

GUATEMALA

**APOYO A LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS (CGC)
EN EL DESARROLLO DE AUDITORIAS CONCURRENTES**

(GU-T1030)

PLAN DE OPERACIONES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Hugo. C. Betancor, (RE2/SC2), Jefe de Equipo; Sergio Parrilla, (COF/CGU); María Cristina Landázuri-Levey (LEG) e Ida M. Fernández (RE2/SC2), quién asistió en la producción del documento.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	MARCO DE REFERENCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	1
A.	La Contraloría General de Cuentas	3
II.	EL PROGRAMA	6
A.	Objetivos y descripción	6
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	7
A.	Tabla de Costos	7
B.	Financiamiento	7
IV.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	8
A.	Organismo ejecutor	8
B.	Ejecución y administración del proyecto	8
V.	BENEFICIOS DEL PROGRAMA Y RIESGO	9
A.	Beneficios.....	9
B.	Riesgos	10
VI.	REVISIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL	11
A.	Fecha de revisión CESI	11

ANEXOS

ANEXO I	Términos de Referencia de Consultorías
ANEXO II	Plan de Adquisiciones
ANEXO III	Marco Lógico

DATOS BÁSICOS SOCIOECONÓMICOS

Los datos básicos socioeconómicos, incluyendo información sobre deuda pública, se encuentran disponibles en la siguiente dirección:

<http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>

INFORMACIÓN ELECTRÓNICA DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE RE2/SC2

ANEXO IV	Matriz de Donantes (<u>IDBDOCS-#644300-Plan of Operations Annex III</u>)
ANEXO V	Listado de funcionarios por categoría (<u>IDBDOCS-#680547-Plan of Operations Annex IV</u>)

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CGC	Contraloría General de Cuentas
SIAF-SAG	Integrado de Administración Financiera – Sistema de Auditoria Gubernamental

APOYO A LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS (CGC)
EN EL DESARROLLO DE AUDITORIAS CONCURRENTES
(GU-T1030)

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo	Contraloría General de Cuentas (CGC) de la República de Guatemala		
Ejecutor:			
Beneficiario:	República de Guatemala		
Financiamiento:	BID: (FOE)	US\$	250.000
	Local:	US\$	<u>30.000</u>
	Total:	US\$	280.000
Objetivos:	<p>El objetivo general de la cooperación técnica aquí propuesta es el de cooperar con la Contraloría General de Cuentas (CGC) en el financiamiento de un programa de fortalecimiento institucional en el desarrollo de auditorias concurrentes. Específicamente, se comenzaría un esfuerzo de capacitación y entrenamiento de los cuadros técnicos en auditorias concurrentes, práctica que la institución hoy por hoy no lleva a cabo. El objetivo final de este apoyo contribuiría a que la CGC mejore sus esfuerzos en velar por la transparencia de la gestión pública y la promoción de la responsabilidad de quienes tengan a su cargo el manejo de los fondos públicos, no sólo por la asignación de y forma del uso de los recursos que le fueron confiados, sino también por los resultados obtenidos.</p>		
Plazos:	Período de ejecución:	9	Meses
	Período de desembolso:	12	Meses
Condiciones contractuales especiales:	Ninguna.		
Excepciones a las políticas del Banco	Ninguna.		
Revisión social y ambiental:	<p>El perfil de esta cooperación técnica fue revisado por el CESI en su sesión del 4 de noviembre de 2005, manifestando que no tenía comentarios a la ejecución de la operación propuesta.</p>		

Beneficios:

Una ejecución eficiente del programa propuesto traería como beneficios directos, que la CGC contaría con una metodología de trabajo que hoy por hoy no se lleva a cabo. Las ventajas de un programa de auditorías concurrentes son principalmente, ofrece la oportunidad de hacer correcciones y modificaciones sobre la marcha de los procesos y programas, lo que hace la gestión más eficiente y sobretodo mas transparente. Como beneficios indirectos, se puede resaltar el impacto del programa en el sistema de control interno del Poder Ejecutivo, en tanto la experiencia de la CGC se transferiría a las unidades de auditoría interna de las instituciones del gobierno central.

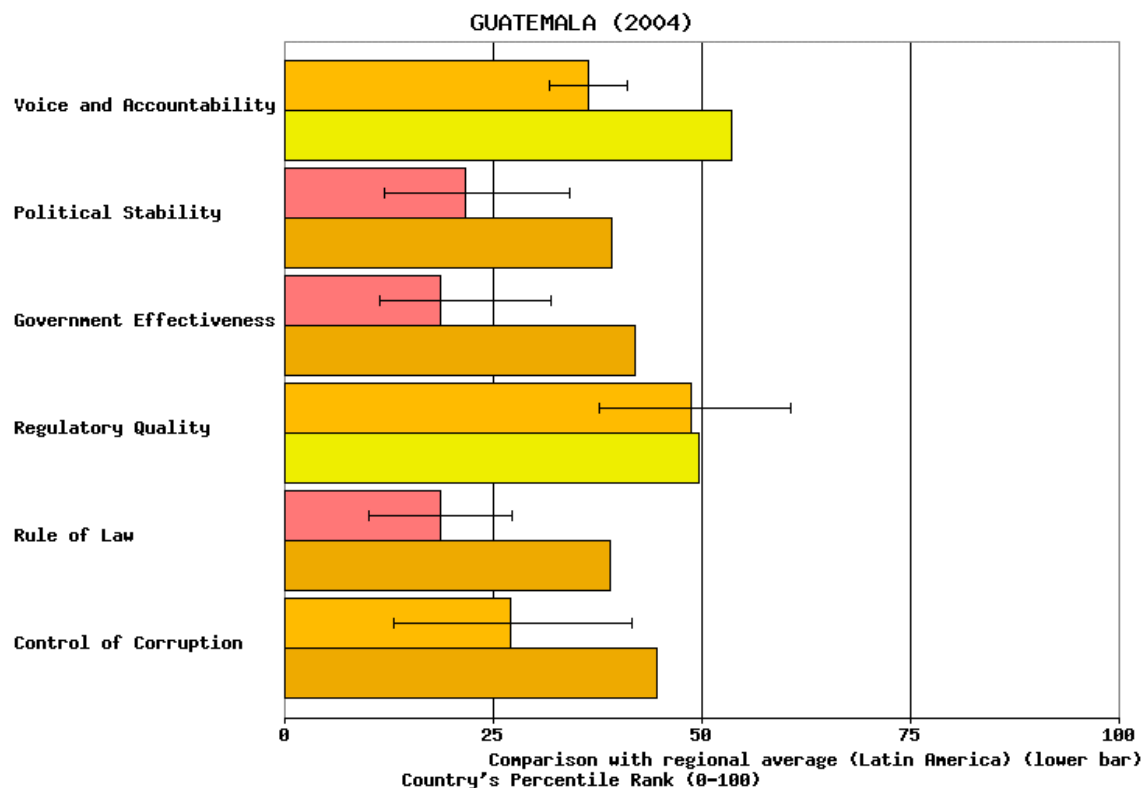
I. MARCO DE REFERENCIA Y JUSTIFICACIÓN

- 1.1 En 14 de mayo de 2002, el Congreso Nacional aprobó la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas (CGC)¹. Como resultado de esta aprobación se designa un nuevo Contralor quien constituye un equipo de trabajo para liderar el futuro del ente contralor del país. Así comienza un importante proceso de cambios al interior de la Contraloría. Posteriormente y con la asunción de la administración del Presidente Berger, se producen nuevos cambios gerenciales en la CGC. La nueva Administración continúa la tarea de modernización del ente contralor, avanzando no sólo en la implantación del Sistema Integrado de Administración Financiera-Sistema de Auditoría Gubernamental (SIAF-SAG), programas financiados por el Banco Mundial, sino también en la ampliación de la calidad y cobertura geográfica de las auditorías; así como en otras áreas. Como parte de estos esfuerzos se solicitó la colaboración del Banco para el financiamiento de la cooperación técnica aquí propuesta..

CGC. (1) Naturaleza Jurídica: Institución técnica descentralizada, con independencia funcional, técnica y administrativa. Con competencia en todo el territorio nacional y capacidad de establecer delegaciones en cualquier lugar de la República. **(2) Ámbito de Competencia.** Función fiscalizadora externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos y egresos y, en general, todo interés hacendario de los Organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, municipalidades y sus empresas y demás instituciones del sector público no-financiero; de toda persona, entidad o institución que reciba fondos estatales o haga colectas públicas; de empresas no financieras en cuyo capital participe el Estado, bajo cualquier denominación, así como las empresas en que éstas tengan participación. También están sujetos a su fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier persona nacional o extranjera que, por delegación del Estado, reciba, invierta o administre fondos públicos, en lo que se refiere al manejo de éstos.

- 1.2 Si se observan los indicadores de gobernabilidad para Guatemala (de acuerdo al Instituto para la Gobernabilidad y Anticorrupción del Banco Mundial para el año 2004, ver gráfica más abajo), se debe concluir que los cambios estructurales que requiere el país dependen, en gran medida, la labor de una Contraloría sólida, moderna y eficiente. El montar un sistema de auditorías concurrentes (auditorías de gestión) estaría encaminando a la CGC en el camino correcto. Si bien se debería ejecutar un programa integral de modernización y fortalecimiento de la entidad, en la medida en que eso no sea posible (el Banco tenía preparada una operación cuyos objetivos apuntaban en esa dirección [GU-0154]) el programa propuesto de auditorías concurrentes tendría un impacto positivo en las funciones de la CGC.

¹ El Decreto Ley No. 31-2002 refiere a la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Posteriormente, se reglamenta dicha Ley Orgánica mediante el Acuerdo Gubernativo 318-2003. (Ver anexo I)



Source: D. Kaufmann, A. Kraay, and M. Mastruzzi 2005: Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004
(<http://www.worldbank.org/ubi/governance/pubs/govmatters4.html>)

- 1.3 En la gráfica precedente, se presentan los indicadores para Guatemala (barra superior) para el año 2004, comparados con el promedio para América Latina. En todos los casos (Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas; Estabilidad Política; Eficiencia en la Gestión del Gobierno; Calidad Regulatoria; Imperio de la Ley; y, Control de la Corrupción) **Guatemala está por debajo del promedio**. Este es el desafío, no sólo para todas las autoridades guatemaltecas, sino muy especialmente para la CGC. La operación que se propone es únicamente uno de los muchos pasos que la institución debe dar para cambiar la imagen del sector público.
- 1.4 La operación se justifica dado que hay una marcada debilidad en el país respecto del control interno. A través del programa de auditorías concurrentes, la CGC se capacitaría en el tema y, a través de la interacción establecida bajo sus funciones, con otras instituciones del sector público, estaría en capacidad de entrenar y formar las unidades de auditoría interna de dichas instituciones, fortaleciendo así el sistema de control interno del ejecutivo. Adicionalmente, las ventajas que implica un sistema de auditorías concurrentes de corregir sobre la marcha, tendría beneficios importantes al final de los ejercicios, facilitando las auditorías *ex-post* de la CGC.
- 1.5 El Banco ha logrado una experiencia positiva en Honduras y Nicaragua en cuanto a un programa de auditorías concurrentes (ver 1059/SF-HO y 1064/SF-NI). La metodología consiste en lograr intervenciones puntuales durante los procesos (sean financieros, sean de adquisiciones, etc.) independientemente de la etapa de cada proceso (planificación, formulación, ejecución, etc.) y delineando recomendaciones a la institución sobre la

marcha de cada proceso a efectos de que los mismos se corrijan o se fortalezcan. Esto facilita la intervención *ex-post* del ente contralor, en la medida en que las recomendaciones sean tomadas en cuenta. En efecto, entre los principales beneficios de esta metodología se pueden citar: (a) la habilidad de “corregir” sobre la marcha, haciendo más eficiente y eficaz la ejecución; y (b) el impacto en el trabajo más eficiente de la CGC, por lo que, el mayor tiempo invertido en la etapa de ejecución de proyectos resulta en una carga de trabajo sensiblemente menor durante las auditorías *ex-post*. Dado que esta es una metodología relativamente nueva, la CGC no cuenta con los recursos humanos apropiados para llevarla a cabo, de hecho, es lo que sustenta la intervención propuesta a través de esta cooperación técnica.

A. La Contraloría General de Cuentas

1. Marco Legal

- 1.6 La Ley de la CGC fue aprobada y puesta en vigencia el 14 de mayo de 2002. La ley y su reglamento, definen la nueva estructura (se crea la Subcontraloría de Probidad Administrativa) y funciones de la CGC; delinear el marco conceptual para el Sistema de Auditoría Gubernamental y definen la relación de información entre la CGC y las entidades públicas. El Reglamento de Ley se oficializa mediante el Acuerdo Gubernativo No. 318-2003 del 19 de mayo de 2003. El artículo 3, se refiere a la finalidad de la CGC: “La CGC, de conformidad con lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala y a lo dispuesto en el artículo 3 de la Ley, tiene como objetivos, dentro de su área de competencia legal, velar por la transparencia de la gestión pública y la promoción de la responsabilidad de quienes tengan a su cargo el manejo de fondos públicos, no sólo por la asignación de y forma del uso de los recursos que les fueron confiados, sino también por los resultados obtenidos a través de:
- a. diseño, implantación, implementación, mantenimiento y evaluación de los sistemas y procedimientos de auditoría gubernamental, que permitan la adecuada funcionalidad del control gubernamental, con tecnología de punta, para realizar la planificación estratégica de la institución y de las Auditorías Internas del Sector Público, a fin de evaluar la gestión de las entidades a que se refiere el artículo 2 de la Ley;
 - b. diseño, implementación, mantenimiento y evaluación de las metodologías de los diferentes tipos de auditoría, que sean necesarios para evaluar la gestión de los entes sujetos a fiscalización con enfoque integral;
 - c. diseño, emisión y actualización de normas y guías para la aplicación del control gubernamental;
 - d. diseño de un sistema para el control de las declaraciones de probidad y la promoción de mecanismos de lucha contra la corrupción que permita velar por la probidad, transparencia y honestidad de la administración pública;
 - e. evaluación de la eficacia de las políticas, normas y manuales de Control Gubernamental;
 - f. emisión oportuna de dictámenes en el ámbito y competencia establecidos en la Ley;

- g. fortalecimiento de las Unidades de Auditoria Interna como medio de evaluación y seguimiento del control interno gubernamental, en las entidades a que se refiere el artículo 2 de la Ley”.

2. Funciones y Atribuciones

- 1.7 Con respecto a las atribuciones de la CGC, el reglamento establece que, en adición a las asignadas en la Ley, tendrá las siguientes:
- a. diseñar y dictar las políticas, metodologías, normas, técnicas, procedimientos y demás disposiciones, con el carácter de obligatorio, para ejercer el control interno y externo gubernamental;
 - b. examinar y evaluar los resultados alcanzados por las instituciones públicas o privadas que manejen fondos del Estado, para verificar si los mismos están enmarcados en los planes y programas de trabajo, bajo criterios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia, economía y equidad;
 - c. supervisar y evaluar oportuna y adecuadamente el cumplimiento de los contratos suscritos con Contadores Públicos y Auditores independientes en forma individual o como firmas de auditores, que realicen trabajos de auditoria en los organismos y entidades del Estado. Las relaciones contractuales, supervisión y seguimiento del trabajo estarán regidas por el “Manual para Contratación de Firmas Privadas y Profesionales Independientes de Auditoria”;
 - d. promover que todas las entidades a que se refiere el artículo 2 de la Ley elaboren, divulguen y apliquen indicadores para medir su gestión, acordes con la naturaleza de la función que le determinan las leyes específicas;
 - e. proporcionar asesoría técnica a los organismos y entidades a que se refiere el artículo 2 de la Ley, respecto de la implantación y desarrollo del ambiente y estructura de control interno institucional y otras materias que le competan;
 - f. capacitar a los responsables de la administración pública en las materias de control interno gubernamental para promover la responsabilidad y transparencia de la gestión gubernamental;
 - g. velar por la independencia profesional que en el ejercicio de sus funciones requieran las unidades de auditoria interna en las dependencias e instituciones a que se refiere el artículo 2 de la Ley y propugnar por su fortalecimiento como mecanismo de evaluación y seguimiento del control interno gubernamental;
 - h. solicitar la suspensión o sanción de los funcionarios, servidores públicos y en su caso, de la dirección colegiada de las entidades en las que se hubiese dictaminado responsabilidad en la custodia, manejo o administración de valores;
 - i. realizar el control posterior externo del cumplimiento de las recomendaciones realizadas y de las acciones adoptadas por las entidades a que se refiere el artículo 2 de la Ley, como consecuencia de los dictámenes de responsabilidad emitidos por la Contraloría.

3. Estructura Administrativa.

- 1.8 Uno de los aspectos más relevantes de la nueva Ley, es la modificación que introduce respecto a la estructura administrativa de la CGC; más específicamente, respecto a la división de la entidad en dos Subcontralorías: (i) la de Probidad y (ii) la de Calidad del Gasto Público. El acuerdo gubernativo especifica que, para el cumplimiento de sus objetivos, la Contraloría se organizará de la siguiente manera: **1. Nivel Superior** se integra con: (i) Contralor General de Cuentas; (ii) Subcontralor de Probidad; y (iii) Subcontralor de Calidad del Gasto Público. **2. Nivel de Apoyo** se integra con: (i) Dirección de Inspección General; (ii) Dirección de Auditoría Interna; (iii) Dirección de Asuntos Jurídicos; (iv) Dirección General Administrativa y Financiera; (v) Secretaría General; (vi) Unidad de Proyectos Internacionales; (vii) Unidad de Asesorías Específicas; (viii) Unidad de Relaciones Públicas; (ix) Unidad de Planificación; (x) Unidad de Informática y Tecnología de la Información; (xi) Unidad de Cooperación Internacional; y (xii) Centro de Profesionalización Gubernamental. **3. Nivel Ejecutivo** se integra con (i) Dirección de Probidad; (ii) Dirección de Ética y Moral; (iii) Dirección de Recursos Humanos; (iv) Dirección de Finanzas; (v) Dirección de Administración; (vi) Dirección de Infraestructura Pública; (vii) Dirección de Auditoría Gubernamental; (viii) Dirección de Calidad de Gasto Público; y (ix) Dirección de Asesoría Técnica.

4. Debilidades

- 1.9 A pesar de los avances logrados por las últimas administraciones de la entidad, aún quedan áreas de trabajo susceptibles de mejoras. En cuanto a la cobertura y calidad de la auditoría tradicional, se han logrado avances significativos, ya que hoy se cubren algunas municipalidades por primera vez. De la misma manera, la CGC ha incorporado nuevas metodologías, que, de acuerdo a los estándares internacionales, cumplen con niveles de calidad; por ejemplo, auditorías ambientales. Sin embargo, no se ha avanzado en cuanto a la incorporación de auditorías concurrentes (o de gestión) y en la capacitación de equipos multidisciplinarios para lograr los beneficios que implica esta nueva metodología de trabajo.
- 1.10 En el Anexo IV se presenta un listado de los recursos humanos con que cuenta la CGC. El programa de auditorías concurrentes requiere de la formación de equipos multidisciplinarios que llevarán a cabo las auditorías. Dichos equipos deberán estar conformados de acuerdo a las características de los proyectos que se auditen; en el caso de la operación aquí propuesta, principalmente en el sector de infraestructura. Consecuentemente se requiere, de auditores con formación de ingenieros civiles, contadores, etc. Del listado que se presenta en el anexo mencionado, se constata que la CGC está capacitada para la formación de los equipos multidisciplinarios a capacitarse.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo general de la cooperación técnica es el de cooperar con la CGC en el financiamiento de un programa de fortalecimiento institucional que llevará a cabo la CGC en el desarrollo de auditorías concurrentes.
- 2.2 Específicamente, se comenzaría un esfuerzo de capacitación y entrenamiento de los cuadros técnicos de la CGC en **auditorías concurrentes**, práctica que la institución hoy por hoy no lleva a cabo. En efecto, el sistema de auditorías concurrentes implica la realización de auditorías *in-situ*, las que se llevan a cabo durante una o varias etapas del proceso de un proyecto (desde su planificación y diseño, pasando por la ejecución e incluyendo la evaluación del mismo). Esto contrasta con auditorías tradicionales, las que se llevan a cabo al final del proceso (*ex-post*).
- 2.3 El objetivo final de este apoyo contribuiría a que la CGC mejore sus esfuerzos en velar por la transparencia de la gestión pública y la promoción de la responsabilidad de quienes tengan a su cargo el manejo de los fondos públicos, no sólo por la asignación de y forma del uso de los recursos que le fueron confiados, sino también por los resultados obtenidos.

B. Descripción

- 2.4 A tales efectos se contratarán consultorías internacionales y nacionales especializadas, y se adquirirá un mínimo de equipamiento. a efectos de formar y capacitar equipos técnicos multidisciplinarios de la CGC (incluyendo aproximadamente 94 auditores), por medio de la realización de auditorías concurrentes *in situ*. Las auditorías concurrentes se realizarán principalmente en proyectos del sector de infraestructura (con énfasis en los proyectos del programa de reconstrucción que, por efectos del Huracán Stan, ha desarrollado el gobierno). Se escogerán proyectos que sirvan para cumplir con el objetivo de capacitar a los equipos multidisciplinarios en la realización de auditorías concurrentes y que sean sostenibles en el tiempo. Estos equipos multidisciplinarios se formarán con auditores gubernamentales con que cuenta la CGC, cuyas especializaciones se adjuntan como anexo IV a este documento.
- 2.5 Las actividades a realizarse, incluyen:
 - a. planificar y desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento de los técnicos de la CGC, incluyendo la capacitación de un núcleo de profesionales de la misma, transfiriendo los conocimientos y los instrumentos necesarios con que cuentan los asesores internacionales para que los profesionales de la CGC puedan replicar las actividades por sí, una vez finalizado el servicio de consultoría (éstos, a su vez, capacitarán al resto de los auditores con que cuenta la Contraloría, al igual que a los expertos en otras especialidades);

- b. supervisar y coordinar los trabajos de los técnicos de la CGC, asignados por las autoridades de la entidad para ser entrenados y capacitados sobre el tema; supervisar y coordinar los trabajos de los consultores/especialistas contratados para la ejecución.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

A. Tabla de Costos

TABLA DE COSTOS (EN US\$ MILES)					
Categoría			Aportes		
	Meses	Costo	BID	Local	Total
A. CONSULTORIAS			199.8	28.4	228.2
Intrnacionales			123.0		
Coordinador Programa	6	7.5	45.0		
Especialista Auditorias Concurrentes	6	6.5	39.0		
Ingeniero Civil/Auditor	6	6.5	39.0		
Locales			76.8	28.4	
Ingeniero Civil/Auditor	6	3.2	19.2		
Contador Público	6	3.2	19.2		
Abogado	6	3.2	19.2		
Analista Sistemas de Información	6	3.2	19.2		
Asistentes Administrativos (2)	12	0.9		10.8	
Secretarias (2)	12	0.8		9.6	
Gastos Transporte	1	8.0		8.0	
B. EQUIPAMIENTO			25.0		25.0
Laptops para equipo multidisciplinario	10	1.5	15.0		
Servidor	2	5.0	10.0		
C. PASAJES	9	1.2	10.8		10.8
E. AUDITORIA	1	5.0	5.0		5.0
F. IMPREVISTOS			9.4	1.6	11.0
TOTAL			250.0	30.0	280.0

B. Financiamiento

- 3.1 El costo total del proyecto será de US\$280.000 de los cuales el Banco financiará hasta el equivalente a US\$250.000. El financiamiento del Banco se hará con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE), con carácter no reembolsable. La contribución de la CGC será “en especie” hasta por un monto de US\$30.000.

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Organismo ejecutor

- 4.1 El Organismo Ejecutor será la Contraloría General de Cuentas (CGC), por intermedio de la Subcontraloría de Calidad del Gasto.

B. Ejecución y administración del proyecto

- 4.2 Para la ejecución del programa, la CGC constituirá un **equipo coordinador** conformado por, como mínimo: (i) Contralor; (ii) Asesor de Cooperación Internacional; (iii) Director de la Dirección General Administrativa y Financiera; y, (iv) representante de la Subcontraloría de Calidad del Gasto. Asimismo, a este equipo coordinador se podrá incorporar a cualquier funcionario adicional que las autoridades de la CGC estimen pertinente. El equipo coordinador será responsable, a nivel de la CGC, de la ejecución eficiente y oportuna de la cooperación técnica y a tales efectos, supervisará los aspectos generales y el fiel cumplimiento de las metas y actividades de la misma.
- 4.3 Paralelamente, el seguimiento diario de la ejecución del programa será responsabilidad de la Dirección General Administrativa y Financiera y de la Asesoría de Cooperación Internacional (actuando en calidad de unidad ejecutora), quienes asignarán el personal administrativo requerido (ver presupuesto detallado), para una ejecución exitosa. La Dirección del proyecto de auditorías concurrentes cuenta con seis profesionales (incluyendo los de contrapartida) involucrados en los aspectos pertinentes a la entidad, todos con experiencia en la ejecución de proyectos financiados por entidades y agencias internacionales de desarrollo; adicionalmente cuenta con un igual número de asistentes administrativos y dos secretarías.
- 4.4 La CGC tiene capacidad y experiencia para la ejecución de este tipo de operaciones, ya que ha estado ejecutando préstamos del Banco Mundial (SAG), al igual que donaciones de, entre otros, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Internacional (PNUD), etc. (ver Anexo III).
- 4.5 La CGC, a través del grupo ejecutor (División General Administrativa y Financiera y de la Asesoría de Cooperación Internacional) tendrá la responsabilidad de velar por el estricto cumplimiento de las políticas y normas del Banco en la ejecución de este tipo de operaciones. Puntualmente, será responsable de: (i) tramitar la contratación de consultores, suscribir los respectivos contratos y autorizar los pagos conforme al cumplimiento de los términos de referencia acordados; (ii) tramitar la constitución del fondo rotatorio, que no será superior al 10% del financiamiento proporcionado por el Banco, así como proporcionar los fondos de contrapartida y obtener el espacio presupuestario correspondiente; (iii) mantener los registros contables, la documentación de apoyo y elaborar los estados financieros de la Cooperación Técnica; (iv) coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con su ejecución; y, (v) asegurar que la

operación se ejecute en el marco de las normas y condiciones que sean acordadas entre el Banco y la República de Guatemala.

- 4.6 **Contratación de servicios.** La selección y contratación de los servicios de consultoría, se llevarán a cabo en términos de los procedimientos aprobados por el Banco (ver Plan de Adquisiciones - Anexo II). Los consultores que sean contratados realizarán sus trabajos de acuerdo a los términos de referencia que la CGC acuerde con el Banco. Debe entenderse que los términos de referencia podrán ser modificados de común acuerdo entre la CGC y el Banco, durante la ejecución de la operación.
- 4.7 Los contratos que se suscriban con los especialistas deberán establecer que los mismos tendrán las obligaciones de: (i) hacer las aclaraciones o ampliaciones que el organismo ejecutor o el Banco estimen necesarias acerca de los informes que tienen la obligación de presentar, dentro de los términos de referencia que se establezcan en sus respectivos contratos, (ii) suministrar al ejecutor y al Banco, la información adicional que cualquiera de éstos razonablemente le soliciten en relación con el desarrollo de sus trabajos, y (iii) mantener la confidencialidad de los datos e informes.
- 4.8 **Período de ejecución y calendarios de desembolsos.** El período de ejecución de la Cooperación Técnica será de 9 meses. El plazo para el desembolso de los recursos considera de 12 meses, contado a partir de la fecha de vigencia del convenio respectivo. Este plazo se estima suficiente para la realización de las actividades previstas en las actividades del programa.
- 4.9 **Seguimiento y evaluación.** A efectos de dar seguimiento a la ejecución de la operación propuesta, el ejecutor presentará al Banco informes semestrales de progreso sobre el estado de ejecución y resultados alcanzados y de estado del Fondo Rotatorio; y un informe final al término de la ejecución de la operación en el que se detallen los resultados finales y su impacto en la CGC.

V. BENEFICIOS DEL PROGRAMA Y RIESGO

A. Beneficios

- 5.1 Una ejecución eficiente del programa propuesto traería como beneficios directos, el que la CGC contaría con una metodología de trabajo que hoy por hoy no se lleva a cabo. Las ventajas de un programa de auditorías concurrentes son innumerables, ya que y principalmente, ofrece la oportunidad de hacer correcciones y modificaciones sobre la marcha de los procesos y programas, lo que hace la gestión más eficiente y sobretodo mas transparente.
- 5.2 Como beneficios indirectos, se puede sobresaltar el impacto del programa en el sistema de control interno del Poder Ejecutivo, en tanto la experiencia de la CGC se transferiría a las unidades de auditoría interna de las instituciones del gobierno central.

B. Riesgos

- 5.3 Dada la renuncia del Contralor, las autoridades correspondientes deberán de proceder a la elección de un nuevo titular para la CGC. Por el momento se ha decidido nombrar al Subcontralor de Probidad Administrativa como interino. Consecuentemente, el posible riesgo que presenta la cooperación técnica es la incertidumbre sobre las nuevas autoridades. Sin embargo, dada la naturaleza de la operación en diálogo continuo con autoridades del gobierno y con representantes de la comunidad internacional de donantes en Guatemala, no se proyectan cambios significativos que puedan afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos propuestos.

VI. REVISIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL

A. Fecha de revisión CESI

- 6.1 El CESI, en su sesión CESI 45-05, del 4 de noviembre de 2005, revisó el Perfil de la Cooperación Técnica correspondiente, declarando no tener objeciones al procesamiento de la operación.

GUATEMALA

**APOYO A LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS (CGC)
EN EL DESARROLLO DE AUDITORIAS CONCURRENTES
(GU-T1030)**

TÉRMINOS DE REFERENCIA

**CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA
COORDINADOR DE PROGRAMA
(INTERNACIONAL)**

I. ANTECEDENTES

- 1.1 En 14 de mayo de 2002, el Congreso Nacional aprobó la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas (CGC)¹. Como resultado de esta aprobación se designa

un nuevo Contralor quien constituye un equipo de trabajo para liderar el futuro del ente contralor del país. Así comienza un importante proceso de cambios al interior de la Contraloría. Posteriormente y con la asunción de la administración del Presidente Berger, se producen nuevos cambios gerenciales en la CGC. La nueva Administración continúa la tarea de modernización del ente contralor, avanzando no sólo en la implantación del Sistema Integrado de Administración

CGC. (1) Naturaleza Jurídica: Institución técnica descentralizada, con independencia funcional, técnica y administrativa. Con competencia en todo el territorio nacional y capacidad de establecer delegaciones en cualquier lugar de la República. (2) **Ámbito de Competencia.** Función fiscalizadora externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos y egresos y, en general, todo interés hacendario de los Organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, municipalidades y sus empresas y demás instituciones del sector público no-financiero; de toda persona, entidad o institución que reciba fondos estatales o haga colectas públicas; de empresas no financieras en cuyo capital participe el Estado, bajo cualquier denominación, así como las empresas en que éstas tengan participación. También están sujetos a su fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier persona nacional o extranjera que, por delegación del Estado, reciba, invierta o administre fondos públicos, en lo que se refiere al manejo de éstos.

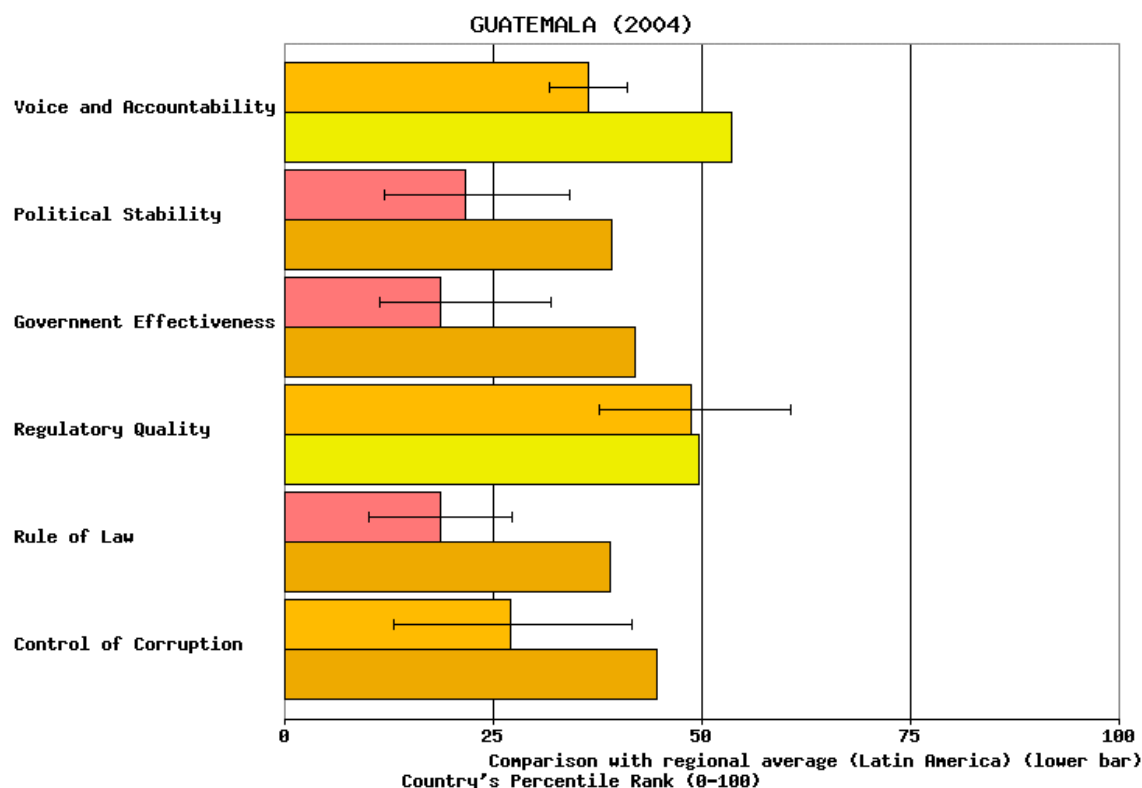
Financiera-Sistema de Auditoria Gubernamental (SIAF-SAG), programas financiados por el Banco Mundial, sino también en la ampliación de la calidad y cobertura geográfica de las auditorias; así como en otras áreas. Como parte de estos esfuerzos se solicitó la colaboración del Banco para el financiamiento de la cooperación técnica aquí propuesta.

- 1.2 Si se observan los indicadores de gobernabilidad para Guatemala (de acuerdo al Instituto para la Gobernabilidad y Anticorrupción del Banco Mundial para el año 2004, ver gráfica más abajo), se debe concluir que los cambios estructurales que requiere el país dependen, en gran medida, a la labor de una Contraloría sólida, moderna y eficiente. El montar un sistema de auditorias concurrentes (auditorias de gestión) estaría encaminando a la CGC en el camino correcto. Si bien se debería ejecutar un programa integral de modernización

¹

El Decreto Ley No. 31-2002 refiere a la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Posteriormente, se reglamenta dicha Ley Orgánica mediante el Acuerdo Gubernativo 318-2003.

y fortalecimiento de la entidad, en la medida en que eso no sea posible (el Banco tenía preparada una operación cuyos objetivos apuntaban en esa dirección [GU-0154]) el programa propuesto de auditorías concurrentes tendría un impacto positivo en las funciones de la CGC.



Source: D. Kaufmann, A. Kraay, and M. Mastruzzi 2005: Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004 (<http://www.worldbank.org/ubi/governance/pubs/govmatters4.html>)

- 1.3 En la gráfica precedente, se presentan los indicadores para Guatemala (barra superior) para el año 2004, comparados con el promedio para América Latina. En todos los casos (Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas; Estabilidad Política; Eficiencia en la Gestión del Gobierno; Calidad Regulatoria; Imperio de la Ley; y, Control de la Corrupción) **Guatemala está por debajo del promedio**. Este es el desafío, no sólo para todas las autoridades guatemaltecas, sino muy especialmente para la CGC.
- 1.4 La operación se justifica dado que hay una marcada debilidad en el país respecto del control interno. A través del programa de auditorías concurrentes, la CGC se capacitaría en el tema y, a través de la interacción establecida bajo sus funciones, con otras instituciones del sector público, estaría en capacidad de entrenar y formar las unidades de auditoría interna de dichas instituciones, fortaleciendo así el sistema de control interno del ejecutivo. Adicionalmente, las ventajas que implica un sistema de auditorías concurrentes de corregir sobre la marcha, tendría beneficios importantes al final de los ejercicios, facilitando las auditorías *ex-post* de la CGC.
- 1.5 El Banco ha logrado una experiencia positiva en Honduras y Nicaragua en cuanto a un programa de auditorías concurrentes (ver 1059/SF-HO y 1064/SF-NI). La metodología consiste en lograr intervenciones puntuales durante los procesos (sean financieros, sean de

adquisiciones, etc.) independientemente de la etapa de cada proceso (planificación, formulación, ejecución, etc.) y delineando recomendaciones a la institución sobre la marcha de cada proceso a efectos de que los mismos se corrijan o se fortalezcan. Esto facilita la intervención *ex-post* del ente contralor, en la medida en que las recomendaciones sean tomadas en cuenta. En efecto, entre los principales beneficios de esta metodología se pueden citar: (a) la habilidad de “corregir” sobre la marcha, haciendo más eficiente y eficaz la ejecución; y (b) el impacto en el trabajo más eficiente de la CGC, por lo que, el mayor tiempo invertido en la etapa de ejecución de proyectos resulta en una carga de trabajo sensiblemente menor durante las auditorías *ex-post*. Dado que esta es una metodología relativamente nueva, la CGC no cuenta con los recursos humanos apropiados para llevarla a cabo, de hecho, es lo que sustenta la intervención propuesta a través de esta cooperación técnica.

II. LA COOPERACIÓN TÉCNICA

- 2.1 En agosto de 2006, el Banco aprobó la cooperación técnica de apoyo a la Contraloría General de Cuentas (CGC), cuyo objetivo general es el de cooperar con la CGC en sus esfuerzos de modernizar y fortalecer la institución a efectos de cumplir de manera eficiente con el mandato que le asigna la constitución de la república. Mas específicamente, se comenzaría un esfuerzo de capacitación y entrenamiento de los cuadros técnicos de la CGC en **auditorías concurrentes**, práctica que la institución hoy por hoy no lleva a cabo.
- 2.2 A tales efectos y según se detalla en el Plan de Operaciones correspondiente, se contratarán consultorías internacionales y nacionales especializadas, y se adquirirá un mínimo de equipamiento. El objetivo es formar y capacitar equipos técnicos multidisciplinarios, con énfasis en el sector de infraestructura (dada la relevancia del sector en las actividades del ejecutivo) y sobretodo, aquellos proyectos relacionados con el esfuerzo de reconstrucción; capaces de cumplir con los objetivos del programa (programa de auditorías concurrentes) y, a su vez, hacerlo sostenible en el tiempo.

III. ALCANCE GENERAL DEL SERVICIO

- 3.1 La consultoría desarrollará las funciones enumeradas más abajo y las demás que se establezca en la Propuesta Técnica que desarrolle el/la consultor(a), en estrecha colaboración con las autoridades y el equipo técnico de la CGC:
 - a. Organizar y coordinar la ejecución de la cooperación técnica;
 - b. Planificar y desarrollar el programa de capacitación y entrenamiento de los técnicos de la entidad, incluyendo la capacitación de un núcleo de profesionales de la misma, transfiriendo los conocimientos y los instrumentos necesarios para que dichos profesionales puedan replicar las actividades por sí, una vez finalizado el servicio de consultoría;

- c. Planificar, implantar y coordinar el programa de auditorías concurrentes a llevarse a cabo por la cooperación técnica;
 - d. Supervisar y coordinar los trabajos de los consultores/especialistas contratados para la ejecución;
 - e. Coordinar la presentación de los informes de progreso y final de la operación;
 - f. Actuar como *liason* entre las autoridades y el equipo técnico de la entidad, por un lado; y, el equipo de consultores y personal de apoyo del programa, por el otro;
 - g. Apoyar a las autoridades de la CGC, en los contactos y negociaciones con otras entidades del sector público, afectadas por las auditorías a llevarse a cabo. Pero, en ningún caso, la consultoría podrá sustituir a las autoridades o funcionarios de la CGC, en el cumplimiento de sus atribuciones, ni ejercerá, ni exhibirá la representación de la entidad o de ninguna de sus dependencias;
 - h. Establecer un sistema de información relacionado al ejercicio de las auditorías concurrentes, sus hallazgos y recomendaciones;
 - i. En su Propuesta Técnica, la consultoría establecerá cuál es, a su juicio, el personal de la entidad mínimo e indispensable para poder cumplir a cabalidad con el servicio, en lo posible, desagregado por tarea propuesta, así como el espacio físico y el equipamiento necesario para el desempeño de sus propios funcionarios;
 - j. Las tareas que realice la consultoría, en ningún caso podrán constituirse en impedimentos o generar dificultades o atrasos en el desempeño habitual de los funcionarios de la entidad.
- 3.2 La consultoría prestará los servicios durante un período de seis (6) meses, contado desde el inicio de la ejecución de los mismos.

IV. INFORMES Y DOCUMENTOS

- 4.1 La consultoría deberá mantener un archivo con toda la documentación relacionada al servicio, actuaciones frente a la entidad y a cualesquiera otros interlocutores, así como el detalle de sus actividades, en soporte físico y magnético, en *software* de uso común. La CGC y el Banco tendrán acceso a dicho archivo.
- 4.2 Como parte integral de sus obligaciones, la consultoría deberá elaborar y presentar a la CGC (a través del equipo técnico), en original y dos copias en papel y en una copia magnética a cada uno, los informes y documentos que se indican más abajo. Todos los informes y documentos deberán contener un Resumen Ejecutivo y un índice de contenidos que facilite su lectura.
- 4.3 La consultoría presentará un Informe Trimestral que incluirá, al menos:
- a. Sumario de todas las actividades desarrolladas por el Consultor.

- b. Dificultades encontradas para el cabal cumplimiento del Servicio.
 - c. Listado de recomendaciones, por entidad y por proyecto, formuladas como resultado de las auditorias ejecutadas como parte del programa.
 - d. Acciones adoptadas por la entidad en atención a las recomendaciones.
- 4.4 La consultoría presentará un Informe Final que incluirá, al menos:
- a. Análisis y recomendaciones acerca de los resultados del programa de auditorias concurrentes, debilidades técnico-administrativas detectadas en los procesos de: programación de proyectos, incluyendo su relación con la formulación presupuestaria; ejecución de proyectos, incluyendo ejecución presupuestaria; cumplimiento de las normas vigentes en materia de auditoria, procesos de compras y contrataciones *vis-a-vis* las normas legales y reglamentarias relativas a dichos procesos.
 - b. Análisis y recomendaciones acerca de todas las etapas de los procedimientos de compras y contrataciones aplicados en la entidad, incluyendo su vinculación a sistemas de información (GUATECOMPRAS) y sus aspectos institucionales.
 - c. Consolidado de todas las actividades desarrolladas.
 - d. Consolidado de todas las recomendaciones formuladas.
 - e. Consolidado de todas las recomendaciones aplicadas por cada entidad.
 - f. Grado de cumplimiento de cada una de las tareas propuestas.
 - g. Consolidado del análisis y recomendaciones acerca de todas las etapas de los procedimientos de compras y contrataciones de la entidad, incluyendo su incorporación a sistemas de información y aspectos institucionales.
 - h. Consolidado del sistema de información relacionado con los hallazgos y recomendaciones de las auditorias concurrentes llevadas a cabo durante el programa.
- 4.5 Los plazos de entrega de los informes periódicos requeridos son los siguientes:
- a) Informe trimestral: quince días calendario posteriores al trimestre vencido.
 - b) Informe final: treinta días calendario posteriores al semestre vencido.
- 4.6 El Equipo Técnico de la CGC aprobará u observará el informe trimestral y el final en igual plazo del que dispone la consultoría para presentarlos, contado a partir de su recepción. Si no se pronunciara en tal plazo, se les dará por aprobados.

V. CALIFICACIONES

- 5.1 Para ejecutar la consultoría, el(la) consultor(a) internacional deberá reunir al menos los siguientes requisitos:
- a. Formación académica en economía, planificación y economía pública o ciencias económicas (contador público); con estudios de postgrado en materias afines a las anteriores.
 - b. Experiencia no menor de 5 años en coordinación de proyectos internacionales, preferentemente financiados por organismos multilaterales de crédito y/o entidades de la comunidad internacional de donantes.
 - c. Al menos diez años de experiencia como consultor(a) internacional, en la ejecución de consultorías afines al objetivo de la cooperación técnica en cuestión;
 - d. Experiencia específica en procesos de preparación y ejecución de programas de modernización de organismos públicos y/o del sector público.
 - e. Dominio del idioma español, oral y escrito.

IV. DURACION

- 6.1 La Consultoría tendrá una duración de seis (6) meses, contado a partir de la firma del contrato respectivo.

GUATEMALA

APOYO A LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS (CGC) EN EL DESARROLLO DE AUDITORIAS CONCURRENTES (GU-T1030)

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA ESPECIALISTA AUDITORIAS CONCURRENTES (INTERNACIONAL)

I. ANTECEDENTES

- 1.1 En 14 de mayo de 2002, el Congreso Nacional aprobó la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas (CGC)¹. Como resultado de esta aprobación se designa

un nuevo Contralor quien constituye un equipo de trabajo para liderar el futuro del ente contralor del país. Así comienza un importante proceso de cambios al interior de la Contraloría. Posteriormente y con la asunción de la administración del Presidente Berger, se producen nuevos cambios gerenciales en la CGC. La nueva Administración continúa la tarea de modernización del ente contralor, avanzando no sólo en la implantación del Sistema Integrado de Administración

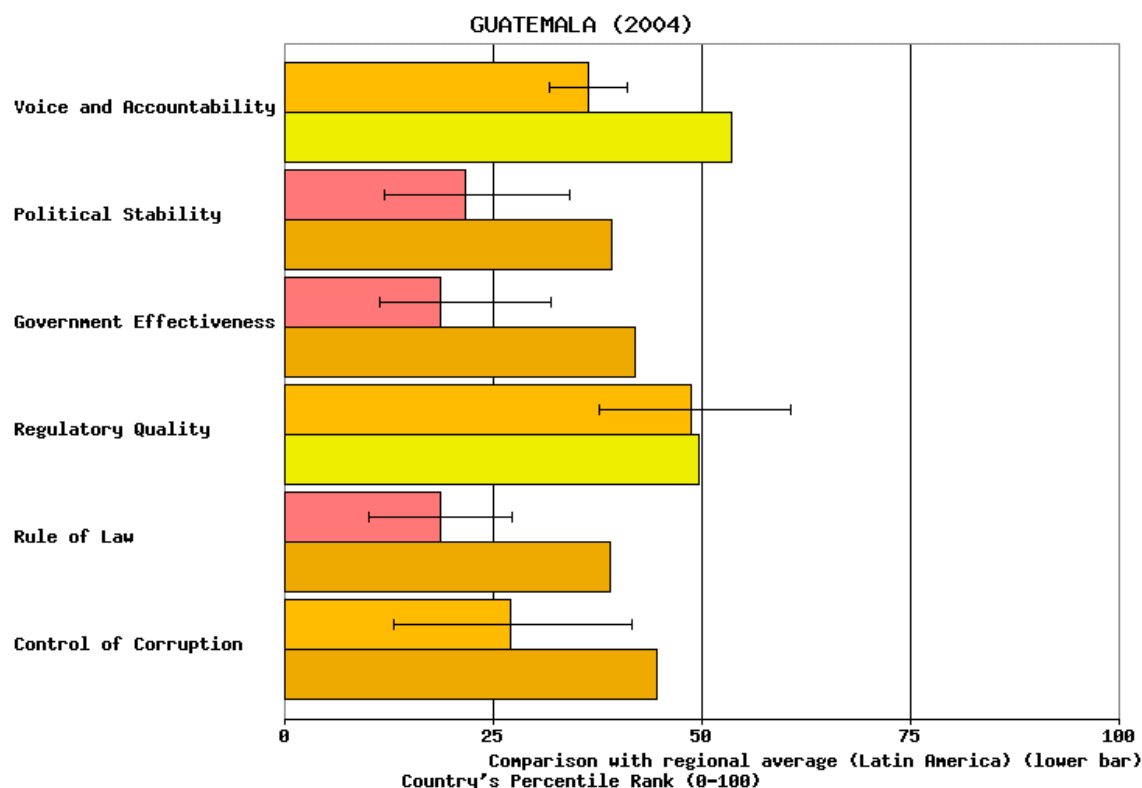
CGC. (1) Naturaleza Jurídica: Institución técnica descentralizada, con independencia funcional, técnica y administrativa. Con competencia en todo el territorio nacional y capacidad de establecer delegaciones en cualquier lugar de la República. (2) **Ámbito de Competencia.** Función fiscalizadora externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos y egresos y, en general, todo interés hacendario de los Organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, municipalidades y sus empresas y demás instituciones del sector público no-financiero; de toda persona, entidad o institución que reciba fondos estatales o haga colectas públicas; de empresas no financieras en cuyo capital participe el Estado, bajo cualquier denominación, así como las empresas en que éstas tengan participación. También están sujetos a su fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier persona nacional o extranjera que, por delegación del Estado, reciba, invierta o administre fondos públicos, en lo que se refiere al manejo de éstos.

Financiera-Sistema de Auditoria Gubernamental (SIAF-SAG), programas financiados por el Banco Mundial, sino también en la ampliación de la calidad y cobertura geográfica de las auditorias; así como en otras áreas. Como parte de estos esfuerzos se solicitó la colaboración del Banco para el financiamiento de la cooperación técnica aquí propuesta.

- 1.2 Si se observan los indicadores de gobernabilidad para Guatemala (de acuerdo al Instituto para la Gobernabilidad y Anticorrupción del Banco Mundial para el año 2004, ver gráfica más abajo), se debe concluir que los cambios estructurales que requiere el país dependen, en gran medida, a la labor de una Contraloría sólida, moderna y eficiente. El montar un sistema de auditorias concurrentes (auditorias de gestión) estaría encaminando a la CGC en el camino correcto. Si bien se debería ejecutar un programa integral de modernización

¹ El Decreto Ley No. 31-2002 refiere a la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Posteriormente, se reglamenta dicha Ley Orgánica mediante el Acuerdo Gubernativo 318-2003.

y fortalecimiento de la entidad, en la medida en que eso no sea posible (el Banco tenía preparada una operación cuyos objetivos apuntaban en esa dirección [GU-0154]) el programa propuesto de auditorías concurrentes tendría un impacto positivo en las funciones de la CGC.



Source: D. Kaufmann, A. Kraay, and M. Mastruzzi 2005: Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004 (<http://www.worldbank.org/ubi/governance/pubs/govmatters4.html>)

- 1.3 En la gráfica precedente, se presentan los indicadores para Guatemala (barra superior) para el año 2004, comparados con el promedio para América Latina. En todos los casos (Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas; Estabilidad Política; Eficiencia en la Gestión del Gobierno; Calidad Regulatoria; Imperio de la Ley; y, Control de la Corrupción) **Guatemala está por debajo del promedio**. Este es el desafío, no sólo para todas las autoridades guatemaltecas, sino muy especialmente para la CGC.
- 1.4 La operación se justifica dado que hay una marcada debilidad en el país respecto del control interno. A través del programa de auditorías concurrentes, la CGC se capacitaría en el tema y, a través de la interacción establecida bajo sus funciones, con otras instituciones del sector público, estaría en capacidad de entrenar y formar las unidades de auditoría interna de dichas instituciones, fortaleciendo así el sistema de control interno del ejecutivo. Adicionalmente, las ventajas que implica un sistema de auditorías concurrentes de corregir sobre la marcha, tendría beneficios importantes al final de los ejercicios, facilitando las auditorías *ex-post* de la CGC.
- 1.5 El Banco ha logrado una experiencia positiva en Honduras y Nicaragua en cuanto a un programa de auditorías concurrentes (ver 1059/SF-HO y 1064/SF-NI). La metodología consiste en lograr intervenciones puntuales durante los procesos (sean financieros, sean

de adquisiciones, etc.) independientemente de la etapa de cada proceso (planificación, formulación, ejecución, etc.) y delineando recomendaciones a la institución sobre la marcha de cada proceso a efectos de que los mismos se corrijan o se fortalezcan. Esto facilita la intervención *ex-post* del ente contralor, en la medida en que las recomendaciones sean tomadas en cuenta. En efecto, entre los principales beneficios de esta metodología se pueden citar: (a) la habilidad de “corregir” sobre la marcha, haciendo más eficiente y eficaz la ejecución; y (b) el impacto en el trabajo más eficiente de la CGC, por lo que, el mayor tiempo invertido en la etapa de ejecución de proyectos resulta en una carga de trabajo sensiblemente menor durante las auditorías *ex-post*. Dado que esta es una metodología relativamente nueva, la CGC no cuenta con los recursos humanos apropiados para llevarla a cabo, de hecho, es lo que sustenta la intervención propuesta a través de esta cooperación técnica.

II. LA COOPERACIÓN TÉCNICA

- 2.1. En agosto de 2006, el Banco aprobó la cooperación técnica de apoyo a la Contraloría General de Cuentas (CGC), cuyo objetivo general es el de cooperar con la CGC en sus esfuerzos de modernizar y fortalecer la institución a efectos de cumplir de manera eficiente con el mandato que le asigna la constitución de la república. Mas específicamente, se comenzaría un esfuerzo de capacitación y entrenamiento de los cuadros técnicos de la CGC en **auditorías concurrentes**, práctica que la institución hoy por hoy no lleva a cabo.
- 2.2. A tales efectos y según se detalla en el Plan de Operaciones correspondiente, se contratarán consultorías internacionales y nacionales especializadas, y se adquirirá un mínimo de equipamiento. El objetivo es formar y capacitar equipos técnicos multidisciplinarios, con énfasis en el sector de infraestructura (dada la relevancia del sector en las actividades del ejecutivo) y sobretodo, aquellos proyectos relacionados con el esfuerzo de reconstrucción; capaces de cumplir con los objetivos del programa (programa de auditorías concurrentes) y, a su vez, hacerlo sostenible en el tiempo.

III. ALCANCE GENERAL DEL SERVICIO

- 3.1. La consultoría desarrollará las funciones enumeradas más abajo y las demás que se establezca en la Propuesta Técnica que desarrolle el/la consultor(a), en estrecha colaboración con las autoridades; el equipo técnico de la CGC y el Coordinador del Programa:
 - a. En estrecha coordinación con el Coordinador, planificar, implantar y coordinar y acompañar la ejecución del programa de auditorías concurrentes a llevarse a cabo por la cooperación técnica;
 - b. Capacitar y entrenar a los técnicos asignados por la CGC al programa; ejecutar el programa de capacitación y entrenamiento; y supervisar y coordinar los trabajos de los técnicos de la CGC, asignados por las autoridades de la entidad para ser entrenados y capacitados sobre el tema;

- c. Apoyar al Coordinador en la elaboración de los informes requeridos por el programa, incluyendo el informe trimestral, final y los relacionados al programa de capacitación.
 - d. Actuar como *liason* entre las autoridades y el equipo técnico de la entidad, únicamente en cuanto a lo relativo al programa de auditorías concurrentes; y siempre a través de y/o en asociación con el Coordinador.
 - e. Apoyar a las autoridades de la CGC, en los contactos y negociaciones con otras entidades del sector público, afectadas por las auditorías a llevarse a cabo. Pero, en ningún caso, la consultoría podrá sustituir a las autoridades o funcionarios de la CGC, en el cumplimiento de sus atribuciones, ni ejercerá, ni exhibirá la representación de la entidad o de ninguna de sus dependencias.
 - f. En su Propuesta Técnica y en acuerdo con el Coordinador, la consultoría establecerá cuál es, a su juicio, el personal de la entidad mínimo e indispensable para poder cumplir a cabalidad con el servicio, en lo posible, desagregado por tarea propuesta, así como el espacio físico y el equipamiento necesario para el desempeño de sus propios funcionarios.
 - g. Las tareas que realice la consultoría, en ningún caso podrán constituirse en impedimentos o generar dificultades o atrasos en el desempeño habitual de los funcionarios de la entidad.
- 3.2. La consultoría prestará los servicios durante un período de seis (6) meses, contado desde el inicio de la ejecución de los mismos.

IV. INFORME Y DOCUMENTOS

- 4.1 La consultoría deberá mantener un archivo con toda la documentación relacionada al servicio, actuaciones frente a la entidad y a cualesquiera otros interlocutores, así como el detalle de sus actividades, en soporte físico y magnético, en *software* de uso común. La CGC y el Banco tendrán acceso a dicho archivo.
- 4.2 Como parte integral de sus obligaciones, la consultoría deberá elaborar y presentar al equipo técnico de la CGC (a través del Coordinador), en original y dos copias en papel y en una copia magnética a cada uno, los informes y documentos que se indican más abajo. Todos los informes y documentos deberán contener un Resumen Ejecutivo y un índice de contenidos que facilite su lectura.
- 4.3 La consultoría presentará un Informe Trimestral que incluirá, al menos:
- a. Sumario de todas las actividades desarrolladas por el Consultor.
 - b. Dificultades encontradas para el cabal cumplimiento del Servicio.
 - c. Listado de recomendaciones, por entidad y por proyecto, formuladas como resultado de las auditorías ejecutadas como parte del programa.

- d. Acciones adoptadas por la entidad en atención a las recomendaciones.
 - e. Diagrama de barras indicando el avance de cada tarea propuesta.
- 4.4 La consultoría presentará un Informe Final que incluirá, al menos:
- a. Análisis y recomendaciones acerca de los resultados, hasta la fecha, del programa de auditorías concurrentes, debilidades técnico-administrativas detectadas en los procesos de: programación de proyectos, incluyendo su relación con la formulación presupuestaria; ejecución de proyectos, incluyendo ejecución presupuestaria; cumplimiento de las normas vigentes en materia de auditoría, procesos de compras y contrataciones *vis-a-vis* las normas legales y reglamentarias relativas a dichos procesos.
 - b. Análisis y recomendaciones acerca de todas las etapas de los procedimientos de compras y contrataciones aplicados en la entidad, incluyendo su vinculación a sistemas de información (GUATECOMPRAS) y sus aspectos institucionales.
 - c. Detalle del estado general y grado de avance del Servicio.
- 4.5 Los plazos de entrega de los informes periódicos requeridos son los siguientes:
- a. Informe trimestral: quince días calendario posteriores al trimestre vencido.
 - b. Informe final: treinta días calendario posteriores al semestre vencido.
- 4.6 El Equipo Técnico de la CGC aprobará u observará el informe trimestral y el final en igual plazo del que dispone la consultoría para presentarlos, contado a partir de su recepción. Si no se pronunciara en tal plazo, se los dará por aprobados.

V. CALIFICACIÓN

- 5.1 Para ejecutar la consultoría, el consultor(a) internacional deberá reunir al menos los siguientes requisitos:
- a. Formación académica a nivel de postgrado en ciencias económicas (contador público) o similar; y especialización (preferentemente con cursos formales) en auditoría.
 - b. Probada experiencia, preferentemente al menos por cinco [5] años), en el diseño, planificación y ejecución de auditorías concurrentes, incluyendo auditorías *in-situ*.
 - c. Al menos diez años de experiencia como consultor(a) internacional, en la ejecución de consultorías afines al objetivo de la cooperación técnica en cuestión.
 - d. Dominio del idioma español, oral y escrito.

VI. DURACIÓN

- 6.1 La Consultoría tendrá una duración de seis (6) meses, contado a partir de la firma del contrato respectivo

GUATEMALA
APOYO A LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS (CGC)
EN EL DESARROLLO DE AUDITORIAS CONCURRENTES
(GU-T1030)

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA
INGENIERO CIVIL / AUDITOR
(INTERNACIONAL)

I. ANTECEDENTES

- 1.1 En 14 de mayo de 2002, el Congreso Nacional aprobó la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas (CGC)¹. Como resultado de esta aprobación se designa

un nuevo Contralor quien constituye un equipo de trabajo para liderar el futuro del ente contralor del país. Así comienza un importante proceso de cambios al interior de la Contraloría. Posteriormente y con la asunción de la administración del Presidente Berger, se producen nuevos cambios gerenciales en la CGC. La nueva Administración continúa la tarea de modernización del ente contralor, avanzando no sólo en la implantación del Sistema Integrado de Administración

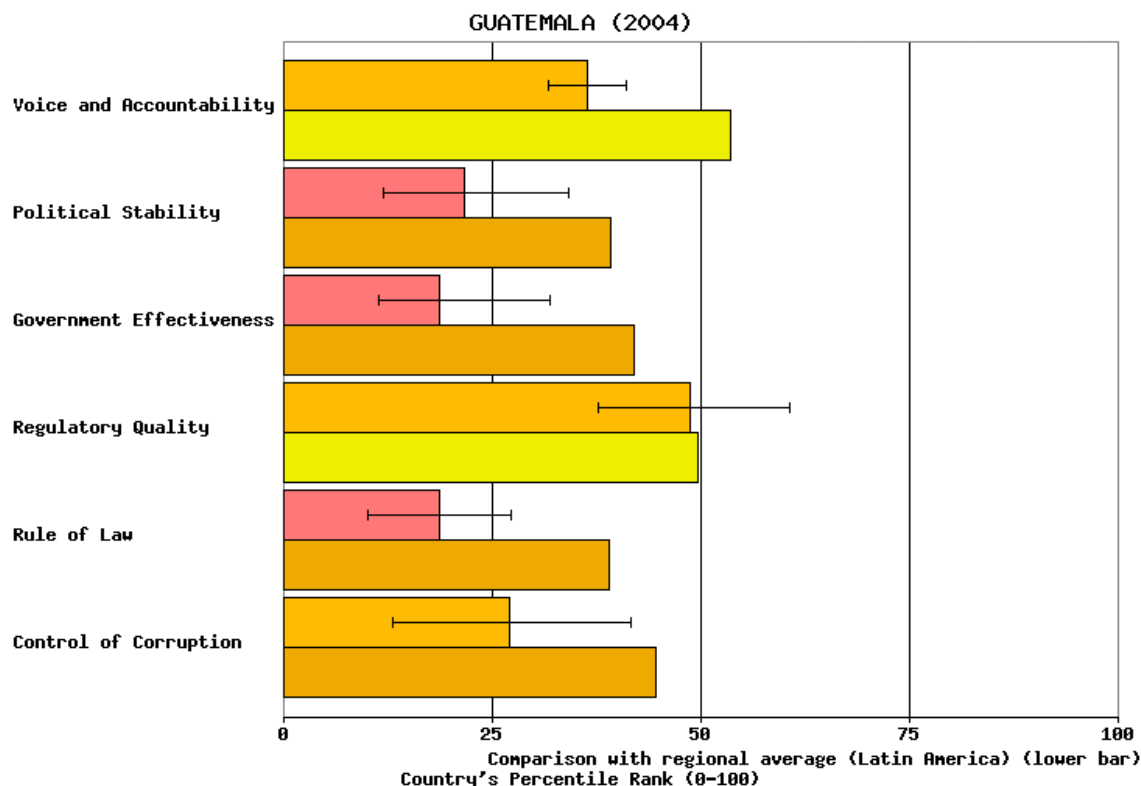
CGC. (1) Naturaleza Jurídica: Institución técnica descentralizada, con independencia funcional, técnica y administrativa. Con competencia en todo el territorio nacional y capacidad de establecer delegaciones en cualquier lugar de la República. **(2) Ámbito de Competencia.** Función fiscalizadora externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos y egresos y, en general, todo interés hacendario de los Organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, municipalidades y sus empresas y demás instituciones del sector público no-financiero; de toda persona, entidad o institución que reciba fondos estatales o haga colectas públicas; de empresas no financieras en cuyo capital participe el Estado, bajo cualquier denominación, así como las empresas en que éstas tengan participación. También están sujetos a su fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier persona nacional o extranjera que, por delegación del Estado, reciba, invierta o administre fondos públicos, en lo que se refiere al manejo de éstos.

Financiera-Sistema de Auditoria Gubernamental (SIAF-SAG), programas financiados por el Banco Mundial, sino también en la ampliación de la calidad y cobertura geográfica de las auditorias; así como en otras áreas. Como parte de estos esfuerzos se solicitó la colaboración del Banco para el financiamiento de la cooperación técnica aquí propuesta.

- 1.2 Si se observan los indicadores de gobernabilidad para Guatemala (de acuerdo al Instituto para la Gobernabilidad y Anticorrupción del Banco Mundial para el año 2004, ver gráfica más abajo), se debe concluir que los cambios estructurales que requiere el país dependen, en gran medida, a la labor de una Contraloría sólida, moderna y eficiente. El montar un sistema de auditorias concurrentes (auditorias de gestión) estaría encaminando a la CGC en el camino correcto. Si bien se debería ejecutar un programa integral de modernización

¹ El Decreto Ley No. 31-2002 refiere a la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Posteriormente, se reglamenta dicha Ley Orgánica mediante el Acuerdo Gubernativo 318-2003.

y fortalecimiento de la entidad, en la medida en que eso no sea posible (el Banco tenía preparada una operación cuyos objetivos apuntaban en esa dirección [GU-0154]) el programa propuesto de auditorías concurrentes tendría un impacto positivo en las funciones de la CGC.



Source: D. Kaufmann, A. Kraay, and M. Mastruzzi 2005: Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004 (<http://www.worldbank.org/ubi/governance/pubs/govmatters4.html>)

- 1.3 En la gráfica precedente, se presentan los indicadores para Guatemala (barra superior) para el año 2004, comparados con el promedio para América Latina. En todos los casos (Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas; Estabilidad Política; Eficiencia en la Gestión del Gobierno; Calidad Regulatoria; Imperio de la Ley; y, Control de la Corrupción) **Guatemala está por debajo del promedio**. Este es el desafío, no sólo para todas las autoridades guatemaltecas, sino muy especialmente para la CGC.
- 1.4 La operación se justifica dado que hay una marcada debilidad en el país respecto del control interno. A través del programa de auditorías concurrentes, la CGC se capacitaría en el tema y, a través de la interacción establecida bajo sus funciones, con otras instituciones del sector público, estaría en capacidad de entrenar y formar las unidades de auditoría interna de dichas instituciones, fortaleciendo así el sistema de control interno del ejecutivo. Adicionalmente, las ventajas que implica un sistema de auditorías concurrentes de corregir sobre la marcha, tendría beneficios importantes al final de los ejercicios, facilitando las auditorías *ex-post* de la CGC.
- 1.5 El Banco ha logrado una experiencia positiva en Honduras y Nicaragua en cuanto a un programa de auditorías concurrentes (ver 1059/SF-HO y 1064/SF-NI). La metodología consiste en lograr intervenciones puntuales durante los procesos (sean financieros, sean

de adquisiciones, etc.) independientemente de la etapa de cada proceso (planificación, formulación, ejecución, etc.) y delineando recomendaciones a la institución sobre la marcha de cada proceso a efectos de que los mismos se corrijan o se fortalezcan. Esto facilita la intervención *ex-post* del ente contralor, en la medida en que las recomendaciones sean tomadas en cuenta. En efecto, entre los principales beneficios de esta metodología se pueden citar: (a) la habilidad de “corregir” sobre la marcha, haciendo más eficiente y eficaz la ejecución; y (b) el impacto en el trabajo más eficiente de la CGC, por lo que, el mayor tiempo invertido en la etapa de ejecución de proyectos resulta en una carga de trabajo sensiblemente menor durante las auditorías *ex-post*. Dado que esta es una metodología relativamente nueva, la CGC no cuenta con los recursos humanos apropiados para llevarla a cabo, de hecho, es lo que sustenta la intervención propuesta a través de esta cooperación técnica.

II. LA COOPERACIÓN TÉCNICA

- 2.1 En agosto de 2006, el Banco aprobó la cooperación técnica de apoyo a la Contraloría General de Cuentas (CGC), cuyo objetivo general es el de cooperar con la CGC en sus esfuerzos de modernizar y fortalecer la institución a efectos de cumplir de manera eficiente con el mandato que le asigna la constitución de la república. Mas específicamente, se comenzaría un esfuerzo de capacitación y entrenamiento de los cuadros técnicos de la CGC en **auditorías concurrentes**, práctica que la institución hoy por hoy no lleva a cabo.
- 2.2 A tales efectos y según se detalla en el Plan de Operaciones correspondiente, se contratarán consultorías internacionales y nacionales especializadas, y se adquirirá un mínimo de equipamiento. El objetivo es formar y capacitar equipos técnicos multidisciplinarios, con énfasis en el sector de infraestructura (dada la relevancia del sector en las actividades del ejecutivo) y sobretodo, aquellos proyectos relacionados con el esfuerzo de reconstrucción; capaces de cumplir con los objetivos del programa (programa de auditorías concurrentes) y, a su vez, hacerlo sostenible en el tiempo.

III. ALCANCE GENERAL DEL SERVICIO

- 3.1 La consultoría desarrollará las funciones enumeradas más abajo y las demás que se establezca en la Propuesta Técnica que desarrolle el/la consultor(a), en estrecha colaboración con las autoridades; el equipo técnico de la CGC y el Coordinador del Programa:
 - a. En estrecha coordinación con el Coordinador, apoyar la planificación e implantación y, acompañar la ejecución del programa de auditorías concurrentes, a llevarse a cabo por la cooperación técnica.
 - b. Apoyar y activamente colaborar en la capacitación y entrenamiento de los técnicos asignados por la CGC al programa; apoyar en la ejecución del programa de capacitación y entrenamiento; y, en la coordinación de los trabajos de los técnicos de la CGC, asignados por las autoridades de la entidad para ser entrenados y capacitados sobre el tema.

- c. Apoyar al Coordinador en la elaboración de los informes requeridos por el programa, incluyendo el informe trimestral, final y los relacionados al programa de capacitación.
 - d. Las tareas que realice la consultoría, en ningún caso podrán constituirse en impedimentos o generar dificultades o atrasos en el desempeño habitual de los funcionarios de la entidad.
- 3.2 La consultoría prestará los servicios durante un período de seis (6) meses, contado desde el inicio de la ejecución de los mismos.

IV. INFORME Y DOCUMENTOS

- 4.1. Como parte integral de sus obligaciones, la consultoría deberá elaborar y presentar al equipo técnico de la CGC (a través del Coordinador), en original y dos copias en papel y en una copia magnética a cada uno, los informes y documentos que se indican más abajo. Todos los informes y documentos deberán contener un Resumen Ejecutivo y un índice de contenidos que facilite su lectura.
- 4.2. La consultoría presentará un Informe Trimestral que incluirá, al menos:
 - a. Sumario de todas las actividades desarrolladas por el Consultor.
 - b. Dificultades encontradas para el cabal cumplimiento del Servicio.
 - c. Como parte del Informe del Especialista en Auditorías Concurrentes y en colaboración con dicha consultoría, listado de recomendaciones, por entidad y por proyecto, formuladas como resultado de las auditorías ejecutadas como parte del programa.
 - d. Diagrama de barras indicando el avance de cada tarea propuesta.
- 4.3. La consultoría presentará un Informe Final que incluirá como parte del Informe del Especialista en Auditorías Concurrentes, análisis y recomendaciones acerca de los resultados del programa de auditorías concurrentes, debilidades técnico-administrativas detectadas en los procesos de: programación de proyectos, incluyendo su relación con la formulación presupuestaria; ejecución de proyectos, incluyendo ejecución presupuestaria; cumplimiento de las normas vigentes en materia de auditoría, procesos de compras y contrataciones *vis-a-vis* las normas legales y reglamentarias relativas a dichos procesos.
- 4.4. Los plazos de entrega de los informes periódicos requeridos son los siguientes:
 - a. Informe trimestral: quince días calendario posteriores al trimestre vencido.
 - b. Informe final: treinta días calendario posteriores al semestre vencido.

- 4.5. El Equipo Técnico de la CGC aprobará u observará el informe trimestral y el final en igual plazo del que dispone la consultoría para presentarlos, contado a partir de su recepción. Si no se pronunciara en tal plazo, se los dará por aprobados.

V. CALIFICACIÓN

- 5.2 Para ejecutar la consultoría, el consultor(a) internacional deberá reunir al menos los siguientes requisitos:
- a. Formación académica en ingeniería civil; preferentemente con estudios de postgrado. Preferentemente, con cursos de especialización en auditoría.
 - b. Al menos cinco (5) años de experiencia como consultor(a) internacional; preferentemente en consultorías relacionadas con auditorías concurrentes.
 - c. Experiencia específica en procesos de preparación y ejecución de programas de modernización de organismos públicos y/o del sector público.
 - d. Dominio del idioma español, oral y escrito.

VI. DURACIÓN

- 6.1. La Consultoría tendrá una duración de seis (6) meses, contado a partir de la firma del contrato respectivo.

GUATEMALA

APOYO A LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS (CGC) EN EL DESARROLLO DE AUDITORIAS CONCURRENTES (GU-T1030)

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA CONTADOR PÚBLICO (NACIONAL)

I. ANTECEDENTES

- 1.1 En 14 de mayo de 2002, el Congreso Nacional aprobó la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas (CGC)¹. Como resultado de esta aprobación se designa

un nuevo Contralor quien constituye un equipo de trabajo para liderar el futuro del ente contralor del país. Así comienza un importante proceso de cambios al interior de la Contraloría. Posteriormente y con la asunción de la administración del Presidente Berger, se producen nuevos cambios gerenciales en la CGC. La nueva Administración continúa la tarea de modernización del ente contralor, avanzando no sólo en la implantación del Sistema Integrado de Administración

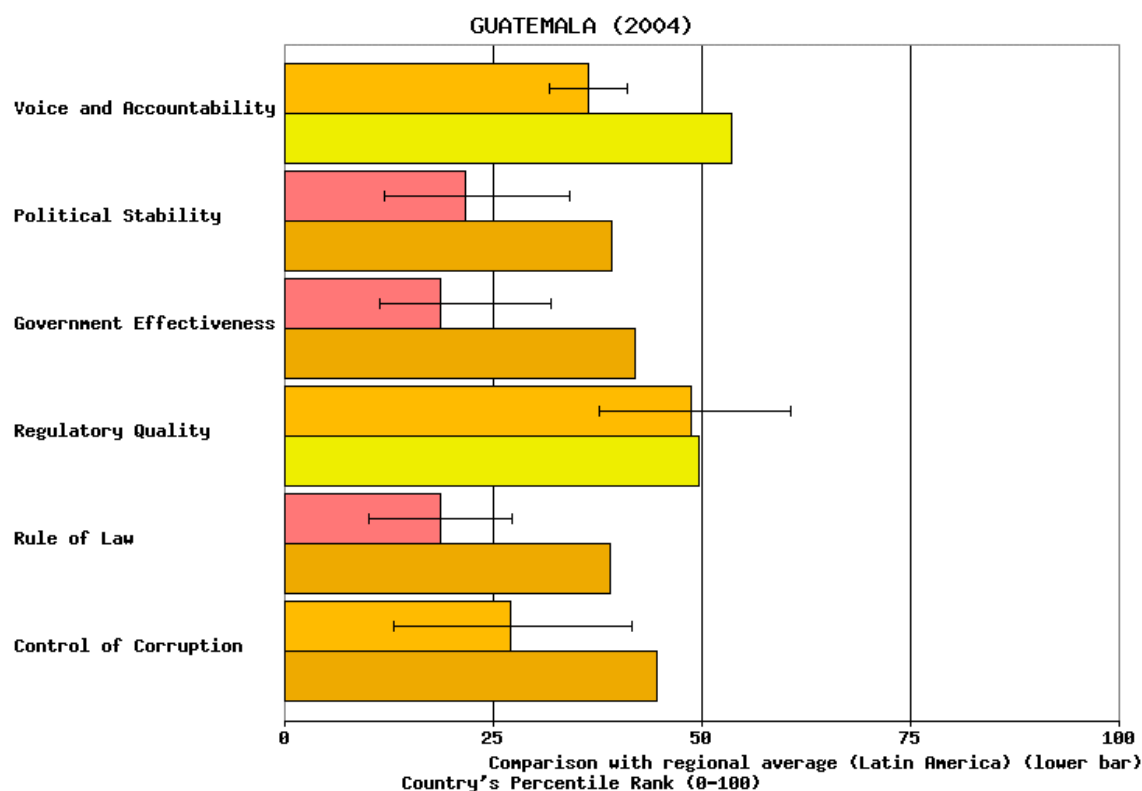
CGC. (1) Naturaleza Jurídica: Institución técnica descentralizada, con independencia funcional, técnica y administrativa. Con competencia en todo el territorio nacional y capacidad de establecer delegaciones en cualquier lugar de la República. **(2) Ámbito de Competencia.** Función fiscalizadora externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos y egresos y, en general, todo interés hacendario de los Organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, municipalidades y sus empresas y demás instituciones del sector público no-financiero; de toda persona, entidad o institución que reciba fondos estatales o haga colectas públicas; de empresas no financieras en cuyo capital participe el Estado, bajo cualquier denominación, así como las empresas en que éstas tengan participación. También están sujetos a su fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier persona nacional o extranjera que, por delegación del Estado, reciba, invierta o administre fondos públicos, en lo que se refiere al manejo de éstos.

Financiera-Sistema de Auditoria Gubernamental (SIAF-SAG), programas financiados por el Banco Mundial, sino también en la ampliación de la calidad y cobertura geográfica de las auditorias; así como en otras áreas. Como parte de estos esfuerzos se solicitó la colaboración del Banco para el financiamiento de la cooperación técnica aquí propuesta.

- 1.2 Si se observan los indicadores de gobernabilidad para Guatemala (de acuerdo al Instituto para la Gobernabilidad y Anticorrupción del Banco Mundial para el año 2004, ver gráfica más abajo), se debe concluir que los cambios estructurales que requiere el país dependen, en gran medida, a la labor de una Contraloría sólida, moderna y eficiente. El montar un sistema de auditorias concurrentes (auditorias de gestión) estaría encaminando a la CGC

¹ El Decreto Ley No. 31-2002 refiere a la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Posteriormente, se reglamenta dicha Ley Orgánica mediante el Acuerdo Gubernativo 318-2003.

en el camino correcto. Si bien se debería ejecutar un programa integral de modernización y fortalecimiento de la entidad, en la medida en que eso no sea posible (el Banco tenía preparada una operación cuyos objetivos apuntaban en esa dirección [GU-0154]) el programa propuesto de auditorías concurrentes tendría un impacto positivo en las funciones de la CGC.



Source: D. Kaufmann, A. Kraay, and M. Mastruzzi 2005: Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004 (<http://www.worldbank.org/ubi/governance/pubs/govmatters4.html>)

- 1.3 En la gráfica precedente, se presentan los indicadores para Guatemala (barra superior) para el año 2004, comparados con el promedio para América Latina. En todos los casos (Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas; Estabilidad Política; Eficiencia en la Gestión del Gobierno; Calidad Regulatoria; Imperio de la Ley; y, Control de la Corrupción) **Guatemala está por debajo del promedio**. Este es el desafío, no sólo para todas las autoridades guatemaltecas, sino muy especialmente para la CGC.
- 1.4 La operación se justifica dado que hay una marcada debilidad en el país respecto del control interno. A través del programa de auditorías concurrentes, la CGC se capacitaría en el tema y, a través de la interacción establecida bajo sus funciones, con otras instituciones del sector público, estaría en capacidad de entrenar y formar las unidades de auditoría interna de dichas instituciones, fortaleciendo así el sistema de control interno del ejecutivo. Adicionalmente, las ventajas que implica un sistema de auditorías concurrentes de corregir sobre la marcha, tendría beneficios importantes al final de los ejercicios, facilitando las auditorías *ex-post* de la CGC.
- 1.5 El Banco ha logrado una experiencia positiva en Honduras y Nicaragua en cuanto a un programa de auditorías concurrentes (ver 1059/SF-HO y 1064/SF-NI). La metodología

consiste en lograr intervenciones puntuales durante los procesos (sean financieros, sean de adquisiciones, etc.) independientemente de la etapa de cada proceso (planificación, formulación, ejecución, etc.) y delineando recomendaciones a la institución sobre la marcha de cada proceso a efectos de que los mismos se corrijan o se fortalezcan. Esto facilita la intervención *ex-post* del ente contralor, en la medida en que las recomendaciones sean tomadas en cuenta. En efecto, entre los principales beneficios de esta metodología se pueden citar: (a) la habilidad de “corregir” sobre la marcha, haciendo más eficiente y eficaz la ejecución; y (b) el impacto en el trabajo más eficiente de la CGC, por lo que, el mayor tiempo invertido en la etapa de ejecución de proyectos resulta en una carga de trabajo sensiblemente menor durante las auditorías *ex-post*. Dado que esta es una metodología relativamente nueva, la CGC no cuenta con los recursos humanos apropiados para llevarla a cabo, de hecho, es lo que sustenta la intervención propuesta a través de esta cooperación técnica.

II. LA COOPERACIÓN TÉCNICA

- 2.1 En agosto de 2006, el Banco aprobó la cooperación técnica de apoyo a la Contraloría General de Cuentas (CGC), cuyo objetivo general es el de cooperar con la CGC en sus esfuerzos de modernizar y fortalecer la institución a efectos de cumplir de manera eficiente con el mandato que le asigna la constitución de la república. Mas específicamente, se comenzaría un esfuerzo de capacitación y entrenamiento de los cuadros técnicos de la CGC en **auditorías concurrentes**, práctica que la institución hoy por hoy no lleva a cabo.
- 2.2 A tales efectos y según se detalla en el Plan de Operaciones correspondiente, se contratarán consultorías internacionales y nacionales especializadas, y se adquirirá un mínimo de equipamiento. El objetivo es formar y capacitar equipos técnicos multidisciplinarios, con énfasis en el sector de infraestructura (dada la relevancia del sector en las actividades del ejecutivo) y sobretodo, aquellos proyectos relacionados con el esfuerzo de reconstrucción; capaces de cumplir con los objetivos del programa (programa de auditorías concurrentes) y, a su vez, hacerlo sostenible en el tiempo.

III. ALCANCE GENERAL DEL SERVICIO

- 3.1. La consultoría desarrollará las funciones enumeradas más abajo y las demás que se establezca en la Propuesta Técnica que desarrolle el/la consultor(a), en estrecha colaboración con las autoridades y el equipo técnico de la CGC:
 - a. Apoyar a los consultores internacionales en la planificación y desarrollo del programa de capacitación y entrenamiento de los técnicos de la entidad, incluyendo la capacitación de un núcleo de profesionales de la misma, transfiriendo los conocimientos y los instrumentos necesarios para que dichos profesionales puedan replicar las actividades por sí, una vez finalizado el servicio de consultoría;
 - b. Apoyar a los consultores internacionales a planificar, implantar y coordinar el programa de auditorías concurrentes a llevarse a cabo por la cooperación técnica;

- c. Apoyar en la preparación de los informes de progreso y final de la operación;
 - d. Apoyar a los consultores internacionales en sus relaciones con las autoridades de la CGC, en los contactos y negociaciones con otras entidades del sector público, afectadas por las auditorías a llevarse a cabo.
 - e. Colaborar en el establecimiento de un sistema de información relacionado al ejercicio de las auditorías concurrentes y sus hallazgos y recomendaciones;
 - f. Las tareas que realice la consultoría, en ningún caso podrán constituirse en impedimentos o generar dificultades o atrasos en el desempeño habitual de los funcionarios de la entidad.
- 3.2 La consultoría prestará los servicios durante un período de seis (6) meses, contado desde el inicio de la ejecución de los mismos.

IV. INFORMES Y DOCUMENTOS

- 4.1 La consultoría deberá mantener un archivo con toda la documentación relacionada al servicio, actuaciones frente a la entidad y a cualesquiera otros interlocutores, así como el detalle de sus actividades, en soporte físico y magnético, en *software* de uso común. La CGC y el Banco tendrán acceso a dicho archivo.
- 4.2 Como parte integral de sus obligaciones, la consultoría deberá colaborar en la preparación y presentación de los Informe Trimestrales mencionados en los términos de referencia de los consultores internacionales.
- 4.3 La consultoría presentará al Coordinador del Programa, un Informe Final que incluirá, al menos:
- a. Análisis y recomendaciones acerca de los resultados del programa de auditorías concurrentes, debilidades técnico-administrativas detectadas en los procesos de: programación de proyectos, incluyendo su relación con la formulación presupuestaria; ejecución de proyectos, incluyendo ejecución presupuestaria; cumplimiento de las normas vigentes en materia de auditoría, procesos de compras y contrataciones *vis-a-vis* las normas legales y reglamentarias relativas a dichos procesos.
 - b. Análisis y recomendaciones acerca de todas las etapas de los procedimientos de compras y contrataciones aplicados en la entidad, incluyendo su vinculación a sistemas de información (GUATECOMPRAS) y sus aspectos institucionales.
 - c. Consolidado de todas las actividades desarrolladas.
 - d. Consolidado de todas las recomendaciones formuladas.
 - e. Consolidado de todas las recomendaciones aplicadas por cada entidad.

- f. Grado de cumplimiento de cada una de las tareas propuestas.
 - g. Consolidado del análisis y recomendaciones acerca de todas las etapas de los procedimientos de compras y contrataciones de la entidad, incluyendo su incorporación a sistemas de información y aspectos institucionales.
 - h. Consolidado del sistema de información relacionado con los hallazgos y recomendaciones de las auditorías concurrentes llevadas a cabo durante el programa.
- 4.4 Los plazos de entrega de los informes periódicos requeridos son los siguientes:
- a. Informe trimestral: diez días calendario posteriores al trimestre vencido.
 - b. Informe final: veinte días calendario posteriores al semestre vencido.
- 4.5 El Coordinador del Programa aprobará u observará el informe final en igual plazo del que dispone la consultoría para presentarlos, contado a partir de su recepción. Si no se pronunciara en tal plazo, se les dará por aprobados.

V. CALIFICACIONES

- 5.1 Para ejecutar la consultoría, el(la) consultor(a) deberá reunir al menos los siguientes requisitos:
- a. Formación académica en economía, planificación y economía pública o ciencias económicas (contador público); con estudios de postgrado en materias afines a las anteriores.
 - b. Al menos diez años de experiencia como contador público y/ consultor(a), en la ejecución de consultorías afines al objetivo de la cooperación técnica en cuestión;
 - c. Dominio del idioma español, oral y escrito.

VI. DURACIÓN

- 6.1 La Consultoría tendrá una duración de seis (6) meses, contado a partir de la firma del contrato respectivo

GUATEMALA

APOYO A LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS (CGC) EN EL DESARROLLO DE AUDITORIAS CONCURRENTES (GU-T1030)

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA INGENIERO CIVIL / AUDITOR (NACIONAL)

I. ANTECEDENTES

- 1.1 En 14 de mayo de 2002, el Congreso Nacional aprobó la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas (CGC)¹. Como resultado de esta aprobación se designa

un nuevo Contralor quien constituye un equipo de trabajo para liderar el futuro del ente contralor del país. Así comienza un importante proceso de cambios al interior de la Contraloría. Posteriormente y con la asunción de la administración del Presidente Berger, se producen nuevos cambios gerenciales en la CGC. La nueva Administración continúa la tarea de modernización del ente contralor, avanzando no sólo en la implantación del Sistema Integrado de Administración

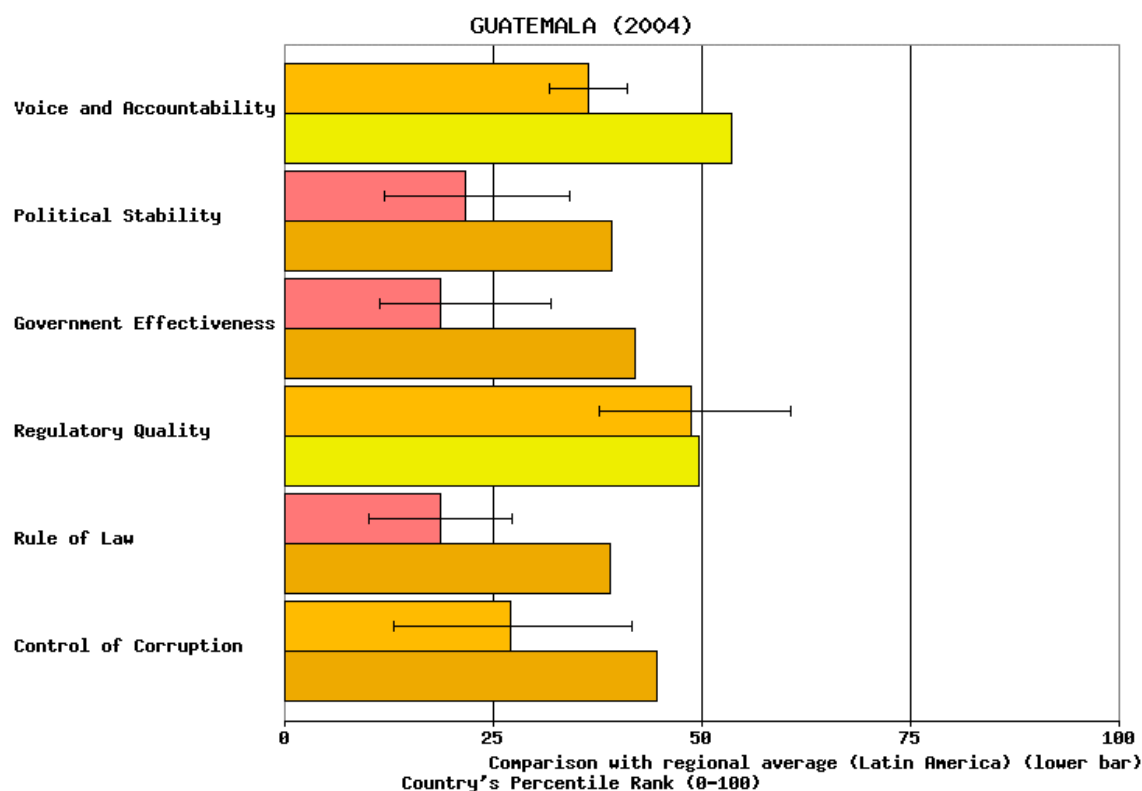
CGC. (1) Naturaleza Jurídica: Institución técnica descentralizada, con independencia funcional, técnica y administrativa. Con competencia en todo el territorio nacional y capacidad de establecer delegaciones en cualquier lugar de la República. **(2) Ámbito de Competencia.** Función fiscalizadora externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos y egresos y, en general, todo interés hacendario de los Organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, municipalidades y sus empresas y demás instituciones del sector público no-financiero; de toda persona, entidad o institución que reciba fondos estatales o haga colectas públicas; de empresas no financieras en cuyo capital participe el Estado, bajo cualquier denominación, así como las empresas en que éstas tengan participación. También están sujetos a su fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier persona nacional o extranjera que, por delegación del Estado, reciba, invierta o administre fondos públicos, en lo que se refiere al manejo de éstos.

Financiera-Sistema de Auditoria Gubernamental (SIAF-SAG), programas financiados por el Banco Mundial, sino también en la ampliación de la calidad y cobertura geográfica de las auditorias; así como en otras áreas. Como parte de estos esfuerzos se solicitó la colaboración del Banco para el financiamiento de la cooperación técnica aquí propuesta.

- 1.2 Si se observan los indicadores de gobernabilidad para Guatemala (de acuerdo al Instituto para la Gobernabilidad y Anticorrupción del Banco Mundial para el año 2004, ver gráfica más abajo), se debe concluir que los cambios estructurales que requiere el país dependen, en gran medida, a la labor de una Contraloría sólida, moderna y eficiente. El montar un sistema de auditorias concurrentes (auditorias de gestión) estaría encaminando a la CGC

¹ El Decreto Ley No. 31-2002 refiere a la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Posteriormente, se reglamenta dicha Ley Orgánica mediante el Acuerdo Gubernativo 318-2003.

en el camino correcto. Si bien se debería ejecutar un programa integral de modernización y fortalecimiento de la entidad, en la medida en que eso no sea posible (el Banco tenía preparada una operación cuyos objetivos apuntaban en esa dirección [GU-0154]) el programa propuesto de auditorías concurrentes tendría un impacto positivo en las funciones de la CGC.



Source: D. Kaufmann, A. Kraay, and M. Mastruzzi 2005: Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004 (<http://www.worldbank.org/ubi/governance/pubs/govmatters4.html>)

- 1.3 En la gráfica precedente, se presentan los indicadores para Guatemala (barra superior) para el año 2004, comparados con el promedio para América Latina. En todos los casos (Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas; Estabilidad Política; Eficiencia en la Gestión del Gobierno; Calidad Regulatoria; Imperio de la Ley; y, Control de la Corrupción) **Guatemala está por debajo del promedio**. Este es el desafío, no sólo para todas las autoridades guatemaltecas, sino muy especialmente para la CGC.
- 1.4 La operación se justifica dado que hay una marcada debilidad en el país respecto del control interno. A través del programa de auditorías concurrentes, la CGC se capacitaría en el tema y, a través de la interacción establecida bajo sus funciones, con otras instituciones del sector público, estaría en capacidad de entrenar y formar las unidades de auditoría interna de dichas instituciones, fortaleciendo así el sistema de control interno del ejecutivo. Adicionalmente, las ventajas que implica un sistema de auditorías concurrentes de corregir sobre la marcha, tendría beneficios importantes al final de los ejercicios, facilitando las auditorías *ex-post* de la CGC.
- 1.5 El Banco ha logrado una experiencia positiva en Honduras y Nicaragua en cuanto a un programa de auditorías concurrentes (ver 1059/SF-HO y 1064/SF-NI). La metodología

consiste en lograr intervenciones puntuales durante los procesos (sean financieros, sean de adquisiciones, etc.) independientemente de la etapa de cada proceso (planificación, formulación, ejecución, etc.) y delineando recomendaciones a la institución sobre la marcha de cada proceso a efectos de que los mismos se corrijan o se fortalezcan. Esto facilita la intervención *ex-post* del ente contralor, en la medida en que las recomendaciones sean tomadas en cuenta. En efecto, entre los principales beneficios de esta metodología se pueden citar: (a) la habilidad de “corregir” sobre la marcha, haciendo más eficiente y eficaz la ejecución; y (b) el impacto en el trabajo más eficiente de la CGC, por lo que, el mayor tiempo invertido en la etapa de ejecución de proyectos resulta en una carga de trabajo sensiblemente menor durante las auditorías *ex-post*. Dado que esta es una metodología relativamente nueva, la CGC no cuenta con los recursos humanos apropiados para llevarla a cabo, de hecho, es lo que sustenta la intervención propuesta a través de esta cooperación técnica.

II. LA COOPERACIÓN TÉCNICA

- 2.1 En agosto de 2006, el Banco aprobó la cooperación técnica de apoyo a la Contraloría General de Cuentas (CGC), cuyo objetivo general es el de cooperar con la CGC en sus esfuerzos de modernizar y fortalecer la institución a efectos de cumplir de manera eficiente con el mandato que le asigna la constitución de la república. Mas específicamente, se comenzaría un esfuerzo de capacitación y entrenamiento de los cuadros técnicos de la CGC en **auditorías concurrentes**, práctica que la institución hoy por hoy no lleva a cabo.
- 2.2 A tales efectos y según se detalla en el Plan de Operaciones correspondiente, se contratarán consultorías internacionales y nacionales especializadas, y se adquirirá un mínimo de equipamiento. El objetivo es formar y capacitar equipos técnicos multidisciplinarios, con énfasis en el sector de infraestructura (dada la relevancia del sector en las actividades del ejecutivo) y sobretodo, aquellos proyectos relacionados con el esfuerzo de reconstrucción; capaces de cumplir con los objetivos del programa (programa de auditorías concurrentes) y, a su vez, hacerlo sostenible en el tiempo.

III. ALCANCE GENERAL DEL SERVICIO

- 3.1 La consultoría desarrollará las funciones enumeradas más abajo y las demás que se establezca en la Propuesta Técnica que desarrolle el/la consultor(a), en estrecha colaboración con las autoridades; el equipo técnico de la CGC y el Coordinador del Programa:
 - a. En estrecha coordinación con el Coordinador, apoyar la planificación e implantación y, acompañar la ejecución del programa de auditorías concurrentes, a llevarse a cabo por la cooperación técnica.
 - b. Apoyar y activamente colaborar en la capacitación y entrenamiento de los técnicos asignados por la CGC al programa; apoyar en la ejecución del programa de capacitación y entrenamiento; y, en la coordinación de los trabajos de los técnicos de

- la CGC, asignados por las autoridades de la entidad para ser entrenados y capacitados sobre el tema.
- c. Apoyar al Coordinador en la elaboración de los informes requeridos por el programa, incluyendo el informe trimestral, final y los relacionados al programa de capacitación.
 - d. Las tareas que realice la consultoría, en ningún caso podrán constituirse en impedimentos o generar dificultades o atrasos en el desempeño habitual de los funcionarios de la entidad.
- 3.2 La consultoría prestará los servicios durante un período de seis (6) meses, contado desde el inicio de la ejecución de los mismos.

IV. INFORMES Y DOCUMENTOS

- 4.1 La consultoría deberá mantener un archivo con toda la documentación relacionada al servicio, actuaciones frente a la entidad y a cualesquiera otros interlocutores, así como el detalle de sus actividades, en soporte físico y magnético, en *software* de uso común. La CGC y el Banco tendrán acceso a dicho archivo.
- 4.2 Como parte integral de sus obligaciones, la consultoría deberá colaborar en la preparación y presentación de los Informe Trimestrales mencionados en los términos de referencia de los consultores internacionales.
- 4.3 La consultoría presentará al Coordinador del Programa, un Informe Final que incluirá, al menos:
- a. Análisis y recomendaciones acerca de los resultados del programa de auditorías concurrentes, debilidades técnico-administrativas detectadas en los procesos de: programación de proyectos, incluyendo su relación con la formulación presupuestaria; ejecución de proyectos, incluyendo ejecución presupuestaria; cumplimiento de las normas vigentes en materia de auditoría, procesos de compras y contrataciones *vis-a-vis* las normas legales y reglamentarias relativas a dichos procesos.
 - b. Análisis y recomendaciones acerca de todas las etapas de los procedimientos de compras y contrataciones aplicados en la entidad, incluyendo su vinculación a sistemas de información (GUATECOMPRAS) y sus aspectos institucionales.
 - c. Consolidado de todas las actividades desarrolladas.
 - d. Consolidado de todas las recomendaciones formuladas.
 - e. Consolidado de todas las recomendaciones aplicadas por cada entidad.
 - f. Grado de cumplimiento de cada una de las tareas propuestas.

- g. Consolidado del análisis y recomendaciones acerca de todas las etapas de los procedimientos de compras y contrataciones de la entidad, incluyendo su incorporación a sistemas de información y aspectos institucionales.
 - h. Consolidado del sistema de información relacionado con los hallazgos y recomendaciones de las auditorías concurrentes llevadas a cabo durante el programa.
- 4.4 Los plazos de entrega de los informes periódicos requeridos son los siguientes:
- c. Informe trimestral: diez días calendario posteriores al trimestre vencido.
 - d. Informe final: veinte días calendario posteriores al semestre vencido.
- 4.5 El Coordinador del Programa aprobará u observará el informe final en igual plazo del que dispone la consultoría para presentarlos, contado a partir de su recepción. Si no se pronunciara en tal plazo, se les dará por aprobados.

V. CALIFICACIONES

- 5.2 Para ejecutar la consultoría, el(la) consultor(a) deberá reunir al menos los siguientes requisitos:
- a. Formación académica en ingeniería civil; con estudios de postgrado en materias afines a las anteriores (específicamente auditoría).
 - b. Al menos diez años de experiencia como ingeniero civil, y por lo menos cinco años como auditor, en la ejecución de consultorías afines al objetivo de la cooperación técnica en cuestión;
 - c. Dominio del idioma español, oral y escrito.

VI. DURACION

- 6.1 La Consultoría tendrá una duración de seis (6) meses, contado a partir de la firma del contrato respectivo

GUATEMALA
APOYO A LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS (CGC)
EN EL DESARROLLO DE AUDITORIAS CONCURRENTES
(GU-T1030)

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA
ABOGADO
(NACIONAL)

I. ANTECEDENTES

- 1.1 En 14 de mayo de 2002, el Congreso Nacional aprobó la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas (CGC)¹. Como resultado de esta aprobación se designa

un nuevo Contralor quien constituye un equipo de trabajo para liderar el futuro del ente contralor del país. Así comienza un importante proceso de cambios al interior de la Contraloría. Posteriormente y con la asunción de la administración del Presidente Berger, se producen nuevos cambios gerenciales en la CGC. La nueva Administración continúa la tarea de modernización del ente contralor, avanzando no sólo en la implantación del Sistema Integrado de Administración

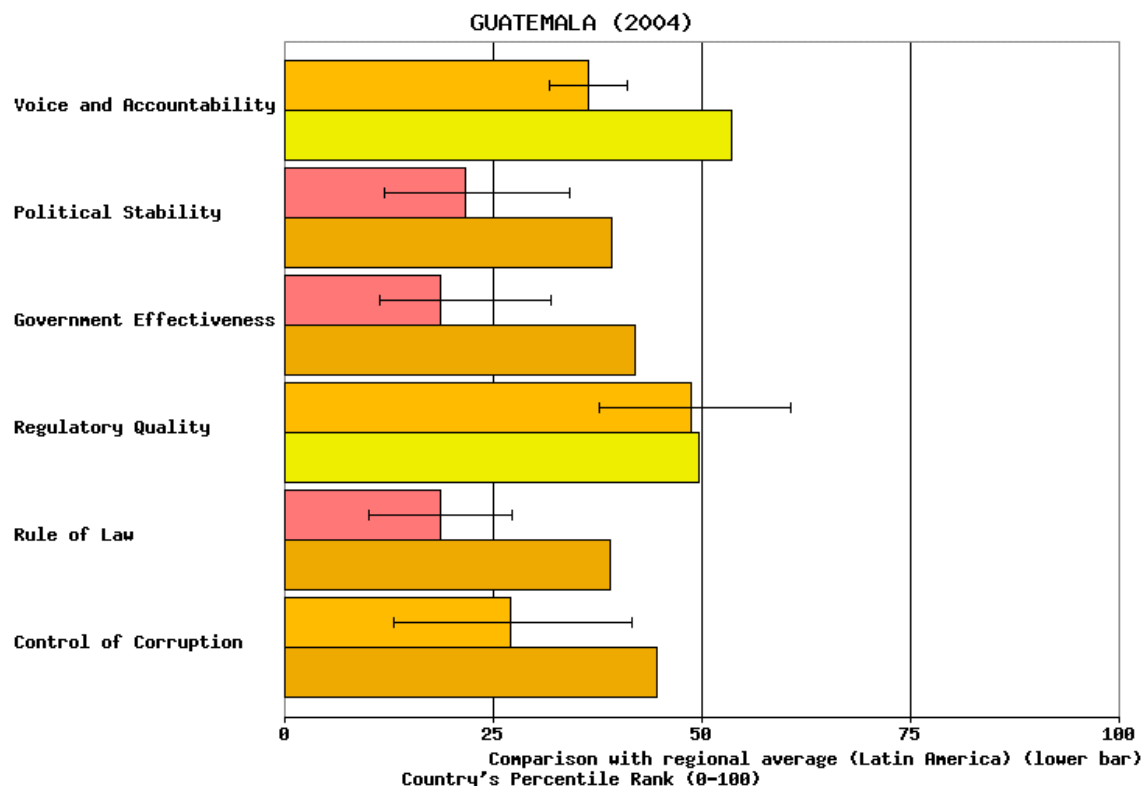
CGC. (1) Naturaleza Jurídica: Institución técnica descentralizada, con independencia funcional, técnica y administrativa. Con competencia en todo el territorio nacional y capacidad de establecer delegaciones en cualquier lugar de la República. **(2) Ámbito de Competencia.** Función fiscalizadora externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos y egresos y, en general, todo interés hacendario de los Organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, municipalidades y sus empresas y demás instituciones del sector público no-financiero; de toda persona, entidad o institución que reciba fondos estatales o haga colectas públicas; de empresas no financieras en cuyo capital participe el Estado, bajo cualquier denominación, así como las empresas en que éstas tengan participación. También están sujetos a su fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier persona nacional o extranjera que, por delegación del Estado, reciba, invierta o administre fondos públicos, en lo que se refiere al manejo de éstos.

Financiera-Sistema de Auditoria Gubernamental (SIAF-SAG), programas financiados por el Banco Mundial, sino también en la ampliación de la calidad y cobertura geográfica de las auditorias; así como en otras áreas. Como parte de estos esfuerzos se solicitó la colaboración del Banco para el financiamiento de la cooperación técnica aquí propuesta.

- 1.2 Si se observan los indicadores de gobernabilidad para Guatemala (de acuerdo al Instituto para la Gobernabilidad y Anticorrupción del Banco Mundial para el año 2004, ver gráfica más abajo), se debe concluir que los cambios estructurales que requiere el país dependen, en gran medida, a la labor de una Contraloría sólida, moderna y eficiente. El montar un sistema de auditorias concurrentes (auditorias de gestión) estaría encaminando a la CGC en el camino correcto. Si bien se debería ejecutar un programa integral de modernización

¹ El Decreto Ley No. 31-2002 refiere a la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Posteriormente, se reglamenta dicha Ley Orgánica mediante el Acuerdo Gubernativo 318-2003.

y fortalecimiento de la entidad, en la medida en que eso no sea posible (el Banco tenía preparada una operación cuyos objetivos apuntaban en esa dirección [GU-0154]) el programa propuesto de auditorías concurrentes tendría un impacto positivo en las funciones de la CGC.



Source: D. Kaufmann, A. Kraay, and M. Mastruzzi 2005: Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004 (<http://www.worldbank.org/ubi/governance/pubs/govmatters4.html>)

- 1.3 En la gráfica precedente, se presentan los indicadores para Guatemala (barra superior) para el año 2004, comparados con el promedio para América Latina. En todos los casos (Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas; Estabilidad Política; Eficiencia en la Gestión del Gobierno; Calidad Regulatoria; Imperio de la Ley; y, Control de la Corrupción) **Guatemala está por debajo del promedio**. Este es el desafío, no sólo para todas las autoridades guatemaltecas, sino muy especialmente para la CGC.
- 1.4 La operación se justifica dado que hay una marcada debilidad en el país respecto del control interno. A través del programa de auditorías concurrentes, la CGC se capacitaría en el tema y, a través de la interacción establecida bajo sus funciones, con otras instituciones del sector público, estaría en capacidad de entrenar y formar las unidades de auditoría interna de dichas instituciones, fortaleciendo así el sistema de control interno del ejecutivo. Adicionalmente, las ventajas que implica un sistema de auditorías concurrentes de corregir sobre la marcha, tendría beneficios importantes al final de los ejercicios, facilitando las auditorías *ex-post* de la CGC.
- 1.5 El Banco ha logrado una experiencia positiva en Honduras y Nicaragua en cuanto a un programa de auditorías concurrentes (ver 1059/SF-HO y 1064/SF-NI). La metodología consiste en lograr intervenciones puntuales durante los procesos (sean financieros, sean

de adquisiciones, etc.) independientemente de la etapa de cada proceso (planificación, formulación, ejecución, etc.) y delineando recomendaciones a la institución sobre la marcha de cada proceso a efectos de que los mismos se corrijan o se fortalezcan. Esto facilita la intervención *ex-post* del ente contralor, en la medida en que las recomendaciones sean tomadas en cuenta. En efecto, entre los principales beneficios de esta metodología se pueden citar: (a) la habilidad de “corregir” sobre la marcha, haciendo más eficiente y eficaz la ejecución; y (b) el impacto en el trabajo más eficiente de la CGC, por lo que, el mayor tiempo invertido en la etapa de ejecución de proyectos resulta en una carga de trabajo sensiblemente menor durante las auditorías *ex-post*. Dado que esta es una metodología relativamente nueva, la CGC no cuenta con los recursos humanos apropiados para llevarla a cabo, de hecho, es lo que sustenta la intervención propuesta a través de esta cooperación técnica.

II. LA COOPERACIÓN TÉCNICA

- 2.1. En agosto de 2006, el Banco aprobó la cooperación técnica de apoyo a la Contraloría General de Cuentas (CGC), cuyo objetivo general es el de cooperar con la CGC en sus esfuerzos de modernizar y fortalecer la institución a efectos de cumplir de manera eficiente con el mandato que le asigna la constitución de la república. Mas específicamente, se comenzaría un esfuerzo de capacitación y entrenamiento de los cuadros técnicos de la CGC en **auditorías concurrentes**, práctica que la institución hoy por hoy no lleva a cabo.
- 2.2. A tales efectos y según se detalla en el Plan de Operaciones correspondiente, se contratarán consultorías internacionales y nacionales especializadas, y se adquirirá un mínimo de equipamiento. El objetivo es formar y capacitar equipos técnicos multidisciplinarios, con énfasis en el sector de infraestructura (dada la relevancia del sector en las actividades del ejecutivo) y sobretodo, aquellos proyectos relacionados con el esfuerzo de reconstrucción; capaces de cumplir con los objetivos del programa (programa de auditorías concurrentes) y, a su vez, hacerlo sostenible en el tiempo.

III. ALCANCE GENERAL DEL SERVICIO

- 3.1. La consultoría desarrollará las funciones enumeradas más abajo y las demás que se establezca en la Propuesta Técnica que desarrolle el/la consultor(a), en estrecha colaboración con las autoridades; el equipo técnico de la CGC y el Coordinador del Programa:
 - a. En estrecha coordinación con el Coordinador, apoyar la planificación e implantación y, acompañar la ejecución del programa de auditorías concurrentes, a llevarse a cabo por la cooperación técnica.
 - b. Apoyar y activamente colaborar en la capacitación y entrenamiento de los técnicos asignados por la CGC al programa; apoyar en la ejecución del programa de capacitación y entrenamiento; y, en la coordinación de los trabajos de los técnicos de

- la CGC, asignados por las autoridades de la entidad para ser entrenados y capacitados sobre el tema.
- c. Apoyar al Coordinador en la elaboración de los informes requeridos por el programa, incluyendo el informe trimestral, final y los relacionados al programa de capacitación.
 - d. Las tareas que realice la consultoría, en ningún caso podrán constituirse en impedimentos o generar dificultades o atrasos en el desempeño habitual de los funcionarios de la entidad.
- 3.2. La consultoría prestará los servicios durante un período de seis (6) meses, contado desde el inicio de la ejecución de los mismos.

IV. INFORMES Y DOCUMENTOS

- 4.1 La consultoría deberá mantener un archivo con toda la documentación relacionada al servicio, actuaciones frente a la entidad y a cualesquiera otros interlocutores, así como el detalle de sus actividades, en soporte físico y magnético, en *software* de uso común. La CGC y el Banco tendrán acceso a dicho archivo.
- 4.2 Como parte integral de sus obligaciones, la consultoría deberá colaborar en la preparación y presentación de los Informe Trimestrales mencionados en los términos de referencia de los consultores internacionales.
- 4.3 La consultoría presentará al Coordinador del Programa, un Informe Final que incluirá, al menos:
- a. Análisis y recomendaciones acerca de los resultados del programa de auditorías concurrentes, debilidades técnico-administrativas detectadas en los procesos de: programación de proyectos, incluyendo su relación con la formulación presupuestaria; ejecución de proyectos, incluyendo ejecución presupuestaria; cumplimiento de las normas vigentes en materia de auditoría, procesos de compras y contrataciones *vis-a-vis* las normas legales y reglamentarias relativas a dichos procesos.
 - b. Análisis y recomendaciones acerca de todas las etapas de los procedimientos de compras y contrataciones aplicados en la entidad, incluyendo su vinculación a sistemas de información (GUATECOMPRAS) y sus aspectos institucionales.
 - c. Consolidado de todas las actividades desarrolladas.
 - d. Consolidado de todas las recomendaciones formuladas.
 - e. Consolidado de todas las recomendaciones aplicadas por cada entidad.
 - f. Grado de cumplimiento de cada una de las tareas propuestas.

- g. Consolidado del análisis y recomendaciones acerca de todas las etapas de los procedimientos de compras y contrataciones de la entidad, incluyendo su incorporación a sistemas de información y aspectos institucionales.
 - h. Consolidado del sistema de información relacionado con los hallazgos y recomendaciones de las auditorías concurrentes llevadas a cabo durante el programa.
- 4.4 Los plazos de entrega de los informes periódicos requeridos son los siguientes:
- e. Informe trimestral: diez días calendario posteriores al trimestre vencido.
 - f. Informe final: veinte días calendario posteriores al semestre vencido.
- 4.5 El Coordinador del Programa aprobará u observará el informe final en igual plazo del que dispone la consultoría para presentarlos, contado a partir de su recepción. Si no se pronunciara en tal plazo, se les dará por aprobados.

V. CALIFICACIONES

- 5.1 Para ejecutar la consultoría, el(la) consultor(a) deberá reunir al menos los siguientes requisitos:
- a. Formación académica en abogacía. Se dará mayor preferencia si el(a) candidato(a), en adición, tiene estudios de postgrado en materias afines a las anteriores (específicamente auditoría).
 - b. Al menos diez años de experiencia ejerciendo como abogado; y preferentemente en la ejecución de consultorías afines al objetivo de la cooperación técnica en cuestión;
 - c. Dominio del idioma español, oral y escrito.

VI. DURACIÓN

- 6.1 La Consultoría tendrá una duración de seis (6) meses, contado a partir de la firma del contrato respectivo.

GUATEMALA

APOYO A LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS (CGC) EN EL DESARROLLO DE AUDITORIAS CONCURRENTES (GU-T1030)

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA ANALISTA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN (NACIONAL)

I. ANTECEDENTES

- 1.1 En 14 de mayo de 2002, el Congreso Nacional aprobó la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas (CGC)¹. Como resultado de esta aprobación se designa

un nuevo Contralor quien constituye un equipo de trabajo para liderar el futuro del ente contralor del país. Así comienza un importante proceso de cambios al interior de la Contraloría. Posteriormente y con la asunción de la administración del Presidente Berger, se producen nuevos cambios gerenciales en la CGC. La nueva Administración continúa la tarea de modernización del ente contralor, avanzando no sólo en la implantación del Sistema Integrado de Administración

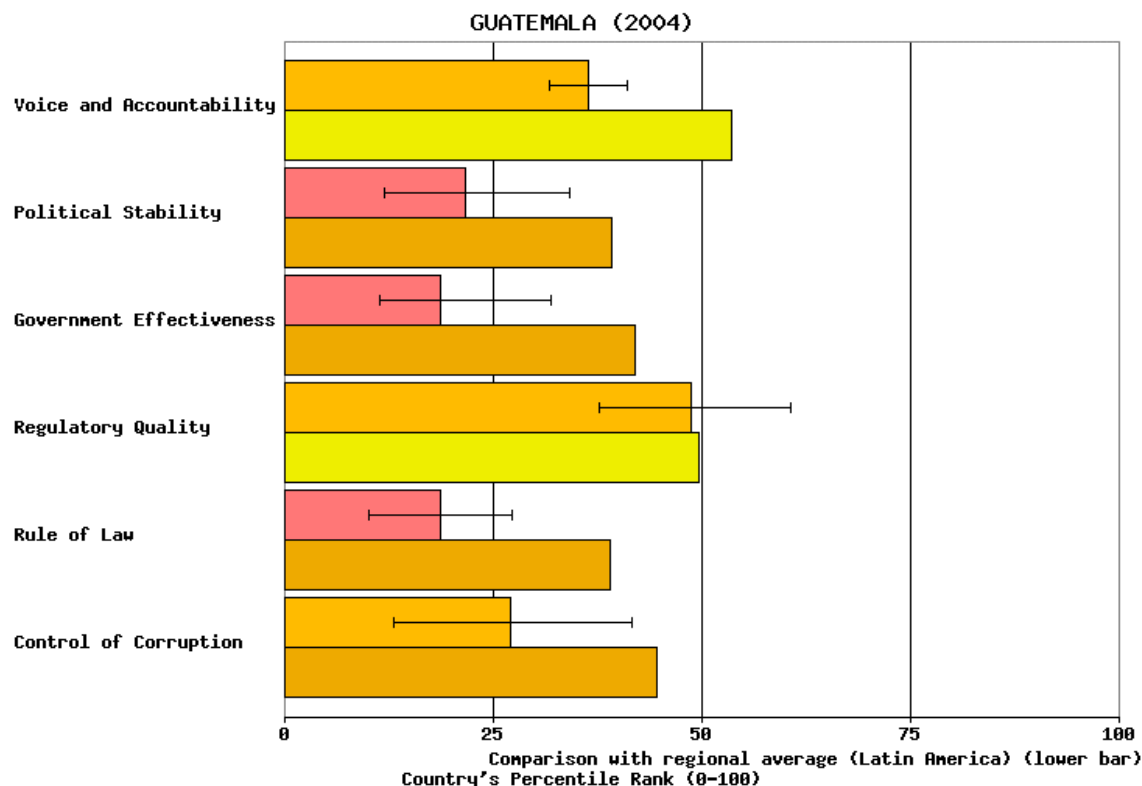
CGC. (1) Naturaleza Jurídica: Institución técnica descentralizada, con independencia funcional, técnica y administrativa. Con competencia en todo el territorio nacional y capacidad de establecer delegaciones en cualquier lugar de la República. **(2) Ámbito de Competencia.** Función fiscalizadora externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos y egresos y, en general, todo interés hacendario de los Organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, municipalidades y sus empresas y demás instituciones del sector público no-financiero; de toda persona, entidad o institución que reciba fondos estatales o haga colectas públicas; de empresas no financieras en cuyo capital participe el Estado, bajo cualquier denominación, así como las empresas en que éstas tengan participación. También están sujetos a su fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier persona nacional o extranjera que, por delegación del Estado, reciba, invierta o administre fondos públicos, en lo que se refiere al manejo de éstos.

Financiera-Sistema de Auditoria Gubernamental (SIAF-SAG), programas financiados por el Banco Mundial, sino también en la ampliación de la calidad y cobertura geográfica de las auditorias; así como en otras áreas. Como parte de estos esfuerzos se solicitó la colaboración del Banco para el financiamiento de la cooperación técnica aquí propuesta.

- 1.2 Si se observan los indicadores de gobernabilidad para Guatemala (de acuerdo al Instituto para la Gobernabilidad y Anticorrupción del Banco Mundial para el año 2004, ver gráfica más abajo), se debe concluir que los cambios estructurales que requiere el país dependen, en gran medida, a la labor de una Contraloría sólida, moderna y eficiente. El montar un sistema de auditorias concurrentes (auditorias de gestión) estaría encaminando a la CGC en el camino correcto. Si bien se debería ejecutar un programa integral de modernización

¹ El Decreto Ley No. 31-2002 refiere a la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Posteriormente, se reglamenta dicha Ley Orgánica mediante el Acuerdo Gubernativo 318-2003.

y fortalecimiento de la entidad, en la medida en que eso no sea posible (el Banco tenía preparada una operación cuyos objetivos apuntaban en esa dirección [GU-0154]) el programa propuesto de auditorías concurrentes tendría un impacto positivo en las funciones de la CGC.



Source: D. Kaufmann, A. Kraay, and M. Mastruzzi 2005: Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004 (<http://www.worldbank.org/ubi/governance/pubs/govmatters4.html>)

- 1.3 En la gráfica precedente, se presentan los indicadores para Guatemala (barra superior) para el año 2004, comparados con el promedio para América Latina. En todos los casos (Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas; Estabilidad Política; Eficiencia en la Gestión del Gobierno; Calidad Regulatoria; Imperio de la Ley; y, Control de la Corrupción) **Guatemala está por debajo del promedio**. Este es el desafío, no sólo para todas las autoridades guatemaltecas, sino muy especialmente para la CGC.
- 1.4 La operación se justifica dado que hay una marcada debilidad en el país respecto del control interno. A través del programa de auditorías concurrentes, la CGC se capacitaría en el tema y, a través de la interacción establecida bajo sus funciones, con otras instituciones del sector público, estaría en capacidad de entrenar y formar las unidades de auditoría interna de dichas instituciones, fortaleciendo así el sistema de control interno del ejecutivo. Adicionalmente, las ventajas que implica un sistema de auditorías concurrentes de corregir sobre la marcha, tendría beneficios importantes al final de los ejercicios, facilitando las auditorías *ex-post* de la CGC.
- 1.5 El Banco ha logrado una experiencia positiva en Honduras y Nicaragua en cuanto a un programa de auditorías concurrentes (ver 1059/SF-HO y 1064/SF-NI). La metodología consiste en lograr intervenciones puntuales durante los procesos (sean financieros, sean

de adquisiciones, etc.) independientemente de la etapa de cada proceso (planificación, formulación, ejecución, etc.) y delineando recomendaciones a la institución sobre la marcha de cada proceso a efectos de que los mismos se corrijan o se fortalezcan. Esto facilita la intervención *ex-post* del ente contralor, en la medida en que las recomendaciones sean tomadas en cuenta. En efecto, entre los principales beneficios de esta metodología se pueden citar: (a) la habilidad de “corregir” sobre la marcha, haciendo más eficiente y eficaz la ejecución; y (b) el impacto en el trabajo más eficiente de la CGC, por lo que, el mayor tiempo invertido en la etapa de ejecución de proyectos resulta en una carga de trabajo sensiblemente menor durante las auditorías *ex-post*. Dado que esta es una metodología relativamente nueva, la CGC no cuenta con los recursos humanos apropiados para llevarla a cabo, de hecho, es lo que sustenta la intervención propuesta a través de esta cooperación técnica.

II. LA COOPERACIÓN TÉCNICA

- 2.1 En agosto de 2006, el Banco aprobó la cooperación técnica de apoyo a la Contraloría General de Cuentas (CGC), cuyo objetivo general es el de cooperar con la CGC en sus esfuerzos de modernizar y fortalecer la institución a efectos de cumplir de manera eficiente con el mandato que le asigna la constitución de la república. Mas específicamente, se comenzaría un esfuerzo de capacitación y entrenamiento de los cuadros técnicos de la CGC en **auditorías concurrentes**, práctica que la institución hoy por hoy no lleva a cabo.
- 2.2 A tales efectos y según se detalla en el Plan de Operaciones correspondiente, se contratarán consultorías internacionales y nacionales especializadas, y se adquirirá un mínimo de equipamiento. El objetivo es formar y capacitar equipos técnicos multidisciplinarios, con énfasis en el sector de infraestructura (dada la relevancia del sector en las actividades del ejecutivo) y sobretodo, aquellos proyectos relacionados con el esfuerzo de reconstrucción; capaces de cumplir con los objetivos del programa (programa de auditorías concurrentes) y, a su vez, hacerlo sostenible en el tiempo.

III. ALCANCE GENERAL DEL SERVICIO

- 3.1 La consultoría desarrollará las funciones enumeradas más abajo y las demás que se establezca en la Propuesta Técnica que desarrolle el/la consultor(a), en estrecha colaboración con las autoridades; el equipo técnico de la CGC y el Coordinador del Programa:
 - a. En estrecha coordinación con el Coordinador, apoyar la planificación e implantación y, acompañar la ejecución del programa de auditorías concurrentes, a llevarse a cabo por la cooperación técnica.
 - b. Apoyar y activamente colaborar en la capacitación y entrenamiento de los técnicos asignados por la CGC al programa; apoyar en la ejecución del programa de capacitación y entrenamiento; y, en la coordinación de los trabajos de los técnicos de

- la CGC, asignados por las autoridades de la entidad para ser entrenados y capacitados sobre el tema.
- c. Apoyar al Coordinador en la elaboración de los informes requeridos por el programa, incluyendo el informe trimestral, final y los relacionados al programa de capacitación.
 - d. Las tareas que realice la consultoría, en ningún caso podrán constituirse en impedimentos o generar dificultades o atrasos en el desempeño habitual de los funcionarios de la entidad.
- 3.2 La consultoría prestará los servicios durante un período de seis (6) meses, contado desde el inicio de la ejecución de los mismos.

IV. INFORMES Y DOCUMENTOS

- 4.1 Como parte integral de sus obligaciones, la consultoría deberá elaborar y presentar al equipo técnico de la CGC (a través del Coordinador), en original y dos copias en papel y en una copia magnética a cada uno, los informes y documentos que se indican más abajo. Todos los informes y documentos deberán contener un Resumen Ejecutivo y un índice de contenidos que facilite su lectura.
- 4.2 La consultoría presentará un Informe Trimestral que incluirá, al menos:
- a. Sumario de todas las actividades desarrolladas por el Consultor.
 - b. Dificultades encontradas para el cabal cumplimiento del Servicio.
 - c. Como parte del Informe del Especialista en Auditorías Concurrentes y en colaboración con dicha consultoría, listado de recomendaciones, por entidad y por proyecto, formuladas como resultado de las auditorías ejecutadas como parte del programa.
 - d. Diagrama de barras indicando el avance de cada tarea propuesta.
- 4.3 La consultoría presentará un Informe Final que incluirá como parte del Informe del Especialista en Auditorías Concurrentes, análisis y recomendaciones acerca de los resultados del programa de auditorías concurrentes, debilidades técnico-administrativas detectadas en los procesos de: programación de proyectos, incluyendo su relación con la formulación presupuestaria; ejecución de proyectos, incluyendo ejecución presupuestaria; cumplimiento de las normas vigentes en materia de auditoría, procesos de compras y contrataciones *vis-a-vis* las normas legales y reglamentarias relativas a dichos procesos.
- 4.4 Los plazos de entrega de los informes periódicos requeridos son los siguientes:
- a) Informe trimestral: diez días calendario posteriores al trimestre vencido.
 - b) Informe final: veinte días calendario posteriores al semestre vencido.

- 4.5 El Coordinador aprobará u observará el informe trimestral y el final en igual plazo del que dispone la consultoría para presentarlos, contado a partir de su recepción. Si no se pronunciara en tal plazo, se los dará por aprobados.

V. CALIFICACIONES

- 5.1 Para ejecutar la consultoría, el consultor deberá reunir al menos los siguientes requisitos:
- a. Formación académica a nivel de maestría en Sistemas de Información, Ciencias de las Comunicaciones, IT, o similar.
 - b. Al menos cinco (5) años de experiencia como consultor(a) internacional; preferentemente en consultorías relacionadas con auditorías concurrentes.
 - c. Experiencia específica en procesos de preparación y ejecución de programas de modernización de organismos públicos y/o del sector público.
 - d. Dominio del idioma español, oral y escrito.

IV. DURACIÓN

- 6.1. La Consultoría tendrá una duración de seis (6) meses, contado a partir de la firma del contrato respectivo.

GUATEMALA

APOYO A LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS (CGC) EN EL DESARROLLO DE AUDITORIAS CONCURRENTES

(GU-T1030)

PLAN DE ADQUISICIONES

I. GENERAL

1. Información sobre el Proyecto

Términos y condiciones financieras				
Prestatario: Contraloría General de Cuentas (CGC) Agencia Ejecutora: CGC			Período de Amortización:	N/a
			Período de Gracia:	N/a
			Período de Desembolso:	12
Fuente	Monto US\$	%	Tasa de interés:	N/a
BID (FOE)	250.000	89	Supervisión e Inspección	
Local	30.000	11	Comisión de Crédito	
Total	280.000	100	Moneda	

2. Fecha de la aprobación del Plan de Adquisiciones por el Banco: n/a

3. Fecha del Aviso General de Adquisiciones: n/a

4. Período cubierto por el Plan de Adquisiciones: 12 meses

II. BIENES, OBRAS Y SERVICIOS DISTINTOS A LOS DE CONSULTORIA

1. **Valores de umbral para el examen previo.** Decisiones sobre adquisiciones sujetas a un examen previo por parte del Banco conforme se señala en el Apéndice I de las Políticas para la adquisición de obras y bienes:

	Método de adquisición	Valores de umbral para aplicación	Comentarios
1.	Licitación Pública Internacional (LPI) y Licitación Internacional Limitada (LIL)		
2.	Licitación Pública Nacional (LPN).		
3.	LPI		
4.	LPN		
5.	LPI		
6.	Comparación de Precios	25.000	
7.	Contratación Directa		

2. **Precalificación de Oferentes.** N/a

3. **Procedimientos Propuestos para Componentes de Desarrollo Impulsados por la Comunidad.** N/a

4. **Otros Arreglos Especiales en materia de Adquisiciones:** n/a

5. **Paquetes de Adquisiciones con Métodos y Calendarios:**

1	2	3	4	5	6	7	8
No. Ref.	Descripción del Contrato	Costo estimado (US\$)	Método de Adquisición	Precalificación (Sí/No)	Preferencia por elementos nacionales (bienes) (sí/no)	Examen del Banco (previo/posterior)	Fecha tentativa para la presentación de las ofertas
1.	Laptops (10)	15.000	CP	No	No	Posterior	JUL/06
2.	Servidores (2)	10.000	CP	No	No	Posterior	JUL/06

III. SELECCIÓN DE CONSULTORES

1. **Valores de Umbral para el Examen Previo:**

	Método de Selección	Valores de umbral para el examen previo	Comentarios
1.	Proceso Competitivo de Selección con publicidad internacional (firmas)	<200.000	
2.	Proceso Competitivo de Selección con publicidad nacional solamente. (firmas)	>200.000	
3.	Selección Directa (firmas)	Hasta 500.000	
4.	Selección de Consultores Individuales por Comparación de Calificaciones	<200.000	
5.	Selección Directa de Consultores Individuales	Hasta 100.000	

2. **Lista corta compuesta exclusivamente por consultores nacionales.** Para efectos de lo estipulado en el párrafo 2.7 de las Políticas de Consultores, la lista corta de consultores para contrataciones con costos estimados menores al equivalente de US\$200.000 por contrato podrá estar conformada en su totalidad por consultores nacionales.

3. **Otros Arreglos Especiales de Selección.** N/a

4. **Contratos de Consultoría con Métodos de Selección y Calendarios.**

1	2	3	4	5	6	7
No. ref.	Descripción del contrato	Costo estimado (US\$)	Método de Selección	Examen del Banco (previo/posterior)	Fecha prevista para presentación de las ofertas.	Comentarios
I.	Consultores Individuales					
	Especialista Auditorias Concurrentes	39.000	C. Calif	No	Jun/06	
	Ingeniero Civil/Auditor	39.000	C. Calif	No	Jun/06	
	Ingeniero Civil/Auditor	19.200	C. Calif	No	Jun/06	
	Contador Público	19.200	C. Calif	No	Jun/06	
	Abogado	19.200	C. Calif	No	Jun/06	
	Analista de Sistemas	19.200	C. Calif	No	Jun/06	

--	--	--	--	--	--	--

IV. Actividades de Formación de Capacidad en los Organismos Ejecutores y Calendarios previstos. N/a

No. de Actividad	Descripción de la Actividad/Resultado Esperado.	Costo Estimado US\$	Duración Prevista	Fecha de Inicio	Comentarios

GUATEMALA

APOYO A LA CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS (CGC) EN EL DESARROLLO DE AUDITORIAS CONCURRENTES

(GU-T1030)

MARCO LOGICO DEL PROGRAMA

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir a mejorar la ejecución en programas y proyectos del sector público, con énfasis en el área de infraestructura.	La ejecución de programas y proyectos de infraestructura relacionados con la emergencia, mejora en términos de tiempo y calidad.		
PROPOSITO			
CGC fortalecida mediante la adopción del programa de auditorias concurrentes o de gestión.	1.1 Reducción del 10% de los tiempos en los procesos de compras y contrataciones de las entidades beneficiarias como resultado de una labor mas eficiente de la CGC a través del programa de auditorias concurrentes.	Informe de evaluación de impacto.	El programa de la CGC mantiene el apoyo de las autoridades del Ejecutivo
COMPONENTES			
Programa de auditorias concurrentes implantado; cuadros técnicos de la CGC capacitados y entrenados.	1.1 Al menos 50 auditorias concurrentes llevadas a cabo en aquellos proyectos e instituciones beneficiarias del programa, como parte del proceso de capacitación “in-situ”. Las auditorias incluyen todos los procesos de adquisiciones de bienes y contrataciones de obras y servicios, personales o de firmas, desde la planificación y presupuestación, hasta la entrega del producto final.	Informe final del programa.	Las recomendaciones de las auditorias se incorporan en prácticas futuras de entidades beneficiarias
	1.2 Al menos 25 seguimientos realizados sobre la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes de auditorias sobre procesos de adquisiciones, al final del programa.	Informe final del programa.	
	1.3 Al menos 3 seguimientos de las auditorias realizadas sobre la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes de auditorias de control interno.		

GUATEMALA

APOYO A LA CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS (CGC) EN EL DESARROLLO DE AUDITORIAS CONCURRENTES

(GU-T1030)

MARCO LOGICO DEL PROGRAMA

COMPONENTES			
	1.4	Al menos 100 funcionarios de los equipos multidisciplinarios capacitados y entrenados en el proceso de auditorias concurrentes, incluyendo definiciones de muestras, identificación y selección de proyectos de acuerdo a su estado de avance; preparación y redacción de recomendaciones; seguimiento y evaluación de recomendaciones, etc.	Informe final del programa
	1.5	Al menos 50 funcionarios de equipos multidisciplinarios capacitados y entrenados como capacitadores.	Informe final del programa
	1.6	100% de equipamiento adquirido al segundo mes de iniciada la ejecución de la operación.	Actas de entrega