



# Informe de Terminación de Proyecto

---

## PCR

<b>Nombre del Proyecto:</b>	Programa de Modernización de la Contraloría General de la República
<b>País:</b>	Nicaragua
<b>Sector/Subsector:</b>	ICF/ICS. Reforma y Modernización del Estado/Reforma y Apoyo al Sector Público.
<b>Equipo de Proyecto Original:</b>	Nathalie Alvarado-Renner (RE2/SC2), Jefe de Equipo; Hugo Betancor (RE2/SC2); Alfredo Oliveros (COF/CNI); Carlos Suárez (ITS/ITF) y Cristina Landázuri Levy (LEG).
<b>Número de Proyecto:</b>	NI0160
<b>Número de Préstamo:</b>	1100/SF-NI
<b>Fecha del QRR:</b>	<b>Mayo 27, 2011</b>
<b>Fecha de Aprobación Final:</b>	<b>Junio 21, 2011</b>

**PCR Equipo:** Autor Principal y Miembros: Mauricio García Mejía (ICS/CNI), Jefe de Equipo; Patricia Castro Molina (CID/CNI), Javier Jiménez (LEG/SGO), Alina Lucía Flores (ICS/CNI), Pavel Mungía (CID/CNI), Jorge Mondragón (PDP/CNI), Juan Carlos Lazo (PDP/CNI), Brenda Alvarez (PDP/CNI), Yamileth Rocha (CID/CNI).

## Índice

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA .....</b>	<b>1</b>
* <i>MONTO ACTUAL (AJUSTADO PARA REDIRECCIONAMIENTO)</i> .....	1
<b>II. EL PROYECTO.....</b>	<b>2</b>
A. CONTEXTO DEL PROYECTO .....	2
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	3
<i>i. Objetivo(s) del Desarrollo</i> .....	3
<i>ii. Componentes</i> .....	3
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO .....	4
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>4</b>
A. EFECTOS DIRECTOS.....	4
B. EXTERNALIDADES.....	6
C. PRODUCTOS .....	7
D. COSTOS DEL PROYECTO .....	10
<b>IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>10</b>
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	10
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA .....	11
C. DESEMPEÑO DEL BANCO (TOMADO DE LA EVALUACIÓN DEL PRESTATARIO QUE SE ANEXA) 12	
<b>V. SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>13</b>
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	13
B. RIESGOS POTENCIALES .....	13
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	14
<b>VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>14</b>
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS .....	14
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST.....	14
<b>VII. LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>15</b>

## Anexos

<b>Anexo 1</b>	<b>Acta del Taller de Cierre</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>Evaluación del Prestatario</b>
<b>Anexo 3</b>	<b>Informe Misión de Administración 17 al 20 de abril de 2007</b>
<b>Anexo 4</b>	<b>Componente 4: Desarrollo de la Infraestructura Tecnológica de la CGR</b>

## Abreviaturas y Acrónimos

SIGLA	DENOMINACIÓN
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CIET	Centro de Investigación Enfermedades Tropicales
CGR	Contraloría General de la República
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeti
DGA	Dirección General de Auditoría
DGAF	Dirección General de Administración y Finanzas
DGFC	Dirección General de Fortalecimiento del Control
ERP	Enterprise Resource Planning
EFS	Entidad Fiscalizadora Superior
FMI	Fondo Monetario Internacional
IFMS	Integrated Financial Management Systems
MAG	Manual Auditoría Gubernamental
NAGUN	Normas de Auditoría Gubernamental Nicaragua
NTCI	Normas Técnicas de Control Interno
PEP	Plan de Ejecución del Programa
PEDI	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
PETIC	Plan Estratégico de Tecnología y Comunicación
POA	Plan Operativo Anual
PMSAF	Programa de Modernización del Sistema de Administración Financiera
RRHH	Recursos Humanos
SCLP	Servicio para el crecimiento y lucha contra la pobreza
SIGFA	Sistema de Gestión Financiera y de Auditoría
SISEF	Sistema de Seguimiento Físico
SIG	Sistema Información Gerencial CGR
SIAG	Sistema Integrado Auditoría Gubernamental
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
UAA	Unidad Ejecutora de Apoyo Administrativo
UAI	Unidad de Auditoría Interna
USAID	United States Agency for International Development

## I. Información Básica

### DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

NO. PROYECTO: NI-0160

TITULO: Programa de Modernización de la CGR

Prestatario: República de Nicaragua  
Agencia ejecutora (AE): Contraloría General de la República

Fecha aprobación Directorio: 17 de Julio 2002  
Fecha efectividad contrato préstamo: 16 de Diciembre 2002

Fecha elegibilidad primer desembolso: 29 de Enero 2003

Préstamo(s): 1100/SF-NI  
Sector: Reforma y Modernización del Estado/  
Reforma y Apoyo al Sector Público

#### Meses en ejecución

\* desde aprobación: 100  
\* desde efectividad del contrato: 95

#### Períodos de desembolso

Fecha original desembolso final: 16 de Diciembre 2006  
Fecha actual desembolso final: 16 de Diciembre 2010  
Extensión acumulativa (meses): 48  
Extensión especial (meses): n/a

#### Monto préstamo(s)

\* Monto original: US\$5,400,000  
\* Monto actual: US\$5,400,000  
\* Pari Passu (si aplica): 86.86%

#### Desembolsos

Monto a la fecha: (%) 82.62 %

Costo Total del Proyecto (Estimado Original): US\$6,000,000

#### Redireccionamiento

Este proyecto:

- recibió fondos de otro proyecto? [ ]  
- Envío fondos a otro proyecto? [ ]  
- N/A [ x ]

De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto

\* Monto actual (ajustado para redireccionamiento)

Reducción de Pobreza (PTI): Si/No NO  
Equidad Social (SEQ): Si/No NO  
Clasificación ambiental: A

#### En estado de "Alerta"

Está el proyecto "en alerta" por PAIS: Si/No NO  
De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS):  
Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):

### Resumen de la Clasificación de Desempeño

OD	[ ] Muy Probable (MP)	[X] Probable (P)	[ ] Poco Probable (PP)	[ ] Improbable (I)
PI	[ ] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (PS)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)
SO	[X] Muy Satisfactorio (MS)	[ ] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (PS)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)

## **II. El Proyecto**

### **a. Contexto del Proyecto**

El año 2002 de conceptualización del Proyecto coincide con el cambio de autoridades gubernamentales en Nicaragua y con una intensificación del proceso de reforma del Estado que se venía adelantando con amplio apoyo de la comunidad internacional bajo la cobertura común de la modalidad de programas trianuales con el FMI de Servicio para el Crecimiento y Lucha contra la Pobreza (SCLP).

La CGR<sup>1</sup> había iniciado la modernización de sus normas básicas ya en 1981 con la expedición de una Ley Orgánica que la orientaba al control posterior y a la rectoría del control gubernamental, cuando en esa época otros organismos superiores de control de la región seguían ejerciendo controles previos externos. Inclusive la reforma parcial de la Constitución del año 2000 había incrementado su autonomía y cambiado su forma de dirección de un sistema unipersonal a un sistema colegiado de un Consejo Superior de cinco miembros. Sin embargo en el año 2000 un diagnóstico institucional financiado por el Banco reveló que, a pesar de las acciones emprendidas desde 1994 con el apoyo internacional (Canadá, Países Bajos, USAID, España, Dinamarca, Suecia, Noruega, Finlandia, Gran Bretaña y Alemania-GTZ), en términos generales el desempeño de la entidad era deficiente y que se requería un plan integral y sostenible en el largo plazo para superar las debilidades organizativas, de recursos humanos e infraestructurales (física e informática) y poner la entidad a la altura del desafío que enfrentaba con las reformas y modernizaciones que venían aconteciendo en el Sector Público de Nicaragua, objeto de su acción de control.

Con apoyo del Banco se satisfizo la necesidad de un plan integral y la CGR elaboró y aprobó un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2001/2005 que constituyó la base para el diseño de la operación.

En cuanto a la evolución posterior del contexto fiscal corresponde destacar: (i) En el año 2005 se aprueba la Ley 550 de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario que institucionaliza la rectoría del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y organiza los sistemas integrados y vinculados de gestión; (ii) El apoyo de la comunidad internacional para la lucha contra la pobreza se mantuvo inalterable en Nicaragua al igual que el marco de los programas trianuales con el FMI (2002-2006 y 2007-2010); (iii) La CGR, con apoyo del Banco, dio cumplimiento a la auditoría anual de los estados presupuestarios del Gobierno regularizando así una situación que venía inconclusa desde los años noventa; (iv) Aunque la operación en su diseño había considerado que no existían obstáculos a la modernización derivados del marco legal de la CGR, finalmente la CGR promovió y obtuvo durante 2009 la sanción de una nueva Ley Orgánica que profundiza su institucionalización y autonomía (Ley N° 681 de 2009).

Finalmente corresponde contextualizar aspectos relacionados con las políticas y procedimientos del Banco que han tenido incidencia en la ejecución del Programa. Dado que la operación se diseñó en el año 2002, su ejecución se inició bajo las políticas de adquisiciones vigentes en aquellos años al igual que se previeron elementos y herramientas de diseño, monitoreo y evaluación también de esa época. Al haberse extendido la ejecución hasta el año 2010, el cambio en el contexto normativo del Banco, tanto en lo referente a adquisiciones como al propio ciclo de proyecto, llevó a modificaciones contractuales y de instrumentos para beneficiar al propio programa de las ventajas en materia de eficacia y eficiencia en la ejecución, implícitas en las modificaciones efectuadas por el Banco.

---

<sup>1</sup> La dotación total de personal de la CGR era en el año 2002 de 394 funcionarios de los cuales 51 eran personal directivo, 206 profesional/técnico, 57 administrativos y 80 servicios generales. En el año 2010 según datos de Presupuesto la a planta de empleos totales se elevó 479 de los cuales 252 son profesional/técnico (25% de incremento en los ocho años transcurridos)

## **b. Descripción del Proyecto**

### **i. Objetivo(s) del Desarrollo**

El objetivo General del Programa es mejorar los niveles de eficacia y eficiencia en el control de la gestión pública, mediante la modernización y el fortalecimiento de la CGR en su calidad de Organismo Superior de Control de la administración de los recursos del Estado Nicaragüense.

### **ii. Componentes**

**Componente 1: Desarrollo de la Estructura Organizacional y de Gestión de la CGR** dividido en dos subcomponentes:

#### **(a) Estructura Organizacional y de Gestión de la CGR**

El objetivo de este subcomponente es desarrollar una nueva estructura orgánica y sistemas de administración gerencial adecuados y eficientes que permitan mejorar la capacidad de respuesta institucional de la CGR, cumplir con los cometidos que el marco legal le asigna y a su vez lograr el mejor aprovechamiento de las capacidades del recurso humano. (Se financiará asistencia técnica sistemas y equipamiento informático para: apoyo para nueva estructura, desarrollo planificación estratégica y de gestión, manuales y normas de procedimientos, sistemas de información de gestión incluyendo documentaria, ERP, modelo presupuestario institucional, comunicación al personal, comunicación externa)

#### **(b) Gestión de Recursos Humanos (RRHH)**

El objetivo de este subcomponente es contribuir a la gestión efectiva del recurso humano a fin de mejorar la dotación del personal competente según sus competencias, su compromiso y su motivación en el desempeño de sus funciones. (Se financiará asistencia técnica, sistemas y equipamiento informático para: apoyar plan estratégico RRHH, desarrollo e implementación políticas y sistemas de gestión)

#### **Componente 2: Fortalecimiento de los mecanismos de control de la CGR.**

El objetivo de este componente es modernizar y fortalecer los diferentes mecanismos de control que por ley le corresponden a la CGR y que constituyen las herramientas necesarias para asegurar oportuna y eficazmente la transparencia de la administración pública. (Se financiará asistencia técnica y adquisición de sistemas y equipamiento informático para: revisar NAGUN y MAG, elaborar guías por sectores, nuevas modalidades de fiscalización que trasciendan la auditoría financiera y de cumplimiento, divulgación a nivel UAI, guías para evaluar UAI, divulgar e introducir en NPCI a las UAIs, identificar software de apoyo a auditoría, desarrollar esquemas de planificación estratégica, identificar e implementar sistemas de información de apoyo a la auditoría, etc.)

#### **Componente 3: Desarrollo e implantación de la estructura de capacitación.**

El objetivo de este componente es diseñar y organizar una estructura de capacitación integral permanente que permita a los funcionarios de la CGR y de las UAI desarrollarse del punto de vista técnico y humano para mejorar el desempeño en el cumplimiento de sus tareas. (Se financiará asistencia técnica y equipamiento de capacitación para: elaborar diagnóstico de necesidades, desarrollar e implementar plan estratégico, elaborar programas especializados de capacitación y actualización con su correspondiente metodología de evaluación, capacitar a capacitadores, mejorar la infraestructura adecuando el espacio físico existente y rehabilitando biblioteca y adquiriendo material)

#### **Componente 4: Desarrollo de la infraestructura tecnológica**

El objetivo de este componente es desarrollar la plataforma tecnológica en la CGR que sirva de base para la implantación de forma integrada de los distintos sistemas de información. (Se financiará asistencia técnica y adquisición de sistemas y equipamiento para: desarrollar un plan estratégico integrado de tecnología y equipamiento incluyendo la reestructuración de la planta de personal de la oficina correspondiente, adquirir una base de datos relacional, establecer la red de comunicación interna y externa, establecer correo electrónico, desarrollar manuales y guías, adecuar y rehabilitar la estructura física de acuerdo al plan estratégico y capacitar al personal informático)

### c. Revisión de la Calidad del Diseño

Se considera que el proyecto fue adecuadamente diseñado en sus objetivos, componentes y esquema de ejecución y en seguimiento a la metodología de Marco Lógico imperante en esa época. También se destaca la participación en el diseño de los involucrados que con el PEDI 2001-2005 dieron sustento al Programa.

Sin embargo, la pretensión de integralidad del Plan Estratégico parece haber repercutido en disminuir el grado de focalización del Proyecto, tal como se observa en la descripción de los cuatro componentes que contiene un catálogo casi exhaustivo de las materias propias de cualquier organismo superior de control, desde la administración de recursos internos hasta las nuevas modalidades y los aspectos de imagen institucional y comunicación social.

Los costos iniciales del Proyecto parecen excesivamente agregados y sin una estrecha relación con los productos programados. Esta circunstancia se ejemplifica en productos que en su propia definición tienen implícita la imposibilidad de un costeo previo preciso como es el caso de "identificar, adaptar e implementar un sistema integrado "Enterprise Resource Planning" (ERP) con el fin de apoyar las labores administrativas y financieras internas de la CGR", o "adecuar y rehabilitar la estructura física (del centro de cómputo) de acuerdo al plan estratégico (de tecnología y recursos informáticos que era un producto previo)"

Las dos debilidades señaladas explican parcialmente las reasignaciones presupuestarias que se dieron durante la ejecución del proyecto. Esta flexibilidad en la ejecución permitió el logro de los objetivos.

Revisión de la Calidad del Diseño			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Plenamente Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Menos que Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)

## III. Resultados

### a. Efectos Directos

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)				
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)				
1. Se ha contribuido a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el Sistema de Control de la Administración Pública Clasificación: MP, P, PP, I. <b>Probable</b>				
Indicadores Claves de Efectos Directos				
Impactos Planeados		Impactos alcanzados		
Se ha contribuido a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el Sistema de Control de la Administración Pública		Se ha contribuido a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el Sistema de Control de la Administración Pública.		
	Línea de Base (2003) <sup>2</sup>	Intermedia (Jun 2010)	Término del Proyecto (Dic. 2010)	
a) Recomendaciones de Informes Auditoria cumplidos por Instituciones Públicas. Porcentaje	0	N/D	90	
b) Instituciones Públicas Certificadas en NTCI Porcentaje	0	75	75	

<sup>2</sup> Según Informe de Visita de Inspección Técnica Agosto 2010

<p>c) Verificación satisfactoria de certificación NTCI por CGR Porcentaje</p> <p>0    </p>			
--	--	--	--

Efectos Directos Planeados:

Línea de Base    Término del Proyecto  
(2003) <sup>2</sup>                      (Dic. 2010)

**2. Ampliadas las modalidades de intervención de la CGR al sistema de Administración Pública**

2.1 Incrementado N° de Auditorías Financieras y de cumplimiento	10	101
2.2 Incrementado N° de Auditorías Especiales	25	121
2.3 Incrementado N° de Auditorías Operacionales	--      0	7

Efectos Directos Logrados

**2. Ampliadas las modalidades de intervención de la CGR al sistema de Administración Pública**

Auditorías Finalizadas en 2010 según Área y Tipo de Auditoría

Área/Dirección General de Auditorías	Auditorías Especiales	Auditorías Financieras	Auditorías de Cumplimiento	Auditorías Operacionales	Auditorías Evaluación al Control Interno/ Informática	Total de Auditorías
Auditorías Especiales	8	-	-	-	-	8
Auditorías Programadas	7	36	-	5	-	48
Delegaciones	5	26	-	3	-	34
Firmas Privadas de Contadores Públicos Autorizados	-	36	-	-	-	36
Unidades de Auditoría Interna	145	12	5	2	1	165
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>110</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>291</b>

Fuente: Informe Anual de Gestión CGR 2010

Auditorías Finalizadas en 2010 según Sector y Área Funcional

Auditorías Realizadas por Sector	Auditorías Finalizadas a Nivel Central y Delegaciones	Auditorías delegadas a Firmas de Contadores Públicos Autorizados	Auditorías Finalizadas por las Unidades de Auditorías Internas	Auditorías Financiadas parcialmente por la Cooperación Internacional	Total de Auditorías
Infraestructura, Transporte y Ambiente	6	26	83	5	120
Social	11	-	22	5	38
Poderes del Estado y Seguridad Pública	13	8	26	5	52
Presupuesto, Inversiones y Recaudaciones del Estado	4	2	19	13	38
Municipal	6	-	15	22	43
<b>Totales</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>165</b>	<b>50</b>	<b>291</b>

Fuente: Informe Anual de Gestión CGR 2010

**PROBABLE**

Clasificación: MP, P, PP, I.

**PROBABLE**

#### Reformulación.

Los objetivos del Proyecto no fueron reformulados. El contrato de crédito tuvo una única modificación suscrita en 22 de Septiembre 2007 entre los representantes autorizados del Prestatario y del Banco y que tuvo por finalidad adecuar las disposiciones contractuales a las nuevas políticas de adquisiciones y de consultores del Banco consagradas en las GN-2350 y 2349-7 así como a los desarrollos de las políticas de lucha contra el fraude y la corrupción del Banco, modificación recomendada por la misión de Administración realizada entre el 17 y el 20 de abril de 2007, misión que también recomendó al ejecutor que solicitase una ampliación de plazo por 18 meses para completar actividades pendientes. El Marco Lógico del Proyecto fue modificado por el Ejecutor y el Banco en octubre 2008 para precisar la expresión de los Indicadores de Logro y permitir la implantación de las nuevas metodologías de seguimiento y evaluación del Banco. Estos cambios metodológicos implicaron también la formulación detallada del PEP del Programa como se observa para el año 2010.

[ X ] N/A



**Reajuste ISDP:** El ISDP en su formato fue reajustado a partir de la segunda mitad del 2009 y los principales cambios están vinculados a una formulación previa detallada de POA/PEP y un esquema de indicadores cuantitativos con mayor grado de precisión y vinculación al contenido de las actividades. Asimismo los cambios vinieron acompañados de ajustes presupuestales para adecuar asignación de recursos a costo de las actividades.

[ X ] N/A

**Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):**

[ ] Muy Probable (MP)      [X] Probable (P)      [ ] Poco Probable (PP)      [ ] Improbable (I)

La clasificación se basa en el bajo nivel de la línea de base situada en 2003. El propio incremento del 25% en la dotación de personal técnico y profesional, el desarrollo normativo en materia de NTCI, NAGUN y MAG y la capacitación impartida y el ordenamiento institucional y el tiempo transcurrido para madurar los procesos de modernización, justifican el cumplimiento probable de las metas comprometidas. La medición de indicadores se sustenta en la documentación oficial de la CGR y en sus informes de gestión.

Los componentes de estructura organizacional, fortalecimiento normativo de mecanismos de control y capacitación jugaron roles determinantes principales en el logro de los objetivos. El componente de infraestructura tecnológica obtuvo productos significativos que repercutirán en resultados sustantivos con el futuro desarrollo y uso de las aplicaciones que se implanten a partir de la base alcanzada.

**Estrategia de País:** Al obtener los resultados señalados, el proyecto contribuyó a la estrategia del Banco en el País en los aspectos relacionados con la estrategia de transparencia y eficacia y eficiencia de la gestión fiscal en línea con los equilibrios macroeconómicos que sirven de marco a toda la cooperación internacional para con Nicaragua.

## b. Externalidades

Las obras civiles financiadas por el proyecto para la infraestructura física de la CGR tienen externalidades en el mejoramiento edilicio y urbano de la zona impactada así como en las condiciones de trabajo y por ende la motivación de los auditores gubernamentales para sus actividades de respaldo y análisis de “escritorio”, es decir cuando no se ejecutan acciones in situ.

Igualmente el desarrollo de la infraestructura tecnológica tiene externalidades en cuanto a la motivación y capacidades de los recursos humanos aplicados al control gubernamental ya que interconecta todos los recursos de la entidad mediante servicios de intranet a lo que se agrega el Portal al que pueden acceder los funcionarios autorizados de la CGR para utilizar el Content Manager y Quick Place<sup>3</sup> desde las instituciones públicas auditadas, al mismo tiempo que da acceso a bases de datos internas y externas así como a la WEB en general.

De otra parte la inversión tecnológica efectuada impacta en la transparencia del control y de la propia gestión auditada como lo comprueban los servicios brindados y las visitas recibidas por el Website de la entidad que fuera rediseñado con apoyo del Programa. Asimismo se ha desarrollado en ambiente WEB un sistema de Denuncias Ciudadanas que opera vía el Website institucional y que contribuye a la participación ciudadana en el ejercicio del control fiscal.

Finalmente el mejoramiento del control externo, apreciable en el progreso de la imagen institucional y en su carácter profesional y técnico, tiene una externalidad en cuanto al ambiente de control en general y a los temas de gobernabilidad y relación Estado Sociedad dado el incremento del nivel de transparencia de la gestión pública. Esta externalidad debería ser objeto de medición y seguimiento periódico porque constituye una manifestación de la razón de ser de la entidad.

<sup>3</sup> El Content Manager o gestor de contenidos es una aplicación corporativa que se utiliza como la base de datos documental de toda la Institución teniendo a la fecha un total de 3,545 documentos ingresados.

## c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)																																							
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto																																						
<b>1. Componente 1:</b> <b>Estructura y Gestión CGR</b>  Costo total Componente 1: US\$1,049,083 Contrapartida: US\$46.889 (s/PEP 2010) BID: US\$1,000,194 (s/EFS 28/09/2010) Desembolso BID %: 81.16  <b>Clasificación: MS, S, PS, MI</b>	<u>Productos Planeados</u>  <u>Intermedia</u>  1.1 Parque computacional CGR modernizado	<u>Al Término del Proyecto</u>  1	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u>  1.1 <table border="1"> <caption>Estaciones de Trabajo por Área y Equipo</caption> <thead> <tr> <th>Áreas</th> <th>Laptop</th> <th>Desktop</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dirección</td> <td>4</td> <td>14</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>STAFF</td> <td>8</td> <td>47</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>DGA</td> <td>64</td> <td>52</td> <td>116</td> </tr> <tr> <td>DGJ</td> <td>3</td> <td>34</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>DGFC</td> <td>6</td> <td>24</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>DGPYDI</td> <td>1</td> <td>10</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>DGAF</td> <td>4</td> <td>17</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>90</b></td> <td><b>198</b></td> <td><b>288</b></td> </tr> </tbody> </table> Fuente: División de Sistemas CGR 1.2 Durante el segundo semestre de 2008 la CGR aprobó informe de consultoría con propuesta de Políticas y Plan Estratégico de Gestión de RRHH. No hay datos sobre capacitación al respecto. De otra parte la estrategia está condicionada por el Régimen de Servicio Civil y Carrera Administrativa de 2003 y por la nueva Ley Orgánica de CGR en 2009.  1.3 Resolución N° 476 de junio 2006 aprueba PEDI 2006-2010. Si bien no estaba previsto originalmente, se financió también el PEDI 2011-2015 que fue aprobado por el Consejo Superior mediante Resolución No. 716, del día 27 de Enero de 2011.  1.4 Se está implantando el módulo RRHH del sistema SIAG y capacitando al personal de la división de sistemas. Nunca se implementó un ERP con módulo RRHH.  1.5 No se implementó un ERP. Se implementó un Sistema de Información Gerencial (SIG) para fines de control de gestión cubriendo indicadores y datos relevantes como: Agenda del Consejo, Resoluciones del Consejo, Resoluciones de Informes de Auditoría (RIA), Auditorías en proceso, Dictámenes legales de casos especiales, Denuncias, Declaraciones de probidad recibidas e información ejecutiva presupuestal y de seguimiento POA, etc.	Áreas	Laptop	Desktop	Total	Dirección	4	14	18	STAFF	8	47	55	DGA	64	52	116	DGJ	3	34	37	DGFC	6	24	30	DGPYDI	1	10	11	DGAF	4	17	21	<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>198</b>	<b>288</b>
Áreas	Laptop	Desktop	Total																																				
Dirección	4	14	18																																				
STAFF	8	47	55																																				
DGA	64	52	116																																				
DGJ	3	34	37																																				
DGFC	6	24	30																																				
DGPYDI	1	10	11																																				
DGAF	4	17	21																																				
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>198</b>	<b>288</b>																																				
	1.2 Personal capacitado Estrategia de RRHH	60 (2009)	60																																				
	1.3 PEDI CGR elaborado		1																																				
	1.4 Funcionarios capacitados s/módulo RRHH del sistema ERP		24																																				
	1.5 Sistema Gerencial CGR Implementado (ERP)		1																																				
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> <input checked="" type="checkbox"/> X ] N/A																																							
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente) (si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <input checked="" type="checkbox"/> X ] N/A																																							
<b>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación:</b>																																							
<input type="checkbox"/> ] Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> X] Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> ] Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> ] Muy Insatisfactorio (MI)																																				

<b>2. Componente 2:</b> <b>Fortalecimiento de Mecanismos de Control</b>  Costo total Componente 2:US\$640,887 Contrapartida: US\$12,958 (s/PEP 2010) BID: US\$627,929 (s/EFS 29/09/2010) Desembolso BID %: 79.32  <b>Clasificación: MS, S, PS, MI</b>	<u>Productos Planeados</u>		<u>Al Término del Proyecto</u>	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u>
	<u>Intermedia</u>			
	2.1 Sistema Integral Auditoría Gubernamental Implantado (SIAG)		1	2.1 Mediante Convenio de la CGR con la Contraloría General de Cuentas de Guatemala y apoyo del programa, se está implantando gradualmente el Sistema Integrado de Auditoría Gubernamental (SIAG). Ya se han implantado satisfactoriamente los módulos de RRHH (de aplicación general en la CGR vía División de Personal) y el Módulo de control. Está en proceso el de planificación y seguiría la segunda fase del paquete en full operación en Guatemala, es decir Ejecución de Auditoría/Comunicación de Resultados y el SIAG-UAJ para las Entidades.
	2.2 Funcionarios Públicos Capacitados en uso herramientas de control		1,673	2.2
	2.3 Entidades públicas y privadas dotadas con documentos de Control gubernamental		950	2.3 Reproducción y distribución del MAG, Segundo compendio del Control de las entidades gubernamentales y de la Nueva Ley Orgánica de la CGR. (cubierta la meta)
2.4 Instituciones Gobierno Central Auditadas en su Ejecución Presupuestal.	76 (2008)	132	2.4 132 Instituciones auditadas. Se han auditado 20 el 2006 y 28 el resto de los años incluyendo el 2010 sobre ejercicio 2009. La actividad se financió con recursos internos, con la ATN/SF-10685-NI y con recursos del programa.	
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> N/A				
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente).</b> <b>Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> N/A				
<b>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación:</b>				
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)				

<b>3. Componente 3:</b> <b>Sistema de Capacitación</b>  Costo total Componente 3:US\$2.236,098 Contrapartida: US\$12,251 (s/PEP 2010) BID: US\$2,223,847 (s/EFS 29/09/2010) Desembolso BID %: 58.73  <b>Clasificación: MS, S, PS, MI</b>	<div style="text-align: center;"> <u>Productos Planeados</u>  <u>Intermedia</u>      <u>Al Término</u>  <u>del proyecto</u>      <u>del Proyecto</u>  mts<sup>2</sup>      mts<sup>2</sup> </div> 3.1 Infraestructura física Áreas auditoría rehabilitadas  3.2 Funcionarios CGR capacit. 366 (2009)      366 en materias legal y administrativa Capacitados en uso herramientas de control 3.3 Funcionarios CGR capacitados      32 En Auditoría Integral  3.4 POA 2010, luego de nueva Ley de Control <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidores Públicos y auditores De FPCP capacitados en marco Legal      3800</li> <li>• Entidades capacitadas en Nuevo marco legal      212</li> <li>• UAI aplicando NAGUN      85</li> <li>• FPCP aplicando NAGUN      30</li> </ul>	<div style="text-align: center;"> <u>Fin de Proyecto</u>  <u>Término de Proyecto</u> </div> 3.1 En 2010 se culminó la readecuación del área física para auditoría (1723 m <sup>2</sup> ). Durante el 1er semestre de 2007 se culminó la obra de la escuela de capacitación (784 m <sup>2</sup> ).  3.2 y 3.3 Ver cuadro resumen de 2.2 anterior.  3.4 Según indicadores POA 2010 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4502 (118%)</li> <li>• 196 (96.23%)</li> <li>• 81 (95%)</li> <li>• 25 (83%)</li> </ul>
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> N/A		
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente).</b> <b>Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> N/A		
<b>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación:</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> [ X ] Muy Satisfactorio (MS) <input type="checkbox"/> [ ] Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> [ ] Poco Satisfactorio (PS) <input type="checkbox"/> [ ] Muy Insatisfactorio (MI)		
<b>4. Componente 4:</b> <b>Infraestructura Tecnológica</b>  Costo total Componente 4:US\$1,105,854 Contrapartida:US\$28,164 (s/PEP 2010) BID: US\$1,077,690 (s/EFS 29/09/2010) Desembolso BID %: 79.32  <b>Clasificación: MS, S, PS, MI</b>	<div style="text-align: center;"> <u>Productos Planeados</u>  <u>Intermedia</u>      <u>Al Término</u>  <u>del Proyecto</u>      <u>del Proyecto</u>  Mts2      Mts2 </div> 4.1 Centro de cómputo CGR rehabilitado  4.2 Personal Sistemas y auditoría Capacitados en base Oracle      4	<div style="text-align: center;"> <u>Fin de Proyecto</u>  <u>Término de Proyecto</u> </div> 4.1 En 2010 se termina adecuación infraestructura física. Sobre software y aplicaciones se incluye anexo. A fines 2005 se pone en funcionamiento red LAN. A fines de 2006 los Servidores de Datos. A fines 2007 seguía pendiente implantación de software básico ya adjudicado. En 2008 se empiezan a aplicar herramientas básicas corporativas compradas en 2006. En 2009 se institucionaliza uso de Content Manager.  4.2 Ver cuadro resumen de 2.2 anterior
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> <input checked="" type="checkbox"/> [ X ] <input type="checkbox"/> N/A		
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente).</b> <b>Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <input checked="" type="checkbox"/> [ X ] <input type="checkbox"/> N/A		
<b>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación:</b>		
<input type="checkbox"/> [ ] Muy Satisfactorio (MS) <input checked="" type="checkbox"/> [ X ] Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> [ ] Poco Satisfactorio (PS) <input type="checkbox"/> [ ] Muy Insatisfactorio (MI)		

#### d. Costos del Proyecto

Costo Total del Proyecto - Planeado (US\$000)				Costo Total del Proyecto - Actual (US\$000)				% Diferencia			
CATEGORÍA	BID	LOCAL	TOTAL	CATEGORÍA	BID	LOCAL	TOTAL	CATEGORÍA	BID	LOCAL	TOTAL
<b>A Comp. 1</b>	<b>1,608</b>	<b>30</b>	<b>1,638</b>	<b>A Comp. 1</b>	<b>1,000</b>	<b>47</b>	<b>1,047</b>	<b>A Comp. 1</b>	<b>-38%</b>	<b>10%</b>	<b>-37%</b>
Consultoría	668		668	Consultoría				Consultoría			
Equipos/Sist.	736	26	762	E y S				E y S			
Capacitación	204	04	208	Cap.				Cap.			
<b>B Comp. 2</b>	<b>520</b>	<b>61</b>	<b>581</b>	<b>B Comp. 2</b>	<b>628</b>	<b>13</b>	<b>641</b>	<b>B Comp. 2</b>	<b>20%</b>	<b>-92%</b>	<b>9%</b>
Consultoría	253	20	273	Consultoría				Consultoría			
Equipos/Sist.	160	14	174	E y S				E y S			
Materiales	39	21	60	Materiales				Materiales			
Capacitación	68	6	74	Cap.				Cap.			
<b>C Comp. 3</b>	<b>1,377</b>	<b>74</b>	<b>1,451</b>	<b>C Comp. 3</b>	<b>2,224</b>	<b>12</b>	<b>2,236</b>	<b>C Comp. 3</b>	<b>62%</b>	<b>-84%</b>	<b>54%</b>
Consultoría	413	18	431	Consultoría				Consultoría			
Equipos/Sist.	64	28	92	E y S				E y S			
Materiales	50		50	Materiales				Materiales			
Infraest. Física	150		150	Infr.Física				Infr.Física			
Capacitación	700	28	728	Cap.				Cap.			
<b>D. Comp. 4</b>	<b>1,028</b>	<b>75</b>	<b>1,103</b>	<b>D. Comp. 4</b>	<b>1,078</b>	<b>26</b>	<b>1,104</b>	<b>D. Comp. 4</b>	<b>5%</b>	<b>-65%</b>	<b>0.1%</b>
Consultoría	111		111	Consultoría				Consultoría			
Equipos/Sist.	745		745	Equipos/Sist.				Equipos/Sist.			
Infraest. Física		75	75	Infr.Física				Infr.Física			
Capacitación	172		172	Cap.				Cap.			
<b>E UAA</b>	<b>150</b>	<b>278</b>	<b>428</b>	<b>E UAA</b>	<b>149</b>	<b>485</b>	<b>634</b>	<b>E UAA</b>	<b>-0.7%</b>	<b>74%</b>	<b>48%</b>
<b>F Eval. Final</b>	<b>50</b>		<b>50</b>	<b>F + G</b>	<b>150</b>		<b>150</b>	<b>F + G</b>			
<b>G Auditoría Pr.</b>	<b>100</b>		<b>100</b>								
<b>H Imprevistos</b>	<b>375</b>	<b>43</b>	<b>418</b>	<b>H Imprev.</b>				<b>H Imprev.</b>	<b>-100%</b>	<b>-100%</b>	<b>-100%</b>
Sub-Total	5,208	561	5,769	Sub-Total	5,208	561	5,769	Sub-Total			
<b>I Costos Financ.</b>	<b>192</b>	<b>39</b>	<b>231</b>	<b>I Cost.Fin.</b>	<b>192</b>	<b>39</b>	<b>231</b>	<b>I Cost.Fin.</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Intereses	138		138	Intereses	138		138	Intereses			
Comisión Créd.		39	39	Com.Cdto.		39	39	Com.Cdto.			
FIV	54		54	FIV	54		54	FIV			
<b>TOTAL</b>	<b>5,400</b>	<b>600</b>	<b>6,000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>5,400</b>	<b>600</b>	<b>6,000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Las diferencias responden a transferencias presupuestarias entre categorías solicitadas por el ejecutor (2006, 2007 y 2010) encontradas justificables por el Banco en función de ajustes a POAs y Planes de Adquisición. En términos generales se transfirieron recursos del financiamiento desde los servicios de consultorías estimados para el componente 1 que fueron cubiertas por convenios interinstitucionales de apoyo con otras Contralorías regionales hacia rehabilitaciones de las infraestructuras físicas para capacitación, auditoría e informática que habían quedado insuficientes dados el crecimiento del número de auditores y de las necesidades de inversión así como por las propias inversiones de infraestructura informática que financió el proyecto.

### IV. Implementación del Proyecto

#### a. Análisis de los factores críticos

Durante los primeros cuatro años (2003-2006) de ejecución del Programa el progreso del mismo no fue significativo, mostrando un rezago importante en materia de ejecución de planes operativos anuales y un conjunto de actividades pendientes, todo lo que llevó a la Misión de Administración del Banco realizada entre el 17 y el 20 de abril 2007 a sugerir a las autoridades que solicitaran la ampliación por 18 meses del plazo, así como el cambio hacia el nuevo marco de políticas de adquisiciones y contrataciones para proyectos adoptada en 2006 (ver Anexo 1). En sentido similar se había expresado el Informe de Evaluación de Medio Término del Programa elaborado por el ejecutor en Diciembre 2006.

A fines de 2006 los componentes 1 y 2, de Estructura y Gestión de la CGR y de Infraestructura Tecnológica presentaban los mayores problemas en el ritmo de avance. Ambos casos habían sido afectados por inconvenientes y demoras en los procesos de adquisición y contratación: a) En 2003 se declaró desierta una licitación para servicios de consultoría del Componente 1 la que finalmente fue contratada en 2004 entregándose el informe final en septiembre 2004, es decir una año de rezago; b) Luego de la concreción de la Red LAN a fines de 2005, se frustró un proceso para adquisición de plataforma de equipos y software básicos; estas adquisiciones

recién se completaron en el primer semestre de 2007 y la implantación de la herramientas corporativas adquiridas recién se completó durante 2008. El ya mencionado informe de la Misión de Administración de abril 2007 había identificado las dificultades de los procesos de adquisición y la necesidad de modificar el marco regulatorio de los mismos a lo que se agregaba, en el componente tecnológico, las debilidades del área de sistemas de la CGR que no contaba con la dotación de personal suficiente y con las capacidades requeridas para la modernización de la infraestructura de TI, factor que también afectaba al Componente 1 en relación a la implantación de una herramienta de administración en modalidad ERP como propugnaba el Programa. Como se verá más adelante, la debilidad del área de Sistemas continúa hasta el presente y es un riesgo para la sostenibilidad de los resultados que se puedan haber alcanzado. Este factor no parece haber sido evaluado en todo su dimensión al momento del diseño de la operación, aunque sí ha sido identificado en todos los análisis de riesgos durante la ejecución, procurándose su mitigación con los propios recursos del programa.

A pesar de los problemas que afectaron la ejecución de los Componentes 1 y 2 hasta diciembre 2006, con apoyo del Programa la CGR había aprobado en diciembre de 2004 una versión actualizada de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) lo que originó un proceso trascendente de divulgación, implantación y seguimiento para el que el programa resultó vital en los años siguientes, al igual que otros cooperantes internacionales como el caso de la GTZ para los niveles municipales.

Durante el año 2007 se procesaron las sugerencias de la misión de administración de abril en materia de política de adquisiciones y a solicitud de la CGR se reasignaron fondos no comprometidos desde categorías de consultoría del componente 1, US\$550,000, cuyos productos serían cubiertos por convenios de cooperación con otros entes fiscalizadores superiores de la región, hacia el componente 3 con fines de incrementar las rehabilitaciones de infraestructura física, ahora para reducir el hacinamiento físico en las condiciones laborales del área de auditoría que había crecido acompañando el aumento de la cobertura institucional de la función. Ambas decisiones se convirtieron en factores positivos que hicieron posible aumentar el ritmo de ejecución y de implementación del Programa durante el trienio 2008-2010.

Adicionalmente, durante el último trienio de ejecución la gestión del proyecto se dinamizó con el uso y adecuación de herramientas de administración, como fueron las modificaciones al Marco Lógico de octubre 2008 para precisar indicadores de logro, el desarrollo de nuevos y más modernos esquemas de POA/PEP o el nuevo instrumento de reporte para el monitoreo del progreso o avance del proyecto (PMR).

Finalmente, un factor externo o contextual a destacar fue la aprobación en 2009 de una nueva Ley Orgánica de la CGR que modernizó su mandato y su organización, impactando positivamente en el ambiente de ejecución del programa.

## **b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora**

La CGR como agencia ejecutora del Prestatario ejerció el liderazgo del proyecto al más alto nivel de autoridad, es decir su propio Consejo Superior de contralores que tuvo un involucramiento directo en la marcha del programa.

La Unidad Ejecutora del Apoyo Administrativo (UAA) fue creada por Acuerdo del Consejo Superior ya en abril de 2002. En marzo de 2005 el Consejo Superior decide que el Coordinador del Comité de Seguimiento y Enlace con el Banco será el Presidente del Consejo Superior de turno. A partir de dicho momento la UAA reportó directamente al Consejo Superior por intermedio de su Presidente y el Coordinador General de la UAA pasó a administrar el proyecto en línea con la Dirección Superior de la entidad.

Este involucramiento de las autoridades superiores con el proyecto permitió manejar los eventuales riesgos del mismo, incluyendo los de naturaleza fiduciaria. Esta última circunstancia

quedó comprobada cuando el control interno de la propia CGR detectó irregularidades en el manejo de la UAA durante 2009 e inmediatamente la entidad desvinculó a todos los funcionarios de la misma y, en coordinación con el Banco, procedió a seleccionar e integrar un nuevo equipo de coordinación y administración de la UAA. Con el afán de profundizar en el alcance de las irregularidades y de mitigar el riesgo reputacional, se contrataron los servicios de una auditoría especial cuyos resultados están próximos a recibirse.

Adicionalmente las acciones del programa están incorporadas para fines de seguimiento en el Sistema de Información Gerencial de la Entidad y son objeto de monitoreo periódico.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

Desempeño del Banco Durante la Preparación
<p>Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta qué punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento).</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)    <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)    <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)    <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)</p> <p><u>Comentarios:</u>  Con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se realizó diagnóstico institucional, identificándose una serie de problemas, que permitieron la formulación del documento de proyecto, consistente con la misión y las necesidades reales de la institución; asimismo brindó asistencia técnica para el diseño de Marco Lógico del Programa, el que fue elaborado con la participación de los directivos de la CGR, mediante la realización del taller respectivo.</p>

**c. Desempeño del Banco** (Tomado de la evaluación del prestatario que se anexa)

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

Desempeño del Banco Durante la Supervisión
<p>Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la supervisión del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta qué punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento).</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)    <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)    <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)    <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)</p> <p><u>Comentarios:</u>  Durante la ejecución del Programa, se recibió la atención y asesoría oportuna de los especialistas del Banco, misiones administrativas, de seguimiento y supervisión; contando con la flexibilidad para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación, tales como: necesidades de reasignación de recursos, extensión de plazos de ejecución y aprobación de los procesos de licitación en todas sus etapas. Asimismo recibimos capacitación en materia de adquisiciones y finanzas que contribuyó a mejorar la gestión, sobre todo en los procesos de licitación y la administración de los recursos del proyecto.</p>



## **V. Sostenibilidad**

### **a. Análisis de Factores Críticos**

Indudablemente la CGR y el control gubernamental en Nicaragua muestran un proceso sostenido de desarrollo de su institucionalidad, tanto en aspectos normativos como de cobertura. La actualización de NTCI, NAGUN, MAG, su progresiva divulgación e implantación así como el crecimiento de la Auditoría Interna y la extensión de cobertura, a lo que cabe agregar los esfuerzos por ejecutar formas modernas de auditoría (operativas, de medio ambiente o de gestión), incluyendo el intercambio de herramientas con entidades similares de la región, son comprobables y confirman el fortalecimiento institucional. Sin embargo a los fines de este informe subsisten dos factores críticos que se explican a continuación.

#### **i. Gestión, retención y promoción del recurso humano y del talento.**

La auditoría gubernamental requiere capacidades básicas de formación profesional que no se aprenden ni incorporan en la formación profesional de las facultades y universidades. Los organismos superiores de control y su práctica auditora constituyen una escuela de formación per se. En tal sentido la institución debe diseñar y aplicar una política sostenida de retención y promoción de su personal técnico y del talento, dentro de sus posibilidades presupuestarias. De lo contrario se corre el riesgo de perder los recursos humanos más valiosos en fuga hacia el sector privado o hacia las propias auditorías internas institucionales que se ha comprobado remuneran a veces con ventaja competitiva respecto a la CGR.

#### **ii. Imagen y credibilidad institucional.**

En un informe reciente del CIET<sup>4</sup> sobre auditoría social 1998-2009 en materia de percepción de corrupción en servicios públicos locales de Nicaragua, basada en encuestas aplicadas a funcionarios de 108 de las alcaldías, la CGR fue evaluada en forma superlativa en cuanto a calidad técnica y transparencia, lo que reafirma el grado de institucionalidad que se viene alcanzando.

Sin embargo, en el contexto nacional la percepción sobre la corrupción continúa elevada y según el informe 2010 de transparencia internacional, Nicaragua continúa clasificada en niveles no satisfactorios (23° de 28 en América y 127° de 178 a nivel global). Para un organismo de control externo de la administración pública estos números constituyen un riesgo para la consideración de su grado de eficacia y eficiencia, motivo por el cual se deberían conceptualizar políticas institucionales específicas en materia de transparencia y combate a la corrupción para proteger y sostener la imagen institucional.

### **b. Riesgos Potenciales**

Con el apoyo del programa se han desarrollado los servicios de un Centro de Cómputos al interior de la organización (Data Center) y se han implantado o se están desarrollando las aplicaciones a usuarios del caso, tales como el SIG y el SIAG para mencionar algunas de mayor impacto. Sin embargo la unidad de sistemas sigue mostrando debilidades en cuanto a recursos humanos especializados y los analistas y desarrolladores tienen que ser aportados, en buena medida, por los recursos de cooperación. Ello constituye un riesgo potencial para la sostenibilidad de resultados del Componente IV y de los efectos de los demás componentes cuando los mismos se apoyan en informática.

---

<sup>4</sup> El CIET es una organización no gubernamental internacional que originariamente investigaba enfermedades tropicales. Desde hace años ha devenido en una comunidad de información para el empoderamiento y la transparencia.



Para mitigar el riesgo mencionado existen diversas opciones que se deberían explorar. La más en boga, que se ha aplicado en proyectos similares, parece ser asegurar la continuidad del soporte financiero para retener esos recursos especializados o impulsar su absorción por la línea, lo que siempre enfrenta limitaciones presupuestarias para un recurso escaso y competido. Dado que los fines sustantivos de la CGR no son mantener sistemas informáticos transaccionales ni convertirse en una casa de software, sino usar la TIC para apoyar funciones básicas de gestión interna y auditoría externa, deberían explorarse otras opciones que el mercado hoy pone a disposición con el fin de efectuar economías de escala y facilitar la dedicación a los fines principales. Estas opciones van desde tercerización integral de los servicios informáticos (*outsourcing* total) hasta soluciones intermedias de *hosting*, *housing* u otros mecanismos de utilizar servicios de terceros.

### c. Capacidad Institucional

En el ámbito de la organización estatal de Nicaragua, la CGR está dotada de los atributos institucionales de la mayor fortaleza en cuanto a autonomía en el manejo de sus recursos financieros, materiales, humanos y organizacionales, no estando sujeta a tuición alguna distinta a la lógica de naturaleza presupuestal. En tal sentido está en plena capacidad de sostener y profundizar los resultados alcanzados.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## VI. Evaluación y Seguimiento

### a. Información sobre Resultados

Los mecanismos para obtener sistemáticamente información de seguimiento en materia de resultados ha mejorado sensiblemente a partir del año 2008, tanto por los ajustes en el marco lógico y las herramientas metodológicas del BID en relación al ciclo de proyectos, como por la puesta en operación del SIG en la CGR a modo de tablero de control o cuadro de mando integral que se alimenta de las áreas. Hacia el futuro la implementación total del SIAG en cabeza de la DGA, aunado a ello la integración a sus funciones del relacionamiento con las Auditorías Internas y con las firmas privadas de auditoría, contribuirá a completar la oportunidad y confiabilidad de los indicadores de gestión.

En materia de capacitación habría que mejorar la integración sobre la información de gestión que está dividida entre la función de personal de un lado y la Dirección General de Fortalecimiento del Control del otro, ésta última en la función permanente de promover las normas y guías de control interno.

### b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

Con los recursos del Programa, la Contraloría encargó la formulación de su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, PEDI, para un nuevo período de programación (2011-2015) en el que se incorporan las acciones de sostenimiento y continuidad del caso. Por su parte el Banco recientemente ha aprobado la ATN/SF-12397-NI de Fortalecimiento de la Función Auditora que permitirá profundizar algunos aspectos prioritarios en el corto plazo y preparar una segunda fase del fortalecimiento de la Institución. Todo lo que por el momento no haría necesario una evaluación ex post de la operación que termina.

En cuanto a los indicadores de seguimiento de los impactos de la operación, a las ya tradicionales metas en materia de auditorías efectuadas, cobertura institucional y seguimiento de recomendaciones efectuadas, habría que incorporar indicadores relacionados con transparencia

y combate a la corrupción, como pueden ser mediciones de la percepción ciudadana sobre la imagen institucional y los indicadores que permitan medir las consecuencias del control ejercido en relación a responsabilidades administrativas, civiles y penales determinadas para los auditados y la resolución final de los casos iniciados.

## **VII. Lecciones Aprendidas**

Del contenido del Informe de Terminación se derivan las siguientes principales Lecciones Aprendidas:

### **En cuanto a diseño**

**El diseño de proyectos que apoyan la ejecución de planes estratégicos de desarrollo institucional de mediano plazo debería procurar la focalización de sus objetivos y resultados, evitando asumir la totalidad de los riesgos de implementación del plan que corresponden a la entidad beneficiaria.** Un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de mediano plazo es una herramienta gerencial y como tal su contenido está expuesto a cambios y ajustes periódicos tanto en temas como en calendarización de prioridades. La operación replicó en sus componentes el PEDI de la CGR 2001/2005 y con su extensión tuvo que adecuarse al PEDI 2006/2010. Ello llevó a flexibilizar aspectos del Programa como las asignaciones iniciales a componentes y categoría y esta flexibilización hizo posible progresar en productos y resultados. La regla obvia aprendida es que a mayor generalidad y ampliación de objetivos en el diseño original, mayor riesgo de alterar diseños y eventualmente afectar el carácter evaluable de la operación. La lección sería que un proyecto enmarcado en apoyar un PEDI institucional debería focalizar su intervención en productos y resultados principales correlacionados y con la dependencia mayor posible en relación con los insumos planeados. Asimismo, estos resultados deben ser medibles, tanto desde su impacto en la eficiencia como a la transparencia.

### **En cuanto al Sector**

El control gubernamental es un sub sector del Sector de acción del Banco conocido como Reforma y Modernización del Estado, en tal sentido las lecciones aprendidas deben también relacionarse con los procesos de cambio en el contexto de las entidades auditadas.

Al respecto:

- 1) **La auditoría financiera y la de cumplimiento en el ámbito gubernamental evoluciona hacia prácticas de auditoría de computación y el organismo superior de control debería involucrarse como asesor en control interno al momento del diseño de los IFMS.** La auditoría financiera y la de cumplimiento o de legalidad constituyen el requerimiento técnico mínimo de cualquier organismo de control externo. Las mismas se ejercen sobre entidades gubernamentales que cada vez más gestionan sus recursos mediante sistemas integrados de información que ya no son meros instrumentos de registro sino que por intermedio de los mismos se ejecutan las transacciones de todo tipo: Programación (estratégica/operativa/presupuestal); Ejecución (ingresos/gastos/financiamiento) en todos sus momentos; Rendición de Cuentas de lo ejecutado (Informes financieros y de resultados/seguimiento y evaluación de resultados), etc. Estos sistemas integrados (administración financiera, recursos humanos, compras, bienes, etc.) tienden a soportes electrónicos y “cero papel” con lo que incorporan o deben incorporar los controles internos del caso en los mismos procesos computacionales. Dada la tendencia señalada, la auditoría externa, financiera y de cumplimiento, tiene dos opciones: a) Considerar a los sistemas como cajas negras y ejercer una auditoría “alrededor del computador” o b) Asumir

la inevitabilidad del cambio y ejercer una auditoría a “través del computador”, donde se verifican entradas y procesos y se dan por buenas las salidas y se contribuye a la modernización y transformación de requerimientos formales en materia de soporte documentario y firmas manuscritas, por ejemplo. En síntesis, el futuro de la auditoría financiera y de cumplimiento pasa por la auditoría de computación inevitablemente y por la asesoría a la administración en el desarrollo de sus sistemas con fines de incorporar los adecuados controles internos al momento del diseño de los mismos y las capacidades de sus recursos humanos deberán adecuarse a tales requerimientos con las reconversiones del caso. La falta de involucramiento de la CGR en el diseño del SIGFA que viene operando hasta la fecha, no podría repetirse en el nuevo sistema que con apoyo de los organismos internacionales está encarando el Estado Nicaragüense en materia de administración financiera pública.

- 2) **Para garantizar una actualización permanente de las NTCI el organismo rector debe institucionalizar una función especializada en la investigación aplicada en materia de la teoría y las prácticas administrativas que evolucionan al ritmo del cambio tecnológico.** Las Normas Técnicas de Control Interno constituyen un “deber ser” en materia de organización y funcionamiento de las entidades que debe actualizarse o flexibilizarse permanentemente en seguimiento a los cambios en los modelos de gestión de la administración. Por ejemplo el uso de la tecnología de la información y las comunicaciones afecta las “reglas organizacionales” ortodoxas que basaban el control interno en la división del trabajo y la oposición de intereses. Hoy día un puesto de trabajo informatizado que atiende “ventanilla” al público es un puesto “experto” que en cierta medida invierte o rompe la cadena de supervisión clásica de las organizaciones jerárquicas y verticales. Igualmente no es igual una organización matricial a una funcional, ni es igual la descripción de puestos individuales de trabajo cuando se privilegia el equipo de trabajo por procesos en lugar del trabajador por tareas. Todo este cambio permanente obliga a que los organismos superiores de control cuenten con un “laboratorio” de normas técnicas de control interno que esté trabajando continuamente en la investigación y actualización de las normas, incluyendo su vínculo permanente con el medio académico donde se gestan los cambios en el conocimiento administrativo, de forma que el control externo no sea un obstáculo a la modernización de la gestión sustantiva del Estado.
- 3) **La auditoría de gestión u operativa se puede practicar a pesar que la administración no haya evolucionado plenamente hacia una gestión por resultados, su ejercicio es imprescindible en el corto plazo.** La preocupación por evaluar los resultados de la gestión pública no es nueva ni para la teoría de la administración ni para la teoría del control gubernamental. La propia CGR de Nicaragua ha incorporado especialistas sustantivos para ejecutar auditorías operativas o de gestión en áreas trascendentes como pueden ser las obras públicas o el sector salud, por ejemplo. En tal sentido una lección a tener en cuenta es que la auditoría gubernamental no requiere, para evaluar resultados de la gestión en términos de eficacia y eficiencia de procesos operativos, que previamente la administración haya desarrollado toda la tecnología del presupuesto por resultados o gestión por resultados o cuente con una batería de indicadores estratégicos clave para fines de monitoreo y evaluación. Sin embargo, contar con indicadores estratégicos es clave para la evaluación de la eficiencia de la gestión institucional. La CGR debe fortalecer en paralelo sus capacidades para ejecutar auditorías de gestión u operativas porque sus informes, dados a conocimiento público en aras a la transparencia, constituirán sin duda un factor positivo para promover una mejor gestión pública sustantiva.
- 4) **La cooperación técnica entre EFS es un recurso eficaz en procesos de modernización que permite ahorros sensibles en costos de consultoría externa.** Finalmente, la CGR es parte de una red internacional de entidades fiscalizadoras superiores de larga tradición a nivel regional y mundial y la que ha permitido consolidar principios y normas que ya constituyen una plataforma común de conocimiento. El provecho que por ejemplo en materia del Sistema Integrado de Auditoría Gubernamental la CGR ha obtenido de sus vínculos con

la Contraloría General de Cuentas de Guatemala es un ejemplo que enseña que, dependiendo del sector, la cooperación técnica intrarregional es un recurso eficiente y menos costoso que la consultoría externa para fines de modernización institucional. De otra parte ésta es una lección ya aprendida que muchas veces se olvida en los esfuerzos de fortalecimiento, al fin y al cabo buena parte de las reformas de planificación, fiscales y de administración financiera pública de los años 60 y 70 fueron fruto de los programas conjuntos de cooperación intrarregional de OEA/BID/CEPAL que siguieron a la Alianza por el Progreso.

#### **En cuanto a sostenibilidad:**

- 1) **Las TICs son de carácter instrumental a los fines del control pero el desarrollo de software no constituye el centro del negocio de las entidades auditoras aunque se debe garantizar la sostenibilidad del soporte informático con estrategias de mediano y largo plazo.** El problema de sostenibilidad que afecta los resultados del componente de TICs, en mayor o menor grado es un problema común en las instituciones públicas que tienen dificultades lógicas de conformar equipos y retener recursos humanos especializados en el campo informático y de las comunicaciones. La lección aprendida radicaría en que el tema es de mercado y que en aquellas instituciones donde el desarrollo y mantenimiento de sistemas de información no sea su razón de ser, o constituyan la herramienta vertebral de su acción, deberían explorarse soluciones de mercado para sostener las innovaciones alcanzadas, así dichas soluciones impliquen grados de tercerización en condiciones sostenibles y soberanas.
- 2) **Los organismos superiores de control forman los recursos especializados en auditoría gubernamental y por lo tanto deben contar con estrategias de largo plazo de retención y promoción del talento de sus recursos humanos.** Una lección aprendida radica en que la principal escuela para la especialización de recursos humanos en auditoría gubernamental son los propios organismos superiores de control y, en tal sentido, la política de personal debería procurar la identificación, retención y el desarrollo del talento dentro de los planteles existentes, complementado con un reclutamiento por la base para sostener el ciclo virtuoso de desarrollo de personal.

## Anexos:

### Anexo 1 Acta del Taller de Cierre

#### ACTA

#### "TALLER DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (TTP)"

#### PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA 1100/SF-NI (NI)

**Lugar y Fecha:** Hotel Hilton Princess, 01 de diciembre de 2010

#### Participantes:

Por la CGR: Marisol Cruz Chirino (Directora de Planificación y Desarrollo Institucional), Lizet López (Directora de Recursos Humanos), Janet Zambrana (Responsable de Capacitación Interna), Marvin Vilchez (Director General de Auditoría), Luis Alberto Rodríguez Jiménez (Sub-Director de Auditoría), Humberto Avilés (Director de Fortalecimiento del Control), Pablo Emilio Hurtado (Director de Normas y Capacitación), Jazmina Arróliga (Director de Sistemas), Bayardo Eugario (Analista Programador División Sistemas), Denis Delgadillo (Analista Programador División Sistema), Rodrigo Berrios (Analista Programador División Sistemas), Juan Carlos Su (Director de Probidad), Aracely Duarte Sevilla (Coordinadora de la UAA CGR), Claudia Ramírez Téllez (Especialista en Adquisiciones y Contrataciones), Luis Arrieta Castellar (Especialista en Elaborar PEDI), María Félix Reyes (Especialista Evaluación Final del Programa), Lillyam Montenegro (Asistente de Adquisiciones UAA CGR), María José Torres (Secretaría UAA), Maximiliano Muñoz (Especialista en TIC UAA CGR), Luis Manuel Herrera (Asistente y Soporte Técnico División y Sistemas).

Por el BID: Mauricio García Mejía (Especialista en Modernización del Estado), Patricia Castro Molina (Analista de Operaciones), Alina Flores Bermúdez (Consultora), Mauro Brusa (Consultor PCR), Pavel Munguía A. (Asistente de Investigación).

#### Introducción

El TTP contó como insumo para sus deliberaciones con un Borrador de Informe de Terminación del Proyecto y cuyo resumen fue presentado como primer punto en el desarrollo de la agenda del Taller.

A continuación de la presentación del Borrador de Informe de Terminación del Proyecto, los participantes formularon sus comentarios en relación con la evaluación de los resultados del Programa, las lecciones aprendidas, la sostenibilidad de los logros y las acciones futuras que se deberían implementar, alcanzándose consensos según la siguiente síntesis.

#### Evaluación de Resultados

- 1) Se validó la clasificación propuesta en el Borrador de Informe de Terminación en el sentido de la **Probable** obtención del Objetivo de Desarrollo de mejorar los niveles de eficacia y eficiencia en el control de la gestión pública.
- 2) En cuanto al desempeño por componentes medido en términos de implementación y productos obtenidos se aprobó la clasificación propuesta de **Muy Satisfactorio** en relación con los Componentes II y III y de **Satisfactorio** en los Componente I y IV.
- 3) En la versión final del Informe de Terminación se incluirá la medición de indicadores de resultados al momento de terminación del programa (diciembre 2010) coincidentes con los datos que vaya a contener el informe oficial de gestión 2010 de la CGR.

Original Firmado

1 Original Firmado

### **Sostenibilidad**

- 1) Para efectos de concretar una gestión de retención y promoción del recurso humano y del talento se recomienda la aprobación de una política y un plan estratégico de recursos humanos en función del cual realizar acciones de sensibilización y adelantar las correspondientes negociaciones con las organizaciones sindicales de los trabajadores de la entidad.
- 2) Para efectos de garantizar la sostenibilidad y desarrollo de los productos logrados en materia de TICs se recomienda aprobar un plan estratégico específico para el área que sirva de marco referencial para las acciones en el mediano y largo plazo, incluyendo el fortalecimiento estructural de la unidad responsable de prestar los servicios instrumentales en materia de sistemas de información y comunicaciones.
- 3) El PEDI 2011-2015, en fase final de formulación, debería contener articuladamente las estrategias recomendadas en los dos numerales anteriores.

### **Lecciones Aprendidas**

Durante el Taller se precisó el contenido de las lecciones aprendidas sugeridas en el Borrador de Informe de Terminación todo lo que quedará reflejado en la versión final del mismo.

Asimismo se señaló que el mejoramiento continuo del ambiente de control en la administración pública es un esfuerzo liderado por la CGR pero que requiere acciones conjuntas con la el sector auditado.

Managua, 1 de Diciembre de 2010.

Original Firmado

Original Firmado

---

Licenciada Aracellys Duarte Sevilla  
Coordinadora UAA/CGR 1100/SF-NI  
Contraloría General de la República

---

Mauricio García Mejía  
Especialista en Modernización del Estado  
División de Capacidad Institucional del  
Estado BID



**Anexo 2**

## Evaluación del Prestatario

Nombre del Proyecto: <b>Programa de Modernización de la Contraloría General de República – N°.1100/SF-NI</b>	
Agencia(s) Ejecutora(s): <b>Contraloría General de la República</b>	
Prestatario: <b>República de Nicaragua</b>	
Fecha de Aprobación del Proyecto: <b>08 Agosto 2002</b>	Fecha Efectividad Contrato: <b>29 Enero 2003</b>
Fecha Evaluación Prestatario: <b>25 de Noviembre 2010</b>	Fecha Esperada Taller de Cierre: <b>01 de Diciembre 2010</b>

**Clasificación del Desempeño del Proyecto, por el Prestatario****La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:**

☐ Muy Probable (MP)    ☒ Probable (P)    ☐ Poco Probable (PP)    ☐ Improbable (I)

**Implementación del Proyecto:**

☐ Muy Satisfactorio (MS)    ☒ Satisfactorio (S)    ☐ Poco Satisfactorio (PS)    ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

**Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:**

☐ Muy Probable (MP)    ☒ Probable (P)    ☐ Poco Probable (PP)    ☐ Improbable (I)

**Comentarios:**

Se clasifica el desempeño del proyecto “satisfactorio”, consideramos que se logró el objetivo de desarrollo, por los siguientes resultados: i) Se implementó una nueva estructura organizativa, acorde con los nuevos modelos de gerencia pública; (ii) las principales herramientas de control fueron actualizados y están en uso, el Manual de Auditoría Gubernamental (MAG), Normas de Auditoría Gubernamental (NAGUN) y Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), actualizados a 2008/2009. iii) Se realizan anualmente auditorías al Presupuesto General de la República en 28 instituciones del estado; iv) se han desarrollado programas de capacitación y ampliado sus programas al sector público incluyendo la Región Autónoma del Atlántico Norte y Sur y las municipalidades para un total de 6,776 funcionarios capacitados; v) se dotó a la nueva estructura organizativa de 288 estaciones de trabajo vi) Se ha incidido en la modernización de la infraestructura tecnológica y sistemas informáticos, se adquirió una nueva Red LAN y actualización de la Website, creando un Centro de Cómputo, encaminado a brindar respuesta a las necesidades de gestión de la CGR, vii) Se ha mejorado la infraestructura física de la CGR, con la remodelación del edificio de auditoría, centro de capacitación y la rehabilitación del centro de computo de la División de Sistemas Informáticos de la CGR.

#### Desempeño del Prestatario Durante la Preparación del Proyecto

Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios: Con la participación de los beneficiarios del programa, fue elaborado el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI/CGR) para los años 2001/2005, concluyéndose en la necesidad de desarrollar un plan de modernización "integral" y sostenible en el largo plazo; así mismo participaron en la elaboración del Marco Lógico del Programa, durante la realización del taller respectivo.

#### Desempeño del Prestatario Durante la Ejecución del Proyecto

Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios: De acuerdo a los resultados reflejados en los indicadores proyectados versus la situación encontrada, consideramos que la Contraloría General de la República, a través de su Unidad de Apoyo Administrativo ha ejecutado satisfactoriamente los componentes del programa; superando los atrasos ocurridos al inicio del programa sobre los realización de procesos de licitaciones y contrataciones.



**NICARAGUA**  
**INFORME DE MISIÓN**  
**MISION DE ADMINISTRACION DE LOS PROGRAMAS DE**  
**MODERNIZACION DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA (1100/SF-NI)**  
**EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA EN LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO (1064/SF-NI)**  
**(17 al 20 de abril de 2007)**

**Desarrollo de la Misión**

Del 16 al 20 de abril, tuvo lugar en Nicaragua una Misión de Administración de: a) Programa de Modernización de la Contraloría General de la República (**Préstamo 1100/SF-NI**) y b) Programa de Eficiencia y Transparencia en Compras y Contrataciones del Estado", (**Préstamo 1064/SF-NI**). La Misión estuvo integrada por Alfonso Buxens y Hazel Pordoy (COF/CNI); Beatriz Abizanda; Nathalie Alvarado y Hugo Betancor (RE2/SC2), quién la presidió. En la administración del proyecto del Compras y contrataciones, la misión fue acompañada por: Sr. Iván Acosta, Secretario General del Ministerio de Hacienda y Crédito Público; Dr. José María Saravia, Director General de la Dirección General de Contrataciones del Estado (DGCE) y Coordinador General del PREFTEC y Sr. Alan Clerk, Coordinador del Proyecto. En la administración de la contraloría la misión fue acompañada por: Lic. Henry López, Coordinador General de la Unidad de Apoyo Administrativo del Proyecto (UAA); Sr. Rodolfo Rodríguez, Especialista Administrativo Financiero de UAA; Sra. Rosaura Cajina, Especialista de Adquisiciones de la UAA. Asimismo participaron los diferentes directores de área de la Contraloría involucrados en la operación.

La misión tuvo como objetivo principal evaluar el desarrollo cuantitativo y cualitativo de estas operaciones, verificar los principales logros alcanzados y problemas existentes, asistir en la identificación de soluciones a los problemas presentes y en caso de ser necesario, apoyar en la formulación de acciones correctivas incluyendo los planes de acción para su seguimiento.

Original Firmado

Original Firmado

## **Resultados de la Revisión de los Proyectos**

### **a) Programa de Modernización de la Contraloría General de la República (CGR) (1100/SF-NI)**

Para cumplir con sus objetivos, la Misión se basó en los Planes Operativos Anuales presentados al Banco por la contraloría; la ayuda memoria de la Misión de Cartera se llevó a cabo del 28 de febrero al 2 de marzo del año en curso; y el informe de Evaluación de Medio Término del Programa y otros documentos relevantes.

Del análisis de dichos documentos y el seguimiento minucioso de COF/CNI al programa, se identificaron los siguientes aspectos críticos:

1. Nuevas Políticas de Adquisiciones: El programa fue aprobado con anterioridad a la entrada en vigor de las nuevas políticas de compras y contrataciones, lo que ha dificultado los procesos de adquisiciones. Al respecto la misión recomienda se dé prioridad a la solicitud por parte de la Contraloría para beneficiarse de este nuevo régimen, lo que contribuirá a la agilización y eficiencia de la ejecución de la operación, en estrecha coordinación con el especialista de adquisiciones de la Representación del Banco.. De igual forma se requiere se capacite a la brevedad al personal de la UAA en estas nuevas políticas.
2. Periodo de Ejecución: Dado el número de actividades pendientes por ejecutar, la misión recomienda que le ejecutor presente una solicitud de ampliación de plazo de ejecución por un total de 18 meses. Al respecto la Misión ha solicitado al ejecutor prepare un Plan Operativo que recapitule todas las actividades pendientes con su respectiva calendarización y el Plan de Adquisiciones correspondiente que respalden la solicitud de prórroga.
3. Productos y Resultados de la Operación: Se han constatado los importantes avances en la Modernización de la Contraloría, presentados en el informe de evaluación de medio término realizado por el ejecutor. Sin embargo la misión no pudo evaluar con precisión la calidad de los productos de cada una de las actividades ejecutadas en la operación. En este sentido la misión solicitó al ejecutor información adicional, la cual debería ser evaluada en estrecha coordinación entre la sede y representación para asegurar que en la ejecución se dé la óptica de integralidad y sostenibilidad institucional bajo la cual se diseñó la operación. Con base en este análisis se evaluará la propuesta del Plan Operativo que presente la UAA para el resto de la ejecución del Programa.  
  
Para dar un mayor sustento técnico a la solicitud de prórroga, la misión recomienda se efectúe una corta evaluación externa de actividades, productos y resultados a la fecha, en paralelo a tramitación de la extensión.
4. Plataforma Informática. La misión constató que varios de los productos pendientes en los otros componentes dependen del establecimiento y puesta en funcionamiento de la nueva plataforma informática tales como el sistema de ERP "*Enterprise Resource Planning*" de apoyo a las labores administrativas, de recursos humanos y financiera, sistemas de apoyo a las labores de auditoría y de capacitación del personal de la Contraloría. Por lo anterior se recomienda dar prioridad a la ejecución de este componente. Asimismo, es necesario que la CGR contrate

Original Firmado

Original Firmado

personal calificado en informática para el mantenimiento y sostenibilidad de las inversiones.

- 5- Otros donantes. La misión fue informada que otros donantes en particular la GTZ de Alemania y el Banco Mundial están apoyando a la CGR, en lo que se refiere a auditorías municipales, se recomienda que la CGR asegure la integralidad y complementariedad de estas acciones con las previstas en la operación, a fin de no crear duplicidades o contradicciones entre las mismas.
6. Estrategia de Comunicación. La misión recomendó se fortalecieran las actividades de divulgación y sensibilización, tanto a lo interno como a lo externo de la CGR, a fin de mitigar los riesgos que implican cualquier cambio estructural institucional. Estas actividades favorecerían comunicar al público en general los avances que está haciendo la CGR, la misión de la institución y fomentar su relevancia y por lo tanto el cambio de imagen.
7. Estructura de Capacitación: Se ha avanzado en el acondicionamiento de infraestructura física para la capacitación y se cuenta con un diagnóstico con recomendación para los diferentes programas de la CGR. Sin embargo para asegurar el objetivo de desarrollo del componente es necesario se ejecuten las actividades de desarrollo del plan estratégico de capacitación; los programas especializados de capacitación en áreas sustantivas, y capacitación de capacitadores para asegurar la sostenibilidad de la misma.

Original Firmado

Original Firmado

## Anexo 4

### Componente 4: Desarrollo de Infraestructura Tecnológica de la CGR

#### Software Adquiridos por el Programa de Modernización BID

Nombre	Cantidad	Cantidad de años en garantía de software	Uso y Funcionamiento
IBM DB2 Enterprise Server Edición	400 VU (equivalente para 2 servidores con 2 procesadores C/U).	1 año	Es la Base de Datos que se Integra con el Portal y Content Manager
IBM WebSphere Portal Extendido	100 VU (Equivalente para un servidor con dos procesadores)	1 año	En producción y se utiliza con las herramientas conexas Quick Place y Lotus Sametime (Mensajería Instantánea).
IBM DB2 Content Manager	50 usuarios autorizados	1 año	En producción y se utiliza como la base de datos documental de toda la Institución, con un total de 3,545 documentos ingresados a la fecha (los más importantes y de mayor uso en las áreas).
IBM Rational Application Developer	12 usuarios autorizados	1 año	No se le ha dado uso alguno debido a que no se capacitó al personal en esta herramienta de programación.

#### Cantidad de visitas al Website y al Portal

El Website tiene su contador con un total de visitantes a la fecha de 54,918, y un promedio de 75 a 85 visitas diarias.

El Portal no tiene contador de visitantes, pero es utilizado por los empleados autorizados de la CGR para acceder al Content Manager y Quick Place desde las Instituciones Públicas Auditadas.

#### Cantidad de Software Desarrollados:

##### 1.- Sistema de información Gerencial (SIG)

El SIG es un Sistema de Información que fue desarrollado a lo interno en el marco del Programa de Modernización, específicamente diseñado para las máximas autoridades de la CGR, con el fin de que ellos puedan disponer de información relevante de la Institución con la oportunidad y calidad requerida, para facilitar la toma de decisiones. La información comprende indicadores y/o datos relevantes de las diferentes áreas de la CGR, que son de interés del Consejo Superior, tales como: Agenda de Sesiones, Resolución de Sesiones, documentos específicos para sesiones del Consejo Superior, Resolución de Informes de Auditoría (RIA) de la Dirección General de Auditoría, Auditorías en Proceso, Dictámenes Legales de casos especiales de la Dirección General Jurídica, Denuncias Ciudadanas Recibidas, Declaraciones de Probidad Recibidas, Resumen Ejecutivo de la Ejecución Presupuestaria de la Institución (Programado, Ejecutado, y Saldo a nivel de Rubro), Informes Especiales para el Consejo Superior, Avance



mensual del Plan Operativo Anual Institucional, Documentos Institucionales sobre principales Leyes y Normas de la CGR, Gobierno Central, u otros documentos de interés del Consejo Superior, Presentaciones Ejecutivas que sean del interés del Consejo Superior, Principales noticias asociadas al giro del negocio de la CGR, las cuales podrán estar en diferentes tipos de formato (texto, imágenes, y/o video), Informes de Firmas Privadas de Auditoría, etc. Este sistema está en producción y es alimentado con información que proviene de las diferentes áreas de la institución.

## 2.- Sistema Integral de Auditoria Gubernamental (SIAG)

Es un Sistema de Información integrado que contribuye al mejoramiento de sus funciones de Auditoría Gubernamental al automatizar sus principales procesos de Auditoría, y otros sistemas asociados, para hacer más eficiente y eficaz las operaciones de supervisión y control ante las Entidades Públicas que audita. A la fecha se está ejecutando la I Fase del proyecto SIAG-CGR y se ha implementado el módulo de Recursos Humanos, Nómina de la CGR y Control de Auditorías. Actualmente, se está trabajando en la personalización del Módulo de Planificación de Auditorías, con el cual concluye la I Fase para luego proseguir el próximo año con la II Fase que comprende los Módulos de Ejecución de Auditorías, Comunicación de Resultados y el SIAG-UAI, que es una versión del Sistema que será implementado en las Unidades de Auditoría Interna (UAI) de las Entidades Públicas Auditadas (EPA) y las Municipalidades, para facilitar la ejecución y control de sus procesos de auditoría.

## 3.- Servicio de la intranet

Permite a las distintas áreas de la CGR compartir información más fácil y eficientemente, en un ambiente muy amistoso para los empleados. Mejora la comunicación interna y promueve el ahorro de papel. El sistema fue desarrollado a lo interno, en el marco del Programa de Modernización.

## 4.- Website de la CGR

El servicio de la Página-Web es una herramienta de acceso y difusión de información, diseñada con el fin de contribuir al Desarrollo Institucional de la Contraloría General de la República, que tiene como objetivo poner a disposición, información actualizada de la Institución a nivel Nacional e Internacional, para todos los Ministerios, Instituciones, Entidades Públicas, Organismos y público en general que lo requieran, y donde se informa sobre el trabajo desarrollado en cada una de la Dependencias Organizativas de la CGR. El website actual es producto de un rediseño total de la anterior versión, y fue desarrollado a lo interno en el marco del Programa de Modernización.

## 5.- Software Win-Isys

Se adquirió e implementó en enero de 2009, y es utilizado para la administración y el control bibliotecario del Centro de Documentación (CEDOC) de la DGFC. El sistema está funcionando de manera satisfactoria para el Usuario.

## 6.- Sistema de Denuncias Ciudadanas vía internet

Esta aplicación ha sido desarrollada en ambiente-web para que una vez que se hagan las modificaciones a las leyes y/o procedimientos respectivos se puedan recibir denuncias ciudadanas vía internet (por medio del website de la CGR). El sistema está finalizado en su etapa de desarrollo, pero tiene pendiente la ejecución de las pruebas finales y/o paralelo, previo a su posterior lanzamiento a producción. Este otro sistema también fue desarrollado “en casa”.

## 7.- Sistema de Declaraciones de Probidad vía internet

Esta otra aplicación también ha sido desarrollada en ambiente-web para que una vez que se hagan las modificaciones a las leyes y/o procedimientos respectivos se pueda permitir que el Funcionario Público pueda llenar y remitir su declaración de probidad vía internet (por medio del website de la CGR). El sistema está finalizado en su etapa de desarrollo, pero tiene pendiente la ejecución de las pruebas finales y/o paralelo, previo a su posterior lanzamiento a producción. Este otro sistema también fue desarrollado “en casa”.

#### 8.- Sistema de Control y Gestión de Firmas Privadas

Este sistema está siendo utilizado por la Dirección General de Auditorías (DGA) para el control de las auditorías asignadas a las Firmas Auditoras Privadas de Contadores Públicos Independientes y fue desarrollado con la colaboración conjunta de la GTZ.

#### 9.- Sistema de Implementación de Recomendaciones de Control Interno (SIIRCI)

Este otro sistema también es utilizado por la DGA para incorporar los Planes de Acción que van a utilizar las Entidades Públicas Auditadas (EPA) para el cumplimiento de las recomendaciones de control interno derivadas de los Informes de Auditoría, así como para darle seguimiento a la ejecución de las mismas. Las EPA tienen acceso a la información que les compete, por medio del Sitio-Web de la CGR, informando vía internet la ejecución de las recomendaciones pertinentes, con las evidencias que soporten las mismas. Este otro sistema también fue desarrollado con la colaboración conjunta de la GTZ.