

PD-ABC-555

1.55.12

**REPORTE PRELIMINAR**

**ASISTENCIA A LA CONTRALORIA GENERAL**

**DE LA REPUBLICA**

**octubre de 1990**

***Presentado a:***

USAID Tegucigalpa  
Honduras

**MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL**

600 Water Street S.W., NBU 7-7  
Washington, D.C. 20024

telephone: (202) 484-7170  
telex: 4990821MANSY fax: (202) 488-0754

1530-003/D1 (WP51)  
(1-91)

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
SECCION A: PROGRESO GENERAL DEL PROYECTO .....	7
A.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	7
A.2 LA TRANSFORMACION DE INSUMOS EN PRODUCTOS	
A.2.1 OBJETIVOS Y PLANES DESARROLLADOS PARA LA REFORMA DE LA DGR .....	14
A.2.2 PAPEL Y ATRIBUCIONES DE LA CGR .....	16
A.2.3 ADOPCION POR LA CGR DE LAS NORMAS GUBERNAMENTALES DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS .....	17
A.2.4 CAPACITACION DE LOS AUDITORES DE LA CGR .....	20
A.3 CUMPLIMIENTO DE PROPOSITOS .....	22
A.4 CUMPLIMIENTO DE METAS .....	26
SECCION B: DIRECCION Y ADMINISTRACION	
B.1 PRINCIPALES RESULTADOS .....	27
B.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	30
B.3 SUSTENTACION DE LOS ESFUERZOS DEL PROYECTO .....	34
B.4 REFERENTE AL PROYECTO SOBRE CORRUPCION/RESPONSABILIDAD	36
SECCION C: LECCIONES APRENDIDAS .....	38
SECCION D: METODOLOGIA .....	39

**ANEXOS:**

**A: PERSONAS CON LAS QUE SE TUVO CONTACTO ..... 43**

**B: LISTA DE LOS DOCUMENTOS EXAMINADOS ..... 44**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **EVALUACION DE LA ASISTENCIA BRINDADA A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA.**

#### **Objetivos e Historia de la Donación.**

El Convenio de Donación para Asistencia a la Contraloría General de la República (CGR) fue suscrito en agosto de 1988, con el propósito de fortalecer su capacidad para la aplicación de técnicas modernas de auditoría, brindar asistencia a otras entidades gubernamentales en la puesta en ejecución de sistemas de control interno y otras prácticas conexas de administración financiera. Los cuatro resultados del proyecto son los siguientes: 1) Formulación de los objetivos institucionales; 2) Definición del papel de la CGR y sus relaciones con otras instituciones del Estado; 3) Introducción a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas; y, 4) Capacitación del Personal.

Antes de emprender el Proyecto, la CGR era considerada como una organización inefectiva, políticamente motivada, que efectuaba revisiones de cuentas al estilo antiguo. Ese estado de cosas y otros problemas de la CGR fueron confirmados por un informe de diagnóstico efectuado en 1987 por Price Waterhouse, que contenía ocho recomendaciones principales encaminadas a mejorar la imagen y efectividad de la CGR por medio de la capacitación, de modo que pudiera realizar auditorías al estilo moderno que incluyeran estados financieros, un dictamen de revisiones de control interno y recomendaciones, así como una sección referente al cumplimiento.

La Misión incorporó las recomendaciones contenidas en el Informe de Diagnóstico de Price Waterhouse en un Convenio de Donación por un monto de US\$495,000 para un período de dos años, el que fue suscrito en agosto de 1988. El Convenio de Donación estipulaba un contrato de asistencia técnica a largo plazo. El Grupo contratado consistía de un Jefe de Grupo y de un Consultor en Capacitación. El Grupo de Asistencia Técnica ha brindado asistencia en la formulación de reglas y normas, disposiciones referentes a personal y en brindar servicios de control de calidad. Otras contribuciones del Proyecto de Donación incluyen los fondos en Dólares para la adquisición de equipo de computación y de oficina, así como fondos para gastos en moneda local.

#### **Propósitos y Métodos de Evaluación**

El propósito de esta evaluación es el de determinar: 1) La efectividad de la donación para el logro de los objetivos del Proyecto; 2) La efectividad de la asistencia técnica para mejorar las operaciones de auditoría de la Contraloría General; 3) El alcance de la institucionalización que se ha logrado en actividades administrativas y de capacitación, y respecto a las posibilidades de su seguimiento después de la terminación del proyecto; y, 4) La formulación de recomendaciones respecto a los esfuerzos que debe emprender la Contraloría General para aumentar su credibilidad dentro del Sector Público.

La evaluación de la CGR se fundamenta en la visita efectuada a Honduras, durante 15 días -- del 3 de septiembre al 5 de octubre de 1990 -- por el Sr. James R. Furkey, Contador Público Certificado de Management Systems International (MSI). Durante este período, el evaluador ha tenido la oportunidad de consultar ampliamente a miembros de la Misión de USAID/Honduras; a los auditores y directivos de la CGR; reunirse con las dependencias que reciben servicios de la CGR; sostener entrevistas con el Grupo de Asistencia Técnica a Largo Plazo; revisar los proyectos de normas de auditoría, del manual de organización y del manual de personal; observar los cursos de capacitación; y, revisar informes de auditoría, tanto del estilo antiguo como del nuevo, para los clientes de la CGR.

El Convenio de Donación se incorporó en un Macro Lógico para establecer normas contra las cuales se pueda medir el progreso de la donación. Entre los indicadores de efectividad de la donación se incluyen: la terminación de auditorías de estilo moderno; la modernización de los sistemas administrativos de la CGR; la adopción de reglamentos de personal; los cambios en la Ley de la CGR de Honduras; la preparación y adopción de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas; y, la capacitación del personal de la CGR en la preparación de auditorías del nuevo estilo.

## **Resultados**

La evidencia reunida en esta evaluación pone de manifiesto que el Proyecto ha alcanzado sus principales objetivos y que en algunos aspectos ha superado las expectativas consideradas. A pesar del atraso en el inicio de la asistencia técnica a largo plazo, hasta julio de 1989, la donación ha aumentado la capacidad de los auditores de la CGR a un nivel donde pueden hacer y están efectuando auditorías al estilo moderno. La dirección de la CGR y el personal técnico a largo plazo de Price Waterhouse, constituyen un grupo de profesionales altamente calificado, que comparte su interés de promover el mejoramiento de las auditorías gubernamentales en América Latina.

Los logros alcanzados mediante la donación pueden apreciarse claramente cuando se les compara con las aportaciones y propósitos previstos de la donación, como sigue:

- *Formulación de Objetivos Institucionales:* Algunos de los resultados de la donación han sido la modernización de la estructura administrativa y funcional de la CGR, mediante el establecimiento de nuevas oficinas de capacitación y procedimientos, la formulación del manual de clasificación de personal y el establecimiento de un departamento de procesamiento de datos con sistemas computarizados para las áreas administrativas.
- *Definición del Papel de la CGR y sus relaciones con otras Instituciones del Estado:* Uno de los resultados del proyecto lo constituye la formulación del proyecto para modificar la ley que rige a la CGR, con el fin de mejorar la base legal para la ejecución de las auditorías con el nuevo estilo y de cobrar a las entidades auditadas un porcentaje de sus

presupuestos para cubrir los servicios de auditoría de la CGR. Se espera que el proyecto de ley sea presentado al Congreso de Honduras a principios de 1991.

- *Se impartieron cursos y seminarios* al personal de otras dependencias públicas de Honduras sobre control interno y otros tópicos.
- *Introducción a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptada:* Se han preparado proyectos de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, así como la mayor parte del Manual de Auditoría, que deberá estar concluido y aceptado a finales de 1990.
- *Capacitación del Personal:* Uno de los resultados más significativos del proyecto ha sido la capacitación, virtualmente, de todos los auditores de la CGR durante un curso de capacitación intensiva de cuatro meses de duración. Todas las personas que han tenido contacto con el curso y con los Auditores que lo recibieron, incluyendo los propios estudiantes, la dirección de la CGR, así como los clientes y el personal de asistencia técnica a largo plazo han tenido comentarios favorables al respecto.
- *Ejecución de Auditorías de Estilo Moderno:* La CGR ha efectuado, a septiembre de 1990, cinco auditorías de estilo moderno, dos auditorías financieras conexas y tres auditorías de estados financieros de instituciones que van desde un organismos que maneja US\$ 1 millón para el abastecimiento de alimentos básicos a personas necesitadas, hasta un Banco Agrícola de Desarrollo con un capital de US\$120 millones. Los informes contenían estados financieros y su correspondiente dictamen, una sección referente al control interno y resultados, así como recomendaciones y una sección referente al cumplimiento. Todas las auditorías en el nuevo estilo fueron hechas profesionalmente. A la fecha no se ha efectuado ninguna auditoría de funcionamiento.
- *Cumplimiento de Metas:* Aunque aún es prematuro para conocer el efecto que el mejoramiento de las operaciones de la CGR pueda tener sobre el manejo de fondos de una manera eficiente y totalmente responsable por el Sector Público de Honduras, fueron alentadoras las apreciaciones expresadas por diversas directivos de la administración de las dependencias grandes del sector público respecto al nuevo estilo de auditorías.
- *Sustentación:* Tomando en cuenta que todos los auditores de la CGR han recibido un curso intensivo de capacitación de cuatro meses de duración, el retorno a efectuar auditorías con el estilo antiguo sería difícil que ocurriera. La actual administración está comprometida a lograr el mejoramiento de la capacidad de auditoría de la CGR hasta que

concluya su mandato en 1992. La sustentación a largo plazo del propósito del proyecto de efectuar auditorías de estilo moderno, dependerá de la voluntad de los hondureños de aprobar las modificaciones a la Ley que rige la CGR, de aumentar la asignación presupuestaria de la CGR y del compromiso de los futuros directivos de la CGR.

## **CONCLUSIONES**

El proyecto ha logrado, en todo su alcance, los objetivos establecidos en el Convenio de Donación, con el progreso alcanzado en la modernización de la administración de la CGR, la preparación del proyecto que incluye las modificaciones en la ley que rige la CGR, el proyecto de cambios en las Normas de Auditoría Gubernamentales Generalmente Aceptadas, y con la capacitación brindada a todos los auditores de la CGR en métodos de auditoría moderna. En consideración a que el grupo de asistencia técnica a largo plazo no concluirá su trabajo sino hasta finales de 1990, debido al tardío inicio de su contrato, julio de 1989, algunos de los resultados establecidos en la donación aún no han sido concluídos.

## **RECOMENDACIONES**

- 1.1 AID debe dar seguimiento a la aceptación formal del Manual de Clasificación de Personal.
- 1.2 La CGR debe reorganizar sus departamentos de auditoría con un número de Auditores aproximadamente igual en cada Departamento.
- 1.3 La CGR debe completar la dotación de personal al Departamento de Planificación, Organización y Sistemas de Auditoría y al Centro de Capacitación Profesional de los Auditores Gubernamentales.
- 2.1 AID debe dar seguimiento, motivar y ayudar a la CGR para que se adopten las modificaciones propuestas en la Ley que rige a la CGR.
- 2.2 AID debe proporcionar fondos adicionales para cursos y seminarios a ser impartidos a otros funcionarios en las áreas financieras y contables del Gobierno.
- 3.1 AID debe dar seguimiento a la aceptación y uso de las Normas de auditoría Generalmente Aceptadas de Honduras y al Manual de Auditoría.
- 3.2 AID debe proporcionar fondos para la continuación de las actividades de control de calidad, después de la terminación de la asistencia técnica a largo plazo.
- 3.3 La CGR debe poner en ejecución un método formal de seguimiento de los resultados y de las recomendaciones formuladas por las auditorías.

- 4.1 AID debe proporcionar fondos para una mayor capacitación de los Auditores de la CGR.
- 4.2 AID debe proporcionar fondos en 1991 para supervisión de los Auditores de la CGR.
- 4.3 A largo plazo, AID debe considerar la donación de fondos para una ampliación de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas de Honduras, que incluya auditorías de funcionamiento en el caso de que la CGR pueda aumentar sus disponibilidades de recursos presupuestarios, ya sea mediante un aumento en la asignación presupuestaria o por medio del cobro de servicios a los clientes.

## **LECCIONES APRENDIDAS**

Las lecciones aprendidas del proyecto son las siguientes:

- 1) Que la CGR ha podido mejorar su capacidad para hacer auditorías de estilo moderno con cantidades modestas de asistencia técnica y de apoyo proporcionadas a una dirección receptiva;
- 2) Apparently, la capacitación de los auditores dará como resultado un aumento medible de la productividad de los auditores, de tal forma que la CGR podrá brindar más servicios de auditoría y de mejor calidad como resultado de la donación.
- 3) Debe darse seguimiento a las actividades iniciales de capacitación por medio de una mayor supervisión de control de calidad para poner en práctica el material aprendido en los cursos de capacitación.

## **A.1 Objetivos del Proyecto**

El Proyecto se inició con una solicitud presentada por el Contralor General de la República de Honduras para la realización de un estudio tendiente a modernizar la Contraloría General de la República (CGR). En 1987, la firma Price Waterhouse efectuó un estudio de diagnóstico de la CGR para determinar el verdadero estado en que se encontraba la institución y buscar los medios para elevar el nivel y modernizar la CGR. Price Waterhouse encontró que la CGR fue establecida de conformidad a una Ley de 1957, que le permitía el uso de técnicas modernas de auditoría, pero que había concentrado sus actividades en la revisión de cuentas y en las cuentas a cobrar a los empleados. El informe presentaba ocho recomendaciones principales, las cuales fueron incorporadas en un Convenio de Donación mediante el cual AID otorgó a la Contraloría una donación por un monto de US\$500,000 durante un período de dos años. La donación tenía como propósito fortalecer la CGR por medio de la aplicación de técnicas modernas de auditoría y la asistencia brindada a otras entidades gubernamentales para la puesta en ejecución de un sistema de control interno y prácticas de administración financiera conexas. Se espera que el logro de los propósitos del proyecto así como de otras acciones emprendidas por el Gobierno de Honduras conducirán a la meta prevista de un manejo de fondos eficiente y totalmente responsable por el Sector Público de Honduras.

Los cuatro principales productos a obtenerse de conformidad al Convenio de Donación son los siguientes:

1. Formulación de Objetivos Institucionales;
2. Definición del papel de la CGR y sus relaciones con otras instituciones del Estado;
3. Introducción a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas; y,
4. Capacitación del Personal.

Los objetivos, metas, productos e insumos del proyecto han sido incorporados en un Macro Lógico en las siguientes páginas. La revisión efectuada por el Grupo de Management Systems International (MSI) sigue el formato del Macro Lógico.

## ASISTENCIA A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA

### Marco Lógico

---

**RESUMEN NARRATIVO****INDICADORES VERIFICABLES  
OBJETIVAMENTE****MEDIOS DE VERIFICACION****SUPOSICIONES**

---

**META:**

El manejo eficiente de fondos y con toda responsabilidad por el Sector Público de Honduras

- Se efectúan auditorías en todas las dependencias gubernamentales.
- Los Informes de Auditoría, a lo largo de varios años, muestran que las recomendaciones han sido atendidas y que la eficiencia ha mejorado.
- Todas las dependencias gubernamentales tienen inventarios de sus bienes y otros elementos de ayuda a la contabilidad.

- Revisión de una muestra de las auditorías de las dependencias del Gobierno de Honduras durante varios años.
- Revisión de una muestra de los sistemas de contabilidad de las dependencias del Gobierno de Honduras.

ASISTENCIA A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA

Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPOSICIONES
<p><b>PROPOSITO:</b></p> <p>Que la Contraloría General de la República (CGR) realice efectivamente las funciones de auditoría utilizando procedimientos modernos y asista a otras dependencias del sector público en el establecimiento de sistemas y controles financieros apropiados.</p>	<p><b>ESTADO A LA FINALIZACION DEL PROYECTO (EOPS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La CGR efectúa rutinariamente auditorías financieras y/o de programas y auditorías de funcionamiento, en oposición a las auditorías de gastos tradicionales.</li> <li>■ Las dependencias del sector público de Honduras han formulado y puesto en ejecución sistemas de control interno y prácticas de administración financiera conexas apropiadas, tales como el requerimiento de la firma de dos personas en los cheques y la revisión de esas transacciones por una tercera persona independiente.</li> <li>■ La CGR tiene la capacidad financiera, técnica y administrativa, así como el interés y la voluntad de apoyar el uso de métodos modernos de auditoría y de brindar capacitación al nuevo personal a su servicio después de la finalización del Proyecto de AID.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revisión de las auditorías efectuadas (o contratadas) por la CGR para determinar el grado de utilización de los métodos modernos de auditoría.</li> <li>■ Revisión de los sistemas de control interno y de las prácticas de administración financiera conexas de una muestra de las dependencias del Gobierno de Honduras.</li> <li>■ Sustener entrevistas con el personal de esas dependencias y de la CGR para evaluar el papel desempeñado por la CGR en las actividades de formulación y reforma de los sistemas de esas dependencias.</li> <li>■ Revisar las proyecciones presupuestarias de la CGR y entrevistar al personal y a los usuarios de los productos y servicios de la CGR con respecto a la capacidad e intenciones para el futuro de la CGR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los funcionarios de alto nivel del Gobierno valoran las prácticas de administración financiera sólidas y esperan que las dependencias del sector público manejen con responsabilidad los fondos asignados.</li> </ul>

ASISTENCIA A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA

Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPOSICIONES
-------------------	--	------------------------	--------------

PRODUCTOS:

1. Formulación de Objetivos y Planes para la Reforma de la CGR

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los objetivos de la organización han sido definidos y hechos del conocimiento del personal.</li> <li>■ Los planes para mejorar la eficiencia y la efectividad de los procedimientos presupuestarios de la CGR están siendo formulados y puestos en ejecución.</li> <li>■ Los planes para mejorar los procedimientos de planificación de la CGR están siendo formulados y puestos en ejecución.</li> <li>■ Los planes para mejorar la supervisión dentro de la CGR están siendo formulados y puestos en ejecución.</li> <li>■ Están siendo desarrollados y utilizados los planes para mejorar el sistema de administración de personal, incluyendo la formulación de descripción de puestos y procesos de revisión de desempeño.</li> <li>■ Se han diseñado procedimientos selectivos de reclutamiento de personal para elevar los recursos humanos de la institución.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revisión de las declaraciones por escrito de los objetivos organizativos.</li> <li>■ Entrevistas con el personal referentes a su conocimiento de los objetivos de la CGR.</li> <li>■ Revisión de los planes y de la evidencia existente referente a la puesta en ejecución de los planes para mejorar los sistemas de presupuesto, planificación, supervisión y de manejo de personal existentes en la CGR.</li> </ul> |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revisión de los procedimientos de reclutamiento.</li> </ul>  |

## ASISTENCIA A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA

### Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPOSICIONES
<p>2. El papel y las atribuciones de la CGR y de otros organismos de administración financiera del sector público han sido claramente definidos y bien comprendidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Se ha formulado y se está utilizando un sistema para asegurar el desarrollo profesional del personal, incluyendo los planes de capacitación individuales.</li><li>■ Las personas en la CGR y en otras dependencias del sector público pueden enunciar el papel y las atribuciones de la CGR y compararlas con los papeles y atribuciones de organismos de administración financiera en las dependencias gubernamentales.</li><li>■ La CGR celebra reuniones regulares con esas dependencias de administración financiera para compartir información y eliminar las dificultades que se puedan presentar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Revisión de los programas y procedimientos de desarrollo profesional.</li><li>■ Sostener entrevistas con el personal de la CGR y con miembros del personal de administración financiera de otras dependencias del sector público.</li><li>■ Revisión de las actas de las reuniones.</li></ul>	
<p>3. La CGR adopta las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas para el Gobierno (GAGAS) y mejora su capacidad de revisión administrativa y de auditoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ El Departamento de Planificación, Organización y Sistemas de Auditoría (DAPOS) prepara y hace circular declaraciones de política en las que se adopta formalmente el DAPOS.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>■ La CGR establece y dota de personal al nuevo Departamento de Planificación, Organización y Sistemas de Auditoría (DAPOS).</li></ul>

ASISTENCIA A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA

Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPOSICIONES
	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Se formulan y se ponen a la disposición del personal y de los auditores bajo contrato los métodos y procedimientos aplicables al GAGAS, tales como el Manual de Auditoría Gubernamental del Sector Público.</li><li>■ El personal de DAPOS actúa como coordinador efectivo de los esfuerzos de modernización de la CGR, estableciendo normas, organizando actividades de capacitación, preparando planes anuales de auditoría y coordinando otros trabajos conexos.</li><li>■ Se concluye la evaluación de la CGR sobre las ventajas en tiempo y en costo del uso de auditores privados; los resultados se incorporan al proceso de planificación de las auditorías.</li><li>■ La CGR tiene copias archivadas de todas las auditorías, incluyendo las de los auditores externos.</li><li>■ Se ha desarrollado y se encuentra en operación un sistema para el rastreo de las auditorías y para el registro y seguimiento del status de las recomendaciones.</li><li>■ Se han formulado y están en uso procedimientos para evaluar la calidad de las auditorías, ésto es, proporcionar regularmente al Congreso de Honduras informes sobre la calidad de las auditorías y sobre el status de las recomendaciones de las auditorías.</li></ul>		

## ASISTENCIA A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA

### Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPOSICIONES
<p>4. El personal de la CGR ha sido entrenado en técnicas modernas de auditoría y se ha conformado un cuadro de capacitadores para la enseñanza de esas practicas al personal nuevo.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Todos los miembros del personal de la CGR han recibido cursos de capacitación en métodos modernos de auditoría.</li><li>■ Trece miembros del personal de la CGR han recibido cursos para capacitadores y tienen conocimientos para brindar capacitación a otras personas en técnicas modernas de auditoría.</li><li>■ Se ha proporcionado supervisión adecuada al personal recientemente capacitado, por ejemplo, revisión de su trabajo en las primeras dos o tres auditorías realizadas después de recibir la capacitación por personal de experiencia de la CGR y por un capacitador del método moderno.</li><li>■ Existen para todo el personal profesional de la CGR planes de desarrollo profesional, incluyendo planes para una capacitación formal.</li></ul>		

## ASISTENCIA A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA

### Marco Lógico

---

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPOSICIONES
-------------------	---	------------------------	--------------

---

#### INSUMOS

1. La asistencia técnica está estableciendo nuevos objetivos y planes para reformar los procedimientos operativos de la CGR.
  - US\$238,000 del Presupuesto del Proyecto
2. La asistencia técnica está definiendo los papeles y responsabilidades de la CGR y de otros organismos de administración financiera del sector público, incluyendo la celebración de talleres de trabajo y seminarios para este propósito.
  - US\$10,000 del Presupuesto del Proyecto
3. Asistencia técnica en la introducción de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (GAGAS) y en el mejoramiento de los procedimientos de la contratación y de seguimiento de las auditorías.
  - US\$514,000 del Presupuesto del Proyecto

ASISTENCIA A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA

Marco Lógico

---

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPOSICIONES
-------------------	---	------------------------	--------------

---

- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| 4. La capacitación del personal y de los capacitadores de la CGR, incluyendo el presupuesto de todos los materiales requeridos para la capacitación. | ■ US\$168,000 del Presupuesto del Proyecto |  |  |
| 5. Revisiones financieras y de evaluación del Proyecto.  | ■ US\$65,000 del Presupuesto del Proyecto  |  |  |

## LA TRANSFORMACION DE INSUMOS A RESULTADOS

### A.2.1. Objetivos y Planes de Reforma Desarrollados para la CGR.

La primera finalidad del proyecto fue desarrollar objetivos y planes para reformas que incluyen:

- a) Mejorar la eficiencia de la Administración Interna de la CGR, que incluye Presupuesto, Planeamiento, Supervisión, Personal, y la Contratación de Auditores externos, y;
- b) Medios para elevar el desenvolvimiento institucional como ser criterios para reclutamiento selectivo y desarrollo profesional.

Para asegurarse si los objetivos de la CGR fueron formalizados y comunicados al personal, se revisaron los informes escritos de la política a seguir. Estas normas disponibles consistían de un Organigrama (Diagrama en Bloque) y de un informe de la política/funciones. El informe se titula "Objetivos y Funciones de la Contraloría General de la República de Honduras", tiene 32 páginas que describen las responsabilidades de la CGR bajo la ley y las funciones de los trece departamentos/oficinas que hay en la organización. Al 25 de septiembre de 1990 solo los capítulos del informe que tratan acerca del entrenamiento y los Departamentos de Planificación han sido aprobados por el Contralor. Sin embargo, la ley que faculta a la CGR es conocida por los empleados.

La Contraloría está también enfocando sus objetivos en los cambios de la ley hondureña que gobierna la CGR. Las revisiones a la ley, que ha sido puesta en proyecto, revisada por el Contralor, revisada por una asesoría legal, actualmente está siendo revisada por una segunda firma legal hondureña.

En relación al mejoramiento de los procedimientos contables y de presupuesto de la CGR, la Empresa Price Waterhouse ha preparado un manual contable de 26 páginas que incluye un catálogo de cuentas y un nuevo sistema contable y de presupuesto. Se ha contratado una firma programadora hondureña: a Alan Mendoza, Sistemas de Cómputo y Servicios, para que elabore los programas contables y los sistemas de presupuesto, así como los sistemas computarizados que a continuación se brindan:

1. Seguridad
2. Finiquitos
3. Conabilidad
4. Nómina de Sueldos (Planilla)
5. Presupuesto
6. Activos Fijos

Los sistemas deberán ser completados y utilizados a finales del año 1990; los sistemas de cómputo se usarán en una red de dieciseis microcomputadoras financiadas por la AID.

Para mejorar los métodos de la oficina de personal de la CGR, se hizo un manual en borrador de Clasificación de Personal de 180 páginas. El manual contiene la descripción de cada puesto, obligaciones específicas, requisitos, y la educación. También, la mínima experiencia requerida para cada posición. Además se presentó para cada posición una escala salarial con un grado, salario mínimo, ascensos dentro de cada grado, y el salario tope de cada puesto. La CGR ha contratado a la Compañía Fortín López y Asociados quienes son los representantes de la Compañía Deloitte, Haskins y Sells para que analicen este manual de Clasificación de Personal. El informe de ellos, está actualmente siendo revisado por la CGR para determinar el formato final del manual.

Los reclutamientos de personal futuros, en la CGR se llevarán a cabo empleando las normas establecidas en la Manual de Clasificación de Personal. Además, los candidatos serán examinados empleando las pruebas ya desarrolladas bajo el proyecto, así se podrá predecir la persona adecuada para la contabilidad y auditoría.

El desarrollo profesional en la CGR se lleva a cabo en forma de grupo más bien que en forma individual. A todos los empleados profesionales se les han brindado tres cursos, un curso introductorio, Contabilidad Pública y Auditoría Financiera Gubernamental. A medida que se promuevan otros cursos/seminarios, éstos serán anunciados y los empleados tendrán la oportunidad de inscribirse. La selección final de los asistentes a los cursos será hecha por la Administración de la CGR considerando las necesidades de la CGR.

La supervisión ha sido mejorada internamente, empleando a la Compañía Price Waterhouse para supervisar seis equipos de auditores, quienes estarán siguiendo los nuevos estilos de auditoría. A medida se formen otros equipos de auditoría, de las personas que se gradúan de los dos cursos actualmente en progreso, la CGR planea incrementar la supervisión por: 1) llevando a cabo un curso de una semana para supervisores a principios de Octubre, y 2) utilizando a la Compañía Price Waterhouse, también como a dos firmas hondureñas de Contabilidad Pública, Morales, Palao, Williams y a Mendieta y Asociados para supervisar los equipos de auditoría formados recientemente.

## **LA TRANSFORMACION DE INSUMOS A RESULTADOS**

### **A.2.2. Papel Que Desempeña y Responsabilidades de la CGR**

El segundo propósito del proyecto fue la definición de la CGR y su relación con otras agendas responsables de la Administración Financiera en el sector público específicamente, "para introducir la nueva metodología de auditoría y procrear asistencia gubernamental necesaria para los cambios en las políticas de auditoría y sistemas de control interno".

Los resultados producidos bajo este encabezamiento fueron presentados en parte mediante el curso de 44 horas titulado: Introducción a la Administración y Finanzas del Estado, dado a un grupo de 23 auditores internos de varias agencias del Gobierno. Además el Jefe de equipo de la Price Waterhouse bajo el contrato participó en siete seminarios en un período de dos años inclusive uno en noviembre de 1989 titulado: La Aplicación en el Sector Público de Honduras de las pautas del Instituto Americano de Auditores Internos.

La introducción de la nueva metodología de auditoría está siendo manejada por la CGR a nivel de auditoría individual. Es decir, el auditor encargado de un compromiso en particular explicará el propósito y los objetivos de la auditoría al comienzo de la auditoría. La retroalimentación recibida de dos de las primeras cinco organizaciones auditadas, a quienes se auditaron con las nuevas técnicas de auditaje y reportes fue muy favorable después de una introducción del Auditor Supervisor.

Para procrear ayuda gubernamental necesaria para cambiar las prácticas del auditaje, la CGR está tratando de cambiar la ley de 1957 bajo la cuál fue elaborada. Los cambios en la ley son básicamente para orientar la ley hacía un auditaje y control interno moderno y la preocupación en la búsqueda de las pérdidas de propiedades estatales.

Las modificaciones a la ley sugeridas han sido revisadas por la CGR. Una ley promovida por la AID bajo el contrato de Price Waterhouse y dos firmas legales hondureñas. La revisión a la ley actualmente está siendo revisada por una tercera firma legal hondureña. Una vez se incorporen todos los comentarios, se planea que la ley será presentada al Congreso en 1992.

## **LA TRANSFORMACION DE INSUMOS A RESULTADOS**

### **A.2.3. La CGR Adopta las Normas Gubernamentales de Auditaje Generalmente Aceptadas.**

La Tercera finalidad del proyecto fue establecer un Departamento de Auditoría, Planificación, Organización y Sistemas (DAPOS). El que:

- 1) Formulará y emitirá lineamientos técnicos de auditaje gubernamental y de control interno.
- 2) Desarrollará y emitirá políticas internas de la CGR y manuales describiendo las actividades, responsabilidades y funciones de sus diversas unidades y los procedimientos que llevan a cabo.
- 3) Preparará y emitirá manuales profesionales de auditaje y lineamientos para la CGR.
- 4) Desarrollará y publicará el Manual de Auditoría Gubernamental al Sector Público.
- 5) Preparará un plan de auditoría anual.

La CGR ha establecido un Departamento de Auditoría, Planificación, Organización y Sistema que consta de dos personas ayudadas por dos miembros del equipo de la Price Waterhouse financiado por la AID. Los lineamientos y guías generados por el departamento incluyen:

- 1) Pautas de Auditaje Gubernamental Generalmente Aceptados para Honduras (GAGAS de Honduras consta de 19 páginas).
- 2) Conceptos de Control Interno (Consta de 5 páginas).
- 3) Requisitos de Auditores Gubernamentales (Consta de 7 páginas).
- 4) Sistema de Trabajo de Campo para Auditorías Gubernamentales (Consta de 10 páginas).
- 5) Modelos de Reportes (Consta de 11 páginas).
- 6) Guía de la Estructura y Formato de los Reportes de Auditoría Gubernamental (Consta de 21 páginas).
- 7) Guía para Auditor Supervisor (Consta de 21 páginas).

- 8) Código de Etica para Auditores Gubernamentales (Consta de 2 páginas).
- 9) Hojas de Trabajo (Consta de 27 páginas).
- 10) Técnicas de Auditoría Gubernamental (Consta de 13 páginas).
- 11) Personal de Auditoría Gubernamental (Consta de 10 páginas).
- 12) Hallazgos de la Auditoría (Consta de 11 páginas).
- 13) Programas de Auditoría (Consta de 17 páginas).
- 14) Reparos (Consta de 2 páginas).
- 15) Estandares de Control Interno (Consta de 28 páginas).

Los Estandares de Auditoría Gubernamental Generalmente Aceptados para Honduras fueron revisados y comparados con las Normas de Auditoría Gubernamental GR, los del Instituto Latinoamericano de Auditores, el Manual de Auditoría Profesional Latinoamericano para el Sector Público y los estandares de la Organización Internacional de Instituciones Auditoras. El GAGAS de Honduras contiene capitulos sobre estandares generales, normas personales, estandares de trabajo de campo y modelos de informes. Al comparar las normas de Auditoría Gubernamental "GAÓ", el GAGAS de Honduras no contenía un estándar de auditoría de desempeño, ya sea en economía y auditoría de eficiencia o auditorías de programa. Ya que la CGR en la actualidad no está llevando a cabo auditorías de desempeño y no cuenta con el suficiente personal para hacerlo, el no incluir una sección de auditoría de desempeño no presenta problemas. En general el GAGAS de Honduras se lleva a cabo profesionalmente y puede compararse con los estandares GAO y otros estandares.

En la actualidad los estandares estan siendo revisados por una firma hondureña de Contadores Públicos: Tovar, López y Asociados, para obtener su opinión sobre la calidad y el contenido técnico de los estandares, así como su aplicación al contexto hondureño. Después de la resolución de los comentarios de Tovar, López y Asociados, el Contralor emitirá los estandares de Auditoría Finales y el manual de auditoría, los que podrán ser aprobados internamente por la CGR. La emisión de los documentos aprobados se espera para el final del año.

El borrador de los estandares, guías y normas han sido distribuidas a todas aquellas personas quienes han completado el curso de Auditoría Financiera Gubernamental y que estan siendo informalmente usadas debido a la falta de aprobación. A medida se formen equipos de auditoría adicionales de los dos cursos de auditoría actualmente llevandose a cabo (63 auditores), ellos usaran el GAGAS de Honduras en sus auditorías si bién en una base informal hasta que sea aprobado formalmente. Los seis auditores quienes completaron los primeros cursos de auditoría fueron entrevistados para averiguar su conocimiento y aplicación de los estandares. Todos dijeron tener las estandares y que estaban empleando estos estandares.

Al presente, el DAPOS con la asistencia del equipo de Price Waterhouse ha sido muy efectiva en sus esfuerzos de modernizar la CGR. Ha hecho en borrador los estándares y guías de auditoría, el manual de clasificación de personal, informes de política/función y ha entrenado virtualmente todo el personal de auditoría de la CGR con material de cursos que ella ha desarrollado. La DAPOS también prepara el Plan Anual de Auditoría para la CGR.

Después de completar las auditorías y la aceptación formal de las recomendaciones de la entidad auditora, a los dos tipos de hallazgos/ recomendaciones se les da seguimiento de diferentes maneras. Los hallazgos para auditorías de entidades hondureñas consisten en hallazgos tales como deficiencias de control interno y reparos o cuentas por cobrar a empleados debido a pérdida/mal uso/robo de propiedad del Estado. Actualmente a las Cuentas por Cobrar a Empleados se les ha dado seguimiento por otra agencia del Gobierno de Honduras. Otros hallazgos en la auditoría actualmente se les da seguimiento por la agencia auditada y por la CGR en la auditoría del siguiente año. La CGR tiene el plan de que el departamento de Auditoría Interna de cada organización auditada haga el seguimiento a las recomendaciones en la auditoría. Aún no ha sido implementada y no hay seguimiento formal de las recomendaciones.

## LA TRANSFORMACION DE INSUMOS A RESULTADOS

### A.2.4. Entrenamiento Para Auditores de la CGR.

El cuarto propósito del proyecto fue:

1. Entrenar al personal de la CGR.
2. Instruir a los entrenadores.
3. Desarrollar material de entrenamiento.

Al 30 de septiembre de 1990, tres cursos principales que fueron impartidos en la CGR fueron como sigue:

CURSO	PERSONAL ENTRENADO		HORAS
	TOTAL	MUJARES	
1. Introducción a la Administración y Finanzas del Gobierno	212	85	44
2. Contabilidad Pública	184	69	280
3. Auditoría Financiera Gubernamental	141	57	280

El número de personas entrenadas en el curso de cuatro meses de entrenamiento representa virtualmente todo el personal profesional de la CGR. El inspector asistió a uno de los cursos de Auditoría Financiera Gubernamental impartido por uno de los instructores de la CGR y encontró una persona de treinta y cuatro ausente (llegada tarde) y una viva participación en la clase. El material del curso fue preparado profesionalmente y orientado hacia aspectos prácticos de una auditoría. Todas las personas entrevistadas del Contralor de la CGR a personas que tomaron el curso manifestaron que la falta de entrenamiento en auditorías era el problema número uno en la CGR antes del proyecto. Los auditores quienes han trabajado en la CGR de cinco a treinta años, todos elogiaron el curso y manifestaron que habían aprendido mucho de él y se encontraban más diestros debido al curso, con más confianza y que los estandares y técnicas presentadas les permitían que la calidad de su trabajo mejorara sustancialmente.

Un resultado no contemplado por el proyecto fue la formación de un centro de entrenamiento referido como el Centro de Entrenamiento Profesional de Auditores del Estado, que consiste en dos aulas de clase, una oficina para el personal instructor, por dos instructores de la CGR. El Centro de Entrenamiento diseñó un curso titulado "Introducción a Procesamiento de Datos, Procesador de Palabras y Hojas Electrónicas de Trabajo" para once personas de la CGR sin asistencia técnica del proyecto.

El Centro de Entrenamiento desarrolló todo el material de entrenamiento para los cursos impartidos hasta la fecha.

Los resultados de los instructores entrenados dió rendimiento con un curso de 35 horas impartido a un grupo selecto de catorce empleados de la CGR del 11 al 14 de septiembre de 1989. Dos de los cuales actualmente hacen la función de entrenadores con los asistentes al curso quienes desempeñan la función de instructores temporales. Ya que la institución sólo necesita dos profesores, el tener todos los asistentes como profesores causaría una ruptura a sus obligaciones normales de auditoría.

Actualmente, los equipos de auditores están siendo supervisados con asistencia técnica del personal de la Price Waterhouse. Cuando el número aproximado de sesenta y tres auditores hayan completado estos dos últimos cursos de Auditoría Financiera Gubernamental, actualmente en proceso, la Contraloría programa llevar a cabo un curso de Supervision de Auditoría; de una semana para estudiantes seleccionados y utilizarlos como supervisores. Además, la CGR ha programado emplear a dos firmas hondureñas de Contadores Públicos además de la Compañía Price Waterhouse, para supervisar o proveer control de calidad a los reportes finales de auditoría. .

Planes de desarrollo individual para el personal de la CGR no existen. En vez de eso, se les brindará a los nuevos empleados los tres cursos preliminares desarrollados en este nuevo proyecto, con respecto al desarrollo del entrenamiento/profesional que se llevará a cabo para el personal de la CGR, el entrenamiento será impartido por medio de cursos y seminarios en el Centro de Entrenamiento Profesional para Auditores Gubernamentales. Los temas a tratar incluyen supervisión de auditoría, preparación de informes de auditoría, relaciones humanas, motivación, y escritura técnica. Los avisos de las siguientes oportunidades de entrenamiento se anunciarán y los empleados que tengan interés se inscriben. La administración de la CGR seleccionará las personas que participarán en los cursos basándose en las necesidades del personal de CGR.

### A.3. APROVECHAMIENTO AL NIVEL DE FINALIDAD

Como se menciona en el convenio de contrato, el propósito del mismo fue de "reforzar la Contraloría General de la República para que aplique técnicas modernas de auditoría y que asista otras entidades gubernamentales para que implementen sistemas de control interno y prácticas administrativas financieras relacionadas". Los indicadores del estado final del proyecto relacionado son los siguientes:

- a. El desenvolvimiento financiero o auditorías ejecutadas son rutinariamente llevadas a cabo por la CGR como opuestas a los estilos obsoletos de auditoría de gastos.
- b. Agencias del sector público en Honduras están mejorando los sistemas de control interno y las prácticas administrativas financieras relacionadas.
- c. La CGR tiene la capacidad financiera, técnica, y administrativa, y el interés y el deseo de conservar el uso de métodos modernos de auditoría y entrenar personal nuevo para su aplicación después que la ayuda del AID termine.

A partir del 30 de septiembre de 1990 cinco auditorías financieras se llevarán a cabo usando la nueva metodología, como sigue:

<b>Nombre de la Organización Tipo de Entidad</b>	<b>Período Auditado</b>	<b>Tipo de Auditoría</b>
1) Banco Nacional de Desarrollo Nacional (BANADESA) U.S.\$ 120 Millones Banco de Desarrollo Agrícola	1 de enero de 1988 31 de dic de 1989	Auditoría Financiera relacionada de la Cartera de Préstamos con revisión del control interno del origen de los préstamos, mantenimiento y procedimientos de recaudación.
2) Banco Nacional de Suplidora Nacional de Productos Basicos (BANASUPRO) U.S.\$ 1 millón Agencia Abastecedora Alimentos Básicos a personas necesitadas	1 de enero de 1989 31 de dic de 1989	Auditoría de Estados Financieros con opinión hallazgos y recomenda- ciones sobre control interno y opinión al respecto.

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 3) Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones (INJUPEMP)<br>U.S.\$ 100 Millones para Cooperativas de Ahorro y Crédito para empleados gubernamentales. | 1 de enero de 1989<br>31 de dic de 1989 | Auditoría de Estados Financieros con opinión hallazgos y recomendaciones sobre control interno y opinión al respecto.  |
| 4) Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP)<br>U.S.\$ 3.5 Millones<br>Instituto Técnico Gubernamental  | 1 de enero de 1989<br>31 de dic de 1989 | Auditoría de Estados Financieros con opinión, hallazgos y recomendaciones sobre control interno y opinión al respecto. |
| 5) Proyecto de Mejoramiento del Pequeño Agricultor (CAFICULTOR)<br>U.S. 60 Millones<br>Proyecto para ayudar pequeños agricultores.                        | 1 de enero 1988<br>31 de dic de 1989    | Auditoría de Estados Financieros con opinión, hallazgos y recomendaciones al respecto.                                 |

Como se muestra arriba, las auditorías llevadas a cabo hasta la fecha con la nueva metodología eran auditorías financieras, ya sea auditorías de Estados Financieros o auditorías financieras relacionadas, no auditorías ejecutadas. La auditoría de Estados Financieros determine: 1) si los Estados Financieros de una entidad auditada presentan con claridad la posición financiera, resultados de operaciones, y movimientos de efectiva o cambios en la posición financiera con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y 2) si la entidad ha cumplido con las leyes y regulaciones en aquellas transacciones y eventos que podrían tener un efecto material en los Estados Financieros. Las auditorías financieras relacionadas incluyen: determinar 1) si los reportes financieros, y artículos relacionados tales como elementos, cuentas de fondos, han sido presentados claramente, 2) si la información financiera fue presentada con criterio establecido o declarado, 3) si la entidad se ha adherido al cumplimiento de los requisitos financieros específicos.

De los cinco reportes ejecutados en el nuevo estilo, tres: BANASUPRO, INJUPEMP, e INFOP tenían reportes usando el viejo estilo de un período previo para los cuales se podría hacer una comparación entre los reportes del nuevo y del viejo estilo. Los reportes en el viejo estilo eran un análisis de cuentas específicas tales como: Efectivo en Banco, Rentas, y Cuenta de Gastos Varios. Recaudaciones de empleados adeudadas a activos, pérdidas/mal uso/robo (Generalmente debido a reportes enviados con retraso. Con una considerable cantidad de pequeñas recaudaciones. Constituían una gran porción de los reportes en el estilo viejo (tanto como la mitad de algunos reportes). Algunos de los informes contenían Estados Financieros sin formularios especificados y algunos contenían recomendaciones mal orientadas sin ninguna base o razón para las recomendaciones. La calidad del reporte variaba considerablemente dependiendo del Departamento de Auditoría, (la CGR tiene cuatro Departamentos de Auditoría), la institución que estaba siendo auditada y el equipo que estaba ejecutando la auditoría (falta de control de

calidad). Básicamente, los reportes de auditoría en el estilo viejo carecían de enfoque, presentaban mucho detalle en Cuentas Varias y Recaudaciones de Empleados y presentaban recomendaciones sin enfoque o comprobación. En contraste, los reportes de auditoría en el nuevo estilo presentan Estados Financieros o Reportes Financieros, si se trata de una auditoría financiera relacionada, con la opinión del auditor, ya sea que los Estados Financieros fueran presentados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Además, los reportes de auditoría en el nuevo estilo contienen una sección de Control Interno con una opinión, hallazgos específicos y recomendaciones.

También se ha presentado un reporte y opinión en cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables. Además, los reportes contienen material requerido por las leyes hondureñas/costumbres tales como los nombres de oficiales de la organización auditada y una lista de la Cuenta Recaudación de Empleados. El nuevo estilo de reportes de auditoría ha sido un progreso en cuanto al viejo estilo de reportes ya que estos presentan Estados Financieros resumidos que permiten a la administración un vistazo general de la situación financiera de una organización y de la estructura del patrimonio al final de un período. Además el nuevo estilo de reportes pone considerable énfasis en el control interno con los hallazgos y/o recomendaciones presentadas en una condición, criterio, causa, efecto, y formato de recomendación. También, el nuevo estilo de reportes contiene una sección en cumplimiento a las leyes y reglamentos proporcionando a la administración esta información adicional. Es así que el nuevo estilo de reportes contiene Estados Financieros concisos y recomendaciones de control interno futuras para así progresar. Como contraste, el viejo estilo de reportes de auditoría contenían, algunas veces, Estados Financieros en diversos formatos y mucho detalle en varias cuentas de balance. De la manera que estos reportes eran presentados, le era difícil a la administración averiguar el desempeño financiero a la posición económica de una entidad. También en el viejo estilo de reportes se presentaban hallazgos y/o recomendaciones dirigidas a ciertos funcionarios de la organización, es decir, al Jefe de la Administración. Debido a que las recomendaciones no presentaban los hechos o historial y los criterios en los cuales se juzgaban los hallazgos, estos eran menos verosímiles y con menos posibilidades de ser aceptadas por la entidad que se estaba auditando. Además los reportes con el viejo estilo contenían largas listas de Cuentas Por Cobrar a Empleados debido a Pérdidas de Activo/Mal Uso/Robo. Ya que muchas de las cantidades no eran esenciales y debido a que los reportes usualmente se emitían tarde (un reporte para el período de septiembre de 1979 a febrero de 1986 se emitió en julio de 1988), muchas de las cuentas eran incobrables. En resumen, el viejo estilo de los reportes era basado en información financiera disgregada y listas históricas de Cuentas por Cobrar - Empleados, con recomendaciones mal enfocadas y nada substanciales.

Los cinco reportes originales de auditoría fueron excelentes en términos de contenido y presentación. Específicamente bien hecho y pertinente a la situación hondureña en la sección expandida de control interno que será de utilidad para las agencias hondureñas de auditoría para mejorar y elevar la calificación de los sistemas de control interno.

Debido a que el nuevo estilo de reportes de auditoría presentan un análisis de control interno más amplio con hallazgos y mejores recomendaciones en el sistema de control interno de las agencias del sector público en Honduras, debería afectar si las recomendaciones de control

interno en los reportes de auditoría son puestas a la práctica. A medida que se distribuyeron los cinco reportes de auditoría iniciales, a medida que se llevaba a cabo este análisis, era muy prematuro esperar ver resultados en las agencias del sector público auditadas. Sin embargo, para que las agencias auditadas puedan obtener un entendimiento de la aceptabilidad de las recomendaciones de control interno en los reportes de auditoría, se visitaron dos de las agencias auditadas: INJUPEMP e INFOP. Los funcionarios en ambas instituciones notaron un aumento en la calidad, rapidez, y lo pertinente de las recomendaciones entre los reportes de años anteriores y los reportes elaborados este año, después que el auditor recibió el entrenamiento.

En conclusión, es aparente que el proyecto ha logrado la finalidad de su condición, permitiendo y llevando a cabo auditorías, empleando las técnicas modernas. Aunque es muy temprano para esperar ver mejorías en el sistema de control interno en las agencias del sector público de Honduras, ya que los cinco reportes iniciales con el nuevo estilo de auditoría se emitieron recientemente. Las organizaciones inicialmente auditadas indicaron un fuerte interés y deseo de cumplir con las recomendaciones del control interno.

#### A.4 CUMPLIMIENTO DE METAS

La meta del proyecto ha sido que el Sector Público de Honduras maneje los fondos eficientemente y con la mayor responsabilidad. El logro de la meta del proyecto dependerá, además, de la actitud y liderazgo de los funcionarios públicos, del ordenamiento legal hondureño, de la efectividad de otras entidades administrativas y controladoras de Honduras<sup>1</sup> y de las políticas adoptadas por los funcionarios públicos respecto a la administración financiera del sector público. Aunque aún es prematuro para determinar el impacto que el proyecto tendrá sobre la administración financiera del Sector Público de Honduras, es alentadora la receptividad de los directivos de dos de las dependencias públicas a las que se les han efectuado auditorías del nuevo estilo. Adicionalmente, con la sección de control interno que se incluye en los informes de auditoría, en los años futuros los expedientes de las dependencias que han dado cumplimiento a las recomendaciones de control interno, proporcionarán una buena medida de la importancia que la administración de las dependencias auditadas conceden, a controles internos eficientes y, por consiguiente, de la efectividad de la administración financiera de los fondos públicos.

---

<sup>1/</sup> Otras dependencias hondureñas de control/administración financiera son: la Secretaría de Planificación, Coordinación y Presupuesto, la Tesorería General de la República, la Contaduría General de la República, la Proveduría General de la República, la Dirección de Crédito Público, el Centro Nacional de Computación, la Oficina del Procurador General y la Dirección General de Asesoría y Asistencia Técnica Municipal.

## **B.1 Principales Resultados**

El proyecto en su totalidad obtuvo ampliamente los resultados y alcanzó los propósitos previstos en el Convenio de Donación citado, aunque la puesta en ejecución de algunas medidas se encuentra atrasada debido al tardío inicio del contrato de asistencia técnica a largo plazo. La actuación del grupo de asistencia técnica a largo plazo ha sido excelente, como puede ser evaluado por la calidad y cantidad de los documentos producidos (normas, pautas y medidas) y por la efectividad de los cursos de capacitación efectuados, como se aprecia en los comentarios formulados por los estudiantes, por la administración y por los clientes. Los logros del grupo de asistencia técnica a largo plazo son aún más relevantes si se toma en consideración que a septiembre de 1990 el Jefe del grupo había permanecido en Honduras por un periodo de quince meses y el Consultor en asuntos de capacitación por un período de nueve meses. La dirección y la supervisión de la Misión contribuyeron al éxito del proyecto, así como el interés personal y profesional del Contralor y del Sub-Contralor, esfuerzo que hasta la fecha no ha sido compensado con un aumento en el apoyo monetario de parte del Gobierno de Honduras. En el futuro, el interés y apoyo del Gobierno de Honduras serán demostrados mediante la aprobación de cambios en la Ley que permitan a la CGR operar con mayor efectividad y mediante un aumento en las asignaciones presupuestarias de la CGR y/o la aprobación de un sistema que permita el autofinanciamiento de la misma.

En términos generales, la ejecución del proyecto se vio afectada por el atraso en el inicio de la asistencia técnica a largo plazo que retrasó la obtención de algunos de los productos del proyecto y, por consiguiente, la postergación de la fecha de terminación del proyecto hasta diciembre de 1990.

A continuación se presentan los principales resultados específicos para los cuatro elementos del proyecto.

### **B-A.2.1 Objetivos y Planes de las Reformas**

Han sido alcanzados los objetivos y planes de las reformas de la CGR. Los documentos requeridos para efectuar las reformas, incluyendo el Organigrama Estructural de la CGR, el Reglamento Orgánico Funcional de la Contraloría General de la República y la clasificación de personal deben ser aceptados formalmente por la CGR. El aparente atraso en la terminación de estos documentos se debe al hecho de que aunque el proyecto fue firmado en agosto de 1988, la primera asistencia técnica a largo plazo establecida en el Proyecto no llegó sino hasta julio de 1989. La puesta en ejecución se está efectuando fácilmente no se han presentado otras dificultades para la ejecución de este elemento del proyecto.

### **B-A.2.2 Papel y Atribuciones de la CGR.**

Bajo este elemento del proyecto se concluyeron las siguientes actividades: se dictó un curso a los auditores internos de otras dependencias públicas, se participó en siete seminarios, y se terminaron varios proyectos para efectuar cambios en la ley. Aunque las aportaciones para este elemento del proyecto representan solamente el uno por ciento de los fondos del mismo, los

cambios en la ley representan el resultado más importante, sólo superado en importancia por la capacitación de los auditores. Hasta el momento no tenemos conocimiento de dificultades que se hayan presentado para la puesta en ejecución de los cambios en la ley que regula a la CGR, ya que esos cambios no han sido aún presentados formalmente al Congreso de Honduras.

### **B-A.2.3 Adopción por la CGR de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.**

Bajo este elemento del proyecto se estableció el Departamento de Planificación, organización y Sistemas de Auditoría y se concluyeron las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables al Sector Público de la República de Honduras, las cuales se encuentran bajo revisión por una compañía de contadores públicos. Adicionalmente, ha sido concluido el 60 por ciento del Manual de Auditoría, el que está siendo revisado, mientras que la parte por concluir de dicho Manual será terminada antes de finalizar el año 1991. Aunque la emisión de las Normas de Auditoría y el Manual de Auditoría antes mencionados se encuentran atrasados en relación a la fecha originalmente establecida en el Convenio de Donación, ambos serán emitidos con anterioridad a la finalización del trabajo del grupo de asistencia técnica a largo plazo a finales de 1991. Nuevamente, la terminación de este producto con posterioridad a la fecha establecida en el proyecto se debe al inicio tardío de la asistencia técnica a largo plazo. No se encontraron otros problemas en la puesta en ejecución de este elemento.

### **B-A.2.4 Capacitación de los Auditores de la CGR**

Se proporcionó un total de 3,432 horas de capacitación, lo que representa 640 horas para cada uno de los auditores de la CGR. Se impartió un curso de treinta y cinco horas de duración a estudiantes selectos para capacitar al personal de la CGR en métodos de capacitación. Este elemento fue incluido en el proyecto con el fin de enfrentar el problema número uno de la CGR que consiste en la falta de personal capacitado. Se recibió retroacción positiva de todas las personas que tuvieron contacto con los participantes de la capacitación, especialmente de estudiantes, directivos de la CGR y clientes de la CGR. Sería casi imposible mejorar la calidad y cantidad de la capacitación proporcionada con los modestos recursos disponibles del proyecto. Un producto no planificado por el proyecto fue la formación y operación de un centro de capacitación en el que ya se ha impartido un curso. No se presentaron problemas reales en la ejecución de este elemento del proyecto.

## **B.2 Conclusiones y Recomendaciones**

Tal como se hizo en la sección previa en lo referente a los resultados, las conclusiones y recomendaciones están enfocadas a los cuatro elementos de insumo/producto del proyecto.

- 1.1 AID debe dar seguimiento a la aceptación formal y a la utilización del Manual de Clasificación de Puestos y Salarios.

Aunque los resultados obtenidos por el proyecto alcanzaron lo previsto en este elemento, el Manual de Clasificación de Puestos y Salarios no ha sido formalmente aceptado por la CCR. Con el uso del Manual y de sistemas administrativos computarizados, la CGR estaría a un nivel en el cual no necesitaría asistencia adicional para su modernización.

- 1.2 La CGR debe reorganizar sus departamentos de auditoría con un número aproximadamente igual de Auditores en cada Departamento.

Actualmente, en la organización de la CGR existen cuatro departamentos de auditoría: Organismos Municipales, Gobierno Central, Instituciones Gubernamentales y Poder Judicial, los que tienen diferentes cargas de trabajo y diferente número de auditores en cada departamento. Para mejorar la supervisión y el control, la CGR debería reorganizarse para que cada Departamento cuente con un número similar de Auditores.

- 1.3 La CGR debe completar la dotación de personal del Departamento de Planificación, Organización y Sistemas de Auditoría (DAPOS), y el Centro Gubernamental de Capacitación Profesional de Auditores (CEFAG).

Aunque tanto el DAPOS y el CEFAG están dotados de personal y se encuentran actualmente en funcionamiento, parte del personal lo constituyen funcionarios proporcionadas bajo el contrato de asistencia técnica con Price Waterhouse, quienes concluirán sus funciones a finales de 1990. La dotación de personal de conformidad con el Manual de Clasificación de Puestos y Salarios aseguraría mantenimiento de las operaciones y la continuidad de los servicios de los departamentos después de la finalización de la asistencia técnica financiada por AID.

- 2.1 AID debe dar seguimiento y motivar y ayudar a la CGR para que los cambios propuestos en la ley que regula a la CGR se conviertan en Ley.

Aunque con excepción de unos pocos, el proyecto generó casi todos los productos esperados, los cambios permanentes en la CGR sólo estarán garantizados por las modificaciones que se incorporen en la Ley que rige la CGR. Cualquier apoyo, ya sea político o de otra naturaleza, que AID pueda dar para que los cambios propuestos sean incorporados a la Ley, ayudará asegurar que se mantengan a largo plazo los logros alcanzados por el proyecto.

- 2.2 AID debe proporcionar fondos adicionales para cursos y seminarios para otros funcionarios del Gobierno de Honduras en los campos de finanzas y contabilidad.

Este segundo producto del proyecto se obtuvo con los seminarios impartidos y con los proyectos de reformas en la Ley. Sin embargo, en consideración a que ahora la CGR representa una institución con normas más altas, el año 1991 debería ser la fecha oportuna para utilizar el impulso logrado por el ascenso de la CGR para mejorar el control administrativo/ contable/interno de las dependencias auditadas. Con supervisión externa, la CGR cuenta ahora con la capacidad de efectuar revisiones a profundidad de control interno en los organismos que por ley le corresponde auditar. Tales auditorías podrían ser reforzadas mediante cursos/seminarios de capacitación impartidos al personal de control interno de los organismos auditados y a los funcionarios de los mismos, incluyendo a los alcaldes de algunas Municipalidades. Además, ya que la CGR nombra los jefes de auditoría interna de aproximadamente 25 dependencias semi-gubernamentales (muchas de las cuales son las dependencias más grandes de Honduras), las personas nombradas deben ser cuidadosamente seleccionadas, proporcionándose los gastos de capacitación mediante los cursos y seminarios que se consideren necesarios.

### 3.1 AID debe dar seguimiento a la aceptación y cumplimiento de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables al Sector Público de la República de Honduras y del Manual de Auditoría.

Aunque las Normas de Auditoría han sido concluidas y están siendo utilizadas y bajo revisión de parte de una firma de contadores públicos, no han sido formalmente aceptadas por la CGR. El Manual de Auditoría ha sido terminado aproximadamente en un 60 por ciento y estará concluido a finales de 1990. Para garantizar un cambio permanente y el uso de dichos instrumentos, la CGR debe aceptar formalmente tan pronto como sea posible, las propuestas Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables al Sector Público de la República de Honduras y el Manual de Auditoría, incorporándoles los cambios que se consideren pertinentes.

### 3.2 AID debe proporcionar fondos para continuar las actividades de control de calidad después de que haya concluido el contrato de asistencia técnica a largo plazo.

Actualmente, el Jefe del Grupo bajo contrato de asistencia técnica a largo plazo está efectuando actividades de análisis de la calidad en el nuevo estilo de informes de auditoría. Con anterioridad a la partida del Grupo a finales del año, la CGR debe contratar personal con conocimientos de auditoría gubernamental para efectuar actividades de revisión de la calidad de los informes formulados por los auditores de reciente capacitación.

### 3.3 La CCR debe preparar y poner en ejecución un método formal de seguimiento de los resultados y las recomendaciones de las auditorías.

De las dos instituciones públicas visitadas, para las cuales se habían presentado auditorías con el nuevo estilo, en uno de los casos el propio Director de la institución iba a dar seguimiento a las recomendaciones formuladas por la auditoría y en el otro caso, el Presidente iba a nombrar una comisión para el seguimiento de los resultados y recomendaciones sugeridas. La CGR está considerando la adopción de un mecanismo de seguimiento por medio del cual el Auditor Interno de las respectivas dependencias daría seguimiento e informaría de los resultados a la CGR. Dado que actualmente no existe tal sistema, debería de ponerse en vigor tan pronto como sea posible.

#### 4.1 AID debe proporcionar fondos para una mayor capacitación de los Auditores de la CGR.

Aunque se ha brindado capacitación extensiva básica en contabilidad y auditoría a todos los auditores de la CGR y esta ha sido un éxito completo, como puede evaluarse por la calidad de los informes de auditoría producidos y por los comentarios de estudiantes, directivos y clientes, sería de mucha utilidad para el perfeccionamiento de los conocimientos adquiridos, la realización de cursos y seminarios de capacitación adicionales en áreas temáticas tales como auditoría computarizada, relaciones humanas, redacción técnica y preparación de informes.

#### 4.2 AID debe proporcionar fondos para la supervisión de los Auditores de la CGR durante 1991.

Para asegurar que las principios teóricos y prácticos que los auditores han aprendido sean llevados a la práctica, AID debe proporcionar fondos a la CGR en 1991 para la contratación de firmas de contadores públicos para la supervisión de los grupos de auditores de reciente capacitación. Esta supervisión será necesaria hasta que los grupos hayan concluido un número determinado de auditorías y se sientan más seguros de sí mismos.

#### 4.3 AID debe considerar a largo plazo el suministro de fondos para la ampliación de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en Honduras mediante la inclusión de auditorías de funcionamiento en el caso de que la CGR pueda incrementar sus asignaciones presupuestarias o mediante el cobro de sus servicios a los clientes.

La capacidad de los auditores de la CGR a la finalización del Proyecto habrá aumentado de un nivel donde podían realizar auditorías contables al estilo tradicional, a una escala en la cual podrán, con supervisión adicional y control de calidad, para 1991 efectuar auditorías financieras de estilo moderno, incluyendo tanto auditorías de estados financieros como auditorías financieras conexas. Con el personal que actualmente tiene la CGR (aproximadamente 230 personas) y la carga de trabajo asignada (aproximadamente 1300 organismos), con sus limitados recursos la CGR puede efectuar auditorías solamente a entre un 15 a un 20 por ciento de las entidades bajo su responsabilidad fiscalizadora. En este momento, la introducción de auditorías de funcionamiento en la CGR sobrecargaría sus limitados recursos. Cuando la Contraloría General pueda aumentar su presupuesto, tanto mediante un aumento en su asignación presupuestaria como por medio de cualquiera de los dos métodos actualmente bajo estudio, cobrando sus servicios a los organismos por las auditorías efectuadas, o a partir de un porcentaje del presupuesto de la correspondiente entidad destinada a la CGR o mediante cobro efectiva por los servicios prestados, entonces AID deberá proveer fondos para el proyecto de institucionalización de las auditorías de funcionamiento. La ampliación de la autoridad de la CGR para efectuar auditorías de funcionamiento podrá también requerir del apoyo político de los organismos auditados. Esto sugiere la conveniencia de contar con ese apoyo a medida que las entidades auditadas descubran la creciente utilidad y el valor que el nuevo estilo de auditoría significa, especialmente para la ampliación de la sección de control interno.

### B.3 CONSERVACION DEL ESFUERZO DEL PROYECTO

El análisis procuró averiguar si la CGR tiene la habilidad financiera, técnica y gerencial y el interés y voluntad para mantener en uso los métodos modernos de auditoría y de entrenar nuevo personal en su uso, una vez que termine la asistencia de la AID. Primero que todo, virtualmente a todo el personal de la CGR, a sus 140 auditores se les impartió un extenso curso de cuatro meses sobre contabilidad, contabilidad pública y auditoría financiera gubernamental. Tomando en consideración la difícil situación en Honduras y el resultante bajo ciclo comercial en la CGR, estos auditores entrenados deberían permanecer en la CGR por muchos años. Sería poco probable que el nuevo Contralor pudiera desactualizar a los 140 auditores ya entrenados. Además, se espera que el Contralor y el Sub-Contralor permanecerán con la CGR por 1.25 años restantes del período de cinco años y continuarán institucionalizando las nuevas técnicas y/o reportes de auditoría hasta enero de 1992.

Ya que tanto el Contralor como el Sub-Contralor son designados por los partidos políticos por un período de cinco años, los que los reemplacen (que también son designados políticamente) determinarán también el futuro interés a largo-plazo en los propósitos y metas del proyecto. Con certeza una retroalimentación positiva y respaldo de las entidades auditadas, tales como las recibidas del INFOP y el INJUPEMP tal como se describe en una sección anterior alientan al Contralor y Sub-Contralor designados para el año 1992 a continuar con estas nuevas técnicas de auditoría.

El presupuesto de la CGR para los años 1985 hasta 1990 se presenta a continuación con el presupuesto proyectado para 1991.

#### Presupuesto Anual de la CGR en Lempiras

Año	Cantidad del Presupuesto (Millones de Lempiras)
1985	3.6
1986	3.8
1987	3.7
1988	3.8
1989	3.8
1990	3.8
1991 (Estimado)	4.0

Como se podrá notar, el presupuesto de la CGR se ha estancado (declinando en términos reales) en los seis años pasados. Debido al programa de austeridad del Gobierno de Honduras es poco probable que la CGR reciba financiamiento adicional para el año 1991. Sin embargo, como me fue indicado por varios gerentes de auditoría la eficiencia de los nuevos auditores entrenados ha mejorado al compararla con la que tenían antes del entrenamiento. Por lo tanto, logros de una

significantes productividad se realizarán a medida que los gerentes no tengan que explicar continuamente el programa de auditoría, contenido, papeleo, etc., al personal de auditores. Además si los cambios propuestos en las leyes que rigen las operaciones de la CCR se llevan a cabo en 1992, más eficiencias serán afectadas en las funciones de la Contraloría al eliminar ciertos procesos que quitan tiempo dictados por la ley de ese modo la productividad de la CGR recibirá más refuerzos. En consecuencia, aunque no hayan más recursos adicionales en 1991, se brindarán servicios de auditoría adicionales a través de productividad mejorada y la CGR podrá continuar teniendo recursos para seguir con el nuevo estilo de auditoría y el entrenamiento de personal en la misma escala que en 1990.

Los puntos débiles para sostener el proyecto que actualmente existe, es el término medio de falta de supervisión para los auditores recientemente entrenados. La nueva metodología de auditoría ha sido recientemente introducida y en su totalidad, la mitad de los auditores se graduarán de los últimos dos cursos de auditoría en el cuarto trimestre de 1990. Ya que los auditores recientemente entrenados necesitarán supervisión adicional durante sus primeras auditorías varias, la CGR será impuesta a supervisar un gran número de auditores recientemente entrenados en nuevas técnicas, todo a la vez.

Con respecto al entrenamiento, la CGR ha establecido un centro para entrenar auditores gubernamentales que consiste en dos aulas de clase y una oficina que cuenta con dos personas. Una vez se termine el proyecto, es su intención brindar seminarios acerca de temas tales como: relaciones humanas y redacción de reportes. También su intención es brindar tres cursos básicos de contabilidad y/o auditoría para los nuevos empleados. Con el bajo nivel de fondos necesarios para mantener abierto el centro, una vez termine el proyecto, deberá continuar sin más asistencia de la AID.

#### **B.4 REFERENTE AL PROYECTO SOBRE CORRUPCION/RESPONSABILIDAD**

Los documentos conceptuales sobre corrupción/responsabilidad prevén la selección de dos países -- Panamá y otro país -- para realizar proyectos piloto demostrativos para formular y refinar su estrategia. El documento expresa que LAC/REMIID está actualmente brindando asistencia al Contralor General de Panamá en la reestructuración y modernización de su sistema de administración financiera y en la creación de una nueva oficina al Auditor General. Como se reporta en esta evaluación, Honduras está terminando un proyecto de dos años para mejorar la Contraloría General. Aunque el mejoramiento de la Contraloría General de la República puede ser visto como un proyecto exitoso en sí mismo, emprender proyectos complementarios en el sector de la administración pública financiera aumentaría su efectividad en el logro de la meta del proyecto de mejorar el manejo de fondos del sector público de Honduras. El país cuenta con varias dependencias públicas que participan en el funcionamiento de la administración financiera del sector público, incluyendo las siguientes;

- 1) Secretaría de Planificación, Coordinación y Presupuesto
- 2) Dirección General de Presupuesto
- 3) Tesorería General de la República
- 4) Contaduría General de la República
- 5) Proveduría General de la República
- 6) Dirección de Crédito Público
- 7) Centro Nacional de Informática
- 8) Procuraduría General de la República
- 9) Dirección General de Asesoría y Asistencia Técnica Municipal.

Todas estas instituciones han sido evaluadas en el estudio de diagnóstico de Price Waterhouse, intitulado "Informe Resumido de la Situación Actual de la Contraloría General de la República de Honduras", en el que se indica que adolecen de diversas debilidades institucionales. Las principales deficiencias encontradas se concentraron en la falta de detalle/definición en la Ley de Honduras que rige las entidades y en la falta de personal capacitado.

Considerando que el proyecto propuesto es de carácter piloto, se prevé que LAC/RFMP deseará enfocar algunos proyectos en áreas diferentes a las operaciones de la Contraloría General y a la modernización de los sistemas de administración financiera del sector público actualmente en marcha. Honduras podría ser un buen candidato para participar en el programa piloto, porque cuenta con dependencias de funcionamiento en otras áreas de administración financiera pública, tal como se ha indicado anteriormente, las cuales podrán ser: 1) rápidamente mejoradas y, por lo

tanto, los efectos se podrían apreciar de inmediato y, 2) se podrían reforzar las actividades referentes a corrupción/responsabilidad ya emprendidas, tales como el Proyecto de Asistencia a la Contraloría General de la República.

## SECCION C: LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas del proyecto son las siguientes:

- 1) La CGR ha podido mejorar su capacidad para hacer auditorías de estilo moderno con cantidades modestas de asistencia técnica y de apoyo proporcionado a una dirección receptiva.

El mejoramiento de la capacidad de la CGR fue logrado mediante la aportación de 33 meses-persona de asistencia técnica y la participación entusiasta de la dirección de la CGR en el proyecto.

- 2) Aparentemente, la capacitación de los auditores dará como resultado un aumento mensurable de la productividad de los auditores, de tal forma que la CGR podrá efectuar más servicios de mejor calidad como resultado de la donación.

Los comentarios tanto de los propios auditores como de los directivos de las entidades auditadas, ponen de manifiesto un aumento en la rapidez de la formulación de las dos últimas auditorías que fueron efectuadas. Las razones para el aumento en la productividad incluyen una mejor planificación de las auditorías, uniformidad en los documentos de trabajo y el uso de muestreo para las auditorías en lugar de hacer una revisión de todos los documentos/ transacciones. Aunque un aumento realista de la productividad sea del 10 al 20 por ciento, esto permitirá a los 151 miembros del personal de auditoría de la CGR aumentar significativamente el número de auditorías.

- 3) Debe darse seguimiento a las actividades iniciales de capacitación por medio de una mayor supervisión y actividades de control de calidad para el reforzamiento y puesta en práctica del material aprendido en los cursos de capacitación.

Se ha tenido conocimiento por parte de los primeros graduados de los cursos de Auditoría Financiera Gubernamental que para reforzar y poner en práctica el nuevo estilo de técnicas de auditoría consideran necesaria una mayor supervisión y servicios de control de calidad.

## SECCION D: METODOLOGIA

La metodología utilizada para efectuar la evaluación consistió en la revisión de una extensa documentación, de entrevistas sostenidas con la dirección y auditores de la CGR, personal de la misión de USAID/Tegucigalpa, con el personal de asistencia técnica a largo plazo, y con los directivos de los organismos en los cuales se han efectuado auditorías del nuevo estilo.

Las metodologías específicas utilizadas para cada sección del Informe se indican a continuación:

### A.1 Objetivos del proyecto.

1. Revisión de los archivos de AID.
2. Lectura del Convenio de Donación.
3. Revisión del estudio de diagnóstico sobre la CGR efectuado por Price Waterhouse, de fecha 7 de mayo de 1987.

### A-2 La Transformación de Insumos en Productos.

#### A.2.1 Objetivos y Planes Desarrollados para la Reforma de la CGR.

1. Revisión del Organigrama Estructural de la CGR.
2. Lectura del Reglamento Orgánico Funcional de la CGR.
3. Revisión de los contratos de programación para los sistemas computarizados de la CGR.
4. Revisión del Manual de Clasificación de Puestos y Salarios.
5. Discusión con el Sub-Contralor del calendario para la aceptación formal y uso del Organigrama Estructural, del Reglamento Orgánico Funcional y del Manual de Clasificación de Puestos y Salarios.
6. Revisión de la dotación de personal de la CGR con el Gerente de Administración de la CGR.
7. Discusión con el Jefe de Procesamiento de Datos sobre la puesta en ejecución de sistemas computarizados.

### A.2.2 Papel y Responsabilidades de la CGR.

1. Revisión de la documentación referente a los cursos brindados a los auditores internos.
2. Entrevistas con seis auditores de la CGR que están efectuando auditorías del nuevo estilo a entidades gubernamentales.
3. Revisión del proyecto de reformas a la Ley que rige a la CGR.
4. Discusión del proyecto de reformas a la Ley con el Contralor y el Jefe de Grupo de Price Waterhouse.
5. Revisión de la documentación referente a siete seminarios contables en los cuales participó el Jefe de Grupo de Price Waterhouse.

### A.2.3 Adopción por la CGR de las Normas Gubernamentales de Auditoría Generalmente Aceptadas.

1. Revisión del proyecto de Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, aplicables al Sector Público de la República de Honduras.
2. Revisión de las secciones terminadas del Proyecto del Manual de Auditoría.
3. Revisión de las Normas de Contabilidad Gubernamentales Generalmente Aceptadas.
4. Revisión de las Normas de Auditoría de la Organización Internacional de las Instituciones de Auditoría.
5. Entrevistas con seis auditores de la CGR respecto al conocimiento y uso de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicables al Sector Público de la República de Honduras.
6. Discusión respecto a la aprobación oficial y uso de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas de Honduras y del Manual de Auditoría con el Sub-Contralor, el Jefe de DAPOS y el Jefe de Grupo de Price Waterhouse.
7. Discusión de la planificación de auditorías con el Jefe de DAPOS.
8. Discusión con el Sub-Contralor y el Jefe de Grupo de Price Waterhouse y con los directivos de dos organismos que habían sido auditados sobre el seguimiento de los resultados y de las recomendaciones emanadas de las auditorías.

#### A.2.4 Capacitación de los Auditores de la CGR.

1. Revisión de los registros de capacitación de 20 cursos ya impartidos y de los que se están desarrollando.
2. Monitoreo de dos cursos de capacitación que se están desarrollando.
3. Revisión y discusión del material de capacitación, objetivos y formato, con el Consultor de Capacitación de Price Waterhouse.
4. Entrevistas con seis auditores de la CGR que han concluido cursos de capacitación, sobre los efectos y utilidad de dichos cursos.
5. Revisión de las evaluaciones de los cursos impartidos, por los estudiantes.
6. Discusión sobre la capacitación con el Contralor, el Sub-Contralor, el Jefe de Grupo de Price Waterhouse y los instructores.
7. Discusión sobre la actuación de los auditores que han recibido la capacitación con la administración de dos de las entidades hondureñas auditadas por la CGR.
8. Discusión de los futuros requerimientos de capacitación con el Sub-Contralor, el Jefe de DAPOS, el Jefe de Grupo de Price Waterhouse y con el Consultor en Capacitación.
9. Discusión de los planes de desarrollo profesional con el Sub-Contralor.

#### A.3 Cumplimiento a Nivel de Propósitos

1. Revisión de cinco informes de auditoría con el nuevo estilo en cuanto a contenido, formato, énfasis y calidad.
2. Revisión de tres informes de auditoría con el estilo tradicional efectuados para entidades para las cuales también se efectuaron informes de auditoría con el nuevo estilo y análisis comparativo de los informes nuevos y tradicionales.
3. Entrevistas con los directivos de las dos entidades para las cuales se efectuaron auditorías con el nuevo estilo.

#### A.4 Cumplimiento a Nivel de Meta.

1. Entrevistas con la dirección de dos entidades a las cuales se les efectuaron auditorías con el nuevo estilo.

### **B.3 SUSTENTACION DE LOS ESFUERZOS DEL PROYECTO.**

1. **Discusión del presupuesto de la CGR con el Sub-Contralor.**
2. **Revisión del Informe de Fortín, Lagos & Asociados sobre los métodos para el logro de la autosuficiencia.**
3. **Revisión del estudio de diagnóstico de Price Waterhouse referente a mecanismos de autofinanciamiento para la CGR.**

### **B.4 Referente al Proyecto de Corrupción/Responsabilidad**

1. **Revisión del documento conceptual sobre Corrupción/Responsabilidad.**

## **PERSONAS ENTREVISTADAS**

### **AID**

Reyes Herrera, Analista Financiero  
Scott Taylor, Desarrollo Financiero  
Carmen Zambrana, Programas de Desarrollo

### **CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA**

Teobaldo Enamorado Suazo, Contralor  
Luis Alonso Barahona, Sub-Contralor  
Guillermo Suazo, Jefe del Departamento de Planificación de Auditorías,  
Organización y Sistemas  
Ricardo Zelaya Martínez, Jefe Sección de Auditoría  
Hector Manuel Rodríguez Figueroa, Jefe de Procesamiento de Datos  
Gloria Castillo de Varela, Ejecutiva I  
José Samuel Alvarado, Auditor II  
Guadalupe Montes, Auditor II  
Lourdes Oliva Ocón, Asistente de Auditor  
Ax'istides Barahona, Instructor  
Henry Ayala, Jefe del Centro de Capacitación de Auditoría  
Olga Lafnez, Auditor/Instructor  
Jose Aníbal Fernández Toro, Gerente de Auditoría  
Rosa Gtullén Espinal, Auditor III  
Tulio Edgardo Sanchez, Auditor II

### **PRICE WATERHOUSE**

Mario Andrade, Jefe de Grupo  
Alfredo Mino, Consultor en Capacitación

### **Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios Públicos**

César A. Rivera, Director Ejecutivo  
Rosibel Bueso de Vásquez, Jefe de la División Financiera

### **Instituto Nacional de Formación Profesional**

Juan B. Montoya, Jefe División Administrativa  
Carlos Alvarado, Contador

## LISTA DE DOCUMENTOS EXAMINADOS

1. Informe Sobre La situación Actual de la Contraloria General de la República de Honduras, Price Waterhouse, mayo de 1987.
2. Proyecto de Asistencia para el Mejoramiento y Modernizaóión de la Contraloria General de la Repdblica, Price Waterhouse, 28 de julio de 1989.
3. Informe de Labores del Proyecto No. 522-03318 para el Mejoramiento y Modernización de la Contraloria General de la República-CGR por el período entre el 18 de junio y el 18 de octubre de 1989, Price Waterhouse, octubre de 1989.
4. Informe de Labores del Proyecto No. 522-03318 para el Mejoramiento y Modernización de la Contraloría General de la República-CGR por el período entre el 19 de octubre 1989 y el 18 de enero de 1990, Price Waterhouse, enero de 1990.
5. Informe de Labores del Proyecto No. 522-03318 para el Mejoramiento y Modernización de la Contraloria General de la República-CGR por el período entre el 19 de enero y el 19 de abril de 1990, Price Waterhouse, abril de 1990.
6. Informe de Labores del Proyecto No. 522-03318 para el Mejoramiento y Modernización de la Contraloria General de la República-CGR por el período entre el 20 de abril y el 31 de junio de 1990, Price Waterhouse, agosto de 1990.
7. Informe de Labores del Proyecto No. 522-03318 para el Mejoramiento y Modernización de la Contraloría General de la República-CGR por el período entre el 1 y 31 de agosto 1990, Price Waterhouse, septiembre de 1990.
8. Proyecto de Convenio de Donación Entre AID y el Gobierno de Honduras- Asistencia de la Contraloría General de la República, 24 de agosto de 1988.
9. Organigrama Estructural de la CGR, Price Waterhouse, 26 de abril de 1990.
10. Reglamento Orgánico Funcional de la Contraloría General de la República, Price Waterhouse, 26 de abril de 1990.
11. Manual de Clasificación de Puestos y Salarios Price Waterhouse, 4 de julio de 1990.
12. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables al Sector Público de la República de Honduras (NAGA-SPH), Price Waterhouse, 17 de septiembre de 1990.
13. Conceptualización del Sistema de Control Interno, Price Waterhouse, 17 de septiembre de 1990.

## LISTA DE DOCUMENTOS EXAMINADOS (CONT)

14. Normas Personales, Price Waterhouse, 16 de julio de 1990.
15. Normas de Ejecución del Trabajo, Price Waterhouse, 1990.
16. Normas para la Comunicación de los Resultados de la Auditoría, Price Waterhouse, 17 de septiembre de 1990.
17. Guía para la Estructura, Redacción y Trámite del Informe y Otros Productos de la Auditoría Gubernamental, Price Waterhouse, 17 de septiembre de 1990.
18. Guía para Supervisión de Auditores, Price Waterhouse, 15 de mayo de 1990.
19. Proyecto del Código de Ética del Auditor Gubernamental, Price Waterhouse, 4 de julio de 1990.
20. Papeles de Trabajo, Price Waterhouse, marzo de 1990.
21. Técnicas Auditoría Gubernamental, Price Waterhouse, 1990.
22. Personal de Auditoría Gubernamental, Price Waterhouse, 1990.
23. Los Hallazgos de Auditoría, Price Waterhouse, 1990.
24. Programas de Auditoría, Price Waterhouse, 1990.
25. Guía para la Elaboración y Trámite de Informes de Auditoría, Price Waterhouse, 17 de septiembre de 1990.
26. Normas Técnicas de Control Interno, Price Waterhouse, 6 de agosto de 1990.
27. Instituto Nacional de Formación Profesional Informe de la Auditoría por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 1990, Contraloría General de la República, agosto de 1990.
28. Instituto Nacional de Formación Profesional Informe Provisional en el período comprendido entre el 1 de septiembre de 1976 al 28 de febrero de 1986, Contraloría General de la República, noviembre de 1988.
29. Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo Informe de la Auditoría por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 1989, Contraloría General de la República, agosto de 1990.

## LISTA DE DOCUMENTOS EXAMINADOS (CONT)

30. Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo Informe Provisional en el período comprendido entre el 1 de septiembre de 1984 al 31 diciembre de 1986, Contraloría General de la República, enero de 1988.
31. Banco Nacional de Desarrollo Agrícola Examen Especial de Préstamos por Cobrar por el período del 1 de enero de 1988 al 31 de diciembre de 1989, Contraloría General de la República, agosto de 1990.
32. Auditoría Financiera y de Cumplimiento al Proyecto de Mejoramiento del Pequeño Agricultor por el período 1 de enero de 1988 al 31 de diciembre de 1989, Contraloría General de la República, septiembre de 1990.
33. Suplidora Nacional de Productos Básicos, Informe de la Auditoría a los Estados Financieros por período del 1 de enero al 31 de diciembre de 1989, Contraloría General de la República, agosto de 1990
34. Suplidora Nacional de Productos Básicos, Informe Provisional en el periodo comprendido entre el 1 marzo de 1982 al 31 de junio de 1986, Contraloría General de República, julio de 1989.
35. Estudio de Auto Suficiencia Financiera Para la Contraloría General de la República, Fortin Lagos & Asociados, (Representantes de: Deloitte Haskins & Sells), septiembre de 1990.
36. Cambios en Borrador de Ley Orgánica de la Contraloría General de la República. Decreto No.28. 31 diciembre de 1956, L. Hidalgo, noviembre de 1989.
37. Normas de Auditoría Gubernamental, Por el Contralor General de los Estados Unidos de América, 1988.
38. Normas de Fiscalización o Auditoría del INTOSAI, Organización Internacional de Instituciones Superiores de Auditoría. junio de 1987.
39. Diagnóstico del Manual de Clasificación de Puestos y Salarios Presentado a la Contraloría General de la República, Fortin Lagos & Asociados, septiembre de 1990