



Modernización de la Aduana de Puerto Cortés (HO-L1055 /2467/BL-HO)

Informe de Terminación de Proyecto (PCR)

Equipo de Proyecto Original:

Manuel Márquez - Jefe de Equipo, Sandra Corcuera; Mario Umaña; Aurelio García y Cecilia Seminario (INT/INT); Alberto Barreix (ICF/FMM); Belinda Pérez (FMM/CHO); María Cristina Landázuri (LEG/SGO); Esteban Díez (INE/TSP); Miguel Orellana y René Herrera (PDP/CHO); y Alberto E. Villalba (VPS/ESG)

Equipo PCR:

Margarita Libby – Especialista Senior en Integración y Comercio; Agustin Sarria – Consultor TIN/CES; Erick Méndez – Consultor TIN/CGU

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	6
A.	Contexto político, social y económico del país	6
B.	Actores claves del Proyecto	7
II.	Criterios centrales. Desempeño del Proyecto.....	9
A.	Relevancia.....	9
a.	Alineación con las necesidades de desarrollo del país	10
b.	Alineación estratégica	12
c.	Relevancia del diseño	15
2.2	Efectividad	22
a.	Descripción de los objetivos de desarrollo del proyecto	22
b.	Resultados Logrados	22
c.	Resultados Imprevistos	35
2.3	Eficiencia.....	37
2.4	Sostenibilidad.....	41
a.	Salvaguardas ambientales y sociales	44
III.	Criterios no centrales	45
3.1.	Desempeño del Banco.....	45
3.2	Desempeño del prestatario	46
IV.	Hallazgos y Recomendaciones.....	47
4.1.	Dimensiones 1 a 5.....	48
V.	ANEXOS DEL INFORME.....	50

Anexos

1. Actores Claves del Proyecto
2. Matriz de Gestión Ambiental y Social del Proyecto

Enlaces Electrónicos

1. [Matriz de Efectividad en el Desarrollo \(DEM\) Resumen](#)
2. [Versión Final de Reporte de Progreso del Monitoreo \(PMR\)](#)
3. [Checklist PCR](#)

Enlaces Electrónicos Opcionales

1. [Informe de evaluación de impacto](#)
2. [Matriz de justificación de ajustes del PMR en Convergencia para elaboración del PCR](#)

Acrónimos y Abreviaciones

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCIT	Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa
COHEP	Consejo Hondureño de la Empresa Privada
COPRISAO	Comisión Presidencial de Reforma Integral del Sistema Aduanero y Operadores de Comercio
DARA	Dirección Adjunta de Rentas Aduaneras
DEI	Dirección Ejecutiva de Ingresos
ENP	Empresa Nacional Portuaria
FENADUANA	Federación Nacional de Agentes Aduanales de Honduras
FMI	Fondo Monetario Internacional
SEFIN	Secretaría de Finanzas
UAP	Unidad Administradora de Proyectos
SAR	Servicio de Administración de Rentas
OMA	Organización Mundial de Aduanas
PIB	Producto Interno Bruto
TIM	Tránsito Internacional de Mercancías
SARAH	Sistema Informático de Aduanas

Información Básica del Proyecto

NÚMERO DE PROYECTO (S): HO-L1055

TÍTULO: PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADUANA DE PUERTO CORTÉS

INSTRUMENTO DE PRÉSTAMO: PRÉSTAMO DE INVERSIÓN

PAÍS: HONDURAS

PRESTATARIO: REPÚBLICA DE HONDURAS

PRÉSTAMO (S): 2467/BL-HO

SECTOR/SUBSECTOR: COMERCIO

FECHA DE APROBACIÓN DIRECTORIO: 01 DE DICIEMBRE DE 2010

FECHA DE EFECTIVIDAD CONTRATO DE PRÉSTAMO: 30 JULIO 2011

FECHA DE ELEGIBILIDAD PRIMER DESEMBOLSO: 03 DE MAYO DE 2012

MONTO PRÉSTAMO (S)

MONTO ORIGINAL: 10,000,000.00

MONTO ACTUAL: 10,000,000.00

PARI PASU: 0.00%

COSTO TOTAL DEL PROYECTO: 9,878,223.78

MESES DE EJECUCIÓN

DESDE APROBACIÓN: 84 MESES

DESDE EFECTIVIDAD DEL CONTRATO: 78 MESES

PERIODOS DE DESEMBOLSO

FECHA ORIGINAL DE DESEMBOLSO FINAL: 30 JULIO 2015

FECHA ACTUAL DE DESEMBOLSO FINAL: 30 DICIEMBRE 2016

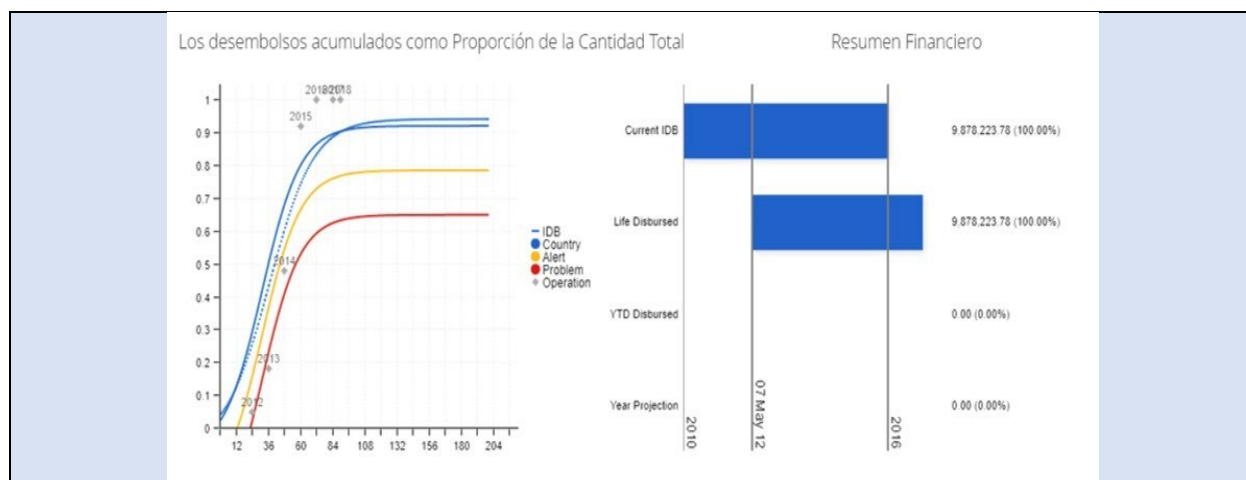
EXTENSIÓN ACUMULATIVA (MESES): 17 MESES

EXTENSIÓN ESPECIAL (MESES):

DESEMBOLSOS

MONTO TOTAL DE DESEMBOLSOS A LA FECHA: US\$ 9.878.223,78

GRÁFICO DE DESEMBOLSO

**REDIRECCIONAMIENTO. ESTE PROYECTO**

¿RECIBIÓ FONDOS DE OTRO PROYECTO? [No] ¿CUÁL? [NÚMERO DE PROYECTO]

¿ENVIÓ FONDOS A OTRO PROYECTO? [No] ¿CUÁL? [NÚMERO DE PROYECTO]

CLASIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO EN LOS PMR:

Nº	FECHA PMR	ETAPA PMR	CLASIFICACIÓN	DESEMBOLSO ACTUAL (US\$ MILLONES)
1	3/22/2011	SEGUNDO PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2010	PROBLEM	0.0
	4/16/2012	SEGUNDO PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2011	PROBLEM	500,000.00
	3/29/2013	SEGUNDO PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2012	PROBLEM	1,800,000.00
	7/8/2014	SEGUNDO PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2013	PROBLEM	4,800,00.00
	5/13/2015	SEGUNDO PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2014	SATISFACTORY	9,264,729.00
	3/30/2016	SEGUNDO PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2015	SATISFACTORY	10,000,000.00
	4/7/2017	SEGUNDO PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2016	SATISFACTORY	10,000,000.00
	4/17/2018	SEGUNDO PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2017	SATISFACTORY	9,878,223.78

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ECONÓMICO EX POST: N/A

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EX POST: ANTES Y DESPUÉS

CLASIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO: PARCIALMENTE EXITOSO

PERSONAL DEL BANCO

POSICIÓN	DURANTE PCR	DURANTE APROBACIÓN
VICEPRESIDENTE VPS	ANA MARÍA RODRÍGUEZ	SANTIAGO LEVY
GERENTE PAÍS	VERONICA ZAVALA	GINA MONTIEL
GERENTE SECTOR	FABRIZIO OPERTTI	ANTONI ESTEVADEORDAL
JEFE DE DIVISIÓN	JAIME GRANADOS	N/A
REPRESENTANTE DE PAÍS	EDUARDO ALMEIDA	MIGUEL MANZI
LÍDER DE EQUIPO DE PROYECTO	MARGARITA LIBBY	MANUEL MARQUEZ
LÍDER DE EQUIPO PCR	ERICK MÉNDEZ	
MIEMBRO DE EQUIPO PCR	AGUSTÍN SARRÍA	

TIEMPO DE PERSONAL Y COSTOS

ETAPA DE CICLO DE PROYECTO	# DE SEMANAS DE PERSONAL	US\$ (INCLUYENDO VIAJES Y COSTOS DE CONSULTORES)
PREPARACIÓN	14,5	US\$ 17,400.00
SUPERVISIÓN	7	US\$ 3,300
TOTAL	21,5	US\$ 20,700

DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO/PROGRAMA:

(i) fortalecer la capacidad de control y seguridad de la aduana para que Puerto Cortés pueda mantener su estatus de reconocimiento internacional como Puerto seguro; (ii) mejorar la coordinación operativa para reducir costos logísticos, y (iii) mejorar la infraestructura y el equipamiento para garantizar una atención al usuario permanente y de calidad.

I. INTRODUCCIÓN

A. Contexto político, social y económico del país

Entre 2000 y 2008, la economía de Honduras tuvo un crecimiento anual promedio de 5,3%, impulsado por el consumo final, las exportaciones de café y de productos textiles. Sin embargo, entre 2008 y 2009, la economía estuvo afectada por las crisis gemelas (financiera y sociopolítica) con repercusiones negativas sobre el crecimiento, la inflación y las finanzas públicas¹. Durante los años 2010 y 2011 el Gobierno inició un periodo de estabilización política y económica que permitió la reinserción internacional del país y el fortalecimiento de las perspectivas macroeconómicas mediante un programa de estabilización respaldado por el Fondo Monetario Internacional.

En el marco del programa con el FMI, Honduras logró un avance importante en el fortalecimiento de sus finanzas públicas asentado en una reforma tributaria con el objetivo de incrementar la recaudación entre 1.5 y 2.5 puntos del PIB, una racionalización del gasto público, en el aumento en la eficiencia de las empresas públicas, en el fortalecimiento del sistema financiero y en las mejoras en el sistema de pensiones. (Estrategia País del BID 2011-2014).

Considerando que Puerto Cortés ha sido y es una de las infraestructuras que le permiten al país posicionarse en el comercio regional, el Gobierno retomó la iniciativa de mejora y fortalecimiento a esta aduana. El Puerto es parte de la logística en el comercio internacional para países como Nicaragua y El Salvador (que no poseen infraestructura marítima en el Atlántico) y para el propio país. La dinámica y actividad que ahí se ejecuta brindan una pauta sobre las condiciones económicas del país y su desempeño en la materia, ya que es el centro principal de transporte marítimo en Honduras, manejando el 81% de la carga y el 76% de los buques que entran o salen del país (POD del Proyecto). Con esta realidad se identificó la necesidad de realizar una intervención para mejorar la gestión del Puerto, de tal manera que, durante la fase de formulación del Proyecto, se determinó:

“... Puerto Cortés no dispone de procedimientos modernos para recibir la información anticipada de las navieras y transportistas, que le permitan planificar sus acciones. Tampoco dispone del personal preparado para afrontar un reto técnico distinto y más complejo que la verificación física. En este punto la aduana de Puerto Cortés solo dispone de 24 funcionarios para la revisión física, sin perfil para la auditoría y ninguno sin para la documental o posterior y su sistema de análisis de riesgo es muy débil y nada focalizado a la operativa portuaria. Por otro lado, una parte importante de las mercancías para ser clasificadas correctamente y aplicarle las normas fiscales o parafiscales requieren de un análisis químico, físico o técnico. La aduana de Puerto Cortés no dispone de un laboratorio para cumplir esta función debiendo enviar las muestras a Tegucigalpa lo cual retrasa el despacho de mercancías innecesariamente...”²

¹ Honduras: un enfoque territorial para el desarrollo. BID. 2019.

² [Propuesta para el desarrollo de la operación \(POD\)](#). Pág. 4.

El Proyecto de Modernización de la Aduana de Puerto Cortés se ejecutó durante un periodo transformaciones en la organización del Gobierno, en particular para la gestión aduanera que tuvo varias intervenciones y la conformación de una instancia temporal. Las decisiones en materia de ordenamiento y ajustes institucionales afectaron el plazo y condiciones de ejecución previstas inicialmente, como consecuencia, el proyecto tuvo una extensión y cambios institucionales en su dirección y coordinación. Con todo esto, no se afectó el alcance y ámbitos de intervención previstos en su formulación y en base a esa ruta se mantuvo la ejecución.

Durante la ejecución y en medio de ese contexto de ajustes institucionales, de forma general, se puede apreciar una fase inicial muy lenta desde el inicio del Proyecto, en donde los actores claves tuvieron dificultades para arrancar con las actividades del Proyecto (periodo 2010-2014). A partir de 2015, se logran articular acciones y se cambian la dinámica y desempeño, lo que coincide con la maduración de los ajustes y el liderazgo de la instancia donde se asignó la ejecución del Proyecto (Servicio de Administración de Rentas). En el gráfico 1 se visualiza una línea de tiempo con hitos relevantes.

Gráfico 1. Fases de Ejecución del Proyecto

Proyecto de Modernización de la Aduana de Puerto Cortés



Fuente: elaboración propia

B. Actores claves del Proyecto

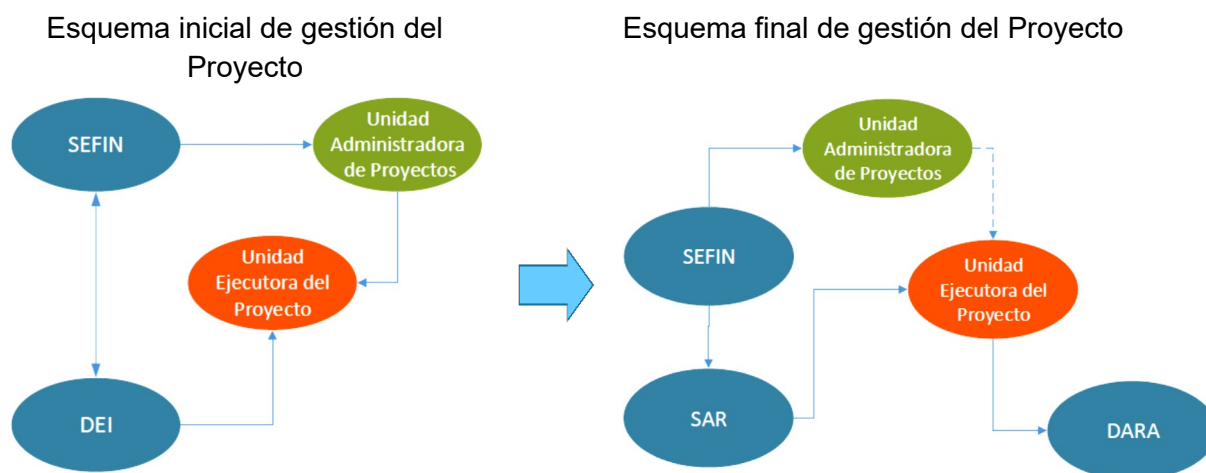
De acuerdo con el documento de Préstamo (No. 2467/BL-HO), la ejecución tenía prevista la coordinación de dos entidades de Gobierno: la Secretaria de Finanzas (SEFIN), que dispone dentro de su estructura a la Unidad Administradora de Proyectos (UAP) y la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI), con las funciones de recaudar, fiscalizar y cobro de los impuestos tributarios

y aduaneros, siendo el beneficiario del Proyecto. La DEI, debido a las transformaciones en las instituciones desapareció y el esquema inicial fue modificado³.

Estos cambios fueron un factor no previsto que puso en situación crítica la ejecución del Proyecto, particularmente en los primeros años. Los ajustes iniciados por el Gobierno en las instituciones vinculadas al Proyecto se gestaron en 2012 y se concretaron en los años 2015 y 2016, durante este plazo, los cambios en la DEI, incluyó una rotación de Directores a cargo de esta entidad del Gobierno⁴, lo que conllevó también a cambios en el personal de mandos medios y técnicos vinculados con la ejecución del Proyecto.

Lo anterior tuvo como consecuencia repercusiones en los procesos de gestión, administración y operación del Proyecto. Dicha situación se estabilizó en el año 2015, iniciando con ello un periodo de ejecución fuerte y cierre del Proyecto. En este sentido, SEFIN asumió un rol de supervisión a través de su UAP y el Servicio de Administración de Rentas (SAR), de ejecutor directo, siendo la Dirección Adjunta de Rentas Aduaneras (DARA) el beneficiario del Proyecto.

Gráfico 2. Esquemas de gestión del Proyecto



Fuente: elaboración propia

¿Por qué el Gobierno solicitó financiamiento del Banco?

El Banco ha sido un referente en la región con acompañamiento en Proyectos de esta naturaleza. Se habían ejecutado operaciones similares en Nicaragua, como la 1045/SF -NI (Programa de Fortalecimiento Institucional de las Administraciones Tributarias y Aduanera) y en México la ATN/OC-11348-ME (Fortalecimiento de la gestión aduanera en la Frontera Sur de México); asimismo, también se tomaron en cuenta las recomendaciones sobre mejores prácticas que

³ Ver Anexo 1. Entidades participantes del Proyecto.

⁴ Según reporte del Segundo Semestre 2014 (desde PMR): "...Desde que el proyecto fue ratificado por la Asamblea y publicado por Presidencia, en agosto de 2011 y hasta la fecha, **ha habido seis Ministros/as-Directores/as de la DEI, y cuatro Directores/as de Aduanas**. Adicionalmente cada nuevo/a titular ha traído su equipo asesor y nombrado su coordinador nacional, en este periodo el coordinador/ra, cambió seis ocasiones, cambiando también parte del equipo interno de la unidad ejecutora de la DEI..."

aporta la Organización Mundial de Aduanas (OMA) en su Marco Normativo para un Comercio Ágil y Seguro, temas en los que el Banco ha realizado aportes con los Gobiernos de la región.

Es también válido mencionar que, superados los acontecimientos políticos ocurridos en 2009, el Gobierno tomó como referencia las operaciones en diseño que había iniciado con el BID, lo que permitió acceder a recursos en un periodo en donde se necesita retomar temas de relevancia para país, tales como el comercio y la competitividad.

II. CRITERIOS CENTRALES. DESEMPEÑO DEL PROYECTO

A. Relevancia

▪ Coherencia y consistencia de los objetivos del Proyecto

Puerto Cortés es un importante nodo logístico para la región y para Honduras, ya que representa el principal centro marítimo del país moviendo un 79% de la carga total marítima⁵ en Honduras; a nivel regional es el tercer puerto marítimo (sin incluir Panamá), sirviendo de plataforma para países como Nicaragua y El Salvador en el proceso de exportaciones con salida al océano Atlántico.

La necesidad de dar cumplimiento a estándares internacionales y recomendaciones específicas en materia de gestión portuaria y aduanera, forman parte de los retos de competitividad del país, por lo que la ejecución del Proyecto fue una contribución acorde las necesidades del país en materia comercial.

En este sentido, el objetivo general del Proyecto se orientó a fortalecer la Aduana de Puerto Cortés para brindar servicios de calidad y bajo costo para el operador, garantizar el control y la seguridad, alineándolo con el esfuerzo del Gobierno para lograr que Puerto Cortés sea un nodo logístico regional competitivo.

Los objetivos específicos del Proyecto se definieron de la siguiente manera:

- (i) fortalecer la capacidad de control y seguridad de la aduana para que Puerto Cortés pueda mantener su estatus de reconocimiento internacional como Puerto seguro;
- (ii) mejorar la coordinación operativa para reducir costos logísticos, y
- (iii) mejorar la infraestructura y el equipamiento para garantizar una atención al usuario permanente y de calidad.

Los componentes del Proyecto no fueron modificados durante la ejecución del Proyecto, se mantuvieron constantes en las tres fases (Diseño, Aprobación y Ejecución), asegurando con ello coherencia en cuanto a las líneas de intervención aprobadas. Los componentes se estructuraron de la siguiente manera:

⁵ Dato obtenido a partir de estadísticas del Sistema de Información Estadística Portuaria de Centroamérica <http://www.cocatram.org.ni/estadisticas/>

- **Componente I.** Fortalecimiento de la capacidad de fiscalización y seguridad en Puerto Cortés.
- **Componente II.** Coordinación y facilitación operativa, con el objetivo de lograr la coordinación adecuada entre los organismos de control y los operadores logísticos, para potenciar los efectos del despacho anticipado y el nuevo modelo de fiscalización atendiendo a la facilitación de la operativa en Puerto Cortés.
- **Componente III.** Fortalecimiento de la infraestructura y el equipamiento para mejorar la atención al usuario y la operativa aduanera.

La única modificación que se realizó con respecto al diseño fue a nivel de producto ingresándose una actividad no prevista, relacionada al componente III. En el segundo semestre del año 2012 el Gobierno de Honduras solicitó apoyo al BID para que con los recursos del Proyecto se ejecutara la construcción de la aduana de “El Amatillo”⁶. Esta modificación se refleja en la Matriz de Productos, con la incorporación de un producto: “3.3 Aduana de Paso “El Amatillo” Construida en su primera fase”. El producto incorporado, no alteró los objetivos del Proyecto, ni los resultados previstos en su diseño.

a. Alineación con las necesidades de desarrollo del país

Puerto Cortés es el cuarto puerto con mayor movimiento de carga a nivel regional. Haciendo un análisis sin incluir a Panamá (cuya infraestructura portuaria supera con creces a los países de la región), Puerto Cortés obtiene una participación bastante importante en el comercio marítimo de la región, sobre todo si se toma en cuenta que aporta a la gestión de exportación e importación de países como Nicaragua y El Salvador, particularmente en este último caso, que no tiene salida al océano Atlántico.

En la tabla se puede verificar el incremento de operaciones en Puerto Cortés durante el periodo 2010 a 2017. Respecto a la gestión de carga, este absorbe un 79% de la carga portuaria del país; en la participación a nivel regional de Puerto Cortés, si bien hubo un incremento, hay una disminución respecto a 2010, donde se tenía 8.05% de participación regional; lo que puede explicarse por la mejora en países como Guatemala y Nicaragua que crecieron en un 62.58% y 60.44%, respectivamente, casi duplicando el crecimiento de Honduras en el mismo periodo (33%).

Tabla 1. Total de carga movilizado por país (Miles de TM)

⁶ [Ayuda Memoria de Misión de Administración del 09 y 11 de octubre de 2012](#). El ámbito de dicho apoyo superaba con creces la disponibilidad de los recursos previstos en el Proyecto, de tal manera que la iniciativa no fue aceptada en su totalidad, acotándose a una primera fase de diseños, adecuaciones y mejoras en este puesto fronterizo

País	2010	2017	Variación Nominal	Variación Porcentual
Guatemala	16,876.03	27,437.35	10,561.32	62.58%
El Salvador	5,391.76	6,559.18	1,167.41	21.65%
Honduras	10,581.59	14,093.62	3,512.04	33.19%
Nicaragua	3,009.15	4,827.81	1,818.66	60.44%
Costa Rica	13,474.09	17,142.78	3,668.69	27.23%
Panamá	54,819.43	82,106.94	27,287.51	49.78%
Total región	104,152.05	152,167.68	48,015.63	46.10%
Total Puerto Cortes	8,383.23	11,239.51		
% respecto a total Honduras	79.22%	79.75%		
% participación del PC en la Región	8.05%	7.39%		

Fuente: Elaboración propia a partir de Sistema de Información Estadística Portuaria de Centroamérica.

<http://www.cocatram.org.ni/estadisticas/cuadro1/>

Por la relevancia de Puerto Cortés para el país, los planes de Gobierno le han posicionado como parte los objetivos clave, especialmente, en cuanto a contribuir con los esfuerzos que pretenden que el puerto sea un nodo logístico regional competitivo. En el informe de país 2010, el Gobierno destaca en el Objetivo 3, numeral 14 que “...reactivó el Proyecto de expansión y modernización de Puerto Cortes...”, en referencia al inicio del Proyecto con financiamiento del BID.

Así mismo, en el Plan de Gobierno 2010-2014, se establece que: “...con respecto a la infraestructura de puertos, Honduras tiene en Puerto Cortés, el puerto marítimo más importante del Atlántico en la región centroamericana (no incluye Panamá) [...] del movimiento importador y exportador del país, incluyendo una demanda creciente proveniente de El Salvador y Nicaragua. En relación a lo anterior, se ha identificado la necesidad de realizar inversiones para modernizar y ampliar en el corto plazo la capacidad de Puerto Cortés...”. Esta afirmación está en sintonía con lo establecido en la Visión País 2010-2038 y Plan de Nación 2010-2022.⁷

En materia de gestión de aduanas en Puerto Cortés, la implementación de esquemas basados en sistemas de gestión de riesgos para las importaciones, así como esquemas de inspección no intrusivos permitirían mejoras en los tiempos (reducción) y agilización en los procesos de atención. La infraestructura con la que se disponía previo a la ejecución del Proyecto no permitía una mejora en la eficiencia de la gestión, considerando que las instalaciones estaban en un deterioro considerable.

La necesidad de un laboratorio de ensayos con capacidad de brindar respuesta bajo parámetros de calidad y confianza en los resultados que dieran respuesta en tiempo y forma a este tipo de procesos, aportando en la mejora de atención a los usuarios y la simplificación de trámites, tenía

⁷ “...En el ámbito de la región centroamericana y de los flujos comerciales globalizados, Honduras debe aprovechar su localización geográfica con el fin de constituirse como el más importante circuito de transporte terrestre interoceánico para el tránsito de mercaderías en Centroamérica. Lo anterior implicará constante inversión, renovación e innovación y la construcción de un aparato de servicios conexos con extraordinarias posibilidades para el país. Honduras debe asumir el reto de mantener a Puerto Cortés como el más importante puerto en el Atlántico de Centroamérica...”

como requisitos: la disponibilidad de personal, reactivos y equipos de laboratorio. Previo al Proyecto, los análisis eran remitidos a la capital del país, lo que generaba tiempos de respuesta de aproximadamente 15 días.

Lo señalado anteriormente, brinda una aproximación sobre la importancia que tuvo el Proyecto, ya que las acciones implementadas se orientaron hacia dos ámbitos complementarios que, desde una perspectiva teórica y basada en estudios relacionados con la dimensión portuaria, impactan positivamente en la eficiencia: el aporte en los aspectos operativos y la modernización de la infraestructura⁸. Sin la intervención del Proyecto, es probable que Puerto Cortés hubiera tenido una afectación negativa como centro de comercio marítimo en la región.

b. Alineación estratégica

La estrategia definida por el Banco para el periodo de diseño⁹ de la operación se orientó a cuatro grandes bloques, uno de los cuales está dirigido a “Mejorar la competitividad”, estableciendo áreas de intervención, dentro de las que tenían una relación directa con el proyecto de reducción de costos logísticos, haciendo referencia específica a “...consolidar Puerto Cortés como un Puerto líder en Centroamérica...” (Estrategia país, 2007-2010. Pág. 20).

Durante la ejecución del Proyecto, en la revisión de la Estrategia País para el periodo 2011-2014, el Proyecto no se vinculó con los cinco sectores priorizados¹⁰. Se hace una referencia sobre a las mejoras de Puerto Cortés en lo referente a la coordinación con otros cooperantes, en el sector de transporte. Es importante señalar que, en ese periodo, el Gobierno había focalizado acciones dentro de un Programa de estabilización con el Fondo Monetario Internacional, que incluyó reformas estructurales, como se ha expuesto en secciones anteriores.

Al finalizar la operación, el marco de referencia de la Estrategia País definida por el Banco (2015-2018)¹¹ se centra en “...apoyar los esfuerzos del Gobierno para revertir el estancamiento productivo y bajo crecimiento [...] (iii) viabilidad para la integración regional...”. En tal sentido, el Proyecto mantiene su relevancia, ya que como se ha mencionado previamente, Puerto Cortés es un importante nodo para el comercio regional.

⁸ Competitividad – El motor del crecimiento. BID 2001. Capítulo 11, página 172.

⁹ Estrategia del BID con el País (GN-2475) para el periodo 2007-2010.

¹⁰ La Estrategia del Banco en el País para 2011-2014, definió cinco sectores de concentración para aprobaciones nuevas: i) gestión pública, ii) sistema financiero, iii) protección social, iv) salud, y v) energía.

¹¹ Estrategia del BID con el País Periodo 2015-2018:

Tabla 2. Matriz de relación del Proyecto

Realidad del país y necesidades	Objetivos del Proyecto	Estrategia del Banco para el País 2007-2011	Estrategia del Banco para el País 2011-2014	Estrategia del Banco para el País 2015-2018
Puerto Cortes es el principal centro de comercio marítimo (exportaciones e importaciones) de Honduras y sirve de plataforma para países como Nicaragua y El Salvador Principalmente.	El objetivo general del Proyecto es fortalecer la Aduana de Puerto Cortés para que brinde servicios de calidad y bajo costo para el operador, garantice el control y la seguridad, alineándola con el esfuerzo del gobierno para lograr que Puerto Cortés sea un nodo logístico regional competitivo. Son objetivos específicos del Proyecto.	Área de focalización: 2) Mejorar la competitividad	No se vinculó directamente a los sectores priorizados, debido a que el contexto estaba delimitado por las acciones acordadas entre el Gobierno y el FMI. En la Estrategia se puede verificar que las mejoras a Puerto Cortés, se destaca como parte de acciones entre el Banco y otros cooperantes.	Sector Priorizado: "Vialidad para la integración regional"
El país mantiene una serie de acuerdos comerciales, regionales mediante al proceso de integración comercial en Centroamérica y como bloque comercial hacia países de gran peso en la economía Mundial, con Estados Unidos mediante el CAFTA y con los países de la Unión Europea por medio del Acuerdo de Asociación.	(i) fortalecer la capacidad de control y seguridad de la aduana para que Puerto Cortés pueda mantener su estatus de reconocimiento internacional como puerto seguro	La EBP-HO plantea apoyar al GHO en sus esfuerzos por abordar exitosamente el reto de la competitividad focalizando sus actividades en cuatro áreas: i) Reducción de costos logísticos y de producción en transporte y energía;		
Como esquema de orientación en la gestión aduanera, el marco SAFE de la Organización Mundial de Aduana, orienta aspectos que Honduras buscará dar cumplimiento, entre las líneas SAFE está definida: Inspeccionar cargamentos con el uso de tecnología moderna. Un sistema de administración de riesgos, para identificar envíos de alto riesgo potencial. La identificación de carga y contenedores de alto riesgo. Los envíos anticipados de información electrónica	(ii) mejorar la coordinación operativa para reducir costos logísticos	Reducción de costos logísticos y de producción. De esta forma, la EBPHO buscará promover un sistema de transporte moderno y eficiente, apoyando al país a completar el mejoramiento de la carretera CA-5 Norte, sentar las bases para la modernización del corredor agrícola y el corredor turístico (El Progreso-Tela-Trujillo) y consolidar Puerto Cortés como un puerto líder en Centroamérica.		Mejorar integración nacional y regional, y disminuir costos de operación y transporte.

Realidad del país y necesidades	Objetivos del Proyecto	Estrategia del Banco para el País 2007-2011	Estrategia del Banco para el País 2011-2014	Estrategia del Banco para el País 2015-2018
sobre la carga y los contenedores				
<p>El país estaba realizando esfuerzos para la incorporación del esquema TIM, por lo que era necesario su integración hasta el Puerto.</p> <p>Por otra parte, la necesidad de realizar ensayos in situ implicaba el establecimiento de un laboratorio que tuviera cumplimiento con estándares internacionales.</p> <p>Finalmente, destacamos la necesidad de generar infraestructura de orden tecnológico, tanto en materia de hardware y software con la capacidad de escalamiento a las demandas del comercio que se procesa en el puerto.</p>	(iii) mejorar la infraestructura y el equipamiento para garantizar una atención al usuario permanente y de calidad.	<p>El apoyo al sector portuario se orientará mediante asistencia técnica para acompañar los planes de desarrollo e inversión en Puerto Cortés, tanto en lo que refiere al análisis de factibilidad técnica, económica y ambiental de las inversiones públicas, como al seguimiento del proceso de APP que dará lugar a las inversiones en infraestructura y gestión operativa y comercial de las terminales citadas. De darse las condiciones, se apoyará mediante las ventanillas privadas del Banco el desarrollo de las terminales de granos y contenedores del Puerto.</p>		Mejorar las condiciones de operación física de los pasos de frontera/aduana de mayor tamaño

Fuente: elaboración propia

Tanto en las estrategias país del BID, durante el periodo de diseño, ejecución y finalización del Proyecto, como en las prioridades del Gobierno de Honduras en cuanto al Puerto Cortés, se evidencia la relevancia del Proyecto, a efectos de contribuir con su competitividad, por el impacto que tiene tanto a lo interno como a nivel regional.

c. Relevancia del diseño

El rol de las Aduanas en esta década y especialmente en los últimos años, se ha desarrollado buscando un equilibrio entre el cumplimiento de su función básica de control fiscal y parafiscal del comercio exterior y el aseguramiento de fronteras, junto al cumplimiento eficiente de su función, a través de medidas de facilitación de las transacciones comerciales. En el 2005 los países miembros de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) aprobaron el marco de estándares que deberían implantar las aduanas para garantizar un comercio ágil y seguro, conocido como *WCO SAFE Framework of Standards*¹².

Puerto Cortés es la principal aduana de Honduras, manejando más del 80% de los contenedores, el 50% de las declaraciones de exportación y el 25% de las de importación, el 50% de los tránsitos internos y el 80% de los internacionales, con una recaudación que supera el 30% del total nacional. Al momento de diseñar el Proyecto, estaba claro que la aduana no estaba preparada para afrontar el reto del crecimiento operativo del puerto en un ambiente de equilibrio entre control, seguridad y facilitación, aplicando los estándares del Marco SAFE; por ejemplo, la verificación física era la regla y no la excepción, lo que implicaba tiempos y costos de considerable impacto en el proceso de exportación e importación.

La aduana no disponía de procedimientos modernos para recibir la información anticipada de las navieras y transportistas, que le permitan planificar sus acciones. Tampoco del personal preparado para afrontar un reto técnico distinto y más complejo que la verificación física. Así mismo, su sistema de análisis de riesgo era muy débil, sin perfiles de riesgo enfocados a la detección de irregularidades o ilícitos aduaneros teniendo presente la especialidad y el modus operandi en el tráfico marítimo y en el tránsito aduanero terrestre.

Por otro lado, una parte importante de las mercancías para ser clasificadas correctamente y aplicarle las normas fiscales o parafiscales requieren de un análisis químico, físico o técnico; se tenía que recurrir al laboratorio de la capital (Tegucigalpa), que la aduana de Puerto Cortés no disponía de un laboratorio para cumplir esta función.

El tránsito aduanero es uno de los elementos clave en la llegada o salida de las mercancías de Puerto Cortés. Al momento del diseño de la operación, la aduana utilizaba el sistema nacional de tránsito con base en el papel, aun cuando se iniciaba el Sistema de Tránsito Internacional de Mercancías Mesoamericano (TIM) en la frontera del El Amatillo con El Salvador. Este sistema, basado en el concepto de ventanilla única electrónica, debería ser extendido a Puerto Cortés y a las fronteras de Honduras, conectando el TIM con el Sistema de Despacho Anticipado y Análisis de Riesgo, que se propone, se tendría toda la operación integrada por vía electrónica, agilizando sustancialmente la liberación de cargas y mejorando el control.

En cuanto a la infraestructura edilicia y el equipamiento de la Aduana de Puerto Cortés, la misma se encontraba en un estado de deterioro tal que no permitía soportar el equipamiento tecnológico

¹²http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/tools/~/_media/C6CDF626AFB348FCA2AC59B796B79833.ashx

necesario para su funcionamiento, sin perjuicio de la atención al usuario o de las condiciones de habitabilidad para los trabajadores o el riesgo para los mismos. Por ello, se determinó imprescindible llevar a cabo un reacondicionamiento del edificio incluyendo el equipamiento funcional, eléctrico y sanitario, entre otros.

Por lo que respecta a la tecnología, si bien la aduana nacional realizó un gran avance con la implantación del nuevo Sistema Automatizado de Rentas Aduaneras de Honduras (SARAH), para implantar el modelo de despacho anticipado, análisis de riesgo, conexión con otros organismos y TIM, etc., por el alcance del sistema y los requerimientos de interoperabilidad, se determinó necesario realizar nuevas inversiones en infraestructura informática, reforzamiento de las telecomunicaciones y soporte eléctrico.

Considerando la capacidad operativa del puerto y su posible expansión, la aduana precisa dar servicio continuado a sus sistemas y garantizar la disponibilidad de estos especialmente ante la eventualidad de desastres naturales. Por ello era necesario instalar un sistema operativo redundante que además permita tener un back-up del Sistema SARAH, dotado con la infraestructura eléctrica y de comunicaciones adecuadas.

Las dimensiones de intervención se basaron en el objetivo de fortalecer Puerto Cortés, teniendo en cuenta que la eficiencia portuaria se relaciona con las actividades que dependen de la infraestructura del puerto y sus procesos de gestión. Por ejemplo, el remolque o el manejo de cargas y la capacidad de ingreso de los barcos es fundamental para costos por tiempos de espera en aguas o mantenimiento de las cargas en barco; pero también, es claro que tiene que ver con los ámbitos relacionados con los procedimientos aduaneros.

La (in) eficiencia de muchas operaciones portuarias e incluso el momento en que se realizan, afectan en gran medida el servicio de aduanas (que a menudo determina totalmente la operación)¹³ que es sujeto de criterios para medir la capacidad del Puerto a través de indicadores asociados con la competitividad de sus operaciones y que repercuten en índices que permiten comparabilidad entre los servicios portuarios a nivel mundial.

El diseño y los objetivos del Proyecto se definieron de forma clara y consistente con las necesidades que mostraba el país y con los resultados que se esperaban alcanzar. Durante la ejecución los indicadores intermedios y finales no tuvieron ajustes de fondo, aunque sí se hicieron revisiones en cuanto a la meta prevista. Estas revisiones, generalmente, obedecieron a un optimismo en cuanto al impacto a generar.

El proyecto contó con una teoría de cambio clara donde se buscó que los indicadores intermedios y finales, contribuyeran la obtención de los objetivos específicos y por ende al objetivo general del Proyecto. Basado en la lógica vertical, la tabla 4 muestra la cadena de resultados a partir de los productos que se definieron en cada uno de los componentes, la manera en cómo estos se asociaron con los objetivos específicos y los indicadores (intermedios y finales) previstos para

¹³ Competitividad: El Motor del Crecimiento. BID. 2001.

cada uno de los ámbitos, a fin de hacer una contribución efectiva en el objetivo general del Proyecto y verificarlo mediante los indicadores de impacto establecidos.

Es pertinente mencionar que algunos indicadores, si bien son coherentes y pertinentes al ámbito del Proyecto, tuvieron limitaciones por su naturaleza y alcance. El indicador de liquidaciones complementarias, por ejemplo, es pertinente a la gestión aduanera, pero el esquema de administración en Honduras supone procesos ex post y la participación de entidades que no se podían vincular al proceso y en otros casos como el indicador de la cuota ingresar como resultado de una fiscalización, demandaba el desarrollo de un módulo de fiscalización específico.



Otro indicador importante es el referido desde el ranking de Eficiencia de Administración de Aduanas elaborado por el Foro Económico Mundial, que es muy pertinente, pero como se explicará más adelante, no puede referirse de manera específica a la gestión del Puerto, de manera que, para evaluar el resultado del Proyecto, es muy amplio.

Las fuentes de información para la medición de los indicadores se detallaron de forma muy clara en el diseño del Proyecto. Debido a la reestructuración de las instituciones y los cambios de personal, esto fue de mucha importancia para el seguimiento y monitoreo del Proyecto durante la fase de ejecución.

En todo caso, el diseño del Proyecto estableció a una articulación de indicadores que en principio deberían dar coherencia al objetivo global. La lógica de intervención estuvo basada en la segregación de componentes, y luego, por componente, con una EDT que permitiera una atribución apropiada de las actividades con el resultado esperado por componente. En la medida que se lograran ejecutar los productos, se deberían obtener indicadores (intermedios y finales de componente) que dieran una pauta para alcanzar los objetivos del Proyecto.

Bajo esta perspectiva, el diseño del Proyecto permite comprender de forma clara como las intervenciones, en sus diferentes niveles y ámbitos pueden aportar al objetivo del Proyecto y los resultados previstos basándose en una lógica vertical coherente. Con ello, fue posible monitorear correctamente los productos, resultados intermedios y finales, tal y como se puede apreciar en la Tabla 3.

Tabla 3: Lógica vertical en el diseño del Proyecto

PRODUCTOS		RESULTADOS		IMPACTO	
Componentes	Objetivos Específicos	Indicadores de Resultados Intermedios Finales	Indicadores de Resultados Finales	Objetivo General	Indicadores de Impacto del Proyecto
<ul style="list-style-type: none"> - Contrato adjudicado para la provisión de asistencia técnica para el diseño del sistema de análisis de riesgo, capacitación y adquisición de licencias. - Estudio de seguridad en recintos y costas elaborado. - Porcentaje de certificados necesarios para realizar operaciones aduaneras están operativos para su trámite en línea entre los diferentes organismos de control. - Oficina de análisis de riesgo operativa y en funcionamiento. - adquisición y disponibilidad de los equipos no intrusivos de control. - sistema de envío anticipado del manifiesto de carga en funcionamiento. - Puesta en funcionamiento del laboratorio de aduanas. - adquisición del equipamiento para el laboratorio de aduanas. 	Fortalecer la capacidad de control y seguridad de la aduana para que Puerto Cortés pueda mantener su estatus de reconocimiento internacional como puerto seguro	Declaraciones de importación, exportación y tránsito revisadas con base en análisis de riesgo, bajo reglas probabilísticas y aleatorias	Declaraciones de importación que aplican uso de reglas varias y probabilísticas en la selección mediante el análisis de riesgo	 Fortalecer la Aduana de Puerto Cortés para que brinde servicios de calidad y bajo costo para el operador, garantice el control y la seguridad, alineándola con el esfuerzo del gobierno para lograr que Puerto Cortés sea un hub logístico regional competitivo. 	Cuota a ingresar sobre la cuota declarada como resultado de una fiscalización
		Eficacia en la selección medida por el porcentaje de liquidaciones complementarias efectuadas en el despacho (canal rojo y naranja).	Declaraciones de importación asignado a los canales rojo y naranja		Incautaciones por ilícitos y contrabando
		Recaudación proveniente de pago electrónico.			
<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de requerimientos para la implantación del TIM transoceánico elaborado. - Sistema TIM en funcionamiento en Puerto Cortés. 	Mejorar la coordinación operativa para reducir costos logísticos	Incremento del porcentaje de declaraciones de importación y exportación tramitadas con certificación electrónica	Tiempo promedio de despacho de la declaración de importación.		Tiempo promedio de despacho de la declaración de importación
		Porcentaje de tránsitos internacionales tramitados por sistema TIM en Puerto Cortés			
<ul style="list-style-type: none"> - Edificio de la Aduana de Puerto Cortés reacondicionado. - Edificios de las oficinas tributarias readecuados. - Instalación de un Data Center. - Aduana de Paso "El Amatillo" construida en su primera fase. 	Mejorar la infraestructura y el equipamiento para garantizar una atención al usuario permanente y de calidad	Reducción de los tiempos de despacho de tránsitos internacionales de mercancías en Puerto Cortés mediante el sistema del TIM			
		Adjudicación de obras del edificio de la Aduana de Puerto Cortés	Porcentaje de usuarios externos e internos satisfechos con los servicios de la Aduana de Puerto Cortés.		
			Incremento en la disponibilidad de servicios informáticos y telecomunicaciones		Mejora en ranking de Eficiencia de Administración de Aduanas elaborado por el Foro Económico Mundial

Fuente: elaboración propia.

A nivel de ajustes a productos, indicadores y resultados, no se formalizaron cambios respecto a la Matriz de Resultados del diseño. Las revisiones y ajustes abordaron las metas de cumplimiento previstas, como se puede visualizar en la tabla 4, que compara meta de aprobación respecto a 60 días posterior a la elegibilidad y al final del Proyecto.

Tabla 4. Matriz de resultados: indicadores y ajustes en el periodo de ejecución

		Meta en la Aprobación	Meta 60 días tras elegibilidad	Meta al final del proyecto	Comentario
Objetivo General	Fortalecer la Aduana de Puerto Cortés para que brinde servicios de calidad y bajo costo para el operador, garantice el control y la seguridad, alineándola con el esfuerzo del gobierno para lograr que Puerto Cortés sea un nodo logístico regional competitivo.				
	Indicador de impacto:				
	Cuota a ingresar sobre la cuota declarada como resultado de una fiscalización.	32%	32%	32%	No se gestaron cambios.
	Incautaciones por ilícitos y contrabando	140	140	140	
	Mejora en ranking de Eficiencia de Administración de Aduanas elaborado por el Foro Económico Mundial	90	90	90	
	Tiempo promedio de despacho de la declaración de importación	10 h	10h	6h	Se estimó una reducción positiva en la medición de los tiempos de despacho, teniendo en consideración que se estaban haciendo intervenciones en aspectos de orden operativo, infraestructura y procedimentales.
Objetivo Específicos	Fortalecer la capacidad de control y seguridad de la aduana para que Puerto Cortés pueda mantener su estatus de reconocimiento internacional como puerto seguro				
	Declaraciones de importación, exportación y tránsito revisadas con base en análisis de riesgo, bajo reglas probabilísticas y aleatorias	85%	85%	85%	

		Meta en la Aprobación	Meta 60 días tras elegibilidad	Meta al final del proyecto	Comentario
	Eficacia en la selección medida por el porcentaje de liquidaciones complementarias efectuadas en el despacho (canal rojo y naranja).	30%	30%	60%	Se estimó un incremento positivo, como consecuencia de las intervenciones en los sistemas de riesgos y los avances en los sistemas electrónicos.
	Recaudación proveniente de pago electrónico.	25%	50%	90%	
	Declaraciones de importación que aplican uso de reglas varias y probabilísticas en la selección mediante el análisis de riesgo	50%	50%	95%	
	Declaraciones de importación asignado a los canales rojo y naranja	75%	75%	55%	Se estimó una disminución positiva, es decir, el porcentaje de asignaciones sería menor como condición de incremento en el uso de los sistemas de riesgo.
Mejorar la coordinación operativa para reducir costos logísticos					
	Incremento del porcentaje de declaraciones de importación y exportación tramitadas con certificación electrónica	60%	60%	95%	Se estimó un incremento positivo debido a la incorporación del TIM en las aduanas y la gestión electrónica.
	Porcentaje de tránsitos internacionales tramitados por sistema TIM en Puerto Cortés	50%	50%	100%	
	Reducción de los tiempos de despacho	48h	48h	28h	Se estimó una reducción positiva

		Meta en la Aprobación	Meta 60 días tras elegibilidad	Meta al final del proyecto	Comentario
	de tránsitos internacionales de mercancías en Puerto Cortés mediante el sistema del TIM				en la medición de los tiempos de despacho por la incorporación del TIM.
	Tiempo promedio de despacho de la declaración de importación.	10h	10h	6h	Se estimó una reducción positiva en la medición de los tiempos de despacho debido a la utilización de los sistemas de riesgos, mejoras en la infraestructura y procesos.
	Mejorar la infraestructura y el equipamiento para garantizar una atención al usuario permanente y de calidad				
	Adjudicación de obras del edificio de la Aduana de Puerto Cortés	1	1	1	No se gestaron cambios.
	Porcentaje de usuarios externos e internos satisfechos con los servicios de la Aduana de Puerto Cortés	70%	70%	70%	
	Incremento en la disponibilidad de servicios informáticos y telecomunicaciones	98%	98%	99.5%	Se estimó un incremento positivo debido a la intervención en hardware e infraestructura informática.

Fuente: elaboración propia

En términos generales el diseño respondió a la estrategia del Banco y las necesidades del país, sin embargo, es evidente que, al analizar la estructura de lógica vertical, la desagregación de indicadores, su relación entre resultados, impactos y la capacidad de atribuirlos apropiadamente, pudo orientarse de forma más específica, en todo caso, ello no resta al Proyecto su calificación como relevante, por el impacto de Puerto Cortés en el país e inclusive en la región Centroamericana, teniendo en cuenta que, cada uno de los ámbitos de intervención están justificados de forma coherente.

Calificación de la Relevancia			
<input checked="" type="checkbox"/> Excelente (E)	<input type="checkbox"/> Satisfactoria (S)	<input type="checkbox"/> Parcialmente insatisfactoria (PI)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)

2.2 Efectividad

a. Descripción de los objetivos de desarrollo del proyecto

El objetivo general del Proyecto fue fortalecer la Aduana de Puerto Cortés para que brinde servicios de calidad y bajo costo para el operador, garantice el control y la seguridad, alineándola con el esfuerzo del Gobierno para lograr que Puerto Cortés sea un nodo logístico regional competitivo.

Son objetivos específicos del Proyecto: (i) fortalecer la capacidad de control y seguridad de la aduana para que Puerto Cortés pueda mantener su estatus de reconocimiento internacional como Puerto seguro; (ii) mejorar la coordinación operativa para reducir costos logísticos, y (iii) mejorar la infraestructura y el equipamiento para garantizar una atención al usuario permanente y de calidad.

b. Resultados Logrados

El análisis de los resultados de acuerdo con el diseño del Proyecto tiene tres niveles de evaluación, el primero asociado con el cumplimiento de los productos que se cumplieron en un 100%. En un segundo nivel, relacionado con los resultados intermedios y finales para cada componente, que se detallan en esta sección. Finalmente, están los resultados de impacto del Proyecto, lo cual requiere de una evaluación ex post.

Tabla 5. Objetivos Específicos

Fortalecer la capacidad de control y seguridad de la aduana para que Puerto Cortés pueda mantener su estatus de reconocimiento internacional como puerto seguro								
ID	Descripción	Unidad de Medida	Valor de Línea de base	Año de línea de base	Metas y alcance actual		% Alcanzado	Medios de verificación
	Indicadores de Resultados							
1.1 R	Declaraciones de importación, exportación y tránsito revisadas con base en análisis de riesgo, bajo reglas probabilísticas y aleatorias	Porcentaje	41	2010	P	85	134%	Datos a partir del Sistema de Gestión de Riesgos, reportados por DARA para el PCR.
					P(a)	85		
					A	100		
1.2 R	Eficacia en la selección medida por el porcentaje de	Porcentaje	8.60	2010	P	30	0%	Desde PMR. De conformidad a la información remitida por
					P(a)	60		
					A	5		

Fortalecer la capacidad de control y seguridad de la aduana para que Puerto Cortés pueda mantener su estatus de reconocimiento internacional como puerto seguro								
ID	Descripción	Unidad de Medida	Valor de Línea de base	Año de línea de base	Metas y alcance actual		% Alcanzado	Medios de verificación
	liquidaciones complementarias efectuadas en el despacho (canal rojo y naranja).							DARA para elaboración del PCR
1.3 R	Recaudación proveniente de pago electrónico.	Porcentaje	12	2010	P	90	112%	De conformidad a información remitida por la DARA para elaboración del PCR.
					P(a)	90		
					A	100		
1.4 R	Declaraciones de importación que aplican uso de reglas varias y probabilísticas en la selección mediante el análisis de riesgo	Porcentaje	4	2010	P	90	110%	De conformidad a información remitida por la DARA para elaboración del PCR.
					P(a)	95		
					A	99		
1.5 R	Declaraciones de importación asignado a los canales rojo y naranja	Porcentaje	89.44	2010	P	75	100%	De conformidad a información remitida por la DARA para elaboración del PCR.
					P(a)	55		
					A	74		

Mejorar la coordinación operativa para reducir costos logísticos								
ID	Descripción	Unidad de Medida	Valor de Línea de base	Año de línea de base	Metas y alcance actual		% Alcanzado	Medios de verificación
Indicadores de Resultados Intermedios								
2.1 R	Incremento del porcentaje de declaraciones de importación y exportación tramitadas con certificación electrónica	Porcentaje	0	2011	P	60	100%	Desde PMR. De conformidad a información remitida por la DARA para elaboración del PCR
					P(a)	95		
					A	100		
2.2 R	Porcentaje de tránsitos internacionales tramitados por sistema TIM en Puerto Cortés	Porcentaje	0	2011	P	100	100%	Desde PMR Verificado por medio de la SIECA para elaboración del PCR ¹⁴ .
					P(a)	100		
					A	100		

14

https://estadisticas.sieca.int/documentos/BajarDocumento?archivo=Metodolog%c3%ada+de+velocidades_SIECA.pdf

Mejorar la coordinación operativa para reducir costos logísticos								
ID	Descripción	Unidad de Medida	Valor de Línea de base	Año de línea de base	Metas y alcance actual		% Alcanzado	Medios de verificación
2.3 R	Reducción de los tiempos de despacho de tránsito internacionales de mercancías en Puerto Cortés mediante el sistema del TIM	Horas	96	2011	P	48	200%	Verificado con la Secretaria de Integración Centroamericana para elaboración del PCR.
					P(a)	28		
					A	0.16		
2.4 R	Tiempo promedio de despacho de la declaración de importación.	horas	18.8	2010	P	10	25%	Reporte de la DARA para elaboración del PCR.
					P(a)	6		
					A	16.6		

Mejorar la infraestructura y el equipamiento para garantizar una atención al usuario permanente y de calidad								
ID	Descripción	Unidad de Medida	Valor de Línea de base	Año de línea de base	Metas y alcance actual		% Alcanzado	Medios de verificación
3.1 R	Adjudicación de obras del edificio de la Aduana de Puerto Cortés	Adjudicación	0	2010	P	1	100%	Desde PMR.
					P(a)	1		
					A	1		
3.2 R	Porcentaje de usuarios externos e internos satisfechos con los servicios de la Aduana de Puerto Cortés.	Porcentaje	0	2011	P	70	142%	Consultas realizadas a las principales cámaras empresariales que hacen uso de Puerto Cortés durante la elaboración del PCR.
					P(a)	70		
					A	100		
3.3 R	Incremento en la disponibilidad de servicios informáticos y telecomunicaciones	Porcentaje	94.16%	2010	P	99.5	100%	Desde PMR Visita <i>in situ</i> durante la elaboración del informe y reporte de DAR.
					P(a)	99.5		
					A	99.5		

Fuente: Elaboración propia

A manera de resumen, hubo un cumplimiento de indicadores muy elevado. En lo que respecta al primer objetivo solamente 1 no se cumplió, 1 en el segundo y todos se cumplieron en el tercer objetivo, es decir, más del 80% de los indicadores asociados a los objetivos se han cumplido o sobre cumplido.

De forma general, los principales resultados son:

- Puerto Cortés mantiene su estatus de certificación internacional de acuerdo con los parámetros establecidos. Las intervenciones del Proyecto, en la mejora de los procesos, mejora y desarrollo de la infraestructura, incorporación de tecnología y fortalecimiento de capacidades han sido fundamentales para esto.
- Se han mejorado el tiempo de despacho. Si bien, no se llegó a una reducción de acuerdo con la meta establecida, los reportes de la DARA confirman una reducción importante en los tiempos de gestión, pasando de 24.3 horas a 16.6.
- El sistema de gestión de riesgos fue modernizado y está debidamente implementado, aplicando reglas probabilísticas y aleatorias.
- El proceso de declaraciones con certificación electrónica está debidamente implementado.
- El sistema TIM se implementó no sólo en Puerto Cortés, sino en el resto de las aduanas del país y operaba de manera conforme¹⁵.
- De acuerdo con la percepción de la Federación Nacional de Agentes Aduanales de Honduras (FENADUANAH), que agrupa a 260 empresas aduaneras, que hacen uso de los servicios del puerto, las adecuaciones y mejoras realizadas son positivas.
- El puerto cuenta con un centro de datos nivel *Tier III*¹⁶, así como un centro de control y monitoreo que opera en tiempo real.
- Se dispone de un laboratorio de análisis fisicoquímico en el puerto, lo que agiliza el proceso de despacho de mercancía sujeta a revisión al reducir los tiempos de respuesta para los ensayos realizados (previamente estos análisis se realizaban en Tegucigalpa).

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE RESULTADOS (INTERMEDIOS Y FINALES) POR OBJETIVO ESPECÍFICO

Objetivo: (i) fortalecer la capacidad de control y seguridad de la aduana para que Puerto Cortés pueda mantener su estatus de reconocimiento internacional como puerto seguro

- 1) Porcentaje de declaraciones de importación, exportación y tránsito revisadas con base en análisis de riesgo, bajo reglas probabilísticas y aleatorias.

Con el Proyecto se hizo intervención en el sistema de gestión existente (SARAH¹⁷), el cual fue debidamente actualizado, incorporando reglas acordes con los estándares internacionales en dicho ámbito. Desde la finalización del Proyecto, el sistema opera de forma efectiva con un plan de actualización que incorporará *Business Intelligence* para la generación de reportes en tiempo real.

¹⁵ En el año 2018 fue sustituido con la implementación de la Declaración Única Centroamericana bajo la modalidad de DUCA-T.

¹⁶ El concepto TIER define el nivel de fiabilidad de un centro de datos siendo I el nivel más básico y IV el nivel más avanzado y con mayor respaldo de la información.

¹⁷ Sistema Automatizado de Rentas Aduaneras.

De acuerdo con los datos reportados por la DARA, el 100% de las DUAs de exportaciones e importaciones son procesadas gracias a la intervención del proyecto, bajo reglas probabilísticas bajo dos esquemas, automatizadas cuando existen antecedentes o con criterio experto cuando no existen antecedentes. Durante el diseño del Proyecto se estableció como línea de base que un 41% de las declaraciones que se seleccionaban para revisión utilizando este esquema que podía abarcar el universo de las declaraciones presentadas.

El aporte principal del Proyecto fue mejorar y ampliar el método de análisis, ya que previamente solo se aplicaba regla de experto, sin que necesariamente se tomaran en cuenta los análisis estadísticos para ponderar y clasificar el riesgo. Con las mejoras al sistema, se pueden parametrizar las reglas fijas de criterios de experto, se utiliza también factor de probabilidad, incluyendo reglas aleatorias y se ha incorporado análisis de inteligencia artificial basado en redes neuronales.

En tabla se puede verificar que la estructura desde 2014, fecha en que se actualizó el sistema, utiliza tres métodos de análisis, incluyendo el probabilístico, sin embargo, se destacan las mejoras del sistema para las reglas derivadas del criterio experto y el uso de redes neuronales.

Tabla 6: Análisis de riesgo desde Sistema Automatizado de Rentas Aduaneras de Honduras (SARAH)

Tipo de Medida aplicado a las DUAs	2014	2015	2016	2017	2018
Criterio Experto	64%	64%	65%	70%	74%
Probabilística	18%	19%	21%	16%	14%
Red Neuronal	18%	17%	14%	14%	12%
Total de aplicación	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos de la DARA

- 2) Incremento sobre el porcentaje de liquidaciones complementarias efectuadas en el despacho (canales rojo y naranja).

El indicador no fue adecuadamente concebido en el momento del diseño, precisamente porque el dar por finalizado un proceso legal que implica una que se deba realizar una liquidación complementaria (pago de la diferencia por corrección de lo declarado, que también es apelable por el usuario) trasciende el plazo del proyecto y por tanto no era posible medirlo durante la vida de este. Por lo anterior, lo que se reportó en el PMR, no es consistente con el criterio establecido en el diseño del Proyecto.

De acuerdo con la DARA, gracias a este hallazgo durante el Proyecto, se ha incorporado en el SARAH la implementación del Módulo de Cuenta corriente. Esta mejora en el Sistema de Aduanas incluye un componente sobre el control de las resoluciones emitidas en concepto de reclamos, notas de crédito y recursos de reposición y apelación para, comprobados los hechos, recibir de forma electrónica el pago de la diferencia

Con la implantación de este módulo se logra obtener estadísticas del plazo que pasó entre el ajuste y los recursos interpuestos por los Obligados Tributarios por las liquidaciones complementarias y la obligación o eximición del pago por concepto de ajustes elaborados en el despacho aduanero de las mercancías. La implementación y efectividad del Módulo se tendría que considerar en una evaluación ex post y como un evento subsecuente a la ejecución del Proyecto.

3) Recaudación proveniente de pago electrónico

Previo a la ejecución del Proyecto, solamente un 12% de los pagos se transmitía o se vinculaba de forma electrónica. El usuario hacía pagos en efectivo directamente en el Puerto y la administración no disponía de mecanismos para vincular una pasarela de pagos en sus sistemas ante el usuario. Mediante el proyecto se financiaron ajustes informáticos para vincular una pasarela de pagos en línea con la Banca Privada y gestionar los pagos por medio del Sistema de la Aduana, por lo que, al finalizar el Proyecto, el esquema de gestión de pagos ha cambiado hacia la gestión electrónica.

Como se puede verificar en la tabla, del total de las liquidaciones pagadas por conceptos de tributos, el 64% corresponde a pago realizados a través de ventanilla bancaria en donde el usuario no transmite por plataforma directamente, sino que el cajero bancario cuando recibe el pago en efectivo del usuario transmite al sistema y un 36% de forma virtual, en donde el usuario transmite directo a la cuenta de la DARA el pago. Esto significa, que el total de la recaudación se realiza a través de pago electrónico en un 100% y esto ha sido gracias a la intervención del Proyecto y las mejoras realizadas a los sistemas informáticos, principalmente en el SARA.

Tabla 7: Reporte de liquidaciones pagas y modalidad.

Tipo De Sucursal	Liquidaciones pagadas	%	%
F – FISICA (Pago a través de ventanilla).	22,437	24%	64%
V - VIRTUAL	70,615	76%	36%
Total, General:	93,052	100%	100%

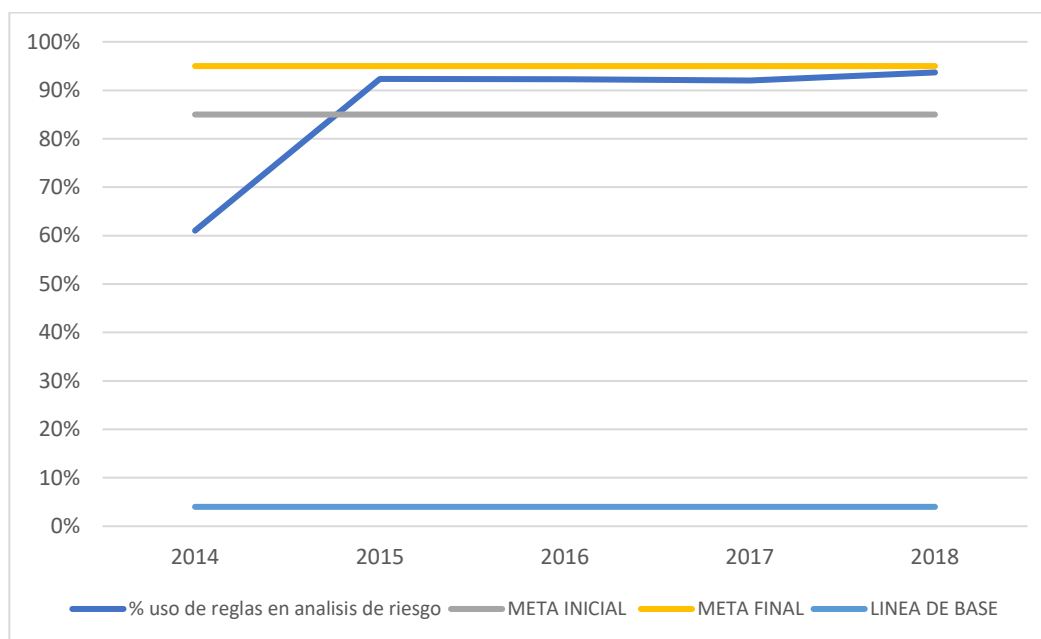
Fuente: Datos de la DARA

4) Incremento del uso de reglas variables y probabilísticas en la selección mediante análisis de riesgo, del modo de revisión de las declaraciones de importación.

La calidad en la metodología de análisis de riesgo es fundamental porque mejora la transparencia de la gestión aduanera, reduce la discrecionalidad de la función aduanera. Al iniciar el Proyecto, solo un 4% de las revisiones se basaban en el uso de reglas variables y probabilísticas, gracias a la intervención del Proyecto y las mejoras en el módulo de riesgos del SARA, esta condición cambió significativamente. Al finalizar el Proyecto, más del 90% de las revisiones se basan una ponderación de métodos que usan reglas varias y probabilísticas, cuya parametrización se hace mediante perfilamiento a productos, origen y estadísticas de control.

La meta fue alcanzada a satisfacción como resultado del Proyecto, lo que se comprueba a partir de los reportes suministrados por la DARA que evidencia la tendencia de uso y aplicación del sistema.

Gráfico 4: Declaraciones de importación que aplican uso de reglas varias y probabilísticas en la selección mediante el análisis de riesgo



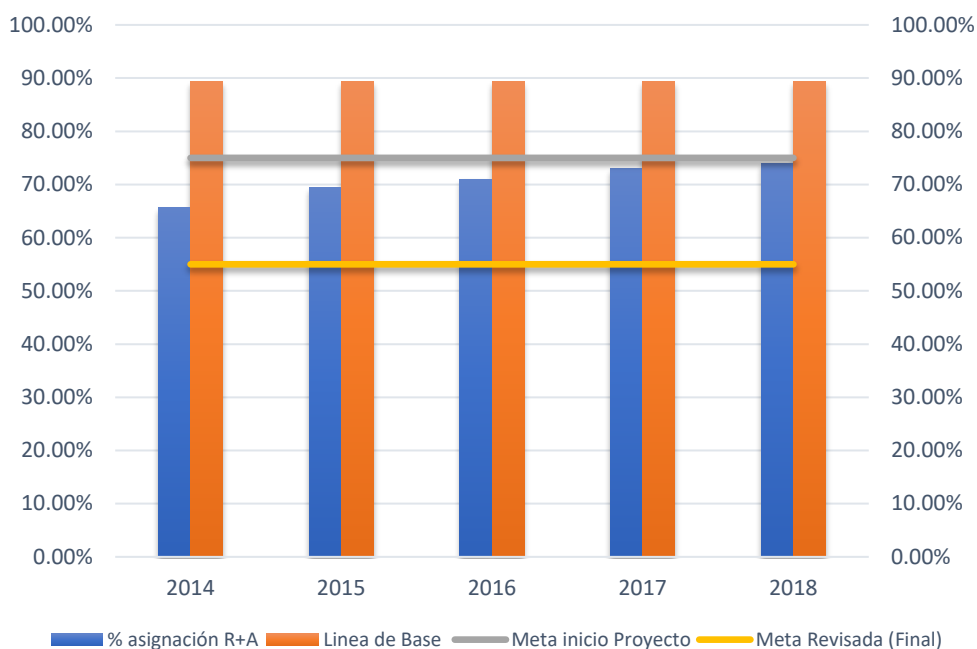
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la DARA. La meta inicial se refiere a la estimada durante el diseño de Proyecto, sin embargo, se hizo una actualización, en este caso incremental, que es lo que refleja la meta final.

5) Reducción del porcentaje de declaraciones de importación asignado a los canales rojo y naranja.

La asignación de declaraciones para revisión física se distribuye en dos líneas, roja y naranja, lo cual implica un mayor tiempo para el despacho de mercancías. La línea de base en el diseño del Proyecto marcaba que cerca de un 90% de las inspecciones tenían asignación para revisión en Rojo (inspección de la carga) o Amarillo (inspección de documentos) por lo que se estableció una meta al 75%.

La reducción implica el uso de procesos y tecnología, que, gracias a la intervención del Proyecto, mediante la mejora los métodos de ponderación de riesgo, equipamiento y procedimientos aduaneros se implementaron. Si bien la curva de aprendizaje y aplicación toma tiempo, dado los avances que efectuó el Proyecto, se estimó que sería factible una reducción aun mayor a la inicialmente establecida de 75% y se determinó que la reducción sería de un 55%.

Como se puede observar en el gráfico, al finalizar el Proyecto, la reducción se acercó a lo que inicialmente se esperaba, llegando a un 74%. El Proyecto, sin embargo, dejó articulada la reducción paulatina para alcanzar una meta más ambiciosa que se logró en 2019.

Gráfico 6. Porcentaje de asignación de Canales Rojo y Amarillo

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la DARA

En el gráfico se excluye la importación de vehículos, ya que se están aplicando controles en un 100%. En todo caso, los niveles de selectividad (rojo) han incrementado, particularmente en el régimen de importación definitiva, por la implementación de controles para mercancías de alto riesgo, como; vehículos usados, mercancías usadas, mercancía de procedencia China, bebidas alcohólicas, entre otras.

6) Cuota a ingresar sobre la cuota declarada como resultado de una fiscalización

Aunque el Proyecto estableció recomendaciones de los criterios y para realizar estas mediciones y obtener un dato confiable, por medio de revisiones posteriores a la importación, coordinado con el Departamento de Fiscalización. En el PMR de 2017, se indicó que el sistema SARAH no podría generar la información ya que para ello se necesitaría desarrollar un módulo informático de fiscalización con la participación de otras instancias vinculadas a la gestión fiscal y que esto quedaría como parte de las recomendaciones post proyecto.

7) Incautaciones por ilícitos y contrabando

El proyecto estableció una serie de recomendaciones de procesos y acciones de cooperación inter institucional a través de consultorías que propusieron mejoras en los procedimientos operativos y administrativos, sin embargo, su implementación no fue posible debido a dos fenómenos: (1) los ilícitos no siempre derivan de intervenciones que ejecuta solamente la entidad aduanera; (2) el sistema aduanero ha tenido una serie de modificaciones e intervenciones en su esquema de operaciones en el control inmediato (cuando arriba la carga), particularmente, entre

2012 y 2014 hasta ocho instituciones del Gobierno tuvieron una participación conjunta en las operaciones de Puerto Cortés, lo que no permitió consolidar los datos de los resultados finales de esas incautaciones ni implementar las mejoras derivadas de los procedimientos propuestos.

Al finalizar el Proyecto la DARA ha reportado un total de 77 incautaciones ejecutadas por ellos, sin embargo, también han informado, en el taller PCR, que el desarrollo de esquemas de incautaciones es permanente y que las adecuaciones y mejoras en los sistemas de monitoreo también permiten una mejor intervención, no obstante, la dimensión de este indicador requiere de un repositorio común de hallazgos o de una entidad coordinadora para su sistematización, recomendaciones entregadas por el Proyecto que en el 2019 se están revisando para presupuestar su implementación.

Por lo antes mencionado, es válido mencionar que el indicador es acorde con los procesos que normalmente se ejecutan en una aduana como la de Puerto Cortés, sin embargo, las condiciones operativas y administrativas, no previstas y que durante el periodo de ejecución del Proyecto se efectuaron, no permitieron un monitoreo apropiado ni la implementación de las mejoras identificadas.

Objetivo: (ii) mejorar la coordinación operativa para reducir costos logísticos

1) Declaraciones de importación y exportación tramitadas con certificación electrónica

Previo a la intervención del Proyecto, toda la tramitología se realizaba con documentación en papel. Las declaraciones, documentos soporte y demás documentos conexos debían ser presentados directamente. Con el Proyecto se hicieron mejoras que permitieron avanzar una gestión electrónica del proceso.

Gracias a la intervención del proyecto, en el año 2016 se llevó a cabo un piloto de Digitalización de los documentos que sustentan la Declaración de Mercancía en el Sistema Automatizado de Aduanas de Honduras (SARAH), en las diferentes Aduanas del país, y a partir de allí todas las Declaraciones aduaneras podían tramitarse con certificación electrónica.

El Proyecto dejó la recomendación de que la Aduana estableciera por ley la obligatoriedad de utilizar la digitalización con certificación electrónica para evitar el riesgo de que alguien quisiera continuar presentándola manualmente, en mayo 2019 se estableció la obligatoriedad para el declarante realizar la digitalización de los documentos que sustentan la declaración de mercancías.

2) Tránsitos internacionales tramitados por sistema TIM en Puerto Cortés

En lo que respecta al Transito Internacional de Mercancías (TIM), el Proyecto tuvo una intervención contundente ya que los desarrollos y procesos realizados permitieron su implementación no solo en Puerto Cortés, sino también los demás 17 puntos aduaneros del país,

como se puede verificar en el indicador de cumplimiento del Producto 2.1 del Componente 2 del Proyecto.

El Programa financió la integración en los sistemas mediante gestión electrónica, permitiendo su correcta asociación al despacho de las mercancías. Con el Proyecto se superó la meta de las declaraciones de importación y exportación tramitadas electrónicamente, usando el TIM en un 100% y actualmente el TIM se ha transformado en la DUCA-T, utilizando la misma plataforma interna, que opera a nivel regional en conexión con la SIECA, que ha reducido no solo los tiempos sino también la velocidad de cruce de los vehículos de carga, según reporte de la SIECA.¹⁸

3) Tiempos de despacho de tránsitos internacionales de mercancías en Puerto Cortés mediante el sistema del TIM

Gracias a la intervención el Proyecto en el indicador anterior, con el cumplimiento al 100% del TIM, hoy DUCA-T, la verificación de la declaración actualmente, no toma más de 10 minutos cuando no hay incumplimientos o ajustes en la declaración. Sin embargo, de acuerdo con la SIECA, el tiempo promedio de una verificación en sistema oscila entre 5 y 10 minutos. La verificación de este plazo fue confirmada con el órgano administrador del sistema SIECA.

4) Tiempo promedio de despacho de la declaración de importación

Durante el diseño del Proyecto se estableció como línea de base un tiempo de 18.8 horas. A partir de los datos oficiales de las mediciones, no se dispone de información para validar la línea de base, que se sustenta en “...*tiempo promedio, en días hábiles, de las aduanas con mayor número de declaraciones de importación (no menos de tres aduanas) ...*”.

De acuerdo con los datos de DARA, la variación de los tiempos se puede fijar en 2014 en 24.2 horas, sin embargo, en el año 2016 se reportó en Puerto Cortés un pico de plazo de despacho inesperado por congestión portuaria y el promedio estaba estimado en 76.8 horas, considerablemente mayor a la línea de base y a lo previsto a alcanzar con las intervenciones del Proyecto (que inicialmente se estableció en 10 horas, pero que posteriormente se estimó una reducción a 6 horas), en todo caso, la evaluación de cumplimiento se hace en base a la meta inicial

Al cierre del Proyecto, se pudo verificar condiciones de mejora en la gestión de la Aduana de Puerto Cortés. La aplicación de criterios probabilísticos en el sistema de selectividad, la mejora de procesos en la gestión administrativa, la instalación del nuevo laboratorio e inversiones adicionales que el Gobierno ha realizado basadas en recomendaciones que el Proyecto, se reporta una tendencia en la reducción de los tiempos. Se esperaría que la meta prevista en el diseño del Proyecto pueda cumplirse en los próximos periodos fiscales.

Tabla 8. Gestión de los tiempos en la gestión aduanera de Puerto Cortés

¹⁸

https://estadisticas.sieca.int/documentos/BajarDocumento?archivo=Metodolog%c3%ada+de+velocidades_SIECA.pdf

Año	% de DUAS	Tiempo en Días	Tiempo en Horas
2014	80.3	1.01	24.2
2015	75.5	1.19	28.4
2016	76.9	1.43	34.4
2017	92.9	0.83	19.9
2018	96.0	0.69	16.6

Fuente: reporte DARA

Objetivo: (iii) mejorar la infraestructura y el equipamiento para garantizar una atención al usuario permanente y de calidad.

1) Adjudicación de las obras del edificio de la Aduana de Puerto Cortés

Uno de los hitos más importantes que marcan la mejora integral de la aduana de Puerto Cortés, es el edificio que se construyó con la ejecución del proyecto, el proceso se coordinó durante toda su fase de identificación de mejoras, licitación, adjudicación y desarrollo de las mejoras a la infraestructura.

En la actualidad, el edificio de la Aduana de Puerto Cortés cuenta con las condiciones necesarias para ofrecer un servicio acorde con las demandas de los usuarios. Está zonificado de acuerdo con la naturaleza prevista para los procesos, incluyendo, ámbitos para la estancia de funcionarios que deben realizar turnos de operación, así como centros de capacitación y actividades relacionadas a las operaciones de la aduana.

2) Usuarios externos e internos satisfechos con los servicios de la Aduana de Puerto Cortés

Se realizó una consulta por medio de una entrevista final a los principales usuarios del puesto y también los que tradicionalmente han fustigado en la prensa el servicio de la aduana. Aunque no había una línea base ni se desarrolló una encuesta, como parte de las condiciones de ejecución de la evaluación de impacto al finalizar el Proyecto, se realizaron entrevistas con preguntas estandarizadas a los siguientes líderes gremiales:

- Federación Nacional de Agentes Aduanales de Honduras (FENADUANA): que agrupa a 260 empresas que son usuarias de Puerto Cortés.
- Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT): que agrupa 4,900 empresas, muchas de las cuales hacen uso de Puerto Cortés
- Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP): conformada por 70 organizaciones que representan a todos los sectores productivos del Honduras.

Sus respuestas fueron:

FENADUANAH:

3. ¿Considera que la remodelación actual del edificio de la aduana de Puerto Cortés y su equipamiento ha servido para mejorar la atención a los usuarios? SI/NO ¿Por qué?

R/

- En el periodo 2010-2014 el edificio se estaba cayendo.
- Se ha mejorado la infraestructura, el edificio actual es muy bonito y moderno. Anteriormente el edificio era horrible y (por ejemplo) los baños eran insalubres.
- El personal usa uniforme ahora y da una percepción de mayor profesionalismo.
- Existe ahora un ambiente propicio para poder trabajar.

COHEP:

3. ¿Considera que la remodelación actual del edificio de la aduana de Puerto Cortés y su equipamiento (áreas de data center para equipo informático y electrónico; y, área de equipos de análisis de laboratorio), ha servido para mejorar la atención a los usuarios? SI/NO ¿Por qué?

R/

Daysi:

- Mi respuesta es SI ha servido para mejorar la atención a los usuarios.

Guzmán

- Si, Personal ha cambiado de actitud y eso beneficia a los usuarios.

CCIT:

3. ¿Considera que la remodelación actual del edificio de la aduana de Puerto Cortés y su equipamiento (áreas de data center para equipo informático y electrónico; y, área de equipos de análisis de laboratorio), ha servido para mejorar la atención a los usuarios? SI/NO ¿Por qué?

R/

- Si en la atención a los usuarios, pero no era el mayor problema
- Esto ayuda pero no resuelven los principales problemas de la aduana de Puerto Cortés que siguen siendo la lentitud de los procesos por la falta de recurso humano y la lentitud de los escáneres de rayos gama.

Estos gremios expresaron, términos generales que las condiciones de atención han mejorado, haciendo referencia directa a las infraestructuras provistas por el Proyecto, la reducción de los tiempos y otros aspectos conexos¹⁹.

¹⁹ Las entrevistas están disponibles en el Informe de Impacto del Proyecto, elaborado por el consultor Juan Menjivar. Doc_06.

3) Incremento en la disponibilidad de servicios informáticos y telecomunicaciones

El proyecto construyó un Data Center con capacidades de gestión 24/7. De acuerdo con las características descritas por los funcionarios expertos en la materia de DARA, aunque no se dispone de una certificación, el Data Center se acerca a una clasificación *Tier* nivel III²⁰.

Como parte de la construcción y recomendaciones de mantenimiento del Proyecto a la DARA, se han llevado a cabo en el 2019 una serie de mejoras contratando un servicio de enlace de datos adicional que sirve para redundancia de cada aduana del país, esto garantiza que en caso de una “caída” la conectividad de red de la redundancia del segundo proveedor, replique la base de datos y no se detenga la operación del sistema. Asimismo, se ha implementado en la ciudad de Puerto Cortés un segundo anillo de fibra óptica, que garantice que si la primera conexión se interrumpe por algún accidente el centro de datos continúe comunicado.

4) Mejora en ranking de Eficiencia de Administración de Aduanas elaborado por el Foro Económico Mundial.

Este indicador se construye a partir de múltiples variables, algunas que no iban a ser intervenidas por el Proyecto. Es necesario considerar los siguientes aspectos:

1. En la fase de diseño debió de haberse detectado que las intervenciones y mejoras en Puerto Cortés no precisamente iban a derivar en una mejora que refleje las condiciones en todos los puestos de frontera y con ello un grado de calificación mejor en el ranking, por lo que no fue el indicador más apropiado para medir las mejoras que Puerto Cortés tuvo como consecuencia de las intervenciones realizadas a través del Proyecto.
2. El análisis de 2010 respecto a 2016 muestra una serie de ajustes metodológicos que no permiten una comparación en igualdad de condiciones, tanto por los criterios de análisis que fueron ajustados, como por el número de comparaciones, ya que en 2010 se evaluaron 125 países y en 2016 fueron evaluados 136. En la tabla se hace una comparación de estos aspectos.

²⁰ “...La infraestructura del sitio Tier III añade el concepto de Mantenimiento Concurrente más allá de lo que ofrecen las soluciones Tier I y Tier II. Mantenimiento Concurrente significa que es posible realizar el mantenimiento de todos y cada uno de los componentes de capacidad o distribución necesarios para soportar el entorno de procesamiento de TI de forma prevista sin afectar al entorno de TI...” Infraestructura para Centros de datos Tier Standard: Topología. Uptime Institute. 2018.

Indicador	2016		Respecto a 2010 en 2016 se incrementó el número de países pasando de 125 a 136	2010		Indicador	
	Rank/136	Value		Rank/125	Value		
Pillar 3: Efficiency and transparency of borderadministration	109	3.9	En 2016 el indicador se consolida con los datos de tres pilares que lo conformaban en 2010.	93	3.3	2nd pillar: Efficiency of customs administration	
			El indicador usado para el Proyecto es 2do pilar con	85	4.3	3rd pillar: Efficiency of import-export procedures	
				85	2.9	4th pillar: Transparency of border administration	
3.01 Customs services index 0-1 (best)	89	0.47	Mejora	98	4.2	Customs services index 0-12(best)	2.02
3.02 Efficiency of the clearance process 1-5 (best)	112	2.20	No hubo mejora.	73	2.4	Efficiency of the clearance process 1-5 (best)	3.01
3.03 Time to import: documentary compliance (hours)	89	72.00	Ajustado al indicador de 2010 en días, se pasó de 23 a 7. Una reducción significativa.	77	23	Time to imports (day)	3.02
3.04 Time to import: Border compliance (hours)	103	96.00					
				104	10	Documents to import (number)	3.03
3.05 Cost to import: documentary compliance (US\$)	53	70.00	Comparado con 2010, hubo una reducción de 637 dólares.	57	1190	Cost to import (US\$ per container)	3.04
3.06 Cost to import: Border compliance (US\$)	89	482.80					
3.07 Time to export: documentary compliance (hours)	86	48.00	Comparado con 2010 se paso de 20 a 5.6 días.	71	20	Time to export (days)	3.05
3.08 Time to export: border compliance (hours)	108	88.00					
				73	7	Documents to export (number)	3.06
3.09 Cost to export: documentary compliance (US\$)	61	80.00	Comparad con 2010 hubo una reducción de 481 dólares.	65	1,163	Cost to export (US\$ per container)	3.07
3.1 Costo to export: border compliance (US\$)	116	601.30					
3.11 Irregular payments and bribes: imports/exports	92	3.20	Mejora	81	3.4	Irregular payments in exports and imports 1-7 (best)	4.01
3.12 Time predictability of import procedures	111	3.30					
3.13 Customs tranparency index 0-1 (best)	96	0.60	Mejora	101	2.5	Corruption perception index 0-10 (best)	4.02

</

Fuente: elaboración propia

c. Resultados Imprevistos

Desde la perspectiva de comercio e integración, los tipos de intervenciones a realizar son versátiles, sobre todo en un periodo en donde el modelo de integración en Centroamérica ha tomado una relevancia considerable. Durante el marco de ejecución del Proyecto se resaltan dos intervenciones que ponen de manifiesto la participación del BID como aliado del Gobierno y un actor clave en la región:

1. *La implementación por el Proyecto del Sistema para el Tránsito Internacional de Mercancías (TIM)*²¹ en los 17 puestos fronterizos del país: si bien, el alcance inicial estaba previsto solamente para el Puerto Cortés, la capacidad de conectar de forma efectiva los

²¹ El objetivo del TIM es facilitar el cruce fronterizo para operaciones de tránsito internacional de mercancías, disminuyendo los costos de transporte e incrementando la competitividad mediante la optimización y la mejora de los trámites y procedimientos aduaneros y cuarentenarios. Esto a través de tres ejes de trabajo.

demás puestos adicionales contribuiría y aseguraría un proceso de implementación eficiente, en particular por la importancia que tiene el Puerto Cortés para los procesos de exportación e importación.

2. *Mejoras por el Proyecto en las instalaciones de inspección del paso de frontera de El Amatillo en Honduras:* en el año 2012 el Gobierno de Honduras solicitó apoyo al Banco para hacer una revisión y evaluación de las instalaciones en este puesto de frontera, considerando el apoyo recibido por parte de la Cooperación de Japón.

Debido a que la Aduana de El Amatillo es una ruta de mucha vinculación al Puerto Cortés por la conexión con El Salvador, el Banco considero apropiado apoyar la solicitud. Si bien, el diseño reveló que el Proyecto no tenía capacidad para atender el alcance de una mejora integral como solicitaba el Gobierno, se acordó apoyar con intervenciones puntuales que permitieran mejorar la gestión en dicho puesto fronterizo. En ese momento, considerando el alcance y naturaleza del Proyecto, se acordó destinar recursos que permitieron mejorar y preparar condiciones para futuras intervenciones por parte del Gobierno de Honduras en dicho puesto.

RESUMEN DE EFECTIVIDAD

OBJETIVOS	CUMPLIMIENTO
General	
Fortalecer la Aduana de Puerto Cortés para que brinde servicios de calidad y bajo costo para el operador, garantice el control y la seguridad, alineándola con el esfuerzo del gobierno para lograr que Puerto Cortés sea un <i>hub</i> logístico regional competitivo	<p>La intervención del Proyecto ha permitido que la Aduana mantenga un perfil de considerable aporte a la economía del país y la región, si bien el proceso de mejora de la facilitación y la logística del país requiere de intervenciones sostenidas y de largo plazo, el Proyecto tocó aspectos importantes y demostró que es posible disrumpir y generar el cambio necesario, tanto para usuarios como para funcionarios que operan la Aduana.</p> <p>El Gobierno mantiene como criterio estratégico seguir ejecutando acciones que se suman a lo que el Proyecto implementó y recomendó para sostenibilidad y con ello avanzar a su visión lograr un estatus de <i>hub</i> regional.</p>
Específicos	
Fortalecer la capacidad de control y seguridad de la aduana para que Puerto Cortés pueda mantener su estatus de reconocimiento internacional como puerto seguro	<p>Se cumple en la medida que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mantiene el estatus de certificación internacional. ▪ El porcentaje de declaraciones de importación, exportación y tránsito son revisadas con base en análisis de riesgo, bajo reglas probabilísticas y aleatorias. ▪ El 99% de las declaraciones de importación se basan en el uso de reglas mediante análisis de riesgo. ▪ Se alcanzó una reducción al 74 % de declaraciones de importación asignado a los canales rojo y naranja.

OBJETIVOS	CUMPLIMIENTO
Mejorar la coordinación operativa para reducir costos logísticos.	Se cumple en la medida que: <ul style="list-style-type: none"> ▪ El 100% de las declaraciones de importación y exportación pueden tramitarse con certificación electrónica. ▪ El 100% de los Tránsitos internacionales son tramitados por sistema TIM en Puerto Cortés. ▪ A partir del año 2014 se logra una reducción sostenida en los tiempos de despacho de las mercancías.
Mejorar la infraestructura y el equipamiento para garantizar una atención al usuario permanente y de calidad	Se cumplió: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se Modernizó el edificio de la Aduana en puerto Cortes ▪ Se mejoraron las instalaciones de inspección de la aduana de El Amatillo ▪ Los usuarios externos e internos están satisfechos con los servicios de la Aduana de Puerto Cortés. ▪ Se logró un incremento en la disponibilidad de servicios informáticos y telecomunicaciones.

Calificación de la Efectividad			
<input type="checkbox"/> Excelente (E)	<input type="checkbox"/> Satisfactoria (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Parcialmente insatisfactoria (PI)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)

2.3 Eficiencia

Debido a que no se obtuvieron los datos necesarios para desarrollar un Análisis de Costo-Beneficio y que el alcance de cada componente del Proyecto estableció intervenciones específicas que demandaban análisis independientes, la eficiencia se ha medido conforme al desempeño en los índices de ejecución del Proyecto (CPI, SPI, VA). Es importante, tener en cuenta algunos aspectos para comprender la eficiencia desde una perspectiva asociada al contexto y las intervenciones efectuadas.

Durante la fase de diseño del Proyecto se realizó un Análisis de Costo – Beneficio (ACB), en dicho análisis se explican las razones por las cuales solamente se hizo evaluación del Componente 1 del Proyecto y no fue factible realizar una prospección en los otros dos. entre ellas y tomando como punto de referencia lo alcanzado al finalizar el Proyecto es pertinente señalar:

- Componente 1: el cual está relacionado con el objetivo de fortalecer la capacidad de control y seguridad de la aduana, para que Puerto Cortés pueda mantener su estatus de reconocimiento internacional como puerto seguro.

La realización del ACB al inicio del Proyecto tomo como punto de referencia la estimación en las inversiones a realizar, proyectadas en US\$ 3,916,000.00 (de acuerdo al perfil del Proyecto). Se disponía de una proyección de ingresos, proyectado a cuatro años (2014 a 2017), que permitía

generar un flujo financiero y determinar la relación de costo-beneficio, con una tasa de evaluación de 14%.

Los resultados de este escenario determinaron que la inversión sería rentable con un Valor Actual Neto de 917% (que podría resultar elevado debido a que en el flujo no se consideran los gastos operativos y de administración), sin embargo, el análisis no se considera coherente, ya que el VAN está sobrevaluado.

Al finalizar el Proyecto, el Componente 1 tuvo una ejecución de US\$ 2,605,866.80, lo que representa un 50% menos de la cifra proyectada en análisis de costo-beneficio inicial. No obstante, para simular el modelo elaborado para el análisis, no se han podido obtener las cifras de ingresos previstas por los servicios del Puerto, ni los costos operativos y administrativos relacionados con la inversión efectuada, siendo datos necesarios para construir el flujo y hacer la comparación respecto a la base de proyección al inicio del Proyecto.

El Componente 1, ejecutó el mayor porcentaje de los recursos en tres áreas sumamente sensibles y acordes a los objetivos del Proyecto: equipamiento, laboratorio de ensayos y mejoras en la fiscalización, siendo la inversión con más peso en este componente, el laboratorio, el cual reduce de forma considerable los tiempos de gestión al permitir la ejecución de los ensayos *in situ* en contraposición al escenario inicial en donde las muestras eran remitidas a la capital del país.

Este laboratorio es completamente funcional y está debidamente equipado, con ello se ha logrado una reducción significativa en los tiempos de gestión y trámites del Puerto. A la fecha de cierre del Proyecto, el laboratorio cuantificó²² 527 análisis en 34 categorías de mercancías, con lo cual se ha logrado:

- ✓ Aumento de detección de mercancías con incorrecta clasificación arancelaria por composición química y características fisicoquímicas, generando ajustes y aumento de correcto pago de tributos.
 - ✓ Aumento de detecciones de sustancias nocivas a nivel medioambiental y el adecuado control aduanero de las mismas.
 - ✓ Disminución de tiempos de respuesta de análisis que genera menos demoras y rápida aplicación de controles aduaneros respectivos.
 - ✓ Aumento de análisis realizados y muestras extraídas y recibidas de aduanas de zona nor-occidental.
- Componente 2, relacionado a mejorar la coordinación operativa para reducir costos logísticos

La ejecución de los recursos se concentró en conexión del sistema de Transito Internacional de Mercancías, que no solamente dio cobertura a la aduana de Puerto Cortés, sino al resto de las

²² Datos de DARA, suministrados para la elaboración del PCR.

aduanas en el país, siendo un total de 17. Al finalizar el Proyecto, se pudo verificar que el sistema estaba debidamente implementado y es funcional de acuerdo con los requerimientos regionales establecidos.

- Componente 3, relacionado a mejorar la infraestructura y el equipamiento para garantizar una atención al usuario permanente y de calidad

Las inversiones se hicieron en dos ámbitos de impacto directo en la gestión aduanera del Puerto: las oficinas administrativas y el centro de datos. En el primer caso, tomando como referencia el estado las instalaciones previo al Proyecto, es evidente el aporte y la eficiencia de los recursos. Lo mismo que en el caso del centro de datos que como ya se ha mencionado, al cierre del Proyecto tiene una capacidad de respuesta que casi alcanza al estándar de Tier III.

De acuerdo con el seguimiento desde el PMR para el costo y la planificación, si bien la primera fase de ejecución no fue simétrica en su comportamiento, a partir del 2014 se pueden verificar resultados que permiten establecer un criterio de eficiencia en el uso de los recursos.

CPI, Annual CPI, SPI, Annual SPI

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SPI	0.03	0.47	0.68	0.85	1.43	1.60	1.60
CPI	0.54	6.20	3.41	1.41	1.23	1.31	1.31
SPI(a)	0.03	0.68	1.13	1.99	1.42	1.40	1.40
CPI(a)	0.54	6.20	3.43	1.41	1.39	1.38	1.38

Fuente: Reporte desde PMR.

Tabla 9: Costos del Proyecto

								Component Revised Cost 2,608,975.09
1 Component: Fortalecimiento de la Capacidad de Fiscalización y Seguridad en Puerto								
Output Definition		2012	2013	2014	2015	2016	2017	Cost
1.1	Sistema de información y despacho anticipado implementado	P	471,000.00					471,000.00
		P(a)	471,000.00	132,000.00	150,000.00	185,790.00	60,545.87	353,487.65
		A	0.00	0.00	170,615.87	122,325.91	60,545.87	353,487.65
1.2	Oficina de Análisis de Riesgo operativa	P	300,000.00	121,000.00				421,000.00
		P(a)	300,000.00	121,000.00	253,000.00	75,390.00	0.00	212,062.22
		A		62,832.75	149,229.47	0.00		212,062.22
1.3	Estudio de Seguridad en recintos y costas elaborado	P	200,000.00					200,000.00
		P(a)	200,000.00		200,000.00	49,098.00		196,391.88
		A	0.00	0.00	147,293.88	49,097.96		196,391.84
1.4	Equipos no intrusivos de control adquiridos	P		1,160,000.00				1,160,000.00
		P(a)		1,160,000.00		250,000.00	544,932.64	544,932.64
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	463,858.00	463,858.00
1.5	Laboratorio de Aduanas en funcionamiento	P	50,000.00	250,000.00				300,000.00
		P(a)	50,000.00	250,000.00	10,000.00	60,000.00	402,773.00	696,133.65
		A	0.00	0.00	0.00	314,339.41	153,708.34	777,360.99
1.6	Oficina de Fiscalización Operativa	P	20,000.00	35,000.00	35,000.00			90,000.00
		P(a)	20,000.00	35,000.00	264,000.00	200,000.00	46,719.00	605,967.05
		A		27,899.52	30,906.61	500,441.92	45,580.02	604,828.07

								Component Revised Cost 236,740.20
2 Component: Coordinación y Facilitación Operativa								
Output Definition		2012	2013	2014	2015	2016	2017	Cost
2.1 Sistema de Tránsito Internacional de Mercancías (TIM) implementado en las 17 aduanas a nivel nacional	P	200,000.00						200,000.00
	P(a)	200,000.00		165,000.00	37,030.50	0.00		216,740.20
	A			146,240.45	70,499.75	0.00		216,740.20
2.2 Diagnóstico de requerimientos para la implantación del TIM transoceánico elaborado	P	20,000.00						20,000.00
	P(a)	20,000.00						20,000.00
	A	12,801.60	65,411.79	5,752.46				83,965.85
3 Component: Fortalecimiento de la Infraestructura y equipamiento de Puerto Cortes								Component Revised Cost 5,918,739.30
Output Definition		2012	2013	2014	2015	2016	2017	Cost
3.1 Edificio de la Aduana de Puerto Cortés reacondicionado	P	1,750,000.00	137,200.00					1,887,200.00
	P(a)	1,750,000.00	137,200.00	400,000.00	400,000.00	1,180,865.00		2,289,875.52
	A	0.00	2,990.23	25,861.17	1,080,159.12	1,232,767.14		2,341,777.66
3.2 Data Center instalado	P		2,246,000.00					2,246,000.00
	P(a)		2,246,000.00	759,000.00	300,000.00	783,980.00	71,406.80	1,872,853.17
	A	0.00	286,362.16	623,487.05	241,638.13	649,959.03	75,003.89	1,876,450.26
3.3 Aduana de Paso "El Amatillo" Construida en su primera fase	P							0.00
	P(a)			329,000.00	200,000.00	1,087,374.00	15,690.00	1,472,185.61
	A			92,826.64	334,187.02	1,029,481.95	15,712.64	1,472,208.25
3.4 Edificios de las Oficinas Tributarias Readecuados	P							0.00
	P(a)						283,825.00	283,825.00
	A						283,083.34	283,083.34
Other Cost		2012	2013	2014	2015	2016	2017	Cost
Gestión del Programa	P	69,000.00	116,100.00	151,900.00	148,000.00			485,000.00
Gestión del Programa	P(a)	69,000.00	116,100.00	139,000.00	345,332.57	200,000.00	29,567.28	819,699.03
Gestión del Programa	A	0.00	54,193.51	172,604.51	336,143.38	227,190.35	92,715.65	882,847.40
Contingencias e intereses	P	100,000.00	250,000.00	300,000.00	50,000.00			700,000.00
Contingencias e intereses	P(a)	100,000.00	250,000.00	0.00				0.00
Contingencias e intereses	A	0.00	0.00		0.00			0.00
Evaluación	P	25,000.00	10,000.00	25,000.00	20,000.00			80,000.00
Evaluación	P(a)	25,000.00	10,000.00	0.00	25,000.00	15,000.00	35,000.00	35,000.00
Evaluación	A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24,881.21	24,881.21
Auditorías	P							
Auditorías	P(a)			10,000.00	22,811.00	18,769.00	30,400.00	96,684.77
Auditorías	A			14,218.59	15,749.55	36,316.63	23,957.69	90,242.46
Total		2012	2013	2014	2015	2016	2017	Cost
Total Cost	P	3,205,000.00	4,325,300.00	511,900.00	218,000.00			8,260,200.00
	P(a)	3,205,000.00	4,325,300.00	2,461,000.00	2,155,564.07	4,220,368.00	1,143,848.59	9,715,838.39
	A	12,801.60	436,857.21	1,174,730.23	3,360,297.50	3,702,032.23	1,193,466.63	9,880,185.40

Fuente: Datos desde reporte PMR.

Calificación de la Eficiencia			
<input type="checkbox"/> Excelente (E)	<input type="checkbox"/> Satisfactoria (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Parcialmente insatisfactoria (PI)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)

2.4 Sostenibilidad²³

En general puede considerarse, de acuerdo con la contribución de los resultados del Proyecto, que la Aduana de Puerto Cortés ha adquirido sostenibilidad organizativa, financiera y técnica.

De acuerdo con lo expresado por las autoridades del Gobierno, se deben continuar realizando las siguientes acciones para asegurar la sostenibilidad y minimizar los riesgos en los resultados del proyecto en la Aduana de Puerto Cortés:

- En la parte organizativa se debe contratar más personal con pruebas de confianza, continuar con capacitaciones y actualizaciones para que este certificado el personal de la aduana;
- En la parte técnica proporcionar mantenimiento a la infraestructura actual, actualizar los sistemas informáticos asegurando su conectividad y la adquirir más equipos de inspección de última tecnología como por ejemplo rayos gamma; y
- En la parte financiera debe asegurarse además del presupuesto para mantenimiento de la logística actual también la de nuevas inversiones para evitar rezagos y falta de competitividad del país.²⁴

En conjunto con las autoridades del Gobierno se elaboró una matriz que analiza las principales variables asociadas con la sostenibilidad y los riesgos asociados a los resultados alcanzados, con el objetivo de visibilizar acciones que deberían ser incorporadas a la gestión de la Aduana de Puerto Cortés. Es pertinente mencionar que, dentro del marco de reformas a implementar, en 2020 se tiene previsto que la nueva entidad “Aduanas de Honduras” entre en funcionamiento y en sus planes operativos de puedan verificar acciones que estén en concordancia al análisis realizado con las autoridades.

²³ En Anexos se expone una Matriz de Riesgos para la sostenibilidad del Proyecto.

²⁴ Desde la Evaluación de Impacto realizada al Proyecto.

ID	Impacto/Indicador	Unidad de Medida	% Alcanzado	Descripción del Riesgo	Probabilidad ²⁵	Impacto ²⁶	Ponderación ²⁷	Medidas a tomar
R 1.7	Incautaciones por ilícitos y contrabando	Incautaciones	55%	Incremento en la defraudación e inseguridad los puntos fronterizos y rutas fiscales.	1	3	3	<p>Si bien el Proyecto no dio cumplimiento con la meta prevista se considera que el Gobierno realiza una labor permanente que es consecuente con dicho objetivo. Es pertinente mencionar que como parte de la gestión integral también se cuenta con un actor adicional (el concesionario del Puerto) que provee de información a las autoridades.</p> <p>Se considera que es improbable una situación de en donde está gestión no se continúe realizando, sin embargo, el impacto de ilícitos y contrabando es considerado de alto impacto (negativo), por ello, como medidas se han considerado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avanzar con la instalación de cámaras para monitoreo en tiempo real. ▪ Mejorar la coordinación interinstitucional con las entidades de vigilancia y control. ▪ Implementar las mejoras en los procesos, muchas de las cuales derivan de estudios preparados durante la ejecución del Proyecto (<i>"Mejora del Proceso Aduanero para el Control de la Carga en Depósitos Aduaneros Temporales y Dirección para la Actualización del Sistema Informático de Aduanas "SARAH" de la DEI..."</i>)
R 3.4	Mejora en ranking de Eficiencia de Administración de Aduanas elaborado por el Foro Económico Mundial	Ranking	0%	Reducción del comercio de Honduras vinculado a la falta de competitividad.	2	2	4	<p>Se considera que este indicador es muy complejo y que muchas de las mediciones no son acordes con la gestión y avances que realiza el Gobierno. Por lo tanto, si bien, no mejorar en el <i>ranking</i> supone un riesgo en materia de comercio, no se tienen acciones específicas que aborden la atención a los criterios de evaluación en el indicador.</p> <p>Se considera como probable no tener mejoras en el indicador en el corto plazo, lo que no significa que se estén trabajando las variables asociadas al mismo; por ello, el impacto es considerado como medio de no mejorar en el indicador se considera</p>

25 1=improbable; 2=probable; 3=altamente probable

26 1= bajo; 2=medio; 3=alto

27 Probabilidad x Impacto. Rangos: Alto (6-9); Medio (3-4); Bajo (1-2)

ID	Impacto/Indicador	Unidad de Medida	% Alcanzado	Descripción del Riesgo	Probabilidad ²⁵	Impacto ²⁶	Ponderación ²⁷	Medidas a tomar
								como medio, es decir, se podría tener una afectación, sin que está sea de impacto en las condiciones generales del país, en particular en el Puerto, en donde sí hay mejoras en ejecución.
R 2.4	Tiempo promedio de despacho de la declaración de importación	Horas	25%	Reducción de la Competitividad del Puerto Cortes.	1	2	2	<p>La mejora en el tiempo promedio de despacho sigue siendo un reto considerable.</p> <p>Durante el Proyecto no se alcanzó la meta prevista, antes bien hubo incrementos considerables durante el periodo del Proyecto, sin embargo, se considera que los tiempos sí han mejorado y que actualmente se cuantifican de una forma bastante clara y ordenada, con un proceso basado en las atribuciones de las instituciones competentes, esto se menciona debido a que en periodos anteriores participaron muchas instancias en el proceso, cuando se dio la intervención en Puerto Cortés.</p> <p>Con el esquema actual se considera improbable que los tiempos se incrementen y en el caso que se dieran, el impacto sería medio.</p> <p>No se definieron medidas de mitigación, pero en términos generales, se considera que el proceso de reducción será sostenible en el corto y mediano plazo, sobre todo, en la medida que se vayan aclarando las condiciones de gestión aduanera, en 2019 se prevé que el Gobierno anuncie cambios que aporten a esta mejora.</p>
1.4 P	Adquisición y disponibilidad de los equipos no intrusivos de control.	Equipos en funcionamiento	100%	Se generen retrasos por no utilizar equipos acordes con los avances en la materia	3	3	9	<p>El Proyecto hizo aportes en equipos, sin embargo, es necesario avanzar con la adquisición de equipos que sean acordes con la tecnología, especialmente con la compra de escáner con mejores capacidades.</p> <p>Es altamente probable que en el corto plazo esto no se logre y por tanto no se tengan mejoras en la materia, teniendo un impacto alto (negativo) en la gestión. Como medida de mitigación se están ubicando recursos para la adquisición.</p> <p>Cabe señalar que los equipos adquiridos por el Proyecto disponen de un presupuesto para su operación y mantenimiento.</p>
1.1 R	Declaraciones de importación, exportación y tránsito revisadas con base en análisis	Porcentaje	130%	Incremento de la discrecionalidad en el análisis de riesgo. Uso de otros mecanismos de gestión de riesgos	1	2	2	El desarrollo del sistema como parte de las intervenciones del Proyecto es uno de los más relevantes que es uno de los enfoques de modernización en la gestión aduanera. Se considera no disponer de dicho sistema implicaría el incremento métodos que propician afectaciones

ID	Impacto/Indicador	Unidad de Medida	% Alcanzado	Descripción del Riesgo	Probabilidad ²⁵	Impacto ²⁶	Ponderación ²⁷	Medidas a tomar
	de riesgo, bajo reglas probabilísticas y aleatorias			que no sean acordes a los previstos en el sistema actual.				negativas, como la discrecionalidad, lo cual contribuye a la corrupción y prácticas que afectarían la gestión. Como medidas de contingencia, se indican: <ul style="list-style-type: none"> La mejora en el sistema, que actualmente está en una revisión y se espera poner en producción, esta versión incluye análisis de redes neuronales para mejorar el análisis. Capacitación y formación en el personal.

a. Salvaguardas ambientales y sociales

Al momento del diseño de la operación (2010) se ejecutó una consultoría para el análisis ambiental y social asociado con la modernización del Puerto Cortés. El análisis consideró las condiciones del puerto y los esquemas de intervención propuestos en la fase de ejecución del Proyecto²⁸.

Por la naturaleza de las actividades, durante la ejecución del Proyecto se contrató a una especialista que dio seguimiento, supervisión y apoyo a la Unidad Ejecutora del Proyecto, con el objetivo de atender los aspectos asociados a este ámbito. De igual manera, una empresa supervisó el proceso de mejora en las instalaciones del edificio de la aduana en Puerto Cortés. En términos generales, las intervenciones generadas por el Proyecto no ocasionaron afectaciones de orden ambiental y social que pudieran generar temas de atención. En el ámbito social, se pueden destacar que las mejoras y adecuaciones impactaron positivamente sobre el empleo en la zona, con la construcción del laboratorio y las mejoras al edificio.

Calificación de la Sostenibilidad			
<input type="checkbox"/> Excelente (E)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactoria (S)	<input type="checkbox"/> Parcialmente insatisfactoria (PI)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)

²⁸ Tomando como base la Matriz que fue presentada por la consultora en el diseño de la operación se hizo un análisis el cual se puede verificar en el Anexo del Informe.

EVALUACIÓN GLOBAL DEL PROYECTO

Development Effectiveness Summary		
<i>I. Development Effectiveness - Core Criteria</i>		
<i>Recommended overall rating:</i>	<i>Partly unsuccessful</i>	
		Weight
1. Relevance	3.00	20%
2. Effectiveness	2.00	40%
% of outcomes that were achieved	67.1%	
3. Efficiency	2.00	20%
4. Sustainability	3.00	20%
<i>II. Development Effectiveness - Non core Criteria</i>		
Bank's Performance	Moderately Satisfactory	
Borrower's Performance	Moderately Satisfactory	

III. CRITERIOS NO CENTRALES

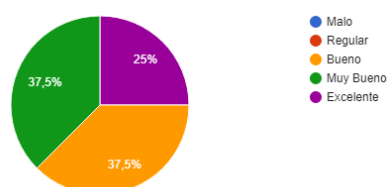
3.1. Desempeño del Banco

De acuerdo con la percepción obtenida de los participantes del Taller ejecutado para la elaboración del PCR, en donde se contó con representación autoridades de las instituciones que fueron parte directa e indirecta en la ejecución del Proyecto, se obtuvo una valoración positiva en cuanto las dimensiones establecidas como criterios de evaluación.

Gráfico 6. Perspectivas de desempeño del Banco

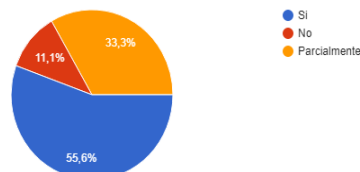
De forma general el desempeño del Banco durante la ejecución del Proyecto ha sido

8 respuestas



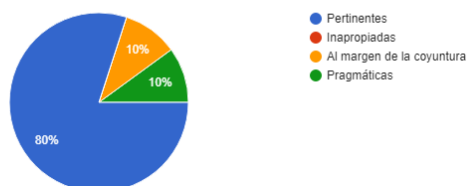
Ante las dificultades durante la ejecución del Proyecto, el Banco evaluó los riesgos y propuso acciones de mitigación

9 respuestas



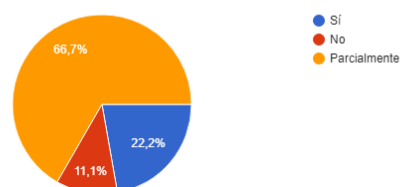
Las acciones del Banco durante la ejecución del Proyecto fueron

10 respuestas



La supervisión del Banco identificó y resolvió de forma proactiva las amenazas al logro de resultados previstos en el Proyecto

9 respuestas



Fuente: obtenido a partir de cuestionario en taller PRC

Considerando el nivel de cumplimiento en los productos, los resultados alcanzados y tomando nota del desplazamiento temporal del Proyecto, aun cuando se ha podido verificar imponderables de considerable impacto durante la ejecución, el Banco mantuvo un desempeño acorde con las demandas del contexto.

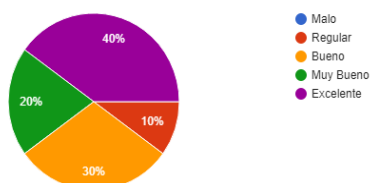
Es evidente, que algunos ámbitos no fueron atendidos de forma integral, como se aprecia en los aspectos de gestión de riesgos identificados en el Proyecto y las amenazas derivadas del contexto que generaron impases en algunos momentos. No obstante, la ponderación global fue efectiva en tanto se dispusieron de condiciones de atención y gestión a los temas, lo cual se puede confirmar con el cumplimiento de los resultados previstos de forma razonable.

3.2 Desempeño del prestatario

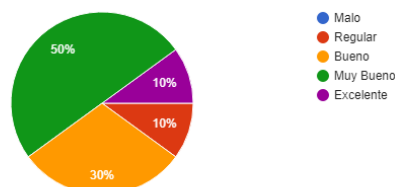
Considerando los ajustes de roles, cambios y adecuaciones de gran profundidad en la gestión de las instituciones de Gobierno²⁹, durante el Taller del PCR se aplicó un instrumento de evaluación a fin de obtener una percepción de parte de las instancias involucradas en el Proyecto y los aspectos más relevantes fueron:

Gráfico 7. Perspectivas de desempeño del prestatario

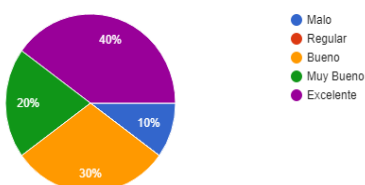
Apropiación por parte del gobierno y compromiso con el Proyecto
10 respuestas



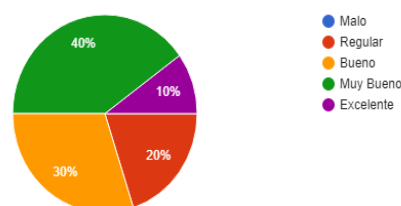
Coordinación entre instituciones de Gobierno necesarias para el cumplimiento de los indicadores del Proyecto
10 respuestas



Resolución a tiempo de problemas durante la ejecución del Proyecto
10 respuestas



Cumplimiento del plan de monitoreo y evaluación del Proyecto
10 respuestas



Fuente: obtenido a partir de cuestionario en taller PRC

El ejecutor tuvo retos considerables que enfrentar considerando el contexto que se presentó, particularmente en los primeros años de la ejecución del Proyecto. En la evaluación antes

²⁹ Ver Anexo 1 sobre la estructura inicial, la participación de las instituciones vinculadas al Proyecto y los ajustes que se dieron al respecto.

referida se generan rangos positivos en su calificación, quizás sustentados desde una visión de los logros y las condiciones que tiene el Puerto Cortés actualmente.

Como consecuencia del Proyecto, la retrospectiva de la ejecución pone de manifiesto hubo limitaciones en la capacidad de articulación y coordinación interinstitucional, quizás como consecuencia de los profundos ajustes en las estructuras de Gobierno que implicó cambios en los titulares de las instituciones y mandos intermedios.

Fue notorio también que el liderazgo para conducir la ejecución del Proyecto solamente se logró después de un periodo de considerable avance en el plazo de implementación. Es importante identificar y evaluar de forma oportuna la capacidad de conducción necesaria para un Proyecto que tiene enfoques muy variados (tecnología, procesos, infraestructura, entre otros), algo que en el ámbito comercial suele ser muy frecuente por la naturaleza y alcance de las actividades.

IV. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Es evidente que los retos del comercio y la competitividad son permanentes y que por tal razón las intervenciones que se procuren en ámbitos directamente relacionados con el tema son de mucha importancia. En este sentido, el Proyecto se diseñó de forma acorde a necesidades, condiciones y coyunturas que dieron pautas para una intervención debidamente coherente con las necesidades del país y teniendo como prospección un aporte significativo a la estrategia del país.

La relevancia de las acciones desarrolladas es sustentada en la medida que el Puerto mantiene una dinámica de operación y gestión que le permite competir a nivel regional. Se hace necesario dar mayor atención a temas como mejoras en los procesos, articulación interinstitucional y gestión coordinada entre las instituciones vinculantes para hacer cambios cualitativos que aporten de manera más efectiva en la gestión portuaria, sobre todo si se tiene como estrategia posicionar al Puerto Cortés como un nodo de comercio regional.

Los resultados alcanzados, consecuencia del cumplimiento de los productos, son sin duda una condición de mucha importancia al momento de considerar reflexión desde un enfoque “con proyecto y sin proyecto”. Nuevamente, esto se sustenta en las condiciones previas a la intervención del Proyecto y la prospección de lo que se tiene para esta plataforma de comercio tan vital en Honduras, sin embargo, en el rigor de evaluar aspectos de competitividad la tarea sigue siendo de mucho peso, en particular por la nueva coyuntura que enfrenta el país, inserto en medio de una integración profunda en materia comercial dentro del Triángulo Norte, el cumplimiento de la estrategia de facilitación de comercio que toman como marco de referencia los foros regionales (Centroamérica) e internacionales (Organización Mundial del Comercio).

4.1. Dimensiones 1 a 5

Hallazgos y Recomendaciones

Hallazgos	Recomendaciones
Dimensión 1: técnico-sectorial	
<p><u>Diseño del Proyecto:</u> En la fase inicial se seleccionaron indicadores de resultado que permitieran medir el alcance del proyecto, sin embargo, estos se orientan más al ámbito de impacto, sobre todo, determinar la atribución prevista para el Proyecto posterior a su finalización. Por ejemplo:</p> <p><i>Eficiencia de Administración de Aduanas elaborado por el Foro Económico Mundial</i>, en este caso, por ser una calificación de país, las mejoras en la aduana de Puerto Cortés, si bien pueden tener un efecto positivo en el ranking, la ponderación total depende de otras aduanas en el país en las que el proyecto no tuvo intervención.</p> <p>Otros indicadores como el de <i>“Eficacia en la selección medida por el porcentaje de liquidaciones complementarias efectuadas en el despacho (canal rojo y naranja) ...”</i> y el de <i>“...Cuota a ingresar sobre la cuota declarada como resultado de una fiscalización...”</i>; no fueron debidamente comprendidos por el ejecutor en su dimensión, al ser evaluados las autoridades coincidieron que no se disponía de las condiciones para su seguimiento y evaluación, además que en uno de ellos se requería de la participación de otras instancias que no estaban vinculadas apropiadamente con el Proyecto.</p>	<p>No. 1: Se recomienda elaborar una propuesta consensuada de indicadores, que sea validada tanto por el Organismo Ejecutor como por el Banco promoviendo la comprensión de estos para asegurar que sean vigentes antes, durante y después del Proyecto. Asegurando con ello la pertinencia y la capacidad de atribución y medición del indicador con el alcance del Proyecto.</p> <p>No. 2: Incluir un anexo a la matriz de resultados con la documentación de cada indicador que asegure la comprensión de la metodología de medición y evaluación de los mismos.</p>

Hallazgos	Recomendaciones
<p><u>El monitoreo y evaluación del proyecto:</u> El proyecto ha contado con una alta rotación tanto el personal de la unidad ejecutora como en la contraparte técnica del Banco (dedicada al monitoreo y seguimiento). Esto generó limitaciones en la calidad y el flujo de la información.</p> <p>Por este motivo, no se realizó informe de medio término, ni se reportaron cambios en la matriz de resultados. Adicionalmente el informe final contiene inconsistencias respecto a la información ingresada en el PMR.</p> <p>Desde 2014 hasta la fecha de cierre se mejoró sustancialmente el monitoreo del Proyecto.</p>	<p>No. 3: Sistematizar la memoria histórica del proyecto con toda la información técnica y administrativa, de tal forma que, independientemente del personal asignado, se pueda asegurar la continuidad del proyecto.</p> <p>En el diseño de las operaciones, se debería incluir en la partida en Gestión y Administración, una línea para financiar este repositorio documental del Proyecto y el personal necesario para gestionarlo.</p>
<p>La existencia de distintos cooperantes trabajando en los mismos sectores genera oportunidades para crear sinergias entre proyectos. En el caso del Proyecto, es importante asegurar la sostenibilidad de los productos generados una vez terminado el financiamiento. No contemplar un plan de sostenibilidad y uso de los productos elaborados, genera un riesgo de pérdida de la inversión.</p>	<p>No. 4: Plantear por parte de las máximas autoridades al G16 (mesa de cooperantes de Honduras) un plan de necesidades sectoriales que asegure las sinergias y continuidad de todas las actividades sectoriales financiadas.</p>
Dimensión 2: organizacional y de gestión	
<p><u>Estructura de gobernanza:</u> Durante la ejecución del proyecto se produjo una reorganización en las entidades de Gobierno responsables de la ejecución, generándose una descoordinación temporal para llevar a cabo el alcance previsto.</p> <p>La evaluación institucional no contó con la rigurosidad necesaria y, aun cuando se identificaron y se documentaron esquemas de coordinación altamente cargados de tiempos (duplicados o sin valor), no se tomaron acciones para mejorar los procesos de ejecución, sino hasta que el Proyecto estuvo en un estado avanzado de ejecución.</p>	<p>No. 5: Durante la fase de diseño, aplicar mayor rigor la evaluación institucional, verificando si los procesos previstos para la ejecución pueden ser ejecutados a cabalidad o se requerirá apoyo adicional. Para esto, se recomienda elaborar un análisis de carga de trabajo temporalizado que anticipe este riesgo.</p> <p>No.6: Es importante aplicar con mucho rigor la aprobación de los cambios en la unidad ejecutora, aunque estos no se realicen con fondos del proyecto, validando la capacidad de ese personal para ejercer</p>

Hallazgos	Recomendaciones
	sus funciones e independientemente de la rotación de jerarcas en las instituciones.
<u>Coordinación interinstitucional</u> : el Proyecto, en su ejecución, involucró a varias instituciones de Gobierno: SEFIN (ejecutor) y DEI/SAR/DARA – en medio de lo cual surgieron instancias “ <i>ad hoc</i> ” como Comisión Presidencial de la Administración Tributaria y la Comisión Presidencial de Reforma Integral del Sistema Aduanero y Operadores de Comercio. Esta condición multidimensional generó desafíos en la coordinación que ocasionaron, en mayor y menor grado, desaceleraciones y desviaciones en la planificación inicial del Proyecto. Así mismo, se identificaron asimetrías por parte de las instituciones, en la comprensión de las instituciones, en cuanto a los enfoques de intervención del Proyecto.	No. 7: Identificar claramente un actor interinstitucional que asuma el rol como coordinador entre los <i>stakeholders</i> principales y sea designado como responsable del proyecto en el contrato de la operación. No.8: Asegura que el Reglamento Operativo incluya la estructura de ejecución que asegure la gobernanza eficiente y efectiva detallando los roles y responsabilidades del equipo, los perfiles del equipo y los flujos principales de trabajo.
Dimensión 3: Gestión del riesgo	
<u>Intervenciones acordes a la complejidad</u> : Durante todo el proyecto se realizó una identificación de riesgos del proyecto. Sin embargo, a partir del año 2014 los reportes del PMR dieron muestras de una gestión más coherente de los temas asociados con los riesgos del Proyecto, se identificaron, clasificaron y establecieron medidas de mitigación que resultaron bastante positivas para evitar que los riesgos se transformaran en el problema y en caso de suceder, tomar acciones correctivas.	No. 9. La gestión de los riesgos se debe realizar desde el inicio de la ejecución con un enfoque de participación proactiva del Banco con las entidades ejecutoras incluyendo a los actores clave, identificando el cronograma de seguimiento de las acciones de mitigación y responsables de las mismas. Adicionalmente, es importante hacer un taller anual de evaluación de riesgos, medidas preventivas y medidas correctivas.

V. ANEXOS DEL INFORME

1. Actores Claves del Proyecto.
2. Matriz de Gestión Ambiental y Social

ANEXO 1

Actores Claves del Proyecto

- Secretaría de Finanzas (SEFIN)¹

Tiene entre sus funciones la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas relacionadas con las finanzas públicas y el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República, asegurando su compatibilidad con las estrategias definidas por la Presidencia la República, así mismo, tiene competencias en lo relativo al crédito público y la deuda pública, interna y externa, incluyendo su registro y administración, la programación de la inversión pública, el control fiscal de las operaciones de importación o de exportación de bienes o de cualquier otra actividad relacionada, que se realicen en los Puertos marítimos o terrestres y en los aeropuertos, por medio del servicio de aduanas.

La SEFIN dispone dentro de su estructura a la Unidad Administradora de Proyectos (UAP), la cual fue creada por Acuerdo Ejecutivo No. 0271 en 2004, como un esfuerzo de racionalización de los recursos humanos y materiales de administración y ejecución de los proyectos adscritos a la Secretaría de Finanzas, financiados con recursos externos, sean préstamos de inversión, programas sectoriales o donaciones.

La naturaleza de esta instancia (UAP), es la que le permitió fungir como entidad ejecutora del 2467/BL-HO en su fase inicial, sin embargo, dicha condición fue afectada a partir de los cambios estructurales que se dieron en el Gobierno. Al inicio del Proyecto la UAP disponía de un personal dedicado a otros Proyectos, que fue quien asumió (como tarea adicional) el rol de Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), esto implicó no disponer de un equipo con dedicación exclusiva a la ejecución del Proyecto, siendo un factor adicional en el bajo avance que se dio en el primer periodo de ejecución.

- Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI)^{2 3 4}

La Dirección Ejecutiva de Ingresos fue creada mediante Decreto 159/94, " Ley de la Dirección Ejecutiva de Ingresos" en diciembre de 1994, constituyéndola como un órgano desconcentrado de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, con autonomía administrativa, técnica y financiera. Seguidamente, mediante Decreto 219-2004 "Ley de la Restructuración de la Administración Tributaria se deroga la norma antes citada y se crea a la Dirección Ejecutiva como un órgano administrativo dependiente de la Secretaría de Finanzas, con las funciones de recaudar, fiscalizar y cobro de los impuestos tributarios y aduaneros, se apoyó de dos Direcciones Adjuntas denominadas Rentas Internas y Rentas Aduanera.

¹ http://www.sefin.gob.hn/?page_id=32

² <https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/index.php?portal=331>

³ <https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/index.php?portal=451>

⁴ <https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/index.php?portal=445>

En la fase de diseño e inicio de las operaciones de Proyecto, quedó establecido que la DEI fungía como el contraparte y beneficiario del Proyecto, considerando que las operaciones del Puerto Cortés estaban bajo la jerarquía de la DEI, con lo cual el ámbito del Proyecto, desde la perspectiva técnica estaban circunscritos a esta Dirección.

Mediante decreto ejecutivo PCM083-2015 de noviembre de 2015, el Presidente de la República, en consejo de Ministros, decretó suprimir y liquidar la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI), creada mediante decreto legislativo 17-2010 de fecha 28 de marzo de 2010; en el mismo decreto PCM 083-2015 en su artículo 7, decreta que todas las atribuciones y solicitudes inherentes a las obligaciones tributarias estarán a cargo de un Comisionado Presidencial, razón por la cual, surge la Comisionada Presidencial de la Administración Tributaria, siendo la entidad operativa el Servicio de Administración de Rentas (SAR).

- Servicio de Administración de Rentas (SAR)

Es una entidad desconcentrada adscrita a la Presidencia de la República, con autonomía funcional, técnica, administrativa y de seguridad nacional, con personalidad jurídica propia, responsable del control, verificación, fiscalización y recaudación de los tributos, con autoridad y competencia a nivel nacional, creada mediante decreto legislativo 170-2016. Esta instancia deriva de la desaparición de la DEI, quedando a cargo de la administración tributaria y separa de la participación que el personal de esta instancia tenía en el Proyecto.

La SAR se convierte en la entidad técnica rectora del Proyecto, siempre coordinando con SEFIN, y con el objetivo de dar enfoque más proactivo en la gestión de este, considerando que el periodo anterior (DEI) no se tuvieron avances considerables, vale mencionar que a partir del año 2015 se logra un incremento en las condiciones de ejecución, el cual se mantiene hasta la finalización del Proyecto.

- Dirección de Adjunta de Rentas Aduaneras (DARA)

En cuanto a los aspectos aduaneros, en marzo de 2016 mediante Decreto PCM-82-2015, el Presidente de la República en Consejo de Secretarios de Estado, escindió la Dirección Adjunta de Rentas Aduaneras (DARA) de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) y adscribirla a la Secretaría de Estado de Finanzas.

Para el mes de noviembre del 2016, DARA es objeto de una nueva directriz creándose la Comisión para Reforma Integral del Sistema Aduanero y Operadores de Comercio (COPRISAO), quien tiene como objetivo la modernización del sistema aduanero de Honduras, en el mes de marzo de 2017 mediante el decreto PCM-007-2017, DARA se separa de SEFIN y alcanza el rango de institución desconcentrada de la Secretaría de la Presidencia.

ANEXO 2

Impactos identificados con su naturaleza, tipo y rango de impacto

#	Impacto	Naturaleza	Tipo	Rango de impacto	Condición a la finalización del proyecto
1	Agilización de procesos aduaneros	Positivo	Directo	Local y regional	Evaluado en la sección de resultados.
2	Atracción de inversiones al país	Positivo	Directo	Local y nacional	No disponible como criterio de atribuible al Proyecto.
3	Incremento en ingresos aduaneros a nivel municipal y a nivel nacional.	Positivo	Indirecto	Local, nacional	
4	Posible aumento en la disponibilidad de trabajos en la zona	Positivo	Indirecto	Local	No evaluado.
5	Reducción de los riesgos laborales a los que los empleados de aduana se exponen diariamente	Positivo	Directo	Local	Alcanzado como consecuencia de la mejora en las instalaciones provistas en el marco de ejecución del Proyecto. Ver comparación de instalaciones antes y después.
6	Mejoramiento de los procesos de análisis de cargamentos peligroso o de riesgos fito-zoo-sanitarios	Positivo	Directo	Local y regional	
7	Reducción de los riesgos biológicos y químicos al entorno nacional	Positivo	Indirecto	Nacional e internacional	No evaluado.
8	Mejoramiento del sistema de manejo de información y archivo de procesos aduaneros	Positivo	Directo	Local y nacional	Alcanzado como resultado de la mejora en las instalaciones de gestión operativa en el edificio de la Aduana y la construcción del centro de datos, que permite soporte en la información electrónica.

#	Impacto	Naturaleza	Tipo	Rango de impacto	Condición a la finalización del proyecto
9	Mejoramiento sustancial del nivel de eficiencia y calidad del entorno de trabajo de los empleados de aduana.	Positivo	Directo	Local	Alcanzado.
10	Reducción del riesgo de incendio en el edificio de aduana	Positivo	Directo	Local	Alcanzado.
11	Eliminación de un foco de contaminación en una de las zonas más dinámicas del Puerto	Positivo	Directo	Local	Alcanzado como consecuencia de las mejoras en las zonas de atención y gestión operativa.
12	Posibles atrasos en los procesos aduaneros durante las actividades del proyecto.	Negativo	Directo	Local y regional	No se reportaron durante la fase de construcción.
13	Riesgo de contaminación y a la salud del personal que labore en los procesos dentro del edificio actual de aduanas	Negativo	Directo	Local	Mitigado, con la zonificación de los espacios en el edificio de Aduanas.
14	Riesgos de salud en procesos de transporte de desperdicios del edificio actual de aduanas.	Negativo	Directo	Local y municipal	No reportado durante el proceso de construcción del edificio.
15	Atrasos y cierres del tránsito de peatones y vehículos por las zonas donde se ejecutará el proyecto.	Negativo	Directo	Local	No reportado, se logró coordinación.
16	Atrasos por los requerimientos de capacitaciones al personal involucrado en los procesos de aduana.	Negativo	Indirecto	Local y regional	No reportado.
17	Riesgo de pérdida de información durante los procesos dentro del edificio de aduanas	Negativo	Directo	Local y regional	No reportado.

Fuente: matriz derivada de la evaluación socio ambiental del Proyecto, con comentarios derivados del análisis en la elaboración del PCR.