

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

“Por la Sostenibilidad de la Industria Manufacturera Dominicana”

Preparado por:
Franklin Vásquez
Consultor

Santo Domingo, R.D.
17 de septiembre de 2016

"Solo las empresas ordenadas, disciplinadas, consistentes, apasionadas e innovadoras, crecen, son rentables, permanecen y contribuyen con la comunidad".

Freddys Bonilla

ÍNDICE

SIGLAS	5
1. INTRODUCCIÓN	11
2. ANTECEDENTES.....	14
3. MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO 2016-2020 DE PROINDUSTRIA	16
LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DOMINICANA.....	16
ARTICULACIÓN DE LA ESTRATÉGICA NACIONAL DE DESARROLLO CON EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	19
ARTICULACIÓN DE LA ESTRATÉGICA NACIONAL DE DESARROLLO CON EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	23
LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL Y EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020 DE PROINDUSTRIA.. ¡ERROR!	
MARCADOR NO DEFINIDO.	
EL CENTRO DE DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL (PROINDUSTRIA)	26
4. ANÁLISIS INSTITUCIONAL.....	32
5. MARCO ESTRATÉGICO DE PROINDUSTRIA	32
6. ESTRUCTURA DEL PLAN	35
EJES ESTRATÉGICOS	35
EJE ESTRATÉGICO 1	35
EJE ESTRATÉGICO 2	36
EJE ESTRATÉGICO 3	36
EJE ESTRATÉGICO 4	36
OBJETIVOS GLOBALES.....	37
ESTRATEGIAS DERIVADAS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	38
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	41
8. BIBLIOGRAFÍA	43
9. ANEXO	43
9.1 ANEXO 1: MATRIZ GENERAL DE PLAN ESTRATÉGICO DE PROINDUSTRIA (2016-2020).	43

SIGLAS

ADOEXPO	Asociación Dominicana de Exportadores
ADOZONA	Asociación Dominicana de Zonas Francas
AEIH	Asociación de Empresas Industriales de Herrera y la Provincia Sto. Dgo.
AIH	Asociación de Industriales de Haina
AIRD	Asociación de Industrias de la República Dominicana
AIREN	Asociación de Industriales de la Región Norte
CEI-RD	Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana
CNC	Consejo Nacional de Competitividad
CODOPYME	Confederación Dominicana de la Pequeña y Mediana Empresa
DGA	Dirección General de Aduanas
DGII	Dirección General de Impuestos Internos
END	Estrategia Nacional de Desarrollo
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional
MEEPYD	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
MIC	Ministerio de Industria y Comercio
PEI	Plan Estratégico Institucional de PROINDUSTRIA
PNCS	Plan Nacional de Competitividad Sistémica
PNPSP	Plan Nacional Plurianual del Sector Público (2013-2016)
POA	Plan Operativo Anual
PROINDUSTRIA	Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial

MIEMBROS DEL CONSEJO DE PROINDUSTRIA

POR EL SECTOR PÚBLICO

1. Ministerio de Industria y Comercio (MIC)
 - **Lic. José del C. Saviñon,**
Presidente Ex – Oficio, Ministro de Industria y Comercio
 - **Lic. Vinicio Mella,**
Presidente en Funciones de PROINDUSTRIA, Vice-Ministro de Industria y Comercio
2. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPD)
 - **Lic. Juan T. Montas**
Miembro Titular, Ministro de Economía, Planificación y Desarrollo.
 - **Juan Reyes**
Representante ante el Consejo, Vice-Ministro Economía, Planificación y Desarrollo
3. Consejo Nacional de Competitividad (CNC)
 - **Lic. Andrés Van Der Horst Álvarez**
Miembro titular, Director Ejecutivo
 - **Lic. Laura del Castillo**
Suplente, Sub-Directora
4. Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD)
 - **Lic. Jean Alain Rodríguez,**
Miembro Titular, Director Ejecutivo
 - **Lic. Sharon Cabral,**
Representante ante el Consejo, Gerente Senior de Inversiones
5. Dirección General de Aduanas (DGA)
 - **Lic. Fernando Fernández,**
Miembro Titular, Director General
 - **Ing. Gregorio Lora**
Representante ante el Consejo, Sub-Director
6. Dirección General de Impuestos Internos (DGII)
 - **Lic. Guarocuya Félix**
Miembro Titular, Director General.
 - **Roberto Rodríguez**
Representante ante el Consejo, Sub-Director

7. Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP)

- **Lic. Rafael Ovalles,**
Miembro Titular, Director General
- **Lic. Maira Morla**
Miembro Suplente, Sub-Directora General

POR EL SECTOR PRIVADO

8. Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD)

- **Circe Almanzar, Miembro Titular**

9. Asociación de Empresas Industriales de Herrera (AEIH)

- **Antonio Taveras, Miembro Titular**

10. Asociación Industriales de la Región Norte (AIREN)

- **Fernando Lama, Miembro Titular**
- **Carolina Feliz de Alcantara, Suplente**

11. Confederación Dominicana de la Pequeña y Mediana Empresa (CODOPYME)

- **Issachart Burgos, Miembro Titular**
- **Yuri Chez, Miembro Suplente**

12. Asociación de Industriales de Haina (AIH)

- **Flavio Rodríguez, Miembro Titular**

13. Asociación Dominicana de Exportadores (ADOEXPO)

- **Sadhala Khoury, Miembro Titular**
- **Álvaro Sousa, Suplente**

14. Asociación Dominicana de Zonas Francas (ADOZONA)

- **José Tomás Contreras, Miembro Titular**
- **Eduardo Bogaert, Miembro Suplente**

Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA)

Lic. Alexandra Izquierdo
Directora General

EQUIPO GERENCIAL DE PROINDUSTRIA

NOMBRES	CARGO
Wilfredo Oliver	Director de Servicios de Apoyo a la Industria
Cándida B. Rodríguez	Directora de Recursos Humanos
Luis Hernández	Consultor Jurídico
Mercedes García	Encargada Depto. Análisis y Revisión Interna
Danneris Rodríguez	Encargada Depto. Gestión, Seguimiento, y Evaluación de Parques y Distritos Industriales
Ramón Ramírez	Encargado Depto. Diseño Y Desarrollo de Proyectos
Lic. Alexandra Marte	Encargada Depto. Financiero
Lic. Yenely Mejía	Encargada Depto. Planificación y Desarrollo
Lic. Luis Amador	Encargado Depto. Mercadeo y Comunicación
Lic. Karina de los Santos	Encargada Depto. Negocios e Inversiones
Lic. Julio Andrés Tapia	Encargado Depto. Administrativo
Coronel P.N. Luis González	Encargado Depto. de Seguridad

ADMINISTRADORES DE ZONAS Y PARQUES

NOMBRES	PARQUES DE ZONAS FRANCAS Y PARQUES INDUSTRIALES
Otacilio de Peña	Zona Franca. San Francisco de Macorís
Julián Lantigua	Zona Franca Salcedo
Luis de Haza	Zona Franca Quisqueya
Yobany Manuel de León	Zona Franca Barahona
Juan Valdez	Zona Franca Bayaguana
Inocencio Pérez	Zona Franca Bonao
Nicolás García	Zona Franca Cotuí
Domingo Ramos	Zona Franca El Seybo
Juana F. Monegro	Zona Franca Hato Mayor
Sallylanni Tineo Cid	Zona Franca Hato Nuevo
Ivelisse Berroa	Zona Franca Higuey
Lenin Almanzar	Zona Franca La Vega
Graciela Miosotis Tapia	Zona Franca Los Alcarrizos
Iván Vladimir Viloría	Zona Franca Moca
Wascar Pérez	Parque Industrial San Cristóbal (PISAN)
Ernesto Caamaño	Zona Franca San Pedro
Fabio Martínez	Parque Industrial La Canela (PILCA)
Juan José Díaz	Parque Industrial Santo Domingo Este (PISDE)
José Germán (Interino)	Distrito Industrial Santo Domingo Oeste (DISDO)

EQUIPO COORDINADOR DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

Lic. Yenely Mejía

Encargada Departamento de Planificación y Desarrollo

Lic. José Calazan González Constanza

Encargado Unidad de Presupuesto

Lic. Kedmay Klinger Balmaseda

Encargada Unidad de Gestión de Calidad

Lic. Mariel Vásquez

Encargada Unidad de Análisis Económico e Inteligencia

Ing. Michael Sonny Pérez

Analista Unidad de Gestión de Calidad

Lic. Luisa Karina Maldonado

Analista Unidad de Análisis Económico e Inteligencia

Lic. Carmen Deyanira Tapia

Unidad de Presupuesto

Ruth Deyanira López

Secretaria

RESPONSABLES DE LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Dr. Franklin Vásquez

Representante Cyfras Consultores SRL

1. INTRODUCCIÓN

El Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA) presenta su segundo Plan Estratégico Institucional, el cual está previsto a implementarse en el período 2016-2020, y cuyo objetivo fundamental se sustenta en la necesidad que existe de articular e implementar políticas públicas que contribuyan a la sostenibilidad de la industria manufacturera dominicana, y de impulsar acciones concretas que propendan a mejorar los niveles de productividad, competitividad e innovación de las pequeñas y medianas industrias del país.

El concepto de este Plan Estratégico surge, además, del estudio y análisis del entorno internacional, el cual se ha caracterizado en los últimos años por una relativa incertidumbre en los mercados de materias primas y de bienes finales, y una cierta volatilidad de los mercados financieros internacionales. Esto, unido a la situación de estrechez que sufre el mercado interno, con su consecuente disminución en la demanda, obliga a diseñar nuevas estrategias de ampliación de los mercados de exportación y a identificar nuevos nichos de mercado en donde se puedan colocar los productos que son elaborados por la manufactura local. Pero estas aspiraciones de los industriales, coinciden con la voluntad manifiesta del Gobierno dominicano de promover y fomentar aquellas actividades industriales que generen el valor agregado suficiente que, a su vez, posibilite penetrar con éxito en las economías con las cuales se compite.

Por igual, impulsar un mejoramiento del clima de negocios para que la industria manufacturera dominicana enfrente las limitaciones y obstáculos que imposibilitan elevar su contribución al crecimiento económico y al empleo, es otra de las aspiraciones que comparten sector privado y Gobierno, y por lo cual se ha creado e institucionalizado la Mesa de Seguimiento a las Propuestas emanadas del Segundo Congreso de la Industria, acción que PROINDUSTRIA ha asumido como una oportunidad para darle cumplimiento a la Ley 392-07.

Bajo este escenario, PROINDUSTRIA también hace consciencia de su rol como instrumento de apoyo para que la industria manufacturera dominicana pueda ser sostenible en el corto, mediano y largo plazo. Es por ello que, en el contexto de este Plan Estratégico, se asumen cuatro ejes fundamentales mediante los cuales se procura implementar un conjunto de programas, proyectos e iniciativas tendentes a establecer un clima de negocios favorable a esta industria. Estos Ejes Estratégicos son: i) El Fortalecimiento Institucional y Desarrollo Organizacional de PROINDUSTRIA;

ii) Articulación e implementación de políticas de apoyo a la Industria Manufacturera Dominicana; iii) Creación y Fortalecimiento de los Servicios de Apoyo a la Industria, y iv) Fomento de la Innovación en las Pequeñas y Medianas Industrias dominicanas.

A partir de la puesta en marcha de estos Ejes, PROINDUSTRIA, en articulación con las empresas industriales y con las instituciones públicas que tienen alguna responsabilidad en el apoyo al sector industrial, multiplicará los esfuerzos para fomentar y promover acciones vinculadas a áreas como la productividad industrial, la competitividad empresarial, la modernización e innovación en las pequeñas y medianas industrias, las cuales inciden de manera importante en el desarrollo competitivo del sector industrial.

Por otra parte, y en términos de su estructura, este documento de Plan Estratégico consta de varios puntos esenciales. El primero de estos aborda la parte introductoria del plan, explicando sus objetivos, las características del mismo y su estructura interna. Un segundo punto, analiza los antecedentes del PEI, el proceso de concepción del mismo y, de manera particular, el análisis institucional que se llevó a efecto a fin de determinar las condiciones actuales que tiene PROINDUSTRIA para la implementación de este importante plan.

En el tercer punto del documento, se establece el hilo conductor existente entre los objetivos establecidos en el PEI 2016-2020 de PROINDUSTRIA y los propósitos que se persiguen en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP 2013-2016), así como a la luz de las Metas Presidenciales de las actuales autoridades gubernamentales. En el cuarto punto del documento, se enfoca el análisis institucional que sirvió de base para el diseño y elaboración del Plan, y en donde se enfatizó en identificar los elementos de fortaleza de PROINDUSTRIA, las oportunidades existentes para su expansión y desarrollo, las coyunturas de mejora que debe aprovechar, así como las amenazas comunes a su desempeño como instrumento de apoyo a la industria manufacturera dominicana.

Un quinto punto establece el marco estratégico de PROINDUSTRIA, en donde se redefinió la Misión Institucional, a fin de que la misma reflejara los avances institucionales que se han tenido durante los últimos cinco (5) años, y fuera también más realista en términos de las posibilidades de su cumplimiento. La ratificación de la Visión de futuro de PROINDUSTRIA forma parte del marco

estratégico, así como los Valores organizacionales que fueron validados y fortalecidos en su contenido.

El sexto punto se reservó para explicar, en detalle, el contenido del PEI 2016-2020, las características del mismo, su estructura programática observada en la matriz de planificación, y las condiciones bajo las cuales será ejecutado y monitoreada su implementación. Así también, en un séptimo punto se plantean las conclusiones relativas al proceso de elaboración de este PEI, al tiempo que se realizan varias recomendaciones referidas a los elementos esenciales que habrá que considerar para una adecuada implementación de este plan. En la parte final de este documento, se presentan los puntos octavo y noveno, los cuales contienen la bibliografía consultada y los anexos, respectivamente.

Se debe destacar, por último, que el diseño de elaboración de este PEI 2016-2020, ha sido el resultado de un esfuerzo conjunto entre diferentes actores, entre los cuales se destacan las unidades funcionales de PROINDUSTRIA, quienes pusieron un gran empeño y mostraron gran apertura para la búsqueda de consenso alrededor de temas considerados sustantivos para el quehacer institucional. Contribución notable para la concepción de este PEI fue la realizada por el equipo del Departamento de Planificación y Desarrollo, el cual respondió de manera oportuna a los distintos requerimientos que se le hicieron. Lo más relevante, sin embargo, fue la integración total de la Dirección General en el proceso, así como su amplia participación y actitud propositiva, lo que se destaca como una nota distintiva de vital importancia, y sin la cual no se hubiera logrado el resultado que aquí se presenta.

Una reflexión final con relación a este segundo Plan Estratégico Institucional de PROINDUSTRIA, es que el mismo viene a reflejar continuidad del Estado en términos de las políticas públicas y acciones concretas que deben implementarse para impulsar el desarrollo de los sectores productivos nacionales, tal como el de la manufactura local, que es también un principio importante para lograr el desarrollo de la nación dominicana.

2. ANTECEDENTES

Durante el año 2010, la Dirección General de PROINDUSTRIA inició el proceso de elaboración de su primer Plan Estratégico Institucional, a partir del cual se perfilaron decisiones estratégicas que procuraban el cumplimiento de la Ley 392-07, así como convertir a esta entidad en un verdadero instrumento de fomento y promoción de la industria manufacturera dominicana. Después de casi ocho años de actuación, se observa un nivel de consolidación y posicionamiento de PROINDUSTRIA que indican que se ha seguido el camino correcto y que las decisiones estratégicas, y su efecto multiplicador a nivel operativo, han venido aportando valiosos resultados.

Una mirada a la actuación gubernamental para el apoyo a la industria manufacturera dominicana, indica que la articulación interinstitucional para garantizar coherencia y continuidad programática en las políticas y medidas de apoyo a este sector ha sido ampliamente mejorada. Un ejemplo de ello ha sido el interés del Gobierno por crear los instrumentos y mecanismos de fomento a este importante sector de la economía, evidenciado con el apoyo a la celebración, en el 2012, del Segundo Congreso de la Industria, evento que tenía el objetivo de “debatir, analizar y consensuar los principales aspectos que restan competitividad a las industrias manufactureras, así como propuestas de acciones para su fortalecimiento y desarrollo”¹. A partir de este Congreso, se “impulsaron ejecutorias y reformas normativas fundamentales para apuntalar la competitividad de nuestra matriz productiva” (Memorias Institucionales del MIC, 20013).

En el 2013, el Ministerio de Industria y Comercio lanzó el Programa “República Dominicana Produce”, el cual buscaba “apoyar la producción nacional, fortaleciendo la competitividad sostenible de la base industrial, promoviendo e impulsando mejoras en los sistemas de calidad en toda la cadena productiva, incentivando la innovación, satisfaciendo las demandas de la industria manufacturera nacional, apoyando e incentivando la Responsabilidad Social del sector, fomentando el consumo de productos locales e implementando buenas prácticas comerciales”².

En el mismo sentido, el seis (6) de marzo del 2014, la Presidencia de la República emite el Decreto 72-14, en donde se crea la Mesa Interinstitucional de Seguimiento a las Propuestas del Segundo Congreso de Apoyo a la Industria Dominicana, con el objetivo de dar seguimiento y velar por el cumplimiento de las propuestas que fueron consensuadas. A este respecto, la Asociación de

¹ Recuperado de <http://www.2docongresoindustrial.do/index.php/sobre-el-congreso> en fecha 19/09/2015.

² Ver Discurso del Ministro de Industria y Comercio de fecha 23 de febrero de 2015.

Industrias de la República Dominicana (AIRD) valoró como positiva esta iniciativa, enfatizando en que la formalización permitiría una mirada estratégica y de mediano plazo, con la certeza de que el encuentro con los interlocutores posibilitará establecer a la industria como punta de lanza del desarrollo nacional, al tiempo que se superarían las trabas que limitan el fortalecimiento del sector, las exportaciones y la generación de empleo.

En agosto de 2015, la Presidencia de la República, con la atención puesta en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, lanza la Iniciativa por la Competitividad y la Productividad Nacional, la cual busca identificar las acciones y reformas estructurales que permitan una mejora significativa en los indicadores de productividad y competitividad nacional y, en esa medida, mantener la condición que coloca a la República Dominicana como uno de los países que mayor nivel de reforma del clima de negocios ha realizado durante los últimos años³.

No obstante, a pesar de los esfuerzos mencionados, aun no se logra superar determinadas limitaciones en el desempeño del sector industrial, lo que le ha ocasionado una disminución en su participación porcentual en el productivo interno bruto del país durante la última década. De hecho, de una contribución de un 21.8% que realizaba la industria manufacturera local al PIB en el 2005, esta bajó a un 17.8% en el 2013, con valores similares para los años 2014 y 2015, lo que ha tenido efecto multiplicador negativo tanto en la generación de empleos como en la contribución al fisco.

Llegado a este punto, las autoridades de PROINDUSTRIA entienden que todavía queda mucho camino por recorrer en el tránsito de lograr que la industria manufacturera dominicana alcance mayores niveles de competitividad. Es por ello que se ha decidido invertir en nuevas propuestas estratégicas, para lo cual se ha diseñado y elaborado el presente Plan Estratégico Institucional 2016-2020, teniendo como elemento focal la sostenibilidad futuro de las industrias dominicanas.

³ Ver Discurso del Presidente Constitucional de la República, Lic. Danilo Medía Sánchez, ofrecido en el marco de lanzamiento de la iniciativa.

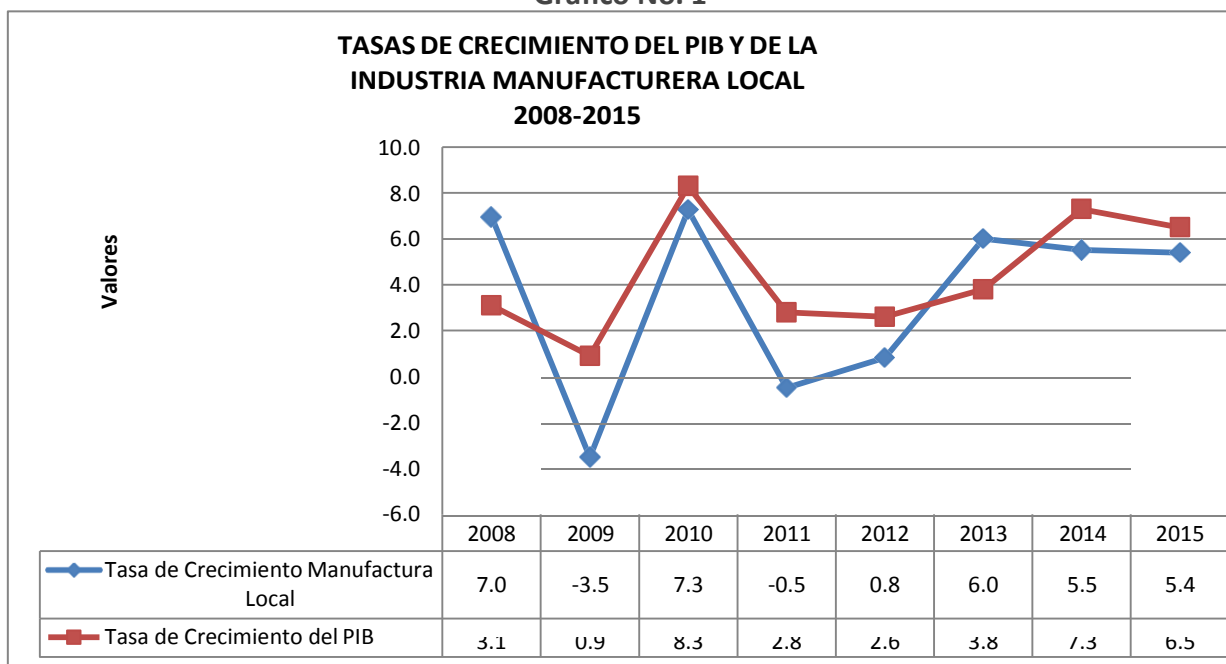
3. MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO 2016-2020 DE PROINDUSTRIA

La Industria Manufacturera Dominicana

Cuando se revisa el comportamiento de la industria manufacturera local durante los últimos ocho años, se observan variaciones significativas y pronunciadas en la tasa de expansión de esta actividad productiva. Por ejemplo, según los datos del Banco Central de la República Dominicana, para el año 2008 la tasa de crecimiento de la industria local fue de 7.0%, cayendo estrepitosamente en el 2009 a un -3.5%, aunque se recuperó rápidamente en el 2009 a un 7.3%. Durante el 2011 vuelve a ser negativo el crecimiento de la manufactura local (-0.5%), expandiéndose luego en el 2012 en un pobre 0.8%. La recuperación de la manufactura local es notable durante los años 2013 y 2014 cuando se expande un 6.0% y 5.5%, respectivamente. De la misma manera, para el 2015 se mantiene el ritmo de expansión de la manufactura local, creciendo un importante 5.4% en el primer trimestre de ese año (Ver Tabla Gráfico No. 1).

Aunque no se puede establecer como elemento conclusivo, es notable que durante el período 2008-2011 el ritmo de expansión del PIB iba a la par con el de la industria manufacturera local; no obstante, esto cambia en el período 2012-2013, aunque vuelven a coincidir los niveles de expansión en el 2014 y 2015. En resumen, el crecimiento promedio anual de la industria manufacturera local es de un 3.5% durante los últimos ocho años, menor que la expansión promedio anual del PIB que fue de 4.4%.

Gráfico No. 1



Por otro lado, la revisión de la Encuesta de Opinión Empresarial realizada por el Banco Central durante el período Enero-Marzo de 2015, arroja importantes informaciones relativas a la situación del sector manufacturero dominicano. En efecto, el estudio refiere que, en términos del nivel de producción, la opinión de las empresas de este sector es que bajó un -10.0 con relación al último trimestre del 2014. Así también, se tiene el dato de que el 24.2% de las empresas encuestadas reflejaron un aumento de su producción con relación al trimestre anterior, mientras que 34.2% de las mismas mostraron una reducción, en tanto que el 41.7% de las empresas encuestadas manifestó que su nivel de producción se había mantenido igual al trimestre octubre-diciembre de 2014. Esto quiere decir que más del 75% de las empresas manufactureras no tuvo mejoría en o empeoró en términos de la producción.

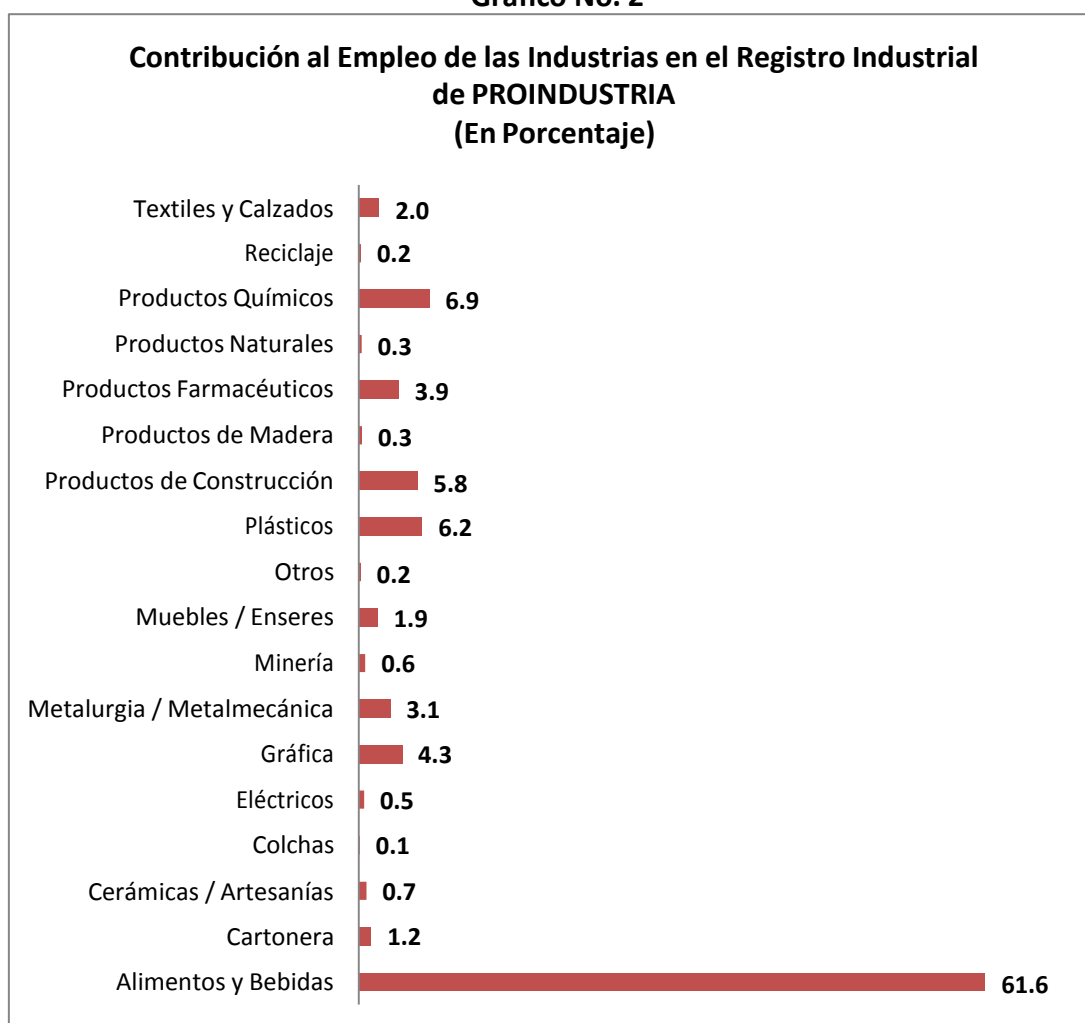
Lo propio ocurre con las ventas del período enero-marzo 2015, las cuales, según el informe, evidencian una baja con relación al trimestre octubre-diciembre de 2014. Esto quiere decir que la demanda interna de los productos manufactureros disminuyó un -8.8% durante el período de referencia, en relación al período inmediatamente anterior. Se revela, además, que el 37.5% de las empresas encuestadas opinó que sus niveles de ventas habían disminuido en comparación con el período octubre-diciembre 2014, en tanto que el 33.8% observó que su ventas no variaron, mientras que el restante 28.8% consideró que sus ventas se habían elevado. Esto quiere decir, en resumen, que más del 70% de las empresas manufactureras dominicanas no experimentaron mejoría o mantuvieron sin variación sus niveles de ventas, durante el primer trimestre de 2015 en comparación con el último trimestre de 2014.

De igual manera, cuando se revisan los resultados de la Encuesta Trimestral de Coyuntura Industrial que elabora la AIRD, se pueden observar datos preocupantes relacionados con el comportamiento del Índice de Clima Empresarial. En efecto, según esta encuesta, este índice ha venido descendiendo durante los últimos trimestres, al pasar de 65.9 en el período octubre-diciembre de 2014 a 60.8 en el período enero-marzo de 2015, y continuar su descenso en el trimestre abril-junio de 2015 cuando fue de 58.7. Estos datos reflejan, según la propia encuesta, una disminución en la confianza de los industriales, pero también explican la percepción de las industrias manufactureras sobre la economía local, el entorno internacional y la propia situación del sector manufacturero dominicano.

Otro índice relevante para los industriales es el de Confianza Industrial (ICI), el cual mide las percepciones en cuanto al comportamiento de las ventas, producción e inventarios en las industrias. En la encuesta, éste también ha venido disminuyendo pues pasó de 61.8 en el primer trimestre de 2015, a 58.6 en el trimestre abril-junio de ese mismo año, lo que refleja preocupación de los industriales con relación al futuro de la industria local.

A pesar de estos últimos datos, la industria manufacturera dominicana continúa siendo una de las actividades productivas que más aporta al PIB, al empleo y al fisco, lo que indica que conviene continuar apostando a la expansión y desarrollo de este sector. De hecho, se estima que la industria manufacturera local aporta cerca del 9.9% de todos los empleos formales en el país. Otro dato relevante en ese mismo sentido, es que solo las empresas industriales que aparecen en el Registro Industrial de PROINDUSTRIA aportaban unos 112,888 empleos al país a finales del 2014, de los cuales más del 60% provenían de las industrias de alimentos y bebidas, seguidas de las de productos químicos (6.9%) y las de productos de construcción (5.8%).

Gráfico No. 2



Enfatizando en los aportes que realiza la industria manufacturera, durante la década de los noventa y los primeros años del 2000, la inserción internacional de Centroamérica, México y República Dominicana estuvo liderada por la industria manufacturera de exportación, representando en el 2006 el 64,4% de las exportaciones totales de la subregión y empleando a más de tres millones de trabajadores directos (Padilla, 2008). Para este autor, si se quiere “fortalecer la competitividad internacional de la Industria Manufacturera de Exportación y potenciar su impacto en el desarrollo económico y social de la subregión (Centroamérica, México y la República Dominicana), es necesario realizar mayores esfuerzos para desarrollar ventajas comparativas dinámicas mediante la formación de capital humano, el fortalecimiento de instituciones de enseñanza e investigación y mayor inversión en infraestructura, entre otros”.

En función de estos antecedentes, es obvio que la elevación de la productividad y competitividad empresarial continúan siendo retos importantes tanto para la industria manufacturera local como para el propio Gobierno. En el caso de las empresas industriales, será necesario aunar esfuerzos para disminuir los costos operacionales y mejorar la eficiencia empresarial, al tiempo que se propician mejoras en la innovación y se promueve la capacitación y la mejora de la productividad laboral⁴. Por el lado del Gobierno, la articulación e implementación de políticas públicas que incidan en mejorar el clima de negocios para la industria es un compromiso ineludible. Así también, crear y ejecutar programas, proyectos e iniciativas que apoyen la actividad productiva de las pequeñas y medianas industrias es un elemento vital si se pretende atacar los obstáculos que limitan el desarrollo de la manufactura local.

. Articulación de la Estratégica Nacional de Desarrollo con el Plan Estratégico Institucional

Todo Plan Estratégico concebido por carácter público que tenga como objetivo el fomento y apoyo de cualquier sector productivo nacional, debe ser diseñado y elaborado a partir de lo establecido en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. Esto, aun cuando no constituya necesariamente un mandato explícito, contribuye a garantizar que las acciones de las entidades públicas se vinculen a los propósitos de largo plazo establecidos para la nación dominicana. Es por ello que PROINDUSTRIA ha elaborado su segundo Plan Estratégico Institucional 2016-2020, tomando como referencia los elementos que lo vinculan a la END.

⁴ En la medida en que aumenta la productividad laboral, se espera que esto tenga efectos sobre mejoras salariales.

En tal virtud, se parte de que la Visión-País al año 2030, es de que “La República Dominicana es un país próspero, donde se vive con dignidad, seguridad y paz, con igualdad de oportunidades, en un marco de democracia participativa, ciudadanía responsable e inserción competitiva en la economía global, y que aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora y sostenible”. Esta declaración, obviamente, plantea un reto para cada una de las instituciones públicas, sin excepción.

Al inicio de la puesta en marcha de la END, se visualizaron varias tendencias que pudieran estarse presentando durante el proceso de implementación de la estrategia; estas fueron:

- i) La importancia creciente del conocimiento y la emergencia de nuevas tecnologías que crearán nuevos bienes y servicios;
- ii) Incorporación al mercado mundial de un gran número de consumidores provenientes de países muy poblados, como China y la India; y
- iii) Aumento en la demanda de alimentos y posibles presiones al alza de los productos agrícolas.

A su vez, la END observa potenciales obstáculos que pueden llegar a limitar el potencial de desarrollo que tiene el país y, de manera particular, la industria dominicana. Entre esos obstáculos⁵ se mencionan los siguientes:

- a) Crecimiento económico con insuficiente empleo decente;
- b) Deficiencias en el sector eléctrico;
- c) Dualidades del sector productivo, y
- d) Debilidades para el financiamiento de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES).

Cuatro ejes fundamentales han sido definidos en la END, y a través de los cuales se pretende alcanzar los objetivos de desarrollo deseados. De manera específica, sin embargo, se destaca el **Eje 3**, el cual plantea que, durante el horizonte temporal de implementación de la estrategia, se

⁵ Los obstáculos aquí descritos enfocan básicamente los vinculados con los sectores productivos y, dentro de estos, el sector industrial.

logrará *“Una economía articulada, innovadora y sostenible, con una estructura productiva que genera crecimiento con empleo decente, y se inserta de forma competitiva en la economía global”*.

Los objetivos generales y/o prioridades que se vinculan a este Eje3 son los siguientes:

- a) Estabilidad macroeconómica favorable al crecimiento económico alto y sostenido (Prioridad 3.1.);
- b) Energía confiable y eficiente (Prioridad 3.2);
- c) Ambiente favorable a la competitividad y la innovación (Prioridad 3.3);
- d) Empleo decente (Prioridad 3.4), y
- e) Estructura productiva articulada e integrada competitivamente a la economía global (Prioridad 3.5).

A partir de las prioridades establecidas en la END, se derivaron varios objetivos específicos, algunos de los cuales tienen una incidencia directa con el propósito de fomentar y promover la expansión de la industria manufacturera dominicana. Así, de la Prioridad 3.3 se derivan los siguientes objetivos específicos:

- a) Desarrollar un entorno regulador que asegure un clima de negocios pro-competitivo (OE 23 de la END);
- b) Lograr acceso universal y uso productivo de las tecnologías de la información y comunicación (OE 26);
- c) Mejorar la cobertura, calidad y competitividad de la infraestructura y servicios de transporte y logística, orientándolos a la integración del territorio, al apoyo del desarrollo productivo y a la inserción competitiva en los mercados internacionales (OE 27); y
- d) Convertir al país en un centro logístico regional, aprovechando sus ventajas de localización geográfica (OE 28).

Así también, de la Prioridad 3.4 se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- a) Propiciar mayores niveles de inversión en actividades de alto valor agregado y capacidad de generación de empleo (OE 29);

- b) Consolidar el Sistema de Formación y Capacitación Continua para el Trabajo, a fin de responder a las necesidades del aparato productivo, facilitar la inserción en el mercado laboral y desarrollar capacidades emprendedoras (OE 30); y
- c) Elevar la eficiencia, productividad y capacidad de acumulación de las pequeñas y medianas empresas (OE 31).

Este último Objetivo Específico contempla varias Líneas de Acción, la cuales tienen un efecto multiplicador a nivel de la industria manufacturera local que se pretende impulsar con este PEI 2016-2020:

- Desarrollar mecanismos que permitan el acceso de pequeñas y medianas empresas (PYME) a servicios financieros que tomen en cuenta sus características.
- Impulsar programas de capacitación y asesorías para las PYME, orientados a mejorar su productividad, competitividad y capacidad de incorporación y generación de innovaciones.
- Implementar programas de compras estatales para las PYME.
- Simplificar los procedimientos legales y tributarios para facilitar la formalización de las PYME.
- Promover las iniciativas empresariales, tanto individuales como asociativas.

De la Prioridad 3.5 nace el Objetivo Específico 34, en donde se plantea ***“Desarrollar un sector manufacturero articulador del aparato productivo nacional, integrado a los mercados globales con creciente escalamiento en las cadenas de valor”***. En el orden de este objetivo específico, se definieron las siguientes Líneas de Acción, todas dirigidas a impulsar el desarrollo competitivo de la industria manufacturera nacional:

- Homologar las condiciones de operación para todas las ramas manufactureras, acordes con estándares internacionales, a fin de elevar la eficiencia sistémica del país y ampliar las interrelaciones productivas.
- Apoyar el incremento de la eficiencia productiva de las empresas conforme a las mejores prácticas internacionales, con énfasis en actividades vinculadas a las exportaciones.
- Apoyar la integración de complejos productivos que generen economías de aglomeración en la producción manufacturera (clusters).
- Incentivar la adopción de mecanismos de producción limpia en las actividades manufactureras.

- Apoyar el desarrollo de una cultura de calidad e innovación en la producción manufacturera nacional.

Como se podrá ver más adelante, cada uno de los elementos analizados en el proceso de articulación entre la END 2030 y el PEI 2016-2020, han sido considerados en la definición de los Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Estrategias Derivadas de este plan de PROINDUSTRIA.

Articulación de Plan Nacional Plurianual del Sector Público (2013-2016) con el PEI

Según lo establecido en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP 2013-2016), se entiende por sector público al conjunto de instituciones dedicadas a generar productos, bienes o servicios que se entregan a la población. En esencia, estos productos constituyen la razón de ser de una institución, ya que se supone que mediante estos se satisfacen necesidades sociales de los individuos de la población, y así se logran los resultados, impactos esperados y objetivos de política que se definen desde el Estado. Y todo esto opera en el contexto de una cultura de planificación, en donde en el corto y mediano plazo se busca incidir en la cadena de valor en aquellas áreas en las cuales el Gobierno quiere poner énfasis y actuar para transformar una realidad.

En este caso, la direccionalidad del Plan Estratégico Institucional 2016-2020 de PROINDUSTRIA parte de la articulación con el PNPSP 2013-2016 y con las Metas Presidenciales del actual Gobierno⁶, en donde están esbozadas las prioridades a las que se ha venido apostando en los últimos años, y a las que de seguro se apostará en el mediano plazo. Una de estas prioridades gubernamentales la constituye el desarrollo y expansión de la industria manufacturera dominicana, para la cual el Ministerio de Industria y Comercio ha diseñado políticas públicas de fomento y apoyo a ese sector, en tanto PROINDUSTRIA se apodera de la articulación e implementación de dichas políticas, y asume el compromiso de operativizar acciones concretas para lograr los resultados e impactos deseados.

Así las cosas, en el enfoque de Desarrollo Productivo por el que se ha apostado, las Metas Presidenciales contenidas en el PNPSP 2013-2016 y que atañen al interés de la manufactura local son las siguientes:

⁶ Estas, obviamente, están también articuladas con la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.

- **En el orden de las MIPYMES⁷:**

1. Desarrollo de un programa para la formalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.
2. Promoción de la participación de la pequeña y mediana empresa en las compras estatales. Incentivo para que el 40% de las Pymes se registre como proveedor del Estado (compras gubernamentales). Capacitación a 20,000 pymes en temas vinculados al Sistema de Compras y Contrataciones del Estado.
3. Fortalecimiento de las capacidades de las PYMES a través de la asistencia técnica en mejora de procesos, innovación empresarial y certificaciones de calidad a 3,000 pymes anuales.
4. Establecimiento del Sistema Nacional de Incubadoras, incluyendo la creación de 10 nuevas incubadoras a 2016.
5. Implementación de un programa de Desarrollo del Espíritu Emprendedor, que comprende el desarrollo de programas de emprendimiento en 300 escuelas, capacitación a 1,500 docentes, participación de 5,000 estudiantes en competencias de negocios y 1,500 microempresarios asistidos.
6. Realización de un Censo Nacional de Pymes.
7. Promoción de la asociatividad e inclusión social de las Pymes a través de la consolidación de los clúster, cooperativas y grupos de eficiencia colectiva y el aumento de los encadenamientos productivos.
8. Creación de la Banca Solidaria para garantizar el acceso al crédito a las micro empresas.
9. Expansión del crédito a las Pymes a través de Promipyme y el Banreservas, mediante el establecimiento de un Fondo de Asistencia Financiera a las Mipymes.
10. Fortalecimiento institucional del Ministerio de Industria y Comercio.

- **En el orden de la Competitividad**

11. Puesta en marcha de la ventanilla única de inversiones para unificar en un solo lugar los trámites y permisos necesarios para iniciar un negocio en la RD, reduciendo los plazos de 2 años a 4 meses como máximo.
12. Puesta en marcha del Banco de Desarrollo de las Exportaciones dedicado exclusivamente al fomento de las capacidades productivas nacionales y a la promoción de las exportaciones.

⁷La mayoría de estas metas presidenciales ya han sido logradas al mes de septiembre de 2015. Se espera que otras sean ejecutadas en el 2016, y las que no podrán ser planificadas para ejecutarse en el período 2016-2020.

13. Promoción del Comercio e Inversión en el exterior incorporando las misiones diplomáticas y el cuerpo consular en una estrategia integral que procure la eficientización y dinamización de sus funciones para la promoción de las exportaciones dominicanas en el exterior.
14. Implementación del SIDOCAL para organizar y poner en funcionamiento una infraestructura de calidad que garantice al consumidor productos seguros y confiables, y asegure la eficacia de la oferta exportable.
15. Aplicación de la Ley 189-11 para el Desarrollo de Mercado Hipotecario y el Fideicomiso para permitir la utilización de los fondos de pensiones en la construcción de viviendas a un costo menor de 2 millones de pesos.
16. Fomento del empleo en el país a través de políticas activas de empleo que estimulen el desarrollo de los diferentes sectores productivos, mediante los esfuerzos del sector público y privado. La meta es crear 400,000 nuevos empleos en el período 2013-2016.
17. Un pacto social tripartito para velar por el cumplimiento de las normativas laborales, promoción del Diálogo Social, la Igualdad de Oportunidades y no discriminación, la Seguridad Social, entre otros, con la finalidad de lograr un trabajo digno.
18. Fortalecimiento de la administración del trabajo decente en el país.
19. Aumento de las becas a estudiantes universitarios.
20. Reestructuración y desarrollo de un Sistema Nacional de Formación Técnico Profesional para fortalecer la empleabilidad, con especial énfasis en las mujeres y los jóvenes.

De manera partir, mediante el logro de seis (6) Objetivos Específicos, el PNPSP 2013-2016 pretende impulsar la competitividad y la innovación en la República Dominicana. Estos objetivos son los que se observan en el Esquema siguiente:

Tabla No. 1

OBJETIVO GENERAL: IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

Objetivos Específicos	Objetivos Específicos
No. 18: Desarrollar un entorno regulador para el funcionamiento ordenado de los mercados y un clima de inversión y negocios procompetitivo.	No. 21: Fortalecer el sistema de ciencia, tecnología e innovación, propiciando la inserción en la sociedad y economía del conocimiento.
No. 19: Consolidar el clima de paz laboral para apoyar la generación de empleo decente.	No. 22: Lograr el acceso universal a las tecnologías de la información y comunicación (TIC).
No. 20: Consolidar un sistema de educación superior de calidad, que responda a las necesidades del desarrollo de la nación.	No. 23: Expandir la cobertura y mejorar la calidad y competitividad de la infraestructura y servicios de transporte y logística.

Otro Objetivo General de importancia concebido en el PNPSP 3012-2016 es el referente a la contribución que hará el sector público para lograr el “Fomento a la Producción Integrada Competitivamente a la Economía Global”, básicamente mediante el Objetivo Específico No. 27 que enfatiza en el Sector industrial y busca “Desarrollar un sector manufacturero articulador del aparato productivo nacional, ambientalmente sostenible e integrado a los mercados globales con creciente escalamiento en las cadenas de valor”, en correspondencia con lo que establece la END 2030.

Tabla No. 2
RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES VINCULADOS AL
OBJETIVO ESPECÍFICO NO. 27 DEL PNPSP 2013-2016

RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES
Incremento del número de MIPYMES registradas como proveedoras del Estado	% de Pymes registradas como proveedoras respecto al total de MIPYMES
Incrementada la proporción de empresas pequeñas y medianas formalizadas	% de empresas formalizadas
Incrementada en la cantidad de empresas locales suplidoras de las tractoras	Variación % del número de nuevas empresas que suplen a tractoras respecto al total de empresas registradas
Nuevas inversiones en las Zonas Francas	Incremento del número de empresas de Zonas Francas con respecto al año base.
Propiciar la diversificación de los diferentes subsectores productivos del sector de Zonas Francas	Índice de Herfindahl - Hirschman (IHH) para las exportaciones de Zonas Francas.

Como se puede resumir, los objetivos generales y específicos del PNPSP 2013-2016, y que interpretan las Metas Presidenciales de las actuales autoridades gubernamentales, son coincidentes con el PEI de PROINDUSTRIA, fundamentalmente en lo concerniente al fomento y apoyo previsto para la industria manufacturera dominicana.

El Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA)

El Consejo de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA) nace a partir de la aprobación y promulgación de la Ley 392-07 de fecha 4 de diciembre del 2007, y viene a sustituir la Ley 288 del 30 de junio 1966 que creaba la otrora Corporación de Fomento Industrial (CFI).

PROINDUSTRIA es regida por un Consejo compuesto por once miembros, entre los que se encuentran representantes de los sectores público y privado. Los representantes del Sector Privado son escogido de las diferentes asociaciones empresariales del país y ratificados cada dos (2) años. La operación diaria de PROINDUSTRIA es conducida por una Directora General, quien forma también parte del Consejo con voz pero sin voto.

La Ley 392-07 tiene por objeto crear un nuevo marco institucional y un cuerpo normativo que permita el desarrollo competitivo de la industria manufacturera, proponiendo a estos efectos políticas y programas de apoyo que estimulen la renovación y la innovación industrial con miras a lograr mayor diversificación del aparato productivo nacional, el encadenamiento industrial a través del fomento de distritos y parques industriales y la vinculación a los mercados internacionales. Para cumplir con sus objetivos, la ley proporcionará instrumentos para apoyar la agilidad logística, el incremento en las exportaciones, la colaboración entre distintos regímenes especiales, estimular las aglomeraciones y las cadenas productivas e impulsar la innovación y modernización industrial.

Las acciones que le han sido asignadas a PROINDUSTRIA, a través de su órgano de dirección, son las siguientes:

- a. Servir al Estado de organismo asesor para promover y coordinar la inversión de los recursos fiscales, orientándolos hacia fines de fomento a la producción y para armonizar la acción del Estado con las inversiones de los particulares en igual sentido;
- b. Estimular la creación de nuevas industrias a los fines de lograr la diversificación de la producción nacional, y el aprovechamiento de las ventajas competitivas de que dispone el país, consolidando cadenas productivas que impulsen el desarrollo económico;
- c. Fomentar y promover los Distritos Industriales y los clusters apoyando la asociatividad productiva entre empresas, grupos de empresas o proveedores de modo que éstas puedan compartir información sobre mercados, desarrollos tecnológicos, etc. que contribuyan a disminuir los costes de transacción, para lograr mayores niveles de calidad, flexibilidad y adaptabilidad en el proceso productivo, así como la creación de centros de investigación y educación, entre otras actividades, de manera que contribuyan a dinamizar los procesos productivos;

- d. Desarrollar la calificación y el registro de las industrias que deseen obtener los beneficios de la presente ley;
- e. Implementar el sistema de facilidades previsto en la presente ley para las actividades industriales calificadas;
- f. Identificar y promover actividades e industrias consideradas estratégicas o de alto potencial conforme a estudios y diagnósticos de la oferta y la demanda internacional;
- g. Promover en coordinación con la Dirección General de Normas y Calidad Industrial (DIGENOR) la adopción de altos estándares y certificaciones reconocidas para los procesos y productos industriales;
- h. Asesorar y asistir técnicamente, en coordinación con el CEI-RD, a las empresas dedicadas a actividades industriales, colaborando con ellas en la entrega de información de ofertas exportables, oportunidades de negocios nacionales o internacionales, investigación de mercados, así como sobre otras áreas que puedan ser beneficiosas para el desarrollo del sector;
- i. Diseñar y promover programas de capacitación y promoción en coordinación con el INFOTEP y demás centros acreditados dirigidos a la pequeña y mediana industria;
- j. Diseñar los proyectos de financiamiento de programas de desarrollo tecnológico que estimulen la eficiencia y competitividad de la producción, y someterlo a la aprobación del Consejo Directivo, en coordinación con las demás instituciones vinculadas a la investigación y el desarrollo.

Mediante la Ley 392-07, se le otorga al sector manufacturero dominicano, una serie de facilidades y exenciones fiscales, las cuales tienen el objetivo de fomentar la competitividad de la industria nacional. Entre esas facilidades se citan las siguientes:

- Sujeto a las disposiciones establecidas en el Artículo 57 de la presente ley, estarán exentos del cobro del ITBIS en la Dirección General de Aduanas (DGA) las materias primas, las maquinarias industriales y bienes de capital para las industrias detalladas en el Artículo 24, de la Ley No.557-05, del 13 de diciembre del 2005, así como los demás bienes de capital y materias primas que gocen de una tasa arancelaria de cero por ciento (0%) (Artículo 20, Ley 392-07).
- **Del Reembolso a Exportadores.** Sin perjuicio de lo dispuesto en el Artículo 342 del Código Tributario, modificado por la Ley No.557-05, las personas jurídicas sean nacionales o

extranjeras, calificadas por PROINDUSTRIA, que exporten a terceros mercados tendrán derecho al reembolso de los impuestos, a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS), Selectivo al Consumo a las Telecomunicaciones, el Selectivo al Consumo a los Seguros, el Selectivo al Consumo de los Combustibles establecidos en la Ley No.495-06, y el impuesto a los cheques, en un porcentaje igual al porcentaje que represente los ingresos por exportaciones del total de ingresos por ventas en un período. El reembolso será calculado sobre la base de los pagos o adelantos no compensados que las empresas realicen por estos impuestos (Artículo 25).

- PROINDUSTRIA promueve la colaboración y el encadenamiento de las actividades industriales entre los parques industriales, distritos industriales, y demás regímenes especiales y actividades que involucren la cadena productiva de la manufactura (Artículo 26).
- **De la Creación de Parques Industriales.** A fin de promover los encadenamientos productivos, generar economías de escala y competir de forma eficiente y efectiva tanto en el mercado interno como en los mercados internacionales, PROINDUSTRIA promoverá por sí misma o mediante autorización a terceros la creación de parques industriales para agrupar a la pequeña y mediana industria nacional en función del tipo de actividad manufacturera que desempeñan, con el propósito de promover la especialización, optimizar la cadena productiva y de valor y generar ahorro entre las empresas (Artículo 28).
- **Del Desarrollo de Parques.** La persona moral interesada en desarrollar y promover un parque industrial y autorizada por PROINDUSTRIA queda exonerada en un cien por ciento (100%) de los impuestos en los siguientes renglones: a) a) Impuestos nacionales y municipales que son cobrados por utilizar y emitir los permisos de construcción; y b) Los impuestos de importación y otros impuestos, tales como: tasas, derechos, recargos, incluyendo el Impuesto a las Transferencias de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS), que se apliquen sobre los equipos, materiales y muebles que sean necesarios para el primer equipamiento y puesta en operación del parque industrial de que se trate o para la primera remodelación y adecuación de los parques calificados como parques industriales. Esta exención aplica a los bienes adquiridos para idénticos fines dentro de la República Dominicana (Artículo 32).
- Los parques industriales que autorice PROINDUSTRIA serán considerados usuarios no regulados de energía eléctrica bajo los mismos criterios y condiciones establecidas en

los Artículos 140, 141 y 142 del Reglamento de Aplicación de la Ley General de Electricidad, para lo cual el desarrollador o administrador deberá asumir las funciones de distribución de la energía al interior de cada parque (Artículo 33).

- PROINDUSTRIA desarrollará programas específicos para vincular e integrar los Distritos Industriales a través de modelos organizacionales que promuevan la asociatividad; tales como las Redes de Distritos Nacionales, los Centros Empresariales de Articulación Productiva (CEAPS) que funcionan como mecanismo de coordinación para la implementación de las acciones de los clusters (Artículo 38).
- PROINDUSTRIA, a partir de los Distritos Industriales, promoverá y coordinará clusters con la finalidad de elevar la competitividad de las empresas asociadas, fortalecer la capacidad de negociación de las pequeñas y medianas industrias en los mercados de proveeduría, comercialización, financieros y tecnológicos; generar economías de escala y promover la asociatividad de los distintos subsectores industriales para lo cual podrá celebrar acuerdos de colaboración con las asociaciones nacionales de los subsectores industriales y con las cadenas de valor y producción que hayan formalizado su interés de constituir un cluster (Artículo 39).
- Corresponde a PROINDUSTRIA llevar las estadísticas de la industria manufacturera nacional y evaluar las tendencias de los mercados internos e internacionales, a los fines de orientar las políticas y programas hacia los productos y sectores con alto potencial exportador. Para tales fines tendrá facultad para requerir información a las empresas ubicadas en los distritos y parques y a los desarrolladores y administradores, a los fines de desarrollar estadísticas que sean de interés para el sector, so pena de perder los beneficios que acuerda la presente ley (Artículo 40).
- A los fines de estimular la transferencia de conocimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico de la industria manufacturera, las empresas acogidas a esta ley estarán exentas de la obligación de retener el Impuesto sobre la Renta (ISR) correspondiente a las personas físicas o jurídicas extranjeras que les brinden servicios profesionales relacionados con proyectos de desarrollo de productos, materiales y procesos de producción, investigación y desarrollo de tecnología, formación de personal, innovación, investigación, capacitación y protección del medio ambiente, así como todo tipo de servicios de consultoría y/o asesoría técnica (Artículo 47).
- Para la Modernización Industrial, “Se establece un régimen transitorio de cinco (5) años para las industrias calificadas contados a partir de la entrada en vigor de la

presente ley para promover la renovación y modernización de las industrias”. Durante este período: 1) Las industrias amparadas en la presente ley que así lo soliciten podrán depreciar de forma acelerada, reduciendo a la mitad los tiempos estipulados actualmente por la DGII el valor de la maquinaria, equipo y tecnología adquiridas; 2) Las industrias podrán deducir hasta el cincuenta por ciento (50%) de la renta neta imponible del ejercicio fiscal del año anterior las inversiones realizadas en la compra de maquinaria, equipo y tecnología; y 3) No será considerado como parte de la base imponible del impuesto a los activos establecido en el Artículo 19 de la Ley No.557-05, los activos fijos adquiridos durante el período establecido para la renovación de la industria.

Como se puede observar, la ley 392-07 es clara y específica en términos de las facilidades y exenciones que ofrece a la industria manufacturera dominicana para promover su desarrollo, así como en relación a los instrumentos y mecanismos que se utilizarán para el impulso a las pequeñas y medianas industrias dominicanas. Sin embargo, la ley por sí sola no garantiza su idoneidad, sobre todo si no se acompaña de un proceso de fortalecimiento institucional y desarrollo organizacional de la instancia que hará su implementación. De hecho, todo nuevo mandato regulatorio conlleva el establecimiento de nuevas reglas de juego y de la incorporación de unidades organizacionales que interpreten cabalmente el espíritu de la ley y de sus reglamentos.

Aún más, el nuevo escenario bajo el cual se implementa la Ley 392-07, no sólo conduce a la necesidad de una reestructuración organizacional de PROINDUSTRIA, sino también a la identificación de propósitos consistentes con la END 2030 y con el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2013-2016.

Es en virtud de lo anterior que cobra importancia la elaboración del segundo Plan Estratégico Institucional 2016-2020 de PROINDUSTRIA, el cual deberá convertirse en un factor clave para el desarrollo competitivo de la industria manufacturera dominicana, y en un instrumento para la readecuación del marco regulatorio y del sistema de servicios a las empresas industriales y, de manera particular, a las pequeñas y medianas industrias.

4. ANÁLISIS INSTITUCIONAL⁸

En el entendido de que la dinámica institucional de PROINDUSTRIA es cambiante y, en los últimos cuatro años ha tenido un repunte importante en su posicionamiento e imagen ante la sociedad, se valoró como positivo llevar a cabo un proceso para evaluar la situación actual de la entidad, y con ello establecer un punto de partida para la implementación del PEI 2016-2020. Para ello fue utilizado el Método DAFO, conocido también como Análisis FODA, el cual posibilitó obtener una serie de líneas de trabajo que, por su importancia, alcance, profundidad y cobertura, fueron agrupadas y permitieron establecer lo que se definió como un alineamiento organizacional.⁹

La agrupación de las líneas de trabajo, a los fines del análisis situacional, se realizó a partir de los siguientes criterios: a) En función del entorno; b) Con relación a la articulación de la oferta institucional; c) Con relación a las leyes, normas y reglas de juego; d) Con relación al fortalecimiento de la gestión administrativa; e) Con relación al proceso de toma de decisiones; f) Con relación a la disponibilidad de los recursos financieros; y g) Con relación a la disponibilidad de los recursos humanos¹⁰.

5. MARCO ESTRATÉGICO DE PROINDUSTRIA

La gestión institucional de PROINDUSTRIA, para los próximos cinco años, estará basada en un conjunto de elementos sustantivos, los cuales han sido definidos a partir de la Ley 392-07, así como en función del desempeño actual de esta organización. Estos elementos son: Misión, Visión, Valores Organizacionales, Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Estrategias Derivadas.

- **Misión**

La nueva Misión de PROINDUSTRIA ha sido diseñada con la participación activa de las altas instancias y de los mandos medios de esta institución, y la misma reza de la siguiente manera:

⁸ Los resultados de este análisis institucional fueron también presentados en el Segundo Informe referente a esta Asistencia Técnica.

⁹ Este proceso de alineamiento permitió medir y evaluar las condiciones bajo las cuales estaban funcionando las diferentes áreas funcionales de PROINDUSTRIA y, en esa medida, incorporar al PEI aquellos elementos que, por su importancia, era necesario mejorar y/o fortalecer.

¹⁰ Por la amplitud del informe referente al análisis situacional, el mismo aparece en los Anexos

“Promover el Desarrollo de la Industria Manufacturera Dominicana, mediante la articulación e implementación de políticas, medidas y acciones específicas que contribuyan a elevar su productividad, mejorar sus niveles de innovación y lograr mayor competitividad”.

- **Visión de Futuro**

A su vez, la **Visión** de PROINDUSTRIA ha sido redefinida, y en lo adelante esta se leerá de la siguiente manera:

“Ser la institución de referencia en el apoyo a la industria manufacturera dominicana, reconocida por las políticas que articula e implementa, la calidad de los servicios que ofrece, y los programas y proyectos innovadores que ejecuta.”

- **Valores Institucionales**

En cuanto a los Valores Institucionales, estos han sido redefinidos de la forma que se muestra a continuación:

Compromiso.- Nos sentimos identificados con nuestras obligaciones institucionales y procuramos la excelencia en las acciones que realizamos, de cara a ofrecer servicios eficientes a nuestros clientes y relacionados.

Innovación.- Incentivamos la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas, al tiempo que promovemos mejoras continuas en las acciones que ejecutamos y en los servicios que ofrecemos.

Integridad.- Realizamos nuestras labores de una manera ética, con respeto, lealtad y honestidad hacia nuestros clientes y relacionados.

Colaboración.- Desarrollamos nuestras actividades bajo el espíritu de la cooperación, complementándonos y compartiendo responsabilidades para alcanzar los objetivos propuestos.

Proactividad.- Buscamos constantemente respuestas anticipadas para generar mejoras continuas que nos permitan poner en marcha las acciones necesarias para el logro de los propósitos y las metas trazadas por la institución.

6. ESTRUCTURA DEL PLAN

El Plan Estratégico 2016-2020 tiene dos componentes fundamentales: el Marco Estratégico Institucional y la Matriz de Planificación. En el primero están definidos: la Misión, la Visión y los Valores Organizacionales; mientras que la Matriz de Planificación enfoca la parte operativa del plan. Así, los elementos contentivos de la matriz son los siguientes: Ejes Estratégicos, Objetivos Globales, Objetivos Específicos de la Estrategia Nacional de Desarrollo Vinculantes, Estrategias Derivadas, Resultados Esperados y/o Productos, Indicadores, Metas Estratégicas, Líneas de Acción de la END Vinculantes¹¹, Medios de Verificación, Cronograma de Ejecución y Requerimientos de Recursos (Humanos, Físicos y Materiales).

Vistos ya los elementos del marco estratégico, a continuación se presentan y detallan los componentes de la Matriz de Planificación¹².

Ejes Estratégicos

Un Eje Estratégico da cuenta de los propósitos de una organización para un horizonte temporal determinado. Los Ejes Estratégicos se presentan, también, como puntos focales de una administración. De los Ejes Estratégicos se derivan los Objetivos Globales. Así, para el caso del Plan Estratégico Institucional (PEI 2016-2020) fueron definidos cuatro (4) Ejes Estratégicos, cuyas características se detallan a continuación:

Eje Estratégico 1

El desempeño operativa de una institución, sobre todo si es de carácter público, debe propender a ofrecer respuestas, adecuadas y oportunas, a aquellos sectores de la población que está llamada a atender. Estas respuestas, en la mayoría de los casos, se presentan en cualquier momento y suelen ser de diferentes magnitudes y alcance. Es por ello que estas organizaciones deben ser dinámicas, con capacidad de respuestas, sujetas a cambio según las condiciones existentes; pero

¹¹Tanto en el caso de los Objetivo Específicos como en el de las Líneas de Acción de la END, estos se compararon con los Objetivos Estratégicos y con los Resultados y Metas del Plan Estratégico de PROINDUSTRIA, estableciéndose una vinculación entre aquellos que, por sus características, se determinó una importante relación de propósitos.

¹²Debido a la naturaleza y cantidad de Indicadores, Metas, Medios de Verificación, Responsables e Involucrados y Requerimientos de Recursos que aparecen en la Matriz de Planificación, se obvió su presentación detallada en este documento. Para ver la matriz completa se sugiere ir al Anexo No. 1.

sobre todo, deben ser organizaciones fortalecidas en sus capacidades internas. Atendiendo a este precepto, se ha entendido como importante definir un Eje que vaya en la dirección de fortalecer las estructuras internas de PROINDUSTRIA, procurando un desarrollo integral que posibilite, a su vez, el cumplimiento de la misión institucional, la realización de la visión y el establecimiento de una cultura a partir de los valores que han sido validados. En función de esto, el Eje Estratégico 1 aborda el **“FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE PROINDUSTRIA”**.

Eje Estratégico 2

La Ley 392-07 otorga facultad a PROINDUSTRIA para articular e implementar de políticas, medidas y acciones que promuevan la expansión y el desarrollo de la industria manufacturera dominicana, constituyéndose esta en la parte sustantiva del Plan Estratégico Institucional 2016-2020. Bajo este escenario, resulta imprescindible que este plan contemple un Eje Estratégico (Eje 2) dirigido a la **ARTICULACION, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOYO A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DOMINICANA**.

Eje Estratégico 3

El Eje 3 está enfocado en la oferta de servicios que debe suministrar PROINDUSTRIA a las pequeñas y medianas industrias del país, buscando con ello que estas unidades productivas no sólo mejoren su desempeño, sino que puedan aumentar su producción en respuesta a nuevos mercados de exportación identificados. En ese mismo sentido, se ha entendido oportuno y necesario que los servicios ofrecidos actualmente por PROINDUSTRIA sean fortalecidos, que se puedan identificar e introducir otros nuevos servicios, y que haya una articulación en todo lo que implica el fomento y apoyo a la pequeña y mediana industria. En función de esto, el Eje Estratégico 3 se centra en el **“FORTALECIMIENTO, CREACIÓN Y ARTICULACIÓN DE LOS SERVICIOS DE APOYO A LA INDUSTRIA”**.

Eje Estratégico 4

El Título V de la Ley 392-07 habla sobre el Fomento a la Innovación y Modernización Industrial, estableciendo también, en su Artículo 46, que “Se reconoce la innovación como un proceso que

conduce a la mejora de la productividad en los procesos, productos y servicios industriales. Las políticas y programas de innovación de la industria forman parte del Sistema Nacional de Innovación y como tal deberán coordinarse con las demás entidades del Estado para mantener coherencia y armonía con la visión de desarrollo nacional”.

Así también, el Artículo 47 de esta misma ley, propone que “A los fines de estimular la transferencia de conocimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico de la industria manufacturera, las empresas acogidas a esta ley estarán exentas de la obligación de retener el Impuesto sobre la Renta (ISR) correspondiente a las personas físicas o jurídicas extranjeras que les brinden servicios profesionales relacionados con proyectos de desarrollo de productos, materiales y procesos de producción, investigación y desarrollo de tecnología, formación de personal, innovación, investigación, capacitación y protección del medio ambiente, así como todo tipo de servicios de consultoría y/o asesoría técnica”.

En ese marco de cosas, se ha planteado como un cuarto Eje Estratégico: **“FOMENTAR LA MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS”.**

Objetivos Estratégicos

De los anteriores Ejes Estratégicos, surgen los Objetivos Estratégicos, los cuales constituyen una declaración que describe la naturaleza, alcance, ideales y propósitos de una organización para el mediano y largo plazo. En este caso, de cada Eje Estratégico se definió un Objetivo Estratégico, los cuales se enumeran a continuación:

- **Objetivo Estratégico 1.1.** Fortalecer la institución promoviendo su imagen, adecuando su estructura orgánica, mejorando la gestión de recursos (financieros, humanos y materiales), estableciendo los procesos y procedimientos, y procurando mejoras continuas en el desempeño organizacional, aplicando las mejores prácticas internacionales.

- **Objetivo Global 2.1.** Mejorar la competitividad de la industria manufacturera dominicana, mediante la articulación y el establecimiento de políticas, medidas, programas, proyectos y acciones específicas, estructuradas a partir de las necesidades y demandas identificadas.

- **Objetivo Global 3.1.** Satisfacer las demandas de la Industria Manufacturera Dominicana mediante la oferta de servicios de desarrollo empresarial, que promuevan la innovación, organización y el desarrollo de las empresas industriales.
- **Objetivo Global 4.1.** Impulsar la modernización de las pequeñas y medianas industrias dominicanas, así como sus niveles de innovación y, por esa vía, promover su internacionalización.

De la misma manera, cada Objetivo Estratégico dio lugar a varias Estrategias Derivadas, en tanto que de las Estrategias Derivadas se desprendieron los Resultados/Productos, y de estos los Indicadores, Metas, Medios de Verificación, Responsables, Cronograma de Ejecución y Requerimientos de Recursos que, en conjunto, conforman la Matriz¹³ de Plan Estratégico.

Estrategias Derivadas y Resultados Esperados

Para cada Estrategia Derivada se identificaron varios Resultados Esperados/Productos. Un total de siete (7) Estrategias fueron consideradas en el Eje 1, Objetivo Estratégico 1.1., así como catorce Resultados Esperados. En ese sentido, a continuación se enumeran estos componentes.

- ❖ **Estrategia Derivada 1.1.1.** Establecimiento de la Reglamentación Operativa para el buen funcionamiento de PROINDUSTRIA.
 - R.1.1.1.1. Reglamentos de funcionamiento de las áreas funcionales de PROINDUSTRIA elaborados y puestos en ejecución.
- ❖ **Estrategia Derivada 1.1.2.** Fortalecimiento de la Gestión Administrativa y Organizacional.
 - R.1.1.2.1. Diseño orgánico y funcional realizado e implementado según la Ley 392-07 modificada por la Ley 542-14.
 - R.1.1.2.2. Manual de procesos y procedimientos revisado y actualizado.
- ❖ **Estrategia Derivada 1.1.3.** Fortalecimiento de la Gestión de Recursos Financieros.
 - R.1.1.3.1. Diversificación de Fuentes de Ingresos de PROINDUSTRIA han sido identificados.
 - R.1.1.3.2. Gestión de la Cooperación Internacional ha sido mejorada.

¹³ Por las características y amplitud de las matrices, estas se presentan en los Anexos.

- ❖ **Estrategia Derivada 1.1.4. Fortalecimiento de la Gestión de los Recursos Humanos.**
 - R.1.1.4.1. Necesidades de capacitación de los empleados han sido identificadas.
 - R.1.1.4.2. Programa de capacitación de empleados ha sido elaborado y puesto en ejecución.
 - R.1.1.4.3. Programa de Desarrollo de los recursos humanos ha sido diseñado e implementado.
 - R.1.1.4.4. Empleados de PROINDUSTRIA se identifican con la cultura, misión, visión y valores de la organización.
 - R.1.1.4.5. Información sobre los Recursos Humanos ha sido actualizada y sistematizada.
 - R.1.1.4.6. Actualización del Manual de Funciones y Descripción de Puestos elaborados.
- ❖ **Estrategia Derivada 1.1.5. Consolidación del Sistema de Planificación Institucional.**
 - R.1.1.5.1. Sistema de planificación de PROINDUSTRIA ha sido fortalecido.
 - R.1.1.5.2. Procesos de Desarrollo Organizacional han sido actualizados y sistematizados.
 - R.1.1.5.3. Procesos de Gestión de Calidad han sido establecidos en la institución.
 - R.1.1.5.4. Sistema Estadístico de PROINDUSTRIA ha sido consolidado.
 - R.1.1.5.5. Los Planes y Proyectos institucionales han sido actualizados, implementados y monitoreados.
- ❖ **1.1.6. Mejoramiento de la Imagen Institucional y Logro de Posicionamiento.**
 - R.1.1.6.1. Servicios de Apoyo a la Industria posicionados frente a los clientes de PROINDUSTRIA.
 - R.1.1.6.2. Línea gráfica de PROINDUSTRIA normatizada y estandarizada.
- ❖ **Estrategia Derivada 1.1.7. Fortalecimiento de Sistemas y Tecnología de la Información.**
 - R.1.1.7.1. Sistemas tecnológicos mejorados.
 - R.1.1.7.2. Capacidades tecnológicas han sido desarrolladas.
- ❖ **Estrategia Derivada 2.1.1. Establecimiento del marco institucional de operación del sector industrial.**
- ❖ **Estrategia Derivada 2.1.2. Articulación e implementación de políticas para el fomento del sector industrial.**
 - R.2.1.2.1. Políticas públicas para el fomento del sector industrial han sido identificadas e implementadas.
- ❖ **Estrategia Derivada. 2.1.3 Evaluación de políticas de apoyo al sector industrial.**

- R.2.1.3.1. Políticas públicas para el fomento del sector industrial han sido evaluadas y medido su impacto.
- R.2.1.3.2. Observatorio del Sector Industrial ha sido diseñado y establecido.
- ❖ **Estrategia Derivada 3.1.1. Establecimiento de oferta de servicios de desarrollo industrial (Servicios y Programas).**
 - R.3.1.1.1 Servicios de apoyo al sector industrial han sido implementados en función de las necesidades y demandas existentes (servicios de apoyo al Encadenamiento Productivo, servicios de apoyo en la Incubación y Aceleración de Pequeñas y Medianas Industrias y servicio de Registro y Calificación Industrial).
 - R.3.1.1.2 Programa de apoyo a la productividad ha sido implementado.
 - R.3.1.1.3 Programa de mejora a la calidad de las pequeñas y medianas industrias diseñado e implementado.
 - R.3.1.1.4. Programa de modernización para las pequeñas y medianas industrias ha sido implementado.
- ❖ **Estrategia Derivada 3.1.2. Establecimiento de Instrumentos y Mecanismos de Asesoría para el Acceso de las MIPYMIS al Fondo de Garantía.**
- ❖ **Estrategia Derivada 3.1.3. Fortalecimiento de la gestión de parques industriales de Zonas Francas, Parques y Distritos Industriales de carácter público.**
 - R.3.1.3.1. Modelo de Gestión de Parques Industriales de Zonas Francas, Parques y Distritos Industriales de carácter público implementado.
 - R.3.1.3.2. Parques industriales de Zonas Francas, Parques y Distritos Industriales de carácter público han sido reactivados y su desempeño mejorado.
- ❖ **Estrategia Derivada 4.1.1. Estudiar los niveles de modernización e innovación en las pequeñas y medianas industrias dominicanas.**
- ❖ **Estrategia Derivada 4.1.2. Establecer Alianzas Estratégicas con las Universidades e Industrias Privadas para generar Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I).**
- ❖ **Estrategia Derivada 4.1.3. Diseñar e implementar un Programa Nacional de Fomento a la Innovación de las MIPYMIS.**

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este segundo Plan Estratégico Institucional (PEI 2016-2020) contiene algunas características que lo hacen especial. La primera de estas es que con su diseño y elaboración se envía un mensaje positivo a los actores claves involucrados, básicamente en lo relacionado con la continuidad del Estado en términos de implementación de políticas públicas de apoyo a la industria manufacturera dominicana. Y esto, sin que existan otras pretensiones, es el resultado de la voluntad política expresada y demostrada por la Dirección General, lo que en cierta medida es una garantía de que lo que se definió y estableció en el PEI se cumplirá.

La segunda característica es la articulación lograda entre el Plan Estratégico Institucional (PEI 2016-2020), la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (2013-2016) y las Metas Presidenciales de las actuales autoridades gubernamentales. Esto revela consistencia y coherencia en cuanto a los propósitos que se persiguen de cara al fomento y apoyo a la industria manufacturera dominicana.

Una tercera característica relevante de este PEI 2016-2020, es su carácter integral y su concepción a partir del cumplimiento de la ley 392-07, lo que también constituye un elemento novedoso y de importancia fundamental.

Por otra parte, un conjunto de recomendaciones ayudarían a potencializar el valor real de este Plan Estratégico. La primera de ellas va en el sentido de que existe la necesidad de que se establezca un Sistema de Seguimiento y Monitoreo a la implementación del PEI, lo cual posibilitará no solo velar por el cumplimiento de los resultados e indicadores establecidos, sino también evaluar los impactos en la sociedad a partir de los productos/bienes que se entreguen.

Una segunda recomendación va en el sentido de la necesidad de que se elaboren Planes Operativos Anuales (POAs), a partir del Plan Estratégico, de modo que las diferentes instancias de PROINDUSTRIA asuman roles específicos para cada Eje Estratégico, Objetivo Estratégico y Resultados Esperados.

Otras recomendaciones, sin embargo, van en la vía de posibilitar un mejor desempeño operativo de PROINDUSTRIA, así como inducir cambios sustantivos a lo interno de esa organización, los

cuales son necesarios e imprescindibles para el logro de los objetivos estratégicos trazados. En esa línea, convendría, entonces, pensar en las siguientes líneas de acción:

- Establecer mecanismos que permitan identificar las necesidades y demandas de las pequeñas y medianas industrias de las diferentes ramas de actividad relacionadas con la industria manufacturera dominicana.
- Fortalecer los servicios de apoyo a la industria manufacturera dominicana, de forma que estos respondan de manera concreta y específica a las demandas y necesidades de este sector.
- Diseñar un Modelo de Gestión de los Servicios que ofrece PROINDUSTRIA, de modo que se realice una unificación de criterios en cuanto al alcance, mecanismos e instrumentos de apoyo a la pequeña y mediana industria.
- En coordinación con el INFOTEP, promover la creación de un Centro de Capacitación Industrial (CCI), el cual tendría categoría de Centro Operativo-INFOTEP, a fin de dar respuestas a toda la demanda proveniente de la industria local.
- Potencializar la gestión de cooperación internacional, de modo que se identifiquen fuentes de recursos que permitan desarrollar proyectos específicos que, por vía de consecuencia, fomenten el desarrollo de la pequeña y mediana industria dominicana.

Por último, y aunque parezca reiterativo, se debe aclarar que el Plan Estratégico Institucional (PEI 2016-2020) no es un objetivo en sí mismo, sino que este cobra sentido en la medida en que se pueden obtener impactos importantes en la industria manufacturera dominicana, sobre todo en lo relativo al aumento en la cantidad de empleos que genera, en la mejora en sus niveles de productividad y competitividad, medida en un incremento en la contribución que realizan al producto bruto interno, y en su aporte al desarrollo de la nación dominicana y al bienestar de la población.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de la República Dominicana (2015). Informe de la Economía Dominicana Enero-Diciembre 2015. Santo Domingo, R. D.
- Consejo Nacional de Competitividad (2015). Informe Nacional de Competitividad 2014-2015.
- Godínez, V. y Máttar, J. (2009). La República Dominicana en 2030: hacia una nación cohesionada. Cepal. México.
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2010). Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030. Santo Domingo, República Dominicana.
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2010). Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2013-2016. Santo Domingo, República Dominicana.
- Padilla, R. & otros (2008). Evolución reciente y retos de la industria manufacturera de exportación en Centroamérica, México y República Dominicana: una perspectiva regional y sectorial. Serie Estudios y Perspectivas No. 95. Cepal, Unidad de Comercio Internacional e Industria. México, D. F. febrero de 2008.
- PROINDUSTRIA (2008). Ley No. 392-07 de Competitividad e Innovación Industrial. Santo Domingo, República Dominicana.
- PROINDUSTRIA (2014). Informe Anual sobre el Registro Industrial en República Dominicana. Santo Domingo, 2014.

9. ANEXO

9.1 Anexo 1: Matriz General de Plan Estratégico de PROINDUSTRIA (2016-2020).