

LA VENTANILLA ÚNICA, UN INCENTIVO DE SEGUNDA GENERACIÓN PARA ATRAER INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA A CUBA

ONE STOP SHOP, SECOND GENERATION INCENTIVE TO ATTRACT FDI TO CUBA

Déborah Rivas Saavedra

<https://orcid.org/0000-0002-3514-2434>

Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, Cuba
deborah.rivas@mincex.gob.cu

Resumen

Se ha estudiado la experiencia de las Ventanillas Únicas como herramienta utilizada en varios países para facilitar la captación, el establecimiento y el registro de empresas extranjeras. En Cuba se conceptualiza a la inversión extranjera como un elemento activo y fundamental para el desarrollo de determinados sectores y actividades de la economía, es parte de las bases del Programa Nacional de Desarrollo y cuenta con un marco regulatorio renovado con diversos incentivos fiscales y políticas públicas claras que expresan la voluntad del Gobierno de captar el capital extranjero. Sin embargo, existen trabas y mecanismos burocráticos demorados para obtener permisos, licencias y autorizaciones que dificultan los trabajos de los inversores nacionales y foráneos. La Ventanilla Única se convierte en un incentivo de segunda generación para los inversionistas por el clima favorable que les ofrece, en una vía para facilitar, acortar tiempos de gestión y atender de forma profesional sus intereses.

Palabras claves: agilizar, desarrollo, economía, empresas, facilitar, inversión, promover.

Abstract

The experience of the One Stop Shop as a tool developed in various countries to facilitate the recruitment, establishment and registration of foreign companies has been studied. In Cuba, foreign investment is conceptualized as an active and fundamental element for the development of certain sectors and activities of the economy, it is part of the foundations of the National Development Program and has a renewed regulatory framework with various tax incentives and transparent public policies that express the Government's will to invite foreign capital. However, there are delayed bureaucratic obstacles and mechanisms to obtain permits, licenses and authorizations that hinder the work of national and foreign investors. The One-Stop Shop



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

becomes a second-generation incentive for investors due to the favorable climate it offers them, a way to facilitate, shorten management times and professionally serve their interests.

Keywords: expedite, development, economy, companies, facilitate, investment, promote.

INTRODUCCIÓN

Desde el año 2014, el gobierno cubano ha hecho una transformación sustantiva de su enfoque hacia la captación de inversión extranjera directa para el desarrollo económico del país. Como parte de la implementación de los Lineamientos del Partido y la Revolución aprobados en el 6to. Congreso del PCC, se aprobó una política pública para la atracción del capital foráneo. Desde el punto de vista económico se fundamentó en la necesidad de lograr una formación bruta de capital en el país que excediera de forma importante el valor sostenido, de aproximadamente el 10 % del PIB, que se había obtenido en la última década, a fin de consolidar crecimientos de ese indicador global que excedieran el 5 % anual.

La política pública de inversión extranjera tuvo su expresión jurídica en la Ley No. 118/2014, un Decreto 325/2014, primer Reglamento de la Ley y otras normas complementarias aprobadas en 2014. Estas normas incluyeron importantes exenciones tributarias y arancelarias, además de autorizar la negociación directa de la tarifa a pagar por la fuerza de trabajo entre los inversionistas foráneos y las entidades empleadoras, entre otros aspectos que establecían incentivos para la inversión extranjera en el país.

Durante los años del 2017 al 2019 se realizaron varias actualizaciones a la política y se aprobaron nuevas sectoriales para el capital extranjero, por ejemplo, la vinculada a las cooperativas agropecuarias, al desarrollo de infraestructuras con flujos de capital extranjero, entre otras, que implicaron modificaciones tanto del Reglamento de la Ley No.118/2014 como de sus regulaciones complementarias. A pesar del recrudecimiento del bloqueo económico, financiero y comercial de Estados Unidos contra Cuba y la aplicación del Título III de la Ley Helms Burton hemos alcanzado resultados superiores en inversión extranjera en Cuba, pero aún lejos de lo que necesitamos en esta materia.

Con este trabajo pretendemos presentar a la Ventanilla Única de Inversión Extranjera como una herramienta más que se puede utilizar en nuestros esfuerzos por atraer inversiones extranjeras. Para su elaboración evaluamos la experiencia internacional en esta materia, su aplicación en nuestro país y, en particular, elementos como los factores claves para su éxito, su institucionalidad y normativas, así como la tecnología y de forma primordial, la gestión de cambio.

1. Ventanilla única. Experiencia internacional

La Ventanilla Única se establece como un concepto basado en criterios de eficacia y eficiencia, al introducir en los procedimientos principios de racional-

zación y simplificación que permitan la flexibilización de las estructuras (Pastor y García, 2003).

Debe concentrar en un único establecimiento toda la actividad de satisfacción de las necesidades de sus usuarios finales. Asimismo, debe estar enfocada a eliminar duplicidades innecesarias y rentabilizar la red de organizaciones públicas; es decir, establecer una interconexión evidente entre las distintas administraciones que se vinculan a este proceso -asumiendo características similares y compartiendo criterios comunes de eficiencia-, para mejorar su funcionamiento interno, reduciendo los costos externos soportados por los usuarios finales y mejorando los tiempos de respuesta.

Supone la simplificación de procedimientos, la reducción de trámites y documentación; así como la normalización de documentos a través de un lenguaje común y cercano a los usuarios. Además, debe responder a los requerimientos de modernización de la sociedad, introduciendo mecanismos de comunicación que impliquen la apertura y acercamiento al beneficiario final, garantizando así la inmediatez de las respuestas y la calidad de los servicios.

Por otro lado, y en un sentido más específico -vinculado al comercio-, el concepto que se ha manejado a nivel mundial, en términos generales, de Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), lo establece el Centro de las Naciones Unidas para la Facilitación del Comercio y el Comercio Electrónico, que la define como un medio de facilitación que permite a las partes implicadas en el comercio presentar información y documentos estandarizados en un punto único de entrada, para cumplir los requisitos reglamentarios relacionados con la importación y exportación.

Elorza (2012) también establece una conceptualización de la misma, al definirla como una instalación única (física o virtual) para el intercambio de información entre los comerciantes y el gobierno, orientada a reducir la complejidad, pero también el tiempo y los costos que involucran al comercio internacional. Bajo este entendido, es reconocida hoy como una herramienta central de la facilitación del comercio y, por ende, de la competitividad de las exportaciones. Representa una enorme ganancia en competitividad en tanto que se reducen costos relacionados con los tiempos de espera, la seguridad y la transparencia.

Varias han sido las prácticas a nivel mundial de las ventanillas únicas, principalmente de comercio exterior. Tal es el caso de Perú y Colombia, en la región de las Américas; y en Europa se pueden mencionar ejemplos como España e Italia, estas últimas como resultado de pasantías realizadas por nuestro país, que permitieron conocer a profundidad la implementación de ventanillas únicas.

La VUCE se crea en Perú a partir del 2006, con el fin de obtener permisos, certificados, licencias, autorizaciones y resoluciones para la importación o exportación de mercancías restringidas; el sistema integrado funciona en un

punto único para todas las operaciones de comercio exterior con la participación de 17 entidades gubernamentales más la Aduana. A partir de enero de 2011, por disposición del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, la VUCE es el medio obligatorio para autorizaciones, permisos y certificados de Comercio Exterior, lo cual refuerza aún más la presencia y vigencia de la VUCE peruana en la región (SELA, 2011).

La VUCE en Colombia entra en funcionamiento en el 2004, con el objeto de racionalizar trámites y procedimientos de Comercio Exterior, su alcance fue adoptar un formulario único de comercio exterior y contar con un medio electrónico que le permitiera realizar los trámites de importación, exportación y pagos respectivos; con el fin de lograr realizar una inspección única en puertos, aeropuertos y pasos de frontera (SELA 2010).

El modelo de ventanilla única no es exclusivo del proceso de comercio exterior. Son comunes los desarrollos en muchos países de centros o puntos administrativos de atención al público para la prestación de un servicio determinado, como lo es el de la inversión extranjera, tal y como se evidenció anteriormente (Elorza, 2012).

La experiencia en España se asocia fundamentalmente con el funcionamiento de diferentes modelos de ventanillas únicas para inversores extranjeros y nacionales, servicios prestados a los inversores extranjeros y empresas nacionales privadas y autónomas, utilización de los sistemas informáticos en correspondencia con los servicios prestados, interrelación entre los diferentes actores y autoridades de gobierno, y la reducción de los tiempos para el establecimiento de nuevos negocios.

Otro caso estudiado fue Italia, donde la Cámara de Comercio, como ente público, inscribe las empresas; cuenta con más 250 mil empresas extranjeras inscritas. La Cámara de Comercio cuenta con una plataforma basada en un modelo que permite simplificar la gestión de trámites de las empresas enfocado al cliente, al monitoreo, a su tecnología.

Existe una Directiva Europea de 2006 que determina los principios para la operación de las Ventanillas Únicas en ese espacio. El modelo anterior a la normativa era muy engorroso, dado que el inversionista extranjero tenía que presentarse ante cada institución a obtener los permisos y licencias necesarios para su registro y operación. Esa Directiva Europea definió el modelo de Ventanilla Única con personas especialistas en esta actividad y como centro único para la gestión del inversor. Se determinó al mismo tiempo una plataforma digital que permite captar toda la información del negocio que la Ventanilla acepta, revisa y gestiona su solicitud. En paralelo se crea un *contact center* para ayudar al empresario, el cual le orienta en función de la actividad que desea realizar en el país. Este modelo trabaja todos los permisos en formato digital; no se trabaja con impresos. Se determinó como muy importante la calidad de

la información que se brinde por lo cual la persona que está en ventanilla debe estar muy preparada. Han logrado que todo el proceso hasta la inscripción se realice en 30 días.

2. Creación de una ventanilla única de inversión extranjera.

Experiencia cubana

La inversión extranjera a partir de los Lineamientos aprobados en el 7mo. Congreso del PCC se considera un elemento fundamental para el desarrollo de la economía cubana. En línea con ello, el Gobierno ha aprobado la política pública y la Ley No. 118 “Ley de Inversión Extranjera” y decretos complementarios para favorecer la atracción de inversores foráneos, a los cuales se les han otorgado garantías e incentivos fiscales.

Entre los problemas identificados en la actualidad que afectan la creación de nuevos negocios con inversión extranjera y el funcionamiento de los existentes se encuentra la complejidad y dispersión de los trámites que deben cumplirse.

Al presente, en las diferentes fases (pre-inversión, ejecución y post-inversión), los proyectos de inversión extranjera deben ser consultados a más de 20 organismos y entidades, los cuales emiten sus respectivas licencias, autorizaciones o permisos.

Las ventanillas únicas, como ya se ha expresado, son un mecanismo utilizado internacionalmente para facilitar el establecimiento de inversores extranjeros, al simplificar los procedimientos y acortar los plazos para la aprobación de los permisos y autorizaciones. Su creación es usual en países que realizan procesos de atracción de capital foráneo y se consideran un estímulo indirecto para los inversionistas, dado que reducen los costos y mejoran el clima de inversión.

En Cuba la experiencia previa adquirida se basa, principalmente, en la creación de la Ventanilla Única de la Zona Especial de Desarrollo del Mariel (ZEDM) para trámites de establecimiento de empresas, desde 2013.

Esta experiencia permitió comprender la importancia de la inmediatez y de que el inversor extranjero se sienta atendido, tanto presencial como vía digital; de contar con una Guía de acompañamiento que incluye todas las regulaciones cubanas en materia de avales, permisos y autorizaciones, que se requieren cumplir para el establecimiento en el país y el costo en los casos que se requiera pagar por su obtención; la importancia de la correcta selección de la ubicación de la ventanilla única que permita interactuar con los demás agentes que intervienen en los procesos; los Acuerdos de Cooperación firmados con todos los Organismo de la Administración Central del Estado (OACE), incluyendo los que forman parte de la ventanilla donde incluyen sus funciones dentro de la ventanilla; y la importancia de la informatización de la información.

Factores clave de éxito de la ventanilla única

La Ventanilla Única de Inversión Extranjera (VUINEX) del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) prevé abarcar las etapas de negociación, establecimiento, proceso inversionista y operación de los negocios con inversión extranjera, incluyendo la disolución y liquidación, en lo que corresponda. El proceso de evaluación y aprobación de las modalidades de inversión extranjera que transcurre por la Comisión de Evaluación de Negocios con Inversión Extranjera (CENIE) no formará parte de la Ventanilla Única de la Inversión Extranjera, que está concebida para tramitar los permisos, licencias y autorizaciones que requieran las modalidades de inversión extranjera. Sin embargo, el resultado de este trabajo no será satisfactorio si no se tienen en cuenta ciertos factores que contribuyan al éxito de la VUINEX.

Con respecto a los factores de éxito de una ventanilla única, en el artículo *La Ventanilla Única de Comercio Exterior en Chile. Factores clave de éxito*, de Benavides (2011), se hace referencia a varias dimensiones de análisis para la determinación de estos, entre las que se encuentran la institucionalidad, la tecnología, la normativa y la gestión de cambio. Estas dimensiones van enfocadas a explicar la implementación de una ventanilla única de comercio exterior; sin embargo, sirve de base teórica para la implementación de cualquier sistema de ventanilla única, como es el caso de la ventanilla única de inversión extranjera en Cuba. Por tal motivo se tomará como referencia para expresar de manera particular el caso de Cuba.

Institucionalidad

Las instituciones son una parte fundamental pues definen las reglas del juego de una sociedad. La implementación de las ventanillas únicas requiere de la voluntad –en especial la política– de todos los actores, una institución líder, sólida, con visión, facultades legales, recurso financiero y humano necesario, además de conexiones con otras organizaciones claves, reflejando por escrito el compromiso adquirido por cada uno (Benavides, 2011).

La administración de la VUINEX en nuestro país está a cargo del MINCEX, que propone, controla y supervisa toda la política de inversión en el país. Como Ministerio posee conexión con otras instituciones fundamentales para el logro de la inversión extranjera en Cuba, como lo son el Ministerio de Justicia (MINJUS), Instituto de Planificación Física (IPF), Ministerio de la Construcción (MICONS), Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), Oficina Nacional de la Administración Tributaria (ONAT), entre otros. Este nexo que se establece entre las distintas instituciones gubernamentales permite que el resultado esperado sea mucho más efectivo, y que los objetivos propuestos sean cumplimentados con la mayor

calidad y en el menor tiempo posible; lo que ofrece una garantía a los inversores en cuanto al trabajo realizado.

Normativa

El marco normativo es la base de la institucionalidad. Resulta entonces necesario analizar si es factible la aplicación de la ventanilla única con la legislación vigente, o si hay que crear las condiciones legales propicias.

Existe un marco legislativo que regula todo el proceso de la inversión extranjera, que incluye la Ley No. 118/2014 de la Inversión Extranjera, el Decreto 325/2014 (concordado) sobre el Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera, el Decreto 327/2015 sobre el Reglamento del Proceso Inversionista, la Resolución No. 21/2020 que aprueba el Reglamento de la Comisión de Evaluación de Negocios con Inversión Extranjera, así como el resto de las normativas complementarias de la inversión extranjera.

No obstante, la implementación de la VUINEX trajo consigo la elaboración de un Decreto que permitiera contar con un respaldo legal para el funcionamiento de la misma, regulándose de esta forma las obligaciones de cada una de las instituciones involucradas, así como los plazos, etapas y trámites que deben cumplir los inversores para la constitución y operación de un negocio con inversión extranjera.

Tecnología

En cuanto a la tecnología, el crecimiento de la información y el aumento en el número de intercambios comerciales insta a los países a estar atentos a todos aquellos cambios tecnológicos que se desarrollen y puedan servir como modelo para maximizar sus recursos; la cantidad de información que se maneja en el comercio internacional, y también en la inversión extranjera, requiere de una adecuada administración de la información y el uso de medios electrónicos presenta dentro de sus objetivos eliminar las duplicaciones (Benavides, 2011).

En la actualidad, los documentos presentados en formato electrónico y debidamente autenticados mediante el uso de firma digital, son considerados con la misma validez que los documentos en papel (Echeverría, 2007, citado por Benavides, 2011).

Para el desarrollo eficiente de la VUINEX, resultó necesaria la producción de un software que facilitara la comunicación entre los inversores y los trabajadores de la VUINEX. El desarrollo del mismo fue contratado a la Universidad de Ciencias Informáticas (UCI).

Resulta determinante contar con este sistema informático independiente, seguro y robusto que soporta el funcionamiento de la ventanilla única y permite a los inversores extranjeros y nacionales conocer el estado de los trámites que

estén realizando. La conectividad a nivel nacional de todos los organismos y entidades que intervienen en la ventanilla única es fundamental para la eficacia de su funcionamiento. Actualmente se encuentra en la etapa de prueba piloto, y se espera que pueda entrar en funcionamiento definitivo durante el año en curso.

Gestión de Cambio

Los cambios deben ser abordados sistemáticamente, con fases claras y planificadas, con gran dedicación, con el fin de que aumenten significativamente las posibilidades de éxito. Lo que caracteriza el éxito de largo plazo de una ventanilla única es la calidad de producir un valor agregado, es decir, procesos simples, productividad adecuada y calidad de la atención; contar con procesos de toma de decisiones eficaces y oportunos; mecanismos de aprendizaje y control; membrecía efectiva de las personas que integran el grupo de trabajo; y mecanismos de resolución de conflictos entre sus miembros (Waissbluth, 2008, citado por Benavides, 2011).

Resulta determinante contar con el desarrollo de un medio destinado a mantener informadas a todas las partes interesadas de las metas, objetivos y estado de avance y dificultades del proyecto.

La VUINEX, al utilizar un software informático, cuenta con un manual de usuario que permite, tanto a los trabajadores como a los inversores nacionales y extranjeros, conocer su funcionamiento. Uno de los servicios ofertados por la UCI, desarrollador del software, es la capacitación a los usuarios del sistema, en distintas etapas. Se planifica que estas ocurran gradualmente en todas las provincias del país, para que los representantes de los organismos involucrados puedan desarrollar su trabajo con eficacia. Aunque hasta el momento ya se han realizado dos videoconferencias con las provincias para explicar el funcionamiento de la VUINEX.

El anterior análisis sirve de base para comprender que el desarrollo de la VUINEX se ha visto condicionado por experiencias internacionales y nacionales, y que con certeza cumple con los parámetros necesarios para que sea una ventanilla única de éxito.

La misma se constituye en una Dirección de nueva creación -aprobada mediante la Resolución Presidencial No.3 de fecha 21 de agosto de 2019-, subordinada a la Dirección General de Inversión Extranjera (DGIE) del MINCEX. Esta última incluye, además, la Dirección de Negocios con Capital Extranjero (DNCE) y la Dirección de Control a la Inversión Extranjera (DCIE).

La VUINEX representa una plataforma moderna y eficiente para la reducción de los tiempos de tramitación y aprobación de las modalidades de inversión extranjera, y se situará en un local perteneciente al MINCEX, ubicado en uno de los laterales del ministerio; que en estos momentos se encuentra en proceso de ejecución de su obra constructiva.

Se contará con la presencia física de representantes de algunos de los ministerios e instituciones de alta relevancia en el proceso de inversión extranjera, tales como: el Ministerio de Justicia (MINJUS), el Instituto de Planificación Física (IPF), el Ministerio de la Construcción (MICONS), el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y la Oficina Nacional de la Administración Tributaria (ONAT).

Tanto estos, como los otros organismos que no tienen presencia física en la VUINEX –con los que se establecerán nexos importantes que permitan dar respuestas certeras y eficaces a los inversores en el tiempo determinado–, deben cumplir, para la toma de decisiones, a partir de sus respectivas actividades rectoras y de control, un conjunto de funciones comunes, y otras más específicas, según sus respectivas esferas de responsabilidad.

La Dirección consta de la siguiente estructura: 1 Director, 3 Especialistas en Inversión Extranjera, 1 Especialista en Promoción de la Inversión Extranjera, 1 Técnico en gestión documental y 6 Gestores de permisos de los organismos que se encuentran permanentes.

Entre los servicios que ofrecerá se encuentran la promoción de las oportunidades de negocio con inversión extranjera; orientación y acompañamiento personalizado a las personas naturales y jurídicas que estén vinculadas a modalidades de inversión extranjera, en las etapas previa y posterior a su aprobación y establecimiento en el país; procesamiento y gestión de toda la documentación que los inversores nacionales y extranjeros requieran antes de su establecimiento y cuando estén en funcionamiento; procesamiento y tramitación del cobro de los servicios prestados en correspondencia con las tarifas establecidas por cada uno de los órganos, organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales que correspondan.

La VUINEX contribuirá a eliminar la burocracia y las demoras que existen al otorgar los permisos, licencias y autorizaciones que se requieren para facilitar la inversión extranjera en Cuba. De manera general, los servicios que prestará dicha entidad permitirán la consulta de información, asesoría y facilidad para la constitución de negocios; además del seguimiento a las empresas en su funcionamiento (Martínez, 2019).

El Decreto sobre el Reglamento de la Ventanilla Única de la Inversión Extranjera recoge todos los trámites relativos a las solicitudes de intereses de oportunidades de negocios de inversión extranjera que comprende su negociación, establecimiento y procesos de inversión y operación de las modalidades, incluyendo la disolución, terminación y liquidación.

La misma hará más expedita, menos costosa y ágil toda la tramitación necesaria para ejecutar los proyectos, conectada a todo el país mediante el software elaborado por la UCI, y monitoreada por el gobierno en provincias y municipios (Antón, 2019).

La VUINEX está funcionando desde el 6 de enero de 2020, como estaba previsto se convirtió en una Dirección del MINCEX por Decreto de Gobierno que modificó la estructura de ese ministerio. A esta etapa se le ha denominado “puesta en marcha” porque la Ventanilla funciona, facilita, gestiona por vía telefónica, correos electrónicos, entrevistas presenciales y con los especialistas de IPF, MICONS, MINJUS, CITMA, ONAT y ONEI realizando sus actividades.

El Decreto que contiene el reglamento de la VUINEX está en fase final de aprobación por lo que tendrá su marco legal específico aprobado. El software, su herramienta digital, está concluido por la Universidad de Ciencias Informáticas de Cuba y en fase de certificación final para ponerlo *on line*.

CONCLUSIONES

Con la implementación de la VUINEX en Cuba se estaría dando respuesta a ciertas dificultades existentes durante este proceso, tales como la morosidad de algunos organismos en tributar la información al MINCEX, logrando hacia lo interno de sus organizaciones la comprensión de la importancia de esta acción para favorecer el clima de inversión en el país; la falta de conectividad a nivel nacional que pueda ralentizar las respuestas o que deje sin cubrir determinadas localidades donde puede preverse proyectos con capital extranjero; la ausencia del equipamiento necesario a nivel de municipios y provincias, así como determinados OACE o instituciones que no cuentan aún con sus procesos digitalizados; y la falta de personal y salarios que incentiven la prioridad de respuesta que se requiere en cada organismo.

Es la VUINEX un importante paso para eliminar trabas burocráticas e ineficiencia en el servicio a los inversores extranjeros, que perfecciona el proceso para su establecimiento en Cuba y sobre todo, facilita la contribución de estos al desarrollo económico del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antón, S. (2019): “Potenciar desde los territorios la inversión extranjera”. *Granma*. Disponible en: <http://www.granma.cu/cuba/2019-12-17/potenciar-desde-los-territorios-la-inversion-extranjera-17-12-2019-14-12-02>
- Benavides, P. M. (2011): *La Ventanilla Única de Comercio Exterior en Chile, factores claves de éxito*. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas, 31. Santiago, Chile.
- Elorza, J. C. (2012). *Ventanilla única de comercio exterior: Requisitos para una implementación exitosa en América Latina*, Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, 8/2012, Corporación Andina de Fomento.
- Martínez, Y. (2019). “Ventanilla única del comercio exterior facilitará inversión extranjera”. *Granma*. Disponible en: <https://www.granma.cu/cuba/2019->

05-28/ventanilla-unica-del-comercio-exterior-facilitara-inversion-extranjera-28-05-2019-22-05-32

Organización Naciones Unidas. Centro de las Naciones Unidas para la Facilitación del Comercio y el Comercio Electrónico (UN/CEFACT 2005). *Recomendación 33. Recomendación y Directrices relativas a la implementación de una Ventanilla Única*. Disponible en: http://www.unece.org/cefact/recommendations/rec33/rec33_trd352e.pdf, consultado el 13 de abril de 2020.

Pastor, G. y García, M. J. (2003). *La implantación y el seguimiento de la Ventanilla Única en la Comunidad Autónoma de Madrid*. Madrid: Gestión y Análisis de Políticas Públicas (GAPP) Nº 26/27- Enero/Agosto, Instituto Nacional de Administración Pública.

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA 2010). *La Ventanilla Única de Comercio Exterior. Fortalezas y Lecciones: El Caso de Colombia*, Disponible en: https://www.sela.org/DB/ricsela/EDOCS/SRed/2010/03/T023600003976-ODi_14_Ventanilla_Unica_de_Comercio_Exterios_Colombia.pdf, consultado el 15 de abril de 2020.

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA 2011). *Ventanillas Únicas de Comercio Exterior (VUCE) en América Latina y el Caribe: avances y retos pendientes*. Disponible en: [https://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2011/02/T023600004680-0Ventanillas_Unicas_de_Comercio_Exterior_\(VUCE\)_en_ALC_-_Avances_y_retos_pendientes.pdf](https://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2011/02/T023600004680-0Ventanillas_Unicas_de_Comercio_Exterior_(VUCE)_en_ALC_-_Avances_y_retos_pendientes.pdf)

CONFLICTO DE INTERESES

La autora confirma que el artículo es inédito y que no existe ningún conflicto de intereses, por lo que exime a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto.