70.ª ASAMBLEA MUNDIAL DE LA SALUD
Punto 21.1 del orden del día provisional

A70/43
15 de mayo de 2017

Informe del Comisario de Cuentas

Informe de la Secretaría

La Directora General tiene el honor de transmitir a la 70.ª Asamblea Mundial de la Salud el informe del Comisario de Cuentas sobre las operaciones financieras de la Organización Mundial de la Salud en el ejercicio financiero que concluyó el 31 de diciembre de 2016 (véase el anexo).

ANEXO

República de Filipinas
COMISIÓN DE AUDITORÍA
Ciudad de Quezón

Informe del Comisario de Cuentas a la 70.ª Asamblea Mundial de la Salud sobre las operaciones financieras de la Organización Mundial de la Salud

en el ejercicio financiero que concluyó el 31 de diciembre de 2016

INFORME DEL COMISARIO DE CUENTAS A LA 70.ª ASAMBLEA MUNDIAL DE LA SALUD SOBRE LAS OPERACIONES FINANCIERAS DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD EN EL EJERCICIO FINANCIERO QUE CONCLUYÓ EL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

Resumen de orientación 7

A. Mandato, alcance y metodología 12

B. Resultados de auditoría 14

1. Asuntos financieros 14

1.1 Auditoría de los estados financieros 14

1.2 Existencias – implantación del sistema mundial de gestión de existencias 15

1.2.1 Necesidad de actualizar la tasa correspondiente al empaquetado, flete y seguro en el sistema 15

1.2.2 Necesidad de mejorar la clasificación de las existencias 15

1.2.3 Necesidad de actualizar la tasa correspondiente al empaquetado, flete y seguro en el sistema 15

1.3 Gastos 16

1.3.1 Clasificación errónea de los gastos en las cuentas 16

1.3.2 Error en la asignación de los gastos en la contabilización de las obras de construcción en curso del nuevo edificio y de los programas informáticos en proceso de desarrollo 16

1.3.3 No contabilización de los costos y gastos relacionados con las provisiones de fondos 17

1.4 Solicitud por los miembros del personal de la prestación por familiares a cargo 17

1.5 Cooperación financiera directa (CFD) 18

1.6 Ejecución directa 19

1.7 Cancelación de cuentas por cobrar relacionadas con anticipos para viajes pendientes desde hace mucho tiempo 19

1.8 Presentación de informes sobre propiedades, planta y equipo plenamente compatibles con las IPSAS en 2017 20

1.8.1 Presentación de informes en el GSM mediante el software Discoverer (registro de activos fijos) 20

1.8.2 Presentación de informes financieros tras la finalización de la disposición transitoria con arreglo a la IPSAS 17 21

2. Asuntos de gobernanza 22

2.1 Controles de gestión 22

2.1.1 Administración del efectivo 22

2.1.2 Cooperación financiera directa 23

2.1.3 Ejecución directa 23

2.1.4 Gestión de recursos humanos 23
2.1.5 Informes a los donantes 24
2.1.6 Gestión de viajes 24
2.1.7 Gestión de adquisiciones 24
2.1.8 Gestión de activos e inventario 24
2.2 Gestión de la tecnología de la información 26
2.2.1 Planificación estratégica y operacional – ausencia de un plan estratégico de TI concreto y estable 26
2.2.2 Organización general y rendición de cuentas – falta de funciones y responsabilidades oficiales y de un marco de gestión del desempeño 27
2.2.3 Gestión de riesgos – necesidad de mejorar la contextualización y el análisis de los riesgos 29
2.2.4 Estructura y organización del IMT – falta de claridad en la jurisdicción y las líneas jerárquicas 30
2.2.5 Prestación de servicios y mediciones - ausencia y/o documentación informal de los marcos de control 32
2.3 Gestión de la Estrategia de adquisiciones de la OMS 33
2.3.1 Ejecución de la Estrategia de adquisiciones de la OMS de 2015 33
2.4 Gestión de los riesgos 38
C. Divulgación de información por parte de la administración 39
D. Estado de la aplicación de las recomendaciones de auditoría externa 40
E. AGRADECIMIENTOS 40
Anexo A Estado de la aplicación de las recomendaciones de la auditoría externa de años anteriores 41

LISTA DE ABREVIATURAS

ADG	Subdirector General
AFRO	Oficina Regional para África
AMRO	Oficina Regional para las Américas
APW	Acuerdo para la realización de trabajos
CCEIS	Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión
CFD	Cooperación Financiera Directa
CICE	Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas
CPC	Oficina de política y coordinación
CRMC	Comité de verificación conformidad y gestión de riesgos
EAS	Arquitectura y seguridad institucionales
EB	Consejo Ejecutivo
EMRO	Oficina Regional para el Mediterráneo Oriental
ePMDS	Versión electrónica del sistema de gestión y mejora del desempeño
ePMDS+	Versión avanzada del PMDS
FACE	Autorización de financiación y certificación de gastos
FAR	Registro de activos fijos
FWC	Salud de la Familia, de la Mujer y del Niño
GIMS	Sistema mundial de gestión de existencias
GSC	Centro Mundial de Servicios
GSM	Sistema Mundial de Gestión
GSMT	Transformación del Sistema Mundial de Gestión
HRD	Departamento de Gestión de los Recursos Humanos
IMT	Departamento de Gestión y Tecnología de la Información
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
ISO	Organización Internacional de Normalización
IST	Equipo de apoyo interpaíses
MRE	Marco de Respuesta a Emergencias
NIA	Normas Internacionales de Auditoría
NMH	Enfermedades no Transmisibles y Salud Mental
OCE	Obras de construcción en ejecución
ODG/DGO	Oficina de la Directora General
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida
OP	Oficinas en los países
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PRP	Planificación, Coordinación de Recursos y Monitoreo del Desempeño
SEARO	Oficina Regional para Asia Sudoriental
SMART	Específicos, mensurables, alcanzables, pertinentes y sujetos a un plazo
TI	Tecnología de la información
UNGM	Portal Mundial para Proveedores de las Naciones Unidas
UNITAID	Mecanismo Internacional de Compra de Medicamentos
US$	Dólar de los Estados Unidos
WPRO	Oficina Regional para el Pacífico Occidental

RESUMEN DE ORIENTACIÓN

Introducción

1. El informe del Comisario de Cuentas sobre la auditoría de las operaciones y los estados financieros de la **Organización Mundial de la Salud (OMS)** se emite con arreglo a lo dispuesto en el artículo XIV del Reglamento Financiero de la OMS y se presenta a la 70.ª Asamblea Mundial de la Salud por conducto del Consejo Ejecutivo.

2. Este es el primer informe detallado presentado a la Asamblea Mundial de la Salud por el Presidente de la Comisión de Auditoría de la República de Filipinas en el contexto de su nuevo mandato como Comisario de Cuentas de la OMS, otorgado en la 68.ª Asamblea Mundial de la Salud por un periodo de cuatro años, de 2016 a 2019, en virtud de la resolución WHA68.14 (2015).

3. El objetivo de la auditoría es ofrecer garantías independientes a los Estados Miembros, reforzar la transparencia y la rendición de cuentas en la Organización y respaldar el logro de los objetivos de su labor mediante el proceso de auditoría externa. En el presente informe aportamos información detallada sobre asuntos financieros y de gobernanza que, en nuestra opinión, deben señalarse a la atención de la Asamblea Mundial de la Salud.

Resultado general de la auditoría

4. En cumplimiento de nuestro mandato, hemos realizado la auditoría de los estados financieros de la OMS con arreglo a lo dispuesto en el Reglamento Financiero y de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoria publicadas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento.

5. Una vez realizada la auditoría, hemos emitido un dictamen de auditoría sin reservas sobre los estados financieros de la Organización correspondientes al ejercicio financiero que concluyó el 31 de diciembre de 2016. Hemos determinado que los estados financieros reflejan adecuadamente, en todos los aspectos sustanciales, la situación financiera de la OMS correspondiente al ejercicio financiero que concluyó el 31 de diciembre de 2016, así como los resultados de su rendimiento financiero, los cambios en los activos netos/el patrimonio neto, los flujos de efectivo y la comparación del presupuesto y los importes reales, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).

6. También hemos concluido que las políticas de contabilidad se han aplicado sobre una base que corresponde a la del año precedente, y las transacciones de la OMS de las que hemos tenido conocimiento o que hemos verificado en el marco de nuestra auditoría se han efectuado en todos los respectos importantes, de conformidad con el Reglamento Financiero y con las instrucciones de los órganos deliberantes de la OMS.

7. Además de la auditoría de los estados financieros, también hemos examinado algunos de los procedimientos de trabajo fundamentales de la Oficina del grupo orgánico Enfermedades No Transmisibles y Salud Mental (NMH), el Departamento de Gestión y Tecnología de la Información (IMT), la Oficina Regional para África (AFRO), el IST para África oriental y sudoriental y cinco oficinas en los países – Uganda, Zimbabwe, República Centroafricana, Benin y Mozambique –. También hemos examinado la gobernanza de la tecnología de la información, la ejecución de la Estrategia de adquisiciones y la gestión de riesgos de la Organización. Hemos formulado recomendaciones importantes sobre las observaciones indicadas destinadas a mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones, reforzar la rendición de cuentas y la transparencia, y mejorar la gestión financiera y la gobernanza de la OMS, y añadirles valor.

Resumen de las recomendaciones

8. Las recomendaciones que figuran a continuación se analizan a fondo en el presente informe y proponen que la administración de la OMS lleve a cabo lo siguiente:

***a*) Seguir trabajando en las cuestiones relativas al inventario de existencias en toda la Organización, mediante la evaluación de los mecanismos de control de existencias vigentes en materia de valoración y notificación, y posteriormente formular una política de ámbito mundial para la gestión de la cadena de suministro y la gestión de existencias que sirva de base para la creación de procedimientos operativos normalizados sobre la gestión de existencias caducadas (párrafo 32);**

***b*) Agilizar el proceso de mejora de la codificación interna de la página de solicitud de compra del Sistema Mundial de Gestión (GSM) y seguir proporcionando orientación y capacitación pertinente a los usuarios teniendo en cuenta el nuevo proceso de asignación de tipos de gasto en el GSM, a fin de obtener el código de cuenta de gastos correcto para la transacción (párrafo 36);**

***c*) Asignar correctamente la cuenta de regularización para la contabilización de las obras de construcción en curso y los programas informáticos en proceso de desarrollo en las cuentas de gastos pertinentes, a fin de evitar que se produzcan los mismos errores de clasificación en los estados financieros (párrafo 39);**

***d*) Establecer una política y un procedimiento para el tratamiento contable de las provisiones de fondos establecidas en los contratos celebrados por la OMS a fin de proporcionar orientación y uniformidad en el registro de esas provisiones y garantizar que los anticipos efectuados se registren en el ejercicio financiero al que correspondan (párrafo 42);**

***e*) Fortalecer los requisitos para la actualización de datos y la solicitud de prestaciones, mediante la implantación de procedimientos de examen y verificación de la documentación relativa a los familiares a cargo en el lugar de destino del miembro del personal, donde se puede obtener y verificar fácilmente la información antes de introducirla en el sistema de gestión de contenidos institucionales, a fin de garantizar que la percepción de la prestación se base en la exactitud de la información (párrafo 46);**

***f*) Reforzar el control de supervisión a fin de garantizar la integridad de todos los aspectos de la ejecución y notificación de la cooperación financiera directa (CFD) y, al mismo tiempo, mantener un mayor control e intensificar el seguimiento con las oficinas que tienen informes sobre CFD pendientes, con miras a asegurar la oportuna presentación de los informes y seguir reduciendo el número de informes pendientes (párrafo 51);**

***g*) Reforzar los controles relativos a las evaluaciones de la documentación exigida, los gastos realizados y la observancia de hitos que aseguren el cumplimiento de los procedimientos operativos normalizados concernientes a la ejecución directa, y seguir adoptando medidas destinadas a reducir, e incluso eliminar, las causas de las demoras en la presentación de informes sobre ejecución directa, con miras a seguir reduciendo el número de informes pendientes (párrafo 56);**

***h*) Seguir tratando de resolver el problema de las cuentas por cobrar pendientes desde hace mucho tiempo mediante el pronto cierre/pago de las transacciones relativas a viajes, a fin de minimizar los efectos en las cuentas afectadas de los estados financieros, y aplicar los nuevos**

procesos y controles mejorados previstos para tramitar la recuperación de los anticipos para viajes y, de ese modo, prevenir la acumulación del saldo de la cuenta recuperable de anticipos para viajes (párrafo 60);

***i*) Procurar lograr la integridad y la exactitud del seguimiento y la notificación de propiedades, planta y equipo, en los niveles regional y nacional, en particular en la Región de África, a fin de garantizar el pleno cumplimiento de las IPSAS (párrafo 64);**

***j*) Introducir un instrumento más fiable para el seguimiento de los datos sobre activos, y mejorar la funcionalidad de los informes financieros de Oracle relativos a propiedades, planta y equipo, a fin de asegurar el cumplimiento de las IPSAS (párrafo 65);**

***k*) Al contabilizar las clases de activos restantes tras el periodo de transición, adoptar el principio de contabilización con arreglo al párrafo 14 de la norma 17 de las IPSAS (IPSAS17), así como el requisito de divulgación con arreglo al párrafo 94 *b*) de la IPSAS17 respecto del valor contable correspondiente a elementos de propiedades, planta y equipo amortizados totalmente, pero que se mantengan en uso (párrafo 70);**

***l*) Divulgar en las notas de los estados financieros, con arreglo al párrafo 30 *b*) de la IPSAS17, el uso de una tasa normalizada para los gastos conexos a la adquisición de propiedades, planta y equipo, y actualizar esa tasa para aproximar los gastos atribuidos directamente al traslado y acondicionamiento de los activos para su utilización. (párrafo 71);**

***m*) Reforzar la política y el marco de control interno existentes, con el fin de fomentar la eficacia en el seguimiento de los controles administrativos integrados en todos los procesos operacionales, y maximizar el valor de su mecanismo de gobernanza para las actividades de control interno mediante una orientación más próxima destinada a proporcionar un alto grado de seguridad en lo concerniente a la declaración de control interno adjunta a sus estados financieros (párrafo 94);**

***n*) Elaborar un plan estratégico oficial específico relativo a la tecnología de la información (TI), *i*) con un plazo definido como fruto de un proceso de planificación estratégica institucionalizado destinado a proporcionar orientación común a todas las iniciativas futuras y en curso, *ii*) que incluya requisitos mínimos, entre ellos orientaciones estratégicas y principios rectores en materia de TI, metas y objetivos, criterios esenciales de medición del desempeño, inversiones en TI e hitos de cumplimiento, y *iii*) que asegure que la ejecución y priorización de soluciones institucionales básicas mediante el empleo de recursos específicos y la gestión de las limitaciones se basen en estrategias oficialmente establecidas (párrafo 101);**

***o*) Crear: *i*) una Junta de TI de la OMS con funciones y responsabilidades claramente definidas, a fin de establecer una función de supervisión de los proyectos de TI desde una perspectiva multifuncional, y asegurar que la estrategia de TI esté armonizada con los objetivos estratégicos de la Organización, *ii*) un marco de gestión del desempeño en materia de TI que incluya un sistema de medición del desempeño orientado a facilitar la adecuada evaluación de la calidad de los servicios de TI y proporcionar información útil a las instancias decisorias; y *iii*) redefinir la estructura de gobernanza del proyecto de Transformación del Sistema Mundial de Gestión (GSMT), con el fin de indicar cometidos y funciones más claros como base para identificar a los miembros que integrarán el comité directivo y la junta del proyecto (párrafo 107);**

***p*) Reforzar las actividades relativas a la identificación de riesgos mediante la introducción de un análisis más exhaustivo de las causas profundas relacionadas con los riesgos identificados, a fin de evitar suposiciones y trampas lógicas y garantizar que las estrategias correctivas permitan aplicar controles de riesgos más eficaces en el contexto apropiado (párrafo 112);**

***q*) Asegurar que la oficina de gestión de proyectos se haga responsable de los principales proyectos o iniciativas del IMT para incluir el proyecto GSMT, garantizar una ejecución más racional y autorizada de la función encomendada, y lograr una mayor estabilidad en la rendición de cuentas y responsabilidades prescritas que permita, en última instancia, desembocar en una gobernanza más eficaz y un proceso de garantía de la calidad en el proyecto (párrafo 118);**

***r*) Reconocer la función amplia y transversal del oficial superior de seguridad de la información, racionalizar la autoridad y líneas jerárquicas pertinentes, y establecer que dicho oficial dé cuenta directamente al oficial superior de sistemas de información, con objeto de mejorar la eficiencia de los servicios de seguridad de la información y mantener una posición más sana con respecto al patrimonio de información de la Organización (párrafo 122);**

***s*) Formalizar los marcos de control sobre los procesos fundamentales de gestión informática y conceder prioridad a: *i*) los acuerdos de contratación externa; *ii*) los criterios de clasificación de recursos informáticos cruciales; y *iii*) el marco de gestión del desempeño en materia de informática, y garantizar que tales marcos de control se documentan y comparten en toda la Organización para una gestión y seguimiento eficaces. Asimismo, armonizar los marcos de control con las actividades de detección de riesgos que deban mejorarse centrándose en las principales esferas de obtención de resultados que se hayan definido (párrafo 126);**

***t*) Mejorar el plan para la aplicación y ejecución de la Estrategia de adquisiciones de la OMS a fin de reducir la brecha entre las actividades previstas y las realizadas: *i*) gestionando con más eficacia los riesgos relacionados con las demoras y los productos pendientes; *ii*) dando una mayor prioridad a sus productos entregables a través de una secuenciación más lógica de actividades en la que se preste atención a plazos cortos y a las complejidades de los productos previstos; y *iii*) dejando más margen de tiempo para actividades de coordinación y colaboraciones más estrechas que abarquen las dependencias internas y para tener en cuenta sus requisitos en el plan de aplicación en su conjunto (párrafo 135);**

***u*) Centrar más la atención en la ejecución del componente de planificación de adquisiciones de la Estrategia de adquisiciones de la OMS concediendo prioridad a la formulación de políticas conexas y la preparación de procedimientos específicos y las plantillas correspondientes para garantizar la ejecución oportuna de las actividades de adquisición previstas (párrafo 142);**

***v*) Confeccionar el marco normativo de adquisiciones en emergencias, que incluya procedimientos operativos normalizados conexos para apoyar la respuesta de la Organización en emergencias e integrarlos en el plan de aplicación de la Estrategia de adquisiciones de la OMS a fin de mejorar el control y el seguimiento de la ejecución de actividades y tareas conexas (párrafo 148); y**

***w*) Seguir potenciando las actividades de seguimiento de la OMS en la ejecución de los procesos de gestión de riesgos en todos los niveles de la administración, centrándose principalmente en la contextualización y determinación formal de riesgos, y considerar la posibilidad de evaluar el nivel de madurez de los riesgos de la Organización a fin de identificar oportunidades estratégicas de mejora (párrafo 154).**

Estado de aplicación de las recomendaciones formuladas por el Comisario de Cuentas en años anteriores

9. Hemos validado la aplicación de las recomendaciones de la auditoría externa contenidas en los informes de auditoría de años anteriores. Hemos constatado que de las 41 recomendaciones se aplicaron 36 (esto es, el 88%); dos recomendaciones (el 5%) se archivaron, al actualizarse e incluirse en el presente informe, mientras que tres (el 7%) siguen en curso de aplicación. El estado de las tres recomendaciones en curso se validará y se dará a conocer en los informes correspondientes al próximo ejercicio financiero. La administración proporcionará la fecha prevista de aplicación de las recomendaciones en curso. En el **anexo A** se presenta un análisis detallado del estado de aplicación de las recomendaciones.

A. MANDATO, ALCANCE Y METODOLOGÍA

Mandato

10. La 68.ª Asamblea Mundial de la Salud, en virtud de la resolución WHA68.14, otorgó, en mayo de 2015, un nuevo mandato al Presidente de la Comisión de Auditoría de la República de Filipinas como Comisario de Cuentas de la OMS por un periodo de cuatro años, de 2016 a 2019. En el artículo XIV del Reglamento Financiero de la OMS y su apéndice se consignan las atribuciones respecto de la auditoría externa. Con arreglo a lo dispuesto en el Reglamento, el Comisario de Cuentas deberá informar a la Asamblea Mundial de la Salud sobre la auditoría de los estados financieros anuales y sobre cualquier otro asunto que se deba señalar a su atención en relación con el párrafo 14.3 del Reglamento y las atribuciones adicionales.

Alcance y objetivos de la auditoría

11. Nuestra auditoría consiste en un examen independiente de la documentación justificativa de las cantidades y la información consignadas en los estados financieros. Incluye también una evaluación del cumplimiento por la OMS del Reglamento Financiero y las instrucciones de los órganos deliberantes. El objetivo primordial de la auditoría es presentar un dictamen independiente sobre si:

a) los estados financieros reflejaban adecuadamente la situación financiera, los resultados del rendimiento financiero, los cambios en los activos netos/el patrimonio neto, los flujos de efectivo y la comparación entre los importes reales y el presupuesto de la OMS para el ejercicio financiero que concluyó el 31 de diciembre de 2016, de conformidad con las IPSAS;

b) las políticas contables básicas definidas en la nota 2 de los estados financieros se aplicaron sobre una base que corresponde a la del ejercicio financiero precedente; y

c) las transacciones de las que hemos tenido conocimiento o que hemos verificado en el marco de la auditoría se han efectuado, en todos los respectos importantes, de conformidad con el Reglamento Financiero y con las instrucciones de los órganos deliberantes.

12. También hemos examinado las operaciones de la OMS con arreglo a lo dispuesto en el párrafo 14.3 del Reglamento Financiero, según el cual el Comisario de Cuentas debe formular observaciones acerca de la eficiencia de los procedimientos financieros, el sistema de contabilidad, los controles financieros internos y, en general, la administración y la gestión de las operaciones de la OMS.

13. El objetivo global de la auditoría es ofrecer garantías independientes a los Estados Miembros, reforzar la transparencia y la rendición de cuentas en la Organización y respaldar la consecución de los objetivos de la labor de la OMS mediante el proceso de auditoría externa.

Metodología y responsabilidades del auditor

14. La auditoría se llevó a cabo de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad. En virtud de esas Normas, la auditoría debe planificarse y realizarse de manera que ofrezca garantías razonables de que los estados financieros no contienen inexactitudes significativas. La auditoría incluye el examen, a título de verificación de prueba, de la documentación justificativa de las cantidades y la información consignadas en los estados financieros. También incluye la evaluación de los principios contables aplicados, de las estimaciones de importancia hechas por la administración y de la presentación general de los estados financieros.

15. Para la comprobación de los estados financieros, en la auditoría se adoptó un enfoque basado en el análisis de los riesgos, con arreglo al cual los riesgos de inexactitudes significativas en las declaraciones y estados financieros deben evaluarse sobre la base de un conocimiento adecuado de la entidad y su entorno, incluido el control interno.

16. La función del Comisario de Cuentas consiste en emitir un dictamen sobre los estados financieros a partir de una auditoría. La auditoría se realiza de manera que ofrezca garantías razonables, no absolutas, de que los estados financieros no contienen inexactitudes significativas, incluidas las debidas a fraudes o errores.

17. Con respecto al examen de las operaciones de la OMS, en consonancia con nuestra evaluación de los riesgos, nos hemos centrado en el examen de las actividades de control de la gestión llevadas a cabo en las oficinas, el examen de la tecnología de la información y la comunicación, y el examen de la ejecución de la estrategia de adquisiciones. También hemos examinado la aplicación de la gestión de riesgos en las oficinas sometidas a auditoría.

18. Durante el ejercicio financiero de 2016, además de la auditoría de los estados financieros, también se han llevado a cabo auditorías en diferentes oficinas de la Sede: el grupo orgánico NMH, el IMT, la oficina de política y coordinación (CPC) de adquisiciones institucionales, el Centro Mundial de Servicios (GSC), AFRO, así como el equipo de apoyo interpaíses (IST) para África oriental y sudoriental y las oficinas en los países de Uganda, Zimbabwe, Mozambique, Benin y la República Centroafricana.

19. Además, también se han examinado los estados financieros de cinco entidades acogidas por la OMS: el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA), el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas (CICE), el Centro Internacional de Investigaciones sobre el Cáncer (CIIC), el Mecanismo Internacional de Compra de Medicamentos (UNITAID) y la Caja del Seguro de Enfermedad del Personal (SHI). Se ha preparado un informe por separado para el órgano deliberante de cada una de esas entidades.

20. El presente informe no incluye ninguna observación sobre los estados financieros de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la Oficina Regional para las Américas (AMRO), de cuya auditoría se encarga el Tribunal de Cuentas de España. Hemos aceptado la validez de dicha auditoría sobre la base de la carta de garantía de fecha 15 de marzo de 2017. El Tribunal nos informó de que, hasta ese momento, en la auditoría correspondiente a 2016, no se habían detectado errores significativos, inexactitudes o cualquier otra cuestión que pudiera repercutir negativamente en el dictamen de auditoría sobre los estados financieros de la OPS. Las cuentas anuales de 2015 también fueron aprobadas sin reservas. El Tribunal nos informó, además, de que podría garantizar de forma concluyente que no había inexactitudes significativas una vez que la auditoría de los estados financieros correspondientes 2016 se hubiera concluido y se hubiera certificado.

21. Hemos coordinado las esferas de auditoría planificadas con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (IOS), a fin de evitar la duplicación innecesaria del trabajo y de determinar el grado de fiabilidad de la labor de la Oficina. También hemos colaborado con el Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión (CCEIS) para mejorar aún más nuestra labor de auditoría.

22. Hemos informado de forma continuada a la administración de la OMS sobre los resultados de la auditoría mediante memorandos de observación y cartas sobre asuntos administrativos que contenían observaciones y recomendaciones detalladas. A lo largo del año financiero 2016 emitimos 18 cartas sobre asuntos administrativos. Esa práctica permite mantener un diálogo permanente con la administración.

B. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

23. En el presente informe se abordan cuestiones que, en opinión del Comisario de Cuentas, deben señalarse a la atención de la Asamblea Mundial de la Salud. La administración de la OMS tuvo la oportunidad de formular comentarios sobre nuestras observaciones de auditoría. Las recomendaciones presentadas a la administración tienen por objeto respaldar los objetivos del mandato de la OMS y mejorar la gestión financiera y la gobernanza de la Organización y añadirles valor.

1. ASUNTOS FINANCIEROS

1.1 Auditoría de los estados financieros

24. Hemos emitido un dictamen de auditoría sin reservas sobre los estados financieros de la OMS. Así pues, hemos determinado que los estados financieros reflejan adecuadamente, en todos los aspectos sustanciales, la situación financiera de la OMS correspondiente al ejercicio financiero que concluyó el 31 de diciembre de 2016, los resultados de su rendimiento financiero, los cambios en los activos netos/el patrimonio neto, los flujos de efectivo y la comparación del presupuesto y los importes reales, de conformidad con las IPSAS, como se dispone en la nota 2 de los estados financieros.

25. Agradecemos los esfuerzos hechos por la administración por cumplir las diferentes recomendaciones formuladas durante las auditorías interinas y de final de año de los estados financieros de la OMS correspondientes a 2016, a fin de presentar de forma adecuada los saldos de las cuentas pertinentes y mejorar la presentación y consignación de la información con arreglo a las IPSAS. Los estados financieros correspondientes al ejercicio que termina el 31 de diciembre de 2016 reflejan los ajustes en los saldos de las cuentas pertinentes, así como la información adicional de las notas y las correcciones realizadas en estas.

26. Además, de acuerdo con lo exigido en el Reglamento Financiero de la OMS, hemos determinado que las políticas contables se aplicaron sobre una base que corresponde a la del ejercicio financiero precedente. También hemos concluido que las transacciones de la OMS de las que hemos tenido conocimiento o que hemos verificado en el marco de la auditoría de los estados financieros se han efectuado, en todos los respectos importantes, de conformidad con el Reglamento Financiero y con las instrucciones de los órganos deliberantes.

27. Si bien hemos emitido un dictamen de auditoría sin reservas sobre los estados financieros, hemos constatado que existen una serie de ámbitos de mejora que figuran a continuación, que la administración debe abordar para mejorar el registro y la tramitación de las transacciones financieras y la presentación de informes al respecto, y para garantizar una presentación adecuada de los estados financieros en el próximo ciclo de presentación de informes.

1.2 Existencias – implantación del sistema mundial de gestión de existencias

1.2.1 Necesidad de actualizar la tasa correspondiente al empaquetado, flete y seguro en el sistema

28. En las auditorías realizadas en años precedentes, la administración señaló que las cuestiones relativas al cómputo del costo medio ponderado, la inclusión de los costos reales de empaquetado, flete y seguro, el seguimiento de las existencias caducadas y la notificación del inventario en tránsito al final de periodo, se incluirían en el sistema mundial de gestión de existencias (GIMS).

29. Hemos constatado que en enero de 2016 se inició la implantación y puesta en marcha del GIMS, y que el sistema se ha utilizado en la Sede en la gestión de los riesgos corporativos y las labores de preparación, vigilancia y respuesta a nivel mundial, así como en los almacenes de la Oficina Regional para Asia Sudoriental (SEARO); en los almacenes de la Oficina Regional para el Pacífico Occidental (WPRO), la Oficina Regional para el Mediterráneo Oriental (EMRO) y AFRO, la conversión concluirá en 2017. El examen realizado de la aplicación del GIMS puso de manifiesto que el sistema calcula automáticamente el costo medio ponderado. Actualmente, el registro de las existencias en tránsito no figura entre las prestaciones que ofrece el GIMS, mientras que las donaciones en especie se consignan en el sistema como ingresos varios con un incremento del 14% en concepto de empaquetado, flete y seguro. El sistema no registra los costos actuales correspondientes a esos tres conceptos, sino que, en su lugar, aplica una tasa del 14% al costo de las existencias adquiridas. No obstante, esa tasa es inferior a la tasa estándar vigente que utiliza el GSC en los fondos reservados o comprometidos para empaquetado, flete y seguro, que asciende al 15% desde julio de 2016, excluido el costo del seguro. Con el fin de aproximar los costos reales en concepto de empaquetado, flete y seguro que se agregarán al costo de las existencias, la tasa correspondiente debe actualizarse y utilizarse de forma sistemática a lo largo de un periodo financiero determinado para asegurar que la cuenta de existencias se presenta correctamente en los estados financieros.

1.2.2 Necesidad de mejorar la clasificación de las existencias

30. Un examen más a fondo de los datos del GIMS puso de relieve que era necesario clasificar las existencias en artículos caducados y no caducados, a fin de mejorar la integridad y la utilidad de los datos que figuran en los informes financieros.

1.2.3 Necesidad de agilizar la formulación de políticas y procedimientos operativos normalizados para la eliminación de las existencias caducadas

31. La validación del estado de la aplicación de la recomendación que formulamos en la auditoría precedente relativa a los procedimientos operativos normalizados de ámbito mundial sobre la eliminación de existencias caducadas, puso de manifiesto que esos procedimientos todavía no han terminado de elaborarse. En la actualidad se ha elaborado una nota conceptual sobre el modo de abordar la cuestión más amplia relativa a la necesidad de una política y una estrategia de carácter mundial en materia de respuesta ante emergencias, gestión de la cadena de suministro y gestión de existencias. Una vez aplicada, esa política de ámbito mundial formará la base de los procedimientos operativos normalizados sobre la eliminación de existencias caducadas.

32. **Hemos recomendado que la OMS siga trabajando en las cuestiones relativas al inventario de existencias en toda la Organización, mediante la evaluación de los mecanismos de control de existencias vigentes en materia de valoración y notificación, y que posteriormente formule una política de ámbito mundial para la gestión de la cadena de suministro y la gestión de existencias que sirva de base para la creación de procedimientos operativos normalizados sobre la gestión de existencias caducadas.**

1.3 Gastos

1.3.1 Clasificación errónea de los gastos en las cuentas

33. Con el fin de mejorar el cumplimiento de las políticas vigentes y evitar errores en la clasificación de las cuentas, en 2015 recomendamos, y la OMS estaba de acuerdo con ello, que se proporcionara más orientación y capacitación pertinente a los funcionarios, se velara por el cumplimiento de los reglamentos y se fortaleciera el proceso de examen en la asignación de tipos de gastos que debieran utilizarse antes de crear una orden de compra en el GSM.

34. Durante la auditoría interina de 2016 observamos que se habían anotado o clasificado erróneamente gastos en las cuentas de servicios por contrata (US$ 8,4 millones), acuerdos con organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y con organizaciones no gubernamentales (ONG) (US$ 5,3 millones) y gastos generales de funcionamiento (US$ 3,1 millones). Para corregir esos errores y garantizar que los saldos de las cuentas de gastos afectadas fueran correctos al final del ejercicio, hubo que crear lotes especiales de gastos tramitados electrónicamente. También reiteramos la recomendación de que se siguiera fortaleciendo el proceso de examen al establecer la clasificación de emplazamiento de gastos destinados a proyectos/tareas/consignaciones (PTAEO), en particular a la hora de asignar los tipos de gastos. La administración se mostró de acuerdo, y seguirá tratando de detectar otras posibles transacciones erróneas que deban corregirse.

35. Al final del ejercicio, constatamos que seguía habiendo errores en los gastos anotados en las cuentas de gastos generales de funcionamiento (US$ 1,9 millones), suministros y material médicos (US$ 2,2 millones) y servicios por contrata (US$ 1,1 millones) que afectaban a otras cuentas de gastos, como las cuentas de gastos de personal, y equipo, vehículos y mobiliario. La administración corrigió los gastos que se habían imputado erróneamente, y señaló que la exactitud del registro y codificación de los gastos aumentaría considerablemente al mejorar la codificación interna de la página de solicitud de compra en el GSM, que se implantará a mediados de 2017, así como mediante una mayor vigilancia y seguimiento de los usuarios.

36. **Hemos recomendado que la OMS agilice el proceso de mejora de la codificación interna de la página de solicitud de compra del GSM y que siga proporcionando orientación y capacitación pertinente a los usuarios teniendo en cuenta el nuevo proceso de asignación de tipos de gasto en el GSM, a fin de obtener el código de cuenta de gastos correcto para la transacción.**

1.3.2 Error en la asignación de los gastos en la contabilización de las obras de construcción en curso del nuevo edificio y de los programas informáticos en proceso de desarrollo

37. Los gastos correspondientes a 2016 derivados de la construcción del nuevo edificio de la Sede que está en curso, se anotaron con cargo a las cuentas de gastos de servicios por contrata (US$ 4,7 millones) y gastos generales de funcionamiento (US$ 1,69 millones). En la contabilización de las obras de construcción del nuevo edificio para el informe de los estados financieros al cierre del ejercicio, dichos montos se anotaron en la cuenta de regularización de los activos fijos, y se asignaron como deducción en la cuenta de gastos de equipo, vehículos y mobiliario, en lugar de como deducción en las cuentas de gastos de servicios por contrata y gastos generales de funcionamiento, respectivamente, a las que previamente se había imputado el gasto. Del mismo modo, en la contabilización de los programas informáticos intangibles en proceso de desarrollo, la cuenta de gastos de servicios por contrata no se redujo en US$ 2,4 millones, sino que la reducción se aplicó a la cuenta de gastos de Equipo, vehículos y mobiliario.

38. Si bien ya se habían efectuado los ajustes necesarios para corregir los saldos de las cuentas afectadas en los estados financieros, los errores de clasificación cometidos pusieron de relieve la necesidad de corregir la trayectoria de la asignación de los gastos de forma que figuren en las cuentas pertinentes donde los gastos se registraron inicialmente, con arreglo al aumento previsto en las transacciones generadas por la construcción del nuevo edificio y el desarrollo de nuevos programas informáticos. Ello garantizará que las obras en construcción en curso y los programas informáticos en proceso de desarrollo se contabilicen en las cuentas que correspondan.

39. **Hemos recomendado que la OMS asigne correctamente la cuenta de regularización para la contabilización de las obras de construcción en curso y los programas informáticos en proceso de desarrollo en las cuentas de gastos pertinentes, a fin de evitar que se produzcan los mismos errores de clasificación en los estados financieros.**

1.3.3 No contabilización de los costos y gastos relacionados con las provisiones de fondos

40. Constatamos que en el punto 6.7 del contrato celebrado por la OMS en 2016 por un costo de Fr.s. 17,5 millones para la construcción de un nuevo edificio en la Sede de la OMS se dispone que deberá hacerse una provisión de fondos equivalente al 5% del importe facturado y que la OMS entregará la cuantía correspondiente a dicha provisión de fondos en un plazo de 30 días a partir de la aceptación del proyecto.

41. Constatamos que la OMS pagó al contratista, e imputó a la cuenta de gastos de servicios por contrata la cantidad que debía abonarse, deducido el 5% correspondiente a la provisión de fondos. Si bien ese anticipo del 5% también forma parte del costo de los trabajos realizados o de los servicios prestados, la OMS no cuenta con una política o un procedimiento que rija el tratamiento contable de dichos anticipos. La provisión de fondos efectuada en 2016 ascendió a US$ 0,3 millones.

42. **Hemos recomendado que la OMS establezca una política y un procedimiento para el tratamiento contable de las provisiones de fondos establecidas en los contratos celebrados por la OMS a fin de proporcionar orientación y uniformidad en el registro de esas provisiones y garantizar que los anticipos efectuados se registren en el ejercicio financiero al que correspondan.**

1.4 Solicitud por los miembros del personal de la prestación por familiares a cargo

43. El examen realizado de las solicitudes presentadas por los miembros del personal para la modificación de su situación administrativa y la tramitación de derechos y prestaciones en el GSC puso de manifiesto que se comprueba la exhaustividad de los datos de los documentos justificativos presentados mediante el sistema de gestión de contenidos institucionales, con arreglo a la lista de verificación de derechos y prestaciones. Constatamos que el proceso no entraña ningún examen o verificación por el funcionario designado u autorizado de los documentos del lugar de destino del miembro del personal. Los recursos humanos de ámbito mundial del Centro Mundial de Servicios confirmaron que no existía ninguna política o procedimiento relativo al examen o verificación de los documentos que incorporan los miembros del personal en el sistema de gestión de contenidos institucionales, cuando se presenta una solicitud de actualización de datos o se solicita una prestación.

44. Los cambios en los datos personales de los miembros del personal tienen consecuencias financieras con relación a una serie de derechos. Por consiguiente, es importante que la documentación presentada para modificar la situación administrativa de los miembros del personal, así como para solicitar una prestación se examinen en el lugar de destino antes de que se incorporen al sistema de gestión de contenidos institucionales. La ausencia de un procedimiento de verificación de los documentos justificativos entraña riesgos de sobrepago y de incumplimiento del Reglamento de Personal.

45. La administración observó que siempre se ha recurrido a la regla 490 del Reglamento de Personal cuando se ha pedido a los miembros del personal que aporten documentación. Se añadió que en el procedimiento operativo normalizado publicado, los recursos humanos de ámbito mundial ya habían indicado que los documentos justificativos relacionados con esas transacciones de recursos humanos debían incorporarse en el GSM y verificarse. No obstante, consideramos que la verificación de los documentos en el lugar de destino del miembro del personal, donde se puede obtener y verificar fácilmente la información antes de introducirla en el sistema de gestión de contenidos institucionales, contribuirá a garantizar la exactitud de la información contenida en el GSM.

46. **Hemos recomendado que la OMS refuerce los requisitos para la actualización de datos y la solicitud de prestaciones, mediante la implantación de procedimientos de examen y verificación de la documentación relativa a los familiares a cargo en el lugar de destino del miembro del personal, donde se puede obtener y verificar fácilmente la información antes de introducirla en el sistema de gestión de contenidos institucionales, a fin de garantizar que la percepción de la prestación se base en la exactitud de la información.**

1.5. Cooperación financiera directa (CFD)

47. Los gastos por concepto de CFD ascendieron de US$ 243,5 millones en 2015, a US$ 203,7 millones en 2016. Al 31 de diciembre de 2016 se había notificado un reembolso total de US$ 0,4 millones como deducción directa de la cuenta de gastos para CFD, y como suplemento de las cuentas por cobrar en relación con la CFD se consignaron US$ 0,22 millones, de los cuales US$ 0,18 millones se habían cobrado.

48. Los resultados de nuestro control de la documentación necesaria para el proceso de CFD basado en comprobaciones de órdenes de compra de al menos US$ 1 millón, revelaron que la documentación relativa a la CFD era incompleta o faltaba un vínculo en el sistema de gestión de los contenidos institucionales, a pesar de que se disponía de una lista de comprobación de la CFD. En dos oficinas en los países, en África, notamos que las fechas de ejecución de la CFD eran anteriores a las fechas de aprobación del acuerdo de CFD, y en una oficina observamos la aceptación de una propuesta que no reunía los requisitos. Además, comprobamos que las órdenes de compra concernientes a CFD estaban cerradas en el GSM sin los requeridos informes técnicos prescritos en el procedimiento operativo normalizado.

49. En particular, esa falta de documentación se reflejó en el informe de seguimiento de la CFD correspondiente a 2016, en respuesta al cual la Administración procuró reforzar los controles mediante la realización de actividades orientadas a mejorar la CFD en las regiones, entre ellas el seguimiento y las comprobaciones sobre el terreno de las actividades en curso, y el examen posterior de las actividades concluidas.

50. Hemos tomado nota de la reducción progresiva de los informes sobre CFD pendientes, que en 2016 fueron 588, en comparación con 1116 en 2015; 1287 en 2014 y 3234 in 2013. En las auditorías de oficinas en los países se observó la presentación tardía de informes sobre CFD en AFRO, el IST para África oriental y meridional, y la oficina de la OMS en Uganda. La tendencia descendente en el número de informes pendientes es una manifestación de los denodados esfuerzos de la Administración por reducir esos retrasos mediante un mejor control, el seguimiento intensificado con las oficinas regionales de la OMS que supervisa a las diferentes oficinas en los países, así como políticas más rigurosas en materia de CFD. No obstante, aún es preciso poner al día los informes atrasados y hacer frente a los posibles efectos que cualquier reembolso pudiera tener en los estados financieros.

51. **Hemos recomendado que la OMS refuerce más aún el control de supervisión, a fin de garantizar la integridad de todos los aspectos de la ejecución y notificación de la CFD y, al mismo tiempo, mantenga un mayor control e intensifique el seguimiento con las oficinas que tienen informes sobre CFD pendientes, con miras a asegurar la oportuna presentación de los informes y seguir reduciendo el número de informes pendientes.**

1.6 Ejecución directa

52. En 2016, los gastos por concepto de ejecución directa fueron de US$ 233,02 millones, lo que supone un incremento del 5,5% respecto de los US$ 220,9 millones en 2015. El aumento de los gastos se debe principalmente a las actividades relacionadas con la poliomielitis en la EMRO. AFRO y EMRO realizaron el 99% de los gastos de ejecución directa en 2016.

53. El informe de seguimiento de la ejecución directa correspondiente a 2016 reveló que el número de informes sobre ejecución directa pendientes se había reducido significativamente, de 1837 al 31 de diciembre de 2015, a 1101 al 2 de marzo de 2017, lo que supone una disminución del 40%. La Región de África tenía pendiente la presentación de 671 informes (60,9% del total), y la EMRO tenía 420 informes pendientes (38,1% del total). Los equipos de auditoría en AFRO y las oficinas de la OMS en Benin, Mozambique, la República Centroafricana y Uganda confirmaron que existían informes pendientes. A ese respecto, reconocemos el esfuerzo de la Administración por reducir el número de informes pendientes.

54. En la auditoría de las oficinas en los países de África también notamos deficiencias tales como la documentación incompleta de los justificantes, el uso inapropiado de un plan de ejecución directa, gastos indebidos y demoras en el inicio de las actividades.

55. La Administración explicó que uno de los problemas en la presentación de informes sobre ejecución directa es la rotación de coordinadores y gestores de consignaciones en las diferentes oficinas en los países, lo que afecta considerablemente la cadena de retroinformación y el mecanismo de seguimiento. Para hacer frente a esos problemas, la Administración introdujo medidas orientadas a alertar individualmente y a tiempo a los encargados de presentar los informes requeridos. Además, la Administración pidió a los funcionarios de la oficina de presupuesto y finanzas que siguieran colaborando con las oficinas en los países a fin de reducir más aún el número de informes pendientes, y que los funcionarios técnicos responsables aseguraran la finalización y recepción en plazo de los informes en el GSM.

56. **Hemos recomendado que la OMS refuerce los controles relativos a las evaluaciones de la documentación exigida, los gastos realizados y la observancia de hitos que aseguren el cumplimiento de los procedimientos operativos normalizados concernientes a la ejecución directa, y que siga adoptando medidas destinadas a reducir, e incluso eliminar, las causas de las demoras en la presentación de informes sobre ejecución directa, con miras a seguir reduciendo el número de informes pendientes.**

1.7 Cancelación de cuentas por cobrar relacionadas con anticipos para viajes pendientes desde hace mucho tiempo

57. La cuenta recuperable de anticipos para viajes permite consignar los anticipos excesivos o las transacciones de viajes que estén en mora, cuya recuperación se deducirá de la nómina. El saldo de esa cuenta se redujo de US$ 0,5 millones en 2015 a US$ 0,4 millones en 2016. En 2015, la oficina de finanzas del GSC inició un amplio proceso de depuración de cuentas por cobrar pendientes desde hace mucho tiempo, lo que en 2016 dio lugar a la cancelación de cuentas por cobrar por anticipos para viajes por un total de US$ 0,3 millones. La complejidad de los balances pasados movió a la Administración a no recuperar los saldos que estaban pendientes desde hacía más de dos años al 31 de diciembre de 2016.

58. Valoramos la iniciativa de la Administración tendiente a depurar y revisar las cuentas por cobrar pendientes desde hace mucho tiempo relacionadas con transacciones de viaje, lo que propició, entre otra cosas, el mejoramiento del enfoque del GSC relativo a la recuperación de sumas de los funcionarios que dejarán la Organización, mediante un nuevo guion en lenguaje de consulta estructurada (SQL) que se utilizará junto con el módulo para viajes del GSM. La Administración explicó que el proceso y la coordinación de la conciliación con las unidades pertinentes se habían reforzado para asegurar la recuperación de los anticipos antes de que finalizara la tramitación de la separación. Además, se introdujo un nuevo proceso que permite generar una nota de crédito para establecer las recuperaciones del personal que deja la Organización en todos los casos en que los reembolsos de gastos de viaje no se hubiesen presentado y las solicitudes de reembolso en mora todavía estuvieran pendientes 60 días después del viaje de regreso. Este proceso procura reducir el riesgo de que se detecten sumas recuperables una vez finalizada la tramitación de la separación.

59. La cancelación de las cuentas por cobrar relacionadas con los viajes en el periodo auditado no debería sentar un precedente. Se espera que la introducción de nuevas políticas y controles mejorados permita prevenir la acumulación prolongada de anticipos para gastos de viajes y, consiguientemente, evitar cancelaciones.

60. **Hemos recomendado, y la OMS acordó, seguir tratando el problema de las cuentas por cobrar pendientes desde hace mucho tiempo mediante el pronto cierre/pago de las transacciones relativas a viajes, a fin de minimizar los efectos en las cuentas afectadas de los estados financieros, y aplicar los nuevos procesos y controles mejorados previstos para tramitar la recuperación de los anticipos para viajes y, de ese modo, prevenir la acumulación del saldo de la cuenta recuperable de anticipos para viajes.**

1.8 Presentación de informes sobre propiedades, planta y equipo plenamente compatibles con las IPSAS en 2017

1.8.1 Presentación de informes en el GSM mediante el software Discoverer (registro de activos fijos)

61. Examinamos el registro de activos fijos al 31 de diciembre de 2016 como parte de nuestra iniciativa de auditoría, a fin de determinar la disposición de la OMS a cumplir plenamente los requisitos de la IPSAS 17 tras la finalización del periodo de transición. Para el seguimiento de sus activos fijos, las oficinas de la OMS utilizan actualmente el registro de activos fijos, un instrumento importante que contribuye a asegurar la introducción y el seguimiento de información completa y exacta en el módulo de activos fijos.

62. La comprobación física de los artículos notificados «en uso» en el registro de activos fijos de las oficinas en los países visitadas en 2016 durante la auditoría de cierre del ejercicio reveló la existencia de artículos que: *a*) ya no eran útiles debido a la obsolescencia, en Mozambique; *b*) estaban por ser eliminados o se habían vendido/eliminado, en Benin y la República Centroafricana; *c*) no se consignaban en el registro de activos fijos, en Benin y la República Centroafricana; y *d*) se encontraban en AFRO (Benin). Esto son signos de múltiples problemas en las oficinas sobre el terreno, que repercuten en la preparación de la OMS para cumplir plenamente las IPSAS en 2017.

63. Asimismo, hemos notado que algunos informes de Discoverer no proporcionan información correcta sobre los activos. La Administración explicó que los informes se debían extraer directamente de Oracle. Un instrumento estándar de Oracle para la presentación de informes (Cost Summary Report and Reserve Summary Report) representa una opción fiable para obtener datos financieros y llevar a cabo con exactitud los procesos de cierre de los ejercicios mensuales y anuales. Sin embargo, observamos también que el producto solo estaba disponible en formato de texto y podría requerir el ingreso manual de datos en aras de la flexibilidad del uso durante el análisis.

64. **Hemos recomendado a la OMS que procure lograr la integridad y la exactitud del seguimiento y la notificación de propiedades, planta y equipo, en los niveles regional y nacional, en particular en la Región de África, a fin de garantizar el pleno cumplimiento de las IPSAS.**

65. **También hemos recomendado a la OMS que introduzca un instrumento más fiable para el seguimiento de los datos sobre activos, y que mejore la funcionalidad de los informes financieros de Oracle relativos a propiedades, planta y equipo, a fin de asegurar el cumplimiento de las IPSAS.**

1.8.2 Presentación de informes financieros tras la finalización de la disposición transitoria con arreglo a la IPSAS 17

66. En 2012 la OMS notificó en sus estados financieros la titularidad de edificios y terrenos, y aprovechó el periodo quinquenal de transición con arreglo a la IPSAS 17, antes de contabilizar todas las clases de activos, en 2017.

67. A tenor del documento sobre la disposición transitoria relativa a propiedades, planta y equipo de la OMS, estos se capitalizarán si su vida útil se ha mantenido hasta el 1 de enero de 2017. Los activos totalmente depreciados, pero aún útiles o en uso no se considerarán para determinar el saldo de apertura de 2017 por concepto de propiedades, planta y equipo. Además, la Administración nos comunicó que el saldo de apertura incluía un 14% adicional, que es la estimación prevista para cubrir los gastos directos que supondrá el traslado y acondicionamiento de los bienes para su utilización.

68. Creemos que la contabilización de propiedades, planta y equipo para 2017 debería cumplir el requisito estipulado en el párrafo 4 de la IPSAS 17 y el Manual de la OMS sobre las IPSAS, según el cual los costos de propiedades, planta y equipo se deberán contabilizar exclusivamente si fuera probable que los futuros beneficios económicos o posibles servicios asociados con esos artículos fueran para la entidad, y los costos o valores razonables de los artículos se pudiesen calcular de manera fiable. Las propiedades, planta y equipo que se deprecien totalmente, pero aún se estén utilizando, se deberán contabilizar y asentar en los estados financieros, debido principalmente a los posibles servicios y beneficios económicos que aún podrían brindar a la OMS hasta que dejen de contabilizarse. Además, se alienta a las entidades a declarar el número de artículos o el valor contable bruto de todo bien de uso totalmente depreciado que se siga utilizando, con arreglo al párrafo 94 *b*) de la IPSAS 17.

69. La Administración nos informó de que los gastos conexos reales incurridos para poner en servicio los activos no se pudieron añadir a los costos de adquisición, pero en octubre de 2016 se introdujo una solución sistémica para imputar un 14% adicional a todas las adquisiciones de activos que no incluyeran gastos conexos en el precio de adquisición. No obstante, esa tasa es inferior al 15% habitualmente utilizado por el GSC con respecto a los fondos comprometidos para portes y embalaje, y repercutirá en el costo total de adquisición de un activo.

70. **Hemos recomendado a la OMS que, al contabilizar las clases de activos restantes tras el periodo de transición, adopte el principio de contabilización con arreglo al párrafo 14 de la IPSAS 17, así como el requisito de divulgación con arreglo al párrafo 94 *b*) de la IPSAS 17 respecto del valor contable correspondiente a propiedades, planta y equipo depreciados totalmente, pero que se mantengan en uso.**

71. **También hemos recomendado a la OMS que divulgue en las notas de los estados financieros, con arreglo al párrafo 30 *b*) de la IPSAS 17, el uso de una tasa normalizada para los gastos conexos a la adquisición de propiedades, planta y equipo, y actualice esa tasa para aproximar los gastos atribuidos directamente al traslado y acondicionamiento de los activos para su utilización.**

2. ASUNTOS DE GOBERNANZA

72. De conformidad con nuestro mandato, recogido en el párrafo 14.3 del Reglamento Financiero de la OMS, consistente en formular observaciones sobre la eficacia de los procedimientos financieros, el sistema contable, los controles financieros internos y, en general, la gestión y las operaciones de la Organización, hemos llevado a cabo un examen de las medidas de control interno aplicadas en las principales áreas de operaciones en África y en dos oficinas en la Sede. También examinamos la gobernanza en las áreas de tecnología de la información y las comunicaciones; aplicación de la estrategia de adquisiciones de la OMS; y gestión de riesgos. Se han formulado y examinado con la Administración recomendaciones que añaden valor, con el fin de fortalecer la eficacia y la eficiencia de la gestión de la Organización.

2.1 Controles de gestión

73. El sistema de control interno de la OMS está concebido para garantizar a los Estados Miembros y contribuyentes que: *a*) se alcancen los resultados y objetivos; y *b*) se cumplan los requisitos legales y reglamentarios, entre otros. Se espera que el marco de control interno proporcione controles más rigurosos que permitan utilizar los recursos con mayor eficacia y eficiencia. En particular, la OMS persigue el objetivo de identificar los riesgos y desarrollar estrategias y procedimientos eficaces para controlarlos o gestionarlos. Se espera que esas aspiraciones institucionales permitan mejorar los métodos de trabajo para alcanzar los resultados previstos y fortalecer la rendición de cuentas y la administración de los recursos.

74. Habida cuenta de la declaración de control interno emitida por la Organización, es crucial que los controles de la gestión estén en orden y funcionando según lo previsto. Durante el año comprobamos el funcionamiento de los controles de primera línea de la OMS, la vanguardia de la defensa reconocida para el control eficaz de las operaciones, por cuanto estas están establecidas y se manifiestan en varios procesos críticos de oficinas seleccionadas. Nuestras comprobaciones se centraron en determinar el nivel de eficacia de esos controles de gestión, así como las oportunidades para mejorar los procesos en todas las instancias de la gestión. Específicamente, comprobamos los controles que se realizan en algunos procesos cruciales de gestión en AFRO, el IST para África oriental y meridional, y las oficinas de la OMS en Benin, Mozambique, la República Centroafricana, Uganda y Zimbabwe. También comprobamos esos controles en dos oficinas en la Sede, a saber, el IMT y el grupo orgánico NMH.

75. En general, nuestro examen detectó una destacable evolución hacia el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia de las operaciones, por ejemplo en relación con el pacto de rendición de cuentas; el uso de la lista de verificación para la autoevaluación del control interno; el inicio del Programa de Transformación de la Secretaría de la OMS en la Región de África; la introducción de indicadores clave del desempeño como un instrumento de evaluación que ayude a la Organización a definir y evaluar sus progresos; el establecimiento de un comité sobre gestión de riesgos y cumplimiento en el marco del proyecto de rendición de cuentas y fortalecimiento del control interno en AFRO; y la introducción de actividades de rendición de cuentas y garantías en relación con la CFD. Sin embargo, advertimos algunas lagunas de control, según se describen en los párrafos siguientes.

2.1.1 Administración del efectivo

76. En cuatro de las oficinas en los países que visitamos observamos la falta de separación de funciones incompatibles respecto de la custodia y registro del efectivo. Aunque había controles de compensación del Representante de la OMS responsable, esta situación se debería evitar en la medida de lo posible. En dos oficinas en los países también observamos un saldo de efectivo excesivo, por encima del límite fijado para las cuentas de adelantos. En una de esas oficinas, el prescrito arqueo de caja sin previo aviso no se realizaba periódicamente, ni se había nombrado debidamente a la persona responsable del control del efectivo.

2.1.2 Cooperación financiera directa

77. Hemos observado demoras en la presentación de informes sobre CFD y requisitos de documentación incompletos relativos a proyectos de CFD. También observamos procedimientos de examen y aprobación inapropiados, antes del otorgamiento de fondos para CFD. Es preciso reforzar el seguimiento sobre el terreno y las ulteriores actividades de garantía. Además, hemos observado casos en los que el asociado para la ejecución no cumplía los procedimientos operativos normalizados vigentes relativos a integridad de las propuestas. Entre las observaciones sobre asuntos financieros se presenta un examen general de esta cuestión.

2.1.3 Ejecución directa

78. En la Región de África se observó la persistencia de retrasos evidentes en la presentación de informes sobre ejecución directa pendientes. Algunos proyectos de ejecución directa no se ejecutaban conforme a lo planeado. También se observaron gastos indebidos imputados a fondos para ejecución directa, lo que repercute en la ejecución del proyecto. También había fallos en el suministro de justificantes relativos al uso del programa de ejecución directa. Por otra parte, es preciso mejorar el examen de los informes y el seguimiento de la ejecución directa. En la sección sobre asuntos financieros del presente informe se incluye un examen amplio de esta área.

2.1.4 Gestión de recursos humanos

79. En la Región de África se observaron demoras en las presentaciones realizadas a través de la versión electrónica del sistema de gestión y mejora del desempeño (ePMDS) y/o el incumplimiento de los requisitos de ese sistema y la incompatibilidad de los objetivos con los criterios objetivos del modelo SMART. Asimismo, es necesario *a*) redoblar esfuerzos para realizar valoraciones del desempeño del personal orientadas a inculcar una cultura de rendición de cuentas reforzada por parte de las personas y los equipos, mediante el mejor cumplimiento del requisito de presentación de evaluaciones del desempeño del personal; y *b*) fortalecer los criterios objetivos del modelo SMART del ePMDS, a fin de velar por la claridad de los compromisos personales, los productos cuantificados y las normas de desempeño, como base para la apropiada evaluación del desempeño.

80. En el IMT observamos que los objetivos de desempeño en el ePMDS no eran mensurables ni tenían plazos especificados, y por lo tanto no estaban formulados con arreglo al modelo SMART. En el IMT, el aumento de sueldo dentro del mismo grado se otorgaba sin la base necesaria prescrita en la versión electrónica avanzada del ePMDS (ePMDS+), lo que contradice la política de aumentos de sueldo dentro del mismo grado. Además, no se aprovecharon las oportunidades de capacitación en materia de gestión de la carrera profesional, y algunos funcionarios del IMT asistieron a reuniones de capacitación que no están armonizadas con sus necesidades, o bien no recibieron ningún tipo de capacitación.

81. En el grupo orgánico NMH hemos notado que es preciso introducir controles suficientes y apropiados, en particular en forma de seguimiento y examen de los procesos de contratación y selección. Con respecto a la gestión del desempeño, se observaron demoras en la presentación del ePMDS+, particularmente durante el ciclo de mitad del año. Además, se observó que los objetivos de desempeño no eran mensurables ni tenían plazos fijados, por lo que no cumplían los criterios del modelo SMART. También hemos observado que el aumento de sueldo dentro del mismo grado no es compatible con la política pertinente y, por consiguiente, requiere una aplicación más rigurosa y uniforme en todo el grupo orgánico.

2.1.5 Informes a los donantes

82. Hemos observado que en la Región de África persisten casos de informes pendientes a los donantes. Al 31 de diciembre de 2016 había 118 informes pendientes, o sea el 18% del número total (659) de informes pendientes. No obstante, gracias a la aplicación de un control del seguimiento y a la intervención de personal directivo superior se observó una disminución significativa del número de informes pendientes.

83. En el grupo orgánico NMH también se observaron demoras en el suministro de los requeridos informes a los donantes, a pesar de algunos mecanismos de seguimiento introducidos por el Departamento de Finanzas. Al 31 de diciembre de 2016 el grupo orgánico tenía 23 informes pendientes, o sea el 3% (23/659) del número total de informes pendientes en todo el mundo.

2.1.6 Gestión de viajes

84. Aún persisten problemas debidos a la ineficacia en los controles de los viajes en la Región de África, a saber: falta de preparación de planes de viaje; demora en la aprobación de solicitudes de viaje y/o incumplimiento de las reglas pertinentes; no presentación, o presentación tardía, de los preceptivos informes de viaje; y creación indebida de solicitudes de reembolso de gastos de viajes en el módulo de viajes del GSM. En el IMT hemos observado que los detalles de los viajes o los planes de viaje no se actualizaban trimestralmente ni contaban con la aprobación del director del proyecto. Hemos notado que era común la inobservancia del plazo de 10 días requerido entre la fecha de aprobación de la solicitud de viaje y la del viaje.

2.1.7 Gestión de adquisiciones

85. En algunas oficinas de la Región de África hemos observado deficiencias en la elaboración de planes de adquisiciones. Análogamente, hemos notado que no se habían subido al sistema de gestión de los contenidos institucionales los documentos requeridos para algunas adquisiciones.

86. En el IMT hemos notado que la autorización obligatoria de la Oficina del Asesor Jurídico no se había subido al GSM en apoyo de las cartas de acuerdo para los contratos no financiados con donaciones. En el mismo contexto, detectamos cartas de acuerdos no financiados con donaciones, clasificadas erróneamente y registradas como cartas de acuerdos financiados con donaciones. En el grupo orgánico NMH nuestro examen reveló que algunas cartas de acuerdos financiados con donaciones no tenían ninguna documentación justificativa de evaluación técnica, ni resultados de pruebas, ni memorando de selección, en contravención del procedimiento operativo normalizado XVI 003.

2.1.8 Gestión de activos e inventario

87. En la Región de África se observaron deficiencias en la gestión de activos, entre ellas la verificación incompleta o la inexistente de activos; la falta de recibos; la inclusión de artículos no notificables y la omisión de artículos notificables en el registro de activos fijos; la no eliminación o la eliminación tardía de activos obsoletos e inservibles; y la presentación atrasada del certificado anual de activos fijos.

88. En la misma Región hemos notado deficiencias en el registro de movimientos de inventario, así como el desempeño de funciones incompatibles. Además, observamos la falta de información sobre el costo y las fechas de caducidad de algunos artículos de inventario, así como la presencia de medicamentos caducados.

89. En el IMT advertimos que no existían directrices que definieran la rendición de cuentas, la custodia y las salvaguardias de los activos de tecnología de la información, aunque en la actual configuración esos activos están a cargo del departamento.

90. Enviamos cartas a la Administración para transmitir los resultados de nuestra auditoría de las oficinas en África, el IMT y el grupo orgánico NMH. Las cartas contenían las recomendaciones formuladas por la auditoría para mitigar los riesgos operacionales y subsanar las deficiencias observadas en la auditoría, que en su mayor parte fueron aceptadas y aplicadas por la Administración. Sin embargo, en las oficinas auditadas observamos que esas deficiencias eran comunes y recurrentes.

91. La declaración de control interno establece la responsabilidad del Director General por la administración y ejecución de los programas de la OMS. Además, esa declaración revela que el control interno es una función clave de la Administración y una parte integral de todo el proceso de gestión de las operaciones de la OMS. Fundamentalmente, lo que se presenta en la declaración de control interno es el valor que aporta ese control a las decisiones operacionales y de gestión de la Organización. Por consiguiente, es vital que la OMS redoble sus esfuerzos por asegurar el funcionamiento de los controles internos para gestionar sus riesgos.

92. El marco de control interno de la OMS prescribe las responsabilidades y las obligaciones de rendición de cuentas de los funcionarios siguientes:

a) Directores Regionales – asegurar que los Jefes de oficinas de la OMS en los países observen las políticas y los procedimientos de control interno, e identificar y subsanar las deficiencias importantes conocidas de ese control;

b) Subdirectores Generales – asegurar que se adopten medidas para hacer frente a las deficiencias importantes conocidas de ese control en sus respectivos grupos orgánicos y establecer en cada grupo orgánico las políticas y los procedimientos de control interno específicos delegados en ellos por el Director General; y

c) Representantes de la OMS – aplicar en la oficina en el país las políticas y los procedimientos de control interno específicos, asegurar observancia de las políticas y los procedimientos internos de gestión, por ejemplo, las políticas y los procedimientos concernientes a adquisiciones y gestión de activos, viajes y recursos humanos y financieros, e identificar y subsanar las deficiencias y los riesgos de control interno importantes.

93. Por consiguiente, estimamos necesario que la Región de África, así como el IMT y el grupo orgánico NMH sigan mejorando y reforzando su sistema de control interno y los hagan funcionar con mayor eficacia, a fin de alcanzar sus objetivos operacionales sin obstáculos materiales. A fin de mantener un sólido sistema de control interno, la Administración deberá asegurarse periódicamente de que los procesos de control apropiados gestionen eficientemente los riesgos a los que está expuesta la Organización y los reduzcan a un nivel aceptablemente bajo. Para ello se debería inculcar a todos el personal un sentido más profundo de la responsabilidad, en la medida en que la Organización se propone superar las lagunas y deficiencias observadas en nuestra auditoría. La Administración debería establecer pautas claras sobre el cumplimiento efectivo de las responsabilidades de control para dar un mayor nivel de seguridad en relación con la declaración de control interno formulada.

94. **Hemos recomendado que la OMS refuerce la política y el marco de control interno existentes, con el fin de fomentar la eficacia en el seguimiento de los controles administrativos integrados en todos los procesos operacionales, y maximice el valor de su mecanismo de gobernanza para las actividades de control interno mediante una orientación más próxima destinada a proporcionar un alto grado de seguridad en lo concerniente a la declaración de control interno adjunta a sus estados financieros.**

2.2 Gestión de la tecnología de la información

95. Fundamentalmente, la gobernanza de la tecnología de la información se refiere a la creación de la capacidad institucional en materia de tecnología de la información desarrollada por la Dirección general o la junta de tecnología de la información con el fin de controlar eficazmente el desarrollo y la aplicación de una estrategia de tecnología de la información que preste apoyo a las actividades generales de la entidad. En agosto de 2016, la cartera de iniciativas planeadas por el IMT mereció el respaldo de la Organización para establecer el fondo mundial de tecnología de la información propuesto por el departamento. Se convino en que los fondos se otorgarían en septiembre de 2016. El departamento calculó que las necesidades iniciales de financiación ascenderían a US$ 28,22 millones para el bienio en curso, y a un total de US$ 80,02 millones distribuidos en tres bienios.

96. El principal desafío para el IMT en lo que respecta a la materialización de su nueva visión como impulsor estratégico de la OMS consiste en lograr el establecimiento y la institucionalización de un plan oficial de orientación tecnológica claramente definida para toda la Organización y armonizada con los objetivos institucionales. Este plan de gobernanza debería tener el apoyo de un marco estructurado en materia de tecnología de la información que allane el camino para que los procesos cruciales de las unidades subalternas funcionen de la manera deseada. Si bien el IMT ha realizado esfuerzos sustanciales por establecer sistemas y procedimientos destinados a mejorar su gobernanza en general, ello debería ser más constante. Una vez que los mecanismos de gobernanza de la tecnología de la información se establecen, el departamento puede esperar sinergias excelentes en toda la amplia gama de procesos operacionales.

2.2.1 Planificación estratégica y operacional – ausencia de un plan estratégico de TI concreto y estable

97. La Organización considera que el uso de la TI constituye una *función instrumental clave* en el marco de sus operaciones mundiales, por cuanto permitirá que la *Organización preste servicios de buena calidad para la gestión de la información y la tecnología en todas las oficinas del planeta*. Esta visión está claramente declarada en la propuesta del IMT relativa al fondo mundial para la TI, junto con cuatro áreas de resultados esenciales. En relación con esa visión, determinamos que el IMT no tiene ningún plan estratégico de tecnología de la información documentado y oficial. En cambio, se nos ofreció una presentación de PowerPoint sobre la actualización del plan estratégico de TI integrado en importantes iniciativas pertinentes actualmente en curso. En su estado actual, el documento no se puede considerar como un documento oficial completo destinado a asegurar la realización de iniciativas básicas, gestionar limitaciones y señalar la orientación general a largo plazo al IMT.

98. Hemos observado que la presentación de PowerPoint sobre la *actualización del plan estratégico de TI* se basaba en varios documentos, entre ellos el documento EBPBAC21/3; la estrategia relativa a una diapositiva cartográfica (tarjeta de puntuación equilibrada); una presentación sobre la visión, la misión, la estrategia y las tácticas de la OMS en lo concerniente a la TI; y el documento del fondo mundial para la TI. Nuestro examen de esos documentos reveló estrategias de TI fragmentadas, un proceso de planificación estratégica compartimentado y una dirección estratégica general inestable. Por consiguiente, determinamos que la *actualización del plan estratégico de TI* no muestra una armonización clara con la estrategia institucional general cuando se lo observa desde la perspectiva de las soluciones/iniciativas de TI aún en curso y orientadas a mejorar la eficiencia de los procesos institucionales. Esto se puede atribuir a la falta de una estructura oficial de gobernanza de la TI que incluya la rendición de cuentas por el desempeño insatisfactorio.

99. También hemos observado que los efectos directos e indirectos derivados de la falta de un plan estratégico oficial y concreto de la OMS para la TI ya se habían manifestado en las tres áreas restringidas de gestión de proyectos, a saber, alcance, tiempo y recursos. En el análisis de los entregables de la primera ronda de GSMT determinamos que: *a*) ninguna de las siete iniciativas de GSMT puestas en marcha en 2015 habían cumplido los plazos fijados originalmente para el logro de las metas; *b*) todas las iniciativas de proyectos se revisaron en lo concerniente al plazo de ejecución, debido a importantes cambios de alcance; *c*) se revisó la financiación de todas las iniciativas afectadas por cambios importantes en su alcance; *d*) existen iniciativas en curso, ya iniciadas y finalizadas, que cuentan con un apoyo poco claro en la *actualización del plan estratégico de TI* (presentación de PowerPoint); y *e*) debido al número de iniciativas actualmente en desarrollo, los calendarios de la ronda 1 (marzo de 2015-febrero de 2016) y la ronda 2 (marzo de 2016-marzo de 2017) se revisaron solo para la ronda 1 (marzo de 2015-marzo de 2017), lo que indica que el calendario completo del proyecto de GSMT ya se ve afectado por la falta de coherencia de la orientación estratégica institucional.

100. Por otra parte, la necesidad crítica de contar con un plan estratégico de TI bien estructurado se destacó en la propuesta de establecimiento del fondo mundial para la TI, que incluye objetivos del IMT a largo plazo para el periodo 2016-2021. Esos objetivos abarcan las iniciativas de TI relativas a las áreas clave en las que se procura alcanzar resultados. En principio, esas piezas de información estratégica se integrarán en el plan estratégico de la OMS sobre TI con el fin de aclarar la contribución del departamento a las decisiones institucionales, lo que en última instancia materializa la visión de convertir la tecnología de la información en un facilitador estratégico de la Organización. Por consiguiente, es vital definir y armonizar oficialmente los objetivos estratégicos del IMT con los de la OMS en el marco de un plan estratégico de TI destinado a mejorar la rendición de cuentas y las decisiones de la Administración relativas a inversiones que, a su vez, garantizarán el logro de la visión del departamento.

101. **Hemos recomendado a la OMS que:**

***a*) elabore un plan estratégico oficial relativo a la TI, con un plazo definido como fruto de un proceso de planificación estratégica institucionalizado destinado a proporcionar orientación común a todas las iniciativas futuras y en curso;**

***b*) verifique que el plan estratégico para la TI incluya requisitos mínimos, entre ellos orientaciones estratégicas y principios rectores en materia de TI, metas y objetivos, sistemas de medición del desempeño, inversiones en TI e hitos de cumplimiento; y**

***c*) asegure que la ejecución y priorización de soluciones institucionales básicas mediante el empleo de recursos específicos y la gestión de las limitaciones se basen en estrategias oficialmente establecidas.**

2.2.2 Organización general y rendición de cuentas – falta de funciones y responsabilidades oficiales y de un marco de gestión del desempeño

102. Hemos observado que en la gestión del fondo mundial para la TI es preciso introducir una estructura de gobernanza en la que los niveles de rendición de cuentas y responsabilidad se identifiquen y se distribuyan en una estructura de tres escalones compuesta por el Grupo Mundial de Políticas, la Junta de TI y el equipo directivo de TI. También hemos observado que algunas iniciativas del IMT ya están en curso. No obstante, el IMT nos informó de la falta de un documento oficial que considere la creación de la Junta de TI y del equipo directivo de TI. En cambio, se nos ofreció una presentación con las diapositivas utilizadas en el foro directivo de TI organizado en marzo de 2016.

103. Otro mecanismo de gobernanza importante para el funcionamiento general de la tecnología de la información en la Organización es el marco de gestión del desempeño de la TI. Nuestro examen del sistema de medición del desempeño del IMT reveló que el marco se denomina de manera diferente como *IT Strategic AMP for 2015-2017;* que aún está en fase de anteproyecto; y que no contiene los elementos esenciales de los buenos indicadores mensurables del desempeño correspondientes a procesos específicos de TI. Estimamos que los sistemas de medición del desempeño de la TI representan una fuente crucial de información para las instancias decisorias; por lo tanto, la información debe ser de la máxima integridad. Además, determinamos que las funciones del oficinal principal de información que integra la Junta de TI y el Equipo Directivo de TI se debe aclarar, e incluso revisar, con el fin de evitar cualquier sesgo, por ejemplo, en el examen de su labor definida en el marco de los cometidos del Equipo Directivo de TI. De ser posible, este nivel de rendición de cuentas en la estructura de gobernanza de TI se compondrá de comités consultivos que efectuarán aportaciones al comité de gobernanza de TI o su equivalente, en áreas relativas a decisiones sobre TI, entre ellas la ejecución de proyectos, las inversiones en TI, la infraestructura y las políticas de TI, así como las normas de buena gobernanza.

104. Para que la iniciativa sea eficaz, la programada transformación de la TI también deberá contar con el respaldo de políticas oficiales que permitan establecer un comité directivo para la transformación y una junta para proyectos e iniciativas, habida cuenta de la función crucial de ambos niveles de gobernanza. Si bien ya se han identificado las funciones de gobernanza y las partes responsables, la autoridad de esas partes para desempeñar las funciones asignadas se deberá basar en un documento concreto sobre rendición de cuentas. Ese requisito de gobernanza se pone de relieve en el documento A68/52 (Informe del Comité de Programa, Presupuesto y Administración del Consejo Ejecutivo a la 68.ª Asamblea Mundial de la Salud), que señala la necesidad de mantener una sólida cultura de rendición de cuentas.

105. Si bien reconocemos los denodados esfuerzos del IMT para cumplir su nuevo mandato, la formalización de sus atribuciones en la estructura de gobernanza de TI se ha de realizar con la máxima prioridad, dado que las atribuciones bien definidas pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de este empeño mundial. La ausencia de un documento oficial que identifique claramente los funcionarios de la OMS que integran los grupos de gobernanza de la TI con sus funciones y responsabilidades específicas hacen que las líneas de presentación de informes y las relaciones entre los tres niveles de gobernanza sean poco claras. En última instancia, esto restará eficacia al ejercicio de sus atribuciones.

106. En un marco caracterizado por un entorno tecnológico muy dinámico y rápidamente cambiante y por la dependencia institucional de la tecnología de la información para prestar servicios eficientemente, existe un considerable riesgo intrínseco de fallo si la inversión en tecnología no se apoya con la estructura más adecuada a las máximas exigencias en materia de rendición de cuentas, gestión de riesgos y desempeño.

107. **Hemos recomendado que la OMS:**

***a*) oficialice la creación de la Junta de TI de la OMS, con funciones y responsabilidades claramente definidas, a fin de establecer una función de supervisión de los proyectos de TI desde una perspectiva multifuncional, y asegurar que la estrategia de TI esté armonizada con los objetivos estratégicos de la Organización;**

***b*) establezca un marco de gestión del desempeño en materia de TI que incluya un sistema de medición del desempeño orientado a facilitar la adecuada evaluación de la calidad de los servicios de TI y proporcionar información útil a las instancias decisorias;**

***c*) redefina la estructura de gobernanza del proyecto de GSMT, con el fin de indicar cometidos y funciones más claros como base para identificar a los miembros que integrarán el comité directivo y la junta del proyecto.**

2.2.3 Gestión de riesgos – necesidad de mejorar la contextualización y el análisis de los riesgos

108. Hemos observado que el IMT dispone de un registro de riesgos preparado sobre la base del documento EB133/10 del Consejo Ejecutivo (Registro de los riesgos institucionales. Gestión estratégica de riesgos a nivel de toda la Organización en la OMS) y la Política de gestión de los riesgos institucionales. Además, el IMT propuso que la elaboración del registro de riesgos comenzara en 2010 e incluyera un proceso consultivo a través de talleres organizados por los anteriores administradores de Tecnología de la Información y Telecomunicaciones en las oficinas regionales. Sin embargo, el IMT no nos presentó la documentación concreta utilizada como base para la elaboración de su registro de riesgos 2016. En lugar de eso, se nos facilitó una copia de la presentación de PowerPoint realizada durante la reunión del equipo directivo mundial de TIC celebrada en junio de 2012, en la que la gestión de

riesgos se incluyó en el orden del día. Asimismo, el departamento hizo hincapié en que la oficina de Conformidad, Gestión de Riesgos y Ética había proporcionado asistencia técnica al departamento mediante actividades de capacitación y orientación que contribuyeron a facilitar la preparación del registro de los riesgos más comunes del departamento.

109. Al considerar la representación del IMT examinamos los asientos en el registro de riesgos de 2016 del IMT y advertimos varias incongruencias. Observamos que algunos riesgos identificados no guardaban relación directa con los factores de riesgo reconocidos. En la mayoría de los casos, las causas profundas de los riesgos no se identifican. Además, notamos que algunas medidas de mitigación no están directamente vinculadas a los riesgos que se gestionan y, en algunos casos, la respuesta a un riesgo específico es demasiado vaga para garantizar la aplicación de una estrategia de gestión de riesgos eficaz. También observamos un caso en el que el número del riesgo estaba rotulado como nuevo, pero no estaba clara la fecha de su identificación.

110. Aparentemente, el registro que recoge los riesgos del IMT no es exhaustivo ni está actualizado. Las lagunas que detectamos muestran la identificación arbitraria de riesgos, dado que no se basa en un contexto adecuado ni en la correcta topología de riesgos de TI, que incluye los riesgos inherentes y exclusivos de la tecnología de la información. La no identificación de riesgos en el registro de riesgos del IMT se relaciona con algunos fallos en la ejecución del proyecto GSMT y demuestra que el registro no está actualizado. De ser posible, la topología de riesgos del IMT se debería estructurar sobre la base de las áreas de resultados clave definidas, a fin de que la gestión de riesgos en el departamento se aproxime más a las metas y los objetivos estratégicos definidos.

111. El carácter crítico de la gestión de riesgos se destaca siempre por una filosofía de la gestión de riesgos en cuyo contexto un riesgo que no está definido es un riesgo que no está gestionado en absoluto. Las actividades generales que entrañan la contextualización de la gestión de riesgos en alguna organización suponen el establecimiento de criterios respecto de los cuales se evaluarán los riesgos. En esencia, esos requisitos de contextualización permitirán a los gestores y al personal del IMT identificar los factores críticos que puedan dar lugar a riesgos, desde una perspectiva específica de las operaciones de TI y, en particular, las que repercuten en los objetivos definidos del departamento. Para que la gestión de riesgos en el IMT madure, esas actividades no se deben pasar por alto.

112. **Hemos recomendado que la OMS refuerce sus actividades relativas a la identificación de riesgos mediante la introducción de un análisis más exhaustivo de las causas profundas relacionadas con los riesgos identificados, a fin de evitar suposiciones y trampas lógicas y garantizar que las estrategias correctivas permitan aplicar controles de riesgos más eficaces en el contexto apropiado.**

2.2.4 Estructura y organización del IMT – falta de claridad en la jurisdicción y las líneas jerárquicas

113. Para apoyar la reorganización de una unidad de TI se asignan funciones y responsabilidades en las que se especifican las funciones relacionadas con las actividades, la seguridad, el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, y el apoyo técnico para la administración de redes y sistemas. Esas funciones y responsabilidades, claramente definidas, contextualizadas y comunicadas, son importantes parámetros institucionales que deben articularse de forma adecuada ante todos los empleados, de modo que las jerarquías, autoridades, obligaciones y responsabilidades apoyen las decisiones. Las descripciones de puestos de trabajo, los gráficos RACI (quién es responsable, quién debe rendir cuentas, quién debe ser consultado y quién debe ser informado) y los diagramas de flujos de trabajo de nivel horizontal ofrecen a los empleados del departamento de TI una orientación más completa y clara sobre las funciones y responsabilidades.

114. Teniendo en cuenta la justificación de la transformación del IMT presentada en los párrafos precedentes, hemos observado que en el documento titulado *Reform of Information Technology – A new IT organization to become Strategic Enablers for WHO*, fechado en septiembre de 2015, se definen los cambios estructurales propuestos en el departamento. Para apoyar la propuesta de reforma, hemos tomado nota también de un documento de enero de 2016 en el que se aprobó la reorganización del IMT, y de la nota informativa fechada el 30 de marzo de 2016 en la que se enumeraban las unidades de reciente creación con una breve descripción de sus funciones y responsabilidades.

2.2.4.1 Sobre la creación de GSMT en relación con la función de la oficina de gestión de proyectos

115. Hemos observado que dicha oficina no interviene directamente en el proyecto GSMT, delegado en otra unidad creada en el IMT específicamente para poner en marcha una plataforma del GSM simplificada. El IMT nos ha informado de que el *proyecto GSMT que dirige el oficial superior de sistemas de información está perfectamente alineado con la función de la oficina de gestión de proyectos.* Sin embargo, quisiéramos señalar que lo que se cuestiona no es la intervención del oficial superior en el proyecto, sino más bien la función de la oficina al gestionar las demoras en la ejecución de las iniciativas. Las demoras observadas en la ejecución de todas las iniciativas de la primera ronda de mejoras se atribuyen a la limitada intervención de la oficina en el proyecto GSMT.

116. Por tanto, la función de la oficina de gestión de proyectos no se aprovecha de forma óptima por su participación limitada en el proyecto GSMT y los costos adicionales que conlleva la creación de una unidad independiente para ocuparse del proyecto. Dada su naturaleza especial y las capacidades actuales de la oficina, es evidente que el proyecto puede gestionarse de forma más eficaz desde la oficina de gestión de proyectos. La naturaleza crucial de la gestión de proyectos en tanto que disciplina radica en la aplicación de conocimientos, competencias, herramientas y técnicas a diferentes actividades para lograr un objetivo específico, como satisfacer las necesidades de usuarios, presupuesto y plazos definidos para un proyecto de TI o de otro tipo. En el IMT, una de las principales funciones de la oficina de gestión de proyectos es *ofrecer servicios de gestión a cualquier proyecto importante de la OMS* y *velar por que los proyectos se ejecuten con arreglo a las expectativas y dentro de las restricciones acordadas de alcance, tiempo y recursos*.

117. En consonancia con las normas de la OMS de rendición de cuentas y control interno y las propuestas de valor, lo mejor es que las unidades de la Organización estén debidamente racionalizadas en cuanto a funciones y responsabilidades teniendo presente la costoeficacia. Las funciones no pueden simplemente cederse a otra unidad, habida cuenta de la clara jurisdicción que tiene sobre el proyecto la oficina de gestión de proyectos. A tal fin, deberían establecerse funciones, responsabilidades y líneas de autoridad más claras entre el proyecto GSMT y la oficina de gestión de proyectos, cuyas funciones deben tener prioridad en relación con las otras. Para efectuar el cambio deben adoptarse estrategias de transición.

118. **Hemos recomendado que la OMS se asegure de que la oficina de gestión de proyectos se haga responsable de todos los principales proyectos o iniciativas del IMT para incluir el proyecto GSMT, garantizar una ejecución más racional y autorizada de la función encomendada, y lograr una mayor estabilidad en la rendición de cuentas y responsabilidades prescritas que permita en última instancia desembocar en una gobernanza más eficaz y un proceso de garantía de la calidad en el proyecto.**

2.2.4.2 Función del oficial superior de seguridad de la información

119. Ya en noviembre de 2005, la OMS reconoció y nosotros señalamos la importante función de dicho oficial, especificada en las directrices de aplicación de la política de seguridad de la información mundial, aprobada por el Director General el 2 de noviembre de 2005 y en la que se articulaban importantes responsabilidades del oficial superior de seguridad de la información, como la *evaluación periódica de los riesgos mundiales para el patrimonio de información de la OMS* a fin de *garantizar que el perfil de riesgos de la Organización sea correcto y reducir el riesgo al mínimo*. En esencia, la ubicación de la función del oficial superior de seguridad de la información en la unidad de Arquitectura y Seguridad Institucionales (EAS) no es correcta, puesto que la seguridad de la información tiene una función «transversal y amplia» no solo en el IMT, sino en toda la Organización.

120. Con arreglo a lo indicado en la norma ISO/IEC 27002, *Tecnología de la información. Técnicas de seguridad. Código de prácticas para los controles de seguridad de la información*, el oficial superior de seguridad de la información debería ocuparse de tomar la iniciativa en la gobernanza de la información en su conjunto: *a*) proporcionando el principio estratégico general y el apoyo y examen necesarios para garantizar que el patrimonio de información esté identificado y debidamente protegido en toda la Organización; y *b*) designando y gestionando la información de seguridad y el equipo que se ocupa de ella. El Estudio anual de 2011 sobre seguridad de la información, de Price Waterhouse Coopers, reveló que el 80% de las empresas contaban con un oficial superior de seguridad de la información o equivalente. Además, en torno a un tercio de los jefes de seguridad rinden cuentas a un oficial superior de seguridad de la información, un tercio lo hacen a un consejero delegado y el tercio restante a una junta de directores.

121. El hecho de que el IMT reconozca que el oficial superior de seguridad de la información se encuentra al mismo nivel que el responsable de EAS apunta a que los dos puestos deberían rendir cuentas directamente al oficial superior de sistemas de información. Al tratarse de dos puestos equivalentes ocupados por dos personas distintas, el oficial superior de seguridad de la información no puede estar por debajo del responsable de EAS. El desempeño de las funciones del oficial superior de seguridad de la información no debería quedar obstruido u obstaculizado por la obligación de rendir cuentas directamente a otro nivel directivo diferente al del oficial superior de sistemas de información. Las directrices de aplicación de la política de seguridad de la información mundial respaldan este argumento, que también está en consonancia con las prescripciones de rendición de cuentas de la Organización. Esta línea jerárquica recomendada se aplica también en otras organizaciones de las Naciones Unidas. Como una de las principales esferas de obtención de resultados del IMT, la responsabilidad de garantizar la seguridad de la información incumbe principalmente al oficial superior de seguridad de la información, si bien la ubicación de este puesto en la estructura del IMT no la complementa.

122. **Hemos recomendado que la OMS reconozca la función amplia y transversal del oficial superior de seguridad de la información, racionalice la autoridad y líneas jerárquicas pertinentes, y establezca que dicho oficial dé cuenta directamente al oficial superior de sistemas de información con objeto de mejorar la eficiencia de los servicios de seguridad de la información, y mantener una posición más sana con respecto al patrimonio de información de la Organización.**

2.2.5 Prestación de servicios y mediciones - ausencia y/o documentación informal de los marcos de control

123. La prestación de servicios y las mediciones se utilizan para una gestión proactiva de los gastos en TI y la calibración del valor resultante que aumenta la probabilidad de mayores retornos de las inversiones en tecnología de la información. La existencia de marcos de control crea un entorno institucional en que las personas piensan y actúan por sí mismas, pero también colaboran para lograr metas y

objetivos comunes. Asimismo proporciona la estructura necesaria para aplicar políticas esenciales de gestión del desempeño, la conformidad y los recursos informáticos. La convergencia de todos esos componentes de la gestión de TI da lugar a un entorno de control informático bien concebido.

124. Nuestro examen del componente de actividades informáticas de su gobernanza se ha centrado en varios marcos de control que prestan apoyo al despliegue de aplicaciones para usuarios internos y externos, así como la infraestructura de redes, la gestión de dispositivos, las actividades con computadoras y los servicios de asistencia a los usuarios. Hemos observado lo siguiente:

a) los principios de la arquitectura institucional de la tecnología de la información (versión 0.8 22-02-2016) y la carta institucional (versión .0) se encuentran todavía en forma de proyecto;

b) la estrategia, política y directrices de gestión de la contratación externa están todavía en fase de conceptualización, pero el IMT ya ha acordado un número considerable de acuerdos de contratación externa;

c) no se dispone de directrices sobre la clasificación de recursos informáticos cruciales, si bien existe una política de clasificación de información;

d) se ha completado una hoja de ruta sobre ciberseguridad para la OMS, con fecha de junio de 2016, que tiene por objeto poner en marcha y ofrecer servicios informáticos seguros y resilientes que permitan a la OMS cumplir y promover su misión, si bien todavía no se dispone de fondos para su aplicación; y

e) no se dispone de parámetros de ejecución documentados ni seleccionados oficialmente, excepto para el apoyo informático, especialmente por lo que respecta a la gestión de los servicios informáticos de asistencia a los usuarios, en los que se han definido claramente indicadores fundamentales del desempeño.

125. Los esfuerzos actuales del IMT en la confección de los marcos necesarios para los diferentes aspectos de gestión de TI merecen reconocimiento. Ahora bien, los marcos existentes, en forma de proyecto y sin aprobar, no infunden autoridad como guía para el personal en el desempeño de sus funciones cotidianas. Por tanto debería prestarse la máxima atención a la tarea urgente de establecer los marcos de control, puesto que el departamento está expuesto al riesgo de desfase entre la función informática y las metas y objetivos de la Organización.

126. **Hemos recomendado que la OMS formalice los marcos de control sobre los procesos fundamentales de gestión informática, y conceda prioridad a: *i*) los acuerdos de contratación externa; *ii*) los criterios de clasificación de recursos informáticos cruciales; y *iii*) el marco de gestión del desempeño en materia de informática, y que garantice que tales marcos de control se documentan y comparten en toda la Organización para una gestión y seguimiento eficaces. Asimismo, hemos recomendado que armonice los marcos de control con las actividades de detección de riesgos que deban mejorarse centrándose en las principales esferas de obtención de resultados que se hayan definido.**

2.3 Gestión de la Estrategia de adquisiciones de la OMS

2.3.1 Ejecución de la Estrategia de adquisiciones de la OMS de 2015

127. Impulsada por la idea de que la función de adquisiciones de la OMS es a la vez compleja y de amplio alcance y está guiada por los riesgos y retos expuestos por las evaluaciones internas y los órganos de supervisión externa, la Estrategia de adquisiciones de la OMS de 2015 tiene por objeto *cristalizar una aspiración y una misión* para su función de adquisiciones. En la Estrategia se definen los *productos esenciales necesarios para llevarla a cabo con un calendario correspondiente para su aplicación*. En tanto que *función crucial de apoyo al cumplimiento eficaz de su mandato,* la OMS entiende que esta función evoluciona y por qué sus actividades en materia de adquisiciones de bienes y servicios tienen que guiarse por una nueva Estrategia de adquisiciones mejorada.

128. Ahora bien, para llevar a cabo debidamente la Estrategia, esta tiene que armonizarse con principios ampliamente reconocidos sobre aplicación y ejecución de estrategias. Es primordial determinar una base común para que la estrategia se afiance, al igual que lo es reconocer la importancia de la coordinación y la comunicación, y de su emanación desde la dirección hacia el conjunto de la Organización. Todos estos elementos exigen una buena dosis de revisión estratégica de tácticas de aplicación a fin de velar por que la Estrategia que vaya a aplicarse allane el camino para su ejecución eficaz. Ejecutar una estrategia exige también habilitar mecanismos apropiados de aplicación y ejecución, teniendo presente que debería haber un plan para aplicar la estrategia.

i) *Retos en la aplicación general de la Estrategia*

129. Hemos determinado que la OMS cuenta con un plan documentado para aplicar su Estrategia de adquisiciones que se estructura en dos partes (la fase 1 del plan de aplicación de la estrategia de adquisiciones y la fase 2), y en la que los tres pilares de la Estrategia se traducen en actividades. CPC de adquisiciones institucionales nos informó de que la *división del plan de aplicación en dos partes se debe puramente a razones de gestión, puesto que no había capacidad para aplicarlo todo al mismo tiempo.* Por lo que respecta al seguimiento de los progresos, CPC nos informó de que *se está utilizando un calendario general de aplicación de la Estrategia de adquisiciones, que combina todas las actividades determinadas en la «parte 1» y la «parte 2»*. Con un cometido tan complejo, hemos determinado que es necesario diseñar una estrategia para aplicar la Estrategia de adquisiciones a fin de garantizar una ejecución sin tropiezos.

130. Con respecto a la aplicación de la fase 1, hemos tomado nota de que está previsto que se haya ejecutado a finales de 2017. Hemos observado, no obstante, que si bien se emprendieron varias tareas de la fase 1 para cada una de las actividades, otras tareas no se realizaron durante esa fase y han pasado a la fase 2, como se muestra en el último plan de aplicación facilitado por CPC. Actividades como la *transferencia a recursos humanos de las adquisiciones de servicios de personal sin la categoría de funcionarios* quedaron en suspenso sin indicarse ninguna fecha límite. La *modificación del módulo de adquisiciones en el GSM* en el apartado de tareas varias todavía está por iniciarse.

131. Por lo que respecta a la fase 2, inicialmente había programadas 14 actividades. Al efectuar un examen más a fondo de las actividades se observó que aunque se suponía que la fase 2 también estaría ejecutada a finales de 2017, se prevé que seis actividades continúen en 2018, y que dos de ellas se trasladen a 2019. De las 14 actividades previstas en la fase 2, se observa que 12 todavía están en curso, mientras que la aplicación de la *gestión de contratos* sigue a la espera de la normativa conexa, y la finalización de la aplicación de la *gestión de proveedores* se espera que concluya con la modificación del módulo de adquisiciones en el GSM.

132. Con respecto al plan de ejecución actualizado de la Estrategia de adquisiciones, hemos observado que dos actividades de la fase 1 ya se habían ejecutado, si bien no se había señalado ningún plazo concreto en el plan inicial. Estas actividades constituirán la columna vertebral de las actividades posteriores en las dos fases, por lo que se permitió más tiempo para las tareas que se incluyen en dichas actividades. Además, hemos tomado nota de que el estado de varias actividades indicaba una importante dependencia del Portal Mundial para los Proveedores de las Naciones Unidas (UNGM), la disponibilidad de personal, y las medidas del IMT, el Departamento de Planificación, Coordinación de Recursos y Monitoreo del Desempeño (PRP) y el Departamento de Gestión de Recursos Humanos (HRD). Asimismo, hemos observado que casi todas las fechas de ultimación previstas de los marcos normativos están o demasiado cerca de la fecha final de la preparación del manual sobre adquisiciones o está programadas para después de dicha fecha final. Estos plazos de referencia no ofrecen un apoyo eficaz a la preparación del manual puesto que este depende en gran medida y de un modo lógico de las políticas que se formulen.

133. Con arreglo a lo antedicho, hemos determinado que:

a) las hipótesis formuladas en la preparación inicial del plan de ejecución de las fases 1 y 2 de la Estrategia de adquisiciones permitían una flexibilidad que debilitaba las responsabilidades en el cumplimiento de expectativas, como demostraban el exceso de actividades y los desvíos con respecto al alcance establecido;

b) la dependencia de los departamentos de HRD, PRP e IMT definida en el plan de ejecución, en particular los plazos de referencia, no está debidamente recogida y no refleja la realidad, lo que provoca la prolongación de las actividades, que entonces requieren una coordinación más estrecha;

c) los plazos ajustados no dejan margen para experimentar nuevos procesos, y la secuenciación de tareas en una actividad prevista no garantiza la ejecución de determinadas tareas debido a la coordinación ineficaz de los plazos de referencia y los productos entregables; y

d) el logro de «resultados rápidos» en la aplicación y ejecución de la Estrategia requería ajustes en el plan de ejecución, de modo que ahora es inevitable dar prioridad a la ejecución de los productos previstos, lo que complica la aplicación y exige más actividades de coordinación.

134. Así pues, optimizar las decisiones institucionales depende siempre del control adecuado en la aplicación de los proyectos. La aplicación de la Estrategia de adquisiciones de la OMS de 2015, un proyecto en sí mismo, tiene que considerarse y ponerse en marcha en un contexto en que los controles, las responsabilidades y la gestión de riesgos vayan al unísono. Si bien cabe la posibilidad de que la Estrategia se ejecute en 2017, esto no puede considerarse un logro, puesto que se prevé que algunas de las actividades se ejecuten después de 2017. Debe prestarse más atención a establecer el ritmo de la Estrategia, en el que es necesario en todo momento centrarse en la visión global para mantener el avance constante de la ejecución. Deben establecerse estrategias y tácticas de ejecución para frenar las vulnerabilidades derivadas de las prórrogas, los plazos de ejecución largos y la descoordinación de las actividades.

135. **Hemos recomendado que la OMS mejore el plan para la aplicación y ejecución de su Estrategia de adquisiciones a fin de reducir la brecha entre las actividades previstas y las realizadas: *i*) gestionando con más eficacia los riesgos relacionados con las demoras y los productos pendientes; *ii*) dando una mayor prioridad a sus productos entregables a través de una secuenciación más lógica de actividades en la que se preste atención a plazos cortos y a las complejidades de los productos previstos; y *iii*) dejando más margen de tiempo para actividades de coordinación y colaboraciones más estrechas que abarquen las dependencias internas y para tener en cuenta sus requisitos en el plan de aplicación en su conjunto.**

ii) *Necesidad de dar prioridad a la política de planificación de las adquisiciones*

136. Es necesario disponer de una política eficaz que oriente la decisión de qué comprar, cuándo y de qué proveedor, puesto que de ella dependen muchos gastos. Por lo que respecta a la gestión de costos, un plan de adquisiciones añade estabilidad a la base de información para las decisiones de la administración, si bien se compone de estimaciones y no garantiza un elevado grado de exactitud en todo momento. La planificación de las adquisiciones influye en las decisiones de la administración. Puede recordarse que en 2012 formulamos una observación de auditoría sobre la existencia de medicamentos caducados en varios almacenes de la OMS en diferentes partes del mundo, que suponía en tan solo un almacén un monto de más de US$ 12 millones. Nuestro examen de la cuestión nos llevó a concluir que una de las principales causas profundas del problema era una decisión ineficaz de planificación de las adquisiciones. Además, ello provocó un problema colateral: los costos de eliminación de los medicamentos caducados.

137. La ejecución de la Estrategia de adquisiciones de la OMS, en particular el pilar 2, responde actualmente a la cuestión de la costoeficacia, tras el reconocimiento de que se espera que un *mayor esfuerzo de planificación y una evaluación estrecha del nivel de riesgos y la exposición financiera vinculada a los diferentes productos* ayude a la Organización a conseguir que sus prácticas de adquisición sean costoeficaces. La importancia de la planificación de las adquisiciones también se subraya en el proyecto de procedimientos operativos normalizados para la planificación de las adquisiciones, en el que se indica que el *objetivo primordial de la planificación de las adquisiciones es actuar de forma coordinada e integrada, con el fin de atender las necesidades de bienes en el momento oportuno y a un precio razonable* y que la Organización debe *garantizar que se dispone de una planificación de adquisiciones eficaz en el ámbito institucional, regional y de país.*

138. Hemos tomado nota de que CPC ya había preparado una hoja de Excel para recoger los datos que apoyarán la planificación de las adquisiciones, si bien no hemos observado indicación alguna de que se esté preparando un marco normativo sobre la planificación de las adquisiciones que se base en el plan de ejecución de la Estrategia actualizado. CPC nos había informado de que se había preparado para su distribución la plantilla del plan de adquisiciones. Ahora bien, nuestro examen de la plantilla de planificación de las adquisiciones reveló que es necesario introducir más información esencial en la plantilla para adoptar mejores decisiones, como datos sobre las fechas de ejecución previstas y los plazos de referencia, el acatamiento de marcos normativos específicos, la obtención de productos de grupos específicos de proveedores y el uso de marcas concretas.

139. Además, hemos determinado que todavía tendrán que formularse las necesarias directrices conexas y herramientas de aprendizaje, lo que supone la participación de varios agentes: PRP, los Directores de Administración y Finanzas, los responsables de Adquisiciones, los responsables de Administración, el GSC y CPC. A la fecha del presente documento, hemos observado que ya se han ejecutado dos actividades conexas: *a*) el examen y análisis de las prácticas de planificación de adquisiciones utilizadas en las principales oficinas, y *b*) la definición de los mejores procesos de planificación de la ejecución en toda la Organización. Ya se dispone de un proyecto de procedimientos operativos normalizados para la planificación de las adquisiciones de bienes, si bien en él se establecen solamente procedimientos para pedidos, planificación y requisitos generales del plan institucional de adquisiciones que, en nuestra opinión, necesita todavía más mejoras. En apoyo del pilar 2, hemos observado también que se formará un comité de expertos que participará en el servicio de adquisiciones *en las fases tempranas del diseño del programa para potenciar la normalización de los productos, consolidar los planes de adquisiciones e incrementar el número de productos y proveedores precalificados.*

140. Si bien reconocemos que la planificación de las adquisiciones depende en gran medida de otras políticas y acuerdos que también están en vías de ejecución con arreglo a la Estrategia, hemos observado que todavía queda mucho por hacer al respecto. Conscientes de la brevedad de los plazos y de la proximidad de las fechas de ejecución, subrayamos los siguientes aspectos que podrían mejorarse en la planificación de las adquisiciones y el plan de adquisiciones:

a) inclusión en el plan de ejecución de la Estrategia de la preparación de un marco normativo sobre la planificación de las adquisiciones para reconocer las responsabilidades en la ejecución de la estrategia y el seguimiento de los logros;

b) presentación de información de mejor calidad y más clara en el proyecto de procedimientos operativos normalizados sobre la planificación de las adquisiciones que debe ejecutarse;

c) mejora de la plantilla del plan de adquisiciones prestando una atención especial a las necesidades de información de los usuarios finales, aparte de las de otras oficinas como PRP y Adquisiciones y Logística Mundiales en el GSC;

d) aplicación de una estrategia eficaz en la práctica mundial de planificación de las adquisiciones, en particular la realización de pruebas experimentales en los próximos nueve meses.

141. La gestión de los escasos recursos necesita un calendario adecuado en la asignación de recursos a los usuarios, a fin de subsanar las dificultades logísticas y la autorización para los mercados tanto locales como internacionales. Estos dependen en gran medida del nivel de eficacia de la planificación de las adquisiciones. La planificación de las adquisiciones, como actividad, puede determinar que se logren o no ahorros y eficiencia en los costos. Como uno de los principales vehículos para la gestión de los costos de las adquisiciones, la planificación no puede ocupar un puesto secundario en las mejoras de los procesos institucionales sobre las adquisiciones. Dada la situación actual de la Estrategia de adquisiciones de la OMS, debe prestarse a la planificación la atención necesaria en la puesta en marcha de la Estrategia.

142. **Hemos recomendado que la OMS se centre más en la ejecución del componente de planificación de adquisiciones de su Estrategia concediendo prioridad a la formulación de políticas conexas y la preparación de procedimientos específicos y las plantillas correspondientes para garantizar la ejecución oportuna de las actividades de adquisición previstas.**

iii*) *Reconocimiento en la Estrategia de las adquisiciones en emergencias

143. La estrecha correlación entre los pilares 1 y 2 de la Estrategia de adquisiciones de la OMS queda abarcada en políticas que controlarán *los riesgos financieros y para la reputación asociados a la contratación de servicios, reducirán los costos y gestionarán los riesgos relacionados con el suministro en la adquisición de bienes y en la logística mediante un sistema de gestión de categorías de productos*. Estos objetivos básicos de la Estrategia giran principalmente en torno a las políticas y procedimientos instrumentales, en particular por lo que se refiere a las adquisiciones en emergencias. Las estadísticas fiscales puedes justificar la necesidad de dar prioridad en la OMS a las políticas para las adquisiciones en emergencias. Se calculó que en la Organización las adquisiciones en emergencias ascendieron a US$ 88 millones en 2016. Más allá de las estadísticas de adquisiciones, los mandatos, objetivos estratégicos y logros de la OMS con las colaboraciones externas nunca pueden alcanzarse sin una sistematización de la contratación de servicios y las adquisiciones en emergencias.

144. La función directiva de la OMS en las emergencias está documentada y reforzada por el artículo 2 *d*) de la Constitución de la OMS y por varias resoluciones de la Asamblea Mundial de la Salud. Sus compromisos básicos en la respuesta ante emergencias son las medidas que la Organización siempre ejecutará y de las que rendirá cuentas durante emergencias con consecuencias para la salud pública. Las funciones cruciales de la Organización, definidas en su proyecto de Marco de Respuesta a Emergencias (MRE) para 2017, que se enmarca en el sistema de gestión de incidentes, abarcan aspectos como liderazgo, coordinación de asociados, información y planificación, operaciones sanitarias y conocimientos técnicos especializados, apoyo de operaciones y logística, y administración financiera. En esos ámbitos, cabe esperar que las adquisiciones impulsen decisiones importantes, especialmente habida cuenta de que se requiere de la OMS una respuesta inmediata en un plazo de 24 horas desde el inicio de la emergencia.

145. Las funciones, obligaciones y compromisos esenciales de la OMS antedichos necesitan, no obstante, de un marco sólido de adquisiciones. Debe prestarse atención a todos los eslabones débiles. Una política única de la Organización que está directamente relacionada con las emergencias y que puede tener repercusiones en las adquisiciones es la de «no pecar por defecto». Los resultados de nuestra auditoría de las actividades con respecto al ebola revelaron que la OMS concertó un acuerdo de prestación de servicios con el Programa Mundial de Alimentos (PMA), que actuaría de agente de la OMS en la organización de la contratación de servicios y transporte en Monrovia (Liberia) para la construcción de cuatro centros de tratamiento del ebola sin la necesaria autorización de la Oficina del Asesor Jurídico. La transacción exigía una política clara sobre la concertación de cartas de acuerdo durante emergencias que tuviera en cuenta el escaso tiempo disponible para examinar las disposiciones de los acuerdos sin sacrificar los plazos de la respuesta durante las emergencias, y sin comprometer los intereses de la OMS. Aunque la Estrategia vaya a incluir un marco normativo sobre acuerdos a largo plazo, también debe recoger la política de adquisiciones en emergencias para que las responsabilidades y los procedimientos estén más claros.

146. Hemos observado que el procedimiento operativo normalizado sobre la contratación de servicios en emergencias, *PRT.SOP.VI.056*, fechada en junio de 2013, incluía, entre otros elementos, el acuerdo para la realización de trabajos (APW) y consultores sin distinguir si se trataba de empresas o personas físicas. En la misma línea, el procedimiento operativo normalizado sobre la adquisición de bienes en emergencias, *PRT.SOP.VI.052*, revisado en mayo de 2013, necesita armonizarse con la nueva Estrategia de adquisiciones de la OMS, dados los diferentes cambios que se suceden en la función de adquisiciones de la Organización. Así pues, con la aplicación de dicha Estrategia es fundamental confeccionar, armonizar o actualizar los procedimientos operativos normalizados existentes relativos a las adquisiciones en emergencias, en particular las plantillas conexas. Los procedimientos operativos normalizados que deben revisarse deben basarse en un marco normativo para estar bien fundamentados y establecidos.

147. Sin embargo, nuestro análisis de la Estrategia de adquisiciones de la OMS reveló que en ella no se indica ninguna actividad prevista que esté claramente relacionada con las adquisiciones en emergencias. Si bien CPC ya ha iniciado la elaboración de una sección complementaria sobre adquisiciones en el Manual electrónico, la formulación de una política sobre las adquisiciones en emergencias debe considerarse una actividad prioritaria en su programa de trabajo. La exhaustividad de las políticas de adquisiciones de la OMS acelerará la aplicación de la Estrategia, lo que permitiría la aplicación de mecanismos de control mejores y más eficaces para cumplir las expectativas en materia de adquisiciones. Ello puede desembocar en una aplicación acelerada de la Estrategia de adquisiciones y, por ende, en la mejora constante y apoyo del objetivo general de excelencia de los procesos institucionales.

148. **Hemos recomendado que la OMS confeccione el marco normativo de adquisiciones en emergencias, que incluya procedimientos operativos normalizados conexos para apoyar la respuesta de la Organización en emergencias e integrarlos en el plan de aplicación de su Estrategia a fin de mejorar el control y el seguimiento de la ejecución de actividades y tareas conexas.**

2.4 Gestión de los riesgos

149. Cuando se adoptó la Política de gestión de los riesgos institucionales de la OMS en noviembre de 2015, el objetivo era *mejorar la calidad de la gestión y comprobar el funcionamiento de los controles internos de la OMS como parte de la mejora continua de los procesos operativos, las instrucciones, las directrices, las herramientas y los sistemas de gestión de la información*. Desde 2012, con esa visión se esperaba promover una toma de decisiones efectiva y mejorar el logro de resultados e integrar la gestión de riesgos en los procesos operacionales relacionados con los mecanismos de rendición de cuentas y control interno. La Organización publicó la Política de gestión de los riesgos institucionales de la OMS con objeto de establecer un mecanismo sistemático de apoyo a la toma de decisiones y complementar el ejercicio de registro de riesgos llevado a cabo recientemente en toda la Organización, a fin de poner de relieve las actividades de seguimiento para mejorar el proceso en los diferentes niveles de gestión.

150. En ese contexto, se espera que la gestión de riesgos en el seno de la Organización ya haya creado una obvia cultura de riesgo que cristalice la visión de la Organización para detectar riesgos y responder mejor a ellos y velar por que la OMS entienda y escoja la estrategia adecuada para gestionarlos. Este compromiso institucional debería hacer avanzar la gestión de los riesgos para lograr los beneficios previstos. En esencia, la gestión de los riesgos como herramienta administrativa no tiene por qué ser estática. Su grado de madurez debe formar parte de la oportunidad estratégica para seguir mejorándola y obtener mayor valor de ella. En tanto que proceso, la gestión de riesgos integra varias actividades en las que deben fomentarse competencias específicas a fin de potenciar su crecimiento y valor.

Madurez de la gestión de los riesgos

151. Nuestro examen de la gestión de los riesgos está destinado a ayudar a la Organización a identificar oportunidades de mejora para fomentar su cultura del riesgo así como su grado de madurez. En nuestro examen de las actividades de gestión de riesgos realizadas en el grupo orgánico NMH, AFRO, el IST para el África oriental y meridional y las oficinas de la Organización en la República Centroafricana, Zimbabwe, Uganda, Mozambique y Benin, hemos observado deficiencias persistentes en: *a*) el establecimiento del contexto adecuado de gestión de riesgos, *b*) el alineamiento de los riesgos identificados con las causas profundas determinadas, y *c*) las medidas resultantes de mitigación de riesgos. Las deficiencias que hemos observado exhibían la identificación arbitraria de riesgos que no se basaba en un contexto claro e íntegro. Con respecto al registro de riesgos del IMT se formuló la misma observación. Un factor que puede haber influido en tales deficiencias es el requerimiento en virtud de la instrucción de gestión de riesgos de la OMS de que *los centros presupuestarios deben exponer y definir los riesgos que observen en sus operaciones habituales de manera intuitiva*. Para identificar los riesgos es necesario aplicar algo más que la mera intuición. Se debe establecer debidamente un proceso.

152. También hemos observado que AFRO exigió a la oficina de la República Centroafricana que preparara el registro de riesgos hacia finales del año civil de 2015. Sin embargo, no se ofreció capacitación alguna en competencias, excepto una breve introducción sobre la preparación del registro. Los responsables explicaron que las deficiencias observadas en la identificación de riesgos podían también atribuirse a la barrera lingüística, puesto que el equipo que participaba en la preparación del registro de riesgos dominaba más el francés que el inglés, que es el idioma utilizado en la Guía de gestión de riesgos y las políticas conexas.

153. La ejecución de la gestión de riesgos, como herramienta administrativa para una toma de decisiones efectiva, depende siempre de varios factores y varias características clave y proporciona información sobre su grado de madurez. Las medidas e información sobre la capacitación en gestión de riesgos, la definición adecuada de un proceso para identificar riesgos, la atribución de riesgos a determinados procesos, el examen y selección de la respuesta más adecuada ante los riesgos, el seguimiento de la aplicación de la respuesta a los riesgos y la evaluación de los responsables sobre su desempeño en cuanto a la gestión de riesgos ofrecen información esencial sobre el nivel general de madurez de la gestión de riesgos en una entidad determinada. Las deficiencias que hemos observado, explicadas en los párrafos precedentes, apuntan hacia la necesidad de que la OMS siga cultivando la gestión de riesgos como una herramienta valiosa para la toma de decisiones. El fundamento más importante es que la madurez de la gestión de riesgos de la OMS tiene que progresar hasta un nivel que permita plenamente que los riesgos se gestiones por medio de controles internos a todos los niveles de la Organización. Por lo tanto, la OMS debe tener en estos momentos una cultura de gestión de riesgos más robusta.

154. **Hemos recomendado que la OMS siga potenciando sus actividades de seguimiento en la ejecución de los procesos de gestión de riesgos en todos los niveles de la administración, centrándose principalmente en la contextualización y determinación formal de riesgos; y que considere la posibilidad de evaluar el nivel de madurez de los riesgos de la Organización a fin de identificar oportunidades estratégicas de mejora.**

C. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN

155. **Paso a pérdidas y ganancias de efectivo.** La administración informó de que, de acuerdo con lo previsto en el párrafo 13.6 del artículo XIII del Reglamento Financiero, en 2016 se pasó a pérdidas y ganancias un total de US$ 328 434. Esta cantidad incluía: *i*) US$ 300 828 en concepto de anticipos de sueldo, anticipos para viajes y cotizaciones adeudadas a la caja de pensiones, principalmente por ex funcionarios, que se consideran imposibles de recuperar; y *ii*) US$ 27 606 en concepto de anticipos a proveedores y notas de crédito que se consideran imposibles de recuperar. Hemos observado que para el paso a pérdidas y ganancias se acataron los procedimientos adecuados.

156. **Pago graciable**. En 2016 se efectuaron pagos graciables.

157. **Desistimientos administrativos.** En 2016 se aprobaron dos desistimientos administrativos: uno para Sierra Leona (AFRO) por US$ 390 951 y otro para la República Árabe Siria (EMRO) por US$ 14 003, ambos relacionados con informes antiguos y vencidos sobre ejecución directa y CFD que ya no será posible obtener del Gobierno.

158. **Fraude y presunción de fraude.** De conformidad con lo dispuesto en la Norma Internacional de Auditoría 240, planificamos nuestras auditorías de los estados financieros de manera que quepa esperar razonablemente que se detecten las inexactitudes e irregularidades significativas (incluidas las resultantes del fraude). Ahora bien, no se debe confiar en nuestra auditoría para detectar todas las inexactitudes o irregularidades significativas. La administración es la principal responsable de prevenir y detectar los fraudes. Esta confirmó que no tiene conocimiento de ningún caso de fraude ni presunción de fraude que repercuta en los estados financieros. El auditor interno señala todos los casos de fraude en el informe que somete a la Asamblea Mundial de la Salud.

D. ESTADO DE APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA EXTERNA

159. Hemos validado la aplicación de las recomendaciones de la auditoría externa contenidas en los informes de auditoría de años anteriores. Hemos constatado que de las 41 recomendaciones se aplicaron 36 (el 88%), dos recomendaciones (el 5%) se han archivado al actualizarse e incluirse en el presente informe, y 3 (7%) siguen en curso de aplicación. El estado de las tres recomendaciones en curso se validará y se dará a conocer en los informes correspondientes al próximo ejercicio financiero. La administración proporcionará la fecha previstas de aplicación de estas recomendaciones. En el **anexo A** se presenta un análisis detallado del estado de aplicación de las recomendaciones.

E. AGRADECIMIENTOS

160. Deseamos dar las gracias a la Directora General, el Director General Adjunto, los Subdirectores Generales, los Directores Regionales, los Directores de la Sede, el Contralor, los representantes en los países y los miembros del personal por la cooperación y asistencia prestadas a nuestro personal durante la auditoría.

161. También queremos expresar nuestro agradecimiento a la Asamblea Mundial de la Salud por su continuo apoyo e interés en nuestra labor.

Comisión de Auditoría
República de Filipinas
Comisario de Cuentas

3 de abril de 2017
Ciudad de Quezón (Filipinas)

ANEXO A

ESTADO DE LA APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA AUDITORÍA EXTERNA DE AÑOS ANTERIORES (A66/34, A67/45, A68/41 y A69/50)

2015	Recomendación	Validación por el Comisario de Cuentas
A69/50		
1	**Acuerdos con los donantes - instrumento centralizado de seguimiento.** Acelerar la ultimación de un instrumento centralizado de seguimiento de los acuerdos con los donantes en el marco del proyecto de gestión de la colaboración mundial a fin de subsanar de inmediato el retraso en el establecimiento de consignaciones, y de ese modo asegurar el reconocimiento puntual de los ingresos (párrafo 31)	**En curso** **Fecha prevista de aplicación: junio de 2017** Hemos tomado nota de que la puesta en marcha está prevista para mediados de 2017. Esta recomendación se archivará tras la aplicación del GEM.
2	**Orientaciones normativas con respecto al reconocimiento de los ingresos y de las cuentas por cobrar.** Estipular en el Manual electrónico de la OMS y en el Manual de la Organización sobre las IPSAS nuevas orientaciones normativas con respecto al reconocimiento de los ingresos y de las cuentas por cobrar para las contribuciones voluntarias (párrafo 32)	**Aplicada** Las orientaciones normativas se recogen en el Manual electrónico de la OMS y los procedimientos operativos normalizados conexos. Además, se ha añadido un cuadro a los procedimientos operativos normalizados sobre el establecimiento de consignaciones que resume el tratamiento del reconocimiento de los ingresos al cierre de ejercicio.
3	**Pagos anticipados frente a pagos por adelantado.** Incorporar en el acuerdo mismo la provisión de una modalidad normal de pagos anticipados, y registrar los pagos anticipados a los proveedores como pagos por adelantado con arreglo a la política contable actual (párrafo 34)	**Aplicada** Los procesos en el GSC se han actualizado para que esos pagos no se contabilicen como gasto. Los procesos actualizados bastan para mitigar los riesgos de que los pagos por adelantado se registren como gasto.
4	**Puesta en marcha del GIMS.** Continuar la migración y puesta en marcha prevista del sistema mundial de gestión de existencias (GIMS) en las oficinas regionales y de país para garantizar la exactitud de las existencias notificadas (párrafo 39)	**Aplicada** El comienzo de la aplicación se había validado en 2016. En 2016, el GIMS se había aplicado en todos los centros de la Sede, SEARO y WPRO y en dos centros de EMRO, mientras que en 19 de los 42 centros de existencias todavía no había entrado en funcionamiento.
5	**Fechas de caducidad de las existencias.** Presentar información sobre las fechas de caducidad de las existencias en preparación para su integración en el GIMS (párrafo 40)	**Aplicada** En la validación se reveló que las fechas de caducidad se proporcionaban en la integración de los inventarios en el sistema. Sin embargo, en la auditoría actual se reveló la necesidad de efectuar una nueva clasificación de existencias entre caducadas y no caducadas a fin de mejorar la integridad de los datos y la utilidad de la información presentada.

2015	Recomendación	Validación por el Comisario de Cuentas
6	**Procedimientos operativos normalizados sobre la eliminación de las existencias caducadas.** Finalizar los procedimientos operativos normalizados de ámbito mundial sobre la eliminación de las existencias caducadas a fin de facilitar orientaciones a las unidades técnicas y los gestores de almacén, teniendo en consideración sus valiosas aportaciones a un procedimiento operativo normalizado y receptivo de ámbito mundial para la gestión de las existencias caducadas (párrafo 43)	**Esta recomendación se archivará puesto que la cuestión se ha actualizado e incluido en el párrafo 32 del presente informe.** La finalización del procedimiento operativo normalizado de ámbito mundial sobre la eliminación de existencias se ha postergado. Entretanto, se está elaborando una política de ámbito mundial para la gestión de la cadena de suministro y la gestión de existencias a partir de la cual la OMS confeccionará y aplicará un procedimiento operativo normalizado sobre gestión de existencias caducadas.
7	**Asignación de los rubros de gastos en las órdenes de compra.** Proporcionar más orientaciones y capacitación pertinente a los funcionarios, velar por el cumplimiento de los reglamentos y reforzar el proceso de examen en la asignación de los rubros de gastos que deban utilizarse antes de crear una orden de compra en el GSM a fin de mejorar el cumplimiento de las reglas y velar por que los gastos se registran correctamente (párrafo 47)	**Esta recomendación se archivará puesto que la cuestión se ha actualizado e incluido en el párrafo 36 del presente informe.** El proyecto sobre la codificación de los gastos se aprobó en enero de 2017 con plazo de aplicación hasta julio de 2017. Se necesitan más orientaciones y capacitación pertinente para velar por la aplicación correcta de esta mejora del GSM.
8	**Mejora de la calidad de las fuentes de datos.** Continuar adoptando las medidas necesarias para seguir mejorando la calidad de las fuentes de datos, así como la eficacia y la eficiencia de los procesos funcionales y operativos en el GSC y el GSM (párrafo 49)	**Aplicada** Hemos tomado nota de las actividades del GSC para mejorar la calidad de las fuentes de datos en 2016. Se ha presentado una nueva recomendación para los nuevos problemas descubiertos.
9	**Solicitudes de reembolso de gastos de viajes con carácter retroactivo.** Aplicar rigurosamente la norma por la que no se permiten las solicitudes de reembolso de gastos de viajes con carácter retroactivo para los viajes en comisión de servicio, en consonancia con lo dispuesto en la sección VII.5.8 del Manual electrónico de la OMS, hasta que se apruebe e introduzca en el Manual un cambio normativo que permita dichas solicitudes en casos excepcionales (párrafo 51)	**Aplicada** Se tomó nota de la revisión de la disposición pertinente del Manual electrónico. Con arreglo a los cambios en la política de viajes en comisión de servicios que entraron en vigor el 1 de febrero de 2017 se exige que las solicitudes de reembolso de gastos de viajes que no se presenten en un plazo de 90 días contados a partir de la fecha en que finalizó el viaje darán lugar a la recuperación automática de los pagos de gastos de viajes no justificados.
10	**Sobrepago de prestaciones por condiciones de vida difíciles.** Ajustarse a las disposiciones del Manual electrónico y la fórmula de cálculo del GSM para evitar el sobrepago de prestaciones por condiciones de vida difíciles y recuperar todos los sobrepagos por este concepto de los funcionarios afectados (párrafo 53)	**Aplicada** El Manual electrónico y los cálculos del GSM se actualizarán con la adopción del nuevo conjunto integral de remuneración establecido por la Comisión de Administración Pública Internacional a partir del 1enero de 2017.

2015	Recomendación	Validación por el Comisario de Cuentas
11	**Planes de adquisiciones.** Reforzar la capacidad para planificar las adquisiciones y la rendición de cuentas conexa y que, a tal fin, considere la posibilidad de elaborar planes integrales de adquisiciones para garantizar que las necesidades en materia de adquisiciones se gestionan adecuadamente (párrafo 67)	**Aplicada** Con las medidas adoptadas, la recomendación se considera aplicada. Está en marcha la aplicación de la nueva Estrategia de adquisiciones de la OMS. Se promueve una recomendación conexa en el examen actual de la estrategia.
12	**Control de las actividades de contratación de servicios.** Fortalecer los procedimientos de examen y las actividades de vigilancia de todos los procedimientos de trabajo relacionados con la contratación de servicios por medio de acuerdos para la prestación de servicios técnicos, acuerdos para la realización de trabajos, cartas de acuerdo y contratos de consultoría, a fin de garantizar que se lleven a cabo los controles reglamentarios y, por tanto, se subsanen las correspondientes deficiencias observadas (párrafo 72)	**Aplicada** Se han fortalecido los controles en muchos ámbitos. Finanzas ha publicado orientaciones y mejorado los controles del sistema para los tipos de contratación trasladados a su esfera.
13	**Estrategias de mitigación de riesgos.** Idear las estrategias de mitigación más convenientes, a fin de garantizar que los riesgos que ha de afrontar la Organización en términos de rendición de cuentas, representación y seguridad del personal sin un seguro con cobertura suficiente, derivados de una mayor contratación de contratistas de servicios, se aborden de un modo más adecuado (párrafo 76)	**Aplicada** HRD ha pasado a ocuparse de los contratos de personal sin la condición de funcionario, y se han ofrecido orientaciones claras, así como control de la calidad de los archivos.
14	**Observancia del ePMDS por parte del personal.** Velar por que los miembros del personal se ajusten a lo establecido en la versión electrónica avanzada del Sistema de gestión y mejora del desempeño (ePMDS+) y concluyan los procesos pertinentes en los plazos fijados, mediante la aplicación de una estrategia adecuada, a fin de exigir un cumplimiento cabal y medir el desempeño del personal en su totalidad (párrafo 85)	**Aplicada** HRD publica recordatorios periódicos sobre las obligaciones del personal con respecto al PMDS; la tasa de conformidad puede consultarse en cualquier momento en el tablero de gestión de los conocimientos institucionales y forma parte del pacto de rendición de cuentas de los ADG.
15	**Objetivos del personal.** Examinar la definición de los objetivos del personal que figuran en cada uno de los instrumentos del ePMDS+ y cerciorarse de que se cumplen siguiendo el modelo SMART (párrafo 89)	**Aplicada** HRD ha proporcionado orientaciones claras, así como oportunidades de formación a todo el personal para cerciorarse de que los objetivos son SMART.
16	**Desarrollo de competencias y formación del personal.** Garantizar que todo el personal emprenda un proceso de desarrollo de competencias y que las necesidades individuales de todos los funcionarios se evalúen convenientemente, en estrecha colaboración con HRD, de forma que se haga un seguimiento y gestión adecuados de las necesidades de desarrollo del personal en las áreas de competencia pertinentes (párrafo 97)	**Aplicada** El Comité Mundial de Aprendizaje y Desarrollo Profesional examina periódicamente las necesidades de aprendizaje.

2015	Recomendación	Validación por el Comisario de Cuentas
17	**Vacantes.** Garantizar que las vacantes existentes se gestionan de manera adecuada, y que la creación y el establecimiento de una reserva de candidatos cualificados se gestionan convenientemente para evitar la falta de candidatos preparados cuando surjan nuevas vacantes (párrafo 104)	**Aplicada** Proceso en curso que se lleva a cabo a través del nuevo sistema de contratación, incorporación y confección de listas (Stellis) y la política de movilidad.
18	**Gestión de consignaciones.** Subsanar las deficiencias de control observadas en la gestión de las consignaciones mediante el fortalecimiento de los mecanismos de vigilancia con relación a: la situación de todas las consignaciones, en especial las que se acercan a la fecha de finalización, a fin de asegurar que las actividades previstas se lleven a cabo en su totalidad de conformidad con el acuerdo celebrado con los donantes; la actualización del estado de las cuentas por cobrar vencidas, de forma que puedan aplicarse las medidas o ajustes pertinentes; y el examen de las medidas adoptadas con relación a los fondos comprometidos, con el fin de garantizar que se adopten las decisiones oportunas y se utilicen los fondos comprometidos no liquidados después de la fecha en que haya concluido la transacción y la fecha de finalización de la consignación (párrafo 111)	**Aplicada** Se ha reforzado la gestión de las consignaciones con la mejora de la presentación de informes y el seguimiento periódico de las sumas por cobrar, los fondos comprometidos y las consignaciones caducadas.
19	**Recursos dedicados a supervisar la presentación de informes a los donantes.** Mejorar los recursos dedicados a supervisar la presentación de informes a los donantes y la coordinación entre las unidades técnicas para generar estadísticas más completas y precisas en el GSM, lo que aseguraría un apoyo más adecuado a las decisiones de gestión y proporcionaría a los donantes información pertinente y oportuna sobre los fondos donados (párrafo 112)	**Aplicada** En estos momentos se puede consultar información mejorada sobre la presentación de informes a los donantes a través del tablero de conocimientos institucionales, y se envían recordatorios automáticos de los informes pendientes. Además, el pacto de rendición de cuentas de los ADG incluye un indicador de desempeño de la puntualidad en la presentación de informe a los donantes.
20	**Financiación de las actividades de CFD.** Definir la autoridad encargada y las medidas de control de la financiación de las actividades de cooperación financiera directa con relación a las funciones y responsabilidades asignadas a los departamentos de la Sede, teniendo en cuenta lo dispuesto al respecto en el Manual electrónico de la OMS (párrafo 117)	**Aplicada** El Manual electrónico y los procedimientos operativos normalizados se han actualizado para reflejar que las actividades de CFD deben aplicarse mediante planes de trabajo de las oficinas en los países y no a través de la Sede.

2015	Recomendación	Validación por el Comisario de Cuentas
21	**Armonizar las operaciones de cooperación financiera directa con los principios de rendición de cuentas de la Organización**, definiendo con más claridad las funciones y responsabilidades, a través de una estrecha colaboración con los responsables de la formulación de políticas relativas a los procedimientos operativos normalizados, a fin de asegurar que las distintas actividades de los grupos orgánicos, las oficinas regionales y las oficinas en los países estén mejor definidas y se lleven a cabo de manera uniforme en toda la Organización (párrafo 121)	**Aplicada** La planificación operacional incluye orientaciones sobre las tareas que exigirán ejecución mediante actividades de CFD. El Manual electrónico y los procedimientos operativos normalizados se han actualizado para reflejar la actualización de las orientaciones.
22	Continuar introduciendo mejoras con respecto a: *a*) el cumplimiento de las políticas en lo que respecta a garantizar que los contratos se firmen antes de la fecha prevista de inicio de la actividad; *b*) el seguimiento de la ejecución de los proyectos y actividades de cooperación financiera directa (CFD); *c*) el mecanismo de seguimiento de los informes sobre la CFD; y *d*) la realización de actividades de garantía periódicas y de verificaciones aleatorias para garantizar la ejecución satisfactoria de los proyectos y actividades de CFD. Además, proporcionar de manera permanente capacitación y orientación al personal que interviene en la recepción de los informes sobre la CFD en el GSM; y exigir a las oficinas de país que cuenten con la aprobación previa del Director Regional o el Contralor antes de entregar nuevos fondos con cargo a la CFD a los asociados en la ejecución que tengan informes pendientes (párrafo 128)	**Aplicada** Se han actualizado las orientaciones normativas de la CFD para todos los ámbitos. Y, lo que es más importante, se han proporcionado orientaciones normativas sobre las actividades de garantía de la CFD y se ha creado un sitio SharePoint para la CFD destinado a respaldar las actividades de garantía de la CFD. En el presente informe se incluyen nuevas recomendaciones y otras recomendaciones conexas sobre la CFD.
23	**Cuentas de adelantos.** Subsanar las deficiencias de control observadas en relación con las cuentas de adelantos mediante la mejora de la estrategia para estudiar y prever los gastos futuros, la separación de las funciones incompatibles, el refuerzo de los controles destinados a mitigar los riesgos de malversación de fondos y el establecimiento de un proceso formal de traspaso de atribuciones para poder llevar una contabilidad adecuada (párrafo 132)	**Aplicada** Se han actualizado los procedimientos operativos normalizados con objeto de incluir orientaciones sobre la concesión, modificación y retirada de derechos de acceso; se elaboraron nuevos informes para examinar las responsabilidades de acceso y se han introducido mejoras en los formularios de las cuentas de adelantos. Además, se han ultimado materiales de formación para los jefes de las oficinas de la OMS en los países, territorios o zonas.
24	**Gestión de activos y existencias.** Subsanar las deficiencias de control observadas en la gestión de activos y existencias mediante el mantenimiento de registros adecuados y correctos, la colocación de códigos de barras, la eliminación oportuna de los artículos obsoletos, la obtención de la aprobación necesaria antes de eliminar los artículos caducados y la separación de las funciones incompatibles como medida adicional para proteger los activos de la Organización (párrafo 135)	**Aplicada** Los procedimientos operativos normalizados de la gestión de activos se han actualizado y vinculado con el Manual electrónico, de modo que la OMS cumple las orientaciones actualizadas.

2015	Recomendación	Validación por el Comisario de Cuentas
25	**Gestión de los viajes.** Subsanar las deficiencias de control observadas en la gestión de los viajes velando por que se preparen los planes de viaje, haciendo cumplir el plazo establecido para la aprobación de las solicitudes de viaje, exigiendo la presentación puntual de los informes de viaje y las solicitudes de reembolso de los gastos de viaje y garantizando una recuperación eficaz de los sobrepagos de viáticos y anticipos para viajes (párrafo 139)	**Aplicada** Entre los cambios en la política sobre los viajes en comisión de servicios que entraron en vigor el 1 de febrero de 2017 se incluyen: la obligatoriedad de que todos los viajes del personal se recojan en un plan anual de viajes; la remisión a las instancias apropiadas de las solicitudes de viaje que se entreguen tarde; la aplicación rigurosa de la obligatoriedad de presentar informes de viaje y solicitudes de reembolso de gastos de viajes; y la recuperación inmediata de las solicitudes de reembolso que no cumplan lo prescrito.
26	Mejorar el examen de los resultados de los programas velando por que se supervisen de manera constante y reiterada las desviaciones respecto del estado de los programas y los resultados previstos, a fin de contar con elementos más sólidos sobre los que basar las decisiones relativas a los programas y los proyectos (párrafo 146)	**Aplicada** Las desviaciones respecto del estado de los programas y los resultados previstos se supervisan sistemáticamente a través de los procesos de examen de mitad de periodo y de evaluación al final de bienio.
27	Reforzar el seguimiento sistemático de las enseñanzas extraídas con el actual proceso del examen de mitad de periodo y la evaluación al final del bienio, estableciendo un vínculo con la planificación operacional y la supervisión de la gestión de los programas en las oficinas de país y en el grupo orgánico de la Sede (párrafo 152)	**Aplicada** Las enseñanzas extraídas se compilan y se difunden ampliamente a través del portal del presupuesto por programas.
28	Considerar la posibilidad de incluir en el marco de supervisión un mecanismo en el que las enseñanzas extraídas se estructuren de forma coherente y los resultados de las actividades de supervisión y las enseñanzas extraídas, así como las mejores prácticas, se documenten, se difundan y sean objeto de un seguimiento para que se puedan utilizar en la toma de decisiones, el aprendizaje institucional, la planificación y programación futuras y la evaluación (párrafo 153)	**Aplicada** Las enseñanzas extraídas se compilan sistemáticamente a través de los procesos de examen de mitad de periodo y de evaluación al final del bienio.
29	**Actividades de seguimiento a nivel de los países.** Mejorar las actividades de seguimiento a nivel de los países realizando un seguimiento periódico amplio de los planes de trabajo y adoptando las medidas adecuadas para hacer frente a situaciones adversas, como los saldos negativos o las variaciones de los costos (párrafo 157)	**Aplicada** El seguimiento de los planes de trabajo se lleva a cabo a nivel de los países durante los procesos de examen de mitad de periodo y de evaluación al final del bienio y también de las actividades de seguimiento en el conjunto de la Organización y de evaluación del desempeño.

2015	Recomendación	Validación por el Comisario de Cuentas
30	**Actividades de identificación de riesgos.** Mejorar las actividades de identificación de los riesgos, en estrecha colaboración con CRE, incorporando un mejor análisis de las causas fundamentales de los riesgos observados en un contexto determinado, para evitar supuestos y trampas lógicas y garantizar que las estrategias correctivas permitan aplicar controles de riesgos más eficaces (párrafo 164)	**Aplicada** Se han presentado planes de mitigación de riesgos. El análisis de las causas fundamentales se incluyó en la aplicación de las medidas de mitigación de riesgos.
31	**Registro de riesgos.** Mantener el ejercicio de gestión de los riesgos e integrarlo en las áreas de gestión críticas, como las de planificación, presupuestación y gestión de los programas, para garantizar que los riesgos se identifiquen, se clasifiquen en función de la prioridad y se mitiguen, y así poder alcanzar los objetivos de los programas (párrafo 167)	**Aplicada** La gestión de los riesgos es actualmente una parte integral de la planificación operacional, la presupuestación y la gestión de los programas.
A68/41		
32	**Varios.** Adoptar y mantener un instrumento centralizado de seguimiento de los acuerdos con los donantes y las donaciones en especie, registrar todas las propiedades recibidas como donación que se ajusten al límite monetario establecido en el ejercicio financiero adecuado, formular procedimientos operativos normalizados para las cartas de acuerdo, formular procedimientos operativos normalizados de ámbito mundial relativos a la eliminación de las existencias caducadas con objeto de mejorar el sistema de gestión de inventario y cumplir los requisitos relativos a la cooperación financiera directa a fin de continuar reduciendo el número de informes pendientes sobre esa cooperación (párrs. 30, 32, 35, 40, 44, 49 y 53)	**Aplicada** Esta recomendación aglutinaba varios elementos separados. Cinco de las recomendaciones se han aplicado en su totalidad. Dos recomendaciones se han reformulado como recomendaciones separadas en el documento A69/50: el instrumento centralizado de seguimiento de los acuerdos con los donantes y el procedimiento operativo normalizado sobre la eliminación de las existencias caducadas.
33	**Gobernanza de los programas.** Establecer formalmente un mandato para contar con mecanismos oficiales de comunicación, facilitación, supervisión y evaluación de los resultados de las redes de categorías y áreas programáticas, ultimar en el plazo fijado el Marco de Seguimiento de los Programas previsto, mejorar permanentemente la formulación de los elementos de la cadena de resultados para que se presenten de manera armonizada en el presupuesto por programas para 2016-2017 y perfeccionar el modelo del informe del examen de mitad de periodo a fin de que los vínculos entre los productos entregables obtenidos y los previstos sean más claros (párrs. 63, 68, 74, 78, 83, 89 y 93)	**Aplicada** El mandato se finalizó y se remitió al Grupo Mundial de Políticas para su examen y consideración. El Grupo Mundial de Políticas realizó su examen durante las reuniones que celebró en marzo y mayo de 2016. Durante sus debates sobre la cuestión, el Grupo solicitó que la unidad de evaluación de la OMS efectuara una evaluación de las redes de categorías y áreas programáticas. Dicha evaluación ya se ha efectuado y el informe correspondiente está ultimándose.

2015	Recomendación	Validación por el Comisario de Cuentas
34	**Capacitación en relación con el informe de los progresos en el presupuesto por programas.** Identificar y poner en práctica iniciativas adecuadas de creación de capacidad y aprendizaje en todos los programas, con objeto de mejorar el análisis, el examen y la notificación de los resultados, reforzar las actividades de seguimiento del estado de las tareas y los progresos de cada plan de trabajo y velar por que exista una correspondencia entre las cantidades fiscales y presupuestarias principalmente al inicio de las evaluaciones periódicas, a fin de que la correlación entre esos datos y los logros notificados sea mayor (párrs. 96, 103 y 108)	**Aplicada** La capacitación para el examen de mitad de periodo 2016-2017 se impartió en diciembre de 2016. El material de formación figura en el sitio de intranet de PRP.
35	**Establecer una estrategia oficial de gestión del cambio.** Poner en práctica la estrategia revisada de recursos humanos, elaborar un plan de acción o ejecución, definir un mecanismo de gobernanza robusto para la estrategia de recursos humanos e identificar de forma exhaustiva los riesgos de ejecución de esa estrategia para facilitar la aplicación, el seguimiento y la medición de los resultados y determinar la responsabilidad con respecto a los resultados (párrs. 116, 120, 124 y 127)	**Aplicada** La estrategia de gestión del cambio se resume en las diferentes iniciativas emprendidas por HRD.
36	**Contratación.** Elaborar un modelo de planificación de la fuerza laboral, como solicitó la Asamblea Mundial de la Salud, y los instrumentos adecuados, por ejemplo, inventario de aptitudes, análisis de las deficiencias en materia de plantilla y conocimientos y evaluación de los riesgos relacionados con el personal, y una política de planificación de la sucesión en los cargos para aplicarla en el ejercicio de planificación de la fuerza laboral en curso (párrs. 149 y 155)	**En curso** **Fecha prevista de aplicación: diciembre de 2017** Todavía no se puede considerar que la recomendación se haya aplicado. La actividad ya se ha definido y el requisito no apunta hacia un modelo general para la planificación de la fuerza laboral. HRD puede seguir adelante y crear un marco de planificación de la fuerza laboral, como solicitó la Asamblea Mundial de la Salud, dados los retos identificados y las condiciones determinantes.
37	**Estrategias de transferencia de conocimientos.** Diseñar estrategias de transferencia de conocimientos basadas en las mejores prácticas y formular un plan para ponerlas en práctica, incluir requisitos claros en el instrumento de evaluación del desempeño denominado ePMDS+ para la definición de las actividades, los productos, los efectos y los indicadores del desempeño en relación con cada objetivo y preparar un marco de garantía de la calidad para el sistema iLearn, en el que se prevean procesos sistemáticos de medición, mecanismos de comparación con las normas establecidas, el monitoreo de los procesos y un circuito de retroinformación conexo que demuestre que se han alcanzado los objetivos en materia de aprendizaje institucional (párrs. 159, 163 y 168)	**Aplicada** La estrategia de transferencia de conocimientos parte de los datos del ePMDS para las trayectorias individuales de aprendizaje, se apoya en el análisis de las necesidades de aprendizaje/desarrollo profesional y se aplica a través de *i*Learn, que ofrece un seguimiento sistemático de la inscripción en los cursos/evaluaciones en diferentes disciplinas o competencias.

2015	Recomendación	Validación por el Comisario de Cuentas
A67/45		
38	**Estados financieros definitivos certificados (FCFS).** Instar a todas las oficinas encargadas de la preparación y publicación de los estados financieros definitivos certificados para los donantes a que colaboren para mejorar la puntualidad de los mismos (párrafo 50)	**Aplicada** Encomiamos las medidas adoptadas por la administración para mejorar la puntualidad en la presentación de los informes para los donantes. Entre ellas cabe citar el correo electrónico que se envía automáticamente a los gestores de las consignaciones antes de la fecha límite en que han de presentarse esos informes, la distribución de informes trimestrales sobre la situación relativa a los informes pendientes y el seguimiento y la difusión de informes mensuales sobre las consignaciones vencidas y a punto de vencer.
39	**Política de rendición de cuentas sobre los activos.** Reforzar las políticas relacionadas con la rendición de cuentas sobre los activos, incorporando los procedimientos siguientes: *i*) definición de los criterios para determinar las circunstancias relacionadas con la pérdida de activos; *ii*) establecimiento de directrices para documentar las pérdidas de activos; y *iii*) definición de los niveles de responsabilidad administrativa y fiscal respecto de las distintas circunstancias en que se pueda haber producido la pérdida de activos (párrafo 65)	**Aplicada** El Manual electrónico se ha actualizado con objeto de incorporar la mejora en las políticas relacionadas con la rendición de cuentas sobre los activos.
A66/34		
40	**Actualización de los procedimientos operativos normalizados de la OMS para situaciones de emergencia.** Incorporar en el MRE normas operativas específicas en materia de logística que tengan en cuenta la rendición de cuentas acerca de la gestión de los recursos y los riesgos que conllevan los arreglos específicos con proveedores y donantes (párrafo 64.*a*)	**En curso** **Fecha prevista de aplicación: julio de 2017** La recomendación se archivará en función del resultado de la política de gestión de las existencias en relación con el MRE y el marco normativo de adquisiciones en emergencias, todavía por elaborar.
41	**Estrategia y MRE de la OMS.** Formular estrategias de despliegue de reservas para mantener un equilibrio entre la política de «no pecar por defecto», las expectativas de las partes interesadas y la gestión óptima de existencias, a fin de evitar que los medicamentos caduquen (párrafo 64.*b*)	**Aplicada** El proyecto está plenamente aplicado desde junio de 2016.

= = =