario al que se refieren.

## El marco de control interno y la gestión del riesgo

El marco de control interno de la OPS se basa en el modelo de las tres líneas de defensa, que se resumen de la siguiente manera: <sup>13</sup>

<sup>13</sup> El modelo de las tres líneas de defensa cobró prominencia hace diez años como modelo preferido para la gestión de los riesgos operativos. Véase más información en <http://www.inconsult.com.au/understanding-the-three-lines-of-defence/>

- El personal de primera línea y la gestión de las operaciones constituyen la primera línea de defensa.
- La gestión de riesgos y las funciones relativas al cumplimiento constituyen la segunda línea de defensa.
- La tercera línea de defensa consiste en las funciones de supervisión de los auditores.

La evolución del programa de gestión de riesgos institucionales en la Oficina ha demostrado su utilidad y ha permitido un enfoque más sistemático en la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos emergentes.<sup>14</sup> El registro de riesgos institucionales está diseñado para captar los riesgos identificados a nivel de los centros de costos. Como parte de la gobernanza de la gestión de riesgos, la información del registro de riesgos está sujeta a una revisión periódica por el Asesor Regional sobre Gestión del Riesgo, el Comité Permanente de Gestión del Riesgo Institucional y Cumplimiento de la Oficina Sanitaria Panamericana, y el equipo de la Gerencia Ejecutiva. El proceso de gestión del riesgo a nivel de los centros de costos está respaldado por una red interna de puntos focales de riesgos que tienen acceso a material de capacitación y asesoramiento para fortalecer la capacidad interna. Los gerentes desempeñan un papel clave en los esfuerzos por integrar el análisis de riesgos en el proceso de toma de decisiones sobre la gestión.

Sin embargo, en el 2020 se puso a prueba la capacidad la Oficina para responder a varios riesgos detectados que se presentaron en el Informe Financiero del 2019, tales como: a) demora en la respuesta a emergencias de salud pública; b) limitaciones en la disponibilidad y flexibilidad de los recursos financieros; c) limitaciones en la capacidad para reaccionar ante cambios en las prioridades de salud y planificar en función de tales cambios; d) riesgo de seguridad cibernética; y e) posibilidad de que ocurran fraudes y conflictos de intereses. La evidencia demostró que el marco de gestión de riesgos de la Oficina podría prever y permitir la adopción de medidas en las áreas de riesgo identificadas, así como en la gestión de la continuidad de las operaciones y el deber de cuidado. Todas las representaciones de la OPS en los países ya estaban preparadas, dado que, en años anteriores, se había implementado una nueva metodología para elaborar un plan de continuidad de las operaciones que permitiera su adaptación e incluyera medidas de teletrabajo, apoyo tecnológico y digitalización, además de plataformas de aprendizaje digital.

También se elaboró el primer mapa de aseguramiento institucional, con la inclusión de varias áreas de riesgo operativo e información sobre la función de cada línea de defensa. Este mapa permitirá al Director de Administración hacer el seguimiento de las áreas que necesitan ajustes de las políticas, los procedimientos o la capacidad interna y, en el 2021, se institucionalizarán los procesos pertinentes.

Como parte de la iniciativa de gobernanza para proyectos financiados con contribuciones voluntarias ordenada por el Comité Ejecutivo de la OPS, se llevó a cabo un análisis del marco de gestión de riesgos y se detectó la necesidad de contar con una gestión de riesgos y una gobernanza interna eficaces.<sup>15</sup> Se hicieron cambios basados en la madurez del programa de gestión de riesgos para integrar la gestión de riesgos como parte de la política de gestión de proyectos de la OPS y ajustar el registro de riesgos institucionales para los proyectos. Se espera que en el 2021 se logre el pleno cumplimiento de las normas y los procedimientos a fin de mejorar la gestión de riesgos para los proyectos. Por ejemplo, algunos de los indicadores clave del desempeño estarán relacionados con el número de proyectos examinados a nivel institucional con el registro de riesgos completo, o el número de proyectos en ejecución con riesgos incluidos en el registro de riesgos institucionales y con medidas de mitigación de riesgos establecidas.

La Oficina seguirá realizando mejoras en el PMIS para brindar apoyo en la primera línea de rendición de cuentas, representada por los gerentes y el personal, y actuará de manera proactiva para optimizar la segunda línea de rendición de cuentas, representada por las funciones de cumplimiento, ética, seguridad de la información, asesoramiento legal y gestión de riesgos. Estas se complementan con las funciones de supervisión, evaluación, investigación y revisión independiente que lleva a cabo la Oficina.

**La Oficina de Auditoría Interna (OIA) observó mejoras continuas en el entorno de control interno de la Oficina en el 2020, que se reflejaron en la ausencia de calificaciones “insatisfactorias” en todas las asignaciones de auditoría interna en el 2020, tercer año consecutivo en que no hay calificaciones “insatisfactorias” en general y cuarto año sin calificaciones “insatisfactorias” para las representaciones en los países. La Organización respondió con rapidez y agilidad a la pandemia de COVID-19 en el**

<sup>14</sup> [Informe Anual del Director de la Oficina Sanitaria Panamericana 2019.](#)

<sup>15</sup> CD58/7, Add.I. [Análisis del marco de gestión de riesgos para los proyectos financiados con contribuciones voluntarias en la Organización Panamericana de la Salud.](#) Sesión virtual, 28 y 29 de septiembre del 2020 CD58/7, Add.I.

2020, mediante la adopción de nuevos instrumentos de tecnología de la información para garantizar la continuidad de las actividades administrativas y operativas. Sobre la base de la actividad de supervisión interna realizada en el 2020, la OIA no detectó ninguna deficiencia significativa en los controles internos que pusiera en grave peligro el logro de los objetivos estratégicos y operacionales de la OPS. La opinión general de la OIA con respecto al entorno de control interno de la Oficina en el 2020 es que siguió brindando una seguridad razonable acerca de la exactitud y el registro oportuno de las transacciones, los activos y pasivos, y la protección de los activos.

### **Examen de la eficacia**

En mi calidad de Directora de la Oficina Sanitaria Panamericana, tengo la responsabilidad de examinar la eficacia del sistema de control interno. Para el examen, me apoyo en el trabajo de la Oficina de Auditoría Interna (OIA); en los gerentes superiores de la Oficina, responsables de la elaboración y el mantenimiento del marco de control interno; en la Oficina de Ética, que está a cargo del Sistema de Gestión de los Asuntos de Integridad y los Conflictos; y en las observaciones que formulan los Auditores Externos en sus cartas a la gerencia y en sus informes de auditoría.

A lo largo del ejercicio fiscal, los gerentes de los centros de costos están obligados a presentar periódicamente garantías con respecto al cumplimiento de las normas y los procedimientos. Los gerentes de los centros de costos están obligados a presentar una certificación mensual de cumplimiento y certificaciones trimestrales de cumplimiento del gerente del centro de costos. Mediante estas certificaciones se garantiza que no están al tanto de ninguna razón significativa (es decir, de algún error material en los gastos financieros que están bajo su responsabilidad como gerente de un centro de costos) que impida a la Directora firmar con confianza la carta anual de certificación. Las cuestiones identificadas en cualquiera de estos informes se someten a la consideración de los gerentes superiores, quienes prescriben y ejecutan medidas correctivas a distintos niveles.

El Comité de Auditoría de la OPS, establecido de conformidad con la resolución CD49.R2, se reúne dos veces al año y desempeña la función de organismo experto asesor independiente. El Comité de Auditoría apoya al Director de la Oficina y a los Estados Miembros de la OPS y emite una evaluación independiente y recomendaciones sobre las operaciones de la Organización respecto de las estructuras de información y control financieros, los procesos de gestión de riesgos, el cumplimiento y la idoneidad de los sistemas de control interno y externo de la Organización. En el 2020, como resultado de la pandemia, el Comité de Auditoría solo se reunió una vez en diciembre y abarcó una agenda muy amplia con los temas antes mencionados.

### **Declaración**

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

En mi opinión, el sistema de control interno de la Organización funcionó eficazmente a lo largo del ejercicio financiero comprendido entre el 1 enero del 2020 y el 31 de diciembre del 2020 y sigue así en la fecha en que firmo esta declaración.

(Firmado)

**Carissa F. Etienne**

**Directora**

**Oficina Sanitaria Panamericana**

## **INFORME DEL AUDITOR INDEPENDIENTE PARA LA CONFERENCIA SANITARIA PANAMERICANA**

### **Opinión sobre los estados financieros**

He auditado los estados financieros de la Organización Panamericana de la Salud para el ejercicio concluido el 31 de diciembre del 2020, que comprende el estado de situación financiera, el estado de rendimiento financiero, el estado de cambios en los activos netos, el estado de flujos de efectivo y el estado de la comparación del presupuesto y los aportes reales para el ejercicio antes mencionado, así como las notas correspondientes, incluidas las políticas contables significativas.

En mi opinión, estos estados financieros presentan de manera razonable, en todos los aspectos materiales, la situación financiera de la Organización Panamericana de la Salud al 31 de diciembre del 2020, así como el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de la Organización durante el período que concluyó en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).

### **Opinión sobre la regularidad**

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

### **Fundamento de la opinión**

Efectué mi auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría y el Reglamento Financiero de la Organización. Las responsabilidades que se me atribuyen de conformidad con lo anterior se describen en mayor detalle en la sección "Responsabilidades del Auditor respecto de la auditoría de los estados financieros" del presente informe.

En estas normas se estipula que mi personal y yo debemos cumplir con las normas éticas revisadas del año 2016 del Consejo de Información Financiera. Soy independiente de la Organización Panamericana de la Salud, conforme a los requisitos éticos pertinentes para la auditoría que efectué sobre estados financieros en el Reino Unido. Mi personal y yo hemos cumplido con las demás responsabilidades de ética, de conformidad con dichos requerimientos.

Considero que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y apropiada para fundamentar mis opiniones.

### **Otra información**

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

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

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

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

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

### **Responsabilidades del Auditor respecto de la auditoría de los estados financieros**

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

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

- Detecté los riesgos de incorrecciones materiales en los estados financieros, ya sea debido a fraude o error; diseñé y apliqué procedimientos de auditoría para responder a esos riesgos; y obtuve evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base que sirva para mi opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a un fraude es mayor que en el caso de una incorrección debida a un error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisión deliberada, tergiversación o elusión de un control interno.
- Obtuve conocimiento de los controles internos relevantes para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, no con el propósito de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la Organización.
- Evalué si las políticas contables usadas son las idóneas y si los estimados contables y la información conexa dada a conocer por la gerencia son razonables.
- Evalué la presentación general, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluida la información presentada, y si los estados financieros representan las transacciones y hechos subyacentes de una manera que se logre una buena presentación.
- Concluí sobre lo adecuado de usar, por parte de la gerencia, la base contable de empresa en funcionamiento y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluí sobre la existencia o no de una incertidumbre material relacionada con hechos o condiciones que puedan generar dudas significativas sobre la capacidad de la Organización para seguir en funcionamiento. Si concluyo que existe una incertidumbre material, estoy obligado a incluir en mi informe de auditoría un llamado de atención sobre la información correspondiente en los estados financieros o, si la información presentada no es adecuada, estoy obligado a expresar una opinión modificada. Mis conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de mi informe de auditoría. Sin embargo, la Organización puede dejar de seguir siendo una empresa en funcionamiento debido a hechos o condiciones que se presenten en el futuro.

Asimismo, estoy obligado a obtener pruebas suficientes para dar garantías razonables de que los ingresos y gastos reportados en los estados financieros se han aplicado a las finalidades previstas por la Conferencia Sanitaria Panamericana y las transacciones financieras se han hecho de conformidad con el Reglamento Financiero que las rige.

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

**Informe**

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

(Firmado)

**Gareth Davis**

31 de mayo del 2021

Comptroller and Auditor General

National Audit Office

157-197 Buckingham Palace Road

Victoria

London. SW1W 9SP

United Kingdom

## Estados financieros

### Organización Panamericana de la Salud Estado de situación financiera

Al 31 de diciembre del 2020  
(en miles de dólares de los Estados Unidos)

| Descripción                           | Referencia | 31 de diciembre<br>del 2020 | 31 de diciembre<br>del 2019 |
|---------------------------------------|------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>ACTIVO</b>                         |            |                             |                             |
| <b>Activo corriente</b>               |            |                             |                             |
| Efectivo y equivalente de efectivo    | Nota 3     | 357 346                     | 188 926                     |
| Inversiones a corto plazo             | Nota 4.1   | 188 236                     | 247 034                     |
| Cuentas por cobrar                    | Nota 6     | 246 330                     | 250 317                     |
| Inventarios                           | Nota 7     | 11 458                      | 1 763                       |
| <b>Total activo corriente</b>         |            | <b>803 370</b>              | <b>688 040</b>              |
| <b>Activo no corriente</b>            |            |                             |                             |
| Inversiones a largo plazo             | Nota 4.2   | 485 672                     | 421 548                     |
| Cuentas por cobrar                    | Nota 6     | 76 487                      | 86 769                      |
| Propiedades, planta y equipo          | Nota 8     | 140 115                     | 109 195                     |
| Activos intangibles                   | Nota 9     | 348                         | 496                         |
| <b>Total activo no corriente</b>      |            | <b>702 622</b>              | <b>618 008</b>              |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                   |            | <b>1 505 992</b>            | <b>1 306 048</b>            |
| <b>PASIVO</b>                         |            |                             |                             |
| <b>Pasivo corriente</b>               |            |                             |                             |
| Pasivo acumulado                      | Nota 10    | 29 958                      | 26 979                      |
| Cuentas por pagar                     | Nota 11    | 22 440                      | 13 826                      |
| Beneficios a los empleados            | Nota 12.3  | 2 386                       | 3 368                       |
| Ingresos diferidos                    | Nota 13    | 672 202                     | 563 322                     |
| Provisión a corto plazo               | Note 23    | 11 223                      | 14 387                      |
| <b>Total pasivo corriente</b>         |            | <b>738 209</b>              | <b>621 882</b>              |
| <b>Pasivo no corriente</b>            |            |                             |                             |
| Cuentas por pagar                     | Nota 11    | 8 659                       | 7 796                       |
| Beneficios a los empleados            | Nota 12.4  | 332 562                     | 274 173                     |
| Ingresos diferidos                    | Nota 13    | 152 853                     | 161 349                     |
| <b>Total pasivo no corriente</b>      |            | <b>494 074</b>              | <b>443 318</b>              |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                   |            | <b>1 232 283</b>            | <b>1 065 200</b>            |
| <b>Patrimonio Neto</b>                |            | <b>273 709</b>              | <b>240 848</b>              |
| <b>ACTIVO / PATRIMONIO NETO</b>       |            |                             |                             |
| Saldos de los fondos                  | Nota 14    | 65 739                      | 63 931                      |
| Reservas                              | Nota 14    | 207 970                     | 176 917                     |
| <b>TOTAL ACTIVO / PATRIMONIO NETO</b> |            | <b>273 709</b>              | <b>240 848</b>              |

Organización Panamericana de la Salud  
**Estado de rendimiento financiero**

Al 31 de diciembre del 2020  
 (en miles de dólares de los Estados Unidos)

| Descripción   | Referencia | 31 de diciembre<br>del 2020 | 31 de diciembre<br>del 2019 |
|---|------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>INGRESOS</b>                                       |            |                             |                             |
| <b>Ingresos de transacciones sin contraprestación</b> |            |                             |                             |
| Contribuciones señaladas                              | Nota 15    | 105 275                     | 112 047                     |
| Contribuciones voluntarias                            | Nota 15    | 136 813                     | 122 782                     |
| Asignaciones de la OMS                                | Nota 15    | 154 194                     | 84 396                      |
| <b>Ingresos de transacciones con contraprestación</b> |            |                             |                             |
| Compras de suministros de salud pública               | Nota 15    | 953 976                     | 849 929                     |
| Otros ingresos  | Nota 15    | ( 26 064)                   | 6 480                       |
| Ingresos varios                                       | Nota 15    | 15 899                      | 18 482                      |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                                 |            | <b>1 340 093</b>            | <b>1 194 116</b>            |
| <b>GASTOS</b>   |            |                             |                             |
| Personal y otros costos de personal                   | Nota 16    | 181 502                     | 143 507                     |
| Suministros, bienes básicos, materiales               | Nota 16    | 967 456                     | 851 769                     |
| Depreciación, amortización y revaluación              | Nota 16    | 13 255                      | 1 990                       |
| Servicios contractuales                               | Nota 16    | 85 440                      | 99 487                      |
| Viajes  | Nota 16    | 9 836                       | 34 767                      |
| Transferencias y fondos otorgados a contrapartes      | Nota 16    | 60 896                      | 20 077                      |
| Costos operativos generales y otros costos directos   | Nota 16    | 17 815                      | 37 720                      |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                                   |            | <b>1 336 200</b>            | <b>1 189 317</b>            |
| <b>EXCEDENTE NETO / (DÉFICIT)<sup>1</sup></b>         |            | <b>3 893</b>                | <b>4 799</b>                |

<sup>1</sup> Componentes principales en el 2020: Pasivo actuarial SHI (-\$48,3 millones), pasivo actuarial TAREP (-\$2,5 millones), deterioro del valor (-\$30,1 millones), revalorizaciones de edificios (-\$11,1 millones), ganancia/pérdida por cambio (\$5,0 millones). En el 2019: Pasivo actuarial SHI (-\$6,4 millones), pasivo actuarial TAREP (-\$2,6 millones), deterioro del valor (-\$6,3 millones), provisiones (-\$14,4 millones), ganancia/pérdida por cambio (\$5,0 millones).

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

Al 31 de diciembre del 2020  
 (en miles de dólares de los Estados Unidos)

| Descripción  | Referencia     | 31 de diciembre<br>del 2020 | 31 de diciembre<br>del 2019 |
|--|----------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Activos netos al inicio del año</b>   |                | <b>240 848</b>              | <b>302 201</b>              |
| Ganancia (pérdida) actuarial respecto de las prestaciones a los empleados              | Nota 12.7      | ( 13 636)                   | ( 66 152)                   |
| Ganancia (pérdida) en las valoraciones actuariales de terrenos y edificaciones         | Nota 8         | 42 604                      |                             |
| <b>Total de rubros (ingresos/gastos) reconocidos directamente en los activos netos</b> |                | <b>28 968</b>               | <b>( 66 152)</b>            |
| <b>Excedente (déficit) durante el ejercicio financiero</b>                             |                | <b>3 893</b>                | <b>4 799</b>                |
| <b>Total reconocido de ingresos y gastos durante el año</b>                            |                | <b>32 861</b>               | <b>( 61 353)</b>            |
| <b>Activos netos al final del año</b>  | <b>Nota 14</b> | <b>273 709</b>              | <b>240 848</b>              |

Organización Panamericana de la Salud  
**Estado de flujos de efectivo**

Al 31 de diciembre del 2020  
 (en miles de dólares de los Estados Unidos)

| Descripción   | Referencia     | 31 de diciembre del 2020 | 31 de diciembre del 2019 |
|---|----------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Flujo de efectivo de las operaciones</b>                                   |                |                          |                          |
| <b>Excedente / (Déficit) durante el periodo</b>                               |                | 3 893                    | 4 799                    |
| <b>Movimientos no monetarios</b>  |                |                          |                          |
| Depreciación  | Nota 8         | 1 877                    | 1 792                    |
| Amortización  | Nota 9         | 209                      | 198                      |
| (Aumento) / Disminución en las cuentas por cobrar                             | Nota 6         | 14 269                   | ( 55 790)                |
| (Aumento) / Disminución en los inventarios                                    | Nota 7         | ( 9 695)                 | 6 061                    |
| Aumento / (Disminución) en el pasivo acumulado                                | Nota 10        | 2 979                    | 1 581                    |
| Aumento / (Disminución) en las cuentas por pagar                              | Nota 11        | 8 614                    | 1 884                    |
| Aumento / (Disminución) en las prestaciones a los empleados                   | Nota 12.3/12.7 | 43 770                   | 8 162                    |
| Aumento / (Disminución) en los ingresos diferidos                             | Nota 13        | 100 384                  | 18 000                   |
| Aumento / (Disminución) en las provisiones a corto plazo                      | Nota 23        | ( 3 164)                 | 14 387                   |
| Deterioro del valor   | Nota 16        | 11 169                   |                          |
| <b>Flujos de efectivo neto de las operaciones</b>                             |                | <b>174 305</b>           | <b>1 074</b>             |
| <b>Flujos de efectivo de las actividades financieras y de inversión</b>       |                |                          |                          |
| (Aumento) / Disminución en las inversiones a corto plazo                      | Nota 4.1       | 58 798                   | 41 286                   |
| (Aumento) / Disminución en las inversiones a largo plazo                      | Nota 4.2       | ( 64 124)                | ( 42 303)                |
| Aumento / Disminución de propiedades, planta y equipo                         | Nota 8/15      | ( 499)                   | ( 4 843)                 |
| (Aumento) / Disminución de los activos intangibles                            | Nota 9         | ( 60)                    |                          |
| <b>Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión</b>               |                | <b>( 5 885)</b>          | <b>( 5 860)</b>          |
| <b>Aumento / (Disminución) neto del efectivo y equivalente de efectivo</b>    |                | <b>168 480</b>           | <b>( 4 786)</b>          |
| <b>Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del ejercicio financiero</b> |                | <b>188 926</b>           | <b>193 712</b>           |
| <b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del ejercicio financiero</b>  |                | <b>357 346</b>           | <b>188 926</b>           |

Organización Panamericana de la Salud  
Estado de la comparación del presupuesto y los importes reales

Al 31 de diciembre del 2020  
(en miles de dólares de los Estados Unidos)

| Número del resultado intermedio          | Título corto del resultado intermedio   | Ejercicio fiscal 2020                        |                         |                |   | Ejercicio fiscal 2021   |        |   |                       |  |
|--|---|--|-------------------------|----------------|---|-------------------------|--------|---|-----------------------|--|
|  |   | Presupuesto por programas aprobado 2020-2021 | Presupuesto prorrateado | Gastos         | Gasto total 2020 como % del presupuesto prorrateado | Presupuesto prorrateado | Gastos | Gasto total 2021 como % del presupuesto prorrateado | Gasto total 2020-2021 | Gasto total 2020-2021 como % del presupuesto prorrateado |
|  |   | [a]  | [b]                     | [c]            | [d] = [c] / [b]                                     | [e]                     | [f]    | [g] = [f] / [e]                                     | [h] = [c] + [f]       | [i] = [h] / [a]  |
| Programas básicos                        |   |  |                         |                |   |                         |        |   |                       |  |
| <b>resultado intermedio 1</b>            | Acceso a servicios de salud integrales y de buena calidad                             | 25 500                                       | 12 750                  | 5 896          | 46%   | 12 750                  | 0      | 0%  | 5 896                 | 23%  |
| <b>resultado intermedio 2</b>            | Salud a lo largo del curso de la vida   | 42 000                                       | 21 000                  | 6 663          | 32%   | 21 000                  | 0      | 0%  | 6 663                 | 16%  |
| <b>3</b>                                 | Atención de buena calidad para las personas mayores                                   | 4 000  | 2 000                   | 734            | 37%   | 2 000                   | 0      | 0%  | 734                   | 18%  |
| <b>4</b>                                 | Capacidad resolutive ante las enfermedades transmisibles                              | 68 000                                       | 34 000                  | 22 447         | 66%   | 34 000                  | 0      | 0%  | 22 447                | 33%  |
| <b>5</b>                                 | Acceso a servicios de salud relacionados con las ENT y los trastornos de salud mental | 19 500                                       | 9 750                   | 6 004          | 62%   | 9 750                   | 0      | 0%  | 6 004                 | 31%  |
| <b>6</b>                                 | Capacidad resolutive ante la violencia y los traumatismos                             | 3 000  | 1 500                   | 622            | 41%   | 1 500                   | 0      | 0%  | 622                   | 21%  |
| <b>7</b>                                 | Personal de salud   | 14 000                                       | 7 000                   | 3 752          | 54%   | 7 000                   | 0      | 0%  | 3 752                 | 27%  |
| <b>8</b>                                 | Acceso a las tecnologías sanitarias   | 35 400                                       | 17 700                  | 9 858          | 56%   | 17 700                  | 0      | 0%  | 9 858                 | 28%  |
| <b>9</b>                                 | Fortalecimiento de la rectoría y la gobernanza  | 10 000                                       | 5 000                   | 1 982          | 40%   | 5 000                   | 0      | 0%  | 1 982                 | 20%  |
| <b>10</b>                                | Aumento del financiamiento público para la salud                                      | 4 000  | 2 000                   | 895            | 45%   | 2 000                   | 0      | 0%  | 895                   | 22%  |
| <b>11</b>                                | Fortalecimiento de la protección financiera   | 4 100  | 2 050                   | 628            | 31%   | 2 050                   | 0      | 0%  | 628                   | 15%  |
| <b>12</b>                                | Factores de riesgo de las enfermedades transmisibles                                  | 26 000                                       | 13 000                  | 5 716          | 44%   | 13 000                  | 0      | 0%  | 5 716                 | 22%  |
| <b>13</b>                                | Factores de riesgo de las ENT   | 27 000                                       | 13 500                  | 3 588          | 27%   | 13 500                  | 0      | 0%  | 3 588                 | 13%  |
| <b>14</b>                                | Malnutrición  | 6 000  | 3 000                   | 1 378          | 46%   | 3 000                   | 0      | 0%  | 1 378                 | 23%  |
| <b>15</b>                                | Respuesta intersectorial a la violencia y los traumatismos                            | 3 000  | 1 500                   | 711            | 47%   | 1 500                   | 0      | 0%  | 711                   | 24%  |
| <b>16</b>                                | Acción intersectorial en pro de la salud mental                                       | 4 500  | 2 250                   | 1 175          | 52%   | 2 250                   | 0      | 0%  | 1 175                 | 26%  |
| <b>17</b>                                | Eliminación de las enfermedades transmisibles   | 21 000                                       | 10 500                  | 7 080          | 67%   | 10 500                  | 0      | 0%  | 7 080                 | 34%  |
| <b>18</b>                                | Determinantes sociales y ambientales  | 13 000                                       | 6 500                   | 5 163          | 79%   | 6 500                   | 0      | 0%  | 5 163                 | 40%  |
| <b>19</b>                                | Promoción de la salud y acción intersectorial   | 7 000  | 3 500                   | 968            | 28%   | 3 500                   | 0      | 0%  | 968                   | 14%  |
| <b>20</b>                                | Sistemas integrados de información para la salud                                      | 16 000                                       | 8 000                   | 3 609          | 45%   | 8 000                   | 0      | 0%  | 3 609                 | 23%  |
| <b>21</b>                                | Datos, información, conocimiento y evidencia  | 19 000                                       | 9 500                   | 5 808          | 61%   | 9 500                   | 0      | 0%  | 5 808                 | 31%  |
| <b>22</b>                                | Investigación, ética e innovación en el ámbito de la salud                            | 3 000  | 1 500                   | 1 128          | 75%   | 1 500                   | 0      | 0%  | 1 128                 | 38%  |
| <b>23</b>                                | Preparación para las emergencias de salud y reducción de los riesgos                  | 21 500                                       | 10 750                  | 5 215          | 49%   | 10 750                  | 0      | 0%  | 5 215                 | 24%  |
| <b>24</b>                                | Prevención y control de epidemias y pandemias   | 16 500                                       | 8 250                   | 5 349          | 65%   | 8 250                   | 0      | 0%  | 5 349                 | 32%  |
| <b>25</b>                                | Detección y respuesta a las emergencias de salud                                      | 25 000                                       | 12 500                  | 9 284          | 74%   | 12 500                  | 0      | 0%  | 9 284                 | 37%  |
| <b>26</b>                                | Temas transversales: derechos humanos, equidad, etnicidad y género                    | 7 000  | 3 500                   | 2 160          | 62%   | 3 500                   | 0      | 0%  | 2 160                 | 31%  |
| <b>27</b>                                | Liderazgo y gobernanza  | 78 500                                       | 39 250                  | 32 578         | 83%   | 39 250                  | 0      | 0%  | 32 578                | 42%  |
| <b>28</b>                                | Gestión y administración  | 96 500                                       | 48 250                  | 33 963         | 70%   | 48 250                  | 0      | 0%  | 33 963                | 35%  |
| <b>Subtotal - Programas básicos</b>      |   | <b>620 000</b>                               | <b>310 000</b>          | <b>184 355</b> | <b>59%</b>  | <b>310 000</b>          |        |   | <b>184 355</b>        | <b>30%</b>   |
| <b>Programas especiales</b>              | Eliminación de la fiebre aftosa   | 9 000  | 4 500                   | 3 348          | 74%   | 4 500                   | 0      | 0%  | 3 348                 | 37%  |
|  | Hospitales inteligentes   | 8 000  | 4 000                   | 9 316          | 233%  | 4 000                   | 0      | 0%  | 9 316                 | 116%   |
|  | Respuesta a brotes y crisis   | 13 000                                       | 6 500                   | 109 374        | 1683%   | 6 500                   | 0      | 0%  | 109 374               | 841%   |
|  | Mantenimiento de la erradicación de la poliomielitis                                  |  |                         | 33             | N/A   |                         | 0      | 0%  | 33                    | N/A  |
| <b>Subtotal - Programas especiales</b>   |   | <b>30 000</b>                                | <b>15 000</b>           | <b>122 071</b> | <b>814%</b>   | <b>15 000</b>           |        |   | <b>122 071</b>        | <b>407%</b>  |
| <b>TOTAL - Presupuesto por programas</b> |   | <b>650 000</b>                               | <b>325 000</b>          | <b>306 427</b> | <b>94%</b>  | <b>325 000</b>          |        |   | <b>306 427</b>        | <b>47%</b>   |

El Presupuesto por Programas de la OPS 2020-2021 (PB20-21) fue aprobado por el Consejo Directivo en el 2019 (documento OD358) como un presupuesto integrado, independiente de las fuentes de financiamiento. Es el primer Presupuesto por Programas en el marco del Plan Estratégico de la OPS 2020-2025 (SP20-25) y en él se establecen los resultados y las metas institucionales de la Organización acordados por los Estados Miembros. En cuanto a su estructura programática, es significativamente diferente a la del Plan Estratégico 2014-2019 y al Programa y Presupuesto 2018-2019.

Las cifras de la columna “Presupuesto por Programas aprobado 2020-2021” indican las necesidades totales de recursos (a menudo denominadas “límite máximo” o “dotación”) no el financiamiento. Aunque el presupuesto de la OPS es aprobado por los Cuerpos Directivos para un bienio, el presupuesto se prorroga (50% para cada ejercicio fiscal, es decir, 2020 y 2021).

En el ejercicio económico del 2020 no se hizo ninguna transferencia presupuestaria; por lo tanto, el presupuesto resultante es igual al presupuesto original aprobado. Los gastos del 2020 representan gastos reales y acumulados de todas las fuentes de financiamiento: contribuciones señaladas e ingresos varios, contribuciones voluntarias de la OPS, así como fondos especiales destinados a financiar el Presupuesto por Programas.

## **Notas a los estados financieros**

---

### **1. Misión de la Organización Panamericana de la Salud**

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

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

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

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

### **2. Políticas contables**

#### **2.1. Base de la preparación**

De conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS), los estados financieros de la Organización Panamericana de la Salud se han preparado según la base contable de acumulación o devengo, usando la convención del costo histórico, excepto en el caso de los terrenos y los edificios que se muestran al valor razonable del mercado.<sup>1</sup> En los casos en los que no había una IPSAS para abordar un tema particular, se aplicó la Norma Internacional de Presentación de Informes Financieros (IFRS).

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

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

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

El impacto de la pandemia de COVID-19 en el rendimiento financiero de la OPS dependerá de varios sucesos futuros, entre otros: a) duración y propagación del brote, b) las restricciones y las advertencias, c) los efectos en los mercados financieros y

---

<sup>1</sup> <https://www.ipsasb.org/publications/2019-handbook-international-public-sector-accounting-pronouncements>

d) los efectos en la economía mundial, que por tratarse de factores sumamente inciertos no es posible predecir de manera fiable. En los casos en que el impacto sea evidente para el rendimiento financiero de la OPS en el ejercicio financiero 2020, este se ha indicado en las notas del estado financiero pertinente afectado.

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

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

## **2.2 Efectivo y equivalentes de efectivo**

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

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

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

## **2.3 Inversiones**

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

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

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

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

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

## **2.4 Préstamos y cuentas por cobrar**

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

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

## **2.5 Políticas de gestión de riesgos**

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

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

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

El período máximo de vencimiento para la inversión a corto plazo del efectivo operativo no será superior a un año. La inversión a largo plazo de los fondos estratégicos se limita a un vencimiento real inferior a cinco años. La inversión a largo plazo para el fideicomiso para los pagos por rescisión del nombramiento y repatriación (TAREP, por su sigla en inglés) se limita a un vencimiento real inferior a 15 años.

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

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

## 2.6 Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son activos financieros no derivados con pagos fijos o determinables que no se comercian en un mercado activo. Las cuentas por cobrar corrientes son los montos por cobrar dentro de los doce meses siguientes a la fecha del informe, mientras que las cuentas por cobrar no corrientes son los montos que se vencen en un plazo superior a los doce meses contados a partir de la fecha de los estados financieros. Las cuentas por cobrar se declaran al costo menos la amortización calculada usando el método de interés real, menos cualquier pérdida por deterioro del valor (que se reconoce en el estado de rendimiento financiero). Sin embargo, en las cuentas por cobrar corrientes no hay ninguna diferencia significativa entre los costos amortizados; por lo tanto, estas cuentas por cobrar han sido reconocidas al costo menos cualquier pérdida por deterioro del valor. La decisión de reducir el valor de un efecto por cobrar se basa en un análisis del plazo de pago del efecto por cobrar y las circunstancias que rodean la relación con terceros. El cálculo del deterioro del valor se basará en un porcentaje del efecto por cobrar total en riesgo.

La resolución CD58.R7 del Consejo Directivo, aprobada en septiembre del 2020, permite a la Directora establecer una reserva para cuentas dudosas para las contribuciones señaladas consideradas en riesgo. El Reglamento y las Reglas Financieras no incluyen la asignación para cuentas dudosas dentro de los ingresos varios para las contribuciones señaladas de la OPS y los ingresos varios. Por lo tanto, la disminución/(aumento) en la asignación para cuentas dudosas se ha trasladado de ingresos varios a otros ingresos. Este cambio permitirá mantener la uniformidad en todos los fondos.

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

Las cuentas por cobrar de transacciones con contraprestación se establecen cuando se adeudan bienes o servicios (por lo general, en forma de dinero en efectivo) a la Organización que surgen de una transacción en la que no se entrega directamente a cambio un valor aproximadamente igual o la Organización le ha entregado un valor a otra entidad sin recibir directamente un valor aproximadamente igual en el intercambio.

Los tipos principales de cuentas por cobrar son:

- **Contribuciones señaladas (transacciones sin contraprestación):** Son compromisos formales de los Estados Miembros y los Estados Participantes y los Miembros Asociados por el período del presupuesto bienal. Las contribuciones señaladas se reconocen como cuentas por cobrar cuando pasan a ser adeudadas el 1 de enero de cada año, y deben pagarse en cuotas anuales. No hay ninguna disposición en el Reglamento Financiero para anular en libros una contribución señalada; el artículo 13.6 del Reglamento Financiero autoriza al Director a establecer una reserva para cuentas dudosas cuando no se prevé que esas cuentas sean liquidadas dentro de los 12 meses siguientes a la fecha del informe financiero anual ni se ha establecido un plan de pago para dichas cuentas.
- **Cuentas por cobrar del Fondo de Igualación de Impuestos (transacciones sin contraprestación):** Son los importes adeudados por los Estados Miembros que gravan con impuesto sobre la renta los sueldos recibidos de la Organización por sus ciudadanos u otras personas sujetas a tales impuestos y que se incluyen en las contribuciones señaladas del Estado Miembro. La Organización utiliza esos montos estimados para reembolsar el impuesto sobre la renta pagado por el personal en cuestión.
- **Contribuciones voluntarias (transacciones sin contraprestación):** La Organización firma convenios de contribuciones voluntarias que pueden entrar en las siguientes categorías: 1) el fondo de contribuciones voluntarias, que incluye recursos financieros de gobiernos, organizaciones del sector público y el sector privado (de Estados Miembros de la OPS y otros Estados); organizaciones internacionales (dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas); organizaciones con fines de lucro; organizaciones no gubernamentales; fundaciones, y otras contribuciones voluntarias; 2) el fondo de contribuciones voluntarias nacionales, que incluye recursos financieros de los gobiernos exclusivamente para el financiamiento de proyectos internos; y 3) el fondo de contribuciones voluntarias destinadas a los Preparativos de Emergencia y Socorro en Casos de Desastres, que incluye recursos financieros de gobiernos, organizaciones del sector público y el sector privado (de Estados Miembros de la OPS y otros Estados); organizaciones internacionales (dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas); organizaciones con fines de lucro; organizaciones

no gubernamentales; fundaciones, y otras contribuciones voluntarias. Luego de la firma por ambas partes y de la aprobación por la Oficina del Asesor Jurídico de la Organización, el valor total del convenio se reconoce como un efecto por cobrar y como un ingreso diferido (nota 2.13).

Para determinar la porción corriente de las cuentas por cobrar correspondiente a las contribuciones voluntarias al 31 de diciembre del 2020, la Organización clasificó todos los saldos de las cuentas por cobrar de las contribuciones voluntarias que expiran antes del 31 de diciembre del 2021, así como las contribuciones voluntarias que tienen un estatus indefinido, como cuentas por cobrar corrientes. Además, los saldos de las cuentas por cobrar de los acuerdos de contribuciones voluntarias que se extienden más allá del 2021 se asignaron entre las cuentas por cobrar corrientes y no corrientes usando un cálculo directo lineal basado en el número de años restantes. La porción no corriente de las cuentas por cobrar reflejará el saldo del monto total de las cuentas por cobrar correspondiente a los acuerdos de contribuciones voluntarias, menos el cálculo de la porción corriente de las cuentas por cobrar.

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

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

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

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

## 2.7 Inventarios

Los medicamentos y los suministros médicos pertenecientes a la Organización, y que están bajo su control, se registran como inventarios con la intención de que se mantengan para su distribución en el transcurso habitual de las operaciones. Se valoran al menor costo o al valor realizable al final del ejercicio financiero. Las cantidades de medicamentos y suministros médicos que son propiedad de la Organización, de acuerdo con los sistemas de seguimiento de la Organización, son validadas por medio de recuentos físicos de las existencias. Estos medicamentos y suministros médicos se asientan como gastos cuando son distribuidos directamente por la Organización o una vez que se entregan a las instituciones gubernamentales o no gubernamentales. Los inventarios que se mantienen para la distribución se valoran al costo más bajo o costo de reemplazo. La OPS estableció un inventario de los suministros médicos relacionados con la COVID-19 registrados bajo el Fondo de Preparativos de Emergencia y Socorro en Casos de Desastre de la OPS durante el 2020 para ayudar en las labores de socorro durante la pandemia.

## 2.8 Propiedades, planta y equipo

Las propiedades, plantas y equipos con un valor superior al nivel mínimo establecido de \$20 000 se reconocen como activos no corrientes en el estado de situación financiera. Inicialmente, se reconocen al costo, a menos que se adquieran mediante una

transacción sin contraprestación, en cuyo caso se reconocen al valor razonable a la fecha de la compra. La Organización aplica el método del costo a su planta y equipo, es decir, los artículos se asientan al costo, menos la depreciación acumulada y cualquier pérdida acumulada por deterioro del valor. La Organización aplica el método de revaluación solo a los terrenos y a los edificios.

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

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

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

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

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

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

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

## 2.9 Arrendamientos

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

## 2.10 Activos intangibles

Los activos intangibles superiores a los niveles mínimos preestablecidos de \$30 000 para los activos intangibles adquiridos externamente y de \$100 000 para los activos intangibles creados internamente se declaran al costo histórico menos la amortización acumulada y cualquier pérdida por deterioro del valor. La amortización para los activos intangibles se determina sobre su vida útil calculada utilizando el método lineal. La amortización se carga a los activos intangibles para rebajar el costo o

valor razonable del activo a su valor residual, a lo largo de su vida útil estimada, y se calcula utilizando el método lineal; en el año de la compra se asienta un año completo de amortización.

La amortización se carga para rebajar el costo o valor razonable del activo intangible a su valor residual, a lo largo de su vida útil estimada, y se calcula utilizando el método lineal; en el año de la compra se asienta un semestre de amortización. Los lapsos de vida útil calculados para las clases de activo intangibles son los siguientes:

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

### 2.11 Cuentas por pagar

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

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

### 2.12 Pasivo acumulado

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

### 2.13 Ingresos diferidos

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

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

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

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

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

Para determinar la porción corriente de los ingresos diferidos correspondientes a las contribuciones voluntarias al 31 de diciembre del 2020, la Organización clasificó todos los saldos de los ingresos diferidos de las contribuciones voluntarias que expiran antes del 31 de diciembre del 2021, así como las subvenciones que tienen un estatus indefinido, como ingresos diferidos corrientes. Además, los saldos de los ingresos diferidos de los acuerdos de contribuciones voluntarias que se extienden más allá del 2021 se asignaron entre los ingresos diferidos corrientes y no corrientes usando un cálculo directo lineal basado en el número de años restantes. La porción no corriente de los ingresos diferidos será el saldo del monto total de los ingresos diferidos correspondiente a las contribuciones voluntarias menos la estimación del ingreso diferido corriente.

## **2.14 Prestaciones de los empleados**

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

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

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

La Organización además utiliza esta información para fines de las inversiones a objeto de asegurar que las inversiones del TAREP satisfagan los requisitos de liquidez de las obligaciones respectivas. El Comité de Inversiones de la OPS revisa la información presentada en los planes de recursos humanos para determinar el nivel adecuado de inversión y liquidez del Fideicomiso.

## **2.15 Provisiones y pasivos contingentes**

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

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

## **2.16 Ingresos**

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

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

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

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

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

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

- Asignaciones de contribuciones señaladas de la OMS
  - Asignaciones de contribuciones voluntarias de la OMS
  - Asignaciones de otros fondos internos de la OMS
- **Otros ingresos (transacciones con contraprestación).** En virtud de sus mandatos específicos, la Organización lleva a cabo otras actividades de cooperación técnica para las cuales los ingresos se divulgan por separado. Estas actividades incluyen lo siguiente: ventas de servicios y gastos de apoyo a programas.
  - **Ingresos varios (transacciones con contraprestación).** Los ingresos varios incluyen revaluaciones de divisas, ganancias y pérdidas debidas a las tasas de cambio, intereses devengados, ganancias y pérdidas no realizadas, y ganancias y pérdidas por la venta de propiedades, plantas y equipos.
  - **Segmento de actividades especiales.** Las actividades especiales son actividades aprobadas por los Cuerpos Directivos de la Organización para objetivos y beneficios específicos, (es decir, prestaciones a los empleados, prestaciones por separación del servicio, seguro de enfermedad después de la separación del servicio). Por consiguiente, todas las obligaciones de las prestaciones a los empleados se incluyeron en este segmento.

## 2.17 Transacciones en moneda extranjera y saldos

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

## 2.18 Información financiera por segmentos

Un segmento es una actividad o grupo de actividades distinguibles para las cuales la información financiera se presenta por separado a fin de evaluar el desempeño pasado de una entidad en el logro de sus objetivos y tomar decisiones acerca de la asignación futura de los recursos.

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

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

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

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

**Segmento de actividades especiales:** Actividades aprobadas por los Cuerpos Directivos de la Organización para objetivos y prestaciones específicos (es decir, prestaciones del personal, prestaciones por la separación del servicio, seguro de enfermedad).

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

## 2.19 Comparación del presupuesto

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

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

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

## 2.20 Contribuciones en especie

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

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

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

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

La Organización reconocerá y dará a conocer sus instrumentos financieros, activos y efectos por pagar como se establece en la IPSAS 41, instrumentos financieros. Aún no se ha determinado con exactitud cuál puede ser el efecto de esta norma. La fecha de entrada en vigor de esta norma se aplazó al 1 de enero del 2023 debido a la pandemia de COVID-19.

La Organización examinará la IPSAS 42, beneficios sociales, para determinar su aplicabilidad. El examen se realizará con la cooperación del Grupo de Trabajo sobre normas de contabilidad de las Naciones Unidas. La fecha de entrada en vigor de esta norma se aplazó al 1 de enero del 2023 debido a la pandemia de COVID-19.

## 3. Efectivo y equivalentes de efectivo

|                                 | 31 de diciembre<br>del 2020 | 31 de diciembre<br>del 2019 |
|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Efectivo en caja, US\$          | 305 964                     | 136 479                     |
| Efectivo en caja, otras monedas | 8 305                       | 9 627                       |
| Fondos de mercado de dinero     | 49 282                      | 53 397                      |
| Menos: Activos del plan         | (6 206)                     | (10 577)                    |
| <b>Total</b>                    | <b>357 346</b>              | <b>188 926</b>              |

Debido a los bajos tipos de interés resultantes de la pandemia, así como de la incertidumbre financiera actual, la OPS ha mantenido un nivel de efectivo más alto que en años anteriores.

## 4. Inversiones

A pesar de que el desempeño financiero reciente de los mercados se ha visto afectado por la COVID-19, la política de inversión de la OPS ha mitigado el riesgo asociado al estipular activos de alta calidad con el objetivo de preservar el capital.

Los ingresos por inversiones registraron una disminución general de \$10 millones. Esta fuerte baja se debió a una reducción de las tasas de interés en el 2020, causada, en parte, por la situación económica generada por la pandemia. No ha habido deterioro del valor de los activos de inversión mantenidos durante este período en ninguno de los recursos en efectivo mancomunados invertidos.

#### 4.1 Inversiones a corto plazo

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

|                          | 31 de diciembre<br>del 2020 | 31 de diciembre<br>del 2019 |
|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Certificados de depósito | 188 236                     | 247 034                     |
| <b>Total</b>             | <b>188 236</b>              | <b>247 034</b>              |

Se incluyó otra cantidad más de intereses devengados de \$79 950 (2019: \$680 607) en el saldo de inversiones a corto plazo del estado de situación financiera y se reconoció como ingresos varios en el estado de rendimiento financiero.

#### 4.2 Inversiones a largo plazo

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

|  | 31 de diciembre<br>del 2020 | 31 de diciembre<br>del 2019 |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Aumento neto de las inversiones a largo plazo</b>       |                             |                             |
| Aumento (disminución) de las inversiones a largo plazo     | 64 123                      | 42 304                      |
| (Ganancias) / pérdidas netas no realizadas                 | ( 4 662)                    | ( 6 906)                    |
| <b>Aumento neto de las inversiones a largo plazo</b>       | <b>59 462</b>               | <b>35 397</b>               |
| <b>Flujos de efectivo de las inversiones a largo plazo</b> |                             |                             |
| Ingresos por intereses                                     | 8 720                       | 10 163                      |
| Ganancias / (pérdidas) netas realizadas                    | 1 253                       | 863                         |
| <b>Flujos de efectivo de las inversiones a largo plazo</b> | <b>9 974</b>                | <b>11 026</b>               |

| Valoración de inversiones a largo plazo | 31 de diciembre<br>del 2020 |                | 31 de diciembre<br>del 2019 |                |
|---|-----------------------------|----------------|-----------------------------|----------------|
|   | Costo                       | Mercado        | Costo                       | Mercado        |
| Pagarés de ingreso fijo                 | 13 030                      | 13 031         | 1 564                       | 1 565          |
| Carteras administradas                  | 477 232                     | 485 672        | 417 771                     | 421 548        |
| Menos: Activo de los planes             | ( 13 030)                   | ( 13 031)      | ( 1 564)                    | ( 1 565)       |
| <b>Total</b>                            | <b>477 232</b>              | <b>485 672</b> | <b>417 771</b>              | <b>421 548</b> |

Los instrumentos de ingresos fijos a largo plazo mantenidos en el TAREP son emitidos por organismos del Gobierno de Estados Unidos. Se incluyó la cantidad de \$31 764 en concepto de intereses devengados en el saldo de las inversiones a largo plazo y se reconoció en el estado de rendimiento financiero como ingresos varios.

Las carteras administradas se clasifican como disponibles para la venta y se asientan al valor razonable. El valor de mercado mencionado incluye intereses devengados por un monto de \$1 490 315 (2019: \$1 928 177) y se reconoce en el estado de rendimiento financiero como ingresos varios. Las ganancias totales (pérdidas) en las carteras administradas están compuestas por la ganancia o la pérdida acumulada y el cambio gradual en el valor en el punto de venta o al vencimiento. Las ganancias o las pérdidas resultantes se asientan en el estado de rendimiento financiero dentro de ingresos varios.

En las carteras administradas, los saldos temporales en efectivo se deben a cambios en el posicionamiento o el equilibrio o bien a vencimientos naturales. Al 31 de diciembre del 2020, el saldo en efectivo se ubicaba en \$ 96 342 219.

## 5. Instrumentos financieros

### 5.1 Naturaleza de los instrumentos financieros

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

| Instrumentos financieros y métodos de valuación                 | 2020<br>Costo<br>amortizado | 2020<br>Valor justo<br>de mercado | 2019<br>Costo<br>amortizado | 2019<br>Valor justo<br>de mercado |
|---|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| <b>Total efectivo y equivalente de efectivo</b>                 |                             |                                   |                             |                                   |
| Total efectivo y equivalente de efectivo                        | 357 346                     |                                   | 188 926                     |                                   |
| Total efectivo y equivalente de efectivo (Activo de los planes) | 6 206                       |                                   | 10 577                      |                                   |
| <b>Inversiones a corto plazo</b>                                |                             |                                   |                             |                                   |
| Certificados de depósitos (mantenidos hasta el vencimiento)     | 188 236                     |                                   | 247 034                     |                                   |
| <b>Inversiones a largo plazo</b>                                |                             |                                   |                             |                                   |
| Pagarés de ingreso fijo (Activo de los planes)                  |                             | 13 031                            |                             | 1 565                             |
| Carteras administradas (disponibles para venta)                 |                             | 485 672                           |                             | 421 548                           |
| <b>Cuentas por cobrar</b>                                       | 316 249                     |                                   | 329 687                     |                                   |
| <b>Cuentas por pagar</b>  | 22 440                      |                                   | 13 826                      |                                   |
| <b>Total</b>  | <b>890 477</b>              | <b>498 702</b>                    | <b>790 050</b>              | <b>423 114</b>                    |

### 5.2 Riesgo de tasa de interés

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

|   | Fecha efectiva de vencimiento | Tasa de interés real | Interés fijo   | Interés variable | No devenga interés |
|---|-------------------------------|----------------------|----------------|------------------|--------------------|
| <b>Total efectivo y equivalente de efectivo</b> | >90 días                      | 0.09%                | 228 296        | 49 282           | 85 974             |
| <b>Inversión a corto plazo</b>                  |                               |                      |                |                  |                    |
| Certificado de Depósito                         | 75,76 días                    | 0.70%                | 188 236        |                  |                    |
| <b>Inversiones a largo plazo</b>                |                               |                      |                |                  |                    |
| Activo de los planes                            | 0,88 años                     | 1.83%                | 13 031         |                  |                    |
| Carteras administradas                          | 1,63 años                     | 0.46%                | 485 672        |                  |                    |
| <b>Total</b>                                    |                               |                      | <b>915 234</b> | <b>49 282</b>    | <b>85 974</b>      |

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

#### Instrumentos rescatables

| Emisor                              | Capital | Tasa  | Vencimiento | Fechas de ejecución |
|-------------------------------------|---------|-------|-------------|---------------------|
| Federal Home Loan Bank <sup>1</sup> | 13 001  | 1.83% | 16-nov.-35  | 16-Nov-21           |

<sup>1</sup> Esto representa solo el capital y no incluye intereses acumulados de \$29 731.

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

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

| Valor razonable de mercado de las inversiones con tasas fijas al 12-31-20 | Aumento de 100 centésimos de punto porcentual | Cambio en valor razonable de mercado | Disminución de 100 centésimos de punto porcentual | Cambio en valor razonable de mercado |
|---|---|--------------------------------------|---|--------------------------------------|
| 485 790   | 477 896                                       | ( 7 894)                             | 493 805   | 8 016                                |

### 5.3 Riesgo de crédito

El máximo riesgo para la inversión es el importe en libros de los préstamos y las cuentas por cobrar. Las directrices para las inversiones de la OPS establecen límites al monto de la exposición al crédito con una sola contraparte. Sin embargo, puede haber algún riesgo de insolvencia de la contraparte asociado con la concentración de instrumentos financieros y los depósitos a la vista en el sector bancario. Estas concentraciones considerables en el sector bancario equivalen a 66% del dinero en efectivo total, inversiones a corto y a largo plazo.

Si bien no hay cambios significativos en las asignaciones de crédito dentro de las carteras, en el 2020 se observó un leve aumento en el efectivo en caja.

| Riesgo de crédito                  | 2020           |             | 2019           |             |
|------------------------------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
| Efectivo y equivalente de efectivo | 102 548        | 20.4%       | 83 202         | 19.3%       |
| AAA                                | 281 221        | 55.9%       | 194 677        | 45.1%       |
| AA                                 | 50 299         | 10.0%       | 43 235         | 10.0%       |
| A                                  | 55 159         | 11.0%       | 94 343         | 21.8%       |
| BBB                                | 14 279         | 2.8%        | 16 347         | 3.8%        |
| Otros                              |                |             | 100            | 0.0%        |
| <b>Total</b>                       | <b>503 507</b> | <b>100%</b> | <b>431 904</b> | <b>100%</b> |

El requisito mínimo para todas las inversiones, de conformidad con lo definido por la Política de Inversiones, es que se encuentre dentro de las categorías de inversión. Aunque en el 2012 la calificación de solvencia del Gobierno de Estados Unidos fue reducida de su calificación histórica AAA por un organismo de evaluación de la solvencia, no hay pruebas que indiquen que el prestatario no cumplirá con sus obligaciones.

En el efectivo y los equivalentes de efectivo se incluyen \$6 206 056 que se mantienen en el mercado monetario del TAREP.

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

| Tipo de inversión                                | 2020           | 2019           |
|--|----------------|----------------|
| Fondos de mercado monetario                      | 10 631         | 19 476         |
| Emisiones del Gobierno y entidades de los EE.UU. | 243 351        | 202 030        |
| Hipotecas y títulos garantizados con activos     | 17 474         | 17 163         |
| Pagarés institucionales                          | 191 747        | 146 815        |
| Depósitos bancarios                              | 40 304         | 46 420         |
| <b>Total para inversiones a largo plazo</b>      | <b>503 507</b> | <b>431 904</b> |

La mayoría de las cuentas por cobrar son pagos pendientes de contribuciones señaladas de los Estados Miembros de la OPS, de contribuciones voluntarias y de los Estados Miembros que participan en los fondos de compras. En conformidad con las IPSAS y la política contable de la OPS, todas las cuentas por cobrar han sido revisadas para determinar cualquier riesgo de la contraparte. En el 2020 se reconocieron deterioros del valor por \$30,1 millones, lo que dio lugar a un deterioro total de \$36,5 millones (véase la nota 6).

#### 5.4 Riesgo de tipo de cambio

El estado de situación financiera no refleja una exposición significativa al riesgo de la tasa de cambio, ya que los depósitos en moneda extranjera en cualquier momento son inmateriales o están destinados para gastos en divisas. En el transcurso del año, una pequeña parte de los gastos (8%) se desembolsa en monedas diferentes del dólar de los Estados Unidos. Estos desembolsos no están protegidos, pero están cubiertos con ingresos en monedas nacionales y la compra de moneda nacional en el mercado, según sea necesario en el momento del desembolso.

Las contribuciones pueden recibirse en divisas, a condición de que el monto pueda ser absorbido por las representaciones en los países en un plazo de treinta días. La mayoría de los fondos mantenidos en las cuentas en Brasil están comprometidos para programas específicos que estipulan desembolsos en moneda nacional en un plazo de seis meses. El Comité de Inversiones aprobó una excepción a las directrices de manejo de caja que limitan el saldo en moneda nacional mantenido localmente para el programa de Brasil con el fin de eliminar la necesidad de entrar en el mercado cuando sea necesario comprar o vender moneda nacional. Debido a la depreciación del real brasileño y al descenso de las tasas de interés, el Comité de Inversiones determinó que el riesgo de pérdidas cambiarias netas había aumentado de tal manera que la exposición a la moneda local debía limitarse a solo 30 días de los desembolsos requeridos.

Algunos depósitos en moneda nacional en Cuba y Venezuela que suman un monto que aproximadamente equivale a \$1,5 millones están sujetos a restricciones que hacen difícil la repatriación de esos fondos a la sede de la OPS. Estas restricciones pueden aumentar el riesgo cambiario para la Organización. La OPS ha tomado las medidas necesarias para mitigar este riesgo y sigue buscando alternativas para las operaciones cambiarias. Los saldos de moneda local de la OPS más allá de los mencionados anteriormente son mínimos.

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

## 6. Cuentas por cobrar

|  | 31 de diciembre<br>del 2020 | Total<br>31 de diciembre<br>del 2020 | 31 de diciembre<br>del 2019 | Total<br>31 de diciembre<br>del 2019 |
|--|-----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| <b>Corriente</b>   |                             |                                      |                             |                                      |
| Contribuciones señaladas <sup>1</sup>  |                             | 84 568                               |                             | 88 872                               |
| Fondo de Igualación de Impuestos   |                             | 5                                    |                             | 5                                    |
| Contribuciones voluntarias   |                             | 106 220                              |                             | 76 885                               |
| Contribuciones voluntarias: Preparativos de emergencia y socorro en caso de desastre | 14 737                      |                                      | 5 096                       |                                      |
| Contribuciones voluntarias   | 55 409                      |                                      | 37 539                      |                                      |
| Contribuciones voluntarias - Contribuciones voluntarias de países                    | 36 074                      |                                      | 34 250                      |                                      |
| Fondos para compras de suministros de salud pública                                  |                             | 74 675                               |                             | 73 430                               |
| Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas   | 66 914                      |                                      | 67 835                      |                                      |
| Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública              | 7 761                       |                                      | 5 595                       |                                      |
| Saldo adeudado por la OMS por actividades de financiamiento entre organizaciones     |                             | 2 536                                |                             |                                      |
| Anticipos al personal  |                             | 3 220                                |                             | 5 194                                |
| Gastos prepagados  |                             | 6 568                                |                             | 7 399                                |
| Deudores varios  |                             | 5 007                                |                             | 4 863                                |
| Provisión para cuentas de cobro dudoso <sup>2</sup>                                  |                             | ( 36 469)                            |                             | ( 6 331)                             |
| <b>Total</b>   |                             | <b>246 330</b>                       |                             | <b>250 317</b>                       |
| <b>No corriente</b>  |                             |                                      |                             |                                      |
| Contribuciones voluntarias   |                             |                                      |                             | 85 519                               |
| Contribuciones voluntarias   | 29 877                      | 60 982                               | 37 307                      |                                      |
| Contribuciones voluntarias - Contribuciones voluntarias de países                    | 31 105                      |                                      | 48 212                      |                                      |
| Contribuciones de mantenimiento y mejora de los bienes inmuebles                     |                             | 1 250                                |                             | 1 250                                |
| Contribuciones señaladas de la OPS e ingresos varios                                 |                             | 27                                   |                             |                                      |
| Fondos para compras de suministros de salud pública                                  |                             | 14 228                               |                             |                                      |
| Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas   | 12 476                      |                                      |                             |                                      |
| Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública              | 1 752                       |                                      |                             |                                      |
| <b>Total</b>   |                             | <b>76 487</b>                        |                             | <b>86 769</b>                        |

<sup>1</sup> Véase la nota 6.1.

<sup>2</sup> Véase la nota 6.2.

## 6.1 Cuentas por cobrar por contribuciones señaladas

|                   | Atrasos       | 2020          | Total<br>2020 | Total<br>2019 |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Antigua y Barbuda |               | 21            | 21            |               |
| Argentina         | 2 815         | 2 916         | 5 731         | 4 223         |
| Aruba             |               |               |               | 21            |
| Belice            |               | 21            | 21            |               |
| Bolivia           |               |               |               | 68            |
| Brasil            | 12 102        | 12 108        | 24 210        | 12 102        |
| Chile             |               | 687           | 687           | 687           |
| Colombia          |               |               |               | 3 183         |
| Curaçao           | 43            | 21            | 64            | 42            |
| El Salvador       |               | 74            | 74            |               |
| Francia           |               | 1             | 1             | 1             |
| Haití             |               |               |               | 21            |
| México            |               |               |               | 766           |
| Paraguay          |               |               |               | 17            |
| Perú              |               | 961           | 961           | 561           |
| Puerto Rico       | 264           | 80            | 344           | 264           |
| San Martín        | 21            | 22            | 43            | 21            |
| Reino Unido       | 2             | 21            | 23            | 6             |
| Estados Unidos    |               | 44 246        | 44 246        | 60 669        |
| Uruguay           |               | 290           | 290           | 290           |
| Venezuela         | 5 930         | 1 921         | 7 851         | 5 930         |
| <b>TOTAL *</b>    | <b>21 177</b> | <b>63 390</b> | <b>84 568</b> | <b>88 872</b> |

\* Las contribuciones señaladas pendientes de pago sumaron \$84,6 millones, un descenso de \$4,3 millones con respecto al 2019. En consecuencia, la Organización utilizó por completo el saldo del Fondo de Trabajo y \$17,0 millones en fondos procedentes de otras fuentes internas no sujetas a restricciones. La OPS ha solicitado formalmente a todos los Estados Miembros que paguen su contribución actual y los retrasos lo antes posible en el 2021 con el fin de garantizar la continuidad operativa de la Organización.

## 6.2 Movimiento en la provisión para cuentas por cobrar de cobro dudoso

| Descripción  | 31 de diciembre del 2019 | Aumento / (Disminución) | 31 de diciembre del 2020 |
|--|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Contribuciones señaladas   |                          | 21 769                  | 21 769                   |
| Otras contribuciones señaladas de la OPS e ingresos varios (ej. IVA) |                          | 1 248                   | 1 248                    |
| Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas                         | 5 971                    | 5 728                   | 11 699                   |
| Fondo Rotatorio para Suministros Estratégicos de Salud Pública       | 360                      | 1 031                   | 1 391                    |
| PROMESS  |                          | 362                     | 362                      |
| <b>TOTAL *</b>   | <b>6 331</b>             | <b>30 138</b>           | <b>36 469</b>            |

\* Aún se están evaluando las repercusiones de la pandemia de COVID-19; no hay evidencia ni indicadores confiables de la necesidad de reducir el valor de los activos debido a la pandemia.

## 7. Existencias

En el año 2020 y debido a la pandemia de COVID-19, la OPS estableció un inventario de suministros médicos conexos registrados en el Fondo de Preparativos de Emergencia y Socorro en Casos de Desastres. Además, la OPS también registró los inventarios de PANAFTOSA y el CLAP correspondientes a sus actividades específicas de venta de servicios. En el 2019 se puso fin a las operaciones del Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción (PALTEX).

|   | 31 de diciembre del 2020 | 31 de diciembre del 2019 |
|---|--------------------------|--------------------------|
| PROMESS   | 883                      | 1 110                    |
| Ventas y servicios varios del CLAP  | 28                       |                          |
| Fondo de la OPS destinados a preparativos para situaciones de emergencia y socorro en caso de desastres | 10 192                   |                          |
| Centro Panamericano de Fiebre Aftosa (PANAFTOSA)  | 355                      |                          |
| Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción 1                                      |                          | 652                      |
| <b>Saldo final del inventario</b>   | <b>11 458</b>            | <b>1 762</b>             |

<sup>1</sup> El programa PALTEX se cerró en el 2019 y el inventario restante fue donado y pasado a pérdidas y ganancias en el 2020.

## 8. Propiedades, planta y equipo

| 2020   | Terrenos       | Edificios     | Equipo de computación | Equipo de oficina | Instalaciones y accesorios de oficina | Vehículos automotores | Equipo audiovisual | Edificios móviles | Total          |
|--|----------------|---------------|-----------------------|-------------------|---------------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|----------------|
| Costo al 1 de enero                                  | 64 026         | 49 220        | 611                   | 188               | 35                                    | 3 026                 | 317                | 27                | 117 450        |
| Incrementos  |                |               |                       | 61                | 322                                   | 99                    |                    |                   | 482            |
| Eliminaciones  |                |               | ( 559)                | ( 31)             |                                       | ( 35)                 | ( 227)             |                   | ( 852)         |
| Desvalorización                                      |                |               |                       |                   |                                       |                       |                    |                   |                |
| Ajustes  |                |               |                       |                   |                                       |                       |                    |                   |                |
| Ajuste neto por revaluación                          | 43 468         | ( 17 826)     |                       |                   |                                       |                       |                    |                   | 25 642         |
| <b>Costo al 31 de diciembre</b>                      | <b>107 494</b> | <b>31 394</b> | <b>52</b>             | <b>218</b>        | <b>357</b>                            | <b>3 090</b>          | <b>90</b>          | <b>27</b>         | <b>142 722</b> |
| Depreciación al 1 de enero                           |                | 5 238         | 611                   | 169               | 9                                     | 1 884                 | 317                | 27                | 8 255          |
| Cargado en el periodo corriente                      |                | 1 419         |                       | 18                | 40                                    | 400                   |                    |                   | 1 877          |
| Eliminaciones  |                |               | ( 559)                | ( 31)             |                                       | ( 51)                 | ( 227)             |                   | ( 868)         |
| Ajustes  |                |               |                       |                   |                                       |                       |                    |                   |                |
| Ajuste neto por revaluación                          |                | ( 6 657)      |                       |                   |                                       |                       |                    |                   | ( 6 657)       |
| <b>Depreciación al 31 de diciembre</b>               |                |               | <b>52</b>             | <b>156</b>        | <b>49</b>                             | <b>( 2 233)</b>       | <b>90</b>          | <b>27</b>         | <b>2 607</b>   |
| <b>Valor neto en libros 31 de diciembre del 2019</b> | <b>107 494</b> | <b>31 394</b> |                       | <b>62</b>         | <b>308</b>                            | <b>857</b>            |                    |                   | <b>140 115</b> |

| 2019   | Terrenos      | Edificios     | Equipo de computación | Equipo de oficina | Instalaciones y accesorios de oficina | Vehículos automotores | Equipo audiovisual | Mejoras en los locales arrendados | Edificios móviles | Total          |
|--|---------------|---------------|-----------------------|-------------------|---------------------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------|
| Costo al 1 de enero                                  | 64 026        | 44 867        | 635                   | 200               |                                       | 2 905                 | 317                | 266                               | 27                | 113 243        |
| Incrementos  |               | 5 022         |                       | 23                |                                       | 455                   |                    |                                   |                   | 5 500          |
| Eliminaciones  |               | ( 669)        | ( 24)                 |                   |                                       | ( 334)                |                    | ( 266)                            |                   | ( 1 293)       |
| Ajustes  |               |               |                       |                   | 35                                    |                       |                    |                                   |                   |                |
| <b>Costo al 31 de diciembre</b>                      | <b>64 026</b> | <b>49 220</b> | <b>611</b>            | <b>188</b>        | <b>35</b>                             | <b>3 026</b>          | <b>317</b>         |                                   | <b>27</b>         | <b>117 450</b> |
| Depreciación al 1 de enero                           |               | 3 940         | 635                   | 157               |                                       | 1 761                 | 317                | 266                               | 24                | 7 100          |
| Cargado en el periodo corriente                      |               | 1 357         |                       | 16                | 5                                     | 411                   |                    |                                   | 3                 | 1 792          |
| Eliminaciones  |               | ( 59)         | ( 24)                 |                   |                                       | ( 288)                |                    | ( 266)                            |                   | ( 637)         |
| Ajustes  |               |               |                       | ( 4)              | 4                                     |                       |                    |                                   |                   |                |
| <b>Depreciación al 31 de diciembre</b>               |               | <b>5 238</b>  | <b>611</b>            | <b>169</b>        | <b>9</b>                              | <b>1 884</b>          | <b>317</b>         |                                   | <b>27</b>         | <b>8 255</b>   |
| <b>Valor neto en libros 31 de diciembre del 2019</b> | <b>64 026</b> | <b>43 982</b> |                       | <b>19</b>         | <b>26</b>                             | <b>1 142</b>          |                    |                                   |                   | <b>109 195</b> |

<sup>1/</sup> En el estado de cambios en los activos netos se refleja una ganancia de \$43 468 por revaluación neta de terrenos y una pérdida de \$863 por la revaluación de pasivo (terrenos en Brasil), para un monto total de \$42 604. En el estado de rendimiento financiero se refleja una pérdida de \$17 826 por revaluación neta de edificación y una ganancia de \$6 657 por reversión de depreciación acumulada, para un monto total de \$11 169.

## 8.1 Activos transferidos con condiciones

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

## 8.2 Revaluación de los terrenos y edificios

Cada cinco años se realiza un ejercicio de revaluación, conforme a las políticas contables de la Organización (nota 2.8). En el 2020 se realizó una revaluación completa, efectuada por un tasador independiente con experiencia en valoración, evaluación, asesoramiento, servicios de consultoría y afiliaciones con las siguientes entidades: Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), Appraisal Institute of Canada y Urban Land Institute (ULI).

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

| Edificios   | Referencia | Fondo * | 1 de enero del 2020 | Revaluación 2020                       |                                  | Total            | 31 de diciembre del 2020 |
|---|------------|---------|---------------------|--|----------------------------------|------------------|--------------------------|
|   |            |         |                     | Estado de cambios en los activos netos | Estado de rendimiento financiero |                  |                          |
| Argentina   |            | ACP     | 1 600               |  | ( 840)                           | ( 840)           | 760                      |
| Barbados  |            | ACP     | 2 332               |  | 18                               | 18               | 2 350                    |
| Brasil  |            | ACP     | 4 418               |  | ( 1 243)                         | ( 1 243)         | 3 175                    |
| Jamaica   |            | ACP     | 1 464               |  | 236                              | 236              | 1 700                    |
| Guatemala   |            | FMIC    | 1 768               |  | 682                              | 682              | 2 450                    |
| Guyana  |            | ACP     | 614                 |  | ( 201)                           | ( 201)           | 413                      |
| Haití   |            | ACP     | 1 061               |  | ( 11)                            | ( 11)            | 1 050                    |
| Washington DC - 525 23rd St.                      |            | ACP     | 28 110              |  | ( 28 110)                        | ( 28 110)        |                          |
| Washington DC - 2021 Virginia Ave.                |            | FMIC    | 5 022               |  | 13 478                           | 13 478           | 18 500                   |
| Paraguay  |            | ACP     | 464                 |  | 221                              | 221              | 685                      |
| Perú  |            | ACP     | 1 441               |  | ( 1 441)                         | ( 1 441)         |                          |
| Venezuela   |            | ACP     | 926                 |  | ( 615)                           | ( 615)           | 311                      |
| <b>Subtotal edificios</b>                         | Nota 8     |         | <b>49 220</b>       |  | <b>( 17 826)</b>                 | <b>( 17 826)</b> | <b>31 394</b>            |
| <b>Terrenos</b>                                   |            |         |                     |  |                                  |                  |                          |
| Brasil  |            | ACP     | 7 796               | 863                                    |                                  | 863              | 8 659                    |
| Haití   |            | ACP     | 1 229               | ( 1 029)                               |                                  | ( 1 029)         | 200                      |
| Washington DC                                     |            | ACP     | 44 440              | 50 060                                 |                                  | 50 060           | 94 500                   |
| Perú  |            | ACP     | 8 914               | ( 5 144)                               |                                  | ( 5 144)         | 3 770                    |
| Venezuela   |            | ACP     | 1 647               | ( 1 282)                               |                                  | ( 1 282)         | 365                      |
| <b>Subtotal terrenos</b>                          | Nota 8     | ACP     | <b>64 026</b>       | <b>43 468</b>                          |                                  | <b>43 468</b>    | <b>107 494</b>           |
| <b>Total</b>                                      |            |         | <b>113 246</b>      | <b>43 468</b>                          | <b>( 17 826)</b>                 | <b>25 642</b>    | <b>138 888</b>           |
| Depreciación acumulada revertida de los edificios | Nota 8     |         |                     |  | 6 657                            |                  |                          |
| Brazil land liability revaluation                 | Nota 11    |         |                     | ( 863)                                 |                                  |                  |                          |
| <b>Total</b>                                      |            |         |                     | <b>42 604</b>                          | <b>( 11 169)</b>                 |                  |                          |

\* ACP: Contribuciones señaladas de la OPS e ingresos varios

FMIC: Fondo Maestro de Inversiones de Capital

|   | Terreno   | Edificación    |
|---|---|----------------|
| Fecha de entrada en vigor de la revaluación   | Diciembre 2020  | Diciembre 2020 |
| Participó un tasador independiente  | Sí  | Sí             |
| Se aplican métodos y suposiciones importantes al estimar los valores razonables de los activos  | <p>Valor razonable de conformidad con las Normas internacionales de RICS, edición internacional; Valoración RICS, normas internacionales 2017 (Libro Rojo) y las normas internacionales de contabilidad del sector público (IPSAS).</p> <p>La valoración se ha realizado después de determinar los datos de mercado y las tendencias en la economía regional y local, los usos de los terrenos en el vecindario, la oferta y demanda de espacio competitivo, las transacciones de alquiler y venta comparables, y las tasas de capitalización de mercado para las propiedades que generan ingresos.</p> <p>El edificio de la sede en Washington, D.C. (el de la calle 23) y el de Perú se valoran en cero sobre la base de un análisis del mercado y del vecindario, en el cual se concluye que el uso mejor y más alto de estas propiedades se encontraría con edificios nuevos por medio de un inversionista (especulación inmobiliaria) o un promotor inmobiliario.</p> <p>La valoración del edificio de la sede de la OPS en NW 23rd Street, Washington, D.C. incluyó un supuesto que el edificio no está protegido legalmente como un hito histórico. Ello no se ha determinado hasta la fecha de aprobación de los estados financieros, por lo que es razonable valorar el edificio en su condición actual.</p>   |                |
| Medida en la cual los valores razonables de los activos se determinaron directamente en función de los precios observables en un mercado activo o en transacciones de mercado recientes que estaban al alcance o se estimaron utilizando otras técnicas de valoración | <p>En la práctica de la valoración, se incluye o se omite un enfoque o método para estimar el valor sobre la base de su aplicabilidad al tipo de propiedad que se está valorando, la cantidad de información disponible y la calidad de dicha información. En algunas de las propiedades se aplicó más de uno de los tres enfoques de valoración siguientes y se utilizó un promedio.</p> <p>El enfoque de costos se utilizó en Barbados, Brasil, Jamaica, Guyana y Haití. Se basa en la tesis de que un comprador informado no pagaría más por el activo que el costo necesario para sustituirlo con una propiedad de igual utilidad. Este enfoque puede aplicarse particularmente cuando la propiedad que se está valorando tiene mejoras relativamente nuevas que constituyen el mayor y mejor uso del terreno, o cuando implican mejoras relativamente únicas o especializadas con las cuales existen pocas ventas o arrendamientos de propiedades comparables.</p> <p>El enfoque de comparación de ventas se utilizó para Guatemala, Guyana, Washington D.C., Paraguay, Perú y Venezuela. Este enfoque utiliza las ventas de propiedades comparables, con los ajustes que deban hacerse por diferencias, para indicar el valor de un activo. La valoración normalmente se realiza utilizando unidades físicas de comparación como el precio por metro o pie cuadrado, el precio por unidad o el precio por piso, entre otras, o unidades económicas de comparación como el multiplicador de renta bruta. Los ajustes se aplican a las unidades físicas de comparación derivadas de la venta comparable. Luego, la unidad de comparación seleccionada para el activo se utiliza a fin de generar un valor total. Las unidades económicas de comparación no se ajustan, sino que se analizan considerando las diferencias pertinentes; la estimación final se basa en las comparaciones generales.</p> <p>El enfoque de capitalización de ingresos se utilizó para Argentina, Barbados, Jamaica, Guatemala, Guyana, Haití, Washington D.C., Paraguay y Perú. Este enfoque, que refleja la capacidad del activo para producir ingresos, supone que el valor se crea sobre la base de las expectativas de los beneficios que se derivarán en el futuro. Se estima de manera específica la cantidad que un inversionista estaría dispuesto a pagar para recibir un flujo de ingresos más el valor de reversión de una propiedad durante un período de tiempo.</p> |                |
| La suma de todos los excedentes de revalorización para los elementos individuales dentro de esta clase: Excedente/(déficit)   | 43 468  | (17 826)       |

## 9. Activos intangibles

La Organización presenta informes por separado para los activos intangibles que se encuentran disponibles para el uso y están sujetos a la amortización.

|   | 31 de diciembre<br>del 2020 | 31 de diciembre<br>del 2019 |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Activos intangibles disponibles para uso</b> |                             |                             |
| Costo al 1 de enero                             | 4 253                       | 4 681                       |
| Incrementos                                     | 60                          |                             |
| Eliminaciones                                   |                             | ( 429)                      |
| <b>Costo al 31 de diciembre</b>                 | <b>4 313</b>                | <b>4 252</b>                |
| Amortización al 1 de enero                      | 3 756                       | 3 986                       |
| Cargado en el período corriente                 | 209                         | 199                         |
| Eliminaciones                                   |                             | ( 429)                      |
| <b>Amortización al 31 de diciembre</b>          | <b>3 965</b>                | <b>3 756</b>                |
| <b>Total activos intangibles</b>                | <b>348</b>                  | <b>496</b>                  |

## 10. Pasivo acumulado

|   | 31 de diciembre<br>del 2020 | Total<br>31 de diciembre<br>del 2020 | 31 de diciembre<br>del 2019 | Total<br>31 de diciembre<br>del 2019 |
|---|-----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| Contribuciones voluntarias  |                             | 16 992                               |                             | 16 251                               |
| Contribuciones voluntarias - Preparativos para Emergencias y Socorro en Casos de Desastre                     | 782                         |                                      | 677                         |                                      |
| Contribuciones voluntarias  | 743                         |                                      | 196                         |                                      |
| Contribuciones voluntarias - Contribuciones voluntarias nacionales  | 15 467                      |                                      | 15 378                      |                                      |
| Compra de suministros de salud pública  |                             | 3 500                                |                             | 2                                    |
| Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas  | 537                         |                                      | 2                           |                                      |
| Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública                                       | 2 963                       |                                      |                             |                                      |
| OMS - Contribuciones voluntarias  |                             | 2 349                                |                             | 3                                    |
| Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción  |                             |                                      |                             | 5                                    |
| Seguro de enfermedad del personal   |                             |                                      |                             | 2 030                                |
| Ingresos por servicios  |                             | 33                                   |                             | 104                                  |
| Fondo especial para gastos de apoyo a programas   |                             | 91                                   |                             | 456                                  |
| Contribuciones señaladas e ingresos varios  |                             | 390                                  |                             | 415                                  |
| Tasa por puesto ocupado   |                             | 6 202                                |                             | 5 780                                |
| Igualación de impuestos   |                             |                                      |                             | 1 772                                |
| Fondo Maestro de Inversiones de Capital   |                             | 134                                  |                             | 161                                  |
| Gastos administrativos intermediados del seguro de enfermedad del personal (SHI) que se transferirán a la OMS |                             | 5                                    |                             |                                      |
| Presupuesto ordinario de AMRO   |                             | 262                                  |                             |                                      |
| <b>Total</b>  |                             | <b>29 958</b>                        |                             | <b>26 979</b>                        |

## 11. Cuentas por pagar

|   | 31 de diciembre<br>del 2020 | 31 de diciembre<br>del 2019 |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Corrientes</b>   |                             |                             |
| Contribuciones señaladas recibidas por anticipado   | 10 428                      | 106                         |
| Contribuciones voluntarias de acuerdos caducados  | 596                         | 434                         |
| Compras de suministros de salud pública   | 2 143                       | 27                          |
| Saldo adeudado por la Organización Mundial de la Salud debido a transacciones interoficinas |                             | 9 151                       |
| Varios  | 9 273                       | 4 108                       |
| <b>Total</b>  | <b>22 440</b>               | <b>13 826</b>               |
| <b>No corrientes</b>  |                             |                             |
| Activo con pasivo restringido - Inmuebles en Brasilia, Brasil (Nota 8.2)                    | 8 659                       | 7 796                       |
| <b>Total</b>  | <b>8 659</b>                | <b>7 796</b>                |

## 12. Prestaciones a los empleados

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

Los saldos de licencia anual aumentaron debido que el personal no tomó las prestaciones correspondientes a esta licencia en el 2020 por la pandemia de COVID-19 y las restricciones a los viajes como mecanismo para contener la pandemia. Además, se flexibilizó la limitación normal de trasladar el saldo de la licencia anual al cierre del año, para poder trasladar al siguiente año calendario el número de días acumulados de licencia durante el servicio. El pago por días acumulados de licencia está limitado a 60 días.

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

### 12.1 Fondo de prestaciones del personal

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

### 12.2 Fondo del seguro de enfermedad tras la separación del servicio (ASHI)

Establecido en el 2010, el Fondo del seguro de enfermedad tras la separación del servicio (ASHI, por su sigla en inglés) refleja el financiamiento y la obligación de la Organización con respecto al seguro de enfermedad de los funcionarios actuales y los exfuncionarios en los próximos años. Este fondo forma parte de la Caja del Seguro de Enfermedad del Personal de la Organización Mundial de la Salud (OMS), bajo administración del Comité de Supervisión Mundial, que asesora al Director General de la OMS. El Comité de Supervisión Mundial examina las operaciones y el estado financiero del seguro de enfermedad del personal (SHI, por su sigla en inglés) —incluidos los niveles de los beneficios y las contribuciones— la estabilidad financiera y la adecuación de la reserva financiera, así como el informe anual y el desempeño general; además, organiza estudios actuariales periódicos y

aprueba los supuestos subyacentes, examina los informes actuariales y recomienda cualquier cambio que requiera el SHI, y examina los informes de los auditores internos y externos. La gerencia de la OPS tiene un miembro permanente y el personal de la OPS tiene representación rotatoria.

Se estableció un comité permanente mundial para decidir sobre las solicitudes de reembolso de gastos médicos que se le remiten de conformidad con las normas del SHI, y dar recomendaciones al Comité de Supervisión Mundial sobre cualquier modificación propuesta a las reglas y prácticas del SHI. La OPS tiene un representante.

La OPS informa a la secretaría del SHI sobre toda la actividad relacionada con este fondo (es decir, los ingresos recaudados de las contribuciones de la Organización). Cada año, la secretaría presenta en el informe del SHI la obligación total por prestaciones definidas del fondo, así como la parte de esta obligación atribuible al personal activo y jubilado de cada una de las organizaciones participantes. En el 2016, un convenio entre la OMS y la OPS otorgó a la OMS la administración del plan de activos de la OPS para el SHI. La OPS y la OMS realizaron un examen censal y un estudio de los criterios asociados con la asignación de costos y pasivos del ASHI en el 2019 y, sobre la base de un acuerdo con la secretaría del SHI, reflejaron los resultados en los informes financieros del SHI disponibles en [https://www.who.int/about/finances-accountability/reports/SHI\\_Annual\\_Report\\_2019.pdf](https://www.who.int/about/finances-accountability/reports/SHI_Annual_Report_2019.pdf).

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

- 141(a) (i) El seguro de enfermedad del personal (SHI) reembolsa los gastos relacionados con la atención de salud y los costos administrativos conexos del personal activo y de los jubilados que cumplen los criterios establecidos, así como de sus dependientes y sobrevivientes. El seguro de enfermedad tras la separación del servicio (ASHI) es la porción del SHI que cubre a los jubilados y sus dependientes o sobrevivientes.
- (ii) El SHI no está sujeto a ningún marco normativo externo. El financiamiento general de la OPS se rige por los aportes de sus Estados Miembros.
- (iii) El Comité de Supervisión Mundial rige el SHI. Este comité por lo general realiza reuniones periódicas, en las cuales se hace un seguimiento a la experiencia histórica y se analizan posibles cambios en el diseño y la gestión del plan.
- 141(b) Los principales riesgos financieros y económicos que enfrenta el plan son los cambios en las tasas de descuento, las tasas de inflación general y de aumento de los costos médicos en el futuro, y la devolución de activos.
- 141 (c) En el 2020, el Comité de Supervisión Mundial modificó plan para absorber los aumentos en las tasas de contribución que ocurrieran en el futuro. Anteriormente se preveía dividir de manera proporcional entre la OPS y los participantes el incremento en los porcentajes de las contribuciones del ASHI. Ahora, este incremento corre por completo a cargo de la OPS, lo que tiene una repercusión de \$29,5 millones y se refleja como una modificación del plan que repercute en los gastos del 2020.
- 141(d) La tasa de descuento se basa en los rendimientos de los bonos corporativos que tengan una alta calificación crediticia en la fecha de la medición, así como los flujos de efectivo previstos y la exposición monetaria supuesta. El Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas recomienda curvas de rendimiento para las valoraciones médicas del personal jubilado de las Naciones Unidas. La OPS aplica estas curvas de rendimiento en sus valoraciones, puesto que refleja las tasas de mercado al momento de la valoración.
- 149(a) Como organización participante del SHI, la OPS no está obligada por ley a apartar fondos con antelación para el plan. El Comité de Supervisión Mundial ha expresado que tiene previsto acumular fondos de forma que, con el tiempo, logre acercarse al financiamiento pleno del pasivo contable. El principal mecanismo para lograr este objetivo es hacer aumentos constantes de las contribuciones al Fondo del seguro de enfermedad del personal en general, para así aumentar los activos. El Comité de Supervisión Mundial continúa dándole seguimiento a esta estrategia y se reserva el derecho de realizar cambios en el futuro.

### 12.3 Fondo para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación (TAREP)

Establecido en abril de 1972, refleja el financiamiento y la obligación de la Organización con respecto a las prestaciones por separación del servicio, incluidos la licencia anual, la prima de repatriación, el viaje de repatriación y el traslado de muebles y enseres. La actividad de la obligación por prestaciones definidas se obtiene por medio de un informe actuarial elaborado anualmente por un consultor independiente. En el informe actuarial de este año se incluyen las siguientes informaciones de notificación obligatoria en conformidad con los párrafos 141 y 149 de las IPSAS 39:

- 141(a) (i) El plan para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación (TAREP, por su sigla en inglés) proporciona ciertos beneficios tras la separación del servicio, incluidos los pagos por licencias acumuladas; los beneficios por repatriación, discapacidad y fallecimiento; y las indemnizaciones por separación del servicio.
- 141(a) (ii) El TAREP no está sujeto a ningún marco regulatorio externo, pero el financiamiento general de la OPS se rige por los aportes de los Estados Miembros.
- 141(a) (iii) No se ha establecido ningún comité de gobernanza formal para el TAREP. La gerencia de la OPS supervisa el funcionamiento del TAREP en conformidad con el Reglamento del Personal.
- 141(b) Los principales riesgos financieros y económicos que enfrentan los planes son los cambios en las tasas de descuento y la devolución de activos.
- 141(d) Se prevé una tasa de descuento para los beneficios salvo las licencias acumuladas, sobre la base de los rendimientos de mercado de los bonos corporativos que tengan una alta calificación crediticia en la fecha de la medición, así como los flujos de efectivo previstos y la exposición monetaria supuesta.

Para tener más detalles sobre el proceso de selección de la tasa de descuento, consúltese la sección “Supuestos y métodos actuariales” (nota 12.6) de este informe.

- 149 (a) La OPS no está obligada por ley a apartar fondos con antelación para el plan, pero el TAREP tiene un saldo de \$ 19 236 718 en activos. Además, la Organización tiene un saldo de \$2 462 251 en el Fondo de Reserva para Pagos por Rescisión del Nombramiento, disponible para cubrir las indemnizaciones por terminación de servicio que ocurran en el presente y el futuro. Sin embargo, en la actualidad la OPS tiene previsto mantener activos para que, con el tiempo, logre acercarse al financiamiento pleno del pasivo contable.

### 12.4 Obligación neta por prestaciones definidas

Al 31 de diciembre del 2020, el estado de las obligaciones por prestaciones definidas (corrientes y no corrientes) según los cálculos de los consultores actuariales es el siguiente:

|                     | Fondo del seguro de enfermedad tras la separación del servicio | Fondo para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación | Total 2020     | Total 2019     |
|---------------------|--|--|----------------|----------------|
| Pasivo corriente    |  | 2 386  | 2 386          | 3 368          |
| Pasivo no corriente | 330 330  | 2 232  | 332 562        | 274 173        |
| <b>Total</b>        | <b>330 330</b>   | <b>4 618</b>   | <b>334 948</b> | <b>277 541</b> |

- Las ganancias y pérdidas (cambios inesperados en el excedente o en el déficit) se reconocen de inmediato en el balance y no repercuten en el gasto pasado o futuro.
- No hay derecho de reembolso.
- Las contribuciones previstas de la Organización en el 2021 se calculan en \$10 974 000 para el seguro de enfermedad tras la separación del servicio y \$1 151 607 para las prestaciones por separación del servicio y derechos de repatriación.

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

En el 2020, las tasas de contribución a estos dos fondos a largo plazo fueron de 5% de los sueldos netos más el ajuste por lugar de destino acreditado al Fondo para Pagos por Rescisión del Nombramiento y Repatriación, y 4% de los sueldos netos acreditados al Fondo del Seguro de Enfermedad tras la Separación del Servicio.

## 12.6 Supuestos y métodos actuariales

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

| Supuesto  | Fondo del seguro de enfermedad tras la separación del servicio  | Fondo para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación |
|---|---|--|
| <b>Norma de contabilidad</b>                        | Norma Internacional de Contabilidad para el Sector Público, número 39   |  |
| <b>Fecha de la medición</b>                         | 31 de diciembre de 2020   |  |
| <b>Tasa de descuento</b>                            | 2,9 %   | 1,9 %  |
| <b>Inflación general</b>                            | 2,0 %   |  |
| <b>Aumentos de los costos médicos</b>               | Estados Unidos: 4,7% en el 2021 y se reducirá gradualmente hasta llegar a 3,65% en el 2032 y años posteriores.<br><br>Resto del continente: 5,85% en el 2021 y se reducirá gradualmente hasta llegar a 3,65% en el 2036 y años posteriores. | No corresponde   |
| <b>Cambios futuros en la tasa de contribuciones</b> | Se prevé que los participantes sigan con los porcentajes actuales de la remuneración final de la pensión.   | No corresponde   |
| <b>Esperanza de vida</b>                            | Las tasas de mortalidad coinciden con las recomendadas por el Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas en la guía sobre armonización.  |  |
| <b>Costos médicos promedios</b>                     | Costos en Estados Unidos y en el resto del continente: proyecciones basadas en la experiencia reciente, ajustadas según las tendencias del mercado y las medidas de ahorro de costos del SHI.   | No corresponde   |

En los siguientes cuadros se presenta información complementaria y un análisis de las obligaciones relacionadas con las prestaciones a los empleados calculadas por los actuarios.

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

| Descripción   | Fondo del seguro de enfermedad tras la separación del servicio | Fondo para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación | Total 2020     | Total 2019     |
|---|--|--|----------------|----------------|
| <b>Conciliación de las obligaciones por prestaciones definidas</b>  |  |  |                |                |
| Obligaciones por prestaciones definidas (saldo inicial)   | 338 665  | 19 434   | 358 099        | 278 610        |
| Costo del servicio  | 9 581  | 1 999  | 11 580         | 7 367          |
| Intereses sobre las obligaciones por prestaciones definidas   | 11 385   | 517  | 11 902         | 12 193         |
| Importes reales de los pagos brutos de prestaciones tras la terminación del servicio y reembolso de Medicare    | (10 579)   | (3 034)  | (13 613)       | (16 030)       |
| Importes reales de los gastos administrativos tras la separación del servicio                                   | (826)  |  | (826)          | (769)          |
| Importes reales de las contribuciones de los participantes tras la separación del servicio                      | 2 746  |  | 2 746          | 2 661          |
| Modificaciones del plan adoptadas   | 29 465   |  | 29 465         | (8 016)        |
| Cambios en los métodos contables  |  | 6 991  | 6 991          |                |
| (Ganancia)/pérdida en las obligaciones por prestaciones definidas debido a cambios en los supuestos financieros | 35 091   | 190  | 35 281         | 46 321         |
| (Ganancia)/pérdida en las obligaciones por prestaciones definidas debido a otros cambios en los supuestos       | (5 126)  |  | (5 126)        |                |
| Intereses sobre la reserva registrada pero no pagada  | 299  |  | 299            |                |
| (Ganancia)/pérdida en las obligaciones por prestaciones definidas en la reserva registrada pero no pagada       | (2 136)  | (2 242)  | (4 378)        | 35 762         |
| <b>Obligaciones por prestaciones definidas al 31 de diciembre del 2020</b>                                      | <b>408 565</b>   | <b>23 855</b>  | <b>432 420</b> | <b>358 099</b> |
| <b>Conciliación de activos del plan</b>   |  |  |                |                |
| Valor de mercado de los activos del plan (saldo inicial)  | 68 417   | 12 142   | 80 559         | 75 382         |
| Pagos de beneficios brutos de los participantes del SHI   | (18 659)   | (3 034)  | (21 693)       | (25 792)       |
| Gastos administrativos del SHI  | (1 490)  |  | (1 490)        | (1 334)        |
| Contribuciones de los participantes al SHI  | 6 692  |  | 6 692          | 6 966          |
| Contribuciones de la organización, excluyendo el 4% de las contribuciones salariales                            | 13 417   | 10 034   | 23 451         | 15 397         |
| Contribuciones adicionales de la Organización   | 2 157  |  | 2 157          | 2 225          |
| Intereses sobre los activos netos   | 2 381  | 361  | 2 742          | 3 304          |
| Ganancia/(pérdida) respecto de los activos del plan   | 5 321  | (266)  | 5 055          | 4 411          |
| <b>Activos del plan al 31 de diciembre del 2020</b>   | <b>78 236</b>  | <b>19 237</b>  | <b>97 473</b>  | <b>80 559</b>  |
| <b>Conciliación del estado financiado</b>   |  |  |                |                |
| <b>Obligaciones por prestaciones definidas</b>  |  |  |                |                |
| Activos   | 173 056  | 23 855   | 196 911        | 157 977        |
| Registrado pero no pagado   | 228 794  |  | 228 794        | 8 553          |
| Inactivos   | 6 716  |  | 6 716          | 191 571        |
| <b>Total de las obligaciones por prestaciones definidas</b>   | <b>408 566</b>   | <b>23 855</b>  | <b>432 421</b> | <b>358 101</b> |
| <b>Activos del plan</b>   |  |  |                |                |
| Activos brutos del plan   | 78 236   | 19 237   | 97 473         | 80 559         |
| <b>Activos totales del plan</b>   | <b>78 236</b>  | <b>19 237</b>  | <b>97 473</b>  | <b>80 559</b>  |
| <b>Pasivo neto (activo) reconocido en el estado de situación financiera</b>                                     |  |  |                |                |
| Corrientes  |  | 2 386  | 2 386          | 3 368          |
| No corrientes   | 330 330  | 2 232  | 332 562        | 274 173        |
| <b>Pasivo neto total (activo) reconocido en el estado de situación financiera</b>                               | <b>330 330</b>   | <b>4 618</b>   | <b>334 948</b> | <b>277 541</b> |
| <b>Gastos para el 2020</b>  |  |  |                |                |
| Costo del servicio  | 9 581  | 1 999  | 11 580         | 7 367          |
| Costo por intereses   | 9 303  | 156  | 9 459          | 8 889          |
| Enmiendas a los planes adoptadas  | 29 465   |  | 29 465         | (8 016)        |
| <b>Gasto total reconocido en el estado de rendimiento financiero</b>  | <b>48 349</b>  | <b>2 155</b>   | <b>50 504</b>  | <b>8 240</b>   |
| <b>Contribuciones esperadas en el 2021</b>  |  |  |                |                |
| Contrib. por/para personal activo, menos reclamos y costos adm.   | 4 809  |  | 4 809          | 3 256          |
| Contribuciones de la OMS por inactivos  | 6 165  | 1 152  | 7 317          | 9 106          |
| Transferencias netas de la OMS para cubrir déficit de la OPS  |  |  |                |                |
| <b>Contribuciones totales esperadas para el 2021</b>  | <b>10 974</b>  | <b>1 152</b>   | <b>12 126</b>  | <b>12 362</b>  |

Nota: De la actividad actuarial anual total que sumó \$ 64 502 011 (2019: \$74 391 215), \$13 636 186 (2019: \$66 152 117) se muestran en el estado de cambios en los activos netos y \$50 865 825 (2019: \$8 239 098) en el estado de rendimiento financiero.

Además de los activos del plan que se mantienen en el fideicomiso del TAREP, la Organización tiene un saldo de \$2,5 millones en el Fondo de Reserva para Pagos por Rescisión del Nombramiento, para cubrir las indemnizaciones por terminación de servicio que ocurran en el presente y el futuro.

La obligación por prestaciones definidas del ASHI pasó de \$338,7 millones en el 2019 a \$408,6 millones en el 2020 debido a un aumento de \$35,1 millones atribuible al cambio en la tasa de descuento, que pasó de 3,5% a 2,9%, y un aumento de \$29,5 millones debido a una modificación del plan aprobada por el Comité de Supervisión Mundial: anteriormente, el incremento de los porcentajes de contribución al ASHI (OPS más participante) se repartía proporcionalmente entre la OPS y los participantes; ahora, este incremento corre por completo a cargo de la OPS.

La obligación por prestaciones definidas del TAREP pasó de \$19,4 millones en el 2019 a \$23,9 millones en el 2020 debido a un cambio en la tasa de descuento, que pasó de 2,8% a 1,9%, y un aumento en la utilización supuesta de indemnizaciones por terminación del servicio.

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

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

|   | Obligación de prestaciones definidas al 31 de diciembre del 2020 | Obligación de prestaciones definidas al 31 de diciembre del 2019 |
|---|--|--|
| <b>Análisis de sensibilidad médica</b>                  |  |  |
| Supuestos de la inflación de costos médicos menos 1%    | 333 651  | 287 814  |
| Supuestos de la inflación actual de costos médicos      | 408 566  | 338 666  |
| Supuestos de la inflación de costos médicos mas 1%      | 504 963  | 404 490  |
| <b>Análisis de sensibilidad de la tasa de descuento</b> |  |  |
| Supuestos de la tasa de descuento actual menos 1%       | 497 891  | 406 326  |
| Supuestos de la tasa de descuento actual                | 408 566  | 338 666  |
| Supuestos de la tasa de descuento actual mas 1%         | 341 287  | 287 194  |

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

## 12.9 Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas

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

La Caja Común de Pensiones expone a las entidades participantes a riesgos actuariales asociados a la participación de los empleados actuales o anteriores de otras entidades afiliadas, y como consecuencia de ello no existe ningún procedimiento

coherente y fiable para distribuir las obligaciones, los activos del plan y el costo entre cada una de las entidades participantes del plan. La OPS y la Caja Común de Pensiones, en consonancia con las demás organizaciones afiliadas a la Caja Común de Pensiones, no pueden determinar la parte proporcional de la OPS en el conjunto de obligaciones por prestaciones definidas, los activos del plan y los costos asociados al plan con suficiente fiabilidad a efectos contables. En consecuencia, la OPS lo ha considerado como un plan de contribuciones definidas, de conformidad con los requerimientos de la IPSAS 39 (prestaciones a los empleados). Las aportaciones de la OPS a la Caja Común de Pensiones en el ejercicio financiero se consignan como gastos en el estado de rendimiento financiero

Los Estatutos de la Caja Común de Pensiones estipulan que, a solicitud del Comité de Pensiones, el Actuario Consultor debe hacer una valoración actuarial de la Caja al menos una vez cada tres años. La práctica del Comité de Pensiones ha sido la de efectuar una valoración actuarial cada dos años, utilizando el método de agregación de un grupo abierto. El propósito principal de la valoración actuarial consiste en determinar si los activos corrientes y futuros estimados de la Caja Común de Pensiones alcanzarán para cubrir sus obligaciones.

La obligación financiera de la Organización con respecto a la Caja consiste en su contribución obligatoria con arreglo a la tasa establecida por la Asamblea General de las Naciones Unidas (que es actualmente de 7,9% para los participantes y de 15,8% para las organizaciones afiliadas), sumada a la parte que le corresponde de todo déficit actuarial que haya que pagar con arreglo a lo dispuesto en el artículo 26 de los Estatutos de la Caja. Estos pagos por deficiencias actuariales solo deberían efectuarse en caso de que la Asamblea General de las Naciones Unidas invoque el artículo 26, después de haber determinado que dichos pagos son necesarios, sobre la base de una evaluación de la suficiencia actuarial de la Caja a la fecha de valoración. Para contribuir a financiar este déficit, cada organización afiliada aportará un monto proporcional al total de contribuciones que haya aportado durante los tres años anteriores a la fecha de la valoración.

La valoración actuarial más reciente de la Caja se finalizó el 31 de diciembre del 2019, y la Caja empleará los datos de participación del 31 de diciembre del 2019 al 31 de diciembre del 2020 para sus estados financieros del 2020.

Al 31 de diciembre del 2019, la razón de financiación entre los activos actuariales y las obligaciones actuariales, suponiendo que no habrá ajustes futuros a las pensiones, fue de 144,2% (139,2% en la valoración del 2017). La razón de financiación fue de 107,1% (102,7% en la valoración del 2017) cuando se tuvo en cuenta el sistema actual de ajuste de las pensiones.

Luego de evaluar la suficiencia actuarial de la Caja, el Actuario Consultor concluyó que no había ningún requisito, al 31 de diciembre del 2019, que exija el pago de déficits actuariales, de conformidad con el artículo 26 del Reglamento de la Caja, dado que el valor actuarial de los activos fue mayor que el valor actuarial de todas las obligaciones de la Caja. Además, el valor de mercado de los activos también supera el valor actuarial de todas las obligaciones acumuladas hasta la fecha de la valoración. Hasta el momento en que se preparó el presente informe, la Asamblea General de las Naciones Unidas no había invocado las disposiciones del artículo 26.

En caso de que se invoque el artículo 26 debido a un déficit actuarial, durante sus operaciones o debido a que se dé por terminado el plan de pensión de la Caja Común de Pensiones, los pagos por deficiencias actuariales de cada una de las organizaciones participantes deben basarse en la proporción de las contribuciones hechas por cada organización respecto de las contribuciones totales pagadas a la Caja en los tres años anteriores a la fecha de la valoración. En los tres años anteriores (2017, 2018 y 2019), las contribuciones pagadas a la Caja Común de Pensiones sumaron \$24 472 741, \$25 689 009 y \$26 725 648, respectivamente; de este total, 67% correspondió a la OPS.

En el 2020, las contribuciones de la OPS pagadas a la Caja sumaron \$ 17 531 103 (2019: \$ 17 814 119). Las contribuciones previstas pagaderas en el 2021 suman aproximadamente \$18 057 000.

Previo recomendación en sentido afirmativo del Comité de Pensión, se podrá poner término a la afiliación de una organización a la Caja por decisión de la Asamblea General. En caso de que una organización deje de estar afiliada a la Caja, se abonará a esa organización una parte proporcional de los activos totales de la Caja en la fecha en que se haya terminado la afiliación, en beneficio exclusivo del personal de los funcionarios de la organización que estuvieren afiliados a la Caja en esa fecha, conforme a los arreglos que convengan de común acuerdo la organización y la Caja. El importe será determinado por el Comité Mixto de

Pensiones del Personal de las Naciones Unidas tras una valoración actuarial de los activos y pasivos de la Caja en la fecha en que termine la afiliación; el monto no incluirá parte alguna de los activos que excedan de los pasivos.

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

### 13. Ingresos diferidos

|  | 31 de diciembre<br>del 2020 | 31 de diciembre<br>del 2019 |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Corrientes</b>  |                             |                             |
| <b>Contribuciones voluntarias</b>  |                             |                             |
| Contribuciones voluntarias: Preparativos de emergencia y socorro en casos de desastres naturales | 33 342                      | 8 277                       |
| Contribuciones voluntarias   | 94 479                      | 69 720                      |
| Contribuciones voluntarias de los países   | 139 297                     | 111 182                     |
| <b>Compras de suministros de salud pública</b>   |                             |                             |
| Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas   | 277 230                     | 313 708                     |
| Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública                          | 121 125                     | 59 018                      |
| Compras reembolsables  | 6 264                       | 925                         |
| <b>Ingresos por servicios</b>  | 465                         | 492                         |
| <b>Total</b>   | <b>672 202</b>              | <b>563 322</b>              |
| <b>No corrientes</b>   |                             |                             |
| <b>Contribuciones voluntarias</b>  |                             |                             |
| Contribuciones voluntarias   | 48 439                      | 61 588                      |
| Contribuciones voluntarias de los países   | 104 414                     | 99 761                      |
| <b>Total</b>   | <b>152 853</b>              | <b>161 349</b>              |

### 14. Saldos de los fondos y reservas

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

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

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

## Resumen de los saldos de los fondos y reservas

|   | Saldo al<br>31 de diciembre<br>del 2019 | Ingresos         | Gastos           | Transferencias        | Valoración<br>actuarial | Saldo al<br>31 de diciembre<br>del 2020 |
|---|---|------------------|------------------|-----------------------|-------------------------|---|
| <b>Saldo de los fondos:</b>   |   |                  |                  |                       |                         |   |
| Suministros estratégicos de salud pública - Capitalización  | 19 944                                  | 185 998          | 181 866          |                       |                         | 24 076                                  |
| Plan del seguro de enfermedad tras la separación del servicio de la OPS   | (270 249)                               |                  | 48 351           |                       | (11 731)                | (330 331)                               |
| Contribuciones voluntarias  | 37                                      | 45 898           | 45 898           |                       |                         | 37                                      |
| Contribuciones voluntarias - Contribuciones voluntarias de los países   | (14 387)                                | 57 206           | 54 042           |                       |                         | (11 223)                                |
| Ingresos por servicios  | 6 393                                   | 3 102            | 2 308            | 600 <sup>2/</sup>     |                         | 7 787                                   |
| Provisión para prestaciones al personal   | 3 870                                   |                  | (2 914)          |                       |                         | 6 784                                   |
| Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas  | 209 864                                 | 748 619          | 735 471          |                       |                         | 223 012                                 |
| Compras reembolsables   |   | 1 578            | 1 578            |                       |                         |   |
| Contribuciones señaladas de la OPS e ingresos varios  | 95 444                                  | 89 822           | 91 271           |                       | 42 604                  | 136 599                                 |
| Fondo para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación <sup>1/</sup>  | 3 672                                   | 95               | 1 406            |                       | (1 905)                 | 456                                     |
| Fondo de tasas por puesto ocupado   | 8 690                                   |                  | 148              |                       |                         | 8 542                                   |
| Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción  | 653                                     | (221)            | 432              |                       |                         |   |
| Gastos de prestación de servicios del SHI   |   | 605              | 605              |                       |                         |   |
| Presupuesto ordinario de AMRO   |   | 46 633           | 46 633           |                       |                         |   |
| Fondo Especial para la Promoción de la Salud de AMRO  |   | 103 987          | 103 987          |                       |                         |   |
| Cuenta especial para gastos de prestación de servicios de AMRO  |   | 3 574            | 3 574            |                       |                         |   |
| <b>Subtotal</b>   | <b>63 931</b>                           | <b>1 286 896</b> | <b>1 314 656</b> | <b>600</b>            | <b>28 968</b>           | <b>65 739</b>                           |
| <b>Reservas:</b>  |   |                  |                  |                       |                         |   |
| Fondo de Trabajo  | 25 000                                  |                  |                  | 3 709 <sup>2/</sup>   |                         | 28 709                                  |
| Fondo de Igualación de Impuestos  | 2 128                                   | 8 075            | 6 992            |                       |                         | 3 211                                   |
| Fondo Maestro de Inversiones de Capital   | 25 393                                  | 251              | (13 474)         | 4 651 <sup>2/</sup>   |                         | 43 769                                  |
| Fondo para gastos de apoyo a programas  | 108 107                                 | 16 843           | 9 727            |                       |                         | 115 223                                 |
| Contribuciones voluntarias: Preparativos de emergencia y socorro en caso de desastres naturales                           | 2 756                                   | 28 019           | 17 796           |                       |                         | 12 979                                  |
| Fondo Especial para la Promoción de la Salud  | 802                                     | 9                |                  |                       |                         | 811                                     |
| Fondo del excedente presupuestario  | 2 587                                   |                  |                  | (2 455) <sup>2/</sup> |                         | 132                                     |
| Fondo de emergencia para epidemias  | 537                                     |                  | 503              | 1 000 <sup>2/</sup>   |                         | 1 034                                   |
| Fondo del excedente de la implementación de las IPSAS para financiar el sistema de información gerencial de la OPS (PMIS) | 2 102                                   |                  |                  |                       |                         | 2 102                                   |
| Fondo del excedente de ingresos   | 7 505                                   |                  |                  | (7 505) <sup>2/</sup> |                         |   |
| <b>Subtotal</b>   | <b>176 917</b>                          | <b>53 197</b>    | <b>21 544</b>    | <b>(600)</b>          |                         | <b>207 970</b>                          |
| <b>Total</b>  | <b>240 848</b>                          | <b>1 340 093</b> | <b>1 336 200</b> |                       | <b>28 968</b>           | <b>273 709</b>                          |

<sup>1/</sup> Este saldo está compuesto por \$-4 618 686 correspondientes al plan para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación (véase la nota 12.7); para la provisión de la OPS para prestaciones por separación del servicio; y \$2 617 303 del Fondo para prestaciones por terminación de servicio de personal local que no pertenece a las Naciones Unidas.

<sup>2/</sup> Representa transferencias del saldo del Fondo del excedente de los ingresos del bienio 2018-2019 al Fondo Maestro de Inversiones de Capital, el Fondo de Emergencia para Epidemias de la OPS, los ingresos del fondo de servicios – Salud en las Américas y el Fondo de Trabajo, conforme a lo establecido por el Consejo Directivo en los documentos CD58.11 y CD58.12.

## 14.1 Fondo de Trabajo y préstamos internos

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

El 58.º Consejo Directivo, mediante la resolución CD58.R1, de fecha 28 de septiembre del 2020, aprobó un aumento en el nivel autorizado de \$25 millones a \$50 millones.

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

|   |         | Saldo al<br>31 de diciembre del<br>2020 | Saldo al<br>31 de diciembre 2019<br>(bienio 2018-2019) |
|---|---------|---|--|
| <b>Saldo al 1 de enero - Bienio</b>                                 |         | <b>25 000</b>                           | <b>21 717</b>  |
| 2018 Excedente / (Déficit)  |         |   | ( 830)   |
| 2019 Excedente / (Déficit)  |         |   | 16 506   |
| <b>Excedente / (Déficit)</b>  |         |   | <b>15 676</b>  |
| 2018 Entradas no presupuestarias <sup>1</sup>                       |         |   | <b>2 343</b>   |
| 2019 Entradas no presupuestarias <sup>1</sup>                       |         |   | ( 4 956)   |
| <b>Entradas no presupuestarias<sup>1</sup></b>                      |         |   | <b>( 2 613)</b>  |
| 2020 Transfencia al Fondo del excedente de los ingresos - CD 58/11  |         | <b>2 455</b>                            |  |
| 2020 Transferencia al Fondo del excedente presupuestario - CD58/12  |         | 1 254                                   |  |
| 2019 Transferencia de fondos cerrados                               |         |   | 180  |
| 2019 Transfencia al Fondo del excedente de los ingresos             |         |   | <b>( 7 505)</b>  |
| 2019 Transferencia al Fondo del excedente presupuestario            |         |   | ( 2 455)   |
| <b>Total Transferencias</b>   | Nota 14 | <b>3 709</b>                            | <b>( 9 780)</b>  |
| <b>Autorizaciones del presupuesto ordinario Excedente/(Déficit)</b> |         |   | <b>3 283</b>   |
| <b>Saldo al 31 de diciembre<sup>2</sup></b>                         |         | <b>28 709</b>                           | <b>25 000</b>  |

<sup>1</sup> Las partidas no presupuestarias están compuestas por la depreciación, la amortización y las contribuciones en especie, entre otras.

<sup>2</sup> En el 2020 se efectuó un cierre provisional, por lo que el excedente del presupuesto y el excedente de los ingresos se reconocerán al final del bienio 2020-2021.

Debido al retraso en la recaudación de las contribuciones señaladas de los Estados Miembros, la Organización utilizó por completo el saldo en efectivo del Fondo de Trabajo, que ascendía a \$28,7 millones, así como otros \$17 millones en fondos procedentes de otras fuentes internas no sujetas a restricciones. Por lo tanto, la OPS comenzó el año 2021 con una reducción grave en el saldo de recursos para ejecutar el Presupuesto por Programas 2020-2021, y esto continuará hasta que los Estados Miembros cumplan con los compromisos económicos que tienen con la Organización.

## 14.2 Fondo de Igualación de Impuestos

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

que sigue a ese cálculo se efectúan los reajustes necesarios a los sueldos de los funcionarios que están sujetos al pago de impuestos nacionales.

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

| Estados Miembros | Saldo al 1 enero 2020 | Créditos del Fondo de Igualación de Impuestos | Distribución a los Estados Miembros | Disponible para cubrir los reembolsos de impuestos al personal | Impuestos reembolsados al personal | Saldo al 31 de diciembre del 2020 |
|------------------|-----------------------|---|-------------------------------------|--|------------------------------------|-----------------------------------|
| Canadá           | 20                    | 1 543   | 1 503                               | 40   | 42                                 | 18                                |
| Colombia         | 16                    | 258   | 258                                 |  |                                    | 16                                |
| Estados Unidos   | 2 072                 | 9 356   | 1 356                               | 8 000  | 6 945                              | 3 127                             |
| Venezuela        | 20                    | 305   | 270                                 | 35   | 6                                  | 49                                |
| Otros            |                       | 4 277   | 4 277                               |  |                                    |                                   |
| <b>Total</b>     | <b>2 128</b>          | <b>15 739</b>                                 | <b>7 664</b>                        | <b>8 075</b>   | <b>6 993</b>                       | <b>3 210</b>                      |

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

### 14.3 Fondo Maestro de Inversiones de Capital

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

En el 2012, de conformidad con la resolución CSP28.R17 de la 28.ª Conferencia Sanitaria Panamericana, 64.ª sesión del Comité Regional de la OMS para las Américas, se autorizó el establecimiento de tres fondos subsidiarios más: el Fondo Subsidiario de Mantenimiento y Mejoramiento de Bienes Inmuebles, el Fondo Subsidiario Rotatorio y Estratégico de Bienes Inmuebles y el Fondo Subsidiario para el Reemplazo de Vehículos. En 2020 se revalorizaron las propiedades que se mantenían en el Fondo Maestro de Inversiones de Capital. El aumento de 18,4 millones en el saldo del fondo se atribuye al impacto de la revalorización de \$14,6 millones junto con una transferencia de \$4,6 millones del Fondo de excedente de los ingresos. Para obtener más información sobre el estado del Fondo Maestro de Inversiones de Capital y su utilización, los ingresos acreditados al fondo, el plan de inversión y los gastos operativos en la Sede, consulte el documento SPBA15/11 en <https://www.paho.org/es/documentos/spba1511-actualizacion-sobre-fondo-maestro-inversiones-capital>.

### 14.4 Fondo especial para gastos de apoyo a programas

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

El fondo se utiliza para cubrir los costos indirectos asociados a la gestión de las contribuciones voluntarias. Teniendo en cuenta las necesidades estratégicas de la Organización y a discreción del Director, parte de los ingresos acreditados en un bienio más los saldos disponibles de los períodos anteriores se ponen a disposición para financiar el presupuesto por programas. Los saldos restantes están reservados para contingencias.

Para las compras reembolsables se cobra un cargo por los servicios basado en el valor de las adquisiciones, y estos ingresos se acreditan a este fondo.

#### **14.5 Contribuciones voluntarias: preparativos para situaciones de emergencia y socorro en casos de desastres naturales**

De conformidad con la resolución CD24.R10 del 24.º Consejo Directivo (1976), el fondo especial para el socorro en casos de desastres naturales se creó para proporcionar fondos que puedan ser utilizados con prontitud por el Departamento de Emergencias de Salud (PHE) de la Organización. Cuando hay una emergencia oficial declarada, el Director de PHE, en coordinación con el Departamento de Planificación, Presupuesto y Evaluación (PBE), y el de Gestión de Recursos Financieros (FRM), y bajo la supervisión general del Director, autoriza el adelanto de los fondos que se utilizarán temporalmente mientras se autorizan y firman los acuerdos necesarios. Estos anticipos se recuperan por completo mediante una transferencia de gastos realizada una vez que los acuerdos se encuentran debidamente registrados en las cuentas.

#### **14.6 Fondo Especial para la Promoción de la Salud**

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

#### **14.7 Fondo de Emergencia para Epidemias**

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

En caso de que se agote el fondo y con la concurrencia de los Cuerpos Directivos de la OPS, el Director podrá asignar parte del excedente de los ingresos de la Organización (de haberlo) para reponer este fondo.

#### **14.8 Fondo para financiar el Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS)**

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

#### **14.9 Excedente del presupuesto**

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

#### **14.10 Excedente de los ingresos**

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

## 15. Ingresos

|  | Ingresos<br>2020 | Ingresos<br>2019 |
|--|------------------|------------------|
| <b>Ingresos de transacciones sin contraprestación</b>  |                  |                  |
| <b>Contribuciones señaladas</b>  |                  |                  |
| Presupuesto ordinario de la OPS  | 97 200           | 97 150           |
| Fondo de Igualación de Impuestos   | 8 075            | 14 897           |
| <b>Subtotal</b>  | <b>105 275</b>   | <b>112 047</b>   |
| <b>Contribuciones voluntarias</b>  |                  |                  |
| Contribuciones voluntarias   | 45 898           | 45 683           |
| Contribuciones voluntarias - Contribuciones voluntarias de países  | 54 042           | 57 828           |
| Contribuciones voluntarias - Preparativos de emergencia y socorro en casos de desastres naturales <sup>1</sup> | 27 988           | 11 015           |
| Fondo especial de apoyo a programas  | 8 885            | 8 256            |
| <b>Subtotal</b>  | <b>136 813</b>   | <b>122 782</b>   |
| <b>Otros ingresos</b>  |                  |                  |
| Presupuesto ordinario de la OPS/AMRO   | 46 633           | 37 831           |
| Fondos voluntarios de la OPS/AMRO para promoción de la salud <sup>1</sup>                                      | 103 987          | 39 048           |
| AMRO Cuenta especial para gastos por servicios   | 3 574            | 7 517            |
| <b>Subtotal</b>  | <b>154 194</b>   | <b>84 396</b>    |
| <b>Ingresos de transacciones con contraprestación</b>  |                  |                  |
| <b>Compras de suministros de salud pública</b>   |                  |                  |
| Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas   | 754 347          | 767 162          |
| Compras reembolsables en nombre de los Estados Miembros  | 1 578            | 2 041            |
| Fondo Rotatorio Regional para Suministros estratégicos de salud pública <sup>1</sup>                           | 187 029          | 70 825           |
| Fondo especial de apoyo a programas  | 11 022           | 9 901            |
| <b>Subtotal</b>  | <b>953 976</b>   | <b>849 929</b>   |
| <b>Otros ingresos</b>  |                  |                  |
| Contribuciones señaladas de la OPS e ingresos varios   | 10               | 1                |
| Ingresos por servicios   | 3 464            | 2 563            |
| Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción   | ( 221)           | 2 289            |
| Fondo Especial de Promoción de la salud  | 9                | 19               |
| Fondo Maestro de Inversiones de Capital  | 251              | 1 190            |
| Fondo Especial para Gastos de Apoyo a Programas  | ( 44)            | 418              |
| Gastos de prestación de servicios del seguro de enfermedad del personal (SHI)                                  | 605              |                  |
| Disminución/(Aumento) en la provisión para cuentas dudosas <sup>2</sup>  | ( 30 138)        | ( 6 331)         |
| <b>Subtotal</b>  | <b>( 26 064)</b> | <b>149</b>       |
| <b>Ingresos varios</b>   |                  |                  |
| Contribuciones señaladas de la OPS e ingresos varios   |                  |                  |
| Intereses devengados   | 11 194           | 21 080           |
| Pérdidas y ganancias resultantes de los avalúos  | 4 857            | 3 267            |
| Gastos por administración de las inversiones   | ( 515)           | ( 653)           |
| Otros / varios   | 93               | 304              |
| Fondo especial de apoyo a programas  | ( 3 020)         | 238              |
| Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción   |                  | 36               |
| Provisión para pagos por rescisión del nombramiento y repatriación   | 95               | 542              |
| Contribuciones voluntarias - Contribuciones voluntarias de países  | 3 164            | ( 1)             |
| Contribuciones voluntarias - Preparativos para situaciones de emergencia y socorro en casos de desastre        | 31               |                  |
| <b>Subtotal</b>  | <b>15 899</b>    | <b>24 813</b>    |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1 340 093</b> | <b>1 194 116</b> |

<sup>1/</sup> Como parte de la respuesta a la pandemia de COVID-19, la OPS recibió un financiamiento considerable en estas tres partidas de ingresos.

<sup>2/</sup> Véase la nota 6.2.

## 16. Gastos

|   | Total<br>2020    | Total<br>2019    |
|---|------------------|------------------|
| <b>Personal y otros costos de personal</b>                              |                  |                  |
| Personal internacional y nacional <sup>1</sup>                          | 173 925          | 134 268          |
| Funcionarios temporeros   | 7 577            | 9 239            |
| <b>Subtotal</b>   | <b>181 502</b>   | <b>143 507</b>   |
| <b>Suministros, bienes básicos, materiales</b>                          |                  |                  |
| Vacunas / jeringas / cadena de frío                                     | 735 471          | 746 967          |
| Medicamentos y suministros médicos <sup>2</sup>                         | 183 444          | 70 965           |
| Otros productos y suministros   | 48 541           | 33 837           |
| <b>Subtotal</b>   | <b>967 456</b>   | <b>851 769</b>   |
| <b>Depreciación, amortización y revaluación</b>                         |                  |                  |
| Depreciación / Amortización   | 2 086            | 1 990            |
| Deterioro del valor de propiedades <sup>3</sup>                         | 11 169           |                  |
| <b>Subtotal</b>   | <b>13 255</b>    | <b>1 990</b>     |
| <b>Servicios contractuales</b>  |                  |                  |
| Contratos   | 85 440           | 99 487           |
| <b>Subtotal</b>   | <b>85 440</b>    | <b>99 487</b>    |
| <b>Viajes</b>   |                  |                  |
| Viajes en comisión de servicio <sup>4</sup>                             | 9 836            | 34 767           |
| <b>Subtotal</b>   | <b>9 836</b>     | <b>34 767</b>    |
| <b>Transferencias y fondos otorgados a contrapartes</b>                 |                  |                  |
| Cartas de acuerdo   | 4 864            | 20 077           |
| Suministros médicos a los Estados Miembros por la pandemia <sup>5</sup> | 56 032           |                  |
| <b>Subtotal</b>   | <b>60 896</b>    | <b>20 077</b>    |
| <b>Costos operativos generales y otros costos directos</b>              |                  |                  |
| Mantenimiento, seguridad y seguro <sup>6</sup>                          | 17 815           | 23 333           |
| Aumento en provisiones  |                  | 14 387           |
| <b>Subtotal</b>   | <b>17 815</b>    | <b>37 720</b>    |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1 336 200</b> | <b>1 189 317</b> |

<sup>1/</sup> Incluye: costos de los sueldos (una disminución de \$3,3 millones con respecto al 2019), impacto actuarial del ASHI (un aumento de \$42,2 millones en comparación con el 2019).

<sup>2/</sup> Aumento debido a los suministros médicos y materiales comprados por medio del Fondo Estratégico en respuesta a la emergencia por la COVID-19.

<sup>3/</sup> Véase la nota 8.2.

<sup>4/</sup> Los gastos de viaje disminuyeron en un 71,8%, al pasar de \$34,8 millones en el 2019 a \$9,8 millones en el 2020, principalmente debido a las prohibiciones y restricciones aplicadas a los viajes, así como a la cancelación o el aplazamiento de los viajes en comisión de servicio.

<sup>5/</sup> El aumento se deriva del monto de \$56,0 millones correspondiente a suministros y materiales médicos donados a los Estados Miembros para brindar apoyo a las medidas para la mitigación de la pandemia.

<sup>6/</sup> Refleja el teletrabajo del personal y el impacto de los costos de mantenimiento durante la pandemia de COVID-19 junto con la eliminación de los contratos de arrendamiento de espacio de oficinas debido a la compra en el 2019 del edificio ubicado en la avenida Virginia.

## 17. Comparación del presupuesto y los importes reales

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

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

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

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

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

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

A continuación se presenta una conciliación entre los importes reales presentados sobre una base comparable en el estado de comparación del presupuesto y los importes reales, por una parte, y los importes reales asentados en el estado de flujos de efectivo, por la otra, para el año finalizado el 31 diciembre del 2020:

| Actividad  | Inversiones<br>y<br>financiamiento |                 | Total          |
|--|------------------------------------|-----------------|----------------|
|  | Operaciones                        |                 |                |
| Importe real sobre una base comparable (Estado de comparación del presupuesto y los importes reales) | ( 306 427)                         |                 | ( 306 427)     |
| Diferencias de criterio  | 36 633                             |                 | 36 633         |
| Diferencias de tiempo  |                                    |                 |                |
| Diferencia de prestación   |                                    | ( 5 885)        | ( 5 885)       |
| Diferencia de entidad  | 444 098                            |                 | 444 098        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>174 305</b>                     | <b>( 5 885)</b> | <b>168 420</b> |

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

| Actividad  | Total            |
|--|------------------|
| Importe real sobre una base comparable (Estado de comparación del presupuesto y los importes reales) | 306 427          |
| Diferencias de criterio  | 13 254           |
| Diferencias de tiempo  |                  |
| Diferencia de prestación   |                  |
| Diferencia de entidad  | 1 016 519        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1 336 200</b> |

### 17.3 Gastos y fondos en el 2020

| Número del resultado intermedio          | Título corto del resultado intermedio   | Fondos disponibles al 31 dic | 2020           | 2021 | Total gastos 2020-2021 | Total gastos 2020-2021 como % de los fondos disponibles |
|--|---|------------------------------|----------------|------|------------------------|---|
|  |   |                              | Gastos         |      |                        |   |
|  |   | [a]                          | [b]            | [c]  | [d] = [b] + [c]        | [e] = [d] / [a]   |
| <b>Programas básicos</b>                 |   |                              |                |      |                        |   |
| 1  | Acceso a servicios de salud integrales y de buena calidad                             | 12 069                       | 5 896          | 0    | 5 896                  | 49%   |
| 2  | Salud a lo largo del curso de la vida   | 12 176                       | 6 663          | 0    | 6 663                  | 55%   |
| 3  | Atención de buena calidad para las personas mayores                                   | 1 641                        | 734            | 0    | 734                    | 45%   |
| 4  | Capacidad resolutive ante las enfermedades transmisibles                              | 38 165                       | 22 447         | 0    | 22 447                 | 59%   |
| 5  | Acceso a servicios de salud relacionados con las ENT y los trastornos de salud mental | 11 013                       | 6 004          | 0    | 6 004                  | 55%   |
| 6  | Capacidad resolutive ante la violencia y los traumatismos                             | 957                          | 622            | 0    | 622                    | 65%   |
| 7  | Personal de salud   | 6 368                        | 3 752          | 0    | 3 752                  | 59%   |
| 8  | Acceso a las tecnologías sanitarias   | 19 034                       | 9 858          | 0    | 9 858                  | 52%   |
| 9  | Fortalecimiento de la rectoría y la gobernanza  | 4 828                        | 1 982          | 0    | 1 982                  | 41%   |
| 10                                       | Aumento del financiamiento público para la salud                                      | 2 115                        | 895            | 0    | 895                    | 42%   |
| 11                                       | Fortalecimiento de la protección financiera   | 1 477                        | 628            | 0    | 628                    | 42%   |
| 12                                       | Factores de riesgo de las enfermedades transmisibles                                  | 10 375                       | 5 716          | 0    | 5 716                  | 55%   |
| 13                                       | Factores de riesgo de las ENT   | 8 875                        | 3 588          | 0    | 3 588                  | 40%   |
| 14                                       | Malnutrición  | 2 587                        | 1 378          | 0    | 1 378                  | 53%   |
| 15                                       | Respuesta intersectorial a la violencia y los traumatismos                            | 1 254                        | 711            | 0    | 711                    | 57%   |
| 16                                       | Acción intersectorial en pro de la salud mental                                       | 1 812                        | 1 175          | 0    | 1 175                  | 65%   |
| 17                                       | Eliminación de las enfermedades transmisibles   | 12 050                       | 7 080          | 0    | 7 080                  | 59%   |
| 18                                       | Determinantes sociales y ambientales  | 9 434                        | 5 163          | 0    | 5 163                  | 55%   |
| 19                                       | Promoción de la salud y acción intersectorial   | 2 162                        | 968            | 0    | 968                    | 45%   |
| 20                                       | Sistemas integrados de información para la salud                                      | 6 573                        | 3 609          | 0    | 3 609                  | 55%   |
| 21                                       | Datos, información, conocimiento y evidencia  | 9 280                        | 5 808          | 0    | 5 808                  | 63%   |
| 22                                       | Investigación, ética e innovación en el ámbito de la salud                            | 1 993                        | 1 128          | 0    | 1 128                  | 57%   |
| 23                                       | Preparación para las emergencias de salud y reducción de los riesgos                  | 13 923                       | 5 215          | 0    | 5 215                  | 37%   |
| 24                                       | Prevención y control de epidemias y pandemias   | 13 233                       | 5 349          | 0    | 5 349                  | 40%   |
| 25                                       | Detección y respuesta a las emergencias de salud                                      | 26 081                       | 9 284          | 0    | 9 284                  | 36%   |
| 26                                       | Temas transversales: derechos humanos, equidad, etnicidad y género                    | 3 109                        | 2 160          | 0    | 2 160                  | 69%   |
| 27                                       | Liderazgo y gobernanza  | 40 995                       | 32 578         | 0    | 32 578                 | 79%   |
| 28                                       | Gestión y administración  | 56 514                       | 33 963         | 0    | 33 963                 | 60%   |
| <b>Subtotal - Programas básicos</b>      |   | <b>330 093</b>               | <b>184 355</b> |      | <b>184 355</b>         | <b>56%</b>  |
|  | Eliminación de la fiebre aftosa   | 5 326                        | 3 348          | 0    | 3 348                  | 63%   |
|  | Hospitales inteligentes   | 28 736                       | 9 316          | 0    | 9 316                  | 32%   |
|  | Respuesta a brotes y crisis   | 156 149                      | 109 374        | 0    | 109 374                | 70%   |
|  | Mantenimiento de la erradicación de la poliomielitis                                  | 54                           | 33             | 0    | 33                     | 62%   |
| <b>Subtotal - Programas especiales</b>   |   | <b>190 265</b>               | <b>122 071</b> |      | <b>122 071</b>         | <b>64%</b>  |
| <b>TOTAL - Presupuesto por programas</b> |   | <b>520 358</b>               | <b>306 427</b> |      | <b>306 427</b>         | <b>59%</b>  |

Esta nota complementa la información estandarizada presentada en el estado de comparación del presupuesto y los importes reales. Considerando que el presupuesto de la OPS por lo general no se financia en su totalidad, es útil comparar los gastos y los importes acumulados con los fondos ("fondos disponibles"), como se muestra en el cuadro anterior, y con el presupuesto aprobado (dotaciones o límites máximos), como se observa en el estado de comparación del presupuesto y los importes reales.

Además de los montos asignados que se muestran en el cuadro, para la fecha del presente informe había \$213,8 millones disponibles no asignados a planes de trabajo. La mayor parte de este monto son fondos flexibles no distribuidos correspondientes a sueldos en el 2021.

El nivel de ejecución del presupuesto por programas en el ejercicio fiscal del 2020 fue impulsado más que nada por los programas especiales, debido a la extraordinaria atención que la Organización prestó a las actividades de respuesta a la COVID-19. Los programas básicos registraron una ejecución de solo 30% debido a: a) las medidas de contención de costos adoptadas a raíz de la situación financiera respecto de los fondos flexibles, y b) las reducciones adicionales en los gastos de viaje y otros gastos debido a la pandemia de COVID-19 en el 2020. En cambio, se registró un alto nivel de ejecución de los gastos en programas especiales, impulsados por los recursos disponibles para la respuesta al brote y la crisis. Se prevé que la ejecución en los programas básicos se acelerará en el 2021, dependiendo de cómo evolucione la crisis por la COVID-19.

## 18. Información financiera por segmentos

### 18.1 Estado de situación financiera por segmentos

|  | Total segmento de actividades básicas | Total segmento de actividades en asociación | Total segmento de actividades comerciales | Total segmento de actividades especiales | Segmento entre partes | Total 2020       | Total 2019       |
|--|---------------------------------------|---|---|--|-----------------------|------------------|------------------|
| <b>ACTIVO</b>                                    |                                       |   |   |  |                       |                  |                  |
| <b>Activo corriente</b>                          |                                       |   |   |  |                       |                  |                  |
| Efectivo y equivalente de efectivo               | 357 346                               |   |   |  |                       | 357 346          | 188 926          |
| Inversiones a corto plazo                        | 188 236                               |   |   |  |                       | 188 236          | 247 034          |
| Adeudado por otros segmentos *                   |                                       | 279 966                                     | 700 426                                   | 51 283                                   | (1 031 675)           |                  |                  |
| Cuentas por cobrar                               | 73 363                                | 106 087                                     | 64 755                                    | 2 125                                    |                       | 246 330          | 250 317          |
| Inventarios                                      |                                       | 10 192                                      | 1 266                                     |  |                       | 11 458           | 1 763            |
| <b>Total activo corriente</b>                    | <b>618 945</b>                        | <b>396 245</b>                              | <b>766 447</b>                            | <b>53 408</b>                            | <b>(1 031 675)</b>    | <b>803 370</b>   | <b>688 040</b>   |
| <b>Activo no corriente</b>                       |                                       |   |   |  |                       |                  |                  |
| Inversiones a largo plazo                        | 485 672                               |   |   |  |                       | 485 672          | 421 548          |
| Cuentas por cobrar                               | 27                                    | 60 982                                      | 14 228                                    | 1 250                                    |                       | 76 487           | 86 769           |
| Activo fijo neto                                 | 118 022                               |   |   | 22 093                                   |                       | 140 115          | 109 195          |
| Activos intangibles                              |                                       |   | 298                                       | 50                                       |                       | 348              | 496              |
| <b>Total activo no corriente</b>                 | <b>603 721</b>                        | <b>60 982</b>                               | <b>14 526</b>                             | <b>23 393</b>                            |                       | <b>702 622</b>   | <b>618 008</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                              | <b>1 222 666</b>                      | <b>457 227</b>                              | <b>780 973</b>                            | <b>76 801</b>                            | <b>(1 031 675)</b>    | <b>1 505 992</b> | <b>1 306 048</b> |
| <b>PASIVO</b>                                    |                                       |   |   |  |                       |                  |                  |
| <b>Pasivo corriente</b>                          |                                       |   |   |  |                       |                  |                  |
| Pasivo acumulado                                 | 652                                   | 19 341                                      | 3 624                                     | 6 341                                    |                       | 29 958           | 26 979           |
| Adeudado a otros segmentos *                     | 1 031 675                             |   |   |  | (1 031 675)           |                  |                  |
| Cuentas por pagar                                | 16 240                                | 3 865                                       | 2 167                                     | 168                                      |                       | 22 440           | 13 826           |
| Prestaciones a los empleados                     |                                       |   |   | 2 386                                    |                       | 2 386            | 3 368            |
| Ingresos diferidos                               |                                       | 267 118                                     | 405 084                                   |  |                       | 672 202          | 563 322          |
| Provisión a corto plazo                          |                                       |   |   |  |                       |                  |                  |
| <b>Total pasivo corriente</b>                    | <b>1 048 567</b>                      | <b>301 547</b>                              | <b>410 875</b>                            | <b>8 895</b>                             | <b>(1 031 675)</b>    | <b>738 209</b>   | <b>621 882</b>   |
| <b>Pasivo no corriente</b>                       |                                       |   |   |  |                       |                  |                  |
| Cuentas por pagar                                | 8 659                                 |   |   |  |                       | 8 659            | 7 796            |
| Prestaciones a los empleados                     |                                       |   |   | 332 562                                  |                       | 332 562          | 274 173          |
| Ingresos diferidos                               |                                       | 152 853                                     |   |  |                       | 152 853          | 161 349          |
| <b>Total pasivo no corriente</b>                 | <b>8 659</b>                          | <b>152 853</b>                              |   | <b>332 562</b>                           |                       | <b>494 074</b>   | <b>443 318</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                              | <b>1 057 226</b>                      | <b>454 400</b>                              | <b>410 875</b>                            | <b>341 457</b>                           | <b>(1 031 675)</b>    | <b>1 232 283</b> | <b>1 065 200</b> |
| <b>ACTIVO / PATRIMONIO NETO</b>                  |                                       |   |   |  |                       |                  |                  |
| <b>Saldos de fondos y reservas</b>               |                                       |   |   |  |                       |                  |                  |
| Saldos de los fondos                             | 136 599                               | ( 11 186)                                   | 254 875                                   | ( 314 549)                               |                       | 65 739           | 63 931           |
| Reservas   | 28 841                                | 14 013                                      | 115 223                                   | 49 893                                   |                       | 207 970          | 176 917          |
| <b>TOTAL SALDO NETO DE LOS FONDOS Y RESERVAS</b> | <b>165 440</b>                        | <b>2 827</b>                                | <b>370 098</b>                            | <b>( 264 656)</b>                        |                       | <b>273 709</b>   | <b>240 848</b>   |

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

## 18.2 Estado de rendimiento financiero por segmentos

|   | Total<br>segmento de<br>actividades<br>básicas | Total<br>segmento de<br>actividades en<br>asociación | Total<br>segmento de<br>actividades<br>comerciales | Total<br>segmento de<br>actividades<br>especiales | Segmento<br>entre<br>partes | Total<br>2020    | Total<br>2019    |
|---|--|--|--|---|-----------------------------|------------------|------------------|
| <b>INGRESOS</b>                                     |  |  |  |   |                             |                  |                  |
| <b>Ingresos de transacción sin contraprestación</b> |  |  |  |   |                             |                  |                  |
| Contribuciones señaladas                            | 97 200   |  |  | 8 075   |                             | 105 275          | 112 047          |
| Contribuciones voluntarias                          |  | 136 813  | 8 885  |   | ( 8 885)                    | 136 813          | 122 782          |
| Otros ingresos                                      | 46 633   | 103 987  | 3 574  |   |                             | 154 194          | 84 396           |
| <b>Ingresos de transacción con contraprestación</b> |  |  |  |   |                             |                  |                  |
| Compras de suministros de salud pública             |  |  | 964 998  |   | ( 11 022)                   | 953 976          | 849 929          |
| Otros ingresos                                      | ( 23 007)                                      | 10 192   | ( 3 059)   | 25 457  | ( 35 647)                   | ( 26 064)        | 6 480            |
| Ingresos varios                                     | 15 629   | 3 195  | ( 3 020)   | 95  |                             | 15 899           | 18 482           |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                               | <b>136 455</b>                                 | <b>254 187</b>                                       | <b>971 378</b>                                     | <b>33 627</b>                                     | <b>( 55 554)</b>            | <b>1 340 093</b> | <b>1 194 116</b> |
| <b>GASTOS</b>                                       |  |  |  |   |                             |                  |                  |
| Personal y otros costos de personal                 | 88 637   | 34 302   | 11 476   | 71 679  | ( 24 592)                   | 181 502          | 143 507          |
| Suministros, bienes básicos y materiales            | 926  | 45 468   | 931 476  | 1 450   | ( 11 864)                   | 967 456          | 851 769          |
| Depreciación, amortización, y revaluación           | 27 051   |  | 199  | ( 13 995)   |                             | 13 255           | 1 990            |
| Servicios contractuales                             | 9 075  | 69 381   | 2 822  | 4 162   |                             | 85 440           | 99 487           |
| Viajes  | 715  | 8 981  | 161  |   | ( 21)                       | 9 836            | 34 767           |
| Transferencias y fondos otorgados<br>a contrapartes | 517  | 70 484   | 87   |   | ( 10 192)                   | 60 896           | 20 077           |
| Costos operativos generales                         | 10 983   | 3 803  | 620  | 2 409   |                             | 17 815           | 37 720           |
| Costos indirectos de apoyo                          |  | 8 885  |  |   | ( 8 885)                    |                  |                  |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                                 | <b>137 904</b>                                 | <b>241 304</b>                                       | <b>946 841</b>                                     | <b>65 705</b>                                     | <b>( 55 554)</b>            | <b>1 336 200</b> | <b>1 189 317</b> |
| <b>EXCEDENTE (DÉFICIT) / NETO</b>                   | <b>( 1 449)</b>                                | <b>12 883</b>  | <b>24 537</b>                                      | <b>( 32 078)</b>                                  |                             | <b>3 893</b>     | <b>4 799</b>     |

## 19. Pérdidas, pagos graciabiles y anulaciones en libros

En el 2020, la Organización registró los siguientes asientos contables:

- \$221 291 como anulaciones en libros de inventario correspondiente a los destinatarios del programa PALTEX (2019: \$76 582).
- \$78 791 como anulaciones de cuentas por cobrar de exfuncionarios (2019: \$0).
- \$1 484 como anulaciones de cartas de acuerdo (2019: \$0).
- \$322 como anulaciones de importes pequeños (2019: \$714).
- No se registraron pagos graciabiles (2019: \$0).

## 20. Casos de fraude y presunto fraude

En el 2020, se informó sobre seis casos de fraude, robo y pérdida de propiedad por un valor de \$2 083. De esa cantidad, la OPS recuperó \$250, por lo que la pérdida neta de la Organización fue de \$1 833. A continuación los detalles.

Cuatro casos tuvieron que ver con el robo, el daño o la pérdida de propiedad atractiva como computadoras portátiles y teléfonos celulares en la sede de la OPS y en las representaciones. La pérdida neta total para la Organización ascendió a \$1 788.

Personas ajenas a la Organización realizaron dos tipos de transacciones fraudulentas. En el primero, ciberestafadores utilizaron tarjetas de crédito robadas para hacer pruebas en el portal de donaciones a la OPS, con el fin de verificar que las tarjetas estuviesen activas y luego presumiblemente seguir usándolas de manera fraudulenta en otros sitios web de comercio electrónico. La Organización ha sido proactiva y ha establecido controles para revisar cualquier actividad sospechosa en el portal y así rechazar transacciones antes de generar un pasivo. Sin embargo, tres transacciones fueron procesadas y la Organización incurrió en cargo por reembolso de \$15 en cada oportunidad. El segundo tipo de transacción guardó relación con un cheque atribuido fraudulentamente a la OPS. El intento de fraude fue notificado al banco y no se cobró el cheque, por lo que no hubo pérdidas para la Organización.

En el 2020 no se notificó ningún fraude que generara una investigación.

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

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

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

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

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

La remuneración total pagada a los funcionarios clave de gestión, según lo establecido por la Comisión de Administración Pública Internacional de las Naciones Unidas (CAPI), incluye lo siguiente: los sueldos brutos; el reajuste por lugar de destino; los costos de envío de efectos personales; el reembolso del impuesto sobre la renta, así como las cotizaciones del empleador para pensiones y seguro de enfermedad. Estas remuneraciones se proporcionan de conformidad con las normas establecidas por la CAPI y son aplicables a todo el personal de las Naciones Unidas.

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

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

### 21.1 Funcionarios clave de gestión

Al 31 de diciembre del 2020, había 4 funcionarios clave de gestión (2019: 4).

| Funcionarios clave de gestión                  | 2020         | 2019         |
|--|--------------|--------------|
| Compensación y reajuste por lugar de destino   | 819          | 795          |
| Prestaciones                                   | 291          | 271          |
| Planes de jubilación y de seguro de enfermedad | 289          | 267          |
| <b>Remuneración total</b>                      | <b>1 399</b> | <b>1 333</b> |

### 22. Hechos posteriores a la fecha de presentación

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

### 23. Provisiones

Al 31 de diciembre del 2020, la Organización había reconocido una provisión por \$11,2 millones (2019: 14,4 millones), que refleja posibles pérdidas frente a los ingresos reconocidos en períodos anteriores. No se puede determinar con certeza el momento en que ocurrirá una posible salida de recursos. La Organización seguirá buscando el resultado más favorable. El monto de la provisión se redujo debido a la revalorización al cierre del año.

|             | 31 de diciembre del 2019 | Aumento /<br>(Disminución) | 31 de diciembre del<br>2020 |
|-------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Provisiones | 14 387                   | ( 3 164)                   | 11 223                      |

### 24. Pasivo contingente

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

### 25. Contribuciones en especie

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

| Representación o Centro | Servicios recibidos en especie |                    |                     |                   |
|-------------------------|--------------------------------|--------------------|---------------------|-------------------|
|                         | Personal                       | Locales de oficina | Servicio de oficina | Equipo de oficina |
| Bahamas                 | X                              | X                  | X                   |                   |
| Barbados                | X                              | X                  | X                   |                   |
| Belize                  | X                              |                    | X                   |                   |
| Chile                   | X                              | X                  | X                   |                   |
| Costa Rica              | X                              | X                  | X                   |                   |
| Cuba                    | X                              |                    |                     |                   |
| Equador                 | X                              |                    |                     |                   |
| El Salvador             | X                              |                    |                     |                   |
| Guatemala               | X                              |                    |                     |                   |
| Guiana                  | X                              | X                  | X                   |                   |
| Honduras                | X                              |                    |                     |                   |
| Jamaica                 | X                              |                    | X                   |                   |
| Nicarágua               | X                              | X                  | X                   |                   |
| Panamá                  | X                              | X                  | X                   |                   |
| Paraguay                | X                              |                    |                     |                   |
| República Dominicana    | X                              | X                  |                     |                   |
| Suriname                | X                              | X                  | X                   |                   |
| Trinidad e Tabago       | X                              | X                  | X                   |                   |
| Uruguay                 | X                              |                    | X                   |                   |
| PANAFTOSA               |                                | X                  |                     |                   |
| CLAP                    | X                              |                    |                     |                   |

# Informe del Auditor Externo

MAYO 2021

---

**Organización Panamericana de la Salud**

**Informe del Auditor Externo  
sobre los estados financieros de la OPS  
correspondientes al 2020**

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

---

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

# ÍNDICE

|   |            |
|---|------------|
| <b>Resumen</b>  | <b>75</b>  |
| Principales observaciones                             | 76         |
| <b>Primera parte</b>                                  | <b>83</b>  |
| Gestión financiera                                    | 83         |
| Gobernanza y control interno                          | 95         |
| <b>Segunda parte</b>                                  | <b>103</b> |
| Gestión de los fondos de compras de la OPS            | 103        |
| <b>Tercera parte</b>                                  | <b>116</b> |
| Recomendaciones de años anteriores                    | 116        |
| Nota de agradecimiento                                | 116        |
| <b>Apéndice 1. Recomendaciones de años anteriores</b> | <b>117</b> |

Para más información acerca de la Oficina Nacional de Auditoría,  
diríjase a:  
National Audit Office  
International Audit  
157-197 Buckingham Palace Road  
Victoria  
Londres  
SW1W 9SP

# Resumen

## Antecedentes

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

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

**3** Además de nuestras opiniones sobre los estados financieros de la OPS, en este informe se presentan las principales conclusiones y recomendaciones de nuestro trabajo, entre ellas nuestras observaciones sobre la gestión y la gobernanza financieras. También hemos considerado los mecanismos para mantener la continuidad de las operaciones de la OPS a la luz de la pandemia en curso. El principal tema de fondo en el cual nos concentramos fue la gestión de los fondos de compras, cuya importancia adquirió relieve el año pasado. Asimismo, hemos dado seguimiento al progreso en el cumplimiento de nuestras recomendaciones anteriores.

**4** Analizamos nuestras conclusiones con la gerencia y las transmitimos al Comité de Auditoría antes de finalizar nuestro trabajo, en concordancia con las prácticas adecuadas.

**5** El texto original del presente informe se redactó en inglés. La versión inglesa es el texto autorizado.

# Principales observaciones

## Opinión del Auditor sobre los estados financieros

**6** Nuestra auditoría abarcó los estados financieros correspondientes al 2020 y las transacciones y los sucesos conexos de ese año. La auditoría se efectuó de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría y el Reglamento Financiero. Emitimos una opinión de auditoría sin reservas y sin modificaciones sobre los estados financieros.

**7** Habida cuenta del pleno impacto de la pandemia de COVID-19 en el 2020, año durante el cual imperó el teletrabajo y continuamos las auditorías a distancia con grandes presiones en el personal, la obtención de una opinión de auditoría sin reservas representa un logro significativo de todos aquellos que velaron por la disponibilidad de la información y el acceso a la misma para facilitar la finalización de la auditoría.

## Gestión financiera

**8** La OPS informó que tuvo un excedente general de \$3,9 millones (2019: excedente de \$4,8 millones), con ingresos totales de \$1.340 millones (2019: \$1.194 millones) y gastos de \$1.336 millones (2019: \$1.189 millones). El aumento en los ingresos y gastos se debió principalmente a las actividades para adquirir y suministrar equipo de protección personal e insumos de salud como parte de la respuesta a la pandemia de COVID-19 en la Región de las Américas.

**9** Los activos netos de la OPS aumentaron a \$273,7 millones al 31 de diciembre del 2020 (2019: \$240,8 millones). El total de los activos incluyó bienes inmuebles, instalaciones y equipos con un valor neto de \$140,1 millones y dinero en efectivo e inversiones que ascendieron a \$857,5 millones. El pasivo total sumó \$1.232,3 millones (2019: \$1.065,2 millones), cifra que representa un incremento de \$167,1 millones e incluye el aumento actuarial total de \$57,4 millones en el pasivo por prestaciones del personal en el 2020. Los cambios en los bienes y las prestaciones del personal se debieron a las valoraciones profesionales requeridas con arreglo a los requisitos de las IPSAS.

**10** El Fondo de Trabajo de la OPS, cuyo objetivo principal es financiar el programa y presupuesto mientras se reciben las contribuciones, se agotó de nuevo en el 2020. En septiembre del 2020, el Consejo Directivo elevó el nivel autorizado a \$50 millones, y el financiamiento aumentó a \$28,7 millones en el curso del año. A pesar de este aumento, la OPS sigue utilizando plenamente el Fondo y, al 31 de diciembre del 2020, había tomado prestados US\$17 millones adicionales de otras fuentes a fin de contar con el efectivo necesario para realizar las actividades que esperaba financiar con contribuciones señaladas. Seguimos destacando que los préstamos internos no son sostenibles y que la OPS debería considerar otras opciones para financiar los déficits de efectivo. Hemos recalcado la posibilidad de considerar un uso más amplio de las reservas retenidas, en vista de que en los fondos de apoyo a programas se han acumulado alrededor de \$115,2 millones que podrían usarse para reducir las presiones o bien los pasivos. Sin embargo, el pago oportuno de las contribuciones por los Estados Miembros reducirá estas presiones constantes sobre el flujo de efectivo.

**11** Después de la sesión especial del Comité Ejecutivo de mayo del 2020, la OPS inició una revisión para buscar ahorros en los costos por medio de modificaciones en las estructuras de recursos humanos y los procesos administrativos. Con la reanudación de los pagos de las contribuciones señaladas de Estados Unidos, la OPS ahora se ha centrado en reducir los costos administrativos durante todo el proceso de planificación presupuestaria para el bienio 2022-2023. En nuestro informe se hace hincapié

en la necesidad de una orientación estratégica clara y una comprensión más completa de los costos para facilitar la búsqueda sistemática de ahorros a fin de responder a las solicitudes de los Estados Miembros. Una ampliación de la búsqueda de ahorros de costos debería abarcar la consideración de formas innovadoras de prestar servicios de una manera diferente pero eficaz. Otras medidas deberían consistir en aprovechar el potencial de ahorro que implican los cambios en los métodos de trabajo emanados de la experiencia con el teletrabajo, externalizar algunos elementos de los servicios auxiliares y, como destacamos en nuestro informe sobre recursos humanos del año pasado, desarrollar aún más la agilidad y las aptitudes del personal para que se lo pueda desplegar de manera flexible.

**12** Hemos destacado el crecimiento continuo de los pasivos por prestaciones de los empleados, que representan un riesgo financiero significativo a largo plazo para la OPS. En el 2020, el pasivo total por estas prestaciones del personal aumentó a \$432,4 millones (2019: \$358,1 millones), de los cuales hay un pasivo no financiado de \$334,9 millones (2019: \$277,5 millones). En lo que se refiere a los cambios en el pasivo, \$29,5 millones se debieron a cambios en el reglamento del plan. Los cambios en estas normas aumentan los costos para los Estados Miembros de la OPS, pero la autoridad para cambiarlas recae en el Director General de la OMS, con el apoyo del Comité de Supervisión Mundial. Los Estados Miembros de la OPS tienen poca influencia para controlar estos costos, y es importante considerar regularmente los riesgos y beneficios vinculados a la participación continua en estos mecanismos.

**13** En el Informe del Director se presenta un panorama de la situación financiera y el desempeño de la OPS en el 2020. Durante los últimos dos años hemos insistido en que la OPS podría ampliar la narrativa y mejorar la accesibilidad de los estados financieros. Se han hecho algunos avances, pero creemos que se podría hacer más para presentar un panorama más completo y equilibrado del desempeño de la Organización y de los principales resultados vinculados a los recursos utilizados. Vemos oportunidades para que FRM y nosotros mismos trabajemos con el Comité de Auditoría de la OPS a fin de ayudarlo a proporcionar asesoramiento objetivo y experto a la Directora a fin de mejorar la presentación de los estados financieros para el año próximo.

## **Gobernanza y control interno**

**14** La gobernanza y el control interno eficaces son parte integrante de los mecanismos que usa la Organización para dar garantías sobre el uso de los recursos a los Estados Miembros. Continuamos monitoreando el progreso de la OPS en aspectos clave del control interno, la gestión de riesgos, la ética y la investigación. También consideramos la efectividad al planificar la continuidad de las operaciones de la OPS en el contexto de la pandemia.

**15** La OPS ha trabajado en su mayor parte a distancia desde principios del 2020. El sistema PMIS ha facilitado el acceso a distancia a los sistemas administrativos básicos, lo que ha permitido al personal seguir desempeñando sus funciones. Gracias a sus controles de flujo de trabajo integrados, las transacciones se han procesado, autorizado y revisado correctamente. El acceso completo de solo lectura al sistema ha facilitado nuestro trabajo, lo que nos permite informar que no hemos encontrado ninguna falla significativa en los controles y no hemos observado un deterioro notable del entorno de control. El mantenimiento del control en el contexto de la pandemia ha sido un logro notable que pone de relieve un beneficio fundamental de la inversión en el PMIS.

**16** La OPS sigue publicando la declaración sobre el control interno, documento clave de rendición de cuentas que se usa para presentar a los Estados Miembros un informe transparente del entorno de control y de los riesgos que enfrentan las organizaciones. La Directora destacó algunas de las

novedades en materia de control interno, como la elaboración del mapa de la seguridad, la eficacia de los mecanismos de continuidad de las operaciones y la necesidad de fortalecer la gestión de riesgos de los proyectos.

**17** La OPS ha elaborado un proyecto de estrategia de cumplimiento para la segunda línea de defensa. La estrategia se centra en gran medida en la administración y, aunque otros aspectos de la organización tienen funciones de cumplimiento, sigue sin haber un enfoque integral de la actividad de cumplimiento. Acogemos con beneplácito que la OPS haya terminado de preparar el mapa de la seguridad, que nosotros recomendamos, en el cual se indican los controles internos establecidos para cumplir los requisitos de los reglamentos y otras directrices vigentes. El enfoque adoptado debería ayudar a detectar las lagunas en los controles para cumplir las normas actuales, pero no abordará necesariamente todos los riesgos para los controles clave. Las actividades de seguimiento y examen deben centrarse en los riesgos sustanciales para la reputación y los recursos financieros de la Organización. Es importante que este mapa de la seguridad sea sometido a una revisión periódica por el Comité de Auditoría de la OPS.

**18** El sistema de gestión de riesgos de la OPS ha sido un importante punto de referencia para el seguimiento de los principales riesgos durante la pandemia. En los últimos dos años hemos recalcado que los procesos de gestión de riesgos a escala local no se usan activamente para la toma de decisiones. Las disciplinas de gestión de riesgos son importantes para impulsar el buen comportamiento en el establecimiento de una cultura transparente para detectar, controlar y monitorear los riesgos. Aunque estos riesgos se han captado en el plano institucional, es necesario que la OPS continúe trabajando para promover una cultura de gestión eficaz de riesgos y una revisión más regular de los riesgos operacionales a escala local y que las herramientas de riesgo formen parte de los procesos de gestión y toma de decisiones locales. Hemos propugnado el uso del registro de riesgos como mecanismo para determinar la eficacia de las medidas de mitigación de riesgos y el grado en que las medidas planificadas han reducido los riesgos. Esto ayudará a proporcionar un análisis de costos-beneficios de las medidas de mitigación. Los riesgos con una gran probabilidad residual e impacto o que excedan el umbral de tolerancia deben ser elevados a los Cuerpos Directivos.

**19** Examinamos la preparación institucional de la OPS para la pandemia. Igual que muchas otras organizaciones, si bien la OPS tenía planes de continuidad de las operaciones en los lugares de destino, antes de la pandemia no detectó ni documentó sistemáticamente el riesgo de que se produjera un evento perturbador en todas sus operaciones. En general, encontramos muchas características positivas en la respuesta de la OPS, entre ellas un repositorio único de información crítica, encuestas periódicas del personal para comprender sus circunstancias a fin de fundamentar y perfeccionar su respuesta, el trabajo orientado a establecer los criterios y el proceso de aprobación para permitir que el personal regrese a las oficinas y la capacidad de la plataforma PMIS para facilitar el teletrabajo sin contratiempos en lo que se refiere a los sistemas y procesos institucionales críticos de la OPS al comienzo de la pandemia.

**20** Observamos algunas áreas en las que se puede mejorar la planificación de los preparativos; por ejemplo, algunos representantes de la OPS insistieron en que el personal trabajara en la oficina a pesar de la orientación sobre el requisito de trabajar desde casa. También observamos que se podría haber mejorado la calidad de los datos críticos y las corrientes de información. Por ejemplo, la Oficina Sanitaria Panamericana (la Oficina) invirtió mucho tiempo y un gran esfuerzo al comienzo de la crisis para determinar qué miembros de su personal desempeñaban una función crítica, información que debería mantenerse habitualmente como parte de los planes de continuidad. Asimismo, cuando hicimos nuestra

auditoría en diciembre del 2020, la Oficina no tenía un registro central del personal que se encontraba en las instalaciones de la OPS en un día dado, lo cual consideraríamos fundamental para medir el riesgo para la salud y la seguridad. No cabe duda de que hay lecciones que se pueden aprender tanto para secundar la planificación de los preparativos futuros como sobre la forma en que se podrían aprovechar los beneficios para fundamentar el trabajo futuro.

## Fondos de compras

**21** Los fondos de compras de la OPS (los fondos) han aumentado significativamente con el tiempo hasta convertirse en el mayor programa de actividades de la OPS. En el 2020, los ingresos totales de estos fondos fueron de \$954,0 millones, cifra que representa el 72,4% de los ingresos totales y el 71,2% de los gastos totales. Los recursos, aportados por los Estados Miembros, se dedican a actividades específicas pertinentes para el Estado contribuyente. Dada la escala y la importancia del programa, la ejecución de las actividades de los fondos de compras implica grandes riesgos operacionales y reputacionales y, por lo tanto, requiere una gobernanza, una estrategia, una supervisión y una administración adecuadas. Examinamos los dos mecanismos principales de compras: el Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas y el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública.

**22** Al adquirir vacunas por medio del Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas, los Estados Miembros aprovechan los procesos y las leyes existentes y no tienen que interactuar directamente con los proveedores. El Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas está apoyando a los países en el Mecanismo de Acceso Mundial a las Vacunas contra la COVID-19 (COVAX), plataforma internacional administrada por GAVI para acelerar la obtención, la fabricación y la distribución equitativa de vacunas contra la COVID-19 en todo el mundo. El Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública fue establecido originalmente con el fin de adquirir medicamentos y suministros para el VIH/sida, la tuberculosis, la malaria y otras enfermedades infecciosas. Proporciona un mecanismo para las compras conjuntas con el fin de reducir los precios para los Estados Miembros y ahora incluye la compra de equipo de protección personal.

**23** Aunque los fondos siguen ofreciendo ventajas a los Estados Miembros durante la pandemia, observamos que no existe una estrategia global. Desde que se concibieron y se aprobaron, otras organizaciones internacionales nuevas han comenzado a proveer vacunas e insumos médicos y los métodos de compra han evolucionado. En nuestra opinión, es importante que la OPS exprese claramente el valor que aporta a los países que usan los fondos. Hemos señalado que una estrategia clara, respaldada por objetivos fundamentales que concuerden con el mandato de la OPS, mejorará la rendición de cuentas y permitirá a los Estados Miembros medir el desempeño de una manera más eficaz.

**24** El Grupo de Sinergia e Integración se ocupa de supervisar la gestión y se encarga de la estrategia general de adquisiciones, la integración, la dotación de recursos, la gestión de riesgos, el desempeño y el examen de los planes de trabajo bienales de los fondos. El Grupo se ha reunido periódicamente, lo cual indica que todavía no se han incorporado mecanismos de supervisión integrada. Una gobernanza sólida es esencial en vista de los riesgos reputacionales y financieros de este importante programa. El proceso de documentación y elevación de riesgos en los fondos se lleva a cabo solo en parte, y el registro de riesgos institucionales no incluye los riesgos y las medidas de mitigación relacionados con el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública, a pesar de los importantes

desafíos vinculados a la pandemia. Hemos recomendado que el Grupo se reúna con mayor regularidad, con una agenda permanente que abarque, entre otros asuntos, la estrategia, los avances, el desempeño financiero y operativo, la participación de los usuarios y el riesgo.

**25** Se necesita una buena medición del desempeño, acompañada de informes sólidos, para fomentar la mejora continua y ayudar a los Estados Miembros y a los usuarios a garantizar la rendición de cuentas del uso de sus recursos. Reconociendo que el papel del Grupo de Sinergia e Integración está evolucionando, recomendamos mejorar los informes internos para destacar el desempeño en relación con objetivos más detallados pertinentes para las actividades de los fondos. La OPS está tomando medidas para mejorar la amplitud y la calidad de los indicadores de desempeño a medida que invierte en reformas digitales, pero esto debería hacerse dentro de un marco integral de desempeño para permitir un análisis e informes más sistemáticos en relación con el progreso.

**26** Una expresión clave de la eficacia de los fondos es su capacidad para respaldar la capacidad de gestión de inventarios a escala nacional y, de esta forma, reducir al mínimo la disparidad entre la demanda planificada y la real a lo largo del tiempo. El análisis de la demanda de vacunas adquiridas por medio del Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas muestra una gran diferencia entre los volúmenes previstos y los volúmenes reales adquiridos a través del Fondo. Hemos recomendado que la OPS considere la posibilidad de trabajar de una manera más profunda y sistemática con los Estados Miembros para desarrollar su capacidad de gestión de existencias y previsión de la demanda y de informar a la Gerencia Ejecutiva y a los Estados Miembros sobre el progreso para medir el impacto adicional del trabajo de los fondos.

**27** Una función de compras estratégica invierte en comprender el mercado e influir en él y en trabajar con los proveedores para mejorar las rutas de suministro y obtener precios más competitivos. Por ejemplo, en ese sentido, el Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas participa en la Red de Fabricantes de Vacunas de Países en Desarrollo, y el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública participa en foros de proveedores, pero la participación es relativamente *ad hoc*. En una revisión encargada por la Oficina en el 2019 se observó que la función de compras de la OPS se basaba en gran medida en transacciones y no prestaba suficiente atención al establecimiento de relaciones con proveedores y asociados. Desde entonces, ambos fondos han elaborado planes a más corto plazo, y en el plan para el bienio 2022-2023 se proponen algunos puestos adicionales.

**28** Una razón decisiva para que los Estados Miembros participen en los fondos es obtener suministros a un costo más bajo. Examinamos los diversos mecanismos de costos y consideramos que, a la luz de la creciente complejidad de los modelos mundiales de fijación de precios, la OPS se beneficiaría de una revisión de su estrategia y sus políticas de fijación de precios para los fondos en conjunto a fin de evaluar mejor su poder adquisitivo y su propuesta de valor. La OPS nos informó que las resoluciones fundacionales solo requerían que se obtuviera el mejor precio ofrecido a otros compradores y que ambos fondos incorporaban el principio de que los países participantes debían pagar el mismo precio por las vacunas y los suministros. Sin embargo, el enfoque de la fijación de precios plantea cuestiones prácticas con respecto a la transparencia de los costos que es importante tener en cuenta en un entorno cambiante.

**29** El Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública ha podido usar nuevos enfoques de trabajo colaborativo por medio de compras conjuntas y sumándose a acuerdos comerciales existentes con asociados tales como el Fondo Mundial, la OMS, el UNICEF y el PNUD durante la pandemia, lo cual le permite obtener un mejor valor. La OPS nos informó que la resolución mediante la

cual se creó este fondo no contiene una cláusula del precio más bajo, ya que un volumen pequeño no le da a la OPS ventajas en el mercado. Al elaborar estrategias futuras, será importante que los fondos establezcan parámetros claros sobre la mejor manera de ofrecer una buena relación calidad-precio a sus miembros y que sean transparentes cuando no puedan ofrecer el precio más bajo.

**30** Los fondos han desempeñado un papel importante en el manejo de la respuesta de la región a la pandemia. En cuanto al Mecanismo COVAX, el Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas se ha asociado con la División de Suministros del UNICEF para administrar la compra de vacunas contra la COVID-19. Para diciembre del 2020, 27 Estados Miembros de la OPS “autofinanciados” habían firmado acuerdos de compromiso con GAVI, mientras que otros 10, clasificados como de menores ingresos, pueden tener acceso con el apoyo de donantes por medio del Compromiso Anticipado de Mercado del COVAX. Una observación inmediata es que, a raíz de la pandemia, la Oficina ha ampliado y profundizado su colaboración con otros compradores internacionales y debería evaluar los posibles beneficios de una mayor combinación de recursos técnicos y poder adquisitivo para fortalecer la oferta y reducir los precios entre sus actividades más amplias.

**31** Ambos fondos tienen cuentas de capitalización mediante las cuales se otorgan créditos a corto plazo a los Estados Miembros, lo cual significa que pueden aplazar el pago de insumos para la salud. Las revisiones externas han llegado a la conclusión de que la cuenta de capitalización del Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas está subutilizada a pesar de la importancia que los Estados Miembros le atribuyen. Aunque se reconoce que la situación puede haber sido muy diferente durante la pandemia, las recomendaciones incluyeron una nueva categorización con el fin de reservar una parte del saldo para líneas de crédito a corto plazo y otra parte para préstamos a más largo plazo para inversiones; por ejemplo, en el desarrollo de la cadena de suministro con los Estados Miembros. Existe la posibilidad de que la OPS agregue valor por medio de un enfoque más estratégico para aprovechar mejor estos recursos a fin de obtener mejores resultados.

**32** Muchas de las funciones habilitadoras de la Oficina y las representaciones contribuyen a la administración de los fondos. Como se destaca en nuestro informe del 2018, es esencial que los programas financiados con fondos voluntarios sean transparentes en cuanto a sus costos a fin de que no haya subvenciones cruzadas y que los usuarios sean plenamente conscientes de cómo están financiando los programas en los que participan. En el 2020, la gerencia inició una revisión de los costos del Fondo. Tras este análisis, recomendó al Consejo Directivo que aumentara la comisión por servicio que se cobra a los Estados Miembros por el uso de los fondos del 1,25% al 1,75% a partir del 1 de enero del 2021. El análisis de la OPS para el bienio 2018-2019 indicó que las tasas existentes no estaban recuperando el costo completo de las actividades. Con los cambios en los volúmenes de las transacciones de los fondos de compras, en la eficiencia y en otros proyectos de inversión, los supuestos clave y los insumos de los costos cambiarán. La OPS debería revisar periódicamente su modelo de costos para asegurarse de que siga siendo apropiado y considerar enfoques similares en sus actividades más amplias relacionadas con proyectos.

**33** Los diferentes sistemas utilizados para administrar los fondos se suman a la complejidad de la presentación de informes, lo cual dificulta el seguimiento de los resultados de las compras, la distribución y el desempeño para ofrecer una visión integral del desempeño. La Oficina está invirtiendo \$3 millones en proyectos digitales encaminados a mejorar la eficiencia y la eficacia en el bienio 2020-2021. Si bien reconocemos el potencial, nos preocupa que estas inversiones no se hayan sometido a un análisis

apropiado sobre la viabilidad comercial y que no se esté dando un seguimiento adecuado a sus beneficios en la práctica.

### **Recomendaciones anteriores**

**34** Al 31 de marzo del 2021, de las 41 recomendaciones del 2018 y 2019 que seguían pendientes, 18 (44%) estaban en curso y 3 (7%) se consideraba que no se habían cumplido y seguían pendientes. En el informe de este año hemos sustituido y cerrado seis recomendaciones anteriores (15%), en tanto que 14 (34%) se habían cumplido o se habían cerrado.

**35** Muchas de las recomendaciones en curso están relacionadas con nuestra revisión de la gestión de recursos humanos en el 2019. Dada la naturaleza de estas recomendaciones y las medidas propuestas por la gerencia, no esperábamos que se hubieran cumplido plenamente en el último año. En vista de la importancia de la gestión de recursos humanos para la Organización, en nuestra auditoría del 2021 tenemos la intención de realizar un seguimiento minucioso de estas recomendaciones y examinar el estado de la estrategia de la OPS para el personal y su evolución a raíz de la pandemia de COVID-19.

# Primera parte

## Gestión financiera

### Resultados generales de la auditoría

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

**1.2** La auditoría incluyó un examen general de los procedimientos contables de la OPS, una evaluación de los controles internos que inciden en nuestras opiniones de auditoría y las pruebas de los comprobantes de cuentas y otros documentos que consideramos necesarias según las circunstancias. Nuestros procedimientos de auditoría fueron diseñados principalmente para formar esas opiniones. La auditoría no incluyó un examen detallado de todos los aspectos de los sistemas de información presupuestaria y financiera; por lo tanto, los resultados no deben considerarse como una declaración integral sobre ellos. Por último, se llevó a cabo un examen para asegurar que los estados financieros reflejaran con exactitud los comprobantes de cuentas y se presentaran fielmente.

**1.3** Debido a las restricciones impuestas a los viajes internacionales a raíz de la pandemia de COVID-19, no pudimos viajar a la sede de la OPS ni a ninguna representación como parte de la auditoría de este año. Estamos observando la situación en la Región de las Américas y determinaremos cuándo podremos reanudar las inspecciones presenciales en el marco de la auditoría del 2021. Nuestra intención es incluir las representaciones en las auditorías durante el resto de nuestro mandato como auditores externos, como se acordó al comienzo.

### Comentario financiero

**1.4** Tras algunos ajustes de la auditoría, la OPS informó que había un excedente general de \$3,9 millones (2019: excedente de \$4,8 millones), con ingresos totales de \$1.340 millones (2019: \$1.194 millones) y gastos de \$1.336 millones (2019: \$1.189 millones). El aumento de los ingresos y los gastos en comparación con el 2019 se debió principalmente a la actividad adicional para apoyar la respuesta a la pandemia de COVID-19. Esto incluyó el aumento de las asignaciones de la OMS y las contribuciones de los Estados Miembros para la compra de insumos de salud pública y los aumentos correspondientes en los gastos en insumos médicos por medio de los fondos de compras y los que se entregaron

directamente a los Estados Miembros. El cuadro 1 muestra nuestro análisis de los componentes del gasto en el 2020.

**Cuadro 1. Principales corrientes de ingresos y gastos.** En las actividades de la OPS siguen predominando, en medida creciente, los servicios de compras que presta directamente a cada gobierno nacional.

| Principales corrientes de ingresos                       | 2020                      | Porcentaje del total de los ingresos (2019 entre paréntesis) |
|--|---------------------------|--|
| Actividades de compras en nombre de los Estados Miembros | \$954,0                   | 71,2 (71,2)  |
| Contribuciones voluntarias (incluidas las nacionales)    | \$136,8                   | 10,2 (10,3)  |
| Contribuciones señaladas                                 | \$105,3                   | 7,9 (9,4)  |
| Ingresos de la OMS                                       | \$154,2                   | 11,5 (7,1)   |
| Otros ingresos   | \$-10,2 <sup>17</sup>     | -0,8 (2,1)   |
| Ingresos totales   | <b>\$1.340,1</b>          |  |
| Corrientes de gastos                                     | 2020                      | Porcentaje del total de los gastos (2018 entre paréntesis)   |
| Actividades de compras en nombre de los Estados Miembros | \$967,5 millones          | 72,4 (71,6)  |
| Transferencias y donaciones                              | \$60,9 millones           | 4,6 (1,7)  |
| Gastos de personal y otros gastos conexos                | \$181,5 millones          | 13,6 (12,1)  |
| Servicios contractuales                                  | \$85,4 millones           | 6,4 (8,4)  |
| Otros gastos   | \$40,9 millones           | 3,1 (6,3)  |
| Total  | <b>\$1.336,2 millones</b> |  |

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

**1.5** El estado de la comparación del presupuesto y los importes reales muestra los desembolsos finales en comparación con el presupuesto bienal aprobado, con los gastos reales incurridos durante el bienio actual de \$306,4 millones (2019: \$284,6 millones) en comparación con el presupuesto de \$325,0 millones para el período. Aunque, en general, la OPS está en camino hacia el uso completo del presupuesto por programas durante el bienio 2020-2021, surgió una diferencia significativa a raíz del programa especial de respuesta a la crisis en el 2020 que ha afectado el nivel de ejecución en relación con cada uno de los programas básicos. La OPS y sus Estados Miembros deberían examinar el presupuesto por programas para el bienio a la luz de los efectos de la respuesta sin precedentes a la pandemia.

**1.6** Como indicamos el año pasado, el presupuesto de la OPS es bienal y los gastos no se distribuyen a lo largo del período del presupuesto según los planes y las expectativas del gasto. Seguimos insistiendo en la importancia de la presupuestación y el monitoreo anuales, lo cual es especialmente importante en vista de las presiones financieras que la OPS ha enfrentado como consecuencia del retraso en el recibo de las contribuciones y las emergencias de salud que han surgido con la pandemia.

**1.7** En general, como resultado de la revaluación de propiedades, los activos netos han aumentado de \$240,8 millones al 31 de diciembre del 2019 a \$273,7 millones al 31 de diciembre del 2020. El total de

<sup>17</sup> Los ingresos negativos reflejan el tratamiento dado por la OPS al deterioro de las cuentas por cobrar (véase la nota 6.2).

los activos incluía bienes inmuebles, instalaciones y equipo con un valor neto de \$140,1 millones (2019: \$109,2 millones) y dinero en efectivo e inversiones que ascendían a \$1.031,3 millones (2019: \$857,5 millones). El pasivo total pasó de \$1.065,2 a \$1.232,3 millones, lo cual representa un aumento de \$167,1 millones. Este pasivo incluye la valoración actuarial total de los pasivos por prestaciones del personal en el 2020 de \$334,9 millones (2019: \$277,5 millones), como se muestra en la nota 12.6 a los estados financieros.

**1.8** El año pasado recomendamos que la OPS obtuviera una revaluación por expertos de sus bienes inmuebles (edificios y terrenos). La mayoría de los activos se rebajaron, pero el valor del terreno en la ciudad de Washington aumentó en \$50,1 millones y el valor del edificio situado en el 2121 de la avenida Virginia aumentó \$13,5 millones. El aumento neto del valor de los activos fue de \$30,9 millones. El experto que efectuó la valuación concluyó que el análisis del mercado y del vecindario indicaba que se obtendría el valor máximo de mercado si un inversionista realizaba más obras de construcción. En consecuencia, el valor del edificio de la Sede se redujo a cero, con una disminución de \$28,1 millones en su valoración. Lo mismo se hizo con respecto a la propiedad de la OPS en Perú. Aunque persiste la incertidumbre en el mercado debido a la COVID-19, consideramos que esta incertidumbre no tendría un efecto sustancial en los estados financieros. Los detalles y los resultados de la revaluación constan en la nota 8.2 a los estados financieros.

**1.9** En general, la solidez financiera de la OPS se ha mantenido constante en los últimos cinco años, pero las actividades costeadas con financiamiento básico han tenido mayores presiones de liquidez que las actividades financiadas con aportes voluntarios. En todas nuestras auditorías internacionales usamos el análisis de ratios de la solidez financiera de una organización para mostrar los cambios en la posición financiera con el tiempo. Estos ratios expresan la relación entre un elemento contable y otro. Por ejemplo, hay \$1,1 de activo corriente por cada \$1 de pasivo corriente, lo cual demuestra que el activo corriente cubre alrededor del 10% del pasivo corriente. Hemos hecho un examen de los indicadores de la solidez financiera de la OPS usando ratios financieros clave (cuadro 2). En general, los recursos se han mantenido constantes a lo largo de los últimos dos bienios. Nuestro análisis de las actividades generales y básicas muestra que las presiones financieras han sido más agudas, con activos corrientes relacionados con actividades básicas que cubren solo el 60% de los pasivos corrientes, lo que significa que la OPS no puede cumplir sus obligaciones inmediatas con recursos básicos<sup>18</sup> solamente. Para mitigar este riesgo, la OPS puede liquidar inversiones no corrientes con poco preaviso si es necesario.

**Cuadro 2. Análisis de los principales ratios financieros de la OPS (las actividades básicas figuran entre paréntesis).** Estos ratios muestran que las actividades básicas están sujetas a mayor presión que las financiadas con fondos voluntarios y que la OPS no tiene suficientes activos líquidos para sufragar los pasivos corrientes.

| Ratio   | 2020       | 2019        | 2018        | 2017        | 2016        |
|---|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Coefficiente de liquidez</b>                           |            |             |             |             |             |
| Activo corriente: Pasivo corriente                        | 1,1 (0,6)  | 1,1 (0,6)   | 1,2 (0,6)   | 1,1 (0,6)   | 1,2 (0,6)   |
| <b>Activo total: Pasivo total</b>                         |            |             |             |             |             |
| Activo: Pasivo  | 1,2 (1,2)  | 1,2 (1,1)   | 1,4 (1,1)   | 1,2 (1,1)   | 1,3 (1,2)   |
| <b>Coefficiente de caja:</b>                              |            |             |             |             |             |
| Efectivo e inversiones a corto plazo:<br>Pasivo corriente | 0,7 (0,00) | 0,7 (-0,05) | 0,8 (-0,02) | 0,6 (-0,03) | 0,6 (-0,02) |

<sup>18</sup> Las actividades básicas se indican en la nota 18 a los estados financieros y comprenden principalmente las contribuciones señaladas y los fondos del presupuesto ordinario de la OMS.

|                                      |            |             |             |             |             |
|--------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ratio de las inversiones:</b>     |            |             |             |             |             |
| Efectivo e inversiones: Activo total | 0,7 (0,00) | 0,7 (-0,04) | 0,7 (-0,02) | 0,6 (-0,02) | 0,5 (-0,02) |

## Presiones sobre la solidez financiera

**1.10** En el 2019, la OPS enfrentó dificultades financieras significativas y sin precedentes derivadas del atraso en el pago de las contribuciones de algunos Estados Miembros. Aunque los problemas inmediatos que causaron incertidumbre en torno a la solidez financiera ahora se han aliviado y el principal donante de la OPS ha reanudado los pagos regulares de sus contribuciones señaladas, persisten algunas presiones subyacentes. En el informe del año pasado destacamos tres áreas que influyeron mucho en la solidez financiera de la OPS: el aumento de los activos por cobrar, el consiguiente impacto en los flujos de efectivo y el aumento de las obligaciones a largo plazo acumuladas en relación con las prestaciones del personal. A continuación presentamos información actualizada sobre estos asuntos.

### Activos por cobrar y flujo de efectivo

**1.11** Para contar con niveles estables y previsibles de recursos, es importante que los Estados Miembros cumplan plenamente sus obligaciones dentro de los plazos establecidos. Al 31 de diciembre del 2019, las contribuciones señaladas pendientes habían aumentado a \$84,6 millones (2019: \$88,9 millones), y \$21,2 millones (2019: \$7,1 millones) estaban pendientes desde hacía más de 12 meses. La OPS tiene una política de asignar el efectivo recibido a la deuda más antigua, lo que oculta la realidad de que algunas deudas podrían ser en sustancia mucho más antiguas. En su 58.º reunión, el Consejo Directivo aprobó una modificación del Reglamento Financiero a fin de permitir al Director que reduzca el valor de las contribuciones señaladas por cobrar que no se prevé liquidar en un plazo de 12 meses. Eso aumenta la transparencia de los estados financieros y los ajusta a los requisitos de las IPSAS. Para el 2020, este deterioro ascendió a \$21,8 millones, como se muestra en la nota 6.2 a los estados financieros. Esta es una cantidad sustancial para la OPS, y su consecuencia es que las actividades básicas continúan financiándose con efectivo de otras fuentes.

**1.12** En su 58.º reunión, el Consejo Directivo también aprobó un aumento del nivel autorizado del Fondo de Trabajo de \$25 millones a \$50 millones y, por lo tanto, transfirió los excedentes presupuestarios y de ingresos del 2020 a este fondo, con lo cual el nivel de financiamiento ascendió a \$28,7 millones.

**1.13** A pesar de este aumento, la OPS sigue utilizando plenamente el Fondo de Trabajo y, al 31 de diciembre del 2020, había tomado prestados \$17 millones adicionales de otras fuentes a fin de contar con el efectivo necesario para realizar las actividades que esperaba financiar con contribuciones señaladas.

**1.14** Como se muestra en el cuadro 3, el Fondo de Trabajo se ha utilizado de forma constante durante varios años. Aunque la OPS ha destacado esto en una nota de pie de página de la nota 14.1 a los estados financieros, creemos que es importante dar más visibilidad al uso del Fondo de Trabajo para aumentar la transparencia de los estados financieros.

**Cuadro 3. Fondo de Trabajo de la OPS 2016-2020.** Con el tiempo, la demanda de recursos del Fondo de Trabajo ha excedido los fondos disponibles.

|  | 2020            | 2019              | 2018              | 2017              | 2016             |
|--|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Fondo de Trabajo al 31 de diciembre  | \$28,7 millones | \$25,0 millones   | \$21,7 millones   | \$21,7 millones   | \$20,7 millones  |
| Efectivo disponible/ (necesario) para contribuciones señaladas e ingresos varios | \$(17 millones) | \$(43,8 millones) | \$(19,4 millones) | \$(22,6 millones) | \$(6,1 millones) |

**Notas**

1. Los saldos del Fondo de Trabajo se han agotado sistemáticamente para fin de año.

Fuente: Estados financieros de la OPS

**1.15** Seguimos insistiendo en que la utilización de recursos en efectivo de otros fondos no representa una práctica adecuada, y hacerlo sistemáticamente no es una manera sostenible de asignar recursos a las actividades básicas. Con el aumento del nivel autorizado del Fondo de Trabajo, la OPS debería buscar otras fuentes de efectivo bajo su control para capitalizar plenamente este fondo, entre ellas saldos excedentes de los fondos acumulados de apoyo a programas.

**1.16** En el párrafo 8.6 del Reglamento Financiero de la OPS se establecen los cargos por apoyo a programas que se aplican a fondos extrapresupuestarios y otras fuentes de ingresos varios. Estos cargos deberían utilizarse para sufragar los gastos directos e indirectos en que incurra la Organización en la generación y la administración de sus actividades. Como hemos informado anteriormente, la reserva retenida de fondos de apoyo a programas de la OPS ha estado creciendo y, con \$115,2 millones, es significativa. En el bienio anterior, los gastos netos de apoyo a los programas ascendieron a \$2,8 millones, con un gasto bruto de \$56,1 millones compensado por ingresos de \$53,3 millones, como se indica en el cuadro 4.

**Cuadro 4. Fondo Especial de la OPS de Apoyo a Programas 2016-2020.** Aunque los ingresos de este fondo han disminuido junto con la actividad de los proyectos, el saldo sigue siendo mucho mayor que en el 2016.

| Miles de US\$   | 2020    | 2019                | 2018     | 2017 <sup>1</sup> | 2016 <sup>1</sup> |
|-----------------|---------|---------------------|----------|-------------------|-------------------|
| 1 de enero      | 108.107 | 113.999             | 108.138  | 100.045           | 78.859            |
| Ingresos        | 16.483  | 18.813              | 34.535   |                   |                   |
| Gastos          | (9.727) | (27.430)            | (28.674) |                   |                   |
| Transferencias  |         | 2.725 <sup>19</sup> |          |                   |                   |
| 31 de diciembre | 115.223 | 108.107             | 113.999  | 108.138           | 100.045           |

**Notas**

1. Antes del 2018 no se divulgaba información detallada sobre el movimiento de reservas.

Fuente: Estados financieros de la OPS

<sup>19</sup> Transferencia de \$2.725.000 de PALTEX tras su cierre.

**1.17** En respuesta a nuestra recomendación anterior sobre este tema, la OPS nos informó que acostumbra acumular los ingresos recibidos durante un bienio. Cuando termina el bienio, el saldo total se pone a disposición para financiar el programa y presupuesto del bienio subsiguiente, y el remanente se pasa al ejercicio siguiente. Como la OPS ha acumulado un nivel significativo de fondos provenientes de ejercicios anteriores y ha mantenido ese saldo durante varios años, hay margen para usarlo con otros fines. Todas las reservas deben tener un objetivo y un nivel meta claros para asegurar que los recursos no se retengan simplemente sin redundar en ningún beneficio real para la Organización. La OPS ha revisado la base del cargo de apoyo a los programas que aplica a las actividades de los fondos de compras y ha observado que no estaba recuperando el costo completo de las actividades. Creemos que esta buena práctica debe extenderse a todos los gastos de apoyo a programas y, en la respuesta de la OPS a nuestra recomendación del 2018 sobre el tema (recomendación 3), observamos que se está haciendo. Esto dará mayor visibilidad a los costos y minimizará el riesgo de subvenciones cruzadas. Formularemos comentarios al respecto en la auditoría del año próximo.

**La OPS debería:**

**R1: Establecer y acordar con los Estados Miembros una metodología para establecer un nivel meta para los fondos de apoyo a programas retenidos a fin de financiar las actividades del presupuesto por programas del bienio siguiente.**

**R2: Establecer y acordar con los Estados Miembros un proceso para transferir cualquier excedente por encima de ese nivel acordado para financiar otras necesidades prioritarias o estratégicas, como la plena capitalización del Fondo de Trabajo o del Fondo de Maestro de Inversiones de Capital, o para reducir las obligaciones de los Estados Miembros en concepto de seguro de enfermedad tras la separación del servicio.**

**1.18** Como hemos señalado en informes anteriores, la OPS tiene numerosas reservas y saldos de fondos para diferentes fines. Seguimos creyendo que hay margen para una revisión estratégica de estos saldos y sus fines teniendo en cuenta las necesidades de financiamiento a largo plazo de la OPS. Esto es particularmente pertinente en vista de que es probable que las modalidades de trabajo pospandémicas den lugar a cambios en las prioridades. Como destacamos en la respuesta a nuestra recomendación 7 del 2018, hemos formulado varias recomendaciones específicas sobre los saldos de fondos y las reservas. Volveremos a examinar este tema de una manera más integral más adelante, después que la OPS tenga una idea de cómo trabajará después de pandemia.

## Reducción estructurada de los costos

**1.19** Dadas las recientes presiones financieras a que ha estado sometida la OPS y la mayor atención que se está prestando a la reducción de costos, instamos a la OPS a que establezca una estrategia clara de reducción de costos. La OPS puede aprovechar su respuesta a la sesión especial del Comité Ejecutivo de mayo del 2020, en la cual se encomendó a la Gerencia un examen de los costos operativos con miras a determinar otras economías que puedan efectuarse con una modificación de las estructuras de recursos humanos y los procesos administrativos. El progreso ha sido limitado como resultado de las presiones de la pandemia, y la OPS nos informó que, tras la reanudación de los pagos de las contribuciones señaladas de Estados Unidos, el enfoque de las reducciones de costos se centraría en el proceso de planificación del presupuesto para el bienio 2022-2023. La OPS ha ajustado a la baja los fondos flexibles disponibles para las entidades que necesitan gerentes, a fin de reducir los recursos

humanos dedicados a la administración y usarlos en cambio para financiar actividades de cooperación técnica.

**1.20** Los buenos programas de reducción de costos requieren una orientación estratégica clara, una comprensión plena de los costos y formas innovadoras de prestar servicios de manera diferente, manteniendo al mismo tiempo su eficacia. La OPS tiene una base de costos elevada debido a sus políticas en materia de prestaciones de los empleados, igual que ocurre con otras organizaciones internacionales, por lo que es importante considerar en qué casos la externalización u otras modalidades pueden ser beneficiosas para reducir estos costos. La OPS también debe considerar los posibles cambios en las modalidades de trabajo que surjan de la experiencia con el teletrabajo y las oportunidades para mejorar la capacitación y la flexibilidad del personal a fin de generar oportunidades para reducir los costos, como señalamos en nuestro informe sobre recursos humanos el año pasado.

**1.21** En respuesta a la decisión del Consejo Ejecutivo, hacia fines del 2020, la Directora estableció las iniciativas de desarrollo organizacional (ODI, por su sigla en inglés). Las ODI abarcan 20 iniciativas, cuatro de las cuales están directamente relacionadas con el uso de la tecnología disponible para reducir los costos de las funciones habilitadoras. Anteriormente habíamos informado sobre la reducción estructurada de costos y la gestión del cambio en varias organizaciones internacionales y organismos del sector público en el Reino Unido (anexo 1). En nuestros informes sobre este tema hemos destacado algunas de las características que sustentan los buenos programas de eficiencia en función de los costos. En futuras auditorías examinaremos el progreso de las ODI en relación con estas características y la forma en que ayudan a alcanzar los objetivos establecidos por los Estados Miembros.

**Anexo 1. Principales características de la reducción eficaz de costos.** La OPS debe considerar si las principales características de sus medidas para reducir los costos están enfocadas estratégicamente para asegurar la obtención de resultados eficientes.

| Característica  | Pertinencia para la OPS  |
|---|--|
| Enfoque basado en datos para comprender, comparar e interrogar los costos | En el 2018 señalamos que la OPS necesitaba comprender mejor sus costos. Debe entender el esquema de recursos, incluidas las políticas, la administración y la prestación de servicios. Eso le ayudará a buscar oportunidades para reducir los costos y a mejorar la gestión financiera.  |
| Evaluación integral de los riesgos  | Con una gestión eficaz de riesgos, la OPS podrá formular un plan eficiente y simplificado que le ayude a determinar la probabilidad de que se concreten riesgos clave para los proyectos y responder a ellos. Abordaremos la gestión de riesgos más adelante en el informe.  |
| Sólida estrategia de reducción de costos basada en la evidencia           | Para efectuar economías al mismo tiempo que se lleva a cabo un importante programa de cambios, es necesario seguir los principios del ciclo básico de gestión para la prestación eficaz de servicios públicos, incluidos objetivos claros para lo que se espera obtener con la estrategia de reducción de costos y un plan claro para pasar del estado actual a la nueva modalidad de operación.   |
| Cambio en la cultura institucional  | El desafío de la reducción estructurada de costos consiste en que las organizaciones cuestionen la forma en que siempre han hecho las cosas y sean audaces en la búsqueda de nuevas formas de trabajar. La OPS debe mirar más allá de los límites institucionales tradicionales y adoptar una visión de sistemas a fin de maximizar las oportunidades para cumplir su mandato básico y el de otras áreas prioritarias para los Estados Miembros. |
| Gobernanza eficaz y supervisión de los planes                             | El apoyo de los encargados de la gobernanza es fundamental para proporcionar recursos y orientación a la Administración con un mandato y un conjunto de objetivos claros. El monitoreo eficaz para que la Administración rinda cuentas de la ejecución de esas medidas permite a los encargados de la gobernanza demostrar una supervisión adecuada.   |

Fuente: NAO

**La OPS debería:**

**R3: Elaborar una estrategia clara de reducción de costos, con plazos determinados, que refleje cambios en las formas de trabajar, un cambio de cultura y el desarrollo y la planificación del personal. Debería considerar oportunidades para usar mejor los servicios compartidos, recurrir más a la contratación externa e introducir otros cambios en las modalidades tradicionales de prestación de servicios.**

**Prestaciones de los empleados**

**1.22** En el 2020, el gasto total en sueldos, subsidios y prestaciones ascendió a \$181,5 millones (2019: \$143,5 millones), como se muestra en el estado de desempeño financiero. En el Estatuto del Personal de la OPS se establecen las condiciones fundamentales del servicio, los derechos básicos, los deberes y las obligaciones del personal de la Oficina Sanitaria Panamericana. Esto incluye los sueldos, los subsidios conexos y las prestaciones de seguridad social, incluido el acceso de los funcionarios a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas y al seguro de enfermedad tras la separación del servicio.

**Prestaciones posteriores a la separación del servicio**

**1.23** El pasivo más importante que la OPS tiene en sus estados financieros corresponde a las prestaciones de los empleados, que consisten en el seguro de enfermedad tras la separación del servicio y la prima por terminación de servicio y por repatriación. Durante el 2020, el pasivo global por estas prestaciones aumentó de \$358,1 millones a \$432,4 millones, compensados por activos del plan de \$97,5 millones, que la OPS ha reservado para sufragar una parte de esos pasivos, con lo cual queda un pasivo neto sin financiamiento de \$334,9 millones (2019: \$277,5 millones).

**Cuadro 5. Pasivos por prestaciones de los empleados.** Estos pasivos han aumentado en más de \$130 millones desde el 2016 y se necesitan estrategias claras para mitigar sus efectos en la solidez financiera de la OPS.

| <b>Composición de los pasivos correspondientes a prestaciones de los empleados (en miles de US\$)</b>                  |   |   |                     |                |                |
|--|---|---|---------------------|----------------|----------------|
|  | <b>Seguro de enfermedad tras la separación del servicio</b> | <b>Prima por terminación de servicio y por repatriación</b> | <b>Pasivo total</b> |                |                |
| 1 de enero del 2020  | 338.665   | 19.434  | 358.099             |                |                |
| Aumento intraanual   | 69.900  | 4.421   | 74.321              |                |                |
| 31 de diciembre del 2020   | 408.565   | 23.855  | 432.420             |                |                |
| Activos del plan   | 78.236  | 19.237  | 97.473              |                |                |
| <b>Pasivo neto</b>   | <b>330.330</b>  | <b>4.618</b>  | <b>334.948</b>      |                |                |
| <b>31 de diciembre del 2020</b>  |   |   |                     |                |                |
| <b>Aumento de los pasivos netos no financiados correspondientes a prestaciones de los empleados (en miles de US\$)</b> |   |   |                     |                |                |
|  | <b>2020</b>   | <b>2019</b>   | <b>2018</b>         | <b>2017</b>    | <b>2016</b>    |
| Seguro de enfermedad tras la separación del servicio   | 330.330   | 270.249   | 198.792             | 234.284        | 192.016        |
| Prima por terminación de servicio y por repatriación   | 4.618   | 7.292   | 4.435               | 4.323          | 5.475          |
| <b>Total</b>   | <b>334.948</b>  | <b>277.541</b>  | <b>203.227</b>      | <b>238.607</b> | <b>197.491</b> |

Fuente: Estados financieros de la OPS

**1.24** Las obligaciones son calculadas por un actuario independiente sobre la base de los datos y supuestos subyacentes. Los aumentos notificados en el 2020 se deben principalmente a las obligaciones correspondientes al seguro de enfermedad tras la separación del servicio y a cambios en la tasa de descuento aplicada en la valoración junto con una enmienda del plan aprobada por la Administración. La finalidad de los factores actuariales es proporcionar la mejor estimación de los costos futuros del pasivo en dinero de hoy. Estos factores han dado lugar a un aumento global de \$57,4 millones. Esto equivale al 54% del total de las contribuciones señaladas adeudadas para el año y es muy importante para la Organización.

## Tasa de descuento

**1.25** La OPS basó su tasa de descuento en la curva de rendimiento de bonos corporativos de Estados Unidos con alta calificación crediticia (A o AA por encima de la curva de la mediana), según lo acordado con su actuario. La tasa de estos bonos bajó del 3,5% al 2,9%, lo cual provocó un aumento significativo (\$35,1 millones) del pasivo general. La OPS ha adoptado la tasa aprobada por el Grupo de Trabajo sobre Normas de Contabilidad de las Naciones Unidas porque considera que es apropiada para sus circunstancias.

**1.26** Como se señaló el año pasado, la tasa para los bonos utilizada por el Grupo de Trabajo, que es superior a la mediana, se usa por lo general en Estados Unidos, pero es menos común en otros territorios. La tasa refleja el hecho de que algunos bonos están excluidos, cuya consecuencia es mover la tasa por encima de la expectativa mediana. Esto suscita la preocupación de que esos enfoques no cumplan el requisito de los supuestos “imparciales” establecido en la norma 39 (IPSAS). Lo tuvimos en cuenta en nuestro trabajo de auditoría, pero concluimos que el impacto produjo una diferencia de solo 0,1% en la comparación basada en la mediana de los bonos (universo AA solamente). Sobre la base de las sensibilidades previstas para el pasivo, que figuran en la nota 12.8 a los estados financieros, la adopción de una tasa de descuento 0,1% menor aumentaría el pasivo en unos \$9 millones. Aunque eso se encuentra dentro de una gama tolerable, seguimos creyendo que, a fin de año, se notifica un pasivo general en el extremo inferior de las expectativas. Sin embargo, sería conveniente que los Estados Miembros siguieran monitoreando la medida en que crezcan estos pasivos como compromisos futuros que deban sufragarse con fondos regulares.

## Modificaciones del plan

**1.27** En el 2020, el plan fue modificado para absorber plenamente los aumentos futuros en las tasas de contribución, mientras que antes se preveía que tales aumentos futuros se distribuyeran de manera proporcional entre la OPS y los participantes. Este cambio ha dado lugar a un aumento de \$29,5 millones en la obligación de los Estados Miembros.

**1.28** En nuestro informe del 2018 examinamos la necesidad de una mayor supervisión del modelo de financiamiento para los pasivos de la OPS y recomendamos que los Estados Miembros acordaran y aprobaran el plan de financiamiento que estaba adoptando la Administración. Hemos sustituido nuestra recomendación para reflejar que el Fondo del Seguro de Enfermedad del Personal está a cargo de la OMS, y la OPS es una organización participante menor. Los cambios en las normas del plan incumben al Director General de la OMS, con la asistencia del Comité de Supervisión Mundial. En vista de que esta es la obligación financiera más importante de la OPS y de que los Estados Miembros de la OPS tienen poca influencia en las normas y las prestaciones del plan, sería conveniente que consideraran regularmente los riesgos y las ventajas de seguir participando en el plan.

**La OPS debería:**

**R4: Consultar periódicamente con sus Estados Miembros sobre los riesgos y las ventajas de seguir participando en el Fondo del Seguro de Enfermedad del Personal de la OMS, en vista del poco control que tienen sobre estas importantes obligaciones.**

## Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas

**1.29** La OPS está afiliada a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CCPPNU) por medio de sus empleados. Sin embargo, como el plan de pensiones no puede estimar de manera precisa y fiable el riesgo asumido por cada organización participante, no aparecen pasivos actuariales del plan de pensiones en los estados financieros de la OPS.

**1.30** Las características del plan de pensiones de las Naciones Unidas se describen en la nota 12.9 a los estados financieros, y esta información se aplica a muchas organizaciones participantes. En la última fecha actuarial —el 31 de diciembre del 2019—, la CCPPNU llegó a la conclusión de que no era necesario efectuar pagos para enjugar déficit en virtud del artículo 26 de los Estatutos de la Caja, habida cuenta de la tasa de financiamiento del 107,1% notificada por la CCPPNU en esa fecha. Si esta situación cambiara en el futuro, se requerirían pagos de la OPS para enjugar el déficit. Esta situación representa un posible riesgo financiero futuro para la Organización al cual es necesario seguir dando seguimiento.

## Otras prestaciones de los empleados

**1.31** El Estatuto y Reglamento del Personal de la OPS también prevé otras prestaciones para cuyo financiamiento se usan opciones diferentes. Los saldos de los fondos de la OPS incluyen reservas para prestaciones del personal y para las primas por terminación de servicio y por repatriación. Algunas de estas prestaciones son a corto plazo, como las vacaciones en el país de origen y los subsidios de educación. Otras, en particular la prima por terminación de servicio y por repatriación, son obligaciones a largo plazo, y el elemento correspondiente al personal básico de la OPS se evalúa actuarialmente junto con el seguro por enfermedad tras la separación del servicio. En general, la OPS tiene reservas respaldadas por efectivo de \$7,2 millones para estas otras obligaciones.

**1.32** Para financiar las obligaciones a corto plazo y cualquier costo relacionado con el cese de empleados de agencias de colocaciones contratados localmente en las representaciones, la OPS aplica varios costos indirectos de la “nómina” del empleador junto con el excedente en cualquier período que se arrastre. Con respecto a las prestaciones del personal, la OPS aplica un recargo del 20% al sueldo básico del personal del cuadro orgánico; para gastos en las estaciones terminales se aplica a todo el personal un gravamen del 5% sobre el sueldo básico más el ajuste por lugar de destino. Para empleados de agencias de colocaciones, se aplica un cargo adicional del 10% para cubrir las indemnizaciones por cese, que se ha reducido al 2,5% a partir de mayo del 2021 porque los fondos acumulados son suficientes para cubrir los gastos previstos. Aunque se han realizado evaluaciones para estos tipos de personal, la OPS no ha reconocido las obligaciones conexas sobre la base de su interpretación jurídica.

**1.33** Al 31 de diciembre del 2020, la obligación señalada por prestaciones por terminación de servicio era de \$4,6 millones, como se indicó anteriormente en el cuadro 5. Durante el año, la OPS aumentó los activos del plan en \$7,0 millones por medio de una transferencia de excedentes acumulados de estos gravámenes.

**1.34** En nuestra opinión, es importante que la OPS proporcione información clara y transparente sobre los movimientos de estos fondos, que actualmente no se reflejan en los estados financieros. También debería considerar en qué medida los cargos aplicados son apropiados para hacer frente a las obligaciones futuras del personal contratado. Para los casos en que los fondos superen los costos, debería haber un procedimiento acordado para la transferencia de fondos a fin de utilizarlos de la mejor manera posible; por ejemplo, agregándolos a los activos del plan mantenidos para compensar las obligaciones del seguro de enfermedad tras la separación del servicio. Los recargos para hacer frente a obligaciones con respecto al personal son una forma importante en que la OPS administra sus obligaciones. Junto con los riesgos contingentes emanados de posibles déficits futuros de la CCPNU, estos son los problemas financieros a largo plazo más importantes que enfrenta la OPS. Es una razón fundamental por la cual necesita que los costos que transfiere a las actividades financiadas con fondos voluntarios sean adecuados para evitar que los costos futuros recaigan en los Estados Miembros en conjunto. En su respuesta, la OPS nos informó que revisa estos cargos cada año para asegurarse de que sean apropiados.

## Presentación de información financiera

### Informe del Director

**1.35** En el Informe del Director se presenta un panorama de la situación financiera y del desempeño de la OPS en el 2020. En los últimos dos años resaltamos que la OPS podría mejorar esta narrativa, de acuerdo con la directriz del Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público sobre la presentación del análisis de los estados financieros, a fin de mejorar la comunicación de información sobre las causas subyacentes de las variaciones. En nuestra opinión, un buen informe anual proporciona una descripción equilibrada y justa de la “historia institucional” de la Organización de una manera que es convincente para la amplia variedad de interesados en las actividades de la Organización.

**1.36** Al responder a nuestra recomendación anterior de revisar el contenido del Informe del Director para que presente un panorama justo, equilibrado y completo del desempeño de la Organización, la OPS citó los informes programáticos y presupuestarios que también se presentan y que, en conjunto, considera que proporcionan información completa a los Estados Miembros. Si bien se han hecho algunas mejoras en el Informe del Director, la OPS consideró que no era necesario usarlo para comunicar más información sobre el uso de los recursos y la labor de la OPS.

**1.37** Aunque reconocemos el punto de vista de la Gerencia, creemos que es cada vez más importante que el informe que acompaña a los estados financieros sea accesible y completo y que abarque información financiera y sobre el desempeño. Las cifras auditadas de los estados financieros ofrecen a las partes interesadas una gran cantidad de información, y la OPS debería buscar una forma de usar mejor la sección sobre el desempeño financiero para complementar las comunicaciones existentes a fin de proporcionar información pertinente y un panorama más completo de lo que se ha hecho con los recursos notificados. En el anexo 2 exponemos nuestras opiniones sobre las mejores prácticas de presentación de informes, que seguiremos recomendando a la OPS como medio para aumentar la transparencia y a los Estados Miembros.

**Anexo 2. Principios de buenas prácticas de la NAO para los informes anuales.** La presentación de informes transparentes y claros mejora la rendición de cuentas y la confianza de las partes interesadas.

|   |
|---|
| Los principios de las prácticas adecuadas se agrupan bajo los siguientes rubros:  |
| Apoyo a la rendición de cuentas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• relato de la historia de la organización de una manera justa y equilibrada;</li> <li>• cumplimiento de los requisitos pertinentes en materia de informes;</li> <li>• propuesta de medidas claras para avanzar.</li> </ul>                           |
| Transparencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• análisis franco y honesto;</li> <li>• consideración de los retos que enfrenta la organización;</li> <li>• uso apropiado de los datos;</li> <li>• cuantificación de los riesgos y mediciones del desempeño.</li> </ul>   |
| Accesibilidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• destaque de las tendencias clave en los estados financieros;</li> <li>• resúmenes concisos de los puntos clave;</li> <li>• consideraciones de la forma en que la organización trabaja con interesados clave y satisface sus necesidades.</li> </ul>                   |
| Facilidad de comprensión:<br>Uso de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• lenguaje sencillo para explicar conceptos difíciles;</li> <li>• infografías y diagramas para comunicar mensajes importantes;</li> <li>• estructura claramente integrada para ayudar a los usuarios a orientarse de manera eficiente.</li> </ul> |

## Estados financieros

**1.38** La OPS implementó las IPSAS en el 2010. Desde entonces ha evolucionado: el enfoque de las actividades que no son básicas ha cambiado y se han revisado las normas para la presentación de informes. La OPS ha seguido presentando cuentas sin reservas y, tras los ajustes de auditoría, expone de manera justa su situación financiera. Desde nuestro nombramiento en el 2018, hemos instado a la Oficina a que siga mejorando la presentación de información y los informes financieros. En nuestra opinión, con el transcurso del tiempo, la OPS no ha invertido plenamente en un examen detallado de acuerdo con los requisitos de divulgación de las IPSAS y en asegurar que los informes sigan siendo pertinentes para los usuarios y las partes interesadas.

**1.39** En el 2019 informamos sobre varias mejoras que, en nuestra opinión, armonizarían mejor los informes con las IPSAS. Aunque la OPS considera que su examen de las cuentas ha asegurado que cumple los requisitos en materia de divulgación, en nuestra auditoría seguimos encontrando cuestiones que requieren modificaciones. También destacamos otras esferas que, aunque no son importantes, no cumplen plenamente las normas relativas a la presentación de informes, incluidas las que señalamos en nuestro informe del año pasado y que siguen pendientes. El problema principal es que consideramos que los estados financieros no describen y presentan en medida suficiente la naturaleza subyacente de las actividades de la OPS y hay margen para simplificarlos. Creemos que se beneficiarían de una mayor atención a los aspectos fundamentales relacionados con el desempeño y la solidez financieros. Eso ayudaría a los lectores a navegar mejor y centrarse en los elementos centrales del desempeño y la posición financiera y a trabajar mejor con los estados financieros.

**1.40** El Comité de Auditoría de la OPS tiene un papel importante que desempeñar en el asesoramiento a la Administración sobre el contenido de los estados financieros y el informe financiero. Al respecto, vemos una oportunidad para que haga un examen detallado de la presentación y la divulgación de información en su próximo período de sesiones y asesore a la Administración antes de fin de año. Por lo tanto, hemos **reiterado nuestras recomendaciones anteriores** sobre este tema y hemos sugerido al

Comité de Auditoría que colabore con la Administración en este asunto antes de la preparación del Informe del Director y los estados financieros del 2021.

## Gobernanza y control interno

**1.41** El Director es responsable de garantizar la administración financiera eficaz de la Organización, de conformidad con el Reglamento Financiero. Con ese fin, la Directora ha establecido y mantiene sistemas de control interno y delegación que son importantes para proveer un marco de aseguramiento que resulte fiable para los Estados Miembros. En nuestra auditoría financiera hemos detectado otras áreas de estos controles que podrían mejorarse, pero, en general, no encontramos fallas de control que incidieran en nuestro dictamen de auditoría.

**1.42** Como hemos señalado anteriormente, la gobernanza eficaz y el control interno son parte integrante de los mecanismos que utiliza la Organización para dar garantías sobre el uso de los recursos a los Estados Miembros. Por lo tanto, hemos examinado el progreso de la OPS en las áreas clave: control interno, gestión de riesgos, y la ética y la investigación. También consideramos la eficacia de la planificación de la continuidad de las operaciones de la OPS en el contexto de la pandemia.

### Control interno

**1.43** El personal de la OPS ha estado trabajando predominantemente a distancia desde principios del 2020. El sistema PMIS de la OPS provee muchos de sus sistemas administrativos básicos. Como está basado en la nube, proporciona acceso remoto completo para que el personal continúe desempeñando sus funciones a distancia, y los controles integrados de flujo de trabajo aseguran que las transacciones se procesen, se autoricen y se revisen correctamente. Como Auditor Externo, tenemos acceso adecuado y completo de solo lectura al sistema PMIS para facilitar nuestra labor y hemos podido asegurarnos de que las transacciones que examinamos estuvieran debidamente registradas.

**1.44** En general, en nuestra auditoría no hemos encontrado ninguna falla significativa en los controles y no hemos observado un deterioro perceptible del entorno de control. La Administración no nos ha informado de ninguna cuestión de esta naturaleza ni se han señalado problemas de ese tipo en la declaración sobre el control interno ni en la labor de la Oficina de Auditoría Interna. El mantenimiento del control en el entorno de la pandemia ha sido un logro notable que pone de relieve un beneficio fundamental de la inversión en el PMIS. Sin embargo, los entornos de control pueden cambiar, y sigue siendo importante que la OPS cuente con procesos sólidos para proporcionar seguridad sobre los procesos de revisión de la Administración y las fuentes de las garantías que demuestren su eficacia.

**1.45** La declaración sobre el control interno se utiliza como documento clave de rendición de cuentas para presentar un informe transparente del entorno de control y de los riesgos que enfrentan las organizaciones. En la declaración de este año, la Directora destaca algunas de las novedades en materia de control interno, como el mapa de la seguridad que analizamos a continuación. La Directora también ha destacado que los mecanismos para mantener la continuidad de las operaciones han funcionado eficazmente durante la pandemia. En la declaración se reconoce que se necesitan avances en la gestión de los riesgos de los proyectos. Se trata de un área de debilidad que el Comité Ejecutivo había destacado anteriormente y que es el tema de recomendaciones anteriores de la auditoría externa.

## Cumplimiento

**1.46** En los dos últimos años, informamos sobre la evolución de la función de cumplimiento en el estudio de la capacidad de presentación de informes del sistema PMIS para mejorar la segunda línea de defensa y la eficiencia de la supervisión de la gestión. Este trabajo ha dado lugar a un conjunto de tableros de control que abarcan muchos procesos de gestión y que proporcionan una instantánea de la información gerencial para resaltar los problemas de cumplimiento y detectar resultados inesperados. Durante el 2020, el trabajo del asesor sobre cumplimiento se ha centrado en mejorar la gestión de activos con una consideración un poco más amplia de las áreas de mayor riesgo institucional, como las adquisiciones y la gestión de proyectos.

**1.47** En respuesta a nuestra recomendación del año pasado sobre la necesidad de una estrategia de cumplimiento, la OPS ha elaborado una versión preliminar para que el comité interno pertinente lo apruebe. La estrategia se centra en gran medida en la administración, pero no abarca en medida suficiente las actividades colaborativas más amplias de la labor de la OPS, como los fondos de compras, las decisiones sobre inversiones y la actividad de los proyectos. Revisaremos formalmente la estrategia de cumplimiento cuando se la apruebe y veremos cómo evoluciona a medida que la OPS procura fortalecer sus procesos de gestión de proyectos. La OPS nos ha informado que en el cumplimiento se tienen en cuenta las actividades de compras y que está revisando activamente las compras en las representaciones y la capacitación conexas. Sin embargo, estas actividades no se reflejaron en el proyecto de estrategia de cumplimiento, lo cual ofrecería una visión más completa de la actividad de cumplimiento en toda la OPS.

**1.48** En el 2020, la OPS concluyó su mapa de la seguridad. Este documento establece los controles necesarios para cumplir los requisitos de las normas y otras directrices vigentes. Ha evaluado las medidas de primera línea que están en uso, ha determinado el nivel actual de seguridad que ofrecen los controles existentes, ha documentado la información gerencial disponible para la segunda línea y ha indicado actividades pertinentes de tercera línea, como la cobertura de la auditoría interna de la materia. El enfoque adoptado debería detectar las lagunas en los controles necesarios para cumplir las normas actuales, pero no abordará necesariamente todos los riesgos para los controles clave. Tanto la actividad de segunda línea como la de tercera línea debe centrarse en los principales riesgos reputacionales y financieros. Es importante que el Comité de Auditoría de la OPS revise este mapa de la seguridad periódicamente.

## Gestión de riesgos

**1.49** En el curso del año, el sistema de gestión de riesgos de la OPS fue un importante punto de referencia para el seguimiento de los principales riesgos durante la pandemia. Durante ese período también se hizo hincapié en la capacitación en algunas áreas clave en las que era necesario introducir mejoras; por ejemplo, con respecto a la notificación de riesgos en Haití, como señalamos el año pasado. La gestión de riesgos se ha centrado inevitablemente en el apoyo a la continuación de las operaciones y el respaldo a los Estados Miembros para que continúen sus programas de salud. Esto se ha sustentado en la garantía de que se han gestionado los riesgos para la continuidad de las operaciones y el bienestar y la seguridad del personal.

**1.50** En los dos últimos años hemos recalcado que los procesos de gestión de riesgos a escala local no se usan activamente para la toma de decisiones. Las disciplinas de gestión de riesgos son importantes para impulsar el buen comportamiento en el establecimiento de una cultura transparente para detectar,

controlar y monitorear los riesgos. El registro de riesgos corporativos es el producto de ese proceso. Aunque estos riesgos se han captado en el plano institucional, es necesario que la OPS continúe trabajando para promover una cultura de gestión eficaz de riesgos y una revisión más regular de los riesgos operacionales a escala local. En cuanto a los riesgos principales, como el bienestar del personal, también es vital que toda la organización pueda demostrar que los riesgos se gestionan de forma coherente y de acuerdo con las prácticas óptimas comunicadas desde el centro. Observamos que el enfoque de los cierres de oficinas y el teletrabajo varió de una oficina a otra sin que esto se indicara en los registros correspondientes.

**1.51** En nuestras conversaciones con el equipo de gestión de riesgos de la OPS apoyamos el uso del sistema centralizado de gestión de riesgos, pero creemos que debería usarse más regularmente como herramienta para administrar y supervisar las operaciones locales, en vez de usarlo solo para la recopilación periódica de riesgos centrales. Por lo tanto, instamos a la OPS a que integre mejor la cultura del uso de la herramienta de riesgos como parte de los procesos de gestión local y a que la use para fundamentar las decisiones en las representaciones. Hemos sustituido y reformulado nuestras recomendaciones anteriores en este ámbito para aclarar que los procesos de riesgo actuales deben utilizarse de forma más eficaz en los procesos de gestión local.

**La OPS debería:**

**R5: Hacer un mejor uso operativo de sus sistemas actuales de gestión de riesgos a nivel de centro de costos y continuar promoviendo el uso de las herramientas de registros de riesgos y la presentación de informes para fundamentar las decisiones y la supervisión locales.**

Mitigación de riesgos

**1.52** Una ventaja clave de la gestión de riesgos consiste en evaluar la calidad y el impacto de los controles de mitigación una vez detectados los riesgos. El gasto en mitigación de riesgos que deja las vulnerabilidades al riesgo sin cambios puede representar una mala inversión y dar la impresión engañosa de que se está gestionando un riesgo.

**1.53** Actualmente, la OPS no evalúa el impacto de las medidas de mitigación de riesgos y sería conveniente considerar la asignación de un puntaje a cada riesgo clave antes y después de la mitigación. Un análisis de este tipo daría más visibilidad al impacto de la mitigación de riesgos y su costo-beneficio. Los riesgos con una gran probabilidad residual o que excedan el umbral de tolerancia podrían entonces ser elevados a los Estados Miembros. De esta forma, el registro de riesgos sería una herramienta más eficaz para apoyar la toma de decisiones y orientar mejor la asignación de recursos.

**La OPS debería:**

**R6: a) considerar la inclusión de un puntaje posterior a la mitigación en el registro de riesgos para dar más visibilidad a la eficacia de las medidas de mitigación, y b) considerar la posibilidad de elevar a los Estados Miembros los riesgos residuales que excedan el umbral de tolerancia aceptado.**

Riesgo de los proyectos

**1.54** Durante el 2020, a petición de los Estados Miembros, la OPS llevó a cabo una revisión externa de su enfoque de la gestión de riesgos de los proyectos como parte de sus reformas de gobernanza. Posteriormente, la OPS elaboró un nuevo enfoque para la aprobación de proyectos que se considera

que conllevan grandes riesgos reputacionales o financieros y que se ciñen a ciertos criterios acordados. En nuestro informe del año pasado destacamos la importancia de mejorar la gestión de los riesgos de los proyectos. Las reformas en esta esfera son un paso positivo, ya que esta tarea es esencial para salvaguardar a la Organización. En la revisión externa también se recomendó mejorar la evaluación independiente del desempeño de los proyectos y asegurar que las actividades financiadas con contribuciones voluntarias se incorporen en otros procesos de presentación de informes de la OPS y en las funciones de presentación de informes del PMIS. Esto proporcionará un mejor conjunto de garantías a los Estados Miembros de que se controlen y se evalúen debidamente los riesgos asumidos por la Organización a través de actividades financiadas con contribuciones voluntarias y se informe de manera adecuada al respecto.

## La ética y la investigación

### Código de ética

**1.55** Como parte de su misión, la OPS ha señalado la necesidad de inculcar y reforzar una cultura de ética e integridad en su trabajo. La promoción de la conducta ética puede conducir a mejores resultados, un mejor ambiente de trabajo y menos conflictos. No obstante, en toda organización es inevitable que surjan conflictos. Para fomentar un entorno de normas estrictas de ética en las operaciones y proporcionar un enfoque sistemático para abordar los conflictos, la OPS ha establecido un sistema integral, llamado Sistema de Gestión de los Asuntos de Integridad y los Conflictos. Con este sistema, que integra las funciones y políticas pertinentes, el personal que trabaja para la OPS puede obtener asistencia para abordar preocupaciones y quejas relacionadas con el lugar de trabajo.

**1.56** En el 2020, la OPS preparó un código de ética revisado que planea publicar este año. El tema del código revisado es “La salud primero, la integridad siempre”. El documento propuesto ha sido diseñado para que sea más fácil de usar. Una vez que se publique, es importante que el código revisado cuente con el claro apoyo del personal directivo superior y que se comunique claramente la importancia del cumplimiento de sus requisitos. Entendemos también que, en el marco del Sistema de Gestión de los Asuntos de Integridad y los Conflictos, se han elaborado políticas sobre importantes temas, como la explotación y el abuso sexual, la protección contra represalias, y la prevención y la resolución del acoso en el lugar de trabajo. Se trata de políticas importantes que responden a las conclusiones de la amplia encuesta de las Naciones Unidas sobre estos asuntos. La aplicación satisfactoria de las políticas requerirá un compromiso claro del personal directivo superior y una capacitación apropiada para asegurar que se desarrolle y se comunique la cultura adecuada.

### Medidas contra el fraude

**1.57** En el 2020 la OPS notificó seis casos de fraude, robo, daño o pérdida de bienes por un valor de \$2.083, de los cuales se recuperaron \$250. En nuestra auditoría no hemos encontrado indicadores de fraude en las transacciones que hemos sometido a pruebas. Hemos tomado nota de la ampliación de la labor del Investigador Jefe, quien, en su informe del 2020, señaló 49 irregularidades de las que fue informado. Solo dos de ellas estaban relacionadas con fraudes y otras dos con conflictos de intereses. La OPS consideró que eso se debía a la disminución de las solicitudes de reembolso de gastos de viajes y de reclamos del seguro de enfermedad tras la separación del servicio. Esa disminución se debió en ambos casos a cambios en las reglas para la presentación de solicitudes de reembolso. Hemos informado anteriormente que en todo el sistema de las Naciones Unidas se subnotifican los fraudes debido a los riesgos y desafíos operativos a los que se enfrentan estas organizaciones internacionales.

**1.58** Como se destacó en el seguimiento de nuestra recomendación anterior, aún no se ha publicado la política antifraude revisada de la OPS. La primera vez que planteamos esto fue en nuestro informe del 2018, en el que sugerimos que se diera prioridad a la finalización y aplicación de la nueva política. Es importante que los Estados Miembros insten a la Oficina a que publique la política enseguida junto con una campaña de concientización sobre el fraude para poner de relieve las obligaciones de los funcionarios. El fraude y la corrupción podrían ser intentos oportunistas de algunas personas, pero podrían generar pérdidas considerables si no se les hace frente. Si los perpetradores logran escapar con castigos leves o insignificantes, podría crearse una cultura en la que los infractores parecen actuar con impunidad.

**1.59** Debido a las enormes sumas que gasta, la OPS podría estar expuesta también al fraude sistemático, bien organizado y premeditado. En respuesta a una recomendación separada, la OPS ha hecho una evaluación del riesgo de fraude en toda la organización y consideraremos cómo se está utilizando y manteniendo el mapa de evaluación del riesgo de fraude resultante como parte de nuestro futuro programa de trabajo, especialmente en las representaciones. La vigilancia continua de los controles y la conciencia de los riesgos de fraude son especialmente importantes en vista del impacto económico de la pandemia, que cambiará la amenaza de riesgo general que enfrentan la OPS y otras organizaciones.

**1.60** Durante el 2020, la OPS llevó a cabo sesiones de concientización para capacitar al personal, y es importante que se comuniquen mensajes regularmente al personal sobre el comportamiento esperado y los mecanismos para notificar inquietudes. Alrededor de 63% de todas las denuncias llegaron a través de la línea de ayuda de la OPS.

## Continuidad de las operaciones y respuesta a la pandemia

**1.61** Durante el 2020, la pandemia tuvo importantes consecuencias para todas las organizaciones internacionales: obligó a cambiar la modalidad de trabajo, colocó nuevas presiones sobre el financiamiento y, lo que es más importante, afectó mucho la naturaleza y el alcance de la ejecución de las operaciones. Como organización centrada en la salud, las presiones sobre la OPS han sido significativas a raíz del cierre de la Sede y las representaciones y la necesidad de que el personal trabaje a distancia desde su casa. La escala y el impacto de la disrupción no tenían precedentes en los tiempos modernos, y había pocos planes de preparativos en todo el sistema para hacer frente a un desafío de esta magnitud.

**1.62** Examinamos la preparación institucional de la OPS para hacer frente a la pandemia de COVID-19. La planificación de los preparativos para eventos disruptivos abarca las disciplinas relacionadas con la continuidad de las operaciones, los imprevistos y el manejo de crisis. Para planificar eficazmente los preparativos, es necesario:

- identificar las amenazas y los escenarios institucionales que puedan afectar seriamente las operaciones habituales;
- formular planes detallados para el manejo de estas amenazas o escenarios a fin de mitigar sus consecuencias y ponderarlos junto con una evaluación de su probabilidad y de otros riesgos que enfrente la organización;
- formular planes de gestión de crisis que establezcan la forma en que la organización abordará el período inmediatamente posterior a una emergencia;

- aprender de ejercicios y sucesos reales y usar las enseñanzas para fundamentar los planes futuros.

**1.63** Las consecuencias de una planificación inadecuada de los preparativos pueden ser críticas para la organización y su personal. A fin de que los planes sean eficaces, deben ser suficientemente flexibles para abordar los riesgos conocidos de la organización y proporcionar una base para manejar los sucesos que no se puedan prever. Abordamos los mecanismos de planificación institucional de la OPS para determinar si detectaron adecuadamente el riesgo de un evento disruptivo, la suficiencia de sus planes para mitigar los efectos y las medidas adoptadas para incorporar el aprendizaje a fin de mejorar la preparación para eventos perturbadores.

### Planificación de la continuidad de las operaciones y gestión del riesgo

**1.64** Igual que muchas otras organizaciones, aunque la OPS tenía planes de continuidad de las operaciones en los lugares de destino, antes de la pandemia no detectó ni documentó sistemáticamente el riesgo de que se produjera un evento perturbador en todas sus operaciones. El registro de riesgos corporativos de la Oficina para el bienio 2018-2019 mostró que alrededor de la mitad de las representaciones y las oficinas subregionales de la OPS señalaron el riesgo de “emergencias debidas a desastres naturales, eventos de salud pública, disturbios civiles y otras perturbaciones sociales que afecten las operaciones de la OPS”. Desde entonces, varias oficinas y departamentos de la OPS han señalado riesgos derivados de la pandemia de COVID-19, en particular el riesgo reputacional de no responder con rapidez (25 oficinas y departamentos en marzo del 2021), lo cual parece indicar que los riesgos siguen en revisión. Observamos que, a pesar de la experiencia del año pasado, algunas representaciones todavía no han reflejado este riesgo en su propio proceso de registro de riesgos ni han identificado este riesgo considerando el papel clave que tienen al estar en la primera línea en el apoyo que se ha brindado a los Estados Miembros en la pandemia.

**1.65** La Oficina ha tratado de mejorar la forma en que mitiga el riesgo de sucesos disruptivos mediante su planificación de la continuidad de las operaciones en los últimos años. En el 2015 nombró a un director de continuidad de las operaciones, que da parte al Director de Administración. En el 2016 estableció un Equipo de Gestión de Crisis, presidido por el Director de Administración. Durante el bienio 2018-2019, la Oficina amplió la normalización de su enfoque para producir y documentar planes de continuidad de las operaciones apoyados por procedimientos operativos.

**1.66** La Oficina ha complementado estas tareas con orientación y capacitación adicionales para el personal. Desde mayo del 2018 hay un procedimiento normalizado de trabajo que establece el plan de continuidad de las operaciones para la Sede de la OPS, y las representaciones y las oficinas subregionales ahora también tienen planes de continuidad de las operaciones. La Oficina se ha basado en las buenas prácticas y la orientación de otras organizaciones, entre ellas la OMS y la red de las Naciones Unidas en general, para fundamentar su enfoque de la planificación de la continuidad de las operaciones.

### Adopción de planes de continuidad de las operaciones

**1.67** La pandemia ha permitido a la OPS probar debidamente sus mecanismos de continuidad de las operaciones y ejecutar su plan de gestión de crisis, basándose en la planificación y las mejoras de procesos realizadas en el bienio 2018-2019. Tras la declaración inicial de la situación de emergencia por la Directora el 27 de enero del 2020, el 11 de marzo del 2020, el mismo día en que la OMS declaró una pandemia mundial, se implementó un procedimiento normalizado de trabajo para el teletrabajo de

emergencia (trabajo en casa). A esto le siguió el 12 de marzo un boletín de orientación en el que se pedía a las representaciones que examinaran y activaran sus planes de continuidad de las operaciones, que indicaran qué miembros del personal desempeñaban una función crítica y que comprobaran la participación en equipos locales de gestión de crisis. Las características positivas de la respuesta de la OPS fueron las siguientes:

- Se trabajó para crear un repositorio único de procedimientos, orientación e información sobre continuidad de las operaciones a fin de coordinar y mejorar las corrientes de información entre la Sede y las representaciones. Este repositorio contiene los últimos planes, datos sobre el personal crítico y en cuarentena y el estado de funcionamiento de las oficinas.
- Se hicieron encuestas periódicas del personal para comprender sus circunstancias a fin de fundamentar y perfeccionar la respuesta.
- Se trabajó para establecer los criterios y el proceso de aprobación a fin de que el personal pueda regresar a las oficinas.
- La plataforma del PMIS ha demostrado ser adecuada para posibilitar y facilitar el teletrabajo con los sistemas y procesos de gestión críticos de la OPS.

**1.68** Sin embargo, hay algunas áreas en las cuales se pueden hacer mejoras en la planificación de los preparativos. Por ejemplo, observamos que algunos representantes de la OPS en los países siguieron insistiendo en que el personal trabajara en las instalaciones de la OPS a pesar de la orientación de la Oficina acerca del requisito de trabajar desde casa. La Gerencia Ejecutiva de la OPS ha tratado de manejar estos comportamientos individuales, pero la Oficina debería, no obstante, reflexionar sobre la forma en que interactúa con sus representaciones y las redes que usa para fortalecer la capacidad y orientar el comportamiento como parte de la planificación de los preparativos futuros y para garantizar el deber de cuidado con respecto a su personal. También observamos que se podría haber mejorado la calidad de los datos críticos y las corrientes de información. Por ejemplo, la Oficina invirtió mucho tiempo y un gran esfuerzo al comienzo de la crisis para determinar qué miembros de su personal desempeñaban una función crítica, información que debería mantenerse habitualmente como parte de los planes de continuidad. Asimismo, cuando hicimos nuestra auditoría en diciembre del 2020, la Oficina no tenía un registro central del personal que se encontraba en las instalaciones de la OPS en un día dado, lo cual consideraríamos fundamental para medir el riesgo para la salud y la seguridad.

### Uso de la experiencia para fundamentar el trabajo futuro

**1.69** Si bien la Oficina ha ajustado su respuesta a la evolución de la pandemia, en el momento de nuestra auditoría no había realizado un examen integral de las lecciones aprendidas de la experiencia para fundamentar la planificación futura de la preparación y la forma en que podría aprovechar los beneficios del teletrabajo. Esto refleja en parte la naturaleza actual de la pandemia, y la Oficina nos dijo que planeaba recopilar las lecciones aprendidas más adelante en el 2021.

**1.70** Nuestra experiencia con varias organizaciones es que el teletrabajo ofrece oportunidades para crear eficiencias y ayuda a proporcionar al personal un mejor equilibrio en la vida laboral para mejorar la productividad y aprovechar las ventajas de la disminución del espacio de trabajo necesario. Es importante que la OPS trate de aprovechar los beneficios de esta experiencia difícil para valerse de las eficiencias y enfocar la cultura institucional en los productos y resultados. Continuaremos dando

seguimiento a la adaptación de la OPS en los próximos años una vez que la situación de la pandemia se haya estabilizado.

**La OPS debería:**

**R7: Realizar una evaluación exhaustiva y sistemática de las lecciones aprendidas de su despliegue de planes de preparación en respuesta a la pandemia para fundamentar el establecimiento de procedimientos de continuidad de las operaciones.**

**R8: Cabe esperar que esto incluya una clara incorporación de las respuestas del plan de continuidad en la evaluación de los riesgos de las oficinas locales, la aplicación centralizada de políticas claras en todas las operaciones de la OPS para hacer cumplir el trabajo en casa cuando sea necesario, la recopilación de datos críticos sobre puestos clave y la garantía de que haya un control del personal que trabaje in situ durante períodos de crisis.**

# Segunda parte

## Gestión de los fondos de compras de la OPS

### Introducción y alcance del trabajo

**2.1** Los fondos de compras de la OPS (los fondos) han aumentado considerablemente con el tiempo hasta convertirse en el mayor programa de actividades de la OPS. En el 2020, los ingresos totales de estos fondos fueron de \$954,0 millones, cifra que representa el 72,4% de los ingresos totales y el 71,2% de los gastos totales. Los recursos, aportados por los Estados Miembros, se dedican a actividades específicas pertinentes para el Estado contribuyente.

**2.2** Los fondos combinan los recursos de los Estados participantes para lograr el acceso oportuno a suministros de salud esenciales, precios más bajos y una mejor relación calidad-precio. La OPS tiene como objetivo ayudar a desarrollar la capacidad nacional para manejar y gestionar las cadenas de suministro de vacunas y otros equipos a fin de impulsar una mayor eficiencia y eficacia. La pandemia actual ha creado un contexto más agudizado para demostrar el valor de los recursos mancomunados y la experiencia en la cadena de suministro. En los Estados participantes, estos recursos están desempeñando un importante papel para ayudarles a responder a la pandemia de COVID-19.

**2.3** Dada la escala y la importancia del programa, la ejecución de las actividades de los fondos de compras implica grandes riesgos operacionales y reputacionales y, por lo tanto, requiere una gobernanza, una estrategia, una supervisión y una administración adecuadas. Hemos realizado un examen de los dos mecanismos principales de compras: el Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas (ingresos del 2020: \$954,3 millones) y el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública (ingresos del 2020: \$187,0 millones). No hemos incluido en el alcance de nuestros trabajos las compras reembolsables efectuadas en nombre de los Estados Miembros (ingresos del 2020: \$1,6 millones).

**2.4** Nuestro enfoque se ha basado en nuestra experiencia en materia de compras con otros organismos que auditamos y ha tenido en cuenta la labor realizada en revisiones externas encargadas por la Oficina. Nuestro informe abarca los siguientes temas:

- gobernanza, estrategia y supervisión;
- la ejecución de las operaciones, incluida la respuesta a la pandemia;
- el trabajo con proveedores y asociados internacionales;
- la administración de los fondos.

**2.5** Somos especialmente conscientes de que, en el curso de nuestra actividad, los equipos de los fondos estaban trabajando arduamente para responder a la pandemia, y reconocemos que, en circunstancias difíciles, apoyaron nuestra auditoría a la par que realizaban sus actividades.

## Antecedentes

### Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas

**2.6** El Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas fue establecido en 1977 para facilitar la disponibilidad oportuna de vacunas de calidad garantizada a precios más bajos que los que se obtendrían si los Estados Miembros actuaran unilateralmente. Apoya a los programas nacionales de inmunización al ayudarles a evaluar las necesidades y la demanda de vacunas y al comprar vacunas y jeringas precalificadas por la OMS en nombre de los Estados Miembros. Por medio de este fondo se compran vacunas contra la hepatitis A, la hepatitis B, la gripe estacional, el sarampión, las paperas, la rubéola y la rabia. Este fondo también se encarga de la logística de la cadena de suministro, como el mantenimiento de la cadena de frío, para asegurar que las vacunas se mantengan a la temperatura correcta durante el transporte.

**2.7** Al adquirir vacunas por medio del Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas, los Estados Miembros aprovechan los procesos y las leyes vigentes y no tienen que interactuar directamente con los proveedores. El Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas está apoyando a los países en el Mecanismo de Acceso Mundial a las Vacunas contra la COVID-19 (COVAX), plataforma internacional administrada por GAVI para acelerar la obtención, la fabricación y la distribución equitativa de vacunas contra la COVID-19 en todo el mundo. Cuenta con el respaldo de un Grupo Técnico Asesor que reúne la pericia regional en materia de vacunas y los conocimientos programáticos y en materia de compras de la OPS.

### Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública

**2.8** El Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública fue establecido en 1999 con el fin de adquirir medicamentos y suministros para el VIH/sida, la tuberculosis, la malaria y otras enfermedades infecciosas. Proporciona un mecanismo de compras mancomunadas con el fin de reducir los precios para cada Estado Miembro. Igual que en el caso del Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas, la Oficina se propone trabajar con los Estados Miembros para evaluar las necesidades y la demanda y asegurar que los productos adquiridos cumplan las normas internacionales mínimas de calidad.

**2.9** En el 2019 se compraron casi 400 productos diferentes por medio del Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública, entre ellos medicamentos para el tratamiento de enfermedades transmisibles (como entre ellas la infección por el VIH/sida, la malaria, la tuberculosis y el zika), enfermedades tropicales desatendidas y enfermedades no transmisibles (como el cáncer), así como medicamentos para trasplantes, dispositivos médicos, insumos para la salud (mosquiteros, etc.) y kits de diagnóstico. En el 2020 también se compraron otros productos, incluidos equipos de protección personal, equipos de prueba y reactivos de laboratorio, para responder a la pandemia. El Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública, que forma parte del Departamento de Sistemas y Servicios de Salud de la Oficina, también tiene como objetivo trabajar con el programa de salud cardiovascular “HEARTS en las Américas”, entre otros programas.

### Gobernanza, estrategia y supervisión

**2.10** Alrededor de 41 países y territorios participan en el Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas y 34 en el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública. Los principales usuarios del Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas son Brasil (\$176 millones), Perú (\$90

millones), Argentina (\$147 millones) y Colombia (\$96 millones), mientras que Brasil es, con mucho, el principal usuario del Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública (\$109 millones). Las compras de productos farmacéuticos por la OPS son sustanciales. Según datos de las Naciones Unidas, la OPS ocupó el segundo lugar entre 40 organismos de las Naciones Unidas en el 2019. Por lo tanto, es importante que haya una supervisión efectiva de los fondos de compras y, al mismo tiempo que se responde a los Estados Miembros participantes, se mantenga la rendición de cuentas del programa a todos los Estados Miembros de la OPS.

## Trabajo con los Estados Miembros

**2.11** La Oficina trabaja con los Estados Miembros para comprender sus necesidades y recabar su opinión sobre el desempeño, pero hemos observado que esto se hace de una manera ad hoc, sin un enfoque sistemático claro. No hay un foro de usuarios dedicado exclusivamente a los Fondos y no se han hecho encuestas cuantitativas periódicas sobre el desempeño general.

**2.12** Se consultó a los Estados Miembros sobre el apoyo a los planes del Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas y se recibieron comentarios por medio de una revisión externa en el 2018. La Oficina también mantiene conversaciones bilaterales con los Estados individualmente como parte de las compras regulares y del trabajo para determinar la demanda y apoyar los planes de compras. Aunque hay un buen grado de interacción individual con los Estados Miembros participantes, hay margen para un trabajo colectivo más estructurado de los usuarios en la creación del portal de los fondos de compras, que en general ayudará a mejorar la comunicación con los Estados.

**2.13** En cuanto a la rendición de cuentas en general, consideramos que es importante complementar los informes bilaterales con un proceso más formal de presentación de información y recopilación de las observaciones de los Estados Miembros para formular y fundamentar mejor la estrategia. Esto ofrecería mejores oportunidades para la presentación de informes sobre el desempeño general de los fondos.

### La OPS debería:

**R9: Considerar la posibilidad de establecer un foro de usuarios de los fondos de compras, para beneficio de los Estados Miembros, y realizar más encuestas periódicas de los clientes a fin de que las necesidades de los Estados Miembros se reflejen más claramente en el desarrollo futuro.**

## Estrategia para los fondos de compras

**2.14** Las funciones de compras más eficaces son las que tienen un enfoque estratégico claro y se basan en la comprensión de las prioridades de la organización y de sus usuarios para determinar, categorizar y satisfacer las necesidades en materia de compras. En el contexto de estos fondos, eso implica:

- comprender las necesidades de los Estados Miembros, responder a ellas y trabajar en concordancia con los objetivos programáticos de la OPS;
- trabajar con los proveedores para mejorar la cantidad y la calidad de los suministros;
- colaborar con asociados internacionales para maximizar los efectos en la salud, desarrollar el mercado, mejorar la capacidad nacional y aumentar el poder adquisitivo de la OPS.

**2.15** La OPS no tiene una estrategia global para los fondos. A la luz de la reciente revisión externa, existe la oportunidad de reflexionar sobre la forma de hacer un uso óptimo de ellos en beneficio de los

Estados Miembros. Desde que se aprobaron los fondos, ha habido una mayor participación de las organizaciones internacionales que proporcionan vacunas y suministros médicos y han surgido distintos enfoques de las adquisiciones. Por lo tanto, es importante que la OPS exprese claramente el valor que aporta a los países que usan los fondos. Una estrategia clara, respaldada por objetivos fundamentales que concuerden con el mandato de la OPS, mejorará la rendición de cuentas y permitirá a los Estados Miembros medir el desempeño de una manera más sistemática.

**La OPS debería:**

**R10: Formular una estrategia global en consulta con los Estados Miembros para que los fondos demuestren su valor y facilitar el seguimiento sistemático del desempeño.**

### Supervisión de la gestión

**2.16** Al examinar los fondos, coincidimos con la recomendación de la revisión externa del 2018 de fortalecer la supervisión de la gestión de los fondos. En septiembre del 2020, la OPS cambió el enfoque de su Grupo de Sinergia e Integración, presidido por el Subdirector. Su mandato abarca tanto el Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas como el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública, y sus responsabilidades de supervisión incluyen la estrategia de adquisiciones, la integración, la dotación de recursos, la gestión de riesgos, el desempeño y el examen de los planes de trabajo bienales de cada fondo. Sin embargo, el Grupo solo se reunió una vez en los seis meses transcurridos hasta fines de febrero del 2021, lo cual indica que todavía no se han establecido los mecanismos de supervisión integrada. Creemos que hay margen para usar este foro para manejar las esferas clave del enfoque estratégico y supervisar los resultados. Estos procesos se incorporarán en procedimientos mejorados para la presentación de informes para los Estados Miembros. Una gobernanza sólida es esencial en vista de los riesgos reputacionales y financieros de este importante programa.

### Gestión de riesgos de los fondos

**2.17** El proceso de documentación y remisión de los riesgos a niveles superiores en los fondos se ha desarrollado solo en parte. Aunque se incluyeron ocho riesgos de las adquisiciones en el registro de riesgos corporativos de toda la organización, todos ellos están relacionados con el Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas. En el registro de riesgos corporativos no figuran riesgos y medidas de mitigación referidos directamente al Fondo Rotatorio para Suministros Estratégicos de Salud Pública, a pesar de los importantes desafíos vinculados a la pandemia. Como hemos destacado en otros informes de mayor alcance, es importante que la identificación de los riesgos a nivel de programas se use para apoyar la supervisión de la gestión y la adopción de decisiones de manera periódica y que los procedimientos de presentación de informes sobre los riesgos se integren como mecanismo para dar seguimiento a la eficacia de las medidas de mitigación de los riesgos.

**La OPS debería:**

**R11: Fortalecer la gobernanza de los fondos de compras asegurando que el Grupo de Sinergia e Integración se reúna con mayor regularidad y tenga una agenda permanente que abarque, entre otros asuntos, la estrategia, la evolución, el desempeño financiero y operativo, la participación de los usuarios y el riesgo.**

## Informes sobre el desempeño

**2.18** Se necesita una buena medición del desempeño, acompañada de informes sólidos, para fomentar la mejora continua y ayudar a los Estados Miembros y a los usuarios a garantizar la rendición de cuentas del uso de sus recursos. La presentación periódica de informes sobre el desempeño de los fondos a los Estados Miembros y al personal directivo superior es limitada. La información que se presenta a los Estados Miembros abarca principalmente lo siguiente:

- el desempeño descrito en el Informe Anual del Director;
- informes bienales a los Estados Miembros sobre el cargo por servicios aplicado a las compras realizadas por medio de los fondos, en los que también se detalla la forma en que la Oficina ha utilizado los ingresos derivados de este cargo;
- informes excepcionales a los Estados Miembros; por ejemplo, los preparados en el 2020 sobre la respuesta de la OPS a la COVID-19 y la necesidad de llegar a un acuerdo sobre un cambio en la cláusula del precio más bajo para las vacunas que se compren por medio del COVAX.

**2.19** Reconociendo que el papel del Grupo de Sinergia e Integración está evolucionando, en nuestra revisión señalamos que se podrían mejorar los informes internos de los fondos para destacar el desempeño en relación con objetivos más detallados pertinentes para las actividades de los fondos. Encontramos varios enfoques del seguimiento del desempeño y los informes al respecto:

- Se preparan informes mensuales del Departamento de Finanzas para la Directora y la Gerencia Ejecutiva de la OPS, que incluyen datos financieros clave sobre los fondos de compras.
- Se celebran reuniones bianuales de “seguimiento y evaluación del desempeño” con la Gerencia Ejecutiva, respaldadas por el examen de un solo indicador (la proporción de vacunas y suministros solicitados que fueron entregados a los Estados Miembros dentro del plazo previsto).
- Hay una interacción con el personal directivo superior para examinar planes, incluida la inversión en sistemas digitales para los fondos de compras. También observamos que no había un mecanismo formal de gobernanza sistemática para dar seguimiento al progreso en relación con las medidas derivadas de las revisiones externas de los fondos e informar al respecto a la Gerencia Ejecutiva o a los Estados Miembros.

**2.20** La OPS está tomando medidas para mejorar la amplitud y la calidad de los indicadores de desempeño a medida que invierte en reformas digitales, pero hay procesos manuales para limpiar los datos y no todos los datos utilizados para la presentación de informes están contenidos en el PMIS. La OPS ahora mide sistemáticamente el gasto de los proveedores, la puntualidad de las entregas y la calidad (por ejemplo, interrupciones de la cadena de frío), y vimos indicios de que están preparando tarjetas de puntaje para reunir esta información, aunque no hemos visto cómo se informará al respecto en último término.

**2.21** El portal en línea propuesto tiene por objeto proporcionar a los Estados Miembros participantes información más adaptada sobre el desempeño. En la revisión externa del 2018 se destacaron áreas en las que se podría dar un seguimiento cuidadoso al desempeño de los fondos de compras, incluidos los costos y la duración de los trámites en relación con el Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas, que se consideran elevados en comparación con los de otras organizaciones similares. A pesar de los

avances, la Oficina todavía no está trabajando con un marco integral de gestión del desempeño de los fondos en el cual:

- se especifiquen los objetivos, los puntos de referencia y las metas;
- se señalen, se midan sistemáticamente y se analicen parámetros de medición financieros y del desempeño pertinentes que abarquen las compras estratégicas (crecimiento, suministro, alianzas, etc.) y las compras operativas (costo, productividad, calidad y celeridad);
- los datos analizados sobre el desempeño se consoliden y se presenten periódicamente al personal directivo superior de la Oficina y a los Estados Miembros;
- se tomen decisiones a la luz de los datos sobre el desempeño.

**La OPS debería:**

**R12: Elaborar un marco integral de desempeño que permita hacer análisis más sistemáticos del progreso en relación con los objetivos de los fondos e informar al respecto a los Estados Miembros y a la Gerencia Ejecutiva.**

## Mecanismos operacionales

### Planificación de la demanda

**2.22** La OPS trabaja con los Estados Miembros para evaluar su demanda de vacunas, medicamentos y equipos, para lo cual realiza una “planificación de la demanda”. Después recopila los planes individuales para efectuar una estimación combinada que fundamenta sus decisiones relativas a las compras por medio de los fondos. La Oficina considera que esta tarea es una parte importante de su estrategia de apoyo técnico para mejorar la gestión de la capacidad nacional de suministros de salud. Una planificación precisa es importante porque ayuda a evitar el “agotamiento de existencias” y a reducir el desperdicio y permite planificar mejor los volúmenes de compras, mejorando así la posición negociadora con los proveedores.

**2.23** Una expresión clave de la eficacia de los fondos es su capacidad para respaldar la capacidad de gestión de inventarios a escala nacional y, de esta forma, minimizar la brecha entre la demanda planificada y la real a lo largo del tiempo. El análisis de la demanda de vacunas adquiridas por medio del Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas muestra una gran diferencia entre los volúmenes previstos y los volúmenes reales adquiridos a través del Fondo. La demanda real de adquisiciones por medio del Fondo fue, en general, 24% superior a la prevista en el 2019 y 12% inferior en el 2020, pero con grandes diferencias entre Estados Miembros. A lo largo de ambos años, esta diferencia abarcó desde una previsión excesiva del 63% hasta una previsión insuficiente del 286% en comparación con los volúmenes reales. Si bien aceptamos que hay una dislocación resultante de la pandemia, consideramos que la variabilidad entre Estados Miembros indica que hay margen para mejorar la exactitud de la planificación de la demanda y lograr una mayor eficiencia.

**2.24** El proceso de planificación de la demanda para el Fondo Rotatorio para Suministros Estratégicos de Salud Pública está menos desarrollado, con acuerdos formales que se probaron por primera vez en el 2020. La Oficina ha realizado una evaluación detallada de este proyecto piloto, que ha puesto de relieve la necesidad de aumentar la capacidad en las representaciones de la OPS para apoyar la labor del Fondo, especialmente en vista de la gran rotación de personal, y en algunos Estados Miembros donde la

gestión de los inventarios es deficiente y no se ha integrado esta tarea en los principales facilitadores de la atención de la salud. La OPS trabaja regularmente con sus usuarios para mejorar la planificación de la demanda, utilizando estudios de casos de mejora de procesos para ilustrar los beneficios del cambio. El plan de la Oficina de introducir una nueva herramienta digital de planificación de la demanda en el 2021 puede ayudar a ahorrar tiempo de tramitación y aumentar la capacidad de análisis y aseguramiento de la calidad. Sin embargo, el impacto de la OPS se limita a proporcionar asesoramiento y orientación. Los Estados Miembros son responsables de desarrollar su capacidad de gestión de la cadena de suministro y de los inventarios.

#### **La OPS debería:**

**R13: Considerar la posibilidad de trabajar de una manera más profunda y sistemática con los Estados Miembros para desarrollar su capacidad de gestión de existencias y previsión de la demanda y de informar a la Gerencia Ejecutiva y a los Estados Miembros sobre el progreso para medir el impacto adicional del trabajo de los fondos.**

#### Trabajo con proveedores y asociados internacionales

**2.25** Una función de compras estratégicas invierte en comprender el mercado e influir en él y trabaja con los proveedores para mejorar las vías de suministro y lograr precios más competitivos. Los fondos de compras trabajan en ese sentido. Por ejemplo, el Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas participa en la Red de Fabricantes de Vacunas de Países en Desarrollo, y el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública participa en foros de proveedores, pero la participación es relativamente ad hoc. En una revisión encargada por la Oficina en el 2019 se observó que la función de adquisiciones de la OPS se basaba en gran medida en transacciones, no prestaba suficiente atención al establecimiento de relaciones con proveedores y asociados y carecía de una estrategia clara. Desde entonces, ambos fondos han elaborado planes a más corto plazo, y en el plan para el bienio 2022-2023 se proponen algunos puestos adicionales con los siguientes fines:

- mejorar la recopilación de información de mercado sobre los precios y la evolución de las categorías de productos;
- fortalecer la gestión del desempeño de los proveedores;
- aumentar la colaboración con asociados como el UNICEF para patrocinar nuevos proveedores y novedades, obtener precios más bajos y aprender de otros modelos de compras colectivas.

**2.26** Una razón decisiva para que los Estados Miembros participen en los Fondos es obtener suministros a un costo más bajo. Para el Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas, los Estados Miembros requieren una cláusula del precio más bajo, de acuerdo con la cual los proveedores deben ofrecer automáticamente el mejor precio que ofrecen a otros compradores. Ambos fondos incorporan el principio de que los países participantes deben pagar el mismo precio por las vacunas y los suministros. Sin embargo, el enfoque de la fijación de precios plantea varias cuestiones prácticas con respecto a la transparencia de los costos:

- La Oficina no puede depender únicamente de la información proporcionada por los proveedores sobre los tratos que hacen con otros, de modo que realiza su propio trabajo de recopilación de información junto con los datos del UNICEF y la OMS para verificar que los precios que se cobren al

Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas sean los más bajos, pero no siempre hay datos comparables.

- La cláusula del precio más bajo del Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas se aplica solo al costo de la vacuna y no al costo completo para el Estado Miembro de la obtención de dicha vacuna. Por ejemplo, se estimó que los gastos de seguro y flete eran, en promedio, alrededor de la cuarta parte (24%) del costo de la compra de vacunas para los países del Caribe. La OPS nos ha dicho que la logística es un área de especial interés que tiene la intención de analizar más de cerca.

**2.27** La Oficina está estudiando la forma de invitar a los proveedores a presentar ofertas que incluyan los gastos de seguro y flete (el denominado costo total de inmunización), pero esto plantea problemas prácticos en torno a la fijación de los costos de transporte durante un período prolongado y, lo que es más fundamental, dificulta la aplicación de la cláusula del precio más bajo y el principio del mismo precio, ya que la fijación de precios se adaptará a las circunstancias de cada país.

**2.28** Sin una visibilidad completa de los precios de los proveedores con otros compradores, la OPS tiene una capacidad limitada para asegurar que logra el mejor precio. También es probable que el compromiso de un proveedor con la OPS influya en sus negociaciones con otros compradores, lo que puede ir en detrimento de esos compradores y de la eficiencia del mercado a largo plazo. La OPS nos informó que las resoluciones fundacionales solo requerían que se obtuviera el mejor precio ofrecido a otros compradores.

**2.29** La cláusula del precio más bajo de Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas no se aplica a todas las vacunas que se compran por medio de este mecanismo, especialmente cuando la demanda es grande y la oferta es limitada. Tras la presión de proveedores y otros compradores como la Alianza GAVI (GAVI), en los últimos años se han acordado con los Estados Miembros excepciones a la cláusula del precio más bajo para la vacuna neumocócica conjugada (PCV) y las vacunas contra el rotavirus y el VPH. Los datos muestran que 7% de las vacunas adquiridas por medio del Fondo (23% del valor) se compraron al margen de la cláusula del precio más bajo en el 2020. Esto significó, por ejemplo, que la mayoría de los participantes en el Fondo pagaron más del triple de lo que pagó GAVI en nombre de sus países receptores por la PCV en el 2020.

**2.30** Entendemos que los Estados Miembros que usan el Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas y que cumplen los criterios de elegibilidad basados en los ingresos para comprar por medio de GAVI reciben estas vacunas en particular al precio que paga GAVI, pero esto crea un desequilibrio entre Estados Miembros de la OPS. Más recientemente, el modelo de fijación de precios escalonados basados en los ingresos, adoptado por el Mecanismo COVAX, ha puesto en tela de juicio la cláusula del precio más bajo y el principio del mismo precio. Sin embargo, el enfoque no es uniforme en todos los fondos, y la OPS no estableció una cláusula del precio más bajo para el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública porque las categorías de compras son más amplias y los volúmenes más pequeños, lo cual reduce las ventajas en el mercado.

**2.31** El Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública ha podido utilizar nuevos enfoques de trabajo colaborativo por medio de compras conjuntas y sumándose a acuerdos comerciales existentes con asociados tales como el Fondo Mundial, la OMS, el UNICEF y el PNUD durante la pandemia, lo cual le permite usar mejor los recursos. La OPS nos informó que la resolución mediante la cual se creó el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública no contiene una cláusula del precio más bajo, ya que el volumen pequeño no le da a la OPS ventajas en el

mercado. Al elaborar estrategias futuras, será importante que los fondos establezcan parámetros claros sobre la mejor manera de ofrecer una buena relación calidad-precio a sus miembros y que sean transparentes cuando no puedan ofrecer el precio más bajo.

**2.32** Los cambios en el mercado y la evolución de las prioridades estratégicas de otros compradores presentan desafíos y oportunidades para los fondos de compras. Las cuestiones planteadas por el enfoque de la OPS de la fijación de precios y la evolución más amplia del mercado apuntan a la necesidad de que la Oficina lleve a cabo un examen exhaustivo de su estrategia de compras por medio de los fondos y comunique sus conclusiones a los Estados Miembros. Esto debe incluir la consideración de las políticas de fijación de precios, los casos en que se pueda lograr la mejor relación calidad-precio para los Estados Miembros y la posibilidad de realizar más compras conjuntas o en colaboración para maximizar las sinergias.

**La OPS debería:**

**R14: A la luz de la creciente complejidad del mercado mundial, revisar su estrategia y políticas de precios para los fondos en conjunto a fin de que los Estados Miembros puedan evaluar mejor el poder adquisitivo y la propuesta de valor de la OPS y considerar colaboraciones internacionales.**

Apoyo a la respuesta a la pandemia

**2.33** Los fondos de compras de la Oficina han desempeñado un papel importante en el manejo de la respuesta de la región a la pandemia. En cuanto al Mecanismo COVAX, el Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas se ha asociado con la División de Suministros del UNICEF para administrar la compra de vacunas contra la COVID-19. El Fondo Rotatorio utilizará los términos negociados por medio del Mecanismo COVAX para comprar vacunas en nombre de los Estados Miembros participantes de la OPS. Para diciembre del 2020, 27 Estados Miembros de la OPS “autofinanciados” habían firmado acuerdos de compromiso con GAVI, mientras que otros 10, clasificados como de menores ingresos, pueden tener acceso con el apoyo de donantes por medio del Compromiso Anticipado de Mercado del COVAX.

**2.34** En el 2021, el Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas coordinará los envíos de vacunas y apoyará a los Estados Miembros en sus programas de inmunización. Para eso tendrá que gestionar el aumento previsto de los insumos en la segunda mitad del 2021, además de sus actividades normales, lo cual plantea un gran desafío de logística que implica importantes riesgos operativos y reputacionales que requerirán la supervisión de la Gerencia Ejecutiva.

**2.35** Mientras tanto, los datos de la Oficina muestran que se adquirieron productos médicos relacionados con la pandemia por valor de \$110 millones (67 órdenes de compra) por medio del Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública en el 2020, más de la mitad (59%) de todo el gasto por medio de este mecanismo. Debido al deseo de la Oficina de responder con rapidez, no se hizo una licitación para estos productos. La licitación es preferible en circunstancias normales porque ayuda a reducir los precios, a obtener un mayor rendimiento y a promover una mayor transparencia. En ese caso, la Oficina mitigó algunos de los riesgos de la contratación directa acelerada trabajando con el UNICEF y otros organismos de las Naciones Unidas para consolidar la demanda, acordar umbrales de calidad y negociar con los proveedores colectivamente. Este enfoque colaborativo condujo a acuerdos globales sobre el precio y las normas de calidad. Alrededor del 31% (\$34 millones) del gasto de la Oficina en compras efectuadas por medio del Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud

Pública para responder a la COVID-19 en el 2020 se basó en estos acuerdos globales a largo plazo. El resto del gasto del Fondo se realizó por medio de proveedores seleccionados mediante contratación directa.

**2.36** En vista de que la contratación directa representa mayores riesgos para la relación calidad-precio y la transparencia, realizamos pruebas adicionales de las compras efectuadas por medio del Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública para responder a la COVID-19. Examinamos la gobernanza de este proceso de adquisición, ya que se efectuaron 11 órdenes de compra por valor de \$76 millones mediante contratación con un solo proveedor. Observamos que se había realizado un análisis de debida diligencia y una comparación de mercado adecuados y que se había obtenido autorización para no hacer una licitación. De acuerdo con nuestra experiencia, estos mecanismos no son irrazonables dadas las circunstancias.

**2.37** La importancia del papel desempeñado por los fondos en la respuesta a la pandemia de COVID-19 merece especial énfasis en los informes a los Estados Miembros sobre el desempeño durante el bienio 2020-2021. Si bien tomamos nota de que la Oficina ha puesto al día a los Estados Miembros por medio de talleres y reuniones, informes a los Cuerpos Directivos de la OPS y el Informe Anual del Director, creemos que se pueden extraer enseñanzas de la respuesta de los fondos de compras de la Oficina y que se deben comunicar los resultados a los Estados Miembros.

**2.38** Una observación inmediata es que, a raíz de la pandemia, la Oficina ha ampliado y profundizado su colaboración con otros compradores internacionales y debería evaluar los posibles beneficios de una mayor combinación de recursos técnicos y poder adquisitivo para fortalecer la oferta y reducir los precios como parte de sus actividades más amplias.

**La OPS debería:**

**R15: Analizar y evaluar las lecciones aprendidas por medio de los fondos durante la pandemia para a) examinar la posibilidad de mejorar el rendimiento o la oferta por medio de una cooperación más amplia con los asociados, y b) fundamentar las conversaciones sobre la forma en que la OPS podría responder a futuras emergencias sanitarias. La OPS debería comunicar sus conclusiones a los Estados Miembros para fundamentar las decisiones futuras.**

## Administración de los fondos

### Gestión de las cuentas de capitalización de los fondos

**2.39** Ambos fondos tienen cuentas de capitalización mediante las cuales se extienden líneas de crédito a corto plazo (a 60 días) a los Estados Miembros, sin intereses, para que puedan aplazar el pago de insumos para la salud. En el 2020, 39 Estados Miembros utilizaron la línea de crédito del Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas y 16 la del Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública. Al 31 de diciembre del 2020, los saldos del Fondo para el Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas y el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública eran de \$223,0 millones (2019: \$209,9 millones) y \$24,1 millones (2019: \$19,9 millones) respectivamente.

**2.40** En las revisiones externas se ha llegado a la conclusión de que la cuenta de capital del Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas está subutilizada a pesar de la importancia que los Estados Miembros le atribuyen. Aunque se reconoce que la situación puede haber sido muy diferente durante la pandemia, las recomendaciones incluyeron una nueva categorización para reservar una parte del saldo para líneas de crédito a corto plazo y otra parte para préstamos a más largo plazo para inversiones, para los cuales podrían cobrarse intereses. Esas inversiones a más largo plazo podrían incluir, por ejemplo, el trabajo en el ámbito de la cadena de suministro con los Estados Miembros a fin de aumentar la capacidad de gestión de inventarios o apoyar las prioridades programáticas. Existe la posibilidad de que la OPS agregue valor por medio de un enfoque más estratégico para aprovechar mejor estos recursos a fin de obtener mejores resultados.

**2.41** Nuestro análisis muestra que, a diciembre del 2020, alrededor de 66% de las cuentas de capitalización tenían saldos ociosos que no se usaban para proporcionar crédito ni para invertir en iniciativas a más largo plazo. Entretanto, los \$11,2 millones en concepto de intereses devengados de inversiones de la OPS, que incluyen las cuentas de capitalización, son tratados por la OPS como fondos flexibles y utilizados a discreción de la administración y no para actividades de los Fondos.

**2.42** En lo que respecta a las cuentas de capitalización que los Estados Miembros usan para obtener créditos, la Oficina se enfrenta con un problema de retrasos en los pagos, con más de la mitad (\$45,7 millones o 52%) del total de la deuda vencida en diciembre del 2020. Siguiendo nuestra recomendación anterior, la Oficina ha comenzado a considerar más activamente el deterioro de la deuda que es poco probable que se recupere a corto plazo, y la rebajó \$6,3 millones en el 2019 y \$13,1 millones en el 2020. La OPS debe revisar su política crediticia y considerar si los riesgos conexos son tolerables. Asimismo, la OPS debería redoblar sus esfuerzos para exhortar a los Estados Miembros a pagar sus obligaciones a tiempo.

**2.43** A falta de una política de trabajo detallada sobre las líneas de crédito, la práctica parece consistir en aprobarlas automáticamente, incluso en los casos en que haya obligaciones en mora. De las 55 solicitudes de crédito presentadas por Estados Miembros entre febrero del 2019 y principios de diciembre del 2020 que requerían una “aprobación excepcional”, todas fueron aprobadas. De ellas, 54 eran de Estados que tenían obligaciones en mora en el momento en que presentaron la solicitud. Al respecto, la OPS ha señalado que ciertas solicitudes se detienen en etapas más tempranas del proceso. Aunque la Oficina ha utilizado planes de pago como parte de su proceso de aprobación de créditos, no tiene un proceso estándar de recuperación ni multas por atrasos en los pagos. La OPS nos informó que eso no está permitido en el reglamento y los acuerdos de los fondos y que los Estados Miembros no están obligados contractualmente a efectuar los reembolsos en la práctica.

**La OPS debería:**

**R16: a) Considerar los beneficios y riesgos del uso de las cuentas de capitalización para proporcionar a los Estados Miembros opciones de crédito a corto plazo y de inversión a más largo plazo, y b) aprobar cualquier cambio propuesto junto con los Estados Miembros.**

**R17: Revisar las políticas vigentes para conceder acceso al crédito y los recursos a fin de asegurar el reembolso puntual y abordar la deuda en mora.**

## Cargo administrativo por servicio

**2.44** Además de los costos de los programas especiales del Fondo Rotatorio para el Acceso a las Vacunas y el Fondo Rotatorio Regional para Suministros Estratégicos de Salud Pública, muchas de las funciones habilitadoras de la Oficina y las representaciones contribuyen a la administración de los fondos. Como se destaca en nuestro informe del 2018, es esencial que los programas financiados con fondos voluntarios sean transparentes en cuanto a sus costos a fin de que no haya subvenciones cruzadas y que los usuarios sean plenamente conscientes de cómo están financiando los programas en los que participan.

**2.45** Durante el 2020, la Administración inició una revisión de la comisión por servicio y los costos del Fondo para determinar cómo se usaba el tiempo del personal. Tras este análisis, recomendó al Consejo Directivo que aumentara la comisión por servicio que se cobra a los Estados Miembros por el uso de los fondos del 1,25% al 1,75% a partir del 1 de enero del 2021. Al mismo tiempo, se redujo el monto transferido a las cuentas de capitalización al 2,5%, manteniéndose un cargo global del 4,25%.

**2.46** En nuestras conversaciones, la Oficina expuso sus fundamentos y su enfoque del cálculo de los costos y presentó su análisis. Para el bienio 2018-2019, la OPS analizó el personal que interviene en la administración de los fondos y otros costos directos de las actividades de apoyo. Este análisis mostró que los costos ascendieron a \$21,4 millones en total, y la recuperación del 1,25% generó ingresos de apoyo a programas de \$17,7 millones. Eso indica que, para ese bienio, con las tasas vigentes no se estaba recuperando el costo completo de las actividades. Con los cambios en los volúmenes de transacciones de los fondos de compras, las eficiencias y otros supuestos clave de los proyectos de inversión y los insumos de costos cambiarán, de modo que la OPS debería revisar regularmente su modelo de costos para asegurarse de que siga siendo apropiado.

**2.47** Es importante que la OPS asigne reservas para apoyo a los programas a los centros de costos sobre la misma base utilizada para determinar los costos, a fin de que las transacciones de los fondos de compras no subsidien otras actividades de la Oficina y viceversa. La OPS no da seguimiento sistemáticamente a la asignación o el uso de tiempo del personal con fichas de horas de trabajo. Por lo tanto, la asignación de personal a actividades de los fondos de compras fue una estimación general. La OPS debería considerar el uso de la funcionalidad del PMIS para llevar un registro preciso de la utilización del personal, información que le permitiría a la Oficina calcular con más exactitud los costos de apoyo a los fondos y establecer una comisión de servicio adecuada. Esas disciplinas redundarían en mayores beneficios para la Organización, ya que darían más visibilidad a las actividades y permitirían tomar decisiones mejor fundamentadas sobre su valor para las operaciones. Esos procesos son cada vez más importantes como parte de los programas de eficiencia estratégica.

### La OPS debería:

**R18: Asegurar que el modelo de recuperación de costos de sus fondos se revise regularmente para que recuperen solo los costos directamente atribuibles y que no se acumulen saldos de apoyo a programas.**

**R19: Considerar cómo puede utilizar los sistemas existentes para mejorar su información sobre el costo del uso de recursos de personal para comprender mejor el costo total de los programas y procesos.**

## Sistemas de presentación de informes

**2.48** Los diferentes sistemas utilizados para administrar los fondos se suman a la complejidad de la presentación de informes, lo cual dificulta el seguimiento de los resultados de las compras, la distribución y el desempeño para ofrecer una visión integral del desempeño. La Oficina está invirtiendo \$3 millones en proyectos digitales encaminados a mejorar la eficiencia y la eficacia de los fondos de compras en el bienio 2020-2021.

**2.49** Los elementos clave de la inversión consisten en planes para un portal digital que proporcione más información a los Estados Miembros y posibilite el “autoservicio”, una herramienta digital para apoyar la labor de planificación de la demanda con los Estados Miembros y programas informáticos que permitirán automatizar la tramitación de pedidos y la notificación de envíos. La implementación de planes digitales para fines del 2021 es un riesgo en vista de la pandemia, y observamos que un plan para automatizar la tramitación de pedidos y la notificación de envíos para octubre del 2020 ya se había retrasado seis meses. La OPS nos informó que eso se hizo en mayo del 2021.

**2.50** Aunque reconocemos que las inversiones en sistemas digitales podrían mejorar la eficiencia y la eficacia de los fondos de compras, nos preocupa que estas inversiones no hayan sido sometidas a un análisis apropiado del caso de negocio y que no se esté dando un seguimiento adecuado a sus beneficios en la práctica. No hemos visto un caso de negocio aprobado específicamente para el portal de los Estados Miembros. El proyecto no incluía una evaluación cuantificada de los costos y beneficios de la inversión. Sin un caso de negocio y un marco estratégico de objetivos claros, podría ser difícil para la OPS demostrar si la inversión es redituable antes de proceder, ya que no contará con un marco claro que sirva de referencia para determinar si se están cumpliendo los objetivos y rendir cuentas plenamente de los recursos utilizados. Esto también debería incluir una revisión sistemática del portal después de la implementación, en la cual se incorporen las opiniones de los usuarios.

**2.51** Aunque la Oficina ha expuesto en conversaciones con nosotros sus objetivos para su programa de inversiones, estos objetivos no están documentados exhaustivamente en un plan de realización de beneficios. Ese plan es un importante instrumento de rendición de cuentas, ya que demuestra que la Oficina ha expresado los beneficios (o ahorros) que lógicamente podría esperar de su inversión en sistemas digitales y los está supervisando y gestionando activamente. La inversión debe considerarse en el contexto de la necesidad de mejoras más amplias de la estrategia y la gobernanza de los fondos que hemos señalado en nuestro informe.

### **La OPS debería:**

**R20: a) Asegurar que todas las futuras decisiones sobre inversiones en sistemas digitales estén respaldadas por un caso de negocio sólido y documentado que exponga los argumentos estratégicos, económicos, financieros, comerciales y de gestión a favor del cambio; b) someter todos esos casos de negocio a un examen y una aprobación adecuados; c) aplicar un plan amplio de realización de beneficios a su actual programa digital para los fondos de compras, y d) recabar comentarios de los usuarios sobre la utilidad de un portal para los clientes como parte de un examen posterior a la implementación.**

**R21: Asegurar que la implementación del portal concuerde con objetivos estratégicos claros, incluida la estrategia de sistemas de información de la OPS.**

# Tercera parte

## Recomendaciones de años anteriores

**3.1** Al 31 de marzo del 2021, de las 41 recomendaciones del 2018 y 2019 que seguían pendientes, 18 (44%) estaban en curso y 2 (5%) se consideraba que no se habían cumplido y seguían pendientes. En el informe de este año hemos sustituido y cerrado siete recomendaciones anteriores (15%), en tanto que 14 (34%) se habían cumplido o se habían cerrado.

**3.2** Muchas de las recomendaciones en curso están relacionadas con nuestra revisión de la gestión de recursos humanos en el 2019. Dada la naturaleza de estas recomendaciones y las medidas propuestas por la Administración, no esperábamos que se hubieran cumplido plenamente en el último año. En vista de la importancia de la gestión de recursos humanos para la Organización, en nuestra auditoría del 2021 tenemos la intención de realizar un seguimiento minucioso de estas recomendaciones y examinar el estado de la estrategia de personal de la OPS.

**3.3** En nuestro informe sustantivo de este año hemos revisado varias esferas abarcadas en nuestros informes anteriores para adaptar nuestras observaciones a las nuevas circunstancias y los sucesos institucionales, en particular en el caso de la gestión de las reservas y el apoyo a los programas. Además, hemos revisado nuestras observaciones con respecto a la gestión de riesgos y hemos vuelto a comentar sobre la lentitud en la publicación de políticas para prevenir y detectar el fraude. Seguimos considerando al Comité de Auditoría de la OPS como una fuente de garantías con respecto a la revisión y a los desafíos con el ritmo y la calidad de la implementación.

## Nota de agradecimiento

**3.4** Agradecemos la cooperación de la Directora y su personal, que facilitó nuestra auditoría, especialmente en el contexto de las dificultades del entorno de trabajo, las exigencias adicionales del teletrabajo y las necesidades operativas de la OPS.

### Firmado

**Gareth Davis**

**Contralor y Auditor General, Reino Unido - Auditor Externo**

**Fecha:** 31 de mayo del 2021

# Apéndice 1. Recomendaciones de años anteriores

| Referencia anterior   | Resumen de la recomendación   | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo  | Estado                     |
|---|---|--|--|----------------------------|
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p> <p>Rec. 1</p> | <p><b>Emprender un análisis de la utilización del Fondo de Trabajo y considerar la necesidad de examinar su nivel de capitalización.</b></p>  | <p>La OPS monitorea mensualmente el Fondo de Trabajo. Los Estados Miembros establecieron el nivel actual de \$25,0 millones en la 53.ª sesión del Consejo Directivo en el 2014, pero el Fondo cuenta solo con \$21,7 millones, lo cual se ha demostrado en varias ocasiones que no es suficiente para cubrir el retraso en la recepción de las contribuciones señaladas. La OPS presentará una propuesta, con un plan para financiar el Fondo de Trabajo en un plazo razonable, que se incluirá en la lista de temas de los Cuerpos Directivos para el 2020.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>El Fondo de Trabajo fue financiado en su totalidad (\$25 millones) y se había usado en su totalidad al cierre del 2019. Se ha presentado a los Cuerpos Directivos una propuesta para elevar el tope a \$50 millones.</p> <p><i>Actualización a septiembre del 2020</i></p> <p>En septiembre, durante el 58.º Consejo Directivo, se aprobó un aumento del tope del Fondo de Trabajo a \$50 millones. La OPS no tomó ninguna otra medida.</p> | <p>Tomamos nota del cambio efectuado por el Consejo Directivo en el nivel de capitalización del Fondo de Trabajo y consideramos que esta recomendación está cerrada.</p> | <p>Cumplida y cerrada.</p> |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p> <p>Rec. 2</p> | <p><b>Aclarar la capacidad para solicitar préstamos de efectivo entre los fondos establecida en el Reglamento Financiero y las Reglas</b></p> | <p>La OPS presentará una propuesta de revisiones del Reglamento Financiero y las Reglas Financieras que se incluirá en la lista de temas de los Cuerpos Directivos para el 2020.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>La OPS informó al Consejo Directivo sobre el nivel de préstamos internos en el 2019. Se presentará a los Cuerpos Directivos una propuesta para modificar el Reglamento Financiero.</p>  | <p>Tomamos nota de los cambios introducidos en el Reglamento Financiero y consideramos que esta recomendación está cerrada.</p>  | <p>Cumplida y cerrada.</p> |

| Referencia anterior   | Resumen de la recomendación   | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo   | Estado           |
|---|---|---|---|------------------|
|   | <p><b>Financieras e introducir un proceso para que la Directora autorice los préstamos de fondos e informe sobre ellos.</b></p>   | <p><i>Actualización a septiembre del 2020</i></p> <p>El 166.º Comité Ejecutivo confirmó las enmiendas del Reglamento Financiero propuestas por la Directora, con efecto inmediato. Las normas autorizan a la Directora a determinar qué fondos están disponibles para el préstamo y también estipulan que los préstamos internos deben comunicarse a los Cuerpos Directivos en el Informe Financiero Anual del Director. Además, la Directora recibe mensualmente informes sobre la situación de los préstamos internos, así como previsiones de las posibles necesidades futuras basadas en la recaudación de contribuciones señaladas, para fundamentar su proceso de adopción de decisiones.</p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p>  |   |                  |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p> <p>Rec. 3</p> | <p><b>Analizar los costos para evaluar en qué medida se recupera el costo total de la actividad financiada con contribuciones voluntarias y elaborar una política equitativa, coherente y transparente de recuperación de costos.</b></p> | <p>Tras una evaluación realizada por las Naciones Unidas en el 2005-2006 se estableció la tasa del 13% para los gastos de apoyo a programas, aunque se reconoció que no era suficiente. La OPS trata de seguir esa pauta, pero muchos donantes, entre ellos varios Estados Miembros, no la aceptan. Se hará un análisis de costos cuando el tiempo lo permita, y cualquier cambio en la política de gastos de apoyo a programas se presentará a los Estados Miembros para su aprobación.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>No hay más observaciones.</p> <p><i>Actualización a septiembre del 2020</i></p> <p>La OPS tiene una política en materia de gastos de apoyo a programas que considera “equitativa, congruente y transparente” (véase la política más reciente de diciembre del 2018: Capítulo IV, Movilización de recursos, ingresos y adjudicaciones; subcapítulo IV.1, Movilización de recursos de donantes; IV.1.2b, Costos de apoyo a programas de la OPS sufragados con contribuciones voluntarias). En la última parte del 2020 se estaba haciendo un análisis de los gastos de apoyo a programas y de la plena recuperación de los costos.</p> | <p>Tomamos nota de la acción propuesta por la OPS y de la fecha de finalización prevista de junio del 2021. Examinaremos las medidas adoptadas en relación con esta recomendación durante la auditoría del año próximo.</p> | <p>En curso.</p> |

| Referencia anterior   | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo   | Estado   |
|---|--|--|---|--|
|   |  | <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>Se está haciendo un análisis de los gastos de apoyo a programas (directos e indirectos). En vista del número de contribuciones voluntarias y de su volumen, se decidió que se realizaría un estudio detallado para comprender mejor las cifras y los costos recuperados. PBU continuará el análisis y presentará las conclusiones a EXM en el curso de este año.</p>   |   |  |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p> <p>Rec. 4</p> | <p><b>Examinar sus reservas acumuladas para gastos de apoyo a programas y considerar si deben usarse fondos adicionales para cubrir los costos que antes se sufragaban con recursos básicos.</b></p> | <p>La práctica relacionada con los fondos de apoyo a programas de la OPS consiste en acumular los ingresos recibidos durante un bienio. Cuando termina el bienio, el saldo total se pone a disposición para financiar el programa y presupuesto del bienio subsiguiente. En los casos en que la Organización no puede aplicar el 100% del saldo disponible, estos fondos se transfieren para financiar el bienio siguiente del programa y presupuesto. La OPS revisará la política de gobernanza y gestión de estos fondos a fin de reflejar su uso actual.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>No hay más observaciones.</p> <p><i>Actualización a septiembre del 2020</i></p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p> | <p>Observamos que no hubo más actualizaciones sobre el estado de esta recomendación durante el 2020.</p> <p>Por lo tanto, hemos cerrado esta recomendación porque no se ha cumplido y hemos reformulado nuestras recomendaciones sobre las reservas en el informe de este año, dadas las circunstancias actuales.</p> | <p>Recomendación reformulada en el presente informe.</p> <p>Cerrada.</p> |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p>               | <p>Sustentar toda estrategia a largo plazo aprobada por los Estados Miembros con detalles financieros de</p>   | <p>La OPS elaborará una estrategia de movilización de recursos para el período 2020-2025 a más tardar el 31 de diciembre del 2019 e incluirá sus principales componentes en el Plan Estratégico.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>Tras la aprobación del Plan Estratégico 2020-2025 en septiembre del 2019, la Organización emprendió la elaboración de la nueva Estrategia</p>   | <p>Acogemos con beneplácito la elaboración y la publicación de la Estrategia de movilización de recursos 2020-</p>  | <p>Cumplida y cerrada.</p>   |

| Referencia anterior | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo                    | Estado |
|---------------------|--|---|--|--------|
| Rec. 5              | apoyo, como una estrategia integral de movilización de recursos que abarque el período del Plan Estratégico. | <p>de movilización de recursos, que concuerda con este documento de orientación a largo plazo. Los primeros pasos incluyeron la evaluación de la estrategia correspondiente al período 2016-2019 para aprovechar las enseñanzas extraídas y una actualización del análisis FODA para presentar con precisión el clima actual. Paralelamente, la formulación del Plan de Trabajo Bienal 2020-2021 incluyó la planificación de la movilización de recursos como un nuevo componente de las actividades institucionales, lo que permitió a todas las entidades definir claramente las metas para la movilización de contribuciones voluntarias. También se incorporó un producto o servicio obligatorio para asegurar que estos esfuerzos continuaran en la planificación subsiguiente de las operaciones. La primera versión de la Estrategia de movilización de recursos se dará a conocer en grupos focales, en los que participarán las partes interesadas internas de todos los niveles funcionales. Se espera que la versión final esté lista a principios del segundo semestre del 2020.</p> <p>Actualización a septiembre del 2020</p> <p>Por medio de sus sistemas de monitoreo, PBU da seguimiento al desempeño institucional de las contribuciones voluntarias. En colaboración con el sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), la información sobre movilización de recursos se ha incluido en el proceso formal de planificación y seguimiento de la OPS. El ERP se encarga de monitorear y consolidar el progreso realizado y de informar al respecto. Director en mayo del 2020. Se celebraron dos reuniones virtuales para recibir los aportes de la Directora. El 9 de junio se llevó a cabo una sesión de grupo focal con 25 participantes que representaban diferentes niveles y áreas de la Organización —entidades regionales técnicas, entidades regionales habilitadoras y representaciones, gerentes y profesionales técnicos y administrativos— para contribuir a la mejora de la estrategia y lograr la aceptación de los principales interesados. En agosto, al cabo de varios meses de trabajo y con la colaboración de varios colegas de ERP y de otras áreas, se presentó al Director Adjunto la versión final de la estrategia para su revisión final y aprobación. El paso final es la revisión y aprobación por EXM, que está prevista para septiembre. Además, se ha dado seguimiento a los planes de movilización de</p> | 2025. Esta recomendación se considera cerrada. |        |

| Referencia anterior | Resumen de la recomendación | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo | Estado |
|---------------------|-----------------------------|--|-----------------------------|--------|
|                     |                             | <p>recursos para el bienio 2020-2021 como parte del proceso de seguimiento y evaluación del desempeño, que se realiza cada seis meses.</p> <p>Actualización a marzo del 2021</p> <p>La Estrategia de movilización de recursos de la OPS 2020-2025 fue aprobada por EXM y publicada en diciembre del 2020 (documento adjunto en inglés y en español). Esto se suma a una campaña de comunicación para facilitar la continuación del despliegue en el 2021. En esta estrategia se ha establecido un plan de acción de tres etapas para orientar la ejecución, junto con indicadores mensurables que concuerdan con los principios de la gestión basada en los resultados. Asimismo, se presentan enfoques que prepararán a la Organización en conjunto para estar bien equipada y bien posicionada a fin de recaudar los recursos críticos necesarios con objeto de respaldar a los países en la reducción de las inequidades en la salud y asegurar la salud universal para todos los pueblos de las Américas, en consonancia con el Plan Estratégico de la OPS 2020-2025, que está firmemente encaminado a reducir las crecientes inequidades en la salud en los países y territorios de la Región de las Américas y entre ellos. Se estima que el presupuesto que necesitará la Organización para los próximos seis años a fin de cumplir los compromisos previstos en el Plan Estratégico 2020-2025 asciende a \$1.860 millones. En la Estrategia de movilización de recursos 2020-2025 se establece una meta de \$675 millones para el período 2020-2025, que equivale a la suma de la meta estimada para las contribuciones voluntarias de la OMS y la OPS.</p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p> |                             |        |

| Referencia anterior   | Resumen de la recomendación   | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo   | Estado  |
|---|---|--|---|---|
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p> <p>Rec. 6</p> | <p><b>Formular una estrategia integral de inversiones de capital a largo plazo que se examine anualmente y esté vinculada a planes detallados de compras, y alinear las políticas de presentación de informes financieros para bienes inmuebles, instalaciones y bienes de equipo y el uso de fondos de capital para garantizar la presentación a los Estados Miembros de informes eficientes, coherentes y armonizados sobre el uso de los fondos.</b></p> | <p>1) En el 2014 se llevó a cabo un estudio integral en toda la Organización sobre el estado de los bienes inmuebles de la OPS. Los resultados se presentaron en el documento CE156/24, Rev. 1. Las representaciones han estado siguiendo este plan para solicitar el uso de recursos del Fondo Maestro de Inversiones de Capital. También se han financiado proyectos ad hoc (que no están incluidos en este plan) según las necesidades. La evaluación del estado de los bienes inmuebles se actualizará durante el bienio 2020-2021. PBU ayudará a GSO a preparar una estrategia de financiamiento que acompañe al plan de inversiones.</p> <p>2) GSO exigirá a las representaciones que incluyan el plan de inversiones de capital en el plan de compras y el presupuesto.</p> <p>3) GSO trabajará con FRM para armonizar las políticas de información financiera con el Plan Maestro de Inversiones de Capital.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>En el 2019, la OPS priorizó la adquisición del edificio anexo ubicado en el 2121 de la avenida Virginia como medida para reducir los costos recurrentes de alquiler de oficinas de la Organización y acelerar la acumulación de recursos en el Fondo Maestro de Inversiones de Capital. La compra se concretó el 30 de diciembre del 2019, y la OPS espera finalizar la transferencia de personal y la terminación de todos los contratos de arrendamiento de oficinas en Washington, D.C., para junio del 2020. Está en marcha la actualización de la evaluación del 2015 del estado de los bienes inmuebles.</p> <p><i>Actualización a septiembre del 2020</i></p> <p>GSO modificará el informe anual sobre el Fondo Maestro de Inversiones de Capital que se presentará al Subcomité del Programa, Presupuesto y Administración en el 2020 para incluir un anexo sobre los proyectos de capital necesarios para el edificio recién adquirido del 2121 de la avenida Virginia, que estaban contenidos en los documentos de divulgación relacionados con la compra del edificio. Asimismo, GSO actualizará el documento del 2015 en el que se detallan los proyectos de capital necesarios para el mantenimiento del</p> | <p>Tomamos nota de la respuesta de la OPS y de la formulación revisada del informe del Fondo Maestro de Inversiones de Capital a los Cuerpos Directivos.</p> <p>En vista de las persistentes presiones financieras y los cambios en los supuestos en los que se basó la encuesta sobre el estado de los bienes raíces, hay margen para una revisión más completa de la estrategia de bienes inmuebles. Por lo tanto, en el informe de este año hemos reformulado nuestra recomendación.</p> <p>Véase también la recomendación 6 del 2019.</p> | <p>Esta recomendación ha sido sustituida y, por lo tanto, está cerrada.</p> |

| Referencia anterior   | Resumen de la recomendación   | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo  | Estado   |
|---|---|---|--|--|
|   |   | <p>edificio de la Sede. Con la compra del edificio en el 2121 de la avenida Virginia, el Fondo Maestro de Inversiones de Capital ya no se usará para registrar ingresos y gastos de alquileres de dicho edificio porque quedaron sin efecto tanto el arrendamiento del terreno (ingresos) como el alquiler de oficinas (gastos).</p> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>El Director de Administración y GSO prepararon una nueva versión del informe sobre el Fondo Maestro de Inversiones de Capital, que se presentará al Subcomité del Programa, Presupuesto y Administración junto con un presupuesto de capital actualizado que muestra el costo de los proyectos de capital pendientes y presenta datos para mostrar claramente los ingresos y gastos de cada uno de los subfondos del Fondo Maestro de Inversiones de Capital.</p>  |  |  |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p> <p>Rec. 7</p> | <p><b>Examinar todos los saldos actuales de sus fondos y reservas y considerar la posibilidad de racionalizar y simplificar sobre la base de un análisis para determinar si los saldos siguen siendo pertinentes para los planes financieros de la Organización. Esto debe tener lugar en el contexto de una estrategia</b></p> | <p>La OPS examina los saldos de estos fondos de acuerdo con el Reglamento Financiero y las Reglas Financieras, y toma las medidas apropiadas según sea necesario. Se llevará a cabo un examen periódico de los fondos abiertos con el cierre de cada bienio, de acuerdo con los procedimientos normalizados de trabajo para el cierre del bienio.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>De conformidad con los procedimientos normalizados de trabajo, PBU asesoró a FRM en relación con el cierre de cinco fondos, que han sido desactivados en el PMIS. Véanse los antecedentes en el memorando adjunto.</p> <p><i>Actualización a septiembre del 2020</i></p> <p>La OPS examina los saldos de estos fondos de acuerdo con el Reglamento Financiero y las Reglas Financieras, y toma las medidas apropiadas según sea necesario. Se llevará a cabo un examen periódico de los fondos abiertos con el cierre de cada bienio, de acuerdo con los procedimientos normalizados de trabajo para el cierre del bienio. Por ejemplo, en el 2019 se cerraron cinco fondos. Véanse</p> | <p>Tomamos nota de la respuesta de la OPS.</p> <p>Hemos reformulado nuestras recomendaciones sobre las reservas en el informe de este año dadas las circunstancias actuales.</p> | <p>Recomendación reformulada en el presente informe.</p> <p>Cerrada.</p> |

| Referencia anterior   | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo   | Estado   |
|---|--|--|---|--|
|   | <b>general para el mantenimiento de las reservas y los fondos, en consonancia con la formulación de los planes estratégicos a más largo plazo en la OPS.</b>   | <p>los antecedentes en los memorandos adjuntos (PBU 19-054 y PBU 19-067).</p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p>   |   |  |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p> <p>Rec. 8</p> | <p><b>En consulta con los Estados Miembros, el plan de financiamiento adoptado por la Administración debe ser aprobado por los Cuerpos Directivos para formalizar el método de financiamiento de las prestaciones del Seguro de Enfermedad del Personal.</b></p> | <p>El seguro de enfermedad tras la separación del servicio se incluyó en el orden del día de una de las reuniones de los Cuerpos Directivos en el 2017 (SPBA11/10, Rev. 1). Los Estados Miembros tomaron nota del plan para financiar los pasivos y decidieron considerar este tema en los próximos años en el punto del orden del día del Informe Financiero del Director, que se presenta anualmente. El Director de Administración y FRM examinarán con LEG la forma de presentar el plan de financiamiento del seguro de enfermedad tras la separación del servicio preparado por el Comité Mundial de Supervisión.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>FRM incluyó en las notas al Informe Financiero del Director correspondiente al 2019 una referencia al plan de financiamiento aprobado por el Comité Mundial de Supervisión. Los Estados Miembros de la OPS examinan el informe durante el ciclo de los Cuerpos Directivos y lo aprueban oficialmente durante las sesiones del Consejo Directivo.</p> <p><i>Actualización a septiembre del 2020</i></p> <p>En la 14.<sup>a</sup> reunión del Comité Mundial de Supervisión, celebrada en Ginebra los días 12 y 13 de noviembre del 2019, se decidió mantener la meta de financiamiento del 100% del pasivo del seguro de enfermedad tras la separación del servicio, de acuerdo con las IPSAS, pero también definir una segunda medición del pasivo sobre la base de las obligaciones emanadas del pago de prestaciones a todo el</p> | <p>En nuestra opinión, corresponde a los Cuerpos Directivos de la OPS determinar y aprobar la estrategia de financiamiento apropiada para las obligaciones de la OPS vinculadas al seguro de enfermedad tras la separación del servicio.</p> <p>Esta recomendación se sustituyó en el 2020.</p> | <p>Esta recomendación se sustituyó en el presente informe.</p> <p>Cerrada.</p> |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación   | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo  | Estado                     |
|--|---|---|--|----------------------------|
|  |   | <p>personal actualmente elegible al final de cada ejercicio, con aumentos de las primas del 2% anual. Continuará hasta que se cumpla esta última norma.</p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p>  |  |                            |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p> <p>Rec. 10</p> | <p><b>Examinar la base utilizada para monitorear sus gastos en comparación con el presupuesto disponible y establecer una base mejorada para monitorear los fondos en relación con una medición significativa del uso previsto de los recursos a nivel de los centros de costos. Esto debería basarse en la funcionalidad del PMIS en la medida de lo posible y apoyar un proceso que pueda imponer a los gerentes de los centros de costos la rendición de</b></p> | <p>La OPS continuará analizando la capacidad para usar el PMIS con el fin de mejorar el ciclo de seguimiento, evaluación e informes del presupuesto. La Organización cuenta con procedimientos claros y herramientas para que los centros de costos monitoreen, evalúen e informen tanto fuera de internet como en el PMIS. Con la próxima planificación operativa para el bienio 2020-2021, PBU aprovechará para automatizar los informes presupuestarios de acuerdo con las necesidades de los usuarios. La nueva estructura programática para el Plan Estratégico 2020-2025 facilitará un seguimiento más eficiente del presupuesto a nivel de centros de costos en el PMIS.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>No hay más observaciones.</p> <p><i>Actualización a septiembre del 2020</i></p> <p>Como parte de su labor habitual, PBU busca continuamente mejoras en los informes de las entidades. En el primer semestre del 2020, PBU puso en marcha a) el tablero de EXM de la OPS, que resume la información presupuestaria y financiera corporativa mensual de manera gráfica; b) el tablero de las entidades de la OPS, que presenta mensualmente información gráfica y tabular detallada por entidad; c) la base de datos sobre gestión de adjudicaciones de la OPS, con información actualizada diariamente sobre el estado de las adjudicaciones en la organización; d) una extrapolación entre la OPS y la OMS, que proporciona una herramienta con la cual las entidades pueden encontrar fácilmente el vínculo entre los presupuestos por programas de la OPS y la OMS a fin de asignar fondos correctamente; e) el portal del presupuesto por programas de la OPS, que se está actualizando con la nueva cadena de resultados programáticos y estará disponible en línea trimestralmente. A título de antecedente, PBU ha mejorado muchos problemas señalados en años anteriores</p> | <p>Tomamos nota de la respuesta de la Administración y de los avances descritos en relación con sus acciones. Seguimos considerando que hay margen para un seguimiento local más estrecho de los gastos en comparación con el presupuesto y tenemos previsto volver a examinar esta esfera más a fondo como parte de nuestro examen del presupuesto y las representaciones en el 2021.</p> | <p>Cumplida y cerrada.</p> |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo   | Estado                     |
|--|--|---|---|----------------------------|
|  | <b>cuentas del presupuesto en tiempo real.</b>   | <p>que impedían la automatización de los informes. Al respecto, cabe señalar la incorporación y la mejora de controles de validación del sistema para evitar errores de los usuarios y tener en cuenta las lecciones aprendidas para mejorar la planificación operativa. PBU también está trabajando intensamente con ITS para mejorar algunos informes que serán fundamentales para proporcionar información más detallada y que, a la larga, contribuirán a la automatización. Los informes fuera de internet se han creado con la plena automatización en mente y son un modelo útil para pasar a las plataformas del PMIS o Power BI en tiempo real en su debido momento.</p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p>  |   |                            |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p> <p>Rec. 12</p> | <p><b>Obtener y examinar informes independientes sobre la seguridad emitidos por el proveedor externo y hacer un análisis de riesgos para considerar de qué manera se va a supervisar la validación de los reclamos del administrador de la empresa externa.</b></p> | <p>La Comisión de Auditoría de la República de las Filipinas ha realizado la auditoría externa de la Caja del Seguro de Enfermedad del Personal y ha obtenido muestras de reclamos de los administradores de la empresa externa. Además, la OPS y la OMS crearán controles para abordar los problemas indicados en el informe de auditoría.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>En marzo, un equipo de la OPS/OMS visitó AETNA y examinó los procesos de reclamos y los problemas de notificación y monitoreo. Véase el informe adjunto.</p> <p><i>Actualización a septiembre del 2020</i></p> <p>Los directivos del seguro de enfermedad del personal examinarán los próximos pasos en una revisión externa del administrador de la empresa externa en Estados Unidos. Actualmente no hay fondos suficientes para pagar una revisión por un experto externo de la OPS. Estamos revisando muestras de los reclamos presentados en Estados Unidos en el 2020. La OPS ha solicitado a los administradores de la empresa externa que presenten informes de controles de la organización de servicios.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> | <p>Nuestra recomendación se refería únicamente a los informes independientes sobre la seguridad emitidos por el proveedor externo. Como se indica en la actualización de marzo del 2021, la OPS ha examinado los informes de controles de la organización de servicios correspondientes al período de abril del 2019 a marzo del 2020 y, por lo tanto, esta recomendación puede considerarse cerrada.</p> | <p>Cumplida y cerrada.</p> |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación   | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo   | Estado                     |
|--|---|--|---|----------------------------|
|  |   | <p>Se han recibido y examinado los informes de controles de la organización de servicios.</p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p>   | <p>Instamos a la OPS a que revise anualmente los informes de controles de la organización de servicios.</p>   |                            |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p> <p>Rec. 13</p> | <p><b>Considerar la posibilidad de emprender una auditoría de libro abierto acerca de la exactitud de los costos notificados y confirmar que se han cumplido las obligaciones contractuales. Esos derechos de inspección deberían ejercerse con regularidad en el futuro.</b></p> | <p>La OPS coordinará con AETNA para ejercer periódicamente los derechos de auditoría especificados en el contrato a fin de confirmar la exactitud de los registros.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>En marzo, un equipo de la OPS visitó AETNA y examinó los procesos de reclamos y los problemas de notificación y monitoreo. Véase el informe adjunto.</p> <p><i>Actualización a septiembre del 2020</i></p> <p>La OPS celebra reuniones periódicas con el proveedor externo para examinar el estado de la actividad y el cumplimiento de las normas y los contratos del seguro de enfermedad del personal. La Oficina de Auditoría Interna considerará la posibilidad de hacer una auditoría del seguro de enfermedad del personal en el 2021.</p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p> | <p>La OPS ha concluido un examen de los reclamos de enero a agosto del 2020, con pocas observaciones, y señala que la Oficina de Auditoría Interna está considerando esta área para futuras actividades de auditoría interna. Por lo tanto, consideramos cumplida esta recomendación.</p> <p>Instamos a la OPS a que ejerza regularmente sus derechos de inspección en esta esfera.</p> | <p>Cumplida y cerrada.</p> |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros</p>   | <p><b>Examinar los procedimientos y procesos actuales a la luz</b></p>  | <p>La OPS contratará un consultor externo para que examine los costos y beneficios de los contratos del administrador de la empresa externa y</p>  | <p>Tomamos nota de las medidas adoptadas y de que se ha recibido una</p>  | <p>Cumplida y cerrada.</p> |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo   | Estado  |
|--|--|---|---|---|
| <p>correspondientes al 2018</p> <p>Rec. 14</p>   | <p><b>de los beneficios de los servicios y la capacidad que pueden ofrecerse externamente y considerar las diferencias relativas de costos.</b></p>  | <p>continúe las consultas en curso con el seguro de enfermedad de la OMS sobre los próximos contratos de administración externa.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>Se espera que este tema se aborde en el ciclo del Comité de Supervisión Mundial en el 2021.</p> <p><i>Actualización a septiembre del 2020</i></p> <p>El Comité de Supervisión Mundial del seguro de enfermedad del personal ha incluido en su hoja de ruta para el 2021 la consideración de una solicitud de propuestas para la administración externa de reclamos del seguro de enfermedad en países de la región que no sean Estados Unidos. El proveedor seleccionado para la administración externa en Estados Unidos (Cigna) ofrece estos servicios, y la OPS le solicitará que presente una propuesta de servicios de administración externa fuera de Estados Unidos.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>Se ha recibido una propuesta de servicios de administración externa fuera de Estados Unidos, que está en examen.</p> | <p>propuesta de administración externa de los reclamos presentados fuera de Estados Unidos. Por lo tanto, consideramos que se ha cumplido con el fondo de esta recomendación.</p>   |   |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p> <p>Rec. 15</p> | <p><b>Examinar la eficacia de los procedimientos de gestión de riesgos a nivel de los centros de costos, elaborar un plan de acción para incorporar una cultura de conciencia del riesgo en toda la Organización y promover el uso</b></p> | <p>El asesor de la OPS sobre gestión de riesgos institucionales examina los procedimientos de gestión de riesgos en el segundo año de cada bienio con miras a elaborar un plan de acción para el bienio siguiente. Durante el examen del 2019 se estudiarán mejoras adicionales para incorporar aún más la conciencia del riesgo en todos los niveles de gestión, y en el cuarto trimestre del 2019 se publicará un procedimiento actualizado para el registro de riesgos.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>Se examinaron y se mejoraron los procedimientos de movilización de recursos para el Registro de Riesgos 2020-2021, que se dieron a conocer en ocasión del lanzamiento de un nuevo proceso de capacitación para gerentes de centros de costos y puntos focales de riesgo.</p>   | <p>Tomamos nota de las respuestas de la OPS sobre la gestión de riesgos.</p> <p>La OPS puede hacer un mejor uso operativo de sus sistemas de gestión de riesgos a nivel local y determinar al mismo tiempo qué riesgos clave deben elevarse a la Sede. En los</p> | <p>Esta recomendación ha sido sustituida y, por lo tanto, está cerrada.</p> |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo  | Estado  |
|--|--|--|--|---|
|  | <p><b>de registros de riesgo en los centros de costos para fundamentar la toma de decisiones y monitorear la mitigación del riesgo.</b></p>  | <p><i>Actualización a septiembre del 2020</i></p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p>   | <p>informes de este año hemos reformulado nuestra recomendación en este ámbito.</p>  |   |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p> <p>Rec. 16</p> | <p><b>Exigir a los centros de costos que generen una lista completa de los riesgos, subrayando la necesidad de captar todos los riesgos pertinentes de los niveles inferiores de los centros de costos. Aquellos de mayor importancia deben pasarse al registro de riesgos institucionales, a fin de mantener el número de riesgos</b></p> | <p>Sobre la base de las recomendaciones anteriores del Comité de Auditoría de la OPS, en la orientación a los centros de costos sobre la gestión de riesgos institucionales se señalan los riesgos comúnmente mencionados en ciclos anteriores y se solicita que los centros de costos enumeren los cinco riesgos más importantes que correspondan específicamente a cada uno de ellos para presentarlos a la Administración. Durante el examen del programa de gestión de riesgos del 2019, se examinará esta orientación en el contexto del enfoque de riesgo integrado en el proceso de monitoreo de la planificación y el programa.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>La Administración no contempla exigir una lista exhaustiva de todos los riesgos a nivel de los centros de costos porque el valor agregado marginal disminuye cuando se enumeran más de cinco riesgos principales y los riesgos comunes a todos los centros de costos. Los riesgos más importantes de los centros de costos ya se han incorporado en el registro de riesgos institucionales.</p> <p><i>Actualización a septiembre del 2020</i></p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p> | <p>Tomamos nota de las respuestas de la OPS sobre la gestión de riesgos.</p> <p>La OPS puede hacer un mejor uso operativo de sus sistemas de gestión de riesgos a nivel local y determinar al mismo tiempo qué riesgos clave deben elevarse a la Sede. En los informes de este año hemos reformulado nuestra recomendación en este ámbito.</p> | <p>Esta recomendación ha sido sustituida y, por lo tanto, está cerrada.</p> |

| Referencia anterior   | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo  | Estado   |
|---|--|--|--|----------|
|   | elevados a un nivel manejable.   |  |  |          |
| Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018<br><br>Rec. 17 | <b>Incorporar un enfoque más sistemático de la gestión de riesgos en los procesos de aprobación y monitoreo de proyectos, de manera que se convierta en parte integrante del análisis de debida diligencia de los proyectos. Estas evaluaciones del riesgo deben ser susceptibles de ampliación para reflejar el tamaño y el alcance de un proyecto y basarse en los ejemplos de buenas prácticas que existen en la OPS.</b> | <p>Como parte de su Marco de Gestión de Proyectos, la OPS aborda la gestión de riesgos en todas las fases de los proyectos. En ese sentido, la Organización proporcionó orientación para la identificación y la evaluación de riesgos durante la fase de diseño de los proyectos, incluyó la evaluación de los riesgos en la lista de verificación de los proyectos y proporcionó orientación sobre la mitigación de riesgos durante la fase de ejecución. En vista de ello, la Organización considera que la gestión del riesgo ya se aborda de forma sistemática. Para reforzar estas acciones, el ERP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) seguirá incluyendo la gestión de riesgos en la creación de capacidad para la elaboración y gestión de proyectos;</li> <li>b) seguirá incluyendo la evaluación del riesgo en el proceso de evaluación de proyectos;</li> <li>c) formulará criterios para determinar qué propuestas de contribuciones voluntarias deberían someterse a una evaluación adicional del riesgo. Estos criterios abarcarán la amplitud y el alcance de las propuestas.</li> </ul> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>La OPS cuenta con un Marco de Gestión de Proyectos y procedimientos normalizados de trabajo complementarios para las contribuciones voluntarias que integran la disciplina de la gestión de riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto (identificación, evaluación, monitoreo y mitigación). La inclusión de riesgos en las aprobaciones de proyectos se refuerza aún más mediante un proceso institucional de evaluación de proyectos, guiado por una lista de verificación, a fin de comprobar que se hayan detectado los riesgos y se los haya incorporado en su marco de diseño y resultados para abordarlos adecuadamente, en particular en el caso de proyectos complejos (como el de hospitales inteligentes y los financiados por la UE) (<a href="https://intra.paho.org/departments-offices/dd/erp/Pages/proj-sup.aspx">https://intra.paho.org/departments-offices/dd/erp/Pages/proj-sup.aspx</a>). La integración del riesgo en los enfoques y procesos</p> | <p>Tomamos nota de las respuestas de la OPS a nuestra recomendación sobre la gestión de riesgos de proyectos.</p> <p>También tomamos nota de la labor conexas que la Oficina ha venido realizando para responder a los asuntos planteados por el Comité Ejecutivo en relación con la gestión realizada por la Organización de los proyectos financiados con contribuciones voluntarias.</p> <p>A la luz de los cambios consecuentes en curso en los procedimientos de gestión de riesgos de proyectos de la OPS y en vista de que se están implementando</p> | En curso |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo   | Estado                    |
|--|--|--|---|---------------------------|
|  |  | <p>institucionales de gestión de proyectos se ha realizado en estrecha colaboración con el Programa de Gestión de Riesgos Institucionales (ERM), con orientación adicional proporcionada en el sitio de intranet de ERM<br/> <a href="https://paho.sharepoint.com/:p:/r/Tools/RM/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B404E9FB9-E2C3-4564-BBD8-9E8F616FB7AD%7D&amp;file=Gestion%20de%20Proyectos.%20Presentacion.pptx&amp;action=edit&amp;mobileredirect=true">https://paho.sharepoint.com/:p:/r/Tools/RM/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B404E9FB9-E2C3-4564-BBD8-9E8F616FB7AD%7D&amp;file=Gestion%20de%20Proyectos.%20Presentacion.pptx&amp;action=edit&amp;mobileredirect=true</a>.</p>  | <p>nuevos procedimientos durante el 2021, consideramos que esta recomendación sigue pendiente. Examinaremos el progreso realizado durante la auditoría del año próximo.</p>     |                           |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018<br/><br/>Rec. 18</p> | <p><b>Concretar su política antifraude como asunto prioritario y aprovechar la oportunidad del inicio de su aplicación para crear conciencia sobre la política y la responsabilidad del personal y citar ejemplos de tolerancia cero ante el comportamiento fraudulento. A partir de este punto, deberían determinarse las posibles necesidades de capacitación.</b></p> | <p>La política antifraude se examinó y se debatió en la reunión del Comité de Auditoría celebrada en abril del 2019. El Comité respaldó la política y ofreció algunas observaciones y sugerencias para la consideración de la Oficina. Estas observaciones se tuvieron en cuenta, y la política se publicará en junio del 2019, una vez concluido el proceso final de examen interno. La aplicación de esta política irá acompañada de una campaña de sensibilización y actividades de formación específicas. La política está actualmente a la espera de la autorización del Comité Permanente sobre el Manual Electrónico.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>Aún no se ha publicado la nueva política contra el fraude y la corrupción; el comité que examina el manual electrónico aún no la ha aprobado. Esperamos que la política pueda ser aprobada antes de la próxima reunión del Comité de Auditoría.</p> <p><i>Actualización a septiembre del 2020</i></p> <p>Todavía no se ha publicado la política contra la corrupción y el fraude. LEG había mantenido en suspenso la publicación de la política hasta que se aprobara el mandato de la Oficina de Investigaciones. Este mandato acaba de finalizarse, y ahora LEG examinará la política contra el fraude a fin de asegurarse de que sea coherente con el mandato de la Oficina de Investigaciones. Por consiguiente, parece que la política se publicará en el Manual Electrónico dentro de poco, posiblemente el mes próximo. La Oficina de Ética y la Oficina del</p> | <p>En nuestro informe del 2019 señalamos que la OPS había avanzado poco en la mejora de las medidas contra el fraude. No se ha producido ningún otro avance en ese sentido.</p> | <p>No se ha cumplido.</p> |

| Referencia anterior | Resumen de la recomendación | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo | Estado |
|---------------------|-----------------------------|---|-----------------------------|--------|
|                     |                             | <p>Ombudsman ya han elaborado un programa de capacitación especializada sobre el acoso sexual en el lugar de trabajo. Este curso presencial ya se ha impartido a varias entidades de la Sede y será obligatorio para todo el personal. La Oficina de Ética también trabajará con el personal directivo superior para asegurar que haya un mensaje coherente en todos los niveles de la Organización de que no se tolera el acoso sexual en el lugar de trabajo e informar al personal sobre los recursos que tiene a su alcance. A fin de año tendremos una estrategia adecuada.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>La política contra el fraude y la corrupción aún no se ha publicado y sigue pendiente en la Oficina del Asesor Jurídico.</p> |                             |        |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación   | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo   | Estado                     |
|--|---|---|---|----------------------------|
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p> <p>Rec. 19</p> | <p><b>Emprender un análisis sistemático de la exposición a los riesgos de fraude en toda la Organización y considerar si los controles actuales mitigan estos riesgos en medida suficiente.</b></p> | <p>El Director de Administración, en calidad de presidente del Comité Permanente de Gestión de Riesgos Institucionales, solicitará que el asesor en la materia lidere la preparación de un perfil de la exposición a riesgos de fraude.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>Se ha terminado un proyecto de política para combatir el fraude y la mala conducta, que incluye una lista de los riesgos de fraude más importantes que enfrenta la OPS. La Oficina de Ética se encarga de llevar a cabo un programa de concientización para mitigar estos riesgos.</p> <p><i>Actualización a septiembre del 2020</i></p> <p>AM/ERM preparó un borrador de evaluación del riesgo de fraude y, a mediados de octubre, lo distribuyó a los responsables de la gestión encargados de los controles internos pertinentes para su validación. El Director de Administración prevé que la evaluación incluirá una lista de los controles de mitigación, los riesgos residuales y toda medida que sea necesaria para mitigarlos.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>El Director de Administración concluyó el mapa de evaluación del riesgo de fraude tras un proceso de validación con todos los responsables de la gestión. La evaluación se presentará periódicamente al Comité Permanente de Gestión de Riesgos Institucionales para su examen.</p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p> | <p>Tomamos nota de las medidas adoptadas. Como parte de nuestro futuro programa de trabajo, consideraremos la forma en que se está utilizando y manteniendo el mapa de evaluación del riesgo de fraude.</p> | <p>Cumplida y cerrada.</p> |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2018</p>                | <p><b>Considerar la posibilidad de elaborar un mapa integral de la seguridad y definir un proceso formal</b></p>  | <p>Los equipos de cumplimiento y gestión de riesgos continuarán formulando el programa de cumplimiento con miras a crear un mapa integral de la seguridad.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2020</i></p> <p>La preparación del mapa de seguridad sigue en curso.</p>   | <p>Tomamos nota de las medidas adoptadas. Examinaremos la forma en que las diversas partes interesadas están</p>  | <p>Cumplida y cerrada.</p> |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo  | Estado                     |
|--|--|--|--|----------------------------|
| Rec. 22  | <p><b>para que los proveedores de servicios de seguridad y cumplimiento puedan intercambiar planes, resultados y riesgos que permitan velar por que la seguridad esté coordinada, se identifiquen los temas, y la información de inteligencia sirva de fundamento para futuros planes de trabajo más integrados.</b></p> | <p><i>Actualización a septiembre del 2020</i></p> <p>El Director de Administración convocará un taller de proveedores de servicios de seguridad para revisar los procesos en este ámbito y preparar un borrador de mapa vinculado a los procesos de gestión del PMIS y los informes de cumplimiento.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>Se terminó de preparar un mapa de la seguridad tras las consultas con todos los responsables de la gestión, que será revisado periódicamente por el Comité Permanente de Gestión de Riesgos Institucionales.</p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p> | <p>usando el mapa de seguridad como parte de nuestro futuro programa de trabajo.</p>   |                            |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019</p> <p>Rec. 23</p> | <p><b>Asegurarse de que las decisiones sobre el deterioro del valor de cuentas por cobrar tanto para contribuciones señaladas como para otras cuentas por cobrar se consideren en función de</b></p>   | <p>La OPS ha reducido el valor de las cuentas por cobrar distintas de las contribuciones señaladas, lo cual se refleja en los estados financieros del 2019. En septiembre del 2020, el Consejo Directivo aprobó las modificaciones del Reglamento Financiero.</p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p>   | <p>Tras las revisiones del Reglamento Financiero, la OPS ha formulado y aplicado políticas contables apropiadas para el deterioro de las cuentas por cobrar.</p> | <p>Cumplida y cerrada.</p> |

| Referencia anterior   | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo  | Estado                                    |
|---|--|---|--|---|
|   | <p><b>critérios objetivos y de que las valoraciones contables no estén sujetas a los procesos de decisión o examen de los Estados Miembros.</b></p>  |   |  |   |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019</p> <p>Rec. 2</p> | <p><b>Revisar la composición actual del Informe del Director para que presente una visión justa, equilibrada y completa del desempeño de la Organización, su solidez financiera y las principales tendencias y resultados del uso de los recursos.</b></p> | <p>PBU dirige la planificación estratégica y operativa de la Organización, así como el seguimiento y la evaluación del desempeño, ámbito de trabajo que es mucho más amplio que la gestión financiera o presupuestaria.</p> <p>El presupuesto por programas es el documento oficial que establece los resultados y las metas de la OPS acordados por los Estados Miembros para un período de dos años. Presenta el presupuesto que la Oficina necesitará para ayudar a los Estados Miembros a lograr el máximo impacto en la salud. Sigue el marco programático acordado en el Plan Estratégico de la OPS. El presupuesto de la OPS, ya sea asignado a toda la Organización o a elementos programáticos u orgánicos, es el margen fiscal no financiado que requiere financiamiento real. Para visualizar este concepto puede ser útil la imagen de un recipiente vacío: el recipiente solo se llena cuando se reciben los fondos reales y se asignan al recipiente del presupuesto para ser comprometidos (u obligados) y gastados. Al elaborar el presupuesto por programas, la OPS busca un equilibrio entre la movilización de recursos, la realidad financiera y las prioridades de salud pública, ya que a veces estos aspectos no concuerdan.</p> <p>El informe de fin de bienio del presupuesto por programas de la OPS es el principal documento de rendición de cuentas en el cual PBU coordina y resume el desempeño programático y presupuestario de la organización e informa al respecto, complementando así las perspectivas financieras presentadas por el Departamento de</p> | <p>Tomamos nota de la respuesta de la OPS y de la separación de los informes financieros y el presupuesto por programas. Sobre esta base, hemos cerrado la recomendación porque no se ha cumplido.</p> <p>Seguimos opinando que hay margen en el Informe del Director para incluir un panorama más completo del desempeño de la Organización, su solidez financiera y los resultados del</p> | <p>No se ha cumplido.</p> <p>Cerrada.</p> |

| Referencia anterior   | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo  | Estado                                      |
|---|--|---|--|---|
|   |  | <p>Finanzas en el Informe Financiero del Director. El informe de fin de bienio se presenta cada dos años a los Cuerpos Directivos, de acuerdo con el mandato del presupuesto por programas de la OPS. El informe de fin de bienio y el Informe Financiero del Director son documentos intrínsecamente diferentes que, sin embargo, se complementan para adaptar los dos principales instrumentos de rendición de cuentas a los Estados Miembros.</p> <p>El vínculo entre ambos es el estado financiero V, que resume los datos del Informe Financiero desde una perspectiva programática. Tanto FMR como PBU garantizan que la información presentada en ambos informes sea exacta y coherente.</p> <p>Al contar con un informe bienal completo dedicado al desempeño en relación con las perspectivas programáticas y presupuestarias y en consonancia con el informe financiero, PBU considera que esta recomendación se ha cumplido.</p> <p>En lo que respecta a la situación financiera actual, PBU ha elaborado un modelo de escenarios en colaboración con FRM que se actualiza periódicamente y se evalúa con EXM. Basándose en este modelo, PBU ha informado a los Estados Miembros y seguirá haciéndolo hasta que la situación financiera se establezca de nuevo.</p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p> | uso de los recursos.   |   |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019</p> <p>Rec. 3</p> | <p><b>Revisar la presentación de los estados financieros en relación con los requisitos de información establecidos en las normas de presentación de informes y asegurarse de que sigan siendo</b></p> | <p>Todos los años se examinan los estados financieros en relación con los requisitos de divulgación de información establecidos en las IPSAS y se actualizan según sea necesario. Todas las sugerencias del Comité de Auditoría se han tenido en cuenta el año siguiente. Se ha incluido una tarea específica en el procedimiento normalizado de trabajo para el cierre (véase el adjunto).</p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p>  | <p>Tomamos nota de la respuesta de la OPS, pero no se ha abordado ninguno de los detalles explicados en nuestro informe del 2019 y no hemos visto indicios de la finalización de una guía de divulgación</p> | <p>No se ha cumplido.</p> <p>Pendiente.</p> |

| Referencia anterior   | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo  | Estado  |
|---|--|---|--|---|
|   | <p>pertinentes para los usuarios y las partes interesadas, y solicitar las opiniones del Comité de Auditoría sobre los cambios propuestos.</p>   |   | <p>de conformidad con las IPSAS.</p>   |   |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019</p> <p>Rec. 4</p> | <p><b>Elaborar una metodología para monitorear los costos reales, ahorros e ingresos con respecto al caso de negocio del inmueble en el 2121 de la avenida Virginia e informar según corresponda a los Cuerpos Directivos para demostrar que se han cumplido los objetivos del referido estudio.</b></p> | <p>La Oficina preparará un anexo adicional para el informe anual a la Subcomité del Programa, Presupuesto y Administración sobre el Fondo Maestro de Inversiones de Capital, con una comparación de los costos reales de operación de las oficinas de la Sede del año anterior con los del 2019, antes de la compra del edificio del 2121 de la avenida Virginia. Esto proporcionará un indicador del progreso en relación con el caso de negocio, en el cual se estimó una reducción significativa de estos costos operativos.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>El anexo al que se hace referencia se incluyó en el informe del Fondo Maestro de Inversiones de Capital preparado para el Subcomité del Programa, Presupuesto y Administración del 2021.</p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p> | <p>Tomamos nota de la respuesta de la OPS y de la revisión del informe del Fondo Maestro de Inversiones de Capital a los Cuerpos Directivos.</p> | <p>Cumplida y cerrada.</p>  |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019</p>               | <p><b>Revisar su estudio acerca del estado de los bienes inmuebles para evaluar los riesgos y costos</b></p>   | <p>Preparar información adicional para el documento del Fondo Maestro de Inversiones de Capital que combine el costo estimado de las reparaciones del inmueble en el 2121 de la avenida Virginia y la actualización de la evaluación del estado hecha en el 2015 utilizando un índice de inflación (documento CE156/24, Rev. 1). Esta recomendación coincide en parte con la recomendación 6 del 2018.</p>  | <p>Tomamos nota de la respuesta de la OPS y de la revisión del informe del Fondo Maestro de Inversiones de</p>                                   | <p>Esta recomendación ha sido sustituida y, por lo tanto, está cerrada.</p> |

| Referencia anterior   | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo  | Estado                     |
|---|--|--|--|----------------------------|
| Rec. 5  | <p><b>futuros y definir una estrategia integral de bienes inmuebles para su consideración por los Cuerpos Directivos que refleje las enseñanzas extraídas de las modalidades de trabajo adoptadas a raíz de la pandemia y el impacto que esto puede tener en la demanda de oficinas.</b></p> | <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>El Director de Administración y GSO prepararon una nueva versión del informe sobre el Fondo Maestro de Inversiones de Capital, que se presentará al Subcomité del Programa, Presupuesto y Administración junto con un presupuesto de capital actualizado que muestre el costo de los proyectos de capital pendientes y presente datos para mostrar claramente los ingresos y gastos de cada uno de los subfondos del Fondo.</p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p> | <p>Capital a los Cuerpos Directivos.</p> <p>En vista de las persistentes presiones financieras y los cambios en los supuestos en los que se basó la encuesta sobre el estado de los bienes inmuebles, hay margen para una revisión más completa de la estrategia en la materia. Por lo tanto, hemos reformulado nuestra recomendación en el informe de este año.</p> <p>Véase también la recomendación 5 del 2018.</p> |                            |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019</p> <p>Rec. 6</p> | <p><b>Contratar a tasadores profesionales para que realicen una valuación completa de los terrenos y edificios de la OPS ajustada a las IPSAS al 31</b></p>  | <p>GSO y FRM han coordinado la solicitud de propuestas para una tasación completa en el 2020 de todos los terrenos y edificios pertenecientes a la OPS en Washington, D.C., y la Región de las Américas. La tasación será efectuada por un tasador independiente que cumpla las normas internacionales de valoración. Se ha seleccionado un proveedor.</p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p>  | <p>Al 31 de diciembre del 2020 se había hecho una revaluación profesional completa de los terrenos y edificios de la OPS, que se reflejó en los</p>  | <p>Cumplida y cerrada.</p> |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo  | Estado    |
|--|--|--|--|-----------|
|  | de diciembre del 2020 para asegurarse de que los estados financieros continúen reflejando el valor razonable de sus activos.   |  | estados financieros correspondientes.  |           |
| Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019<br><br>Rec. 7 | <b>Definir una hoja de ruta para la elaboración de informes de cumplimiento prioritarios y facilitar a los gerentes las herramientas para monitorear los controles internos y los procedimientos de trabajo bajo su responsabilidad.</b> | El Oficial de Cumplimiento preparará una hoja de ruta plurianual para la presentación de informes de cumplimiento, que será revisada por el Comité Permanente de Gestión de Riesgos Institucionales de manera regular, y un tablero de control del PMIS para que los gerentes de los centros de costos den seguimiento al cumplimiento de los controles internos y los procesos de gestión.<br><br><i>Actualización a marzo del 2021</i><br><br>La hoja de ruta para el cumplimiento se dará a conocer y se debatirá en el Comité Permanente de Gestión de Riesgos Institucionales, pero la fecha se postergó porque se dio prioridad al mapa de seguridad. La hoja de ruta figurará en el orden del día de la reunión del segundo trimestre del 2021. | Tomamos nota de la respuesta de la OPS y de que se están adoptando medidas en contra de esta recomendación.<br><br>En el informe de este año hemos formulado más observaciones sobre cuestiones relativas al cumplimiento. | En curso. |
| Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019<br><br>Rec. 8 | <b>Formular una estrategia para monitorear el cumplimiento de los principales controles internos y procedimientos de trabajo por los gerentes de centros de</b>  | El Comité Permanente de Gestión de Riesgos Institucionales seguirá examinando la eficacia del sistema de cumplimiento mensual en el PMIS y presentará un informe a EXM.<br><br><i>Actualización a octubre del 2020</i><br><br>EXM ha encargado al Director de Administración que prepare una propuesta de medidas que deba adoptar la Administración en los casos en que, por medio del programa de cumplimiento, se determine que los gerentes infringen sistemáticamente los controles internos.   | Tomamos nota de la respuesta de la OPS y de que se están adoptando medidas en contra de esta recomendación.<br><br>En el informe de este año hemos formulado más   | En curso. |

| Referencia anterior   | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo  | Estado           |
|---|--|--|--|------------------|
|   | <b>costos y los gerentes de presupuesto e informar al respecto al personal directivo superior, sustentada por un régimen de sanciones por incumplimiento para hacer rendir cuentas a los gerentes.</b> | <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>Continúan las deliberaciones sobre las medidas apropiadas, paralelamente a la elaboración de un panel de control “integral” para que los gerentes de centros de costos presenten toda la información administrativa pertinente, incluido el estado de cumplimiento. Cuando esté listo el tablero de control, el Director de Administración formulará una recomendación a EXM sobre las medidas que deban adoptarse en caso de incumplimiento persistente.</p>  | <p>observaciones sobre cuestiones relativas al cumplimiento.</p>   |                  |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019</p> <p>Rec. 9</p> | <b>Definir oportunidades para realinear mejor el personal como parte de los cambios en los procesos de gestión y de una planificación estratégica más amplia.</b>                                      | <p>El Plan Estratégico de la OPS 2020-2025 aprobado por los Cuerpos Directivos, el presupuesto por programas y los planes de trabajo bienales son la base para la planificación del personal. Aunque los planes de recursos humanos para el bienio 2020-2021 incluían la dotación de personal para la realineación, algunas de esas medidas quedaron en suspenso debido a la crisis financiera. Por mandato de la Directora, en junio del 2020 se estableció un Comité Directivo Interno para examinar las funciones institucionales, la estructura y los presupuestos de la OPS, con miras a adaptarlos al caso hipotético “pesimista”. Sin embargo, en vista de la mejora de la situación de la corriente de efectivo como resultado de los pagos de contribuciones señaladas por los Estados Miembros en julio del 2020, el Comité Directivo Interno, integrado por el Director Adjunto (Presidente), el Subdirector, el Director de Administración, el jefe de CSC, el Director de HRM, el Director de PBU y el jefe de presupuesto, pasó a ocuparse de cuestiones más estratégicas, entre ellas las deliberaciones para formular una serie de recomendaciones a fin de preparar a la Organización para comenzar el bienio 2022-2023 sobre una base sólida desde una perspectiva técnica, administrativa y financiera. La finalidad de las medidas recomendadas es que la estructura del personal de la OPS concuerde con las prioridades del Plan Estratégico</p> | <p>Tomamos nota de las medidas que está tomando la OPS y de la fecha de finalización prevista de junio del 2021. Examinaremos las medidas adoptadas en relación con esta recomendación durante la auditoría del año próximo.</p> | <p>En curso.</p> |

| Referencia anterior | Resumen de la recomendación | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo | Estado |
|---------------------|-----------------------------|--|-----------------------------|--------|
|                     |                             | <p>2020-2025 y se ajuste al panorama financiero actual y futuro y a la demanda de cooperación técnica pos-COVID-19. Algunas de las Iniciativas de Desarrollo Organizacional recomendadas por el Comité Directivo Interno fueron asignadas a HRM y abordarán la recomendación 9.</p> <p><i>Medidas previstas:</i></p> <p>1) hacer un análisis de brechas de habilidades y competencias para el Plan Estratégico 2020-2025 que se usará para elaborar un plan de aprendizaje institucional;</p> <p>2) fortalecer el proceso de cálculo de costos de abajo arriba y la planificación operacional para el próximo bienio con recomendaciones específicas para los gerentes de centros de costos sobre la estructura de la plantilla;</p> <p>3) monitorear trimestralmente la ejecución del plan de recursos humanos por centro de costos para indicar ajustes o medidas correctivas si es necesario a fin de asegurar la concordancia con el Plan Estratégico.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>1) El proceso de licitación para contratar a una empresa para que haga el análisis de brechas de habilidades y competencias comenzó a fines del 2020. HRM espera haber seleccionado al proveedor para fines de marzo y comenzar a trabajar en el análisis. Según el plan del proyecto y el calendario aprobados por el Comité Directivo, HRM va por buen camino. Se prevé que el estudio concluya con recomendaciones y se lo presente a la Directora y a los miembros de EXM para agosto del 2021. Esta medida también se explica en la recomendación 12.</p> <p>2) PBU y HRM encabezan la determinación de los costos de recursos humanos de abajo arriba para el bienio 2022-2023. PBU proporciona la planificación y la orientación estratégica del presupuesto, y HRM aporta los datos de recursos humanos para que los gerentes de centros de costos elaboren el plan de trabajo y prevean los recursos</p> |                             |        |

| Referencia anterior | Resumen de la recomendación | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo | Estado |
|---------------------|-----------------------------|--|-----------------------------|--------|
|                     |                             | <p>humanos que se necesitarán. La actividad se iniciará la primera semana de marzo del 2021. Se ha preparado un procedimiento normalizado de trabajo (SOP) para la planificación y el cálculo de los costos de abajo hacia arriba para el bienio 2022-2023, con instrucciones y orientación para los gerentes. En el SOP se describe el proceso de alto nivel para la preparación del Presupuesto por Programas de la OPS 2022-2023 por medio de la planificación y el cálculo de costos de abajo arriba, incluido el cálculo de los costos del alcance de los trabajos y los recursos humanos. Este proceso debería dar lugar a una estimación de alto nivel de los recursos que necesita la Oficina para obtener los resultados previstos en el bienio 2022-2023. Este proceso implica la celebración de consultas en todos los niveles funcionales de la Oficina y con las autoridades nacionales para determinar las necesidades y las prioridades de los países en consonancia con los mandatos y el contexto regionales y mundiales.</p> <p>3) Este mandato ya se ha cumplido. Siguiendo el calendario del seguimiento y la evaluación del desempeño (PMA), HRM está monitoreando la implementación. HRM ha creado y puesto en marcha un tablero de control en el PMIS para las actividades de seguimiento y evaluación del desempeño que forman parte de la ejecución del plan de recursos humanos de la OPS para el bienio 2020-2121. En este tablero, cada gerente de centro de costos puede ver el estado de la ejecución de su respectivo plan de recursos humanos. El tablero de control tiene cuatro pestañas o subinformes, que muestran la estructura de personal en cada semestre y el plan de recursos humanos 2020-2021 aprobado para que los gerentes puedan examinar el progreso. Se ha dado a conocer el tablero a las entidades y se lo ha usado para el PMA-1 (de enero a junio del 2020) y el PMA-2 (de julio a diciembre del 2020). Todos los gerentes de centros de costos y sus respectivos administradores tienen acceso en cualquier momento al tablero de control para su monitoreo continuo. La tarea de seguimiento y evaluación del desempeño se lleva a cabo cada seis meses en la Organización y abarca los planes de trabajo y el plan de recursos humanos correspondiente. Es durante estos procesos establecidos a escala institucional que los gerentes de entidad tienen</p> |                             |        |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo  | Estado           |
|--|--|--|--|------------------|
|  |  | la oportunidad de informar sobre la ejecución del plan y solicitar o proponer cambios.   |  |                  |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019</p> <p>Rec. 10</p> | <p><b>Examinar las causas de fondo de los plazos de contratación mediante el análisis de los datos del PMIS para fundamentar la práctica futura de contratación.</b></p> | <p>La OPS utiliza la plataforma de reclutamiento de la OMS (Stellis), no el módulo de reclutamiento de Workday.</p> <p>Las causas fundamentales de los plazos de contratación son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) la situación financiera, que da lugar a moratorias de los procesos de contratación;</li> <li>2) el inicio de los procesos de contratación sin la certeza de que los fondos estarán disponibles de manera oportuna, lo cual lleva a la cancelación del puesto anunciado o a la suspensión de la selección o el nombramiento hasta que se consigan fondos;</li> <li>3) demoras en la revisión de la lista de preseleccionados por el gerente que está contratando.</li> </ol> <p><i>Medidas previstas:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) iniciar procesos de reclutamiento solo si el financiamiento está disponible y certificado por PBU;</li> <li>2) establecer un cronograma concreto para cada fase del proceso de reclutamiento, con responsabilidades definidas asignadas a HRM (anuncio del puesto y preselección de candidatos), PBU (certificación de fondos) y el gerente que esté contratando (revisión de la lista de preseleccionados);</li> <li>3) usar el módulo de reclutamiento de Workday, que facilitará el proceso de socialización institucional de los candidatos seleccionados.</li> </ol> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Este mandato ya se ha cumplido. Hay un proceso de gestión del PMIS para la petición de puesto. Una vez aprobada la petición, se activa el aviso de vacante. El proceso de gestión de petición de puesto abarca la aprobación del gerente del centro de costos, PBU y la</li> </ol> | <p>Tomamos nota de las medidas que está tomando la OPS y de la fecha de finalización prevista de junio del 2022. Examinaremos las medidas adoptadas en relación con esta recomendación durante la auditoría del año próximo.</p> | <p>En curso.</p> |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo   | Estado                     |
|--|--|---|---|----------------------------|
|  |  | <p>Oficina del Director. Una vez aprobado, HRM emite los correspondientes anuncios de vacantes.</p> <p>2) Este mandato se cumple y sigue en vigor. HRM ha elaborado un cronograma en el que se describen el proceso de selección y los pasos a seguir. El documento se proporciona a los gerentes que están contratando una vez que se emite el aviso de vacante.</p> <p>3) La configuración del módulo de reclutamiento de Workday está programada para comenzar en mayo del 2021. El módulo se lanzará en enero del 2022.</p>   |   |                            |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019</p> <p>Rec. 11</p> | <p><b>Velar por que la contratación no comience hasta tanto no se hayan asegurado los recursos en efectivo acordados para el puesto.</b></p> | <p>Actualmente, el proceso de reclutamiento incluye la aprobación de la petición de puesto por PBU (solicitud de anuncio). Sin embargo, PBU certifica los fondos cuando concluye el proceso de selección.</p> <p><i>Medidas previstas:</i></p> <p>1) iniciar procesos de reclutamiento solo si se ha comprobado que hay financiamiento para el puesto (o si hay una gran probabilidad de que lo haya). Los fondos deben ser certificados por PBU antes de la emisión del aviso de vacante.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>1) Hay un proceso de gestión en el PMIS para la petición de puesto que incluye la aprobación de PBU. Sin embargo, con la actual situación financiera de la Organización, podría haber cambios en el financiamiento de los puestos. En consecuencia, incluso cuando es posible que un puesto se financie, si la prioridad o los niveles de financiamiento cambian, existe la posibilidad de que no se llene el puesto.</p> <p>La OPS no tomó ninguna otra medida.</p> | <p>Tomamos nota de la respuesta de la OPS y consideramos que esta recomendación está cerrada.</p> | <p>Cumplida y cerrada.</p> |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros</p>   | <p><b>Asegurar que se invierta en el desarrollo de todos los recursos</b></p>  | <p>La inversión en el aprendizaje y el desarrollo del personal de la OPS, incluidos los empleados contingentes, dependerá de la disponibilidad de recursos y del presupuesto asignado. La Organización tiene un plan de aprendizaje institucional bienal que se prepara en consulta con EXM y la Junta de Aprendizaje de la OPS. Los programas de</p>   | <p>Tomamos nota de las medidas que está tomando la OPS y de la fecha de finalización</p>          | <p>En curso.</p>           |

| Referencia anterior                     | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo  | Estado |
|---|--|---|--|--------|
| correspondientes al 2019<br><br>Rec. 12 | <p><b>humanos en todas las modalidades de personal. Esta necesidad debería estar respaldada por un “análisis de las competencias necesarias” actualizado y un flujo de financiamiento fiable y debería ser objeto de seguimiento y evaluación continuos para determinar la captación y el impacto.</b></p> | <p>aprendizaje institucional se definieron de acuerdo con las prioridades de aprendizaje de la Organización y los recursos financieros disponibles.</p> <p><i>Medidas previstas:</i></p> <p>1) continuar promoviendo el uso de las plataformas de aprendizaje existentes, que están al alcance de todo el personal y ofrecen cursos obligatorios y abundante material de aprendizaje sobre liderazgo, gestión y temas técnicos;</p> <p>2) realizar un análisis de brechas de habilidades y competencias, que es una de las Iniciativas de Desarrollo Organizacional aprobadas por la Gerencia Ejecutiva. A fin de asegurar que esta iniciativa cumpla su propósito, se han hecho consultas sobre el alcance del análisis con los departamentos de la Oficina del Subdirector y la Junta de Aprendizaje de la OPS;</p> <p>3) elaborar un programa de aprendizaje institucional que aborde las brechas observadas.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>1) Este mandato ya se ha cumplido. Se han puesto en marcha diferentes tipos de aprendizaje virtual que se han ofrecido a todo el personal a fin de facilitar su aprendizaje continuo y el uso de las plataformas de aprendizaje actuales. HRM continúa promoviendo el uso de estos sistemas entre los responsables de la gestión y el personal, con el fin de impartir capacitación, difundir materiales y acumular horas de aprendizaje.</p> <p>2) El proceso de licitación para contratar a una empresa para que haga el análisis de brechas de habilidades y competencias comenzó a fines del 2020. HRM espera haber seleccionado al proveedor para fines de marzo y comenzar a trabajar en el análisis. Según el plan del proyecto y el calendario aprobados por el Comité Directivo, HRM va por buen camino. Se prevé que el estudio concluya con recomendaciones y se lo presente a la Directora y a los miembros de EXM para agosto del 2021.</p> | <p>prevista de marzo del 2022. Examinaremos las medidas adoptadas en relación con esta recomendación durante la auditoría del año próximo.</p> |        |

| Referencia anterior   | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo   | Estado    |
|---|--|--|---|-----------|
|   |  | 3) Una vez concluido el análisis de brechas de habilidades y que EXM haya aprobado las recomendaciones, se elaborará un programa de aprendizaje institucional.   |   |           |
| Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019<br><br>Rec. 13 | <b>Asegurar que se dé un seguimiento adecuado a la oferta y la aceptación de programas de capacitación y que la capacitación obligatoria se haga cumplir y se refleje debidamente por medio del sistema de medición del desempeño.</b> | <p>La Organización establecerá un marco de rendición de cuentas para asegurar que todos los administradores sigan las prácticas adecuadas en materia de gestión de recursos humanos y que se supervise debidamente la capacitación del personal.</p> <p><i>Medidas previstas:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) capacitar a los administradores, los puntos focales de recursos humanos, los gerentes y los responsables de la gestión del aprendizaje en la generación de informes en el PMIS;</li> <li>2) mejorar el seguimiento y difundir informes sobre la finalización de la capacitación de forma regular;</li> <li>3) desarrollar y publicar el tablero de control de cumplimiento del sistema de planificación y evaluación del desempeño (SPED), que forma parte del módulo “Talento” de Workday;</li> <li>4) reflejar la finalización de la capacitación obligatoria en el SPED revisado.</li> </ol> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Este mandato se ha cumplido en parte. HRM ofreció una serie de seminarios web el año pasado. En uno de ellos se mostró a los participantes cómo seleccionar sus preferencias para la capacitación, así como cursos en línea, y crear su propia senda de aprendizaje. Los participantes aprendieron a generar sus propios informes de aprendizaje desde las plataformas correspondientes.</li> <li>2) Este mandato se ha cumplido en parte. El año pasado, el personal recibió capacitación sobre la forma de generar sus propios informes de aprendizaje en el PMIS. Este seminario web incluyó una sección para que los supervisores aprendieran a generar informes de capacitación</li> </ol> | Tomamos nota de las medidas que está tomando la OPS y de la fecha de finalización prevista de diciembre del 2021. Examinaremos las medidas adoptadas en relación con esta recomendación durante la auditoría del año próximo. | En curso. |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación   | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo  | Estado           |
|--|---|---|--|------------------|
|  |   | <p>para sus propios equipos. Estos informes facilitan el monitoreo de los supervisores y el seguimiento de las personas bajo su supervisión.</p> <p>3) Se ha comenzado a actualizar el sitio de HRM en la intranet a fin de publicar el tablero de control del SPED con la información sobre el cumplimiento para el personal y los gerentes.</p> <p>4) HRM está trabajando con consultores de Workday para mejorar el módulo de Talento y actualizar el SPED.</p>  |  |                  |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019</p> <p>Rec. 14</p> | <p><b>Repetir periódicamente las encuestas sobre el compromiso del personal para reflejar los elementos clave de su ejecución de la Estrategia para el personal y proporcionar un enfoque desde el cual abordar las áreas de inquietud de los funcionarios.</b></p> | <p>Las encuestas sobre el compromiso del personal están a cargo del asesor en la materia del Departamento de Comunicaciones. Si esta iniciativa se transfiere a HRM, y sujeto a la aprobación de EXM y a la asignación de recursos, las encuestas sobre el compromiso del personal se realizarán cada dos años.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>La experiencia de la OPS demuestra que las acciones exitosas que reflejan un compromiso del personal implican funciones importantes que trascienden los límites de una encuesta, para lo cual se necesita una colaboración multifuncional. HRM y CMU prepararán conjuntamente una presentación con recomendaciones para la consideración de EXM en el 2021.</p> | <p>Tomamos nota de las medidas que planea tomar la OPS y de la fecha de finalización prevista de diciembre del 2021. Examinaremos las medidas adoptadas en relación con esta recomendación durante la auditoría del año próximo.</p> | <p>En curso.</p> |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019</p> <p>Rec. 15</p> | <p><b>Fortalecer el régimen general de gestión del desempeño del personal de manera que aumente su valor para las personas y los</b></p>  | <p>Se proporciona apoyo y capacitación permanentes al personal y a los gerentes sobre el uso del módulo de Workday para el examen del desempeño. Se envían informes periódicos a los gerentes de centros de costos y a los directores de EXM con información sobre las evaluaciones de desempeño del personal de sus entidades.</p> <p><i>Medidas previstas:</i></p> <p>1) continuar monitoreando el cumplimiento de las evaluaciones de desempeño del personal en sus respectivas entidades e informando al</p>  | <p>Tomamos nota de las medidas que está tomando la OPS y de la fecha de finalización prevista de marzo del 2022. Examinaremos las medidas adoptadas</p>  | <p>En curso.</p> |

| Referencia anterior | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo   | Estado |
|---------------------|--|--|---|--------|
|                     | <p><b>gerentes, permita una diferenciación precisa y justa entre desempeño y potencial y ayude a abordar el bajo rendimiento. La conducción de un proceso de evaluación debería ser obligatoria para los gerentes de línea, se debería monitorear el cumplimiento y se deberían tomar medidas según sea necesario.</b></p> | <p>respecto a los gerentes de centros de costos y a los directores de EXM;</p> <p>2) hacer una distinción entre los niveles de desempeño mediante la evaluación del logro de objetivos, valores y competencias básicas y de gestión para fundamentar los planes de aprendizaje y desarrollo del personal;</p> <p>3) evaluar la viabilidad de incorporar la “retroalimentación en cualquier momento” en el proceso de revisión del desempeño;</p> <p>4) vincular el aumento de sueldo dentro del mismo grado al cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño;</p> <p>5) fomentar la participación del personal directivo superior para hacer cumplir las evaluaciones de desempeño.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>1) Este mandato se ha cumplido en parte. Durante el 2020 se presentaron cuatro informes de cumplimiento a gerentes de entidades de la Sede y a los puntos focales de recursos humanos en las representaciones y los centros para su respectivo seguimiento de cualquier SPED que estuviera pendiente, incluso del 2019. Además, durante el tercer trimestre del 2020, HRM incluyó en estos informes datos sobre las revisiones de mitad de año del 2020 para su finalización y seguimiento.</p> <p>El primer informe de cumplimiento de este año (2021) se enviará a todos los gerentes de entidades de la Sede y a los puntos focales de recursos humanos en las representaciones y los centros a fines de marzo. Este informe contendrá información sobre la finalización del ciclo de evaluación del desempeño del 2020 del personal de cada entidad y las medidas pendientes. En algunas representaciones ha cambiado el Representante de la OPS/OMS. Como parte de la transferencia administrativa, se incluye un informe sobre el cumplimiento de las evaluaciones de desempeño del personal de la entidad. Además, el especialista en recursos humanos realiza una</p> | <p>en relación con esta recomendación durante la auditoría del año próximo.</p> |        |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación   | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo   | Estado           |
|--|---|---|---|------------------|
|  |   | <p>revisión mensual en el sistema de finalización de la evaluación con el propósito de acelerar los procesos pendientes.</p> <p>2) El logro de objetivos, valores y competencias directivas se sigue evaluando durante los ciclos del SPED tanto en el 2019 como en el 2020. Todavía no se han elaborado planes de aprendizaje individual, ya que esta medida depende de los resultados del análisis de brechas.</p> <p>3) La recomendación de agregar la “retroalimentación en cualquier momento” como parte del ciclo de desempeño se considerará durante la revisión de las mejoras del módulo “Talento”.</p> <p>4) Todavía no se ha cumplido.</p> <p>5) Todavía no se ha cumplido.</p>  |   |                  |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019</p> <p>Rec. 16</p> | <p><b>Velar por que la respuesta a los problemas de acoso sexual en todo el sistema forme parte clara de las sesiones obligatorias de formación y sensibilización del personal y que la Organización se asegure de que el personal directivo superior comunique claramente la implantación de</b></p> | <p>La Oficina de Ética y la Oficina del Ombudsman ya han elaborado un programa de capacitación especializada sobre el acoso sexual en el lugar de trabajo. Este curso presencial ya se ha impartido a varias entidades de la Sede y será obligatorio para todo el personal. La Oficina de Ética también trabajará con el personal directivo superior para asegurar que haya un mensaje coherente en todos los niveles de la Organización de que no se tolera el acoso sexual en el lugar de trabajo y para informar al personal sobre los recursos que tiene a su alcance. A fin de año tendremos una estrategia adecuada.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>El enfoque de la Oficina de Ética durante la última parte del 2020 y principios del 2021 consistió en formular una política contra la explotación y el abuso sexual de personas en situación de vulnerabilidad. Se ha preparado una política que también está pendiente de examen por LEG. A la luz de las observaciones recibidas recientemente, se espera que esta política se publique en breve.</p> <p>La Oficina de Ética continúa proporcionando capacitación para prevenir el acoso sexual en el lugar de trabajo y recientemente organizó una sesión de capacitación con dos departamentos en la Sede. Como parte de esta capacitación, la Oficina de Ética solicitó</p> | <p>Tomamos nota de las medidas en curso y previstas de la OPS y de la expectativa de que la política contra la explotación y el abuso sexuales de personas en situación de vulnerabilidad se publique en breve. Examinaremos la aplicación de la política durante la auditoría del año próximo.</p> | <p>En curso.</p> |

| Referencia anterior   | Resumen de la recomendación   | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo   | Estado    |
|---|---|---|---|-----------|
|   | <b>una cultura de tolerancia cero.</b>  | información a los participantes, de forma anónima, con respecto a su percepción del acoso sexual en el lugar de trabajo y lo que se puede hacer para abordarlo y prevenirlo. Además de crear conciencia durante estas sesiones de capacitación, la Oficina de Ética utilizará la retroalimentación que reciba a fin de formular una estrategia apropiada de prevención del acoso sexual en la Organización.   |   |           |
| Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019<br><br>Rec. 17 | <b>Formular un enfoque estructurado, sencillo y transparente para la planificación de la sucesión en toda la Organización, reconociendo el perfil de edad actual del personal profesional y las necesidades específicas de la Organización. Esto es importante y relevante en todas las diferentes modalidades de personal.</b> | <p>Actualmente, el proceso de planificación de recursos humanos ofrece la oportunidad de iniciar la contratación por adelantado para permitir la planificación de la sucesión. Para planificar los recursos humanos, es necesario que los gerentes de centros de costos analicen las próximas jubilaciones, la rotación programada del personal de contratación internacional en las representaciones y el vencimiento de los contratos. La información proporcionada por el módulo de Workday para planificar la dotación de personal permite a las entidades anticipar acciones de contratación o reasignación para garantizar la continuidad de las operaciones y la transferencia de conocimientos.</p> <p><i>Medidas previstas:</i></p> <p>1) ofrecer sesiones de capacitación dirigidas a gerentes de centros de costos con los siguientes fines:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) informarles sobre los nuevos informes de planificación de recursos humanos disponibles, y</li> <li>b) recalcar la pertinencia de un seguimiento sistemático y periódico de la ejecución de los planes de recursos humanos para que se tomen medidas oportunas de dotación de personal que se ajusten a las prioridades programáticas de la Organización;</li> </ul> <p>2) establecer un marco de desarrollo profesional y reconversión profesional;</p> <p>3) utilizar el análisis de brechas de habilidades y competencias a fin de determinar las intervenciones necesarias para desarrollar la experiencia y las habilidades adecuadas que permitan al personal interno asumir funciones a medida que se abran vacantes.</p> | Tomamos nota de las medidas que está tomando la OPS, así como de las medidas planeadas, y de la fecha de finalización prevista de marzo del 2022. Examinaremos las medidas adoptadas en relación con esta recomendación durante la auditoría del año próximo. | En curso. |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo  | Estado           |
|--|--|---|--|------------------|
|  |  | <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>1a) La planificación institucional de recursos humanos para el bienio 2022-2023 comenzará en octubre del 2021. En esa oportunidad, HRM incluirá en el SOP institucional orientación para los gerentes sobre la planificación de los puestos que quedarán vacantes debido a la jubilación durante el bienio y aconsejará a los administradores que aprovechen esas oportunidades para redefinir y actualizar los perfiles que se requieran para las nuevas áreas de trabajo en concordancia con el Plan Estratégico de la Organización.</p> <p>1b) Este mandato ya se ha cumplido. El informe creado por HRM permite a los gerentes monitorear la ejecución de los planes de recursos humanos y tomar medidas correctivas para garantizar acciones oportunas de dotación de personal.</p> <p>2) y 3) HRM podrá trabajar en un marco de reconversión profesional, así como en un inventario de habilidades, una vez que se haya terminado el análisis de brechas de habilidades y competencias y que se hayan presentado recomendaciones a la Directora de la OPS y a EXM para su consideración y aprobación.</p> |  |                  |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019</p> <p>Rec. 18</p> | <p><b>Considerar la inclusión de medidas de desempeño más detalladas en los indicadores de resultados inmediatos que proporcionen indicadores más medibles vinculados a los objetivos clave de la Organización y</b></p> | <p>El desempeño de las entidades se monitorea regularmente en el seguimiento y la evaluación del desempeño cada seis meses. Eso significa que los indicadores de resultados inmediatos (productos y servicios) están vinculados a objetivos estratégicos.</p> <p><i>Medidas previstas:</i></p> <p>1) actualizar la Estrategia para el personal en consulta con el Comité Asesor sobre la Aplicación de la Estrategia para el Personal establecido por la Directora en el 2019;</p> <p>2) preparar una hoja de ruta para la ejecución para el período 2021-2023;</p> <p>3) elaborar un presupuesto integral para la asignación de recursos a fin de financiar las iniciativas de la hoja de ruta;</p>  | <p>Tomamos nota de las medidas que está tomando la OPS, así como de las medidas planeadas, y de la fecha de finalización prevista de julio del 2021. Examinaremos las medidas adoptadas en relación con esta recomendación durante la auditoría del año próximo.</p> | <p>En curso.</p> |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo   | Estado           |
|--|--|---|---|------------------|
|  | <b>la Estrategia para el personal.</b>   | <p>4) establecer tarjetas de puntaje de la rendición de cuentas de los gerentes en el PMIS para medir el desempeño a nivel gerencial y de departamento.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>1) Este mandato se ha cumplido en parte. HRM examinó una nueva estrategia con el Comité Asesor en agosto del 2020. La Estrategia para el personal 2.0 se perfeccionó con los aportes del Director de Administración y se presentó a la Directora en marzo del 2021 para su aprobación.</p> <p>2) Este mandato se ha cumplido en parte. La hoja de ruta preparada inicialmente para el período 2021-2023 se extendió al período 2021-2025 a fin de que concuerde con el Plan Estratégico a pedido de la Directora. El plan de ejecución fue presentado a la Directora en marzo del 2021 para su aprobación.</p> <p>3) Este mandato se ha cumplido en parte. Se elaboró un presupuesto integral relacionado con cada iniciativa de la Estrategia para el personal 2.0, que se presentó a la Directora en marzo del 2021 para su aprobación.</p> <p>4) Sigue pendiente la implementación de tableros de control de la rendición de cuentas de los gerentes en el PMIS.</p> |   |                  |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019</p> <p>Rec. 19</p> | <p><b>Fortalecer la gobernanza en torno a los recursos humanos mediante:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>la elaboración de informes más completos y claros a los Estados Miembros</b></li> </ul> | <p>La información sobre la gestión de recursos humanos se encuentra en los tableros de control y los informes del PMIS:</p> <p>1) Tablero de control demográfico del personal de la OPS: <i>a)</i> personal de la OPS por tipo de puesto, <i>b)</i> personal de la OPS por ubicación, <i>c)</i> personal de la OPS por centro de costos y tipo de puesto, <i>d)</i> personal de la OPS por nacionalidad, <i>e)</i> personal de la OPS por grupo etario, <i>f)</i> edad promedio del personal de la OPS.</p> <p>2) Tablero de control con las tendencias de HRM en lo que se refiere al reclutamiento y la selección: <i>a)</i> puestos por categoría, <i>b)</i> puestos por grado, <i>c)</i> nacionalidad, <i>d)</i> puestos por centro de costo, <i>e)</i> fuente del candidato, <i>f)</i> distribución de género.</p>   | <p>Tomamos nota de las medidas adoptadas en respuesta a la recomendación. En nuestra opinión, sigue siendo necesario desarrollar una gama más amplia de informes sobre el desempeño de los recursos</p> | <p>En curso.</p> |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo                                     | Estado           |
|--|--|--|---|------------------|
|  | <p>sobre recursos humanos y la función de HRM, proporcionando una gama más amplia de datos financieros y de desempeño y utilizando técnicas de evaluación comparativa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la producción de un conjunto sistemático de información sobre la gestión de recursos humanos y datos de costos para presentar a todas las reuniones de la Gerencia Ejecutiva, utilizando la funcionalidad del PMIS.</li> </ul> | <p><i>Medidas previstas:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>proponer que se cambie el período de presentación de las estadísticas del personal a partir del 15 de diciembre de cada año para permitir la validación de los datos y una gama más amplia de información;</li> <li>establecer objetivos que permitan la evaluación comparativa de los datos de recursos humanos de interés y la comparación con la OMS y otras organizaciones de las Naciones Unidas;</li> <li>asociarse con PBU para proporcionar análisis de tendencias de los costos de personal.</li> </ol> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Este mandato ya se ha cumplido. Se envió un memorando de decisión al Director de Administración en el que se exponían las razones y una recomendación. La solicitud de HRM fue aprobada. El informe anual sobre la gestión de recursos humanos refleja las estadísticas del personal al 15 de diciembre.</li> <li>Todavía no se ha cumplido.</li> <li>HRM conversó con PBU sobre los costos de personal en relación con las Iniciativas de Desarrollo Organizacional y los paquetes de separación voluntaria. El especialista en datos de HRM, cuando sea contratado, trabajará con PBU para determinar si se puede incluir un análisis de costos en un mecanismo de presentación de informes institucionales e informes a los Cuerpos Directivos.</li> </ol> | <p>humanos, tal como se señaló en nuestro informe del 2019.</p> |                  |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros</p> | <p><b>Considerar si se está haciendo un uso óptimo de la función de</b></p>  | <p>HRM contribuye al rediseño institucional al apoyar la reformulación de perfiles y al participar activamente en las principales actividades de planificación, como los programas de trabajo bienales y los recursos humanos, el seguimiento y la evaluación del desempeño, reuniones</p>   | <p>Tomamos nota de las medidas adoptadas en respuesta a la</p>  | <p>En curso.</p> |

| Referencia anterior                            | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo   | Estado |
|--|--|---|---|--------|
| <p>correspondientes al 2019</p> <p>Rec. 20</p> | <p><b>recursos humanos para contribuir sistemáticamente a la gestión del cambio y el rediseño institucional en la OPS.</b></p> | <p>estratégicas con EXM sobre recursos humanos y deliberaciones sobre el financiamiento. Se establecen mecanismos de consulta sobre recursos humanos para asegurar que las políticas en la materia y las propuestas de desarrollo institucional concuerden con la Estrategia para el personal de la OPS y con el Estatuto y Reglamento del Personal y promover prácticas adecuadas de gestión de recursos humanos.</p> <p><i>Medidas previstas:</i></p> <p>1) presentar regularmente a EXM argumentos que sustenten cambios para promover la optimización, la innovación y la agilidad;</p> <p>2) proporcionar orientación y fomentar la colaboración con los gerentes para que las decisiones de rediseño institucional sean apropiadas y no den lugar a responsabilidad civil para la Organización;</p> <p>3) mantener una comunicación y coordinación regulares con la Asociación de Personal de la OPS/OMS.</p> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <p>2) Este mandato se cumple y sigue en vigor. HRM ha presentado varias enmiendas de política a los comités consultivos y a EXM para apoyar iniciativas de gestión del cambio; por ejemplo, mejoras en la licencia de maternidad, la política de teletrabajo y la revisión del trabajo de pasantes y voluntarios.</p> <p>2) Este mandato se ha cumplido en parte y sigue en vigor. HRM proporciona orientación a todos los gerentes de centros de costos durante el proceso de planificación de recursos humanos y antes del anuncio de puestos vacantes. HRM asesora a los gerentes sobre obligaciones financieras cuando se crean puestos.</p> <p>3) Este mandato se cumple y sigue en vigor. HRM consulta periódicamente con la Asociación de Personal sobre temas relacionados con las condiciones de servicio; por ejemplo, el teletrabajo fuera del lugar de destino, las enmiendas propuestas al Reglamento de Personal y cuestiones de política.</p> | <p>recomendación. Este último año ha sido difícil y la OPS debe asegurarse de que la nueva estrategia de recursos humanos refleje un modelo operativo pos-COVID para la Organización.</p> |        |

| Referencia anterior  | Resumen de la recomendación  | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo  | Estado           |
|--|--|---|--|------------------|
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019</p> <p>Rec. 21</p> | <p><b>Examinar los recursos y las aptitudes de HRM para aprovechar plenamente el PMIS a fin de garantizar un mayor énfasis en el cumplimiento de las reglas relativas a los recursos humanos por los supervisores directos e investigar el conjunto de informes que podrían usarse para hacer rendir cuentas a los gerentes sobre sus actividades en materia de recursos humanos. También debería usarse el análisis de datos para determinar las causas básicas del incumplimiento regular y fundamentar las políticas y los controles.</b></p> | <p>Cumplimiento de las políticas: Workday está configurado para reflejar el Reglamento de Personal y las políticas de recursos humanos; por ejemplo, el importe actualizado de los subsidios, y la acumulación y el uso de vacaciones anuales. La verificación anual, uno de los procesos más relevantes para garantizar la correcta administración del paquete de remuneración del personal, se ha mejorado y se cumple plenamente.</p> <p><i>Medidas previstas:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) implementar tarjetas de puntaje para la rendición de cuentas de los gerentes;</li> <li>2) mejorar aún más el control y el monitoreo de la duración de los contratos de los trabajadores contingentes, su prórroga y la inscripción en el seguro;</li> <li>3) establecer parámetros de medición para los recursos humanos y un conjunto de informes ejecutivos y tableros de control para permitir la gestión eficaz de la estructura de personal de las entidades y promover la rendición de cuentas y el cumplimiento.</li> </ol> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sigue pendiente la implementación de tableros de control de la rendición de cuentas de los gerentes en el PMIS.</li> <li>2) Este mandato se cumple y sigue en vigor. Se eliminó una posible brecha en la cobertura del seguro correspondiente a los pasantes, los voluntarios y los asesores temporales al registrar su seguro directamente en el portal en línea del proveedor al momento de contratarlos en vez de enviar una lista mensual a la OMS para su procesamiento.</li> <li>3) En el PMIS hay tableros de control que los gerentes pueden usar para examinar los parámetros de medición de las entidades. Se están realizando actualizaciones del sitio de HRM en la intranet para facilitar el acceso a los tableros de control. HRM está trabajando con el asesor</li> </ol> | <p>Tomamos nota de las medidas que está tomando la OPS, así como de las medidas planeadas, y de la fecha de finalización prevista de diciembre del 2021. Examinaremos las medidas adoptadas en relación con esta recomendación durante la auditoría del año próximo.</p> | <p>En curso.</p> |

| Referencia anterior   | Resumen de la recomendación   | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021  | Opinión del Auditor Externo   | Estado    |
|---|---|---|---|-----------|
|   |   | sobre cumplimiento del Director de Administración para avanzar con este proyecto.   |   |           |
| Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019<br><br>Rec. 22 | <b>Llevar a cabo un examen más amplio de la utilización de contratos de personal que no es de plantilla para considerar el alcance y examinar la costoeficacia del mecanismo de contratación y considerar más cuidadosamente la necesidad de renovar los contratos de consultoría, teniendo en cuenta el equilibrio entre las necesidades institucionales a más largo plazo y las demandas a corto plazo.</b> | Debido a las limitaciones previstas en los recursos para los próximos años, será difícil mantener o aumentar el número de puestos y, en consecuencia, la Organización posiblemente siga dependiendo de una combinación de contratos de personal de plantilla y personal que no es de plantilla. Con el fin de formular una política revisada en materia de consultores que aborde las necesidades de la Organización, HRM consultó a todos los gerentes de centros de costos, el Comité Asesor Conjunto y el Comité Asesor sobre la Aplicación de la Estrategia para el Personal. Además, se hizo un análisis comparativo con otras organizaciones de las Naciones Unidas.<br><br><i>Medidas previstas:</i><br><br>1) aplicar la política revisada en materia de consultores que regula el uso de este mecanismo contractual;<br><br>2) reevaluar el uso de consultores en el marco de la ejecución programática y la situación financiera de la Organización;<br><br>3) examinar los arreglos contractuales, incluidas las modalidades de dotación de personal basada en proyectos.<br><br><i>Actualización a marzo del 2021</i><br><br>1) La política revisada en materia de consultores sigue en consideración.<br><br>2) Este mandato se ha cumplido en parte. HRM ha presentado la justificación para seguir usando consultores (informe a los Estados Miembros). El número de consultores está aumentando en respuesta a la emergencia causada por la COVID-19 y a la mejora de la situación financiera de la Organización (las medidas de contención de costos se han relajado levemente).<br><br>3) Este mandato se ha cumplido en parte. HRM ha examinado el uso de voluntarios de las Naciones Unidas y funcionarios subalternos del cuadro orgánico patrocinados por Estados Miembros, así como un | Tomamos nota de las medidas que está tomando la OPS, así como de las medidas planeadas, y de la fecha de finalización prevista de diciembre del 2021. Examinaremos las medidas adoptadas en relación con esta recomendación durante la auditoría del año próximo. | En curso. |

| Referencia anterior   | Resumen de la recomendación   | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo  | Estado           |
|---|---|--|--|------------------|
|   |   | <p>mayor uso de especialistas adscritos de centros colaboradores. Se prevé un aumento de los contratos de consultoría como la forma más fácil de obtener el apoyo técnico necesario en comparación con el costo de los contratos de plazo fijo y a corto plazo. Los contratos de consultores financiados con fondos “flexibles” podrán durar solo hasta el 31 de diciembre del 2021.</p>   |  |                  |
| <p>Informe detallado sobre la auditoría de los estados financieros correspondientes al 2019<br/>Rec. 23</p> | <p><b>Establecer mecanismos claros para monitorear y examinar de forma centralizada el uso de los acuerdos de contratación para velar por el cumplimiento por los centros de costos de toda nueva política que surja luego del examen de IES de abril del 2020. Esto debería incluir una mayor frecuencia en la presentación de informes al personal directivo superior sobre mediciones clave y aspectos</b></p> | <p>HRM sigue adoptando medidas preventivas y de validación para facilitar el cumplimiento de las políticas de contratación de trabajadores contingentes. Los procedimientos normalizados de trabajo (SOP) proporcionan instrucciones a los responsables de recursos humanos de las entidades contratantes y al personal en general. El anexo B del SOP también contiene una lista de los documentos que los responsables de recursos humanos deben cargar en Workday. HRM creó el informe “Averiguar si la persona que quiero contratar ya existe en Workday” para evitar la duplicación de perfiles al contratar. El anexo A del SOP se actualizó para incluir la inscripción en el seguro contra pandemias de los consultores que trabajan en la respuesta a una pandemia declarada por la OMS.</p> <p><i>Medidas previstas:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) revisar el informe mensual de cumplimiento presentado por los gerentes de centros de costos para incluir la confirmación del cumplimiento de cualquier política y procedimiento nuevos con respecto a los trabajadores contingentes;</li> <li>2) agilizar el proceso de selección por concurso para la contratación de consultores a fin de garantizar que los candidatos considerados cumplan los requisitos mínimos indicados en el anuncio;</li> <li>3) evaluar la posibilidad de crear “reglas de condición” en Workday para el proceso de contratación (creación de puesto) y terminación del servicio de consultores.</li> </ol> <p><i>Actualización a marzo del 2021</i></p> | <p>Tomamos nota de las medidas que está tomando la OPS, así como de las medidas planeadas, y de la fecha de finalización prevista de enero del 2022. Examinaremos las medidas adoptadas en relación con esta recomendación durante la auditoría del año próximo.</p> | <p>En curso.</p> |

| Referencia anterior | Resumen de la recomendación              | Observaciones de la gerencia sobre el estado: marzo del 2021   | Opinión del Auditor Externo | Estado |
|---------------------|--|--|-----------------------------|--------|
|                     | <b>relacionados con el cumplimiento.</b> | <p>1) El informe mensual de cumplimiento se revisará tras la publicación de una política revisada en materia de consultores.</p> <p>2) El módulo de reclutamiento ayudará a simplificar el proceso de selección de consultores. Se prevé que la implementación comience en mayo del 2021 y dure hasta fines de diciembre del 2021.</p> <p>3) Este mandato se ha cumplido en parte. Se han presentado algunas solicitudes de asistencia de TI para introducir algunos cambios en el proceso de gestión relacionado con los consultores.</p> |                             |        |

**OPS**



Organización  
Panamericana  
de la Salud



Organización  
Mundial de la Salud  
ORGANIZACIÓN REGIONAL PARA LAS  
Américas

ISBN: 978-92-75-17362-6



[www.paho.org](http://www.paho.org)