

## PROGRAMA DE MODERNIZACION DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA

(NI-0160)

### RESUMEN EJECUTIVO

<b>Prestatario:</b>	República de Nicaragua		
<b>Agencia ejecutora:</b>	Contraloría General de la República		
<b>Monto y fuente:</b>	IDB: (FOE) dólares	US\$	5,4 millones
	Local:	US\$	0,6 millones
	Total:	US\$	6,0 millones <sup>1</sup>
<b>Términos y condiciones:</b>	Plazo Amortización:		40 Años
	Período de Gracia:		10 Años
	Desembolso:		4 Años
	Tasa de Interés (primeros 10 años):		1.0%
	Interés (en adelante)		2.0%
	Inspección y vigilancia:		1.0%
	Comisión de crédito:		0.5%
<b>Objetivos:</b>	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 Contraloría General de la República (CGR) en su calidad de Organismo Superior de Control de la administración de los recursos del Estado.		
<b>Descripción:</b>	El Programa <sup>2</sup> previsto se articula alrededor de cuatro componentes:		
	<p><b>Componente 1. Desarrollo de la Estructura Organizacional y de Gestión de la CGR (US\$1,6 millones).</b> Tiene como objetivo mejorar la capacidad de respuesta institucional de la CGR para que cumpla eficientemente con los cometidos que el marco legal le asigna y contribuir a la gestión efectiva del recurso humano, para</p>		

<sup>1</sup> La matriz de financiamiento corresponde a la nueva política que fija los niveles de financiamiento por parte del Banco y por parte de los países prestatarios (Documentos AB-2151 y CS-3400).

<sup>2</sup> El Programa incluye las cuatro dependencias descentralizadas de la Contraloría en: Puerto Cabezas, Bluefields, Juigalpa y Chinandega.

mejorar la dotación del personal, su contribución y compromiso según sus competencias. Para el logro de los objetivos se han previsto las siguientes actividades: (I) establecimiento de una nueva estructura organizacional; (ii) desarrollo de planes estratégicos y de gestión; (iii) diseño e implementación de manuales y normas de procedimiento; (iv) desarrollo de un plan estratégico de Recursos Humanos (RRHH) de acuerdo con la nueva estructura; (v) desarrollo e implementación de políticas y sistemas de gestión de RRHH, (i.e. selección, evaluación, promoción, compensación, etc.); y (vi) la identificación e implementación de sistemas de información para apoyar y mejorar la gestión institucional y para la planificación y administración de recursos financieros y humanos. Este componente incluirá actividades de divulgación y comunicación interna-externa que permitirán a la CGR difundir sus valores fundamentales, los avances de los procesos de modernización y los resultados de su actividad de control en la gestión pública.

**Componente 2. Fortalecimiento de los Mecanismos de Control de la CGR (US\$0,6 millones).** Tiene como objetivo modernizar y fortalecer los diferentes mecanismos de control, que constituyen las herramientas necesarias para asegurar la transparencia de la administración pública, oportuna y eficazmente. A través de este componente se prevé: (i) revisar y actualizar las Normas de Auditoría Gubernamental (NAGUN) y los Manuales de Auditoría Gubernamental (MAG) y elaborar las guías técnicas para los diferentes sectores de Auditoría; (ii) desarrollar e identificar modalidades modernas de fiscalización; y (iii) desarrollar guías técnicas para la organización del control interno de las Unidades de Auditoría Interna (UAI) y para la evaluación y análisis del funcionamiento de las mismas. Se espera que estas guías sean conocidas y aplicadas por todas las UAI al cabo de primer año de aprobación de las mismas y que permitan a la CGR evaluar satisfactoriamente al menos al 60% de las UAI durante el primer año de ejecución del proyecto. Este componente también prevé la adquisición del software de auditoría y los sistemas informáticos de apoyo a las labores de auditoría.

**Componente 3. Desarrollo e Implementación de la Estructura de Capacitación (US\$1,5 millones).** Tiene como objetivo diseñar y organizar una estructura de capacitación integral permanente que permita a los funcionarios de la CGR y de las instituciones públicas UAI desarrollar sus capacidades y destrezas, del punto de vista técnico y humano. Incluirá las siguientes actividades: (i) desarrollo e implementación de un plan estratégico de capacitación; (ii) elaboración de programas especializados de capacitación y actualización; (iii) la capacitación en el uso y manejo de los diferentes sistemas de información de apoyo a la gestión interna, a los sistemas de control y a las funciones de

oficina; (iv) la capacitación a los capacitadores que constituirán la planta de profesores; y (v) la adecuación del espacio físico existente, incluyendo la rehabilitación de la biblioteca, la adquisición de material técnico y el equipamiento para la capacitación. Al final de la ejecución del Programa, se espera que al menos 90% del personal de la Contraloría y de las UAI hayan participado en actividades de capacitación.

**Componente 4. Desarrollo de la Infraestructura Tecnológica (US\$1,1 millones).** Tiene como objetivo el desarrollo de la plataforma tecnológica, que servirá de base para la implementación de forma integrada de los distintos sistemas de información. Este componente prevé: (i) desarrollar un plan estratégico integrado de tecnología y recursos informáticos que incluya, la ampliación e integración de redes, el fortalecimiento del parque computacional, la modernización de los equipos de apoyo al nuevo sistema relacional de manejo de datos y aplicaciones, y la modernización de las plataformas operativas de desarrollo y de trabajo; (ii) implementar un sistema relacional de manejo de datos; (iii) establecer una red de comunicación interna y de alcance institucional, así como la posible integración de ésta, con los diferentes involucrados; (iv) establecer un sistema de correo electrónico interno con alcance global y acceso seguro a la red Internet; (v) desarrollar manuales y guías operativas para el uso, operación y mantenimiento de los sistemas; y (vi) capacitar los involucrados en los distintos componentes de la nueva infraestructura tecnológica. Se espera que al cabo de primer año de adquirida la tecnología, el 100% del personal de la CGR comparta información a través de la red.

**Estrategia del  
Banco en el país y  
sector:**

La estrategia del Banco definida en el documento del país, ha tenido por objeto lograr el desarrollo económico sostenido y contempla entre otros: continuar con el ajuste ordenado del sector público, en el marco de la Reforma del Estado que se lleva a cabo, fortalecer el manejo eficiente y transparente de los fondos públicos. La reunión de diálogo con el nuevo Gobierno, la cual servirá de base a la formulación del nuevo documento de país, hace énfasis en la estrategia de fortalecimiento de la institucionalidad y la gobernabilidad. La presente operación es consistente con dichas estrategias, por cuanto tiene acciones para mejorar la capacidad técnica de la CGR que contribuyen a restaurar su profesionalidad e independencia y por consecuencia la gobernabilidad y la transparencia en el área de control de la administración de los recursos públicos. (véase ¶ 1.17).

**Revisión social y ambiental:** La operación es factible bajo el criterio ambiental por que no tendrá impactos negativos y producirá impactos positivos al desarrollar la modalidad de auditorías ambientales, lo que contribuirá a controlar los efectos negativos sobre el ambiente, de los proyectos del Sector Público.

El Programa tendrá un impacto social positivo, puesto que contribuirá a un mejor uso de los recursos públicos, lo que se traducirá en la provisión de servicios de calidad para los ciudadanos (véase ¶ 4.5 y 4.6).

**Beneficios:**

- El proceso de Modernización de la CGR contribuirá al mejoramiento de su capacidad para ejercer la vigilancia de manera técnica, oportuna, eficiente y transparente de los bienes y recursos del Estado. El cambio organizacional y de gestión de la CGR, mejorarán los procesos de trabajo logrando una visión integral del proceso de fiscalización. Asimismo, le permitirá a la CGR contar con una estructura flexible fácilmente adaptable al crecimiento, cambios y desafíos que tenga la Institución. Además, la divulgación de valores institucionales de la CGR, sus avances durante el proceso de modernización y los resultados de su actividad de control, constituirán mecanismos que la estimularán a cumplir con sus objetivos y funciones en un marco de transparencia. Por otra parte, las acciones para apoyar la gestión de recursos humanos y la capacitación mejorarán la dotación del personal y su contribución será más acorde a sus competencias.
- El fortalecimiento de los mecanismos de control permitirá a la Contraloría atender más eficientemente el creciente número de auditorías e investigaciones que debe realizar y además, contar con nuevas modalidades de control. De igual manera, la introducción de sistemas informáticos de apoyo a la Contraloría en sus labores técnicas, administrativas y de control, permitirán agilizar sus funciones, fortalecer la capacidad de gestión de la entidad y permitirá una mayor integración interna e intercambio con los principales involucrados externos.
- Finalmente, el Programa ha sido concebido de manera integral, cubriendo las principales áreas de la Contraloría y con una visión a largo plazo de la Institución lo que le ofrece continuidad, sostenibilidad y una base sólida para afrontar un entorno cambiante de la fiscalización.

**Riesgos:**

- Los procesos de Modernización generalmente conllevan a resistencias naturales al cambio por parte de los funcionarios. A fin de mitigar este tipo de riesgo el Programa prevé actividades tendientes a promover esquemas informativos de los funcionarios de la CGR durante todo el proceso de

modernización, para lograr una mayor identificación con el cambio y el desarrollo e implementación de una estrategia de comunicación que permita la divulgación interna y externa de los valores fundamentales de la CGR, y de los resultados de la actividad de control en la gestión pública.

- La adopción de nueva tecnología informática de apoyo a los procesos de gestión, administración y control, también puede crear una cierta resistencia a cambio. Sin embargo, el Programa prevé la capacitación del personal durante la ejecución del Programa, en los aspectos relevantes para las distintas áreas de trabajo y además, el establecimiento de un sistema de capacitación permanente.

**Condiciones contractuales especiales:**

Serán condiciones previas al primer desembolso del Banco las siguientes:

- a) Que el prestatario haya suscrito con la CGR un convenio de derivación de fondos que contendrá, entre otros, los siguientes aspectos: (i) los términos y las condiciones mediante los cuales el Prestatario le transfiere a la CGR los recursos del financiamiento; y (ii) la obligación de la CGR de llevar a cabo las actividades contempladas en el Programa de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Contrato de Préstamos que se suscriba entre el Banco y el Prestatario. (véase ¶ 3.2).
- b) Que el organismo Ejecutor haya: (i) conformado el comité de seguimiento (CS) del programa; (ii) constituido la Unidad de Apoyo Administrativo (UAA) y seleccionado su Coordinador General; y (iii) haya puesto en vigencia el Reglamento Operativo del Programa (véase ¶ 3.5).

**Excepciones a las políticas del Banco:**

Ninguna

**Adquisiciones:**

La selección y contratación de servicios de consultoría y todas las adquisiciones previstas por el Programa deberán efectuarse siguiendo los procedimientos del Banco. Será obligatorio el llamado a licitación pública internacional cuando se trate de adquisiciones de bienes por sobre el equivalente de US\$200.000 y las contrataciones de obras por encima de US\$1.000.000. Las adquisiciones que estén por debajo de los límites señalados, se regirán, en principio, por las estipulaciones de la legislación nacional. Para la selección y contratación de los servicios de consultoría que superen el equivalente de US\$200.000, deberá efectuarse un concurso público internacional.

## **I. MARCO DE REFERENCIA**

### **A. Proceso de Modernización del Estado**

- 1.1 Durante los últimos años, Nicaragua ha estado llevando a cabo un proceso de reforma del Estado que involucra cambios acelerados en toda la administración pública. Entre las acciones más destacadas, apoyadas por la cooperación internacional (particularmente por el Banco) están: (i) las reformas en el sector comercio, incluyendo la privatización de monopolios estatales; y (ii) la consolidación en el sector financiero de bancos privados y las reformas en el Banco Central y en la Financiera Nicaragüense de Inversiones. La segunda etapa de reforma estuvo orientada al fortalecimiento institucional, buscando la mejora en los servicios, con el fin de aumentar la satisfacción de la ciudadanía en la entrega de servicios. Actualmente, se encuentran en marcha programas de: (i) reforma de las empresas de servicios públicos y de la administración pública en general; (ii) fortalecimiento judicial y acceso a la justicia; (iii) reforma del Sistema Nacional de Adquisiciones; (iv) reforma del Sistema Previsional; (v) reformas en la Gestión Financiera del Presupuesto de la República; y (vi) fortalecimiento de la administración de ingresos tributarios y la administración de los servicios aduaneros. Los esfuerzos mencionados significan la implantación de estructuras organizativas modernas, eficientes y eficaces, acompañadas de sistemas de información modernos, en beneficio de las instituciones Públicas. Las reformas mencionadas ponen mayores presiones para que la Contraloría General de la República (CGR), revise y adapte su accionar y su esquema de trabajo frente a los cambios que se están produciendo en los sujetos objeto de su fiscalización, lo que además la obliga a actuar con rapidez para enfrentar adecuadamente dichas transformaciones.

### **B. La Contraloría General de la República de Nicaragua**

#### **1. Naturaleza jurídica y funciones**

- 1.2 La CGR según el Art. 154 de la Constitución Política de junio de 1995, reformado por la Ley No. 330 (Ley de Reforma Parcial a la Constitución Política de la República de Nicaragua de enero de 2000), es el “Organismo rector del sistema de control de la administración pública y fiscalización de los bienes y recursos del Estado”. Por mandato constitucional le corresponde: (i) establecer el sistema de control que asegure el uso debido de los fondos gubernamentales; (ii) el control sucesivo sobre la gestión del Presupuesto General de la República; y (iii) el control, examen y evaluación de la gestión administrativa y financiera de los entes públicos, los subvencionados por el Estado y las empresas públicas o privadas con participación de capital público.
- 1.3 Más específicamente, según la Ley Orgánica de la CGR, le corresponden las siguientes funciones:
- a. La función fiscalizadora: es la principal actividad de la Contraloría y una parte esencial de la misma, se lleva a cabo mediante auditorías de regularidad que incluyen la fiscalización del cumplimiento de la legalidad y la auditoría

financiera. También, le corresponde realizar auditorías operacionales<sup>1</sup> y exámenes especiales<sup>2</sup>.

- b. Función normativa: faculta a la CGR para emitir y actualizar principios, políticas y normas técnicas respecto a las materias de Auditoría Gubernamental, Control Interno de una Entidad u Organismo<sup>3</sup> y Contabilidad Gubernamental. Además la CGR proporciona asesoría técnica a los entes sujetos a su control, con respecto a la implantación de los sistemas y materias que le competen, creando las condiciones para mejorar los sistemas de obtención de datos, de control, de evaluación y presentación de informes.
- c. Función Jurisdiccional: determina como resultado de las auditorías, responsabilidades administrativas y civiles, así como presunciones de responsabilidad penal.
- d. Control de Probidad: consiste en la verificación y análisis de las Declaraciones Patrimoniales de inicio y cese de actividades de los funcionarios públicos.

## **2. Estructura organizativa**

- 1.4 El Artículo 156 de la Constitución Política de la República de Nicaragua, reformado por la ley No 330, define a la CGR como un organismo independiente sometido solamente al cumplimiento de la Constitución y las leyes y goza de autonomía funcional y administrativa. No obstante en cuanto a la aprobación y ejecución del su presupuesto anual, se rige por el Art. 51 de la Ley de Régimen Presupuestario que dispone que “quedan sometidas a esta Ley todas las Instituciones de cualquier naturaleza, cuyo funcionamiento total o parcial, provenga de fondos del presupuesto general”.
- 1.5 De conformidad con el Artículo 154 de la Constitución Política, reformado por la mencionada Ley No.330, se reformó parcialmente la Constitución Política, cambiando la forma de dirección de la CGR de un sistema unipersonal a un sistema colegiado. En la actualidad la CGR es dirigida por un Consejo Superior, integrado por cinco miembros y tres suplentes, electos por un período de cinco años por la Asamblea Nacional Legislativa. Conforme al Manual de Procedimientos del Consejo Superior de la CGR, emitido el 13 de junio del 2000, el Consejo está compuesto por un Presidente, un Vicepresidente y tres Miembros. El Presidente y Vicepresidente son elegidos por los Miembros del Consejo, entre ellos mismos, por mayoría de votos y por el periodo de un año. El Consejo Superior sesiona

---

<sup>1</sup> La Auditoría Operacional consiste en el examen y evaluación que se realiza con respecto a una Entidad, para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía en su planificación, organización, dirección, control interno y uso de sus recursos.

<sup>2</sup> El Examen Especial consiste en la verificación, estudio y evaluación de aspectos limitados o de una parte de las operaciones y transacciones financieras o administrativas.

<sup>3</sup> El establecimiento en las Entidades del Sector Público del control interno es obligatorio y comprende el plan de organización y el conjunto de medios adoptados para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera, técnica y administrativa y promover la eficacia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas. El conjunto de estas instrucciones y procedimientos orientan la Unidades de Auditoría Interna en el cumplimiento de sus funciones.

ordinariamente dos veces por semana y extraordinariamente por convocatoria del Presidente o a instancia de uno de sus miembros, y las decisiones y resoluciones de este se toman con el voto favorable de la mayoría simple de sus miembros.

- 1.6 La estructura orgánica de la contraloría esta integrada por el Consejo, y varias Direcciones Generales (Planificación y Desarrollo Institucional, Auditorías, Relaciones Externas, Jurídica, etc.), Divisiones Operativas y cuatro Dependencias Descentralizadas en Puerto Cabezas, Bluefields, Juigalpa y Chinandega que esta prevista abrir en abril del 2002. La plantilla de la CGR esta conformada por 394 funcionarios, de los cuales 51 (13%) ocupa cargos de Dirección, 206 (52%) son profesionales en cargos técnicos, 57 (15%) en cargos administrativos y 80 (20%) en cargos de servicios.

### **3. Análisis de la situación actual**

- 1.7 A solicitud de la CGR, en el año 2000 el Banco financió un consultor internacional, para llevar a cabo un diagnóstico institucional. Los resultados de dicho diagnóstico revelaron de manera general un deficiente desempeño de la CGR en el cumplimiento de su misión e ineficiencia en el control del manejo de los recursos por parte de las entidades públicas. Este estudio constató también que en los últimos seis años la Contraloría, con apoyo de la comunidad internacional<sup>4</sup>, emprendió varias acciones para mejorar su desempeño, sin embargo, en la mayoría de los casos los apoyos fueron temporales, enfocados en algunas áreas en particular, financieramente insuficientes y no previeron los constantes cambios y crecimiento de las actividades de la Institución. También concluye en la necesidad de desarrollar para la CGR un plan de modernización "integral" y sostenible en el largo plazo.
- 1.8 En base al diagnóstico institucional, la CGR con apoyo de asistencia técnica por parte del Banco, elaboró un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) para los años 2001/2005, el cual es resultado de un trabajo analizado, discutido y concertado entre las diferentes áreas de trabajo de la CGR y el consultor. Dicho Plan fue aprobado por el Consejo Superior de la CGR en septiembre del 2000 y comprende entre otros, la visión, misión y los valores de la CGR. Además, incluye los Objetivos Institucionales que son los resultados que la Contraloría espera lograr para cumplir su misión en el corto, mediano y largo plazo, en áreas tales como, Control Interno, Gestión Jurídica, Capacitación, Sistemas de Información, Auditorías, etc. La presente operación se ha diseñado en concordancia con los objetivos institucionales señalados en el PEDI y responde a la gran mayoría de ellos. Es importante destacar que durante el año 2001, la CGR con el apoyo de la comunidad internacional ya está implantando algunas de las acciones previstas en el Plan, tales como: (i) el mejoramiento de la Gestión Jurídica para que cumpla con las funciones técnico legales que tiene asignadas (emisión de dictámenes, respuestas a consultas, preparación de normativa, realización de estudios jurídicos, administración de contratos; etc.); (ii) el apoyo a las contralorías territoriales; (iii)

---

<sup>4</sup> Canadá, Países Bajos, USAID, España, Dinamarca, Suecia, Noruega, Finlandia, Gran Bretaña y Alemania-GTZ.



el apoyo al inicio de auditorías internas de las municipalidades; y (iv) la conceptualización de un sistema de participación ciudadana. En particular la GTZ de Alemania y la Agencia de Cooperación Española están financiando la formulación de un anteproyecto de la Ley Orgánica de la Contraloría. Es de destacar que el actual marco legal es adecuado para las reformas previstas en el proyecto y que la ejecución del mismo no requiere modificaciones legislativas. Sin embargo, el equipo del Banco reconoce la importancia y necesidad de contar con una Ley Orgánica moderna que actualice el marco de sus competencias.

- 1.9 A continuación se enumeran una serie de problemas identificados que surgen del diagnóstico y del taller de Marco Lógico del Programa, realizado en septiembre del 2001, en el cual participaron alrededor de 30 personas, encabezadas por los miembros del Consejo Superior, personal de la Contraloría y representantes de otras entidades involucradas con el trabajo de la CGR. Como resultado se obtuvo lo siguiente:
- 1.10 La CGR tiene una capacidad limitada de cobertura para el ámbito de su influencia y no efectúa adecuadamente el control posterior de la mayor parte del sector público, debido a: (i) falta de herramientas técnicas, como la actualización de los manuales y guías de auditoría; (ii) falta de esquemas de planificación de auditoría; (iii) ausencia de aplicaciones informáticas que apoyen y faciliten las funciones de fiscalización, la planeación y monitoreo de auditorías; (iv) carencia de capacidad tecnológica de los profesionales quienes ejercen las funciones de auditoría casi en un 100% manualmente; y (v) falta de capacitación técnica y de actualización a los auditores. Cabe señalar que la mayoría de las auditorías realizadas por la Contraloría son de tipo financiero y de cumplimiento y exámenes especiales, dejando de lado otras modalidades importantes de control. Como muestra de lo expresado, durante el año 2001 se realizaron 170 auditorías, de las cuales 71 fueron auditorías financieras y de cumplimiento, 87 auditorías especiales y 12 evaluaciones de Control Interno. No se realizaron auditorías operacionales y tampoco integrales. Por otra parte, los procesos de modernización de los sistemas integrados de información de la administración financiera, no han establecido mecanismos de coordinación con la CGR que le permitan a ésta definir sus requerimientos y auditar este tipo de sistemas.
- 1.11 Aunque el establecimiento del Control Interno es responsabilidad de la propia administración, a la Contraloría le corresponde establecer, en su condición de órgano rector del sistema de control, métodos de coordinación y evaluación del funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna (UAI), que permitan presentar a la entidad fiscalizada recomendaciones pertinentes. Sin embargo, la CGR realiza parcialmente esta función; la base de datos revela la existencia de 68 UAI, las cuales nunca han sido sometidas a una revisión de campo sobre la calidad de sus trabajos. Esto, debido a que la Dirección responsable de esta tarea no cuenta con el personal adecuadamente capacitado para ejercer esta función, ni con las herramientas tecnológicas de apoyo para dar cubrimiento a todo el universo de las UAI. Finalmente, cabe señalar que alrededor de un 50% de las entidades públicas auditadas durante los años 1999 y 2000, tenían deficiencias en el diseño y funcionamiento de sus sistemas de Control Interno, debido en gran parte, a la falta

de capacitación y de evaluación de estos por parte de la CGR, existiendo además, desconocimiento parcial o total de las Normas de Control Interno por parte de los responsables en las entidades del sector público, de implantar dicho Control Interno.

- 1.12 La CGR ha venido realizando modificaciones parciales en su estructura organizacional, que no responden a un rediseño integral de la organización que permita optimizar los procesos de trabajo, proponer una estructura menos burocrática y lograr la incorporación de nuevas técnicas y metodologías de trabajo. Con base en el diagnóstico se han identificado como principales problemas de carácter organizacional, los siguientes: (i) insuficiente coordinación intra-sectorial entre las diferentes Direcciones y Unidades de la CGR, de manera que la labor desarrollada no permite la complementación de los esfuerzos o recursos y el intercambio de opiniones; (ii) la toma de decisiones se concentra en los cuadros jerárquicos superiores, eliminando la posibilidad de delegación efectiva y el flujo de la información, lo que retrasa los procesos quitando flexibilidad y eficacia a sus tareas; (iii) las metodologías e instrumentos de trabajo no aprovechan en toda sus posibilidades, las facilidades de la tecnología, para poder así potenciar el recurso humano de que dispone; (iv) falta de adecuados canales de comunicación horizontal y vertical, lo que restringe las posibilidades de un mayor nivel de compromiso de los funcionarios con la institución; y (v) los procesos de gestión interna no responden a un planteamiento estratégico con objetivos específicos de largo plazo.
- 1.13 El diagnóstico destacó que los procesos vinculados a los Recursos Humanos (RRHH), es uno de los problemas fundamentales de la CGR, y señala como los principales retos: (i) la dificultad para atraer personal especializado y pérdida constante del recurso humano, dados los pocos incentivos; (ii) la ausencia de ciertos instrumentos de gestión de personal como manuales de procedimiento, sistema de incentivos, manuales de carrera administrativa y clasificación de cargos; (iii) la baja rotación del personal de ciertos estratos; (iv) la poca diversidad en los perfiles técnicos del personal de auditoría; (v) la falta de políticas claras de selección, evaluación, promoción de personal; y (vi) la ausencia de sistemas informáticos que apoyen la planificación y administración de los RRHH. A esto se agrega la necesidad de un sistema de capacitación que responda a las necesidades de formación de personal. La capacitación que se imparte, se da de manera fragmentada, aislada y no dentro de un sistema de capacitación integral. Asimismo, el centro de capacitación presenta limitaciones en cuanto requerimientos básicos de mobiliario y equipo y sobre todo en el diseño de programas sistémicos de capacitación en las áreas técnicas específicas.
- 1.14 En la actualidad la CGR no cuenta con una infraestructura de redes adecuada, que permita ofrecer a los usuarios servicios que faciliten las labores cotidianas, mediante el acceso a aplicaciones compartidas, comunicación a través de correo electrónico y compartir información tipo mediante aplicaciones desarrolladas con técnicas web. Tampoco cuenta con una infraestructura de telecomunicaciones con acceso externo, con acceso a Internet, que le permita compartir información en tiempo real con sus oficinas regionales y los diferentes involucrados tales como;

los entes públicos sometidos al control, la Asamblea Nacional Legislativa y los ciudadanos. Los equipos destinados a servir la información con que cuenta la institución no ofrecen la alta disponibilidad, seguridad y capacidad de almacenamiento que requiere el tipo de información que administra la CGR. Adicionalmente, el parque computacional con que cuenta la CGR es en su mayoría obsoleto o con recursos computacionales limitados, lo cual impide la implementación de aplicaciones desarrolladas con tecnología de punta. Por último, la demanda de ayuda puntual de las distintas áreas ha superado los recursos humanos disponibles en la unidad de informática al punto, que la falta de acción o la demora con que actúa, desincentiva al cliente en el uso de los sistemas y las tecnologías de información disponibles.

- 1.15 En el pasado una de las principales preocupaciones que se evidenciaron, fue el no traspaso oportuno a la CGR, por parte de Ministerio de Hacienda y Crédito Público de los recursos asignados en el Presupuesto General de la República, lo que afectó su funcionamiento. Sin embargo, en la actualidad esta situación ha sido regularizada, por cuanto los recursos asignados a la CGR para el último año, han sido transferidos oportunamente. El nuevo Gobierno ha manifestado en repetidas ocasiones su compromiso de apoyar iniciativas que procuren institucionalizar una mayor transparencia en la gestión pública y en particular impulsar el proceso de modernización de la CGR, para hacerla más técnica y profesional. De igual manera el Gobierno se ha comprometido a brindar un adecuado apoyo presupuestario a la CGR y a transferir oportunamente los recursos de contrapartida asignados para esta operación.
- 1.16 Por último, y como se mencionó anteriormente la CGR a través de la Dirección de Probidad (DPA) le corresponde una serie de actuaciones establecidas por la Ley de Integridad Moral de los Funcionarios y Empleados Públicos, con el fin de prevenir, detectar y combatir el enriquecimiento ilícito de los empleados públicos. Sin embargo, la Ley esta desactualizada y no está en concordancia con las obligaciones establecidas por la Convención Interamericana Contra la Corrupción, la cual Nicaragua ha firmado y ratificado. Una vez se tenga aprobado el marco normativo apropiado, debe fortalecerse la Dirección de Probidad de la CGR para que cumpla con su mandato.

### **C. Estrategia del Banco en el País y Sector**

- 1.17 La estrategia del Banco definida en el documento del país, ha tenido por objeto lograr el desarrollo económico sostenido y contempla entre otros: continuar con el ajuste ordenado del sector público, en el marco de la Reforma del Estado que se lleva a cabo; fortalecer el manejo eficiente y transparente de los fondos públicos. Asimismo, la reunión de diálogo con el nuevo Gobierno, cuyos resultados servirán de base a la formulación del nuevo documento de país, hace énfasis en la estrategia de fortalecimiento de la institucionalidad y la gobernabilidad. La presente operación es consistente con dichas estrategias, por cuanto tiene acciones para mejorar la capacidad técnica de la CGR que contribuyen a restaurar su profesionalidad e independencia y por consecuencia la gobernabilidad y la transparencia en el control de la administración de los recursos públicos.

#### **D. Experiencia del Banco**

- 1.18 El Banco ha apoyado el fortalecimiento de diversas instituciones de control en varios países de la región, entre ellos se encuentran los siguientes proyectos: Consolidación de la Reforma administrativa y Financiera del Sector Público en Argentina (0826/OC-AR); Modernización del Estado de la Provincia de Córdoba (1287/OC-AR); Fortalecimiento de la Contraloría General de la República de Colombia (1243/OC-CO); Modernización del Tribunal de Cuentas en Uruguay (827/OC-UR); Modernización del Sistema de Control Gubernamental en el Salvador (1204/ES); Modernización del sistema de Control Gubernamental en Perú (ATN/SF-5599-PE); Modernización del Congreso Nacional y la Cámara de cuentas de la República Dominicana (1258/OC-DR); y Fortalecimiento de la Capacidad Gestión Corte de Cuentas de Haití (ATN/SF-5996-HA). En Nicaragua, se destaca el Programa de Eficiencia y Transparencia en las Compras y Contrataciones del Estado (1064/SF-NI), el cual se está ejecutando, buscando promover un mejor manejo de las adquisiciones públicas, tanto del punto de vista de su gestión, como de su control.
- 1.19 En la preparación del presente Programa se recogen las lecciones aprendidas que surgen de las operaciones mencionadas, en particular las siguientes: (i) los procesos de fortalecimiento y modernización de la CGR deben ser parte de un proceso de cambio cultural de las instituciones públicas que pasan de Estados burocráticos a un Estado que funcione en base a un modelo flexible y dinámico de gestión pública, capaz de adaptarse constantemente a los distintos cambios. Por tal razón, estos procesos suponen apoyar procesos simultáneos de reforma institucional y modernización administrativa, para evitar que las operaciones tengan poco impacto y sean poco duraderos; (ii) muchos cambios en las estructuras orgánicas de la Contraloría se han dado como una reacción a presiones externas al Gobierno, y no como un cambio programado a consecuencia del plan estratégico institucional. Esto quiere decir, que los cambios en la estrategia institucional se deben dar primero y como consecuencia se debe encontrar la forma organizacional más apropiada; (iii) los planes de modernización deben partir de un plan estratégico institucional elaborado participativamente, de lo contrario, el personal involucrado no apoya la implementación de la operación, ya que al no haber participado en su desarrollo, no lo internaliza y no se siente comprometido con sus metas; y (iv) los proyectos de modernización de las contralorías requieren durante su ejecución, continuidad de sus directivos y un continuo seguimiento y monitoreo por parte del Banco, para lograr los objetivos previstos y asegurar el buen desarrollo de las actividades propuestas.

## II. EL PROGRAMA

### A. Objetivos y descripción

- 2.1 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 Contraloría General de la República en su calidad de Organismo Superior de Control de la administración de los recursos del Estado.

### B. Descripción

- 2.2 Para alcanzar los objetivos indicados el Banco apoyará un Programa que ha sido diseñado con cuatro componentes: (i) Desarrollo de la Estructura Organizacional y de Gestión de la CGR; (ii) Fortalecimiento de los Mecanismos de Control de la CGR; (iii) Desarrollo e Implementación de la Estructura de Capacitación; y (iv) Desarrollo de la Infraestructura Tecnológica.

**1. Componente 1: Desarrollo de la Estructura Organizacional y de Gestión de la CGR (US\$1,6 millones). *Este componente se divide en dos sub-componentes.***

**a) Estructura Organizacional y Gestión de la CGR:**

- 2.3 Objetivo: Desarrollar una nueva estructura orgánica y sistemas de administración gerencial adecuados y eficientes que le permitan mejorar la capacidad de respuesta institucional, cumplir con los cometidos que el marco legal le asigna y a su vez lograr el mejor aprovechamiento de las capacidades del recurso humano.
- 2.4 Actividades: El Programa financiará asistencia técnica, sistemas y equipamiento informático para: (i) apoyar a la CGR en el diseño de una nueva estructura organizacional basada en el PEDI; (ii) desarrollar esquemas de planificación estratégica y de gestión, incluyendo la definición de indicadores que permitan dar seguimiento y evaluar su cumplimiento; (iii) diseñar e implementar manuales y normas de procedimiento para agilizar y flexibilizar los diferentes procesos de gestión interna, facilitando de esta manera, los procesos y delegación efectiva en la toma de decisiones; (iv) identificar e implementar un sistema de información para apoyar y mejorar la gestión y el acceso compartido de documentos, incluyendo el establecimiento de procedimientos y metodologías para la recepción, validación, aprobación, distribución y conservación de la información; (v) identificar, adaptar e implementar un sistema integrado “*Enterprise Resource Planning*” (ERP), incluyendo la capacitación para su uso y manejo, con el fin de apoyar las labores administrativas y financieras internas de la CGR y mejorar la planificación y administración de sus recursos financieros y humanos; (vi) analizar y recomendar alternativas que ayuden a la asignación y ejecución presupuestaria, de acuerdo a las necesidades de la CGR, teniendo en cuenta modelos de otros países; (vii) promover esquemas informativos de los funcionarios de la CGR durante todo el proceso de modernización, para lograr una mayor identificación con el cambio; y (viii) desarrollar e implementar una estrategia de comunicación, que con el apoyo de un sistema de información, permita la divulgación no solo al interior de la institución,

sino también al público en general y en especial a las instituciones con las que tiene mayor relación, de los valores fundamentales de la CGR, de los resultados de la actividad de control en la gestión pública y de los procesos de modernización así como los logros que se vayan consiguiendo como resultado de los mismos.

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

- 2.5 **Objetivo:** Contribuir a la gestión efectiva del recurso humano, para mejorar la dotación del personal competente, su contribución según sus competencias y su compromiso y motivación en el desempeño de sus funciones.
- 2.6 **Actividades:** El Programa financiaría asistencia técnica y la adquisición de sistemas y equipamiento informático para: (i) apoyar a la CGR en el diseño de un plan estratégico de RRHH de acuerdo con las necesidades derivadas de la nueva estructura. Este plan debe tener en cuenta los siguientes parámetros: tamaño, evolución, composición, profesionalización, antigüedad y distribución por áreas funcionales de los RRHH de la CGR; y (ii) desarrollar e implementar políticas y sistemas de gestión de RRHH, que definan los procesos de manejo de personal en cuanto a: selección, evaluación del desempeño, promoción, compensación, monitoreo de la satisfacción del personal, rotación, planteamiento de largo plazo de las necesidades de RRHH y definición del perfil de competencias que la Contraloría requiere para el desempeño de sus funciones. Dichas políticas deberán ser conocidas por todo el personal dentro del primer semestre después de su aprobación.
- 2.7 La CGR está en un proceso de reestructuración y se ha comprometido a implementar las acciones resultantes de las actividades de este componente y tomar las disposiciones necesarias correspondientes para su ejecución. Es de notar, que en esta reestructuración no se está considerando el despido de personal, por cuanto la misma se apoya en una mejor relación agente y puesto de trabajo y la capacitación correspondiente para mejorar su desempeño.

**2. Componente 2: Fortalecimiento de los Mecanismos de Control de la CGR (US\$0,6 millones).**

- 2.8 **Objetivo:** 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.
- 2.9 **Actividades:** El Programa financiaría asistencia técnica y la adquisición de sistemas y equipamiento informático para: (i) revisar y actualizar las Normas de Auditoría Gubernamental (NAGUN) y los Manuales de Auditoría Gubernamental (MAG); (ii) elaborar las guías técnicas para los diferentes sectores de Auditoría (municipal, social, financiero, presupuesto y recaudaciones; etc.); (iii) desarrollar e identificar nuevos modelos de fiscalización que trasciendan la fiscalización típicamente financiera y de cumplimiento normativo, tales como, las auditorías

operacionales, las auditorías ambientales, las auditorías concurrentes<sup>5</sup>, las auditorías forense y las auditorías de sistemas integrados (i.e. el Sistema Integrado de Gestión Financiera -SIGFA). A esos efectos se efectuarán no menos de tres auditorías pilotos de las modalidades enunciadas; (iv) desarrollar y divulgar las guías técnicas a las Unidades de Auditoría Interna (UAI), para que cumplan con las NAGUN. Las guías deberán ser conocidas y aplicadas por el 100% de las UAI al cabo del primer año de aprobación de las mismas; (v) desarrollar guías para la evaluación y análisis del funcionamiento de las UAI. Se espera que la CGR evalúe satisfactoriamente, al menos el 60% de las UAI, durante el primer año de ejecución del proyecto; (vi) divulgar y elaborar cursos de introducción y aplicación de las Normas de Control Interno a las entidades públicas, incluyendo la emisión del material para cada una de ellas; (vii) identificar el software de auditoría de apoyo a las actividades de fiscalización; (viii) desarrollar esquemas de planificación estratégica de la Auditoría, que permitan cumplir a cabalidad el plan de auditorías anuales; y (ix) identificar e implementar sistemas de información de apoyo de las auditorías, para facilitar el desarrollo de todo el proceso desde la planeación, pasando por la ejecución, emisión de informes y seguimiento de los resultados del control externo posterior y de la administración y control de las UAI. El desarrollo de estos sistemas de información deberá vincularse con los procesos de modernización de administración financiera, para que la Contraloría pueda definir sus requerimientos y auditar éste tipo de sistemas.

### **3. Componente 3: Desarrollo e Implementación de la Estructura de Capacitación (US\$1,5 millones)**

- 2.10 Objetivo: Diseñar y organizar una estructura de capacitación integral permanente que permita a los funcionarios de la CGR y de las instituciones públicas (UAI) desarrollarse del punto de vista técnico y humano para mejorar el desempeño en el cumplimiento de sus tareas.
- 2.11 Actividades: El Programa financiará asistencia técnica y equipamiento de capacitación para: (i) elaborar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, tanto a nivel interno como al nivel de las entidades públicas involucradas; (ii) desarrollar e implementar un plan estratégico de capacitación; (iii) elaborar programas especializados de capacitación y actualización, con su correspondiente metodología de evaluación y que comprenda entre otros; la capacitación orientada a fortalecer la capacidad técnica de los funcionarios en los aspectos de administración, finanzas, jurídica, control interno y auditoría, incluyendo las nuevas modalidades de control que se desarrollen. Además, la capacitación de funcionarios para familiarizarlos en el uso y manejo de los diferentes sistemas de información que se van poniendo en operación y en las nuevas herramientas informáticas a las que van teniendo acceso. Finalmente, la capacitación al personal administrativo en el uso de programas de apoyo a las funciones de oficina; (iv)

---

<sup>5</sup>Auditorías Concurrentes: es un trabajo que se hace a medida que van ocurriendo los hechos económicos que luego dan origen a registraciones en los sistemas de control administrativo y financiero de un proyecto. se utiliza en proyectos que se desembolsan rápidamente durante un periodo corto de tiempo y caracterizados por un alto grado de descentralización administrativa y numerosos pagos de pequeños montos.

capacitar a los capacitadores que constituirán la planta de profesores; y (v) mejorar la infraestructura de capacitación, adecuando el espacio físico existente para llevar a cabo la capacitación, incluyendo la rehabilitación de la biblioteca, la adquisición de material técnico para la misma y el equipamiento para la capacitación. Se espera que al final de la ejecución del Programa, al menos el 90% del personal de la CGR y de las UAI hayan participado en actividades de capacitación.

#### **4. Componente 4: Desarrollo de la Infraestructura Tecnológica (US\$1,1 millones)**

- 2.12 **Objetivo:** Desarrollar la plataforma tecnológica en la CGR, que sirva de base para la implementación de forma integrada de los distintos sistemas de información.
- 2.13 **Actividades:** El Programa financiará asistencia técnica y la adquisición de sistemas y equipamiento informático para: (i) desarrollar un plan estratégico integrado de tecnología y recursos informáticos que incluya, la reestructuración de la planta de personal de la oficina de sistemas e informática, la ampliación e integración de la cobertura de redes, el fortalecimiento del parque computacional, la modernización de los equipos de apoyo al nuevo sistema relacional de manejo de datos y aplicaciones y la actualización de las plataformas operativas de desarrollo y de trabajo; (ii) identificar, adquirir e implementar un sistema relacional de manejo de datos para facilitar la estandarización e integración de las aplicaciones a desarrollar e implementar; (iii) establecer una red de comunicación interna y de alcance institucional, así como la posible integración de esta, con los diferentes involucrados tales como; los entes públicos sometidos al control, la Asamblea Nacional Legislativa y los ciudadanos; (iv) establecer un sistema de correo electrónico interno con alcance global y acceso seguro a la red Internet difundido a nivel de toda la institución; (v) desarrollar manuales y guías operativas para el uso, operación y mantenimiento de los sistemas; (vi) adecuar y rehabilitar la estructura física de acuerdo al plan estratégico; y (vii) capacitar al personal de la oficina de informática en los distintos componentes de la nueva estructura tecnológica. Se espera que al cabo del primer año de adquirida la nueva tecnología, el 100% del personal de la CGR comparta información a través de la red.

#### **C. Costo y financiamiento**

- 2.14 El Costo del Programa asciende a US\$6,0 millones, de los cuales el equivalente a US\$5,4 millones (90%) serán aportados por el Banco con recursos del FOE y el equivalente a US\$0,6 (10%) será de contrapartida local.
- 2.15 El Préstamo del Banco se otorgará con un plazo de amortización de 40 años y un período de gracia de 10 años, contados a partir de la fecha de vigencia del contrato. El préstamo llevaría una tasa de interés del 1% durante el período de gracia y 2% en adelante, con una comisión de crédito de 0.5% de la parte no desembolsada del financiamiento.



*Cuadro No. 1*  
**Tabla de Costos**  
(en US\$ miles)

<b>PRESUPUESTO CONSOLIDADO</b> Por componente	<b>BID</b>	<b>Local</b>	<b>Total</b>	<b>Total %</b>
<b><i>A. Estructura Organizacional/Gestión</i></b>	<b><u>1,608</u></b>	<b><u>30</u></b>	<b><u>1,638</u></b>	<b><u>27.3%</u></b>
Servicios de Consultoría	668		668	11.1%
Equipos/Sistemas	736	26	762	12.7%
Capacitación	204	04	208	3.5%
<b><i>B. Fortalecimiento Mecanismos de Control</i></b>	<b><u>520</u></b>	<b><u>61</u></b>	<b><u>581</u></b>	<b><u>9.7%</u></b>
Servicios de Consultoría	253	20	273	4.6%
Equipos/Sistemas	160	14	174	2.9%
Materiales	39	21	60	1.0%
Capacitación	68	6	74	1.2%
<b><i>C. Sistema de Capacitación Permanente</i></b>	<b><u>1,377</u></b>	<b><u>74</u></b>	<b><u>1,451</u></b>	<b><u>24.1%</u></b>
Servicios de Consultoría	413	18	431	7.2%
Equipos/Sistemas	64	28	92	1.5%
Materiales	50		50	0.8%
Infraestructura Física	150		150	2.5%
Capacitación	700	28	728	12.1%
<b><i>D. Infraestructura Tecnológica</i></b>	<b><u>1,028</u></b>	<b><u>75</u></b>	<b><u>1,103</u></b>	<b><u>18.4%</u></b>
Servicios de Consultoría	111		111	1.8%
Equipos/Sistemas	745		745	12.4%
Infraestructura Física		75	75	1.3%
Capacitación	172		172	2.9%
<b><i>E. Unidad Apoyo Administrativo</i></b>	<b><u>150</u></b>	<b><u>278</u></b>	<b><u>428</u></b>	<b><u>7.1%</u></b>
<b><i>F. Evaluación Final</i></b>	<b><u>50</u></b>		<b><u>50</u></b>	<b><u>0.8%</u></b>
<b><i>G. Auditoría del Proyecto</i></b>	<b><u>100</u></b>		<b><u>100</u></b>	<b><u>1.7%</u></b>
<b><i>H. Imprevistos</i></b>	<b><u>375</u></b>	<b><u>43</u></b>	<b><u>418</u></b>	<b><u>7.0%</u></b>
<b><i>SUB-TOTAL</i></b>	<b><u>5,208</u></b>	<b><u>561</u></b>	<b><u>5,769</u></b>	<b><u>96.2%</u></b>
<b><i>H. Costos Financieros</i></b>	<b><u>192</u></b>	<b><u>39</u></b>	<b><u>231</u></b>	<b><u>3.9%</u></b>
Intereses	138		138	2.3%
Comisión de Crédito		39	39	0.7%
Fondo de Inspección y Vigilancia	54		54	0.9%
<b><i>TOTAL</i></b>	<b><u>5,400</u></b>	<b><u>600</u></b>	<b><u>6,000</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>
<b><i>%</i></b>	<b><u>90.0%</u></b>	<b><u>10.0%</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>	

### **III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA**

#### **A. Prestatario y organismo ejecutor**

- 3.1 El Prestatario será la República de Nicaragua, y el Organismo Ejecutor será la Contraloría General de la República, la cual actuará a través de un Comité de Seguimiento (CS) y de una Unidad de Apoyo Administrativo (UAA).
- 3.2 El Prestatario deberá presentar al Banco evidencia de que ha suscrito con la CGR un convenio de derivación de fondos que contendrá, entre otros, los siguientes aspectos: (i) los términos y condiciones mediante los cuales el Prestatario le transfiere a la CGR los recursos del financiamiento; y (ii) la obligación de la CGR de llevar a cabo las actividades contempladas en el Programa de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Contrato de Préstamo que se suscriba entre el Banco y el Prestatario. **El convenio de derivación será condición previa al primer desembolso.**

#### **B. Ejecución y administración del proyecto**

- 3.3 La Dirección estratégica del Programa corresponderá al Consejo Superior de la Contraloría. Para la ejecución de este Programa se conformará un Comité de Seguimiento (CS), el cual tendrá a su cargo la supervisión del Programa y estará conformado por un integrante del Consejo Superior de la CGR y los Directores Generales, asegurando la participación activa de la alta dirección en el proceso de modernización. Se invitará según la agenda a otros funcionarios y al Coordinador General de la UAA, para recabar opiniones expertas sobre aspectos especiales de ejecución que pudieran requerirse. El CS supervisará el cumplimiento de los objetivos del Programa, el buen uso de los recursos, y las actividades incluidas en los POA; asimismo mantendrá informado a Consejo Superior de la Contraloría sobre la ejecución del Programa. Específicamente tendrá a su cargo, entre otras, las siguientes responsabilidades: (i) aprobar la documentación a ser presentada al Banco, para cumplir con las condiciones previas al primer desembolso; (ii) seleccionar con la participación del coordinador de la UAA, los miembros que integrarán la UAA; (iii) revisar los POA y presentarlos al Consejo para su aprobación; (iv) revisar y aprobar los planes de adquisiciones de bienes y la contratación de servicios, los informes de avance y de seguimiento del proyecto; (v) aprobar los estados financieros preparados por la UAA, previos a su envío al Banco; (vi) presentar las recomendaciones pertinentes al Consejo, en caso que se requiera su aprobación para la toma de decisiones en materias estratégicas y políticas de la CGR; (vii) evaluar el funcionamiento de la UAA y (viii) solicitar los informes que estime necesarios.
- 3.4 Por otra parte se constituirá la Unidad de Apoyo Administrativo (UAA), la cual será responsable por el desarrollo técnico, financiero y administrativo del Programa ante el Comité de Seguimiento, y tendrá principalmente las siguientes funciones:
- a. Elaborar los Planes Operativos Anuales de ejecución y los informes de avance del Programa.

- b. Presentar las solicitudes de desembolso al Banco cumpliendo con lo estipulado en el contrato.
  - c. Gestionar las asignación de los recursos de contrapartida.
  - d. Apertura y mantenimiento de cuentas bancarias específicas y separadas para el manejo de los recursos del financiamiento del Banco y de la contrapartida.
  - e. Llevar los registros contables, financieros y administrativos del Programa, según lo estipulado en el contrato de préstamo y preparar los informes que le sean requeridos.
  - f. Velar por el cumplimiento de los procedimientos, las licitaciones y contrataciones de las consultorías, de conformidad con las estipulaciones del contrato de préstamo y sus anexos.
  - g. Adquirir y contratar los bienes y servicios previstos para la ejecución del Programa.
  - h. Preparar los informes periódicos de avance del proyecto, según le sean requeridos.
  - i. Supervisión del cumplimiento de los términos de referencia y resultados de las consultorías.
  - j. Mantener informados al Comité de Seguimiento y al Banco, respecto a la marcha del Programa en todos sus aspectos
- 3.5 La UAA estará conformada por un Coordinador General, un especialista en adquisiciones, un especialista administrativo-financiero y por asistentes administrativos<sup>6</sup> y para garantizar el funcionamiento adecuado de la UAA y la debida coordinación con el CS se requiere que dicha unidad se rija por un Reglamento Operativo. **La conformación del Comité de Seguimiento del Programa, la constitución de la Unidad de Apoyo Administrativo y la selección de su Coordinador General y la puesta en vigencia del Reglamento del Programa serán condiciones previas al primer desembolso de los recursos del financiamiento.**
- 3.6 El Reglamento Operativo deberá entre otros, incluir:
- a. Los procedimientos para la adecuada coordinación entre el Consejo Superior de la Contraloría, el Comité de Seguimiento, la Unidad de Apoyo Administrativo y las distintas áreas de la CGR.
  - b. Descripción del Programa.

<sup>6</sup>

Actualmente se cuenta los términos de referencia para el personal de la UAA..

- c. El Plan de Implementación, que contendrá, entre otros, los siguientes elementos: (i) La matriz de Marco Lógico; (ii) presupuesto detallado; (iii) plan de adquisiciones; (iv) plan de seguimiento y evaluación; (v) las guías para la preparación de los Planes Operativos Anuales (POA); y (vi) las guías para la elaboración de informes de auditorías externas.

**C. Adquisición de bienes y servicios**

- 3.7 La selección y contratación de servicios de consultoría y todas las adquisiciones previstas por el Programa deberán efectuarse siguiendo los procedimientos del Banco. Será obligatorio el llamado a licitación pública internacional cuando se trate de adquisiciones de bienes cuyo valor sea superior al equivalente de US\$200.000 y las contrataciones de obras por encima de US\$1.000.000. Las adquisiciones que estén por debajo de los límites señalados, se regirán, en principio, por las estipulaciones de la legislación nacional. Para la selección y contratación de los servicios de consultoría que superen el equivalente de US\$200.000, deberá efectuarse un concurso público internacional. El Plan de adquisiciones se acompaña como Anexo II.

**D. Fondo rotatorio**

- 3.8 Se creará un fondo rotatorio por un monto hasta un 5% del financiamiento. Los recursos desembolsados en carácter rotatorio, deberán ser manejados por la UAA en una cuenta bancaria especial separada y a nombre del Programa. Dentro de los 60 días después del cierre de cada semestre calendario se deberá presentar un informe sobre la situación de dichos fondos en poder del Organismo Ejecutor.

**E. Período de ejecución y calendario de desembolsos**

- 3.9 El período de ejecución del Programa será de cuatro años, más seis meses adicionales en el caso de los recursos correspondientes a la auditoría y evaluación final. Los plazos referidos serán contados a partir de la vigencia del contrato. El calendario tentativo de desembolsos se presenta a continuación:

*Cuadro No. 2*

**Calendario de Desembolsos**  
(en US\$ miles)

Componentes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Unidad de Apoyo Administrativo	106	127	126	106	465
Estructura Organizacional	302	585	699	281	1.767
Fortalecimiento del Control	165	337	77	50	628
Estructura de Capacitación	78	661	547	282	1.568
Infraestructura Tecnológica	137	480	469	105	1.191
Otros	90	93	97	101	381
<b>TOTAL</b>	<b>878</b>	<b>2,283</b>	<b>1,915</b>	<b>924</b>	<b>6,000</b>

## **F. Seguimiento, evaluación e informes**

- 3.10 El desarrollo de las actividades del Programa seguirá una programación anual instrumentada a través de los POA, que deberán ser desglosados por cada uno de los componentes del programa. El POA será presentado al Banco para su no-objeción a más tardar hasta el 1 de diciembre de cada año. Durante el cuarto trimestre de cada año el Organismo Ejecutor y el Banco realizarán reuniones de evaluación de las actividades y con base en sus resultados se establecerá el POA para el año siguiente. Dichos resultados también sustentarán los ajustes requeridos en los mecanismos operativos del Programa. Los POA, consistirán en un informe y un plan de actividades para el año calendario, que incluirán: (i) el número de actividades a realizarse, su correspondiente cronograma anual de ejecución y sus respectivos costos; (ii) los objetivos, metas programáticas y las necesidades de financiamiento para el período; e (iii) indicará los responsables de los logros propuestos.
- 3.11 El Organismo Ejecutor presentará un informe de progreso al Banco 30 días después del término de cada semestre. Este documento incluirá información sobre los avances logrados en el cumplimiento de los indicadores establecidos por el Banco en el Marco Lógico. También contendrá un resumen de las metas obtenidas y de los problemas encontrados durante el período respectivo. La supervisión del Programa estará a cargo de la Representación del Banco en Nicaragua, sin perjuicio de las misiones de administración que se realicen durante al período de ejecución del Programa.

### **1. Evaluación intermedia y final**

- 3.12 Al cumplirse el 50% en el nivel de desembolsos de los recursos de la operación, el Equipo de Proyecto del Banco conjuntamente con el CS, realizarán una evaluación de medio término con el fin de medir los logros alcanzados en cuanto a los indicadores de progreso e impacto definidos en el Marco Lógico del Programa, y de ser el caso, proponer las medidas correctivas para la ejecución del mismo. La evaluación intermedia deberá entre otros aspectos contemplar: (i) el progreso logrado y los problemas encontrados en la ejecución del proyecto; (ii) el grado de cumplimiento de los indicadores de progreso para la ejecución del proyecto previamente acordados con el Banco e incluidos en el POA para el primer año de ejecución del proyecto; (iii) la coordinación entre las instancias responsables de la ejecución; y (iv) la necesidad de considerar cambios o ajustes en el plan de ejecución del proyecto.
- 3.13 Asimismo, el organismo Ejecutor se compromete a presentar al Banco un informe de evaluación final que se llevará a cabo cuando se hayan desembolsado por lo menos el 90% de los recursos del Programa y que tendrá como base las metas e indicadores de progreso e impacto acordados con el Banco. Esta evaluación será realizada por una entidad externa e independiente aceptable para el Banco, la cual será contratada de conformidad con los términos de referencia acordados entre el Banco y Organismo Ejecutor. Adicionalmente, el Organismo Ejecutor presentará informes anuales de seguimiento durante los dos años siguientes al término de

ejecución del Programa, cuyo contenido incluirá los elementos de los informes de progreso semestrales.

## **2. Contabilidad y auditoría**

- 3.14 El Organismo Ejecutor será responsable ante el Banco por el mantenimiento de un sistema administrativo, financiero y contable, y por la implementación del sistema de control interno, para la administración y manejo de los recursos del Programa. El sistema a implementarse deberá: (i) identificar las fuentes y uso de los recursos del Programa; (ii) mantener los archivos con la información de soporte correspondiente; (iii) facilitar la preparación de los informes financieros semestrales y anuales requeridos por el Banco; (iv) mantener el detalle de las solicitudes de desembolso presentadas y la documentación de soporte de las mismas; y (v) mantener cuentas bancarias separadas para el manejo de los recursos del financiamiento y de la contrapartida.
- 3.15 El Organismo Ejecutor deberá presentar un informe financiero relacionado con el uso y saldos del fondo rotatorio 60 días después del período terminado el 30 de junio y 31 de diciembre de cada año económico.
- 3.16 La CGR deberá presentar los estados financieros anuales del Programa, auditados por una firma privada de auditores independientes aceptable al Banco. La auditoría se efectuará de acuerdo con requerimientos de auditoría del BID. Los estados financieros deberán ser presentados 120 días después del cierre del ejercicio económico (el cual se entenderá que corre del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año) y durante el período de ejecución del Programa.

## **IV. VIABILIDAD Y RIESGOS**

### **A. Viabilidad técnica e institucional**

- 4.1 El Programa ha sido diseñado de acuerdo al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para el período 2000-2005, el cual fue liderado por el Consejo y es conocido y compartido por los funcionarios de la CGR. El Consejo Superior de la Contraloría pese a ser un órgano colegiado, mantiene un alto compromiso con el proceso de cambio iniciado y con la presente operación, en los términos en los que fue diseñada. Adicionalmente, se cuenta con un alto sentido de pertenencia por parte de todos los involucrados en el Programa, ya que el contenido y alcance de las actividades han sido elaborados con la participación y consulta activa de los funcionarios y principales involucrados, tal como se constató en el proceso de diseño y elaboración del Marco Lógico del Programa y durante la preparación del presente documento.
- 4.2 Es importante destacar que, la CGR goza de independencia funcional y administrativa garantizada constitucionalmente, y posee la facultad de dictar su propia normativa interna y organizar su trabajo. La ejecución de los cambios previstos en esta operación no requieren de modificaciones legislativas y se considera que el actual marco legal es adecuado para las reformas previstas.
- 4.3 Por último, existe la voluntad política por parte del nuevo Gobierno de Nicaragua, en “Apoyar e impulsar el proceso de modernización de la CGR, para hacerla más democrática, más participativa y más profesional”<sup>7</sup>

### **B. Viabilidad financiera**

- 4.4 La viabilidad financiera del Programa se ha evaluado a la luz de la capacidad de la CGR para disponer de los recursos de contrapartida necesarios para la ejecución de la operación. Al respecto, se ha verificado que los fondos de contrapartida para el primer año ejecución están considerados en el Presupuesto General de la Nación para el 2002. Asimismo, con carta del 7 de marzo del 2002, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público ha confirmado al Banco que las previsiones presupuestarias para el período 2003-2006, incorporarán los recursos adicionales para atender los cargos de contrapartida del préstamo, de tal manera que los recursos comprometidos con financiamiento de la contrapartida alcancen los US\$0,6millones de dólares en cuatro años, en función al cronograma de desembolsos.

### **C. Impacto ambiental**

- 4.5 El Programa es factible en términos ambientales por que no generará impactos adversos y contribuirá a la promoción de la protección ambiental, puesto que de manera consecuente con la relevancia que han tomado los temas ambientales en Nicaragua, la operación prevé desarrollar e incursionar en el tema de las auditorías ambientales, en particular la realización de auditorías sobre la gestión de los entes

---

<sup>7</sup> Mensaje del Ing. Enrique Bolaños Geyer, al asumir la Presidencia de la República el 10 de Enero del 2002.

públicos vinculados con el tema de la conservación del medio ambiente, estudios de impacto ambiental y el seguimiento de recomendaciones para disminuir los efectos negativos sobre el ambiente, en los proyectos desarrollados por el Sector Público.

- 4.6 Respecto al impacto social, se espera que la ejecución del Programa contribuya a un mejor uso de los recursos públicos que se traduzcan en la provisión de servicios de calidad para los ciudadanos. A través de diferentes actividades de acceso a la información y divulgación previstas en la operación se espera facilitar la participación de los ciudadanos en el control mismo sobre el accionar de las instituciones públicas.

#### **D. Beneficios**

- 4.7 El proceso de Modernización de la CGR contribuirá al mejoramiento de su capacidad para ejercer la vigilancia de manera técnica, oportuna, eficiente y transparente de los bienes y recursos del Estado. Al apoyar el cambio Organizacional y de gestión de la CGR, se optimizarán los procesos de trabajo logrando una visión integral del proceso de fiscalización, se logrará la complementación de esfuerzos y recursos entre las diferentes unidades de la Contraloría, se optimará el uso de los recursos humanos con los que cuenta y se mejorarán los trámites de tal manera que sean más eficientes y ágiles. Asimismo, le permitirá a la CGR contar con una estructura flexible, fácilmente adaptable al crecimiento, cambios y desafíos de la Institución. Además, la divulgación de valores institucionales de la CGR, sus avances durante el proceso de modernización y los resultados de su actividad de control, constituirán mecanismos que la estimularán a cumplir con sus objetivos y funciones en un marco de transparencia.
- 4.8 Por otra parte, las acciones para apoyar la gestión de recursos humanos y la capacitación mejorarán la dotación del personal y su contribución será más acorde a sus competencias. Además contribuirá a que los funcionarios estén motivados, cumplan más eficientemente sus funciones y se familiaricen más rápidamente con las nuevas técnicas y procedimientos de trabajo.
- 4.9 Asimismo, el fortalecimiento de los mecanismos de control permitirá a la Contraloría atender más eficientemente el creciente número de auditorías e investigaciones que debe realizar y además, contar con nuevas modalidades de control, como las auditorías de sistemas informáticos, ambientales y otras, lo cual es coherente con la evolución de las entidades sujetas a su control. De igual manera, la introducción de sistemas informáticos de apoyo a la Contraloría en sus labores técnicas, administrativas y de control, permitirán agilizar sus funciones y fortalecerá la capacidad de gestión de la entidad, permitiendo una mayor integración interna e intercambio con los principales involucrados externos.
- 4.10 Finalmente, el Programa ha sido concebido de manera integral, cubriendo las principales áreas de la Contraloría y con una visión a largo plazo de la Institución,



ofreciéndole continuidad y sostenibilidad y una base sólida para afrontar un entorno cambiante de la fiscalización.

**E. Riesgos**

- 4.11 Los procesos de modernización generalmente conllevan a resistencias naturales al cambio por parte de los funcionarios. A fin de mitigar este tipo de riesgo el Programa prevé actividades tendientes a promover esquemas informativos de los funcionarios de la CGR durante todo el proceso de modernización, para lograr una mayor identificación con el cambio y el desarrollo e implementación de una estrategia de comunicación, que con el apoyo de un sistema de información, permita la divulgación no solo al interior de la institución, sino al público en general y en especial las instituciones con las que tiene mayor relación, de los valores fundamentales de la CGR, de los resultados de la actividad de control en la gestión pública.
- 4.12 La adopción de nueva tecnología informática de apoyo a los procesos de gestión, administración y control, puede crear una cierta resistencia al cambio planteado. Sin embargo, el Programa prevé la capacitación del personal durante la ejecución del Programa, en los aspectos relevantes para las distintas áreas de trabajo, además el establecimiento de un sistema de capacitación permanente.

## - MARCO LOGICO-

Ano

## PROYECTO MODERNIZACION DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA DE NICARAGUA (NI-0160)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES DE LOGRO	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
Es de eficiencia y eficacia en el control en pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 100% de los entes públicos sujetos a control son fiscalizados por el CGR.</li> <li>El 100% de las recomendaciones y resoluciones son acatados a los 5 años de ejecutado el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boletines de la CGR</li> <li>Informes de Auditoría Interna de las entidades fiscalizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Están asegurados de manera permanente los recursos para el normal funcionamiento del de Control de la Administración Pública.</li> </ul>
Operando con altos niveles de eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La CGR cumple el 100% de las metas establecidas anualmente al cabo de los 4 años de ejecución del proyecto.</li> <li>Aumenta sensiblemente la percepción externa sobre el buen funcionamiento de la CGR a partir del primer año de ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boletines de la CGR</li> <li>Encuestas periódicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe la voluntad en las entidades fiscalizadas de incorporar las recomendaciones de la CGR.</li> <li>Existe la disposición en los entes de comunicar a la población la labor de la CGR.</li> </ul>
El sistema de estructura organizacional y de gestión está funcionando	<ul style="list-style-type: none"> <li>X número de personal profesional en gerencia incorporado y en funciones</li> <li>Nueva estructura y gestión por indicadores responden adecuadamente al plan estratégico</li> <li>El 100% del personal conoce y expresa satisfacción, dentro del primer semestre de implementación, sobre el nuevo sistema de Recursos Humanos</li> <li>Ajustes Operacionales asumidos y operando eficientemente al cabo del primer año de operación</li> <li>El 100% de los manuales y procedimientos se están aplicando y los plazos de tramitación reducidos en un 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantilla personal profesional</li> <li>Planes anuales de las diferentes direcciones y unidades</li> <li>Resultados de los indicadores desarrollados</li> <li>Encuesta institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los cargos previstos en el organigrama han sido cubiertos de acuerdo al perfil establecido</li> <li>Existe un compromiso entre las diferentes áreas - tanto de las entidades como de las entidades fiscales que conforman el Sistema de la Administración Pública - para realizar un trabajo coordinado</li> </ul>
Los mecanismos de Control Fortalecidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se incrementa en un 30% anual el número de auditorías aprobadas por el consejo.</li> <li>Se cumple a cabalidad el Plan anual de auditorías al cabo de la ejecución del proyecto.</li> <li>Al menos el 60% de las unidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes e informes anuales de Auditoría</li> <li>Informes de gestión de la CGR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe disposición de las entidades fiscalizadoras para participar en auditorías pilotos.</li> </ul>

<p><b>de Capacitación continuo mentado y Funcionando</b></p>	<p>internas son evaluadas satisfactoriamente en el primer año de ejecución del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>100% de los entes conocen, adoptan y apliquen las Normas Técnicas de Control Interno al cabo del primer año de su aprobación.</li> <li>Al menos tres auditorías piloto en cada una de las siguientes especialidades: forense, ambiental, integral y procedimientos electrónicos.</li> <li>Al menos el 90% del personal de la CGR y de las Unidades de Auditoría Interna ha sido capacitado de acuerdo al programa establecido al final de la ejecución del Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes anuales de la unidad de auditoría interna de la CGR</li> <li>Informe de seguimiento del Proyecto</li> <li>Difusión informes nuevas auditorías</li> <li>Informes de evaluación de funcionarios capacitados</li> <li>Informes de necesidades de formación</li> <li>Informe del personal que participa en la capacitación</li> <li>Informe de funcionamiento del sistema</li> <li>Informes de seguimiento</li> <li>Encuestas</li> <li>Número de visitas a la página Web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No está excluido ningún p proceso de capacitación.</li> <li>Personal de la CGR comp apoyando el proceso de modernización</li> </ul>
--	---	--	--

<p><u>Componente 1:</u></p> <p>Definición de la estructura organizativa</p> <p>Diseño de la nueva organización, definición de funciones y carga de trabajo por unidad, desarrollo de manuales de funcionamiento, normas y procedimientos.</p> <p>Diseño e implantación de un sistema de gestión y gestión estratégica por unidades, desarrollo de la evaluación al desempeño.</p> <p>Diseño de indicadores de seguimiento y control.</p> <p>Diseño e implementación sistema de gestión para manejo y trámite de documentos.</p> <p>Análisis comparativo de alternativas para la independencia presupuestaria y financiera.</p> <p>Diseño e implementación estrategia de comunicación.</p> <p>Diseño e implantación sistema de gestión para la comunicación interna?</p> <p>Diseño e implementación plan estratégico de Recursos Humanos.</p> <p>Diseño de políticas de RRHH, definición de procesos de manejo de personal.</p> <p>Diseño y adaptar sistema de información de gestión y administración de recursos humanos y financieros.</p>	<p>US\$1,8 millones</p>		
<p><u>Componente 2</u></p> <p>Diseño y actualización de las NAGUN y</p> <p>Diseño de guías de Auditoría.</p> <p>Diseño de guías técnicas para las UAI.</p> <p>Diseño de guías técnicas a las UAI.</p> <p>Diseño de guías para la evaluación y control del funcionamiento UAI.</p> <p>Diseño de sistema de información para el seguimiento auditorías.</p>	<p>US\$0,6 millones</p>		

<p>entación sistema información  ción software auditoría  cursos de introducción de las  de Control Interno a las UAI</p> <p>ente 3:  ístico de las necesidades de  ción  ción programas de capacitación,  metodología  ción de capacitadores  itación biblioteca y adquisición de  l técnico  r el espacio físico existente</p> <p>e 4:  ollo plan estratégico  ción Unidad Informática, corriente  a, protección eléctrica  star cableado red  ción</p> <p>des:</p> <p>an normas y procedimientos para las  caciones internas y externas.  ementa un sistema de información y  ciones internas que permita conocer  os del desempeño institucional,  dos e iniciativas.  ora un programa de reuniones  cas de los funcionarios de la CGR.  a un sistema de información a nivel  ional organizado en red.  estructura la oficina de  ondencia para que clasifique y  ya según su naturaleza  emente.  ollar reuniones inter-institucionales  cas con la siguiente red de actores:  unidad de donantes, b) Organismos  les de control, c) Procuraduría de  , d) Poder Judicial, e) Cuerpo</p>	<p>US\$1,6 millones</p> <p>US\$1,2millones</p>		
---	--	--	--

<p>ático y Organismos Internacionales ados en el país, y f) otros órganos de vinculación con la gestión de la</p> <p>mueven eventos, seminarios, , foros, convenios y otras des de información y de ación técnica con los organismos encionados.</p> <p>aliza el reglamento para la ón y contratación de formas de ores Públicos.</p> <p>aliza el NAGUN.</p> <p>aliza el Manual de Auditoría amental (MAG).</p> <p>oran y se actualizan las guías de as especializadas (municipios, aciones, inversiones públicas).</p> <p>aliza, divulga e implementa el mento de Etica de los funcionarios GR y de los auditores amentales.</p> <p>aliza y complementa el equipo gico (programas especializados de a).</p> <p>acita y se divulga los instrumentos ivos.</p> <p>ora diagnóstico de necesidades de ación.</p> <p>uta personal idóneo.</p> <p>blece un sistema de administración ol de las autoridades de auditoría</p> <p>alece la dirección de las auditorías s (recursos humanos y tecnología).</p> <p>oran políticas, normas y mientos para el funcionamiento de itorías internas.</p> <p>blecen guías técnica para los es internos.</p> <p>erda con los auditores internos la entación del sistema.</p> <p>lga y se capacita en este nuevo i.</p>			
---	--	--	--

<p>ña un plan estratégico de los Recursos Humanos para los próximos 5 años.</p> <p>Desarrolla políticas de Recursos Humanos.</p> <p>Establece un sistema de información para la administración de los Recursos Humanos.</p> <p>Revisa y se implementa su sistema de evaluación de desempeño.</p> <p>Establece un sistema de reconocimiento a los colaboradores.</p> <p>Establece un plan de capacitación para el personal del sistema integrado de Recursos Humanos.</p> <p>Implementa un plan para establecer una estructura tecnológica adecuada para los sistemas operativos y administrativos de la CGR.</p> <p>Implementa una red de alcance nacional que incluya las delegaciones de la CGR con acceso a Internet.</p> <p>Implementa una infraestructura de telecomunicaciones para apoyar los sistemas operativos y administrativos de la CGR.</p> <p>Implementa un sistema de correo electrónico a nivel institucional con alcance nacional.</p> <p>Implementa la estandarización en el uso de programas de oficina para toda la CGR y sus delegaciones.</p> <p>Implementa un plan de capacitación en el uso de las nuevas tecnologías adquiridas por la CGR.</p> <p>Implementa una base de datos standard para el apoyo a la implementación de las aplicaciones operativas y administrativas de la CGR.</p> <p>Elabora un plan de capacitación para el personal de la CGR.</p> <p>Abre una escuela de capacitación para atender las necesidades internas y externas de la CGR.</p> <p>Implementa un programa de pasantías para los estudiantes EFS de la OLACEFS.</p> <p>Asigna a la Unidad de Seguimiento e</p>			
---	--	--	--

entación del Sistema Nacional de Interno. la unidad de Investigación Técnica rollo. one de bibliografía técnica ada.			
---	--	--	--



**PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN**  
**DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPÚBLICA**  
(NI-0160)

**Plan de Adquisiciones (Estimado)**  
(en US\$ miles)

PRINCIPALES ADQUISICIONES	MONTO	FINANCIAMIENTO		MODALIDAD	PRE- CALIFICA CIÓN	FECHAS POSIBLE (trimestre)
		BID	AL			
<b>1.-Estructura Organizacional</b>	<b>1638</b>	<b>1608</b>	<b>30</b>			
1a.-Firmas Consultoras	566	566		LPI	SI	1ero.2003
1b.-Firmas Consultoras	100	100		LPN	SI	3ro.2002
1c.-Consultores Individuales (contrato mensual promedio US\$ 8000)	76	76		PSC	NO	3ro.2002
1d.-Equipamiento	896	866	30	LPI	SI	2do.2003
<b>2.-Fortalecimiento del Control</b>	<b>581</b>	<b>520</b>	<b>61</b>			
2a.-Firmas Consultoras	260	260		LPI	SI	2do.2003
2b.-Consultores Individuales (contrato mensual promedio US\$ 4000)	24		24	PSC	NO	4to.2003
2c.-Equipamiento	297	260	37	LPN	NO	1ero.2003
<b>3.-Estructura de Capacitación</b>	<b>1452</b>	<b>1377</b>	<b>75</b>			
3a.-Firmas Consultoras	283	283		LPI	SI	1ero.2003
3b.-Consultores individuales (contrato mensual promedio US\$ 2400)	869	824	45	PSC	NO	3er. 2003
3c.-Equipamiento	300	270	30	LPN	NO	1ero.2003
<b>4.-Infraestructura Tecnológica</b>	<b>1103</b>	<b>1028</b>	<b>75</b>			
4a.-Equipamiento	951	876	75	LPI	SI	2do.2003
4b.-Firmas consultoras	152	152		LPI	NO	1ero. 2004
<b>5.-Unidad Ejecutora</b>	<b>428</b>	<b>150</b>	<b>278</b>			
5a.-Consultores individuales (contrato mensual promedio US\$1500)	428	150	278	PSC	NO	3ero.2002

**Abreviaturas:**

**AL** Aporte Local  
**LPN** Licitación Pública Nacional  
**LPI** Licitación Pública Internacional  
**PSC** Procedimiento de Selección Competitivo

PROYECTO DE RESOLUCION

NICARAGUA. PRESTAMO \_\_\_\_/SF-NI A LA REPUBLICA DE NICARAGUA  
Programa de Modernización de la Contraloría General de la República

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la Republica de Nicaragua, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución de un programa de modernización de la Contraloría General de la Republica. Dicho financiamiento será por una suma de hasta US\$5.400.000 o su equivalente en otras monedas, excepto la de Nicaragua, que formen parte de los recursos del Fondo para Operaciones Especiales del Banco, y se sujetarh a las “Condiciones Contractuales Especiales” y a los “Plazos y Condiciones Financieras” del Resumen Ejecutivo de la Propuesta de Préstamo.