



# Estudio, Análisis y Rediseño de la Estructura y Funciones de la Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas (OTCA)

**Marzo 2009**

Este informe fue escrito por Maira Espinal de Aybar y reproducido por Chemonics International Inc. bajo el Proyecto de Implementación del CAFTA-DR de la República Dominicana Contrato No. IQC # EEM-I-00-07-00008-00.

# **Estudio, Análisis y Rediseño de la Estructura y Funciones de la Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas (Parte I)**

## **RENUNCIA**

Las perspectivas del autor expresadas en esta publicación no se ven obligadas reflejar las opiniones ni de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos ni del Gobierno de los Estados Unidos.

## TABLA DE CONTENIDOS

---

SIGLAS Y ACRONIMOS		ii
INTRODUCCIÓN		
SECCIÓN I	Mejores Prácticas de Estructuras homólogas a la OTCA	I-1
	A. Matriz de Información Países DR-CAFTA, Incluyendo Chile y México	
	B. Matriz de Información Instituciones de República Dominicana	I-1
	C. Análisis de la información de los Países DR-CAFTA, incluyendo a Chile y México	I-[page #]
	D. Análisis de la Información de las Instituciones de República Dominicana	I-[page #]
	E. Conclusiones a Nivel General	
	F. Limitaciones Identificadas	
SECCIÓN II	Análisis de la Estructura Organizacional de la OTCA	II-1
	A. Modelo de Organización	II-1
SECCIÓN III	Diseño del Modelo Organizacional de la OTCA	III-1
	A. Modelos de Organización	III-1
	B. Estructura Tradicional	III-[page #]
	C. Estructura Matricial	III-[page #]
SECCIÓN IV	Próximos Pasos	IV-1
ANEXO A	Formularios de Recopilación de Información	A-1
ANEXO B	Material del Taller sobre reestructuración organizativa	B-1
ANEXO C	Términos de Referencia de la Consultoría	C-1

## **SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

---

<b>AAE</b>	Acuerdo Asociación Económica
<b>DACE</b>	Dirección de Administración de Comercio Exterior de Guatemala
<b>DAACI</b>	Dirección de Administración de Acuerdos Internacionales
<b>DAT</b>	Dirección de Aplicación de Tratados de Nicaragua
<b>DATCO</b>	Dirección de Administración de Tratados Comerciales de El Salvador
<b>DGA</b>	Dirección General de Aduanas
<b>DGCE</b>	Dirección General de Comercio Exterior
<b>DICOEX</b>	Dirección de Comercio Exterior y Administración de Tratados Comerciales
<b>DR-CAFTA</b>	Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América
<b>CNMSF</b>	Comité Nacional para la Aplicación de las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias
<b>CEI-RD</b>	Centro de Exportaciones e Inversión de la República Dominicana
<b>COMEX</b>	Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica
<b>OMC</b>	Organización Mundial de Comercio
<b>ONAPI</b>	Oficina Nacional de la Propiedad Intelectual
<b>OTCA</b>	Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas de República Dominicana
<b>SEA</b>	Secretaría de Estado de Agricultura
<b>SEIC</b>	Secretaría de Estado de Industria y Comercio
<b>SEREX</b>	Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores

<b>SIECE</b>	Vicesecretaría de Integración Económica y Comercio Exterior
<b>TDR</b>	Términos de Referencia
<b>TLC</b>	Tratados de Libre Comercio
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## **INTRODUCCIÓN**

---

## INTRODUCCIÓN

---

Vivimos cada vez más globalizados, más comprometidos e identificados para desafiar los cambios tecnológicos; la competitividad a nivel nacional e internacional y las exigencias de un mercado cambiante; entre otros aspectos. Tomando en cuenta este acontecer y atendiendo a las exigencias y características de este ambiente dinámico, la **Oficina de Tratados Comerciales Agrícola (OTCA)**, se encuentra inmersa en un proceso de fortalecimiento institucional y como punto de partida está revisando y analizando su estructura organizacional, sus atribuciones y funciones, a fin de contar con una organización fortalecida, empoderada y funcional que coadyuve a facilitar y atender las demandas del mercado agrícola de la República Dominicana y de este modo adoptar y ejercer el rol que le confiere la Resolución No. 54/2005 de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) que la crea en octubre del año 2005.

Con esta labor de rediseño organizacional la OTCA persigue adoptar un modelo dinámico, ágil y capaz de propiciar la innovación en un entorno que exige respuestas oportunas y pertinentes; así como, mayor capacidad de renovar rápidamente procesos, productos y servicios; desarrollando y/o fortaleciendo las competencias del equipo humano que la conforma, a través de la capacitación permanente en base a los perfiles de los puestos, todo esto contribuirá a establecer la capacidad y responsabilidad organizacional, para convertirse en una institución orientada a resultados y a la provisión de servicios eficientes y eficaces a los clientes internos y externos.

Para la realización de este trabajo se efectuó un proceso de investigación de las mejores prácticas respecto a las instituciones, que realizan trabajos similares o relacionados al fundamento principal de la OTCA, de los países pertenecientes al DR-CAFTA, y además se incluyen a México y a Chile por su vasta experiencia. Además, se tomaron en cuenta varias instituciones de la República Dominicana, en las que se identificaron sus fortalezas en la prestación de sus servicios desde la óptica de la funcionalidad de su estructura organizacional.

Todo esta actividad se desarrolla con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia de la institución, con la asimilación y alineación de las mejores prácticas identificadas y agregar el valor de otras instituciones que realizan roles/actividades similares.

Ahora bien, es importante señalar que la muestra de instituciones pertenecientes al mercado internacional, los resultados del análisis pueden verse afectados por la diferencia de la cultura gubernamental/empresarial que identifica cada país y que se traduce principalmente en las prácticas legales, los mecanismos de coordinación y en la propia realidad, entre otros. Mientras que en lo que se refiere a nuestro país, la República Dominicana, se comparten la misma cultura y prácticas de los esquemas organizacionales.

Por tanto, el norte de este trabajo se encuentra en localizar cuáles son las instituciones que mejores están haciendo o realizando las mejores prácticas en materia

organizacional y aprender de sus aciertos o desaciertos de otras. Este hecho permite ahorrar tiempo y recursos porque no hay que reinventar soluciones que ya existen y que aplican en gran medida a las características de la institución, permitiendo actuar con seguridad y confianza en los procesos de mejora.

Los elementos que se analizan en este trabajo incluyen:

- Marco jurídico en materia de establecimiento de las oficinas y competencias delegadas para su funcionamiento
- Mecanismos de apoyo y coordinación intra-institucional e interinstitucional, así como los mecanismos de consulta con el sector privado y la sociedad
- Preparación del personal que la conforma
- Nivel jerárquico del área a las cuales están subordinadas
- Nivel jerárquico del área sujeto a estudio
- Centralización o descentralización de las funciones en la propia institución, en otras áreas o en otras instituciones

Además se identifican los factores clave de éxito y los elementos distintivos de alguno de los organismos examinados.

El trabajo realizado se presenta en dos documentos, la primera parte se refiere al estudio, análisis y rediseño de la Oficina de Tratados Comerciales Agrícola y la segunda parte, contiene el Manual Organizativo de la OTCA.

Respecto a la primera parte, está conformada por la Sección I que trata sobre mejores prácticas de las estructuras homólogas en los países DR-CAFTA, México y Chile, así como también de instituciones similares en República Dominicana.; la Sección II esboza el análisis de la estructura organizacional actual de la OTCA; la Sección III se refiere al diseño del Modelo Organizativo de la OTCA y la Sección IV relativo a los próximos pasos a seguir la OTCA para instaurar los resultados obtenidos mediante esta consultoría.

Para llevar a cabo este trabajo, en esta *primera etapa* se realizaron varias reuniones con el equipo de diferentes áreas y la Dirección de la OTCA, para conocer a modo general su accionar y sus expectativas respecto al mismo, así como, para recibir la orientación sobre fuentes de información relacionada.

Luego se procedió a recopilar la información documental existente, concerniente a trabajos de la OTCA y los realizados por otros consultores, de los cuales cabe destacar el Estudio Comparativo de Servicios ofrecidos por las Oficinas de Administración de Tratados, elaborado por Velia Govaere en junio del 2008. También implicó la interacción a través del Internet, en las páginas de las instituciones mencionadas anteriormente en esta sección para la búsqueda de información pertinente. Esta labor implicó la visita de aproximadamente más de 15 (quince) instituciones, donde finalmente se resumieron a 10 (diez) instituciones incluyendo las pertenecientes a la República Dominicana.

Esto implicó la elaboración de varios formularios para la recopilación de la información requerida que coadyuvara a efectuar la labor establecida (Anexo A).

Posteriormente se realizó un taller interactivo con todo el personal de la OTCA, a los fines de dar a conocer el propósito de la consultoría y orientar sobre términos conceptuales relacionados. La metodología utilizada fue participativa, permitiendo el involucramiento y la integración activa de los colaboradores. Este se inició con la presentación del material sobre reestructuración organizativa (Anexo B) y la explicación de los formularios que se utilizarían para el levantamiento de información (Anexo A).

Luego se hicieron entrevistas y reuniones individuales con cada empleado, ya que después de recibir, revisar y analizar la información contenida en los formularios suministrados, fue necesario para asegurar la calidad de la misma.

A través de la coordinación realizada por la Lic. Ruth Montes de Oca, Directora de la OTCA, se sostuvo una reunión con el Sr. José Luis Zuñiga, Consultor costarricense con vasta experiencia en temas relacionados al comercio exterior, para realizar un conversatorio sobre las mejores prácticas en materia organizativa aplicable a este tipo de oficinas. Este esfuerzo implicó también la socialización de la estructura que se pretendía proponer y, al mismo tiempo, contribuyó con la identificación de fuentes para la obtención de información útil y oportuna.

En la *segunda etapa*, se realizó el análisis de las informaciones, para comprobar la necesidad de creación, fusión y /o eliminación de áreas o de cambio de denominación, entre otros aspectos, con el fin de determinar una estructura organizativa, que responda a los objetivos y la misión de las unidades organizacionales y que provea las capacidades institucionales para poder hacer frente de manera exitosa a los retos que tiene la Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas (OTCA).

## SECCIÓN I

---

# **MEJORES PRÁCTICAS DE LAS ESTRUCTURAS HOMÓLOGAS A LA OTCA EN LOS PAÍSES DR-CAFTA, MÉXICO, CHILE Y REPÚBLICA DOMINICANA**

## SECCIÓN I

# MEJORES PRÁCTICAS DE LAS ESTRUCTURAS HOMÓLOGAS A LA OTCA EN LOS PAÍSES DR-CAFTA, MÉXICO, CHILE y REPÚBLICA DOMINICANA

Este capítulo presenta un compendio sobre las mejores prácticas de diseño organizacional respecto a las estructuras orgánicas de las instituciones de los países que integran el DR-CAFTA, los cuales son Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Honduras. También incluye a Chile y México, que por su nivel de desarrollo en América Latina han sido considerados para la realización de este estudio, por servir de modelo. Además contiene estructuras organizativas homólogas de algunas instituciones de la República Dominicana que ejercen funciones similares desde otra temática o ámbito.

La información obtenida se ha resumido en la siguiente matriz contentiva de los siguientes elementos: la institución investigada, denominación del área sujeta de estudio, el área de dependencia de la unidad, las características que presenta cada estructura y la dirección de la página Web o enlace, para cualquier información o verificación.

Dicha matriz se ha dividido en dos partes, primero se agruparon las instituciones de los países del DR-CAFTA y la segunda contiene las instituciones de la República Dominicana.

### A. Matriz de información países DR-CAFTA, CHILE Y MÉXICO

Institución/País	Denominación Del Área de estudio	Area de Dependencia/ Subordinación	Características del Area	Links/enlace
1. Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) de Costa Rica	Dirección de Administración de Acuerdos Comerciales Internacionales (DAACI)	Dirección General de Comercio Exterior	La Dirección General de Comercio Exterior está compuesta por: 1. Dirección de Negociación Comercio Exterior 2. <b>Dirección de Administración de Acuerdos Comerciales Internacionales (DAACI)</b> 3. Dirección de Monitoreo 4. Oficina OMC 5. Oficina Washington 6. Oficina Unión Europea	<a href="http://www.comex.go.cr/infog/Paginas/Rese%c3%b1a_historica.aspx">http://www.comex.go.cr/infog/Paginas/Rese%c3%b1a_historica.aspx</a>  <a href="http://www.comex.go.cr/acuerdos/cafta/Paginas/default.aspx">http://www.comex.go.cr/acuerdos/cafta/Paginas/default.aspx</a>
2. Ministerio de Economía (MINE) del Salvador	Dirección de Administración de Tratados Comerciales (DATCO)	Area Incremento y Diversificación de Mercados	Esta área está Integrada por las siguientes direcciones: 1. <b>Dirección de Administración de Tratados Comerciales, compuesta a su vez por :</b> ▪ División de Prácticas Comerciales Internacionales ▪ División de Información Comercial ▪ División Administrativa 2. Dirección de Política Comercial 3. Representación permanente	<a href="http://www.mineco.gob.gt/Presentacion/direccionAdminComEx.aspx">http://www.mineco.gob.gt/Presentacion/direccionAdminComEx.aspx</a>  <a href="http://www.mineco.gob.gt/Presentacion/ComercioExterior.aspx">http://www.mineco.gob.gt/Presentacion/ComercioExterior.aspx</a>  <a href="http://www.mineco.gob.gt/Presentacion/ComercioExterior.aspx">http://www.mineco.gob.gt/Presentacion/ComercioExterior.aspx</a>

			ante la OMC 4. Oficina DR-CAFTA	<a href="#">cion/AcercaMinisterio.aspx</a>
3. Ministerio de Economía de Guatemala	Dirección de Administración de Comercio Exterior (DACE)	Viceministerio de Integración y Comercio Exterior	La Dirección de Administración de Comercio Exterior (DACE)	<a href="http://www.minec.gob.sv/default.asp?id=59&amp;mnu=59">http://www.minec.gob.sv/default.asp?id=59&amp;mnu=59</a>  <a href="http://www.minec.gob.sv/datco/default.asp?id=1&amp;mnu=1">http://www.minec.gob.sv/datco/default.asp?id=1&amp;mnu=1</a>  <a href="http://www.minec.gob.sv/datco/default.asp?id=4&amp;mnu=4">http://www.minec.gob.sv/datco/default.asp?id=4&amp;mnu=4</a>  <a href="http://www.minec.gob.sv/default.asp?id=56&amp;mnu=56">http://www.minec.gob.sv/default.asp?id=56&amp;mnu=56</a>
4. Ministerio de Fomento, Industria y Comercio de Nicaragua	Dirección General de Comercio Exterior	Ministerio de Estado	La Dirección General de Comercio Exterior está integrada por : 1. <b>Dirección de Comercio Exterior</b> 2. Dirección Económica Centroamericana 3. Dirección de Política Comercial Externa 4. <b>Dirección de Negociaciones Comerciales Internacionales</b> 5. Dirección de Organismos Internacionales	<a href="http://www.mific.gob.ni/mific/organigrama.html">http://www.mific.gob.ni/mific/organigrama.html</a>
5. Secretaría de Industria y Comercio de Honduras	Dirección General de Administración de Tratados	Vicesecretaría de Integración Económica y Comercio Exterior (SIECE)	La Vicesecretaría está compuesta por: 1. Dirección General de Negociaciones Internacionales 2. Dirección General de Integración Económica y Política Comercial 3. <b>Dirección General de Administración de Tratados</b> 4. Dirección General de Promoción de Comercio Exterior e Inversión	<a href="http://www.sic.gob.hn/mision_visio_n.html">http://www.sic.gob.hn/mision_visio_n.html</a>  <a href="http://www.sic.gob.hn/transparencia/organigrama.html">http://www.sic.gob.hn/transparencia/organigrama.html</a>
6. Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile	Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON)	Subsecretaría de Relaciones Exteriores	La DIRECON consta en la Dirección de Asuntos Económicos Bilaterales con: 1. Departamento de Accesos a Mercados 2. Departamento de Defensa Comercial 3. <b>Depto. Coordinación de la Administración de los Acuerdos</b> 4. Depto. Inversiones en el Extranjero	<a href="http://www.direcon.cl/">http://www.direcon.cl/</a>  <a href="http://www.direcon.cl/organigrama_direcon_2008.html">http://www.direcon.cl/organigrama_direcon_2008.html</a>  <a href="http://www.minrel.gov.cl/prontus_minrel/site/edic/base/port/ministerio.php">http://www.minrel.gov.cl/prontus_minrel/site/edic/base/port/ministerio.php</a>
7. Secretaría de Economía de México	Unidad de Coordinación de Negociaciones Internacionales	Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales (Comercio Exterior)	Esta estructura está conformada por las siguientes áreas: 1. <b>Dirección de Seguimiento y Coordinación de Negociaciones Internacionales con el</b>	<a href="http://www.economia.gob.mx/?P=1528">http://www.economia.gob.mx/?P=1528</a>  <a href="http://www.economia.gob.mx/?P=1">http://www.economia.gob.mx/?P=1</a>

			<b>Departamento de Coordinación de Negociaciones</b> 2. Dirección para Europa y Libre comercio de Las Américas. 3. Dirección General de Negociaciones de Servicios <b>4. Dirección General de Análisis y Seguimiento a Tratados Comerciales con América Latina</b> 5. Dirección General de Análisis de Comercio Exterior 6. Dirección para Centroamérica y ALADI 7. Dirección General Adjunta de Centroamérica y ALADI	<a href="#">87</a>
--	--	--	--	--------------------

## B. Matriz de información de instituciones de República Dominicana

Institución/País	Denominación Del Área de estudio	Área de Dependencia/ Subordinación	Características del Área	Links/enlace
8. Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores	Secretaría de Estado	- Comisión Nacional de Negociaciones Comerciales (CNNC)	Consta de tres instancias: El Consejo de Titulares, el Cuerpo Técnico y el Comité Consultivo de la Sociedad Civil	<a href="http://www.serex.gov.do/default.aspx">http://www.serex.gov.do/default.aspx</a>
9. Secretaría de Estado de Industria y Comercio	Dirección de Comercio Exterior y Administración de Tratados Comerciales Externos (DICOEX)	Subsecretaría de Estado de Comercio Exterior	Esta Dirección está conformada por los Departamentos de Acceso a Mercados de Bienes y Servicios e Inversión.	<a href="http://www.seic.gov.do/baseConocimiento/Lists/SobreSEIC/Descripciones/DispForm.aspx?ID=14">http://www.seic.gov.do/baseConocimiento/Lists/SobreSEIC/Descripciones/DispForm.aspx?ID=14</a>
10. Centro de Exportación e Importación	Unidad Acuerdos Comerciales	Subdirección Técnica (Política Comercial)	<p>-La estructura orgánica de esta Subdirección está conformada por la Unidad de Normas e Incentivos y la Unidad de Acuerdos Comerciales</p> <p>-Otras áreas relacionadas aparecen en la Gerencia de Inteligencia de Mercados.</p> <p>-También existe una <b>División de Negociaciones Comerciales</b> dependiendo de la Consultoría Jurídica, que está integrada además por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- División de Legislación</li> <li>-División de Contratos y Licitaciones</li> <li>-División de Servicios Legales al Inversionista</li> </ul>	<a href="http://www.cedopex.gov.do">http://www.cedopex.gov.do</a>

## C. Análisis de la Información de los Países DR-CAFTA y Chile y México

### C.1 Costa Rica

El Ministerio de Comercio Exterior, creado desde el año 1996, es la entidad responsable de concretar los esfuerzos en la materia y le otorga al país la estructura organizacional necesaria en el campo de la política comercial, las negociaciones

internacionales y la promoción de las exportaciones, para seguir avanzando en la conquista de los mercados externos.

Para lograr sus objetivos trazados mediante la ley que la instituye, cuenta en su nivel máximo con una Dirección General de Comercio Exterior, conformada a su vez, por tres direcciones: la Dirección de Negociación de Comercio Exterior; la Dirección de Monitoreo y la **Dirección de Administración de Acuerdos Comerciales Internacionales (DAACI)**, el área sujeta a estudio. Además consta de tres oficinas: la Oficina para la Organización Mundial de Comercio (OMC), la Oficina en Washington y la Oficina para la Unión Europea, que suman los esfuerzos y proveen fortalecimiento institucional. La DAACI cuenta con un personal capacitado para desarrollar el trabajo.

Este es uno de los países con mejores prácticas organizativas y funcionales, en cuanto a nivel del DR-CAFTA, sirve como modelo para otros países y principalmente para la República Dominicana, que es el caso que se trata para la OTCA.

### **Factores clave de éxito:**

- Cuenta con una Ley que la crea y que incluye su Reglamento Orgánico
- Una Ley para las negociaciones comerciales y la administración de los tratados de Libre Comercio
- 1La Dirección de Aplicación de Acuerdos Comerciales Internacionales consta de una comisión interministerial de carácter consultivo, compuesta por cinco miembros Ministerios de Comercio Exterior, Economía, Industria y Comercio, Agricultura y Ganadería, Hacienda, así como Salud. La Comisión es presidida por el representante del Ministro de Comercio Exterior.
- Posee mecanismos de coordinación con los miembros de los Poderes Legislativo y Ejecutivo, el Ministro de Comercio Exterior.
- Posee la facultad de convocar, a un foro de discusión especial, a los representantes de otras organizaciones públicas o privadas, cuya actividad incida sobre las políticas de comercio exterior o inversión, o a otras personas relacionadas con el tema.
- Actúa como Secretaría Técnica del Consejo Consultivo, con el fin de darles seguimiento a las recomendaciones emanadas de dicho Consejo."
- Cuenta con convenios de participación técnica.
- Consta de una Oficina en la Organización Mundial de Comercio (OMC).
- Una Oficina en Washington
- Una Oficina en la Unión Europea
- Cuenta con un personal especializado con las competencias requeridas
- Posee un sistema de información permanente
- Empoderamiento a nivel institucional y del personal que la conforma de los servicios que brinda a sus clientes internos y externos

---

<sup>1</sup> Según la Ley No. 8056 para las Negociaciones Comerciales y la Administración de los Tratados de Libre Comercio, Acuerdos e Instrumentos del Comercio Exterior.

### **Elementos distintivos:**

- Centralización de la rectoría de comercio exterior bajo una única institución
- Una basta experiencia y exitosa en materia de negociación y administración de tratados de libre comercio

### **C.2 El Salvador**

El Ministerio de Economía es el órgano responsable de establecer y cumplir la política comercial externa a través de las negociaciones, acuerdos y tratados comerciales. Su estructura organizacional consta para su funcionalidad con el Área de Incremento y Diversificación de Mercados, la cual está conformada por la **Dirección de Administración de Tratados Comerciales (DATCO)**, la Dirección de Política Comercial y la Dirección de Cooperación Internacional (DICI). Cuenta además con una Representación permanente ante la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y una Oficina DR-CAFTA.

**La Dirección de Administración de Tratados Comerciales (DATCO)** está conformada, a su vez, por las siguientes áreas:

- División de Prácticas Comerciales Internacionales
- División de Información Comercial
- División Administrativa

### **Logra los siguientes objetivos mediante:**

- El cumplimiento de las obligaciones administrativas a nivel nacional, que surjan a partir de los acuerdos comerciales suscritos;
- Atención al cumplimiento de dichas obligaciones por parte de sus socios comerciales;
- Los procedimientos administrativos tendientes a la imposición de medidas de salvaguardias; medidas compensatorias; derechos antidumping; verificaciones de origen y la participación de los diferentes comités nacionales.
- Cumplir efectivamente el propósito de los Tratados, Convenios y Acuerdos en materia de comercio internacional, en el sentido de promover la competencia de los mercados, incentivar el incremento en productividad y competitividad de la rama de producción nacional.

### **Factores clave de éxito:**

- Posee una Ley que ampara su marco legal
- Fortalecimiento institucional a través de una trayectoria en la administración de tratados comerciales
- Establecimiento del acuerdo No. 1347 del 2006 vía Reglamento Interno del Ministerio de Economía las atribuciones de las direcciones que lo conforman, en materia de comercio exterior

- Una estructura organizativa formalizada y mecanismos de coordinación intra e interinstitucionales definidos y fortalecidos
- **Tiene una Representación permanente ante la OMC**
- **Una Oficina DR-CAFTA.**
- Mecanismos de coordinación interinstitucional gubernamental a nivel horizontal
- Equipo de personal especializado en las áreas temáticas
- Conocimiento expreso del rol que desempeña, de las funciones y de los servicios que brinda a sus clientes internos y externos
- Posee un sistema de información permanente

### C.3 Guatemala

El Ministerio de Economía (MINECO) es el órgano rector en materia de comercio exterior y, por ende, tiene bajo su responsabilidad la negociación, aplicación y el seguimiento de los acuerdos y tratados comerciales, entre otras actividades. Su estructura organizacional está constituida por tres (3) Viceministerios y la responsabilidad directa de estas funciones recae en el Viceministerio de Integración y Comercio Exterior, de donde depende la **Dirección de Administración de Comercio Exterior (DACE)**, área encargada de operativizar las mencionadas funciones.

#### Factores clave de éxito:

- Posee una Ley que ampara su marco legal
- Fortalecimiento institucional a través de la negociación de libre comercio
- Una estructura organizativa formalizada que vincula las áreas temáticas relacionadas a la administración de tratados comerciales
- Creación de la DACE mediante el Acuerdo Gubernativo No. 182-2000
- **Misión permanente ante la Oficina Mundial de Comercio (OMC)**, la cual contribuye a la creación de capacidades en los organismos internacionales con sede en Ginebra
- Preparación del capital humano, mejorando la capacidad de negociación y administración de los tratados y acuerdos comerciales, tanto a nivel bilateral como multilateral
- Cuenta con la certificación de la norma ISO 9001:2001, de gestión de calidad, desde el año 2007, que avala su operatividad

### C.4 Nicaragua

El Ministerio de Fomento, Industria y Comercio de Nicaragua es la entidad responsable de llevar a cabo la función de comercio exterior, a través de la Vicesecretaría de la Integración Económica y Comercio Exterior (SIECE), cuya estructura organizativa presenta bajo su subordinación a la **Dirección General de Comercio Exterior**, responsable de la ejecución de las actividades antes mencionadas, por tanto, para cumplir con su cometido cuenta con cinco direcciones:

1. Dirección de Comercio Exterior
2. Dirección Económica Centroamericana
3. Dirección de Política Comercial Externa
- 4. Dirección de Negociaciones Comerciales Internacionales**
5. Dirección de Organismos Internacionales

#### **Factores clave de éxito:**

- Posee una Ley que avala su marco legal
- Decreto Ejecutivo Presidencial No. 25-2006 que reforma el Reglamento de dicha ley, lo cual fortalece su marco legal para su accionar
- Una estructura organizativa formalizada y fortalecida, estableciendo el área bajo la sombrilla de una Vicesecretaría y en cascada se encuentra la Dirección General de Comercio Exterior
- Integra diversas áreas para la realización de las actividades que implican el comercio exterior
- Definición clara de las funciones de la Dirección que establecen el deslinde con las demás áreas/instituciones involucradas, vía decreto presidencial
- Mecanismos de coordinación interna e interinstitucional

#### **Elementos distintivos:**

- Definición de funciones vía decreto presidencial
- Mantiene en direcciones separadas las funciones de integración centroamericana y las negociaciones comerciales internacionales

### **C.5 Honduras**

La Secretaría de Industria y Comercio (SIC) de Honduras es el órgano rector del comercio exterior, para lo cual su estructura orgánica está configurada por dos (2) Vicesecretarías. Las funciones donde se establecen los tratados comerciales, recaen en la Vicesecretaría de Integración Económica y Comercio Exterior (SIECE), cuyo diseño organizacional integra cuatro (4) direcciones generales:

1. Dirección General de Negociaciones Internacionales
2. Dirección General de Integración Económica y Política Comercial
- 3. Dirección General de Administración de Tratados**
4. Dirección General de Promoción de Comercio Exterior e Inversión

Cabe destacar que tiene establecido en dos áreas diferentes, las funciones de integración centroamericana y las de administración de tratados comerciales aunque bajo una misma vicesecretaría.

La **Dirección General de Administración de Tratados** es el área responsable de negociar, administrar y dar seguimiento a los acuerdos y tratados comerciales.

**Factores clave de éxito:**

- Posee una Ley que avala su accionar y fortalece su marco legal
- La competencia de comercio exterior recae mediante el Decreto Ejecutivo No. PCM-002-2001
- Una estructura organizativa formalizada

**Elemento distintivo:**

- Mantiene bajo la cobertura en una sola institución las competencias de negociación y de administración de tratados, aunque separados los roles

**C.6 Chile**

El Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile es el órgano que tiene bajo la tutela de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores la función comercio exterior, la cual es implementada por la Dirección General de Relaciones Económicas (DIRECON), cuya estructura orgánica consta de una Dirección de Asuntos Económicos Bilaterales, compuesta por las siguientes áreas:

1. Departamento de Accesos a Mercados
2. Departamento de Defensa Comercial
3. **Depto. Coordinación de la Administración de los Acuerdos**
4. Depto. Inversiones en el Extranjero

**Factores clave de éxito:**

- Posee una Ley que lo crea y diversas resoluciones que instauran su marco jurídico
- Una estructura organizativa formalizada que asegura su funcionamiento
- Un personal con vasta experiencia en el quehacer institucional
- Sistema de información disponible
- Mecanismos de coordinación intra-institucional e inter-institucional fortalecidos

**Elementos distintivos:**

- Es uno de los pocos países donde la labor de negociación y administración de instrumentos comerciales está adscrita a su Ministerio de Relaciones Exteriores
- Participa en el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC)
- Comparte roles con la Oficina de Agregaduría Agrícola de Chile

**C.7 México**

La Secretaría de Economía de México constituye el órgano rector del comercio, su organigrama establece la Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales (Comercio Exterior), cuya organización está configurada por las siguientes áreas:

## **1. Dirección de Seguimiento y Coordinación de Negociaciones Internacionales con un Departamento de Coordinación de Negociaciones**

2. Dirección para Europa y Libre comercio de Las Américas.
3. Dirección General de Negociaciones de Servicios
4. Dirección General de Análisis y Seguimiento a Tratados Comerciales con América Latina
5. Dirección General de Análisis de Comercio Exterior
6. Dirección para Centroamérica y ALADI
7. Dirección General Adjunta de Centroamérica y ALADI

### **Factores clave de éxito:**

- Posee un marco legal fortalecido mediante una Ley y una normativa vigente
- Una estructura organizativa formalizada
- Cuenta con un capital humano especializado con las competencias requeridas para realizar una labor exitosa
- Mecanismos de coordinación con las instituciones gubernamentales involucradas
- Mecanismos de coordinación intra-institucional e inter-institucional
- Cuenta con la certificación de la norma ISO 9001:2001, de gestión de calidad, que avala su operatividad, en muchas de sus instituciones

### **Elementos distintivos:**

- Participa en el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC)
- Incomparable con los países del DR-CAFTA por su magnitud

## **D. Análisis de Información de las instituciones de la propia República Dominicana**

En la República Dominicana se han seleccionados tres instituciones que están involucradas en los procesos de negociación de tratados comerciales, cada una en su ámbito. Las cuales serán abordadas para conocer sus mejores prácticas respecto a su diseño organizacional y funcional.

### **D.1 Secretaría de Estado de Industria y Comercio (SEIC)**

La Secretaría de Estado de Industria y Comercio es el órgano rector de la administración de acuerdos comerciales internacionales en el ámbito correspondiente, ya que comparte con otras instituciones los roles. Tiene en su estructura organizativa la Subsecretaría de Estado de Comercio Exterior, responsable junto a la Dirección de Comercio Exterior y Administración de Tratados Comerciales Internacionales (DICOEX), de realizar las labores de negociación y seguimiento a los tratados y acuerdos comerciales.

La Dirección de Administración de Tratados Comerciales Internacionales está conformada por las siguientes áreas:

- Departamento de Acceso a Mercados de Bienes y Servicios
- Departamento de Inversión y Servicios
- Departamento de Información sobre el Comercio Exterior

La DICOEX ha estado inmersa en un proceso de fortalecimiento institucional por lo que posee un ordenamiento jurídico hasta ahora limitativo, por tanto, su funcionalidad no ha logrado consolidarse como órgano rector.

#### **Factores clave de éxito:**

- Cuenta con un marco jurídico, que da inicio desde su creación mediante la resolución No. 182, la cual ha sido modificada en varias ocasiones
- Una estructura organizativa formalizada y ajustada a las necesidades a través de varias reestructuraciones realizadas desde su creación
- Cuenta con un capital humano que se está especializando para adquirir las competencias requeridas, tanto a nivel técnico como administrativo, para la realización de una labor exitosa
- Mecanismos de coordinación con las instituciones gubernamentales involucradas en el proceso de gestión de administración de tratados y acuerdos comerciales, tales como la Secretaría de Estado de Agricultura, la Dirección General de Aduanas, la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI), entre otras y se halla en fase de fortalecimiento
- Mecanismo de consulta con el sector privado y la sociedad en fase de fortalecimiento
- Mecanismos de coordinación intra-institucional fortalecidos

#### **Elemento distintivo:**

- No tiene bajo su sombilla el comercio agrícola

### **D.2 Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores (SEREX)**

La Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores, por su naturaleza es una de las entidades que realiza acuerdos y tratados de comercio exterior. Esta labor la realiza a través de la Comisión Nacional de Negociaciones Comerciales (CNNC) que consta de tres instancias: El Consejo de Titulares, el Cuerpo Técnico y el Comité Consultivo de la Sociedad Civil.

El Consejo de Titulares de cada una de las instituciones señaladas se reúne cada dos o tres meses, o con mayor frecuencia cuando las circunstancias lo demandan, conoce los informes sobre las diferentes negociaciones, adopta las decisiones de lugar y traza las pautas para la actuación en los foros pertinentes.

El Cuerpo Técnico opera con el Equipo Negociador, un grupo intergubernamental, multidisciplinario, compuesto por funcionarios de la mayoría de las instituciones que integran la CNNC, y reforzado con funcionarios de entidades especializadas que

manejan temas relativos al comercio, como el Instituto Dominicano de Telecomunicaciones (INDOTEL), la Oficina Nacional de Propiedad Intelectual (ONAPI), la Dirección General de Aduanas, el Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD), entre otras.

**Factores clave de éxito:**

- Cuenta con un marco jurídico estable
- Consta de tres instancias: El Consejo de Titulares, el Cuerpo Técnico y el Comité Consultivo de la Sociedad Civil

**Elemento distintivo:**

- Integra varios sectores gubernamentales a través de las instancias que la conforman logrando la coordinación interinstitucional

**D.3 Centro de Promoción e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD)**

El Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana es la entidad responsable de la promoción y el fomento de las exportaciones dominicanas y las inversiones, a fin de impulsar la inserción competitiva del país en los mercados internacionales de bienes y servicios.

Estas funciones las realiza a través de la Subdirección Técnica (Política de Comercio) que está conformada por las áreas siguientes:

- Unidad de Normas e Incentivos y la
- Unidad de Acuerdos Comerciales**

Otras áreas relacionadas que muestra su organigrama son:

- Gerencia de Inteligencia de Mercados**, integrada por
  - la Subgerencia de Estadística,
  - Subgerencia Geo Inteligencia y la
  - Subgerencia Mercado al Exportador
- Consultoría Jurídica compuesta por:
  - División de Contratos y Licitaciones
  - División de Legislación
  - **División de Negociaciones Comerciales**
  - División de Servicios Legales al Inversionista

**Factores clave de éxito:**

- Cuenta con un marco jurídico
- Tiene una estructura organizativa fortalecida
- Personal capacitado
- Centro de Capacitación
- Se encuentra en fase de mejoramiento institucional

### **Elemento distintivo:**

- Posee un Centro de Capacitación y una ventanilla única de negocios

### **E. Conclusiones a Nivel General:**

Como resultado del análisis de las informaciones que conforman tanto la matriz como el detalle de las mejores prácticas en materia de conformación y funcionamiento a nivel organizacional, que tienen las diversas instituciones seleccionadas para este estudio. En tal virtud, se presentan las siguientes conclusiones y aseveraciones:

- Se identifica la existencia de países con más posicionamiento que otros, ya que poseen un marco jurídico que avala ampliamente su misión y por ende, sus funciones y diseño organizacional acorde a las exigencias del mercado, que aseguran su accionar frente a los clientes internos y externos, a los cuales proveen sus servicios.
- Entre estos países, cabe destacar a Costa Rica, que a través de la Dirección de Administración de Acuerdos Comerciales Internacionales se ha convertido en una institución modelo que las instituciones de República Dominicana debieran modelar.
- Además mantiene la rectoría del comercio exterior bajo una única Institución.
- Se percibe una cultura organizacional en correspondencia con la cultura de los países que influye, distintivamente en el diseño organizacional de sus estructuras respecto a las áreas responsables de negociar y administrar los tratados y acuerdos comerciales
- En la mayoría de los países latinoamericanos la Oficina de Tratados Comerciales generalmente se presentan vinculadas a los ministerios de Economía o Ministerio de Comercio.

Finalmente,

- Se vislumbra que el único país que tiene una oficina formal para la negociación y administración de los asuntos en materia agropecuaria en los acuerdos y tratados comerciales agrícolas, es la República Dominicana.
- Aunque hay otras oficinas que laboran con tratados comerciales, se constata que la Oficina de Tratados Comerciales Agrícola (OTCA) de la Secretaría de Estado de Agricultura, está avalada por un marco legal que la dota de fortalezas fundamentado su accionar a nivel estructural y funcional.
- El propósito final del proceso es crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo; para lo que es necesario desarrollar la colaboración, el apoyo mutuo de las instancias superiores y de los colaboradores, de manera que se pueda innovar, establecer nuevas prácticas, llegar a ser más productivos y eficaces, y convertirse en un modelo, un punto de referencia importante, entre todos los involucrados, a nivel nacional e internacional.

## **F. Limitaciones Identificadas**

Durante la realización de este trabajo se presentaron algunas restricciones concernientes al proceso de obtención de información, que limitaban las tareas de investigación respecto a la identificación y el acceso a la información relacionada a las instituciones seleccionadas, responsables de trabajar los tratados y acuerdos comerciales.

Se pudo constatar, que la mayoría de estas instituciones a pesar de los roles que ejercen no ofrecen en su portal, de forma clara y precisa, las informaciones relativas a sus estructuras organizacionales, composición, mecanismos de coordinación, entre otros datos. Ni tampoco mantienen la información que aparece en sus páginas actualizada.

## SECCIÓN II

---

# **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE TRATADOS COMERCIALES AGRÍCOLAS (OTCA)**

## SECCIÓN II

---

# ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA OFICINA DE TRATADOS COMERCIALES AGRÍCOLAS (OTCA)

La Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas consta de una estructura formalizada, informal que fue esbozada por medio de este organigrama:



Mediante el estudio realizado, se constata mediante el organigrama que la estructura organizativa de la Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas (OTCA) es burocrática tradicional, integrada por dos departamentos, el Departamento de Negociaciones de Tratados Comerciales Agrícolas integrado por cuatro (4) unidades y el Departamento de Administración de Tratados Comerciales Agrícolas compuesto por cuatro (4) unidades.

Contiene los niveles organizacionales que se presentan:

- **Niveles Máximo**  
Secretaría de Estado de Agricultura  
(Despacho)  
Subsecretaría de Estado Técnica de Planificación Sectorial
- **Nivel Ejecutivo**  
Dirección de la OTCA
- **Intermedio o de Gestión:**  
Departamento
- **Nivel Operacional:**  
Unidades

Además, se identificaron a nivel general estos aspectos:

- El organigrama está integrado por ocho (8) unidades unipersonales, es decir, que son ocupadas por una sola persona,
- Y no tienen personal asignado bajo su mando
- Más bien fungen como puestos de trabajo
- El deslinde de las posiciones inicia y termina como funciones propias de los Departamentos que la integran
- Hay amplitud de control (es la subordinación que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente)
- No se vincula la coordinación de las áreas administrativas de la SEA

Este organigrama presenta la forma piramidal donde las autoridades ocupan la cima, el centro los mandos medios y la base los empleados/as que contribuyen con la ejecución de los diferentes procesos.

En conclusión, casi cada empleado de la OTCA es responsable de una unidad organizacional, lo que se convierte en una desventaja para la especialización y empoderamiento de las áreas, para poder lograr su misión institucional.

### SECCIÓN III

---

## **DISEÑO DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE TRATADOS COMERCIALES AGRÍCOLAS (OTCA)**

### SECCIÓN III

## DISEÑO DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE TRATADOS COMERCIALES AGRÍCOLAS (OTCA)

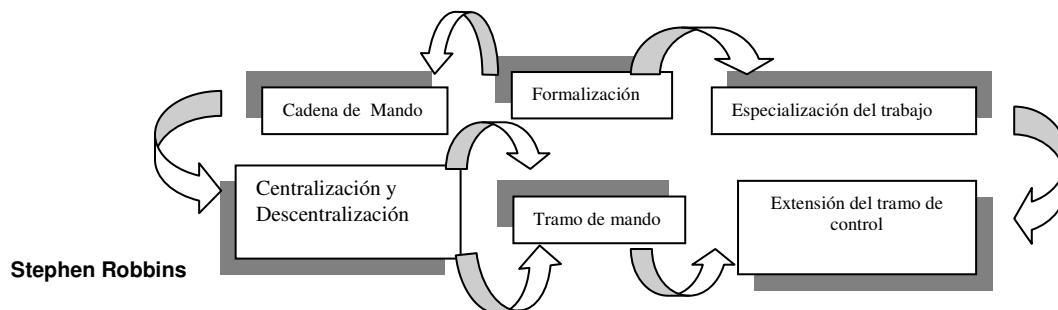
Para dar inicio a este tema definiremos el término estructura que proviene de “Struere” y que significa construir. Refiriéndose a construcción como soporte o basamento de sistemas de todo tipo en el que se interrelacionan parte, elementos, ideas o símbolos. Una estructura organizacional, comprende tanto una estructura formal como una real.

“La estructura organizativa es el conjunto de relaciones formales que establecen la división del trabajo y los niveles de responsabilidad del equipo humano de la empresa.” Fernando Sánchez.

Mientras que “el Organigrama representa una imagen exacta de la división del trabajo, mostrando a simple vista qué posiciones existen en la organización, cómo están éstas agrupadas en unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal.” Henry Mintzberg.

Toda estructura debe ser concebida y diseñada a la medida de la institución de la que se trate, en función de sus características específicas. Existen nuevas formas de organización, llamadas de diversas maneras: organización flexible, orgánica, virtual, de equipos, de red, inteligente, matricial, entre otras. Sin embargo, dado el comportamiento que ha tenido la Oficina Técnica de Tratados Comerciales Agrícolas (OTCA) desde su origen y evolución, se ha establecido un modelo de organización mixto, donde se combina lo tradicional y lo no tradicional. Este modelo de organización se fundamenta en la combinación de diferentes tipos de organizaciones: clásica o tradicional (funcional, por proceso) y no tradicional (Matricial) en la forma de gestión de algunas áreas. Teniendo siempre en cuenta que cada organización es diferente de las demás.

Para su diseño técnico se tomaron en cuenta variables, tales como: grados de diferenciación estructural, especialización funcional, interdependencias verticales y horizontales, gestiones matriciales e importancia relativa de las funciones que se realizan y la naturaleza de las mismas, cadena de mando, etc.



Así mismo, los elementos situacionales: tamaño de la organización, sistema tecnológico, procesos, servicios y medio ambiente, entre otros.

El diseño organizacional propuesto tiene las características:

- Apoya la estrategia institucional
- Facilita el flujo de trabajo
- Permite el control efectivo gerencial
- Y el ajuste entre las tareas del área y los empleados
- Presenta líneas formales de comunicación
- Centraliza las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.

Algunas de las características en relación a las funciones administrativas tradicionales que se desarrollan en este modelo propuesto.

**Burocrática Tradicional**

Planeación	Organización	Dirección	Control
Completa, detallada Con frecuencia a largo y corto plazos Políticas, reglas, procedimientos y normas bien establecidos	Formal Responsabilidades específicas de trabajo, A menudo una departamentalización funcional A menudo centralizada	Con frecuencia directiva A menudo supervisión estrecha	Controles completos A menudo orientados a asegurar el cumplimiento de las normas y procedimientos definidos

Análisis planteado por Mintzberg

**A. Modelos de Organización**

Diferentes modelos de organización se integraron y combinaron en el diseño de la estructura organizacional de la Oficina Técnica de Tratados Comerciales Agrícolas (OTCA).

**B. La Estructura Burocrática o Tradicional**

Algunas áreas fueron diseñadas fundamentadas en la estandarización, por lo que se crearon departamentos funcionales, autoridad centralizada, amplitud de control y proceso ligado a la cadena de mando, aunque agrupada en los diferentes niveles de organización en relación a las funciones y procesos de trabajo que se desarrollan a lo interno de la Oficina.

Presenta de igual modo la forma piramidal donde las autoridades ocupan la cima, el centro los mandos medios y la base los demás empleados/as que ejecutan los diferentes procesos. Esto permite la descentralización del trabajo.

### **C. La Estructura Matricial**

Este modelo se utilizará principalmente para la operatividad de los Departamentos que la conforman. Conlleva una estructura híbrida o mixta que combina y optimiza la gestión de personas, focalizando personal relacionado al tema y/o al proceso para su involucramiento en los métodos y sistemas de trabajo que se requieren.

Ventajas y desventajas: trata de una estructura mixta que combina dos formas de división en departamentos en una misma estructura de organización. Significa que cada persona está sujeta a una doble subordinación, es decir, que sigue simultáneamente la dirección de los dos responsables de los departamentos.

Es decir que cada empleado depende tanto de un gerente funcional, como de un gerente de proyecto. Busca la mayor integración de recursos especializados. Estructura que crea dos líneas de autoridad, combina la departamentalización.

## SECCIÓN IV

---

### **PRÓXIMOS PASOS**

## SECCIÓN IV

---

### PRÓXIMOS PASOS

Hay que tener en cuenta que un diseño organizacional no funciona por si solo sino que requiere acciones complementarias de las autoridades a lo interno de la institución, lo cual para asegurar su establecimiento se enuncian algunos pasos:

- Redistribuir racionalmente las responsabilidades que por naturaleza de las áreas se proponen en el estudio para la gestión institucional (delegación de jerarquía, competencias asignadas y resultados), definidas en el Manual Organizativo;
- Puntualizar las responsabilidades del equipo humano que se desempeñará como **Analistas de Comercio Exterior**. Este trabajo deberá complementarse con la elaboración del Manual de Clasificación y Especificación de Cargos.
- Asignación a las áreas confirmadas y re-establecidas del talento humano idóneo, seleccionado a través de la evaluación de las competencias técnicas y conductuales del personal.
- Elaborar e implementar un Programa de Capacitación y Desarrollo del personal dirigido a los mandos altos y medios, al personal profesional y técnico y demás personal en sentido general, a los fines de fortalecer y/ o mejorar y/o adquirir las competencias requeridas para un desempeño exitoso.
- Trabajar con el personal el Cambio Organizacional que se presenta por el reordenamiento de la estructura organizacional y del Manual Organizativo de la OTCA.
- Generación de cambios en la prestación de servicios, orientados a satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.
- Comunicación y socialización de los documentos resultantes de la consultoría.

Es necesario que después que se ponga en vigencia la estructura organizacional propuesta, se realice un seguimiento continuo a su funcionalidad y transcurrido un período aproximado de por lo menos de tres a seis meses, se realice una evaluación *ex post*, esto en virtud de que ningún organigrama es de carácter definitivo y su utilidad estará en función a los propósitos que le otorga el marco legal.

La estructura organizacional de toda institución constituye un instrumento de gran utilidad para las autoridades y el personal que la conforma, clave para su existencia misma, por tanto es un reto para la Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas (OTCA) asumir y ejecutar estas recomendaciones, las que al final contribuirán al fortalecimiento institucional.

Quizás el más obvio e importante aspecto de esta relación es el enlace entre el diseño del trabajo y las habilidades y destrezas de los empleados que la integran. La no observación de esta relación provoca desventajas competitivas.

ANEXO A

---

## **Formularios de Levantamiento de Información**

ANEXO B

---

**Material del Taller sobre Diseño Organizacional**

ANEXO C

---

## **Términos de Referencia de la Consultoría**