

Fortalecimiento Institucional y Operativo de la Administración Aduanera (HO-L1235)

Esquema de Gobernanza del Programa

ACRÓNIMOS

ADUANAS	Administración Aduanera de Honduras
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
MdR	Matriz de Riesgos
M&E	Sistema de Monitoreo y Evaluación
MPAS	Marco de Política Ambiental y Social
OE	Organismo Ejecutor
PA	Plan de Adquisiciones
PACI	Plataforma de Análisis de la Capacidad Institucional
PEP	Plan de Ejecución del Plurianual
PME	Planificación, Monitoreo y Evaluación
PMR	Informe de Seguimiento del Progreso
ROP	Reglamento Operativo del Proyecto
TDRs	Términos de Referencia
UEP	Unidad Ejecutora del Proyecto

I. ESQUEMA DE GOBERNANZA DEL PROYECTO

A. Organismo Ejecutor

El Organismo Ejecutor (OE) de la operación de préstamo para el Proyecto de Fortalecimiento Institucional y Operativo de la Administración (HO-L1235), es la Administración Aduanera de Honduras (ADUANAS), quien coordinará y articulará con las direcciones internas a lo largo del proyecto la ejecución de todos los componentes del Proyecto a ser financiado por el BID.

Para la ejecución de las actividades incluidas en el Proyecto, se prevé la creación de una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), como unidad de gestión y operativa dependiente directamente de la Dirección Ejecutiva de ADUANAS.

La conformación de la UEP como dependencia de la Dirección Ejecutiva de ADUANAS se justifica por la necesidad de articular y ejecutar las actividades de los componentes a cargo que abarcan varias dependencias dentro de la Institución. Adicionalmente, se requiere a su vez una coordinación con otras Instituciones de Gobierno, como la SEFIN o SAR, razón por la cual es importante que la UEP cuente con un liderazgo, respaldo institucional y conocimiento técnico, donde se establezcan las funciones y el período de permanencia de los especialistas de esta unidad, conforme la ejecución la requiera para garantizar que el plazo de ejecución del proyecto no se vea afectado.

B. Ejecución del Proyecto

Comité de Modernización Estratégica

Desde el inicio de la operación es necesario establecer los mecanismos de gobernanza y coordinación interna para generar criterios comunes estratégicos y técnicos en la estrategia de modernización y cambio en la ejecución de los componentes, siendo necesario por las características de esta, contar con un “Comité de Modernización Estratégica”, conformado por:

- Responsables de los componentes.
- Experto Aduanero.
- Experto Tecnológico.
- Coordinador General UEP.
- Subdirección Ejecutiva, que fungiría como Presidente del Comité y podría designar a otros miembros adicionales en el Comité.

El detalle sobre el Comité de Modernización y sus funciones se desarrolla en la sección D de este documento.

Unidad Ejecutora del Proyecto

Se elige por un modelo de ejecución a través de una UEP -ad hoc- para el tiempo que dure la ejecución del Proyecto, que se encargará de gestionar y realizar todos los procesos administrativos y de apoyo técnico, dirigida por un Coordinador General, que deberá mostrar conocimientos y experiencia contrastada en la gestión de proyectos, con competencias vinculadas a la capacidad de liderazgo, compromiso con los resultados, gestión de equipos complejos y de relacionamiento con actores institucionales relevantes.

En la ejecución del Proyecto, el Coordinador General será responsable de administrar los procesos de Gestión de Adquisiciones, Gestión Financiera, Planificación, monitoreo y evaluación (PME) y Gestión de Calidad Técnica de los componentes, y contará con el apoyo de los especialistas¹ que se relacionan a continuación:

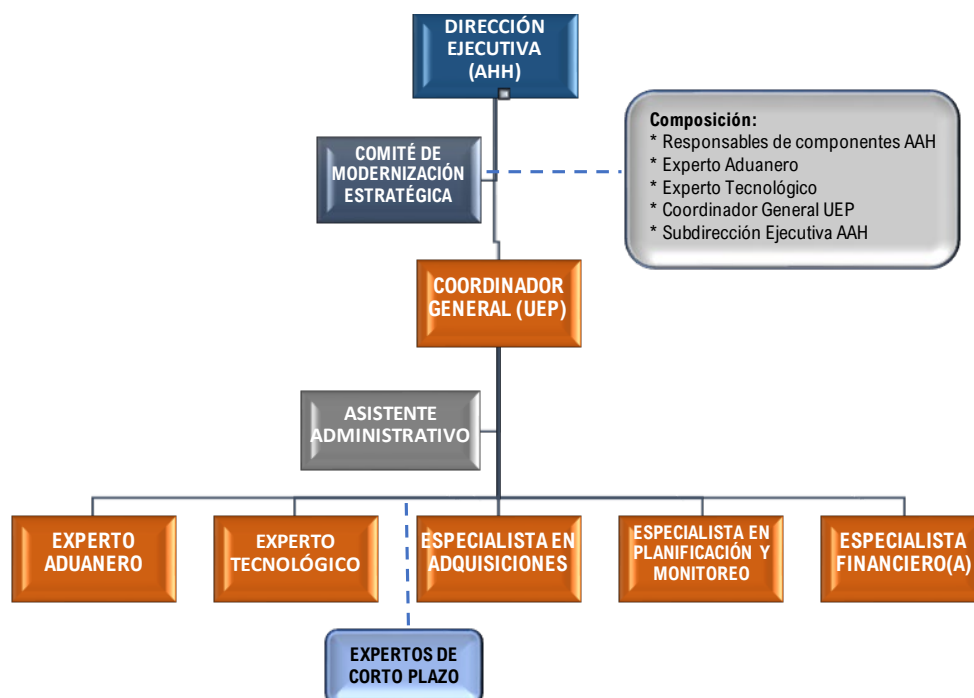
- Especialista de Adquisiciones, que apoye eficazmente la realización de los procesos de adquisiciones, acompañando desde la planificación, para lograr la mejor calidad, costo y la ejecución oportuna de las contrataciones producto de los préstamos otorgados por el BID, necesarias para el cumplimiento de los objetivos del proyecto
- Especialista Financiero, encargado de diseñar y mantener un sistema de administración y control financiero y contable para la ejecución del Proyecto, así como un control de las actividades y procedimientos, dentro del marco de las normas del BID.
- Especialista en Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME), con experiencia en gestión de proyectos bajo las políticas y procedimientos del BID, quien se encargará de tener actualizados los principales instrumentos de planificación y monitoreo (plan de ejecución del Proyecto -PEP, Matriz de Resultados (PMR), Matriz de Riesgos (MdR), entre otros), y relacionamiento con los especialistas del BID.
- Experto Aduanero, en apoyo a la gestión técnica en la cadena logística de importaciones y exportaciones, puesta en marcha de operaciones origen y destino, en pro de facilitar la importación y exportación de mercancías sujetas a inspección de aduanas y aplicar las medidas de política comercial.
- Experto Tecnológico, como apoyo a la gestión técnica en función a los procesos y tecnologías referentes a la aplicación de estándares y al uso de documentos electrónicos a la facilitación del comercio y su interoperabilidad.
- Asistente Administrativo, que brinde el apoyo necesario y/o anticipada para la fluidez de las actividades/procesos en la ejecución del Proyecto.

El BID actualizará las capacidades del coordinador y de todos los especialistas cuando exista algún cambio en las políticas o se detecte necesidad de ello.

¹ Las funciones de los especialistas estarán contenidas en el Reglamento Operativo del Programa (ROP)

Nota: faltaría incluir el listado de la composición de la UEP y señalar que el detalle se hace en la sección E de este documento.

Los miembros de la UEP dependerán jerárquica y funcionalmente del Coordinador General.



Los gastos de funcionamiento de la UEP estarán financiados con recursos para la administración del Proyecto según se presupueste y cuente con la aprobación respectiva.

C. Gestión Administrativa, Financiera, de Adquisiciones y de Calidad Técnica

1.3.1. Gestión Administrativa

La UEP estará a cargo de la ejecución del Proyecto, por tanto, es importante que disponga de personal especializado con experiencia en ejecución de Proyectos con políticas y procedimientos BID, para el cual se hace necesario contar con un(a) (1) especialista en el área financiera, un(a) (1) especialista de adquisiciones, un(a) (1) especialista de planificación y monitoreo y un(a) (1) asistente administrativo.

Es fundamental para el Proyecto que la planificación y ejecución obedezca a las buenas prácticas con exclusividad en el proyecto, teniendo en cuenta, si aplica, adición de personal calificado en cualquiera de las especialidades, para garantizar de esta manera la optimización del tiempo, con el fin de evitar ralentizar los procesos.

Todo ello sin menoscabo que ADUANAS designe adicionalmente personal en la UEP para la óptima transferencia de capacidades en las diferentes especialidades para la institución.

La administración el Proyecto implica todas las gestiones concernientes al desarrollo de las actividades de una perspectiva de articulación de procesos, coordinación con áreas técnicas, áreas de soporte de ADUANAS y del Banco (gestión fiduciaria). Con ello, se espera que la UEP gestione los procesos en sus diferentes fases, los planifique, supervise, monitoree, documente los procesos, los archive, compile y asegure la integridad física o digital de los expedientes y todo lo que se vincule con las actividades relacionadas con el Proyecto.

1.3.2. Gestión Financiera

Se propone que la Gestión Financiera del Proyecto la realice la UEP con las respectivas validaciones por parte del área fiduciaria del Banco en la definición de los procesos en pro de la óptima gestión financiera del Proyecto, principalmente en lo que corresponde al proceso de pagos con fin de contar con la autonomía correspondiente en la UEP, cabe resaltar, que siempre se tendrá que interactuar con la Secretaría de Finanzas (SEFIN) para temas de presupuestos y transferencias de recursos a las cuentas operativas.

De lo anterior, se deberá dotar a la UEP con un(a) (1) especialista senior para la gestión financiera con exclusividad para la atención del proyecto contratado bajo la modalidad de servicios profesionales (consultores), con conocimientos de las políticas y procedimientos del Banco en materia fiduciaria, que realice entre otras funciones:

- Asegurar una ejecución financiera eficiente y eficaz de los recursos relativos a la ejecución de las actividades del Proyecto, para que se realicen en un ambiente de control interno de acuerdo con las políticas del BID y estipulaciones especiales.
- Participar en los procesos de planificación y actualización de las herramientas correspondientes.
- Seguimiento a la gestión del presupuesto asignado al Proyecto.
- Gestionar los procesos de pagos vinculados a la operación.
- Gestionar y realizar el trámite correspondiente de las solicitudes de desembolsos y justificaciones, asegurando que estas cumplan con las normas y políticas BID. Gestionar todos los temas vinculados a los estados financieros del Proyecto.

1.3.3. Gestión de Adquisiciones

La Gestión de Adquisiciones la realizará la UEP, que contará con personal especializado en adquisiciones que tenga conocimiento y experiencia comprobados en el uso de las políticas y procedimientos del Banco.

Por lo anterior, la UEP deberá contar con al menos un (1) especialista de adquisiciones, con dedicación total al proyecto, con conocimientos de las políticas y procedimientos del Banco en compras y contrataciones, contratado bajo la modalidad de servicios profesionales (consultores). El proceso de adquisiciones del proyecto sea realizado por la UEP, para lo cual es importante que sea identificado en el ROP las diferentes fases y responsabilidades en el desarrollo de las actividades.

Este especialista tendrá entre otras funciones las relacionadas a continuación:

- Participar en los procesos de planificación con los demás especialistas de la UEP y elaborar y actualizar el PA para la ejecución del Proyecto, utilizando las herramientas que determine el Banco
- Verificar la asignación presupuestaria antes de iniciar un proceso de contratación.
- Consolidar las necesidades de adquisición de bienes, consultorías, contratación de obras y servicios que requiera la ejecución del Proyecto.
- Gestionar los procesos de adquisición de bienes, consultorías, contratación de obras y servicios que requiera la ejecución del Proyecto
- Efectuar las operaciones de revisión y trámite de contratación de adquisiciones de bienes o las contrataciones de obras, servicios de consultoría o servicios con el apoyo de las áreas técnicas, validando que cuenten con los soportes requeridos de acuerdo con las normas de administración y control de procesos.

1.3.4. Gestión Técnica

ADUANAS, como ejecutor del proyecto de Fortalecimiento Institucional y Operativo de la Administración Aduanera, tiene como objetivo aumentar la recaudación mediante la mejora de los procesos, la implementación de controles aduaneros y tecnologías que contribuyan a facilitar el comercio y disminuir la defraudación fiscal. Los objetivos específicos de desarrollo son: (i) incrementar la eficiencia de la gestión operativa de la Administración Aduanera de Honduras (ADUANAS); (ii) mejorar los controles, la automatización y el uso de las tecnologías para disminuir la defraudación fiscal.

Por lo anterior, el proyecto se estructura en tres (3) componentes:

Componente 1. Fortalecimiento de la gobernanza institucional en un marco de transformación digital (US\$4.230.000 Millones). Este componente tiene como objetivo dotar a ADUANAS de nuevas competencias para una gestión más eficiente y efectiva. Las actividades incluyen: (i) actualización del marco legal y reglamentario con la elaboración de una propuesta de la Ley de Aduanas; (ii) optimización de la estructura organizativa, análisis, definición y adecuación de competencias en los perfiles, y dimensionamiento de las necesidades de personal por áreas funcionales; (iii) implementación de un sistema automatizado de gestión del personal; (iv) fortalecimiento de la implementación de políticas de transparencia, integridad y control interno; (v) elaboración de un plan de capacitación en aspectos gerenciales, técnicos operativos, y tecnológicos con énfasis en la labor analítica y ciencia de datos de digitalización; (vi) desarrollo de un sistema de indicadores de gestión; e (vii) implementación de actividades de gestión del cambio institucional.

Componente 2. Fortalecimiento de la capacidad operativa de control y del cumplimiento aduanero (US\$24.920.000 Millones). Este componente tiene como objetivo desarrollar un modelo operativo integral de control con base a la gestión de riesgo, la digitalización y la automatización. Las actividades incluyen: (i) reingeniería de procesos aduaneros y su automatización; (ii) perfeccionamiento del sistema de gestión de riesgos; (iii) desarrollo e implementación de un sistema de trazabilidad de vehículos, carga e inventarios con el uso de nuevas tecnologías de los regímenes especiales; (iv) fortalecimiento del área de

fiscalización a posteriori; (v) consolidación del Proyecto OEA para promover la seguridad y el cumplimiento de los operadores de comercio exterior; (vi) adquisición de equipamiento no intrusivo y de laboratorio.

Componente 3. Modernización plataforma tecnológica (US\$16.750.000 Millones). Este componente tiene como objetivo mejorar la capacidad de automatización, de seguridad y de resiliencia de la gestión y la operativa aduanera. Las actividades incluyen: (i) modernización de la plataforma tecnológica base del sistema de gestión aduanero SARAH y la PECH; (ii) implementación de la solución para la resiliencia del Centro de Procesamiento de Datos (CPD); (iii) fortalecimiento del Centro de Control y Monitoreo; (iv) desarrollo de una política de seguridad y de gobernanza de datos con herramientas que la sustenten; (v) mejora en la redes de comunicación con las oficinas de aduanas y con el CPD; (vi) adquisición de equipos de hardware y comunicaciones; y (vii) desarrollo de servicios de interoperabilidad de sistemas a nivel nacional, en particular con el SAR, y a nivel regional.

La ejecución del proyecto financiado por el BID estará a cargo de la UEP, encargada de gestionar la calidad técnica de los componentes. Dada la complejidad y el carácter innovador de los productos a implementar con el proyecto, se necesita en la conformación de la UEP la contratación de profesionales para la atención técnica del Proyecto con los siguientes perfiles:

- Un(a) (1) Experto Aduanero Internacional.
- Un(a) (1) Experto Tecnológico.

Estos expertos formaran parte del Comité de Modernización Estratégica. Cabe resaltar, que en el período de ejecución del proyecto se podrá realizar la contratación ad hoc de otros expertos de corto plazo que se requiera en la operación, como apoyo en los diferentes aspectos técnicos del proyecto.

Para la gestión de los componentes, es importante que se considere los mecanismos que permitan realizar las contrataciones según lo planificado, que no afecte el desarrollo de la operación, así como realizar las capacitaciones necesarias. Los acuerdos sobre las definiciones técnicas que se alcancen deberán ser formalmente ratificados por el responsable del componente y el comité de modernización estratégica.

En la ejecución del proyecto no se prevén riesgos socioambientales, siendo clasificado de acuerdo con el Marco de Política Ambiental y Social (MPAS) en Categoría “C”, motivo por el cual no se hace necesaria la contratación en la UEP de personal para la atención de los aspectos Sociales, Ambientales, de Seguridad y Salud Ocupacional.

D. Estrategia de gobernanza y coordinación para la ejecución de los componentes

Desde el inicio de la operación es necesario establecer la estrategia de gobernanza y coordinación interna para generar criterios comunes estratégicos y técnicos en la estrategia de modernización y cambio en la ejecución de los componentes, siendo

necesario por las características de esta, contar con un “Comité de Modernización Estratégica”, conformado por:

- Responsables de los componentes. Estos serán personal técnico de planta de ADUANAS que tengan especialidad en las áreas de intervención de cada uno de los componentes,
- Experto Aduanero.
- Experto Tecnológico.
- Coordinador General UEP.
- Subdirección Ejecutiva que fungiría como Presidente del Comité y podría designar a otros miembros adicionales en el Comité.

Este Comité tendrá entre otras responsabilidades validar en los momentos requeridos aspectos tales como:

- Garantizar la buena gestión técnica del proyecto, con un seguimiento técnico de las actividades relevantes del proyecto.
- Elaboración y aprobación de especificaciones técnicas a incorporar en los términos de referencia.
- Evaluar propuestas y seleccionar las empresas en los procesos de licitación y adquisiciones.
- Hacer seguimiento a los informes de avance de las consultorías y validar la calidad y conformidad de las entregas de productos y servicios.
- Revisar y validar los flujos de procesos, marco normativo y legal de procedimientos aduaneros.
- Asesorar y reportar a la Dirección Ejecutiva del avance conforme al plan de trabajo de las consultorías en ejecución.
- Realizar sesiones de trabajo para revisión de consultorías pendientes de contratar y definir fechas de cumplimiento para el correspondiente monitoreo.
- Definir periodicidad de informes de seguimiento de las consultorías en ejecución.
- Lograr que los diferentes actores involucrados tengan una visión compartida de los productos que se vayan generando en la ejecución de los componentes.
- Facilitar la adopción de forma eficiente del nuevo modelo de gestión y sistemas tecnológicos.
- Proponer cambios y actualizaciones en los proyectos

Los miembros del Comité de Modernización Estratégica a través de los responsables de cada componente podrán consultar ad hoc con otros técnicos de ADUANAS para la resolución de temas técnicos específicos relacionados con las intervenciones.

E. Personal de la UEP

La dotación del personal a contratar en la UEP estará definida de acuerdo con las siguientes funciones y perfiles:

Nombre Especialista	Funciones	Perfil y Competencias Básicas	Cantidad	Aporte a Procesos
Coordinador(a) General	Coordinación y Supervisión General del Proyecto	Project Manager	1	Generales
		Conocimientos en gerencia de proyectos		
	Responsabilidad ejecución	Capacidad de planificar, organizar y coordinar equipos de trabajo		
	Responsabilidad de rendición de cuentas ante AHH e Instancias que lo requieran	Liderazgo		
	Relacionamiento con el Banco (punto focal)	Experiencia de más de 10 años en proyectos y roles similares, valorándose experiencia en la ejecución de proyectos del BID o de otras entidades multilaterales. Deseable haber participado en Proyectos de Comercio Internacional. y tener certificación PMP		
Especialista en planificación y monitoreo	Planificación actividades	Políticas y procedimientos de monitoreo y evaluación para Proyectos financiados por el BID.	1	Seguimiento general del PEP, POA, Revisión de Cronogramas de contratos de terceros subcontratados por el proyecto
	Actualización de herramientas de planificación	Especialidad en gestión de planificación		
	Monitoreo ejecución (seguimiento de brechas planificación vs ejecutado)	Conocimiento en metodologías de Project Management.		
	Reportes al Banco (PMR) y otros informes especificados en contrato de préstamo	Senior: más de 5 años en proyectos y roles similares del BID o de otras entidades multilaterales.		

Nombre Especialista	Funciones	Perfil y Competencias Básicas	Cantidad	Aporte a Procesos
		Deseable certificación PM4R, PMP.		
Especialista Financiero(a)	Gestión de los procesos financieros de los componentes del Préstamo	Especialista en Finanzas públicas, economista, Políticas y procedimientos BID Senior: más de 5 años	1	Seguimiento de cumplimiento de productos para efectuar pagos de contratos de terceros
Especialista de Adquisiciones	Gestión de los procesos de adquisiciones y contratación Elaboración y actualización de Plan de Adquisiciones con insumos de las áreas técnicas	Políticas y procedimientos BID Senior: más de 5 años Gestión de compras públicas. Políticas y procedimientos de adquisiciones del BID. Grado Universitario Senior: más de 5 años en proyectos y roles similares del BID o de otras entidades multilaterales	1	Elaboración de la parte administrativa de los TDR y Pliegos de Licitación Seguimiento administrativo de los procesos de licitación y adquisiciones
Experto Aduanero	Asesoramiento en aspectos técnicos y estándares internacionales para la gestión aduanera en el marco de las actividades del proyecto.	Experto aduanero internacional Experiencia de más de 10 años en proyectos de modernización aduanera y con roles similares en entidades internacionales	1	Elaboración de TDR y especificaciones técnicas. Supervisión y Seguimiento de calidad técnica de los componentes
Experto Tecnológico	Asesoramiento, diseño y planificación de los proyectos tecnológicos en el marco de las actividades del proyecto.	Especialización en desarrollo de sistemas tecnológicos	1	Elaboración de TDR y especificaciones técnicas.

Nombre Especialista	Funciones	Perfil y Competencias Básicas	Cantidad	Aporte a Procesos
	Supervisión de las actividades Aseguramiento de la interoperabilidad con otros sistemas	Experiencia demostrada en testeos de plataformas tecnológicas y en implementaciones de ERP. Metodología scrum y gestión de proyectos ágiles, PMP. Senior: + de 10 años en proyectos y roles similares		Supervisión y Seguimiento de calidad técnica de los componentes
Asistente Administrativo	Apoyar en la logística de los eventos y/o reuniones del proyecto. Ejecutar labores profesionales asistenciales en la gestión del proyecto Administración del archivo del proyecto Elaboración de cartas y documentos administrativos.	Profesional en áreas administrativas y financiera Excelente manejo de paquetes de computación, especialmente MS Office Experiencia de más de 5 años en roles similares de proyectos del BID o de otras entidades multilaterales	1	Generales

F. Condiciones especiales previas al primer desembolso

Como condición previa para el primer desembolso, se deberá haber seleccionado mediante un procedimiento competitivo, y contar con la no objeción del Banco, los siguientes especialistas:

- Coordinador(a) general.
- Un(a) (1) especialista en planificación y monitoreo.
- Un(a) (1) especialista adquisiciones.
- Un(a) (1) especialista financiero.
- Un(a) (1) experto aduanero
- Un(a) (1) experto tecnológico

Asimismo, antes del primer desembolso deberán estar creados y/o aprobados formalmente:

- a) Creación de la UEP, como unidad a cargo de la coordinación del Proyecto.
- b) El Reglamento Operativo del Proyecto (ROP).
- c) El Comité de Modernización Estratégico

G. Costo estimado del mecanismo de ejecución

Los costos estimados del personal de la UEP son los siguientes:

Costo estimado de honorarios y personal (4 años / USD)

	Descripción	Cantidad	Dedicación	Honorarios mes	Nº de meses	Salario total
Dirección y coordinación	Coordinador General*	1	100	3.500	60	210.000
	Especialista en planificación y Monitoreo*	1	100	3.000	60	180.000
	Total, dirección y coordinación	2				390.000
Gestión administrativa	Especialista financiero*	1	100	3.000	60	180.000
	Especialista Adquisiciones	1	100	3.000	60	180.000
	Asistente Administrativo	1	100	1.100	60	66.000
	Total, gestión administrativa	3				426.000
Gestión técnica	Experto Aduanero	1				280.000
	Experto Tecnológico	1				280.000
	Total, gestión técnica	2				560.800
	TOTAL	7				1.376.800

* Tarifas actuales promedio del BID en la región, sin contemplar incrementos.

De la inversión total estimada de USD 50.000.000,00, los gastos administrativos representan aproximadamente el 2,75%.