



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**EVALUACION DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL
DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES
(MARENA)**

Managua, 16 de Abril 2014
Miguel Campos Marcenaro
Consultor

CONTENIDO

1.	INTRODUCCION.....	3
2.	CONTENIDO DEL INFORME	3
2.1	RESUMEN EJECUTIVO.....	3
2.2	OBJETIVOS	4
2.3	ALCANCE.....	5
2.4	METODOLOGÍA UTILIZADA	5
2.5	EJECUCIÓN DEL PROYECTO	6
A.	Organismo Ejecutor	7
2.5.1	Definición y organización del Organismo Ejecutor.	7
B.	Ejecución y Administración del Proyecto.....	8
2.5.2	Responsabilidades y Funciones.....	8
2.5.3	Desembolsos y control contable-financiero	9
2.5.4	Revisión "Ex-post" de desembolsos	10
C.	Adquisición de Bienes y Servicios	10
2.5.5	Revisión "ex-post" de adquisiciones	10
D.	Periodo de Ejecución y Calendario de Desembolsos.....	10
2.5.6	Anticipo	10
E.	Seguimiento y Evaluación	11
2.5.7	Definir la presentación de Informes de Progreso y otros informes técnicos requeridos	11
2.5.8	Auditoría Externa	11
2.6	VIABILIDAD Y RIESGOS.....	11
F.	Viabilidad y Sostenibilidad Institucional.....	11
2.7	INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	12
2.7.1	Matriz de resultados y de riesgos.....	12
2.7.2	Plan de Fortalecimiento Institucional	13

GLOSARIO

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CGR	Contraloría General de la República
COSUDE	Cooperación Suiza para el Desarrollo
IRENA	Instituto Nicaragüense de Recursos Naturales y del Ambiente
MARENA	Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
PAGRICC	Programa Ambiental de Gestión de Riesgos de Desastres y Cambio Climático
SECI	Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional
SEPA	Sistema de Ejecución del Plan de Adquisiciones
SIMOSE	Sistema de Información para el Monitoreo y Seguimiento
SINIA	Sistema Nacional de Información Ambiental

INFORME DE EVALUACION DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

1. INTRODUCCION

El Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales (MARENA), actualmente ejecuta satisfactoriamente el Programa Ambiental de Gestión de Riesgos de Desastres y Cambio Climático (PAGRICC) con recursos de la operación 2415/BL-NI correspondiente al proyecto NI-L1048 financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En el transcurso de la ejecución del proyecto en mención, la Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE) decidió intervenir con el proyecto NI-X1011 donando 3.15 millones de dólares como parte de una ampliación del PAGRICC.

Para posibilitar este desembolso y fortalecer la ejecución del proyecto, es menester valorar nuevamente la capacidad institucional del MARENA, y así conocer su evolución desde el año 2010, cuando se examinó por primera vez la institución al iniciar el PAGRICC, hasta el presente, cuando inicie la ampliación del proyecto. Esta valoración se hará siguiendo la metodología SECI¹ empleada frecuentemente por el BID.

2. CONTENIDO DEL INFORME

2.1 RESUMEN EJECUTIVO

El propósito del presente informe es valorar la evolución de la capacidad institucional del MARENA de cara a ejecutar la etapa complementaria del PAGRICC, para ello fue necesario llevar a cabo entrevistas con el personal clave del Ministerio, la revisión comparativa del informe SECI precedente, la Guía SECI, el contrato de préstamo, el documento de proyecto, la matriz de cumplimiento del programa, y la visita a la delegación de Jinotega como muestra significativa por ser la más relevante dentro del modelo de intervención concebido.

Se constató que el MARENA ha crecido en recursos humanos pasando de 444 empleados a 531, es decir 87 más de lo que había en 2010. El organigrama se encuentra actualizado al presente año estando refrendado por la Dirección General de Función Pública del MHCP.

También el MARENA ha crecido en materia de recursos monetarios, pues al año 2010 contaba con un presupuesto de US\$5,527 millones y actualmente cuenta con US\$8,908 millones para operar.

¹ Es importante destacar que la metodología restringe el análisis institucional a las áreas mencionadas y que por tanto éste no refleja debilidades o fortalezas que la institución tenga en otras áreas no incluidas en el SECI.

Como parte de las recomendaciones del examen anterior y con miras a fortalecer su institucionalidad, el MARENA había encargado a una firma privada la elaboración de diez manuales, de los cuales nueve fueron aprobados por la Dirección Superior, restando solamente el de Auditoría Interna, que por ley corresponde aprobarlo a la CGR, de tal manera que esto significa un avance significativo en materia institucional.

En cuanto a la valoración de las tres áreas objeto de análisis, luego de tabular las respuestas a los cuestionarios y ponderar las cifras resultantes podemos aseverar, que en cuanto a la Capacidad de Planificación y Organización (96.9%) hay un nivel de Desarrollo Satisfactorio (SD) manteniéndose el mismo nivel que en la evaluación anterior; en relación a la Capacidad de Ejecución (94.2%) se obtuvo un grado de Desarrollo Satisfactorio, mejorando los resultados del examen precedente; y finalmente en torno a la Capacidad de Control (78.5%) la institución alcanza un grado Medio de Desarrollo mejorando su nivel que se ubicó en Desarrollo Incipiente la primera vez.

Congruente con lo anterior, el nivel de riesgo de la Capacidad de Planificación y Organización se mantuvo bajo; no así el riesgo en la Capacidad de Ejecución que pasó de medio a bajo en esta oportunidad, denotando mejoría en su ejecutoria; y la Capacidad de Control también mejoró su nivel de riesgo pasando de sustancial a medio.

El índice de la Capacidad Institucional del MARENA resultó de 90.3% con un nivel de Desarrollo Satisfactorio y un nivel de Riesgo Bajo.

En conclusión, el ejecutor objeto de análisis está en capacidad institucional de continuar ejecutando proyectos con el BID, cuenta además con una vasta experiencia de trabajo en proyectos con diversos organismos internacionales, y no se avizoran circunstancias que mermen la capacidad institucional obtenida, aunque obviamente permanecen latentes algunas oportunidades de mejora.

2.2 OBJETIVOS

El análisis de la capacidad institucional de una entidad, se realiza a partir de las características básicas del Sistema SECI, que define la capacidad institucional como *“la disponibilidad de recursos humanos, materiales y equipos, en términos de planificación, organización, dirección y control, de tal forma que permitan la adecuada ejecución de un proyecto o programa y el manejo eficaz y eficiente de dichos recursos de acuerdo a los términos acordados con el Banco”*.

En ese sentido, el objetivo de la presente evaluación de capacidad institucional del MARENA es apreciar la evolución que la institución ha mostrado a partir de la valoración inicial practicada en el año 2010 cuando se le concedieron los recursos del Programa Ambiental de Gestión de Riesgos de Desastres y Cambio Climático.

2.3 ALCANCE

Para actualizar la evaluación se tomó en cuenta lo expresado en el primer examen realizado en el año 2010 mismo que ha servido de línea de base para valorar el desarrollo institucional; se llevaron a cabo entrevistas con el personal clave que dirige las diversas áreas centrales de la entidad; se realizó una visita para constatar in situ las condiciones en que se encuentra la delegación de Jinotega, en cuya unidad organizacional ha recaído el principal peso de la ejecución del programa actual, y del proyecto con la cooperación Suiza.

2.4 METODOLOGÍA UTILIZADA

Para el levantamiento de la información primaria se llevó a cabo diversas entrevistas con el personal clave del MARENA, tales como Luis Molina, Director General Administrativo Financiero; Denis Fuentes, Director General de Planificación; Oscar Martínez, Director de Adquisiciones; Luisa Idalia Téllez, Auditora Interna; Marlene Moncada, Directora de Recursos Humanos; Suyen Pérez, Directora General de Cambio Climático; y Sandra Contreras, Coordinadora Técnica del proyecto en la delegación de Jinotega.

Es importante señalar el resuelto apoyo recibido por el despacho de la Ministra Juanita Argeñal y de la Secretaría General Teresa Sequeira para que estas actividades se llevaran a cabo.

Para la recolección de la información secundaria se dispuso del SECI precedente, el documento de proyecto, el contrato de préstamo, el organigrama provisto por el MARENA, los formatos y materiales suministrados por la delegación de Jinotega, la ejecución presupuestaria facilitada por la administración y la información actualizada acerca de los recursos humanos que maneja la división respectiva.

La metodología en sí, consiste en llenar los cuestionarios respectivos para cada área de análisis, construir y tabular las respectivas matrices para obtener un dato que debe corresponderse a un rango de valoración.

A lo largo del levantamiento de la información fue posible apreciar el fortalecimiento institucional del Organismo Ejecutor habiéndose cumplido en su mayoría con las recomendaciones y oportunidades de mejora.

Para valorar la Capacidad Institucional se analizaron tres áreas que incluyen siete sistemas:

La Capacidad de Programación y Organización (CPO)

Para alcanzar algún criterio es preciso revisar: **i)** el Sistema de Programación de Actividades; y **ii)** el Sistema de Organización Administrativa.

La Capacidad de Ejecución de las actividades programadas (CE)

Para lograr alguna opinión es menester estimar: **iii)** el Sistema de Administración de Personal; **iv)** el Sistema de Administración de Bienes y Servicios; y **v)** el Sistema de Administración Financiera.

La Capacidad de Control (CC)

Para emitir una valoración es necesario observar: **vi)** el Sistema de Control Interno; y **vii)** el Sistema de Control Externo.

2.5 EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto de ampliación podría ser ejecutado de forma centralizada por el MARENA sin la participación de otro ente ejecutor. La mayor incidencia del actual proyecto está en el departamento de Jinotega, con 1,940 beneficiarios según registro que se muestra a continuación.

Municipios	Beneficiarios
La Concordia	380
San Rafael del Norte	650
Jinotega	910
La Trinidad	500
Sébaco	270
San Isidro	380
Ciudad Darío	510
Total	3,600

De los 3,600 beneficiarios del proyecto en sus diversas modalidades, todos están registrados en una base de datos que se lleva en un programa denominado SIMOSE. El proyecto ha incidido en un total de 21,645 hectáreas de las diferentes fincas de los productores.

A lo largo de la entrevista con la delegación se pudo apreciar que el PAGRICC si bien cuenta con instrumentos de control que registran los procesos y recogen abundante información, pero adolece de material propagandístico que disemine entre la población las oportunidades que ofrece el PAGRICC. Esta condición podría verse superada con el proyecto de ampliación.

Este proyecto es técnicamente descentralizado, aunque financieramente está centralizado y es auditado trimestralmente por la firma ENSOME que realiza un muestreo del diez por ciento entre los beneficiados.

A. Organismo Ejecutor

2.5.1 Definición y organización del Organismo Ejecutor.

El MARENA fue creado mediante el Decreto No. 1-94, publicado en La Gaceta, Diario Oficial, No. 6 del 10 de enero del 1994. Es el sucesor sin solución de continuidad del IRENA, creado mediante Decreto No. 56 del 24 de Agosto de 1979, publicado en La Gaceta No. 12 del 18 de Septiembre del mismo año, y Decreto No. 112 Ley Orgánica de IRENA, publicado en La Gaceta No. 40 del 25 de Octubre de 1979.

El Ministerio en mención no cuenta con ley orgánica, y se rige básicamente por dos leyes: la Ley 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo, publicada en la Gaceta No. 102 del 3 de junio de 1998 y sus Reformas; y la ley 217, Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Naturales, donde establece que MARENA como ente normador de la política ambiental del país, será responsable del cumplimiento de dicha Ley y dará seguimiento a la ejecución de las disposiciones establecidas en la misma.

El MARENA ha venido ejecutando satisfactoriamente el PAGRICC, para ello ha contratado a un equipo multidisciplinario de gestión del proyecto, mismo que está bajo la atención directa de cada sector, así, la parte administrativa, financiera y de adquisiciones, la supervisan las respectivas estructuras fiduciarias, y en cuanto al aspecto técnico, la dirección y control ha estado bajo la directa atención de la Dirección General de Cambio Climático.

La organización del MARENA tiene cinco niveles:

- a) La Dirección Superior, compuesta por la Ministra, sus dos Viceministros y la Secretaria General.
- b) Los seis órganos de apoyo que son la Asesoría Legal, la Auditoría Interna, la Unidad Central de Adquisiciones, la Oficina de Acceso a la información pública, la Oficina de Comunicación institucional del poder ciudadano y el SINIA.
- c) Las Divisiones de Apoyo, las constituyen la División General Administrativa Financiera, la División General de Planificación y la División de Recursos Humanos.
- d) Las Direcciones Sustantivas compuestas por la Dirección General de Cambio Climático, la Dirección General de Calidad Ambiental, la Dirección General de Patrimonio Natural y la Dirección General de Coordinación de delegaciones.
- e) Las delegaciones territoriales, constituyen el nivel base y están distribuidas conforme la división política del país.

Estos cinco niveles están conformados por 531 emplantillados, esto significa 87 funcionarios más que los reportados en el año 2010, cuando se hizo la primera evaluación de capacidad institucional del Ministerio.

La distribución por unidad organizacional se puede apreciar en la siguiente tabla.

Unidad Organizacional	Trabajadores
Dirección Superior	18
Órganos de Apoyo	52
Divisiones de Apoyo	105
Direcciones Sustantivas	90
Dirección General Coordinación Delegaciones	266
TOTAL	531

De los 531 empleados, 224 son del sexo femenino y 307 del sexo masculino.

Presupuesto aprobado (miles de US\$)			
Fuente	2009	2010	2014
Tesoro de la Nación	2,607	2,514	4,324
Renta destino específico	506	555	524
Donaciones Externas	2,927	2,458	4,060
TOTAL	6,039	5,527	8,908

Nota: No se incluyen préstamos externos

El MARENA actualmente trabaja en implementar los procesos de transferencia electrónica con miras a reducir el tiempo transaccional, ahorrar materiales y alcanzar un mayor grado de transparencia en las operaciones.

B. Ejecución y Administración del Proyecto

2.5.2 Responsabilidades y Funciones

- a. El proyecto inicial NI-L1048 financiado con recursos del BID bajo la operación 2415/BL-NI ha sido ejecutado con éxito bajo la exclusiva responsabilidad de MARENA, no habiendo co-ejecutores. La segunda fase, financiada por la cooperación suiza mediante el proyecto NI-X1011, denominada Ampliación del Programa Ambiental de Gestión de Riesgo de Desastres y Cambio Climático, también será ejecutada directamente por dicha entidad.
- b. Se pudo constatar que los procesos de selección y contratación de bienes, obras civiles y servicios de consultoría están de conformidad a las políticas de Adquisiciones del Banco y de la ley 737 de Contrataciones del sector público, existiendo en el Sistema correspondiente el Plan de Adquisiciones.

- c. Las contrataciones de las firmas auditoras externas se han hecho de conformidad con las políticas del sector financiero del BID, (AF-200) habiendo obtenido hasta la fecha Opinión Limpia en todas las pruebas de auditoría.
- d. La implementación de los mecanismos e instrumentos de control, como formatos y bonos para la ejecución del programa en curso, incluyendo la construcción de bases de datos ha resultado exitosa.

2.5.3 Desembolsos y control contable-financiero

La evaluación SECI establece que *“el sistema contable deberá estar organizado de manera que provea la documentación necesaria para verificar las transacciones y facilitar la preparación oportuna de los estados financieros e informes. Los registros del Proyecto deberán ser llevados de manera que: a) permitan identificar las sumas recibidas de las distintas fuentes; b) consignen, de conformidad con el catálogo de cuentas que el Banco haya aprobado, las inversiones en el Proyecto, tanto con los recursos del Préstamo como con los demás fondos que deban aportarse para su total ejecución; c) incluyan el detalle necesario para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados, así como la utilización de dichos bienes y servicios; y d) demuestren el costo de las inversiones en cada categoría y el progreso de las obras”.*

Ante la condición anteriormente enunciada se puede decir que la justificación de los fondos y la ejecución de los gastos elegibles se han ajustado a las normativas correspondientes y se registran sobre la base de efectivo. La programación de fondos que ha empleado el proyecto se considera razonable.

- a. El MARENA mantiene cuentas bancarias exclusivas y separadas para el manejo de los recursos del financiamiento y de contrapartida local.
- b. El control contable financiero de los recursos se lleva empleando el programa SIGFAPRO, que es el software oficial del Estado y que asegura un manejo transparente de los recursos. La modalidad e-desembolso implementada por el BID a los ejecutores podría impulsarse para esta operación.
- c. Se pudo constatar que el ejecutor cuenta con toda la documentación comprobatoria de contrataciones y gastos efectuados con recursos del financiamiento y de la contrapartida debidamente resguardada y disponible para examinarse por parte de los auditores internos, externos y/o personal del Banco.
- d. El Ejecutor ha presentado al Banco las solicitudes de desembolsos y justificaciones de gastos elegibles, incluyendo el detalle de pagos y del aporte local de conformidad a la normativa.

- e. En lo general, la preparación y presentación de los informes financieros del Programa y otros informes financieros se han presentado al Banco y a las firmas auditoras externas cuando se han requerido.

2.5.4 Revisión "Ex-post" de desembolsos

Con la experiencia acumulada por el MARENA en la ejecución del PAGRICC, se considera factible que para la ejecución del proyecto de ampliación se pueda otorgar al ejecutor la condición ex post para realizar sus desembolsos.

Además, dando un salto hacia adelante en el uso y modernización de los sistemas y procedimientos, se le puede capacitar para emplear el sistema e-desembolsos y así facilitar los procesos financieros.

C. Adquisición de Bienes y Servicios

2.5.5 Revisión "ex-post" de adquisiciones

Para darle cumplimiento a las políticas de adquisiciones del Banco, el proyecto ha contratado a un especialista en adquisiciones, que si bien se encarga de llevar a cabo todos los procesos ad hoc que el proyecto demanda, también reporta a la Unidad Central de Adquisiciones del MARENA, sujetándose tanto a las normativas del BID como a lo establecido en la ley 737 de las contrataciones del Estado.

A pesar de lo anteriormente expuesto, la modalidad de las contrataciones y adquisiciones con recursos del financiamiento del BID tienen un estatus ex antes, es decir todos los procesos deben contar con la no-objeción previa del Banco.

Con los puntajes obtenidos es posible que el BID pueda revisar el estatus ex antes que posee el ejecutor y se pueda autorizar la condición ex post para las adquisiciones ya que ha demostrado disponer de capacidad para aplicar razonablemente los principios de transparencia, competencia y equidad en sus procesos de compras, utilizando asimismo procedimientos consistentes con las políticas del Banco en la materia.

D. Período de Ejecución y Calendario de Desembolsos

2.5.6 Anticipo

- a. La modalidad que emplea el proyecto para el manejo de fondos es el anticipo, debiendo justificar el gasto una vez que haya alcanzado el 80% del monto, para ello tiene un plazo de seis meses y así volver a gozar del siguiente desembolso. Hasta el momento, el proyecto ha sabido manejar los montos y períodos para justificar y solicitar recursos monetarios.

E. Seguimiento y Evaluación

2.5.7 El proyecto PAGRICC ha permitido que el ejecutor se familiarice con la elaboración y presentación oportuna de Informes de Progreso, Matrices de resultados y demás información técnica requerida por el BID, por lo que el proyecto de ampliación no implicará la adopción de nuevos instrumentos desconocidos por el Ministerio.

2.5.8 Auditoría Externa

El proyecto actual y la ampliación del mismo serán auditados por una firma externa entre las elegibles por el BID. Al respecto se ha comprobado que el proyecto ha obtenido Opinión Limpia la ejecución de todas las auditorías, lo que revela un manejo razonable de los recursos y procedimientos contables.

- a. Las auditorías externas se han cubierto con cargo a los recursos del financiamiento del Banco.
- b. Los trabajos de auditoría se han efectuado de acuerdo a los términos de referencia y alcances establecidos por el Banco en los documentos AF-400.
- c. En la selección y contratación de la firma auditora se ha utilizado la normativa del Banco para la licitación y contratación de tales servicios, tal como está establecido en el documento AF-200.
- d. Los Estados Financieros Auditados Anuales se han entregado en el término convenido con el BID de tal suerte que no se ha incurrido en incumplimiento.

2.6 VIABILIDAD Y RIESGOS

F. Viabilidad y Sostenibilidad Institucional

Un aspecto importante del resultado de los trabajos de evaluación corresponde a la determinación de la viabilidad institucional y el nivel de riesgo relacionados con la sostenibilidad institucional del organismo ejecutor.

- a. En la estructura y definición organizacional del MARENA se observa que la División de Recursos Humanos tiene el mismo nivel jerárquico de las Divisiones específicas, pudiéndosele otorgar el mismo nivel que tienen las otras Divisiones Generales de Apoyo como la de Planificación y la Administrativa Financiera.
- b. El ejecutor cuenta con múltiples instrumentos, métodos y procedimientos operativos y de planificación que aseguran un correcto monitoreo de los proyectos, llevando a cabo evaluaciones, revisiones trimestrales y ajustes en la planificación.

- c. Con la aplicación de la ley 476 de Servicio Civil se ha logrado dar estabilidad laboral al personal del MARENA, habiéndose logrado emplantillar a un 78% del personal y reduciendo así la cantidad de consultores y personal sub-contratado.
- d. Durante la entrevista con el personal de Recursos Humanos se conoció que el nivel de rotación del MARENA es del 6%, lo que resulta un porcentaje bajo, del que se puede inferir que el ejecutor ofrece estabilidad laboral al empleado.
- e. Los recursos de contrapartida a los que se comprometió el gobierno proporcionar para la cobertura de los gastos de administración se encuentran asegurados a través de las asignaciones presupuestarias de la República.
- f. El equipo multidisciplinario que ejecuta el proyecto cuenta con experiencia y calificación a pesar de haber sido reagrupado recientemente y está compuesto de la siguiente manera:
- Un Coordinador Técnico
Un especialista financiero
Un especialista en adquisiciones
Un asistente administrativo
- g. Las autoridades del MARENA han concedido un resuelto apoyo a la ejecución del proyecto PAGRICC y a su ampliación con los recursos suizos, dando las facilidades para realizar la evaluación de capacidades institucionales.

2.7 INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

2.7.1 Matriz de resultados y de riesgos

La Matriz de Resultados y Riesgos se expone de manera general y segmentada según la capacidad a analizar.

a. Conclusión general sobre la Capacidad Institucional

Por Capacidad Institucional se debe entender la disponibilidad de recursos humanos, materiales y equipos, en términos de planificación, organización, dirección y control, de tal forma que permitan la adecuada ejecución de un proyecto o programa y el manejo eficaz y eficiente de dichos recursos de parte de un ejecutor.

Resultados de Capacidades	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	IR %			
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	96.9%	30%	29%	SD	RB
EJECUCIÓN	94.2%	40%	38%	SD	RB
CONTROL	78.5%	30%	24%	MD	RM
Total	90.3%			SD	RB

b. Conclusión de la Capacidad de Planificación y Organización

La capacidad de Planificación y Organización constituye la destreza para desarrollar procesos de programación y establecer responsabilidades relacionadas con la asignación de recursos, para lograr una planificación apropiada en la ejecución de las actividades de la institución, en el cumplimiento de sus responsabilidades y la oportunidad y calidad de las comunicaciones.

Capacidad	Sistema	Calificación	Ponderación	Cuantificación	Desarrollo	Riesgo
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	SPA	93.8%	50%	46.88%	SD	RB
	SOA	100.0%	50%	50.00%	SD	RB
Total		96.9%			SD	RB

c. Conclusión de la Capacidad de Ejecución

La Capacidad de Ejecución del Organismo Ejecutor constituye la destreza y los medios que posee para alcanzar los resultados programados, y disponga de sistemas de administración apropiados.

Capacidad	Sistema	Calificación	Ponderación	Cuantificación	Desarrollo	Riesgo
EJECUCIÓN	SAP	90.9%	50%	45.45%	SD	RB
	SAF	97.6%	50%	48.78%	SD	RB
Total		94.2%			SD	RB

d. Conclusión de la Capacidad de Control

Se basa en la existencia de sistemas de control tanto interno como externo. En el primer caso, se plantea dentro del contexto de la organización de sus actividades un Sistema de Control Interno; y, en el segundo el cumplimiento de exigencias de la propia Ley a la cual se deba la Institución o las provenientes de un contrato de préstamo o convenio de cooperación técnica de someter sus estados financieros al examen de auditoría realizado por una Firma Independiente de Auditoría como un Sistema de Control Externo.

Capacidad	Sistema	Calificación	Ponderación	Cuantificación	Desarrollo	Riesgo
CONTROL	SCI	79.3%	50%	39.66%	MD	RM
	SCE	77.8%	50%	38.89%	MD	RM
Total		78.5%			MD	RM

2.7.2 Plan de Fortalecimiento Institucional

Si bien el MARENA muestra un sustantivo avance institucional, pero también tiene ante sí oportunidades de mejora que se pudieran plasmar en un Plan de Fortalecimiento Institucional, de cara a futuras operaciones que pueda llevar ya sea con el BID o con otros organismos internacionales.