



Informe Final

PLAN ESTRATEGICO DE PROINDUSTRIA 2011-2015

Preparado por:
Franklin Vásquez
Consultor

Santo Domingo, R.D.
23 de noviembre de 2010

ÍNDICE

SIGLAS	3
1. INTRODUCCIÓN	8
2. ANTECEDENTES	11
3. MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO 2011-2015 DE PROINDUSTRIA	13
3.1. LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DOMINICANA	13
3.2. LA ESTRATÉGICA NACIONAL DE DESARROLLO (END)	14
3.3. EL PLAN NACIONAL DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA (PNCS)	18
3.4. EL CENTRO DE DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL (PROINDUSTRIA)	22
4. ANÁLISIS INSTITUCIONAL	28
5. MARCO ESTRATÉGICO DE PROINDUSTRIA	32
• <i>Misión</i>	32
• <i>Visión</i>	32
• <i>Valores Institucionales</i>	32
6. ESTRUCTURA DEL PLAN	34
6.1. EJES ESTRATÉGICOS	34
6.1.1. <i>Eje Estratégico 1</i>	34
6.1.2. <i>Eje Estratégico 2</i>	35
6.1.3. <i>Eje Estratégico 3</i>	35
6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	35
6.3. ESTRATEGIAS DERIVADAS Y RESULTADOS ESPERADOS	36
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
8. BIBLIOGRAFÍA	43
9. ANEXO	44
9.1. ANEXO 1: MATRIZ GENERAL DE PLAN ESTRATÉGICO 2011-2015 DE PROINDUSTRIA	44

SIGLAS

CNC	Consejo Nacional de Competitividad
DIGECOM	Dirección General de Cooperación Multilateral
END	Estrategia Nacional de Desarrollo
MEEPYD	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
PEP	Plan Estratégico de PROINDUSTRIA
PNCS	Plan Nacional de Competitividad Sistémica
PNPSP	Plan Nacional Plurianual del Sector Público
PIN	Programa Indicativo Nacional
PROINDUSTRIA	Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial
UE	Unión Europea

MIEMBROS DEL CONSEJO DE PROINDUSTRIA

Presidencia del Consejo

Lic. José Ramón Fadúl

Ministerio de Estado de Industria y Comercio

Miembros Titulares

Ing. Temístocles Montás

Ministerio de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo

Lic. Germania Montás

Dirección General de Impuestos Internos

Lic. Rafael Camilo

Dirección General de Aduanas

Lic. Andrés Vanderhorst

Consejo Nacional de Competitividad

Lic. Eddy Martínez

Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana

Lic. Josefina Pimentel

Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional

Miembros Representantes del Sector Privado

Lic. Circe Almánzar

Lic. Bernardo Espínola

Lic. Ernesto Vilalta

Lic. Ramón Tejada

Lic. Flavio Rodríguez

Director General de PROINDUSTRIA

Prof. José A. Izquierdo

EQUIPO GERENCIAL DE PROINDUSTRIA

<i>NOMBRES</i>	<i>CARGO</i>
Francisco Hernández	Subdirector Administrativo y Financiero
Hilda María Ovalles	Gerente Senior Mercadeo y Relaciones Internacionales
Fausto Araujo	Subdirector Técnico
Guarynés Méndez	Gerente Senior Negocios
Tamara Mera	Gerente Senior Proincube
José Miguel Checo	Gerente Proincube
Ruth Delania Almonte	Gerente Senior Relaciones Publicas y Comunicaciones
David Madera	Gerente Senior Ingeniería
Leoncio Sosa	Gerente Ingeniería
Luis Córdova	Gerente Senior Registro y Calificación Industrial
Cesar Montas	Gerente Senior Consultor Jurídico
Jorge Honoret	Gerente Subconsultor Jurídico
Luis Cruz Jiminian	Gerente Senior Financiero
Yenely Mejía Lora	Gerente Senior Recursos Humanos
Claudio Rosario	Gerente Senior Tecnología de la Información
José Collado	Gerente Tecnología de la Información
Andrés Tapia	Gerente Senior Contralor
Lidio Andújar	Gerente Operaciones de Crédito
Héctor Moquete	Gerente Contabilidad
Divina Bernard	Gerente Auditoria
Carlos Espinosa	Gerente Senior Zonas y Parques
Luis A. Amador	Gerente Senior Planificación E., Proyecto y Presupuesto
Fray Crisóstomo	Gerente Seguridad
Mario Honoret	Gerente Transportación
Juan B. Del Orbe	Gerente de Asociatividad
Elías Calcagno	Gerente de Zonas y Parques

ADMINISTRADORES DE ZONAS Y PARQUES

NOMBRES	PARQUES DE ZONAS FRANCAS Y PARQUES INDUSTRIALES
Hilario Portorreal	Zona Franca. San Francisco de Macorís
Julián Lantigua	Zona Franca Salcedo
Juan Antonio Valera	Zona Franca Quisqueya
Osiris Germosen	Zona Franca Montecristi
Nixon G. Espinosa	Zona Franca Barahona
José Ponciano	Zona Franca Bayaguana
José E. Coste Marte	Zona Franca Bonao
José Danilo Reyes	Zona Franca Cotuí
Domingo Ramos	Zona Franca El Seybo
Digna Nolasco M.	Zona Franca Hato Mayor
Delis Antonio Alcántara	Zona Franca Hato Nuevo
Ivelisse Berroa R.	Zona Franca Higüey
Leonardo S. Adames	Zona Franca La Vega
Robinson Lorenzo	Zona Franca Los Alcarrizos
Rafael Perez R.	Zona Franca Moca
Wascar Antonio Perez	Parque Industrial San Cristóbal (PISAN)
Carlos Acosta	Zona Franca San Pedro
Angela Melania Gómez	Parque Industrial La Canela (PILCA)
Pablo Hernández Paulino	Parque Industrial Santo Domingo Este (PISDE)
Víctor Manuel González	Distrito Industrial Santo Domingo Oeste (DISDO)

EQUIPO COORDINADOR DEL PLAN ESTRATÉGICO 2011-2015

Comité Gestor

Lic. Fausto Araujo
Subdirector Técnico

Lic. Francisco Hernández
Gerente Administrativo y Financiero

Lic. Hilda María Ovalles
Gerente Senior Mercadeo y Relaciones Internacionales

Lic. Luis A. Amador
Gerente Senior Planificación Estratégica, Proyecto y Presupuesto

Apoyo Logístico

Dannerys Rodríguez
Coordinadora de Mercadeo

Joanny Vásquez
Asistente Subdirección Administrativa y Financiera

Yumaris Paula Muñoz
Secretaria

Zolaina Castillo
Secretaria

RESPONSABLES DE LA ELABORACION DEL PLAN

Dato Pagan
Consultor

Franklin Vásquez
Consultor del Consejo Nacional de Competitividad

1. INTRODUCCIÓN

La industria manufacturera dominicana se reporta como uno de los pilares de la economía dominicana, toda vez que contribuye de manera significativa a la formación del producto bruto interno, generando una importante cantidad de empleos productivos y aportando al fisco vía el pago de impuestos. En efecto, según el Informe de la Economía del Banco Central, para el período Enero-Junio 2010, el crecimiento económico de un 7.5% se debió en parte a la expansión de un 9.3% mostrada por la Manufactura Local.

A pesar de estos datos, sin embargo, aún son múltiples los retos pendientes que tiene la industria manufacturera dominicana para potencializar su contribución al crecimiento económico, sobre todo aquellas empresas industriales que están orientadas hacia el sector exportador, pues todavía persisten factores limitantes como el alto costo de los insumos productivos, el bajo nivel de capacidades competitivas (PNCS, 2007), y la falta de un ambiente de negocios que promueva la inversión en ese sector.

Se debe reconocer, por otra parte, que en los últimos años se han realizado esfuerzos importantes por fomentar y apoyar a la industria manufacturera dominicana, sobre todo a nivel de políticas públicas y de acciones concretas fácilmente identificables. Muestra de ello, por ejemplo, es la puesta en marcha, en el año 2007, del Plan Nacional de Competitividad Sistémica (PNCS), en el cual se contemplaban políticas y medidas específicas dirigidas a promover el desarrollo competitivo de la industria dominicana. Concomitantemente, y como resultado de lo establecido en el PNCS, se creó el Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA) mediante la aprobación y promulgación de la Ley 392-07, entidad que vino a sustituir a la antigua Corporación de Fomento Industrial (CFI), y cuyo objeto es establecer un nuevo marco institucional y un cuerpo normativo que permita el desarrollo competitivo de la industria manufacturera.

Otra demostración de la importancia que le otorga el Estado Dominicano al sector industrial, es el rol estelar que se le asigna en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), a partir de procurar el “desarrollo de un entorno regulador que asegure un clima de inversión y negocios pro-competitivo” e “Impulsando el funcionamiento de los mercados en condiciones de competencia mediante el fortalecimiento del marco regulador e institucional, como medio para reducir costos y precios”.

Pero la manifestación más evidente del interés que existe de impulsar el desarrollo competitivo de la industria dominicana, se verifica en el proceso para la elaboración del Plan Estratégico de PROINDUSTRIA que se llevó a efecto, y el cual se inició en el mes de mayo y culminó en el mes de septiembre de 2010. Este plan, definido para ejecutarse en un horizonte temporal de cinco (5) años, busca convertirse en el instrumento por excelencia para propiciar la expansión de las pequeñas y medianas industrias de la República Dominicana.

El documento de Plan Estratégico está estructurado en base a nueve puntos esenciales. El primero aborda la parte introductoria del plan, explicando las características del mismo y su contenido general. En un segundo punto, se analizan los antecedentes del plan y la forma en cómo este fue concebido, en especial, la contribución y apoyo que ha venido ofreciendo el Consejo Nacional de Competitividad para llevar a cabo el proceso de elaboración de dicho plan.

Un tercer punto se centra en el marco conceptual del Plan, estableciendo el hilo conductor entre las condiciones y características actuales de la industria manufacturera dominicana, la Estrategia Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional de Competitividad Sistémica, la Ley 392-07 que crea PROINDUSTRIA y el Plan Estratégico 2011-2015 que aquí se presenta. Un cuarto punto aborda el análisis institucional que sirvió de base para el diseño y elaboración del Plan, y en donde se identificaron las fortalezas institucionales de PROINDUSTRIA, las oportunidades que existen en el espectro de la industria manufacturera, las debilidades u oportunidades de mejora, y las amenazas que se ciernen sobre la entidad y que provienen del entorno que le rodea.

Un quinto punto establece el marco estratégico de PROINDUSTRIA, en donde se definen la Misión Institucional, la Visión de largo plazo, y los valores organizacionales que regirán para los próximos años. Un sexto punto presenta los componentes fundamentales del Plan Estratégico, detallando cada uno de estos, en términos de su contenido y estructura. De manera particular, los componentes principales que contiene este plan son los siguientes: Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos, 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 Vinculantes¹, Medios de Verificación, Cronograma de Ejecución y Requerimientos de Recursos (Humanos, Físicos y Materiales). En un séptimo punto se establecen las conclusiones y se plantean varias recomendaciones en el orden de los cambios que deben realizarse, y las acciones

¹ Tanto en el caso de los Objetivo Específicos como en el de las Líneas de Acción de la END, 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.

que deben implementarse para una adecuada ejecución de este plan. Posteriormente, un octavo y noveno puntos abordan, respectivamente, la bibliografía consultada y los anexos.

Se debe destacar, por último, que los resultados obtenidos en esta parte final de la Asistencia Técnica, han sido la derivación de un arduo trabajo en equipo, en donde las diferentes Gerencias de PROINDUSTRIA jugaron un rol destacado, mostrando permanentemente una apertura hacia los cambios y un interés en buscar consenso sobre aquellos temas que se definen como sustantivos en el quehacer institucional de PROINDUSTRIA. Dentro de todo, sin embargo, resulta relevante la integración, participación y actitud proactiva y propositiva de la Dirección General de esta entidad durante todo el proceso, lo cual resultó ser una nota distintiva y una demostración de voluntad política, siendo esto crucial para el logro del objetivo establecido.

En esa misma línea, entendemos que la decisión de designar un Comité Gestor del Plan fue más que acertada, ya que este fue la garantía de la retroalimentación necesaria y, por vía de consecuencia, de los ajustes y modificaciones inevitables, propias de este tipo de proceso. Otro elemento a destacar, fue la participación activa durante todo el proceso, de los consultores y técnicos del Consejo Nacional de Competitividad (CNC), quienes realizaron importantes aportes y contribuciones, sobre todo durante la realización de los talleres de planificación.

Una reflexión final con relación al Plan Estratégico de PROINDUSTRIA (2011-2015), es que su importancia no radica en su conceptualización, diseño o estructura, sino en las posibilidades de que pueda ser implementado, monitoreada su ejecución y evaluado el desempeño institucional; sólo así se podrán sacar conclusiones valederas con relación al éxito de dicho plan.

2. ANTECEDENTES

Según lo establecido en los Términos de Referencia para esta Asistencia Técnica, el Programa Indicativo Nacional (PIN) que rige la cooperación entre la Unión Europea y la República Dominicana (2008-2013), tiene como uno de sus ejes de concentración el Sector de Competitividad, considerando que los avances en dicho sector impactarán de manera positiva en los niveles de desarrollo y cohesión social del país. En el marco de este Programa Indicativo, una de las iniciativas aprobadas fue el Programa “Desarrollo de Capacidades en Apoyo a las Políticas Sectoriales en el Área de Competitividad”, el cual tiene como objetivo general: contribuir a la reducción de la pobreza haciendo la economía dominicana más competitiva en un contexto de liberalización comercial.

Concomitantemente, con la implementación de este programa se espera “contribuir a la implementación del Plan Nacional de Competitividad Sistémica, como parte de la política gubernamental oficial, con lo cual se logrará el rol articulador del CNC para actuar en el ámbito de la competitividad sistémica, como un facilitador de la concertación público-privada y como organizador y coordinador de políticas sub-sectoriales”.

En ese mismo sentido, el Programa ha establecido un Resultado 3, el cual plantea que “Las capacidades de las instituciones en el ámbito de la competitividad se han fortalecido con el desarrollo de: Planes sectoriales participativos coherentes con el sistema de Planificación e Inversión Pública...y Planes institucionales con objetivos, resultados, programas sub-sectoriales, planes de gastos plurianuales con fondos locales e internacionales, cronogramas, indicadores de desempeño y sistemas de monitoreo basados en indicadores de implementación, con mecanismos de coordinación entre los sub-sectores, que deben alimentar la elaboración del Plan Plurianual de Competitividad”.

En ese contexto, el Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA) fue seleccionada como entidad beneficiaria en el marco de este Resultado 3, por lo que esta institución se abocó a la preparación de su Plan Estratégico Institucional, concebido para ejecutarse en un horizonte temporal de cinco (5) años, es decir, durante el período 2011-2015. Para tal efecto, se contrató una consultoría individual quien fue responsable de llevar a cabo el proceso de elaboración de dicho plan.

Un plan de trabajo, con su correspondiente cronograma, constituyó el punto de partida para la elaboración de este plan estratégico. En este plan de trabajo se visualizaban las actividades a ejecutarse a fin de lograr el objetivo planteado, así como las fechas específicas en las que estas debían realizarse. Dos informes de avance fueron presentados previo a este Informe Final, y en ellos se mostraban las actividades que se iban ejecutando, y los resultados parciales que se iban alcanzando.

Conviene decir, por último, que tanto el Plan de trabajo, como los informes de avance y el Informe Final que aquí se presenta, fueron elaborados en virtud de lo establecido tanto en los Términos de Referencia de esta Asistencia Técnica, como en función de lo planteado en el Contrato de Servicios acordado.

3. MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO 2011-2015 DE PROINDUSTRIA

3.1. La Industria Manufacturera Dominicana

En el año 1962, y mediante la Ley No. 5009 de fecha 19 de mayo de 1962, fue creada la Corporación de Fomento Industrial (CFI), con el objetivo principal de promover el desarrollo industrial del país, estimulando los sectores productivos de la economía nacional, excluyendo la agropecuaria y la industria azucarera. Luego, en junio de 1966, esta fue modificada por la Ley No. 288.

Durante el año 1968, el gobierno dominicano aprobó la Ley 299 sobre Incentivo y Protección Industrial (Ley No. 299), la cual se fundamentaba en una dinámica de industrialización que, a su vez, descansaba en un proceso de sustitución de importaciones. A partir de esta ley se creó una zona de aduanas nacional que servía a la industria nacional sustitutiva de importaciones y un régimen de zonas francas que hospedaba a una industria orientada a la exportación (Schrank², 2003). Esta ley, en sus inicios, posibilitó el nacimiento y expansión de una industria local que hasta ese momento era incipiente, con resultados importantes en materia de ampliación de la oferta de bienes y la dinamización de un mercado interno limitado.

Para la década del 70, el crecimiento promedio anual de la industria manufacturera dominicana fue de un 7.4%, mucho menor que la expansión de las zonas francas que fue de un elevado 60% anual (Godínez y Máttar, 2009). Así también, entre 1979 y 1999 se pusieron en marcha y se ampliaron programas como el de la industria maquiladora textil y confección, en tanto el modelo de zonas francas quedaba consolidado en la década de 1990 mediante la promulgación de la Ley 8-90, la cual otorgaba importantes incentivos para aquellas personas físicas o morales que contribuyeran al desarrollo del país, aumentando la producción, generando fuentes de trabajo y divisas (Artículo 4), y que estuvieran interesadas en operar empresas en el esquema de Zonas Francas.

Según Padilla (2008), en las dos últimas décadas, la inserción internacional de Centroamérica, México y República Dominicana ha estado liderada por la industria manufacturera de exportación, que opera bajo regímenes fiscales especiales como zonas francas, admisión temporal y maquila. De hecho, refiere también Padilla, esta industria representó, durante el 2006, el 64,4% de las exportaciones totales de la subregión y empleó a más de tres millones de trabajadores directos.

² Citado por Padilla (2008).

Padilla (2008) concluye diciendo que 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”.

De su lado, Godínez y Máttar (2009), enfatizan en que tanto la industria dominicana como las zonas francas enfrentan los retos de transitar hacia actividades de mayor valor agregado y de fortalecer sus capacidades tecnológicas, de manera que puedan participar exitosamente en los mercados local e internacional los cuales son cada vez más competidos.

A partir de estos antecedentes, se concluye en que la competitividad del sector industrial dominicano, y del esquema de zonas francas, va a depender de una serie de factores y de condicionantes externas e internas. Por ejemplo, elevar los niveles de productividad de mano de obra, acceder a mercados internacionales –aprovechando los tratados de libre comercio-, dadas las limitaciones del mercado interno, constituyen prioridades que deben ser atendidas en el corto y mediano plazo por la industria manufacturera nacional. En este escenario, es obvio que la articulación gobierno-sector privado deberá jugar un rol estelar en términos de promoción-acción, en donde el Estado aporta las políticas y medidas, y las empresas privadas se esfuerzan por ser más competitivas, generar una mayor cantidad de empleos y aumentar su participación en el producto bruto interno.

3.2. La Estratégica Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional Plurianual del Sector Público

Partiendo de la definición de una Visión-País que plantea que al año 2030 “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”, se entiende que la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) es una clara oportunidad que tiene la nación dominicana de colocarse en un estadio superior de su nivel de desarrollo y bienestar social.

En el plano económico, la END parte del hecho de que la economía dominicana ha mejorado durante los últimos cuarenta años, con un crecimiento promedio anual por encima de América Latina, aun cuando se reconoce que, en determinados períodos, ha tenido “paradas bruscas”.

Paralelamente, la END visualiza determinadas tendencias que pudieran estarse presentando durante el proceso de implementación de la estrategia, las cuales se pueden convertir en oportunidades, amenazas para la República Dominicana. Para el caso que nos ocupa, algunas de estas tendencias son: 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 obstáculos³ 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 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 Eje 3 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).

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 el desarrollo competitivo de la industria dominicana. Así, de la Prioridad 3.3 se derivan los siguientes objetivos específicos: a)

³ Los obstáculos aquí descritos enfocan básicamente los vinculados con los sectores productivos y, dentro de estos, el sector industrial.

Desarrollar un entorno regulador que asegure un clima de negocios pro-competitivo (OE 23 de la END); Lograr acceso universal y uso productivo de las tecnologías de la información y comunicación (OE 26); 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 Convertir al país en un centro logístico regional, aprovechando sus ventajas de localización geográfica (OE 28).

De igual manera, 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). De este último Objetivo Específico se desprenden varias Líneas de Acción que vale la pena enumerar:

- 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.

Así también, 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.

En lo relacionado con el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (2010-2013), y su articulación con el Plan Estratégico de PROINDUSTRIA, del primero se tomaron los objetivos que eran vinculantes con el segundo. Así, fueron considerados los siguientes Objetivos Específicos del PNPSP:

Objetivo Específico N° 28: Propiciar mayores niveles de inversión tanto nacional como extranjera, en actividades de alto valor agregado y capacidad de generación de empleo decente.

Objetivo Específico N° 29: Consolidar el Sistema de Formación y Capacitación para el Trabajo, a fin de acompañar al aparato productivo en su proceso de escalamiento de valor, facilitar la inserción en el mercado laboral y desarrollar capacidades emprendedoras.

Objetivo Específico N° 31: Elevar la eficiencia, productividad y capacidad de acumulación de las pequeñas y medianas empresas.

Objetivo Específico N° 34: 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.

Como se puede evidenciar, el Plan Estratégico de PROINDUSTRIA (2011-2015) se vincula de manera directa con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y con el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP) elaborados por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEEP y D), sobre todo a través de la articulación del Eje 3 de la END y los Ejes 2 y 3 del PEP (Ver Matriz de Planificación del PEP). Más aún, la coincidencia entre determinados Objetivos Específicos de la END y del PNPSP, y las Estrategias Derivadas del PEP, se interpreta como una articulación tacita que responde a las aspiraciones de coordinación y relación necesaria entre los Planes Estratégicos Institucionales, la END, el Plan Nacional Plurianual del Sector Público y los Planes Estratégicos Sectoriales.

Por demás, la coincidencia entre los Resultados Esperados definidos en el PEP con las Líneas de Acción de diversos Objetivos Específicos de la END, refleja la consistencia entre los propósitos de ambos planes de desarrollo.

3.3. El Plan Nacional de Competitividad Sistémica (PNCS)

El Plan Nacional de Competitividad Sistémica (PNCS) plantea una Estrategia de Competitividad Industrial para la República Dominicana. Esta estrategia, en lo fundamental, está diseñada a partir de lo que se denomina la Industrialización Tridimensional, la cual se sustenta en tres pivotes específicos. El primero de ellos es el Pivote Exportador, el cual implica el impulso a un sector industrial con vocación exportadora, bajo el propósito de impulsar la generación de divisas. El segundo es el pivote de sustitución competitiva de importaciones para la integración de las cadenas productivas, con un enfoque de eficiencia y competitividad.

Al tercero de los pivotes se le denomina el “Pivote endógeno”, el cual implica el diseño e implementación de una política contra cíclica que amortigüe los choques externos. En este escenario, la generación de ingresos y creación de empleos, así como el crecimiento de la demanda interna, constituyen elementos justificativos de este pivote. A modo de ejemplo, se argumenta que la industria de la construcción ha sido un factor importante en el crecimiento del producto interno bruto de la República Dominicana durante los últimos años.

En resumen, el nuevo enfoque del desarrollo de la industria dominicana, según lo establecido en el PNCS, es que la ventaja competitiva de la República Dominicana, no se base ya en la existencia de mano de obra barata, sino en una ventaja competitiva de alto valor agregado.

Conviene destacar, que un elemento importante del Plan Nacional de Competitividad Sistémica en lo referido a la industria manufacturera dominicana, era la necesidad de establecer una “Política de Reversión Industrial”, a partir de lo cual se identificarían incentivos para la modernización de la planta productiva. Tres aspectos se destacan en esa área; el primero de ellos es “incentivar a la industria a partir de promover la reinversión de las utilidades para los casos de adquisición de maquinarias, equipo y modernización tecnológica”. El segundo está relacionado con el establecimiento de un Sistema de pago diferido del ITEBIS. En este caso, la propuesta era que este impuesto se pague al final del ciclo productivo, es decir, cuando se materialicen las ventas, y no al inicio. Esto implicaba que el impuesto se cobraría en la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) y no en la Dirección General de Aduanas (DGA)⁴. El tercer aspecto se refiere a la “reversión industrial vía la depreciación acelerada por las compras de maquinaria y equipo hechas en el período 2007-2010, reduciendo a la mitad los tiempos estipulados actualmente en la ley por la compra de estos conceptos”.

Otros aspectos importantes que se destacan en el Plan Nacional de Competitividad Sistémica y que están relacionados con el fomento de la industria dominicana, lo constituyen: a) La convergencia industrial y la necesidad de declarar a las industrias textil-confección y calzado como “sectores sensibles” de la economía dominicana, a fin de que estas se beneficiaran de los incentivos que estaban recibiendo las empresas de Zonas Francas; y b) La política de competitividad industrial a nivel de empresa, la cual implicaba el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas, objetivo que se lograría mediante el “desarrollo de capacidades empresariales a nivel de la administración financiera, la mercadotecnia, y la gestión laboral y tecnológica”.

Lo anterior suponía la creación e implementación de instrumentos específicos, tales como el Programa COMPITE MiPyME, el cual procuraba elevar la competitividad de las unidades productivas definidas como pequeñas y medianas, el apoyo y fortalecimiento del Instituto de Competitividad y Excelencia Empresarial (ICEE), el establecimiento de un acuerdo para la capacitación laboral de los trabajadores de las industrias, y el diseño y puesta en marcha de una política de competitividad, con un enfoque mesoeconómico, mediante la cual se produciría el

⁴ De hecho, esto fue contemplado en la Ley 392-07 que crea PROINDUSTRIA, en su Artículo 20, el cual establece que “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 de 2005, así como los demás bienes de capital y materias primas que gocen de una tasa arancelaria de cero por ciento (0%)”.

desarrollo de Clusters en todo el país. En este último caso, se entendía como importante el desarrollo de un modelo organizacional a partir del cual se desarrollarían los Centros Empresariales de Articulación Productiva, creados con el “objeto de integrar las cadenas productiva de valor de los clusters definidos como prioritarios” (Pág. 19).

En ese mismo marco de cosas, el impulso al desarrollo de los clusters se lograría a partir de las siguientes acciones: a) Diseño de un Programa Nacional de Proveedores Industriales; b) Programa de Atracción de Proveedores Extranjeros; c) Establecimiento de un Mecanismo de Descuento de Facturas-Factoraje. Según se planteaba, el mecanismo de descuento de facturas vendría a resolver parcialmente la problemática de falta de liquidez de las empresas industriales dominicanas; y d) Parques Industriales para el Desarrollo de Clusters. En este último caso, se procuraba que las empresas acogidas en estos parques pudieran importar insumos sin aranceles temporales hasta la venta del producto a través de un almacén fiscal, exención de impuesto del predial, impuestos por construcción y otros municipales...” (Pág. 20).

Paralelamente, contemplaba el Plan Nacional de Competitividad Sistémica instrumentos adicionales para impulsar el desarrollo competitivo de la industria nacional. Entre estos se pueden citar: i) La política de financiamiento competitivo, a partir de la cual se crearían Fondos de Garantía que suplirían las necesidades de recursos frescos para las empresas industriales; ii) La política de innovación y desarrollo tecnológico, sustentada básicamente en la creación de un Sistema Nacional de Innovación y Desarrollo Tecnológico (SNIDT), y de un Consejo Nacional de Innovación y Desarrollo Tecnológico. El SNIDT estaría sustentado en el Instituto de Innovación y Desarrollo Tecnológico, en la Red Nacional de Incubadoras y en el Parque Cibernético o Tecnoparque.

Dos fondos de financiamiento se visualizaban en el marco del funcionamiento del Consejo Nacional para la Innovación y el Desarrollo Tecnológico. El primero de ellos era el FONDOCYT, seguido del Fondo de Financiamiento para la Innovación y Desarrollo Tecnológico. Este último sería un fondo mixto, cuyo objetivo básico es el de financiar proyectos de investigación, desarrollo e innovación en productos y procesos que eleven la competitividad de las empresas e industrias dominicanas, tanto nacionales como de Zonas Francas, así como el financiamiento a las empresas para la inversión en proyectos productivos de alto contenido tecnológico y también para capital de riesgo. Así, se proponían en esa línea la creación de un Programa de Capital Semilla y un Programa

de Fondos de Última Milla. Adicionalmente, se visualizaba desarrollar “Fondos de vinculación” y “Fondos institucionales”.

El establecimiento de un Sistema Nacional de Calidad (SNC) es otra pieza fundamental en el ajedrez del desarrollo competitivo de la industria dominicana, según lo que se plantea en el PNCS. En efecto, la adopción de una nueva cultura de calidad, a partir de la cual las empresas dominicanas se colocarían a la par con sus similares en el mercado global y local, es uno de los propósitos principales del SNC. De manera específica, el SNC estaría constituido por los siguientes tres (3) subsistemas: metrología, normalización y acreditación. Esto, a su vez, implicaba el fortalecimiento, readecuación de instituciones como la Dirección General de Normas y Sistemas (DIGENOR), el IIBI y la Autoridad Nacional de Acreditación. Para esta última se sugería su creación.

Otros componentes del PNCS que son de relevancia para el desarrollo competitivo de la industria dominicana, son los siguientes:

- a) **La Política de Competitividad Logística y Agilidad Comercial**, dentro de la cual se propone el diseño e implementación de un Modelo Express de Rápida Entrega, con lo que se procuraba lograr cero inventarios en industrias como la textil y el calzado, y la eliminación de la “obsolescencia o depreciación por la velocidad que se elaboran, entregan y resurten de manera continua los productos” (Pág. 23);
- b) **La Política de Fomento Competitivo a las Exportaciones**, que estaría basada en promoción comercial, asistencia técnica, apoyo financiero y agilidad en trámites burocráticos;
- c) **Programa Nacional de Mejora Regulatoria de la República Dominicana**, según el cual se eliminarían las “barreras de entrada al campo empresarial” y garantizaría que los “nuevos jugadores cumplan con estándares mínimos de calidad, eficiencia y responsabilidad con el país” (Pág. 25);
- d) **La Política de Competencia en los Mercados**, a fin de evitar los monopolios y fomentar la competencia en beneficio de los consumidores; y
- e) **El Marco Jurídico Institucional**. El PNCS visualiza la transformación de la Corporación de Fomento Industrial (CFI) en el Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA), cuyo objetivo fundamental sería el de “fomentar el desarrollo competitivo de la industria nacional, mediante la implementación de una nueva política industrial enfocada en elevar la competitividad empresarial, fomentar la articulación

productiva, crear un ambiente propicio de negocios, con un marco jurídico acorde a las necesidades del sector, e impulsar la incorporación de la innovación y el desarrollo tecnológico en las empresas industriales, a fin de generar productos con mayor valor agregado, propiciando el escalamiento productivo” (Pág. 27).

Este nuevo marco jurídico en el cual funcionaria la industria dominicana, tiene su más alta expresión en la aprobación y promulgación de la ley 392-07, que convirtió a la Corporación de Fomento Industrial (CFI) en el Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA).

Como se puede evidenciar, existe una relación vinculante y una adecuada articulación entre los propósitos establecidos en el Plan Nacional de Competitividad Sistémica y los objetivos del Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA). Pero esta articulación se materializa aun mas con la elaboración del Plan Estratégico de PROINDUSTRIA (2011-2015), pues en él se contempla la implementación de acciones y el diseño de instrumentos que fueron pensados en el PNCS, y que están claramente dirigidos al promover el desarrollo competitivo de la industria nacional.

Pero la coherencia de políticas, propósitos y acciones interinstitucionales, tendrá una base de sustentación sólida en la medida en que se puedan realizar los cambios estructurales necesarios, y se puedan tomar las decisiones trascendentales en el orden de los elementos sustantivos de este Plan Estratégico que normara la vida institucional de PROINDUSTRIA para los próximos cinco (5) años.

3.4. 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 creó la 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 un Director 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 está llamada a realizar 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 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 el Plan Nacional de Competitividad Sistémica, con la Estrategia Nacional de Desarrollo y con el Plan Nacional Plurianual del Sector Público.

Es en virtud de lo anterior que cobra importancia la elaboración del Plan Estratégico 2011-2015 de PROINDUSTRIA, el cual deberá convertirse en un factor clave para el desarrollo competitivo de la industria manufacturera dominicana, y en el 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 INSTITUCIONAL⁵

Con la finalidad de establecer un punto de partida del Plan Estratégico Institucional, se realizó un análisis para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que podrían afectar, positiva o negativamente, el desempeño futuro de PROINDUSTRIA. 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 redefinidas como Lineamientos Estratégicos⁶.

La agrupación de las líneas de trabajo 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 humanos.

En función de lo anterior, el siguiente cuadro muestra la clasificación de las líneas de trabajo, a partir de su agrupamiento:

CON RELACIÓN AL ENTORNO

- a) Reforzar y/o crear una unidad operativa para el estudio del entorno en sentido general, del sector industrial, de los factores de competitividad y los mercados, así como su dinámica y tendencias⁷.
- b) Realizar y/o propiciar el fortalecimiento de alianzas estratégicas con el tejido de instituciones vinculadas o relacionadas con el sector industrial y que le ofrecen servicios y apoyo logístico para mejorar la innovación, la competitividad y la gestión de mercado.
- c) Realizar una campaña para el establecimiento de la imagen institucional orientada a proyectar el Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial como el ente de referencia del sector industrial en cuanto al apoyo para la innovación, la competitividad e internacionalización de las empresas industriales.
- d) Capacitar al personal directivo para que refuerce su visión sistémica y adquieran las herramientas para convertirse en entes de observación y análisis de la evolución del medio externo, el sector industrial, los factores de competitividad, su dinámica y tendencias.

⁵ Los resultados de este análisis institucional fueron también presentados en el Segundo Informe referente a esta Asistencia Técnica.

⁶ Estos lineamientos estratégicos pasarán a ser, posteriormente, Estrategias Derivadas.

⁷ Una alternativa a esta estrategia podría ser el reforzamiento de la unidad de planificación, investigación y desarrollo.

	e) Pasar de un modelo de administración a un modelo de dirección estratégica, para hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades.
CON RELACIÓN A LA ARTICULACIÓN DE LA OFERTA INSTITUCIONAL	<p>a) Interrelacionar las acciones operativas del Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial con las necesidades prioritarias del sector industrial⁸, en el marco de las competencias que la ley 392-07 establece como mandato⁹.</p> <p>b) Crear una mesa técnica de coordinación operativa de las instituciones relacionadas con el apoyo a las iniciativas al sector industrial en lo referente a innovación, competitividad y gestión de mercados¹⁰.</p> <p>c) Establecer un sistema interno de información que provea insumos para alinear los servicios ofrecidos con las demandas y necesidades del sector industrial¹¹.</p>
CON RELACIÓN A LAS LEYES, NORMAS Y REGLAS DE JUEGO	a) Desarrollar acciones formativas para que el personal del Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial conozca su marco jurídico y el de las instituciones con las cuales se vincula estratégicamente y con las que está llamada a coordinar su trabajo.

⁸ Evento abierto donde, con la participación de los industriales y el tejido institucional relacionado, la institución establezca sus prioridades operativas para el corto y mediano plazo.

⁹ a) Facilitación comercial y logística en relación con el comercio internacional. b) Identificación de servicios financieros y fondos de garantías. c) Encadenamiento productivo. d) Apoyo en la implementación de procesos de innovación. e) Impulso a la creación de clusters y grupos asociativos. f) Impulso al emprendimiento. g) Creación y vinculación de parques industriales. h) Impulso al registro y calificación industrial.

¹⁰ Las que figuran como miembros del directorio y otras instituciones vinculadas.

¹¹ Establecer, a través de intranet, un archivo común en el que se incorporen estadísticas, datos e informaciones que sirvan de insumo para mejorar las acciones operativas, así como información sobre las actividades desarrolladas por las áreas y sus resultados, si los hubiera.

CON RELACIÓN AL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVAS

- a) Realizar un proceso de cambio cultural que sirva de base al nuevo perfil institucional.
- b) Llevar a cabo un proceso de reingeniería institucional, organizándola de acuerdo a las necesidades operativas para lograr su visión, misión objetivos y metas.
- c) Readecuar la estructura organizacional, funciones y línea de autoridad, de acuerdo a la cadena de valor en el marco del nuevo esquema.
- d) Elaborar y/o revisar las normas y procedimientos administrativos y operativos orientado a dinamizar los procesos internos, integrar las áreas funcionales y descentralizar el proceso de toma de decisiones, para hacer más eficiente y eficaz el desempeño institucional.
- e) Impulsar un proceso de modernización gradual de la dotación tecnológica, mobiliarios y equipos, de acuerdo a las prioridades que determine el análisis de la cadena de valor, de modo que se garantice una mejora y dinamismo en el apoyo y en los servicios ofrecidos al sector industrial.
- f) Crear una cultura organizacional que sustente un mayor nivel de compromiso con los objetivos institucionales, que mejore el nivel de participación en la toma de decisiones, la cooperación interdepartamental y la ejecución, así como el monitoreo y la evaluación.

CON RELACIÓN AL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- a) Reducir la verticalización del proceso de toma de decisiones haciéndolo más participativo y acercándolo a los puntos en los que se oferta el servicio o se encuentra la problemática a resolver, evitando inhibir o sustituir los niveles en que deben producirse las decisiones operativas, así como la implementación de las mismas.
- b) Estimular el comportamiento proactivo de los directivos, gerentes y mandos medios.

CON RESPECTO A LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS

- a) Sustentar la petición de recursos presupuestarios apoyándolas en planes y proyectos consensuados y apoyados por el sector industrial, con el objetivo de obtener más recursos.
- b) Articular, junto al sector industrial, una estrategia orientada a mejorar la asignación de recursos presupuestarios.
- c) Fortalecer y/o crear mecanismos para optimizar los ingresos relacionados con la gestión de parques industriales.
- d) Crear las condiciones y desarrollar las acciones pertinentes para el acceso a fuentes de recursos no ordinarios (cooperación nacional e internacional).

e) Identificar áreas donde la gestión financiera pueda aplicar mecanismos de reducción de costos y/o optimización de la inversión.

**CON RELACIÓN A
LA GESTIÓN DE
RECURSOS
HUMANOS**

- a) Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal del Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial.
- b) Elaborar un plan de capacitación de personal considerando el diagnóstico de necesidades de capacitación, los objetivos institucionales, las prioridades establecidas en función del análisis de la cadena de valor y el personal vinculado directamente con el sector meta¹².
- c) Establecer un sistema de reconocimiento del desempeño orientado a las personas que alcancen un alto nivel de eficiencia y eficacia, el cual pueda ir progresivamente evolucionando hacia un sistema de recompensa financiera.
- d) Crear un premio al emprendimiento e innovación, a ser otorgado a equipos (departamento, task force...) cuyo trabajo haya impactado positiva y notablemente en el logro de los objetivos.

¹² Sustituir las acciones esporádicas de formación por un plan de formación.

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:

“Promover el Desarrollo de la Industria Manufacturera Dominicana, mediante el diseño, articulación e implementación de políticas que contribuyan, de forma sostenible, a mejorar su competitividad y niveles de innovación, con la finalidad de impulsar el crecimiento económico y contribuir a mejorar el bienestar de la población”.

- **Visión**

A su vez, la **Visión** de PROINDUSTRIA ha sido redefinida, y en lo adelante se plantea que esta institución buscará:

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

- **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.

6. ESTRUCTURA DEL PLAN

El Plan Estratégico 2011-2015 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 Vinculantes¹³, 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 Planificación¹⁴.

6.1. 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 de PROINDUSTRIA (2011-2015) fueron definidos tres Ejes Estratégicos, cuyas características se detallan a continuación:

6.1.1. Eje Estratégico 1

Las organizaciones, en sentido general, tienden a ser dinámicas y sujetas a cambios, sobre todo si estos van dirigidos a mejorar el desempeño institucional y a elevar la capacidad de respuesta que se tiene en un momento determinado. 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 definidos. En función de esto, el Eje Estratégico 1 aborda el **“FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE PROINDUSTRIA”**.

¹³ Tanto 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.

¹⁴ Debido 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.

6.1.2. Eje Estratégico 2

La creación del Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA), a partir de la promulgación de la Ley 392-07, le otorga facultad para el diseño e implementación de políticas, medidas y acciones que promuevan la expansión y el desarrollo del sector industrial de la República Dominicana, constituyéndose esto en la parte sustantiva del Plan Estratégico Institucional. Bajo este escenario, resulta imprescindible que este plan contemple un Eje Estratégico (Eje 2) dirigido al **DISEÑO, ARTICULACION, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE APOYO A LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEL PAÍS.**

6.1.3. 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 un mercado en expansión y a una demanda en espera de ser satisfecha. En ese mismo sentido, y en virtud del análisis institucional realizado, 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”.**

6.2. Objetivos Globales

Un Objetivo Global es una declaración que describe la naturaleza, alcance, ideales y propósitos de una organización para el mediano y largo plazo. Los objetivos globales, por su naturaleza, nacen de los Eje Estratégicos. En el caso de este plan, fueron definidos tres (3) Objetivos Globales, uno por cada Eje. En ese sentido, los Objetivos Globales son los siguientes:

- **Objetivo Global 1.1.** Fortalecer la institución promoviendo la imagen, adecuando la estructura orgánica, mejorando la administración de recursos (humanos, financieros y materiales), estableciendo los procesos y procedimientos, capacitando el personal y

procurando mejoras continuas en la gestión institucional, para convertirse en una institución de clase mundial.

- **Objetivo Global 2.1.** Mejorar la competitividad de la industria manufacturera nacional, mediante el diseño, establecimiento y articulación 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 Nacional mediante la oferta de servicios de desarrollo empresarial que promuevan la innovación, organización y desarrollo de las empresas industriales.

Cada Objetivo Global dio lugar a Estrategias Derivadas, en tanto que de las Estrategias Derivadas se desprenden los Resultados/Productos, y de estos los Indicadores, Metas, Medios de Verificación, Responsables, Cronograma de Ejecución y Requerimientos de Recursos.

6.3. Estrategias Derivadas y Resultados Esperados

Como se mencionó anteriormente, 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 ambos componentes.

- **Estrategia Derivada 1.1.1. Establecimiento de la Reglamentación para la Aplicación de la Ley 392-07.**
 - R.1.1.1.1. Reglamento de Aplicación de la Ley 392-07 consensuado y aprobado.
 - R.1.1.1.2. Reglamentos de Funcionamiento de PROINDUSTRIA elaborados y puesto en funcionamiento.
- **Estrategia Derivada 1.1.2.: Fortalecimiento de la Gestión Administrativa y Organizacional de PROINDUSTRIA.**
 - R.1.1.2.1. Diseño orgánico y funcional realizado e implementado según la Ley 392-07.
 - R.1.1.2.2. Manual de Procesos y Procedimientos Revisado y Actualizado.

- **Estrategia Derivada 1.1.3.: Fortalecimiento de la Gestión de los Recursos Financieros.**
 - R.1.1.3.1. Gestión de Captación de Recursos Financieros Mejorada y Elevada su Eficiencia.

- **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 y/o determinadas.
 - R.1.1.4.2. Programas de Capacitación 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 identificados con la cultura organizacional, la Visión, Misión y Valores institucionales.
 - R.1.1.4.5. Unificación y estandarización de la información sobre los Recursos Humanos ha sido realizada.

- **Estrategia Derivada 1.1.5. Establecimiento del Sistema de Planificación Institucional.**
 - R.1.1.5.1. Sistema de Planificación ha sido diseñado y puesto en ejecución.
 - R.1.1.5.2. Programa de Desarrollo Organizacional diseñado e implementado.

- **Estrategia Derivada 1.1.6.: Mejoramiento de la Imagen Institucional y Logro de Posicionamiento.**
 - R.1.1.6.1. Posicionamiento logrado e imagen mejorada.

- **Estrategia Derivada 1.1.7: Fortalecimiento de los Sistemas Tecnológicos y de Comunicación Interna y Externa.**
 - R.1.1.7.1. Sistemas tecnológicos y de comunicación han sido mejorados.

- **Estrategia Derivada 2.1.1.: Establecimiento del Marco Institucional de Operación del Sector Industrial.**
 - R.2.1.1.1. Marco institucional de funcionamiento del Sector Industrial ha sido estudiado, analizado y estructurado.

- **Estrategia Derivada 2.1.2.: Diseño de Políticas de Apoyo al Sector Industrial.**
 - R.2.1.2.1. Políticas públicas de fomento al sector industrial han sido diseñadas a partir de las necesidades identificadas.

- **Estrategia Derivada 2.1.3.: Articulación e Implementación de políticas para el fomento del Sector Industrial.**
 - R.2.1.3.1. Políticas públicas para el fomento del sector industrial han sido implementadas en función de la demanda existente.

- **Estrategia Derivada 2.1.4.: Evaluación de Políticas de Apoyo al Sector Industrial.**
 - R.2.1.4.1. Políticas públicas para el fomento del Sector Industrial articularas e implementadas, han sido evaluadas y medido su impacto.
 - R.2.1.4.2. Observatorio del Sector Industrial ha sido diseñado y establecido.

- **Estrategia Derivada 2.1.5.: Mejoramiento del Marco Regulatorio de PROINDUSTRIA.**
 - R.2.1.5.1. Marco Regulatorio de PROINDUSTRIA ha sido revisado y modificado.

- **Estrategia Derivada 3.1.1.: Establecimiento de Oferta de Servicios de Desarrollo Industrial**
 - R.3.1.1.1. Servicios de Apoyo al Desarrollo del Sector Industrial han sido implementados en función de las necesidades y demandas existentes.
 - R.3.1.1.2. Programa de Asociatividad ha sido implementado en el Sector Industrial.
 - R.3.1.1.3. Programa de apoyo para la Incubación y Aceleración de Pequeñas Industrias.
 - R.3.1.1.4. Programa de Mejora de la Gestión Ambiental en la Pequeña y Mediana Industria ha sido diseñado e implementado.
 - R.3.1.1.5. Programa de Calificación y Registro Industrial ha sido ampliado y fortalecido.

- **Estrategia Derivada 3.1.2.: Establecimiento de Mecanismos de Apoyo a la Operación de Servicios Financieros para el Sector industrial**
 - R.3.1.2.1. Establecimiento de Fondo de Garantía apoyado con acciones de articulación.
 - R.3.1.2.3. Programa de Pro-Factoring Diseñado y en funcionamiento.
 - R.3.1.2.4. Fondos del Programa de Pro-Factoring Gestionados.
 - R.3.1.2.5. Programa de Pro-Factoring articulado e implementado.
 - R.3.1.2.6. Programa de Pro-Factoring evaluada su ejecución.

➤ **Estrategia Derivada 3.1.3.: Fortalecimiento de la Gestión Parques Industriales**

- R.3.1.3.1. Parques de Pequeñas y Medianas Industrias han sido creados y puestos en funcionamiento.
- R.3.1.3.3. Proyecto de Readequación y Fortalecimiento del Sistema de Administración de Parques ha sido diseñado, implementado y evaluado.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El éxito de cualquier plan no radica en su diseño, ni en su adecuada estructuración y/o conceptualización, sino en las posibilidades reales de que se implemente y, por vía de consecuencia, de que se alcancen los objetivos que en él fueron planteados. Más aún, la sola elaboración no puede enarbolarse como una victoria hasta tanto este no sea puesto en marcha y medidos sus resultados. Estas reflexiones parten del hecho de que es materia común, que muchas instituciones resaltan sus logros a partir del diseño de documentos estratégicos, tales como un plan, sin embargo, carecen de resultados concretos más allá de lo que la cotidianidad le permite.

El Plan Estratégico de PROINDUSTRIA (2011-2015), sin embargo, presenta determinadas características que lo hacen especial. Por ejemplo, la voluntad política expresada y demostrada por la Dirección General, y el compromiso establecido con lo que en el plan se definió, ofrecen serias garantías y elevan las posibilidades de su ejecución. Por demás, la amplia participación y el involucramiento de los propios actores en la definición de su futuro institucional, aleja las dudas de que su ejecución no sea apoyada.

Así también, la consistencia del Plan Estratégico de PROINDUSTRIA (2011-2015) con la Estrategia Nacional de Desarrollo, con el Plan Nacional de Competitividad Sistémica y con el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (2010-2013), revela no sólo la idoneidad de este plan estratégico, sino también las posibilidades de encontrar apoyo para su ejecución, seguimiento y evaluación.

La visión integral y unificada del Plan Estratégico es otro de los puntos luminosos que en él se revelan, y esto fue fruto del proceso de socialización que se realizó durante las diferentes fases de la elaboración de dicho plan.

Un elemento adicional que se destaca aquí, es el hecho de que es la primera vez que PROINDUSTRIA elabora un Plan de Desarrollo, tipo Plan Estratégico, lo que indica que la institución avanza en cuanto a la visualización de su futuro y las intenciones que tiene de colocarse en un estadio superior de su desarrollo organizacional y fortalecimiento institucional.

Finalmente, varias recomendaciones serían útiles a los fines de potencializar el valor real de este plan estratégico. La primera de ellas va en el sentido de definir e implementar, a la par con el plan, un Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico, el cual deberá posibilitar

la medición, paso a paso, de los resultados que se vayan obteniendo, así como la evaluación de la validez de los indicadores establecidos.

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.

Las recomendaciones más importantes, sin embargo, van en el orden de los cambios sustantivos que es necesario realizar a lo interno de PROINDUSTRIA, a los fines de adecuar su estructura y esquemas de funcionamiento a los objetivos y contenido del Plan Estratégico. En esa línea, convendría, entonces, pensar en las siguientes líneas de acción:

- Diseñar e implementar un Programa de Readecuación y Reestructuración Organizacional, a partir de lo cual se deberá: a) Establecer políticas y reglamentos internos; b) Revisar y/o readecuar los procesos y procedimientos internos; c) Redefinir los Perfiles de Puestos y la Descripción de Funciones; y d) Establecer una nueva estructura organizacional.
- 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.
- Diseñar e implementar, a la mayor brevedad, un Sistema de Planificación Estratégica e Inteligencia Institucional, lo cual implicara: a) Creación de una Unidad de Inteligencia y Planificación Estratégica; b) Capacitación del personal en diseño y elaboración de programas, planes y proyectos de desarrollo; c) Reclutamiento y evaluación del personal adscrito al área de planificación; y d) Establecimiento de un programa de desarrollo organizacional.
- Establecer un Sistema de Gestión para mejorar la Administración de los Parques Industriales que son regentados por PROINDUSTRIA.
- 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, se reitera que el Plan Estratégico de PROINDUSTRIA (2011-2015) 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 su expansión productiva, 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 (2010). Informe Preliminar de la Economía Dominicana, Enero-Junio 2010. Santo Domingo, R. D.
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2008). Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030. Santo Domingo, Republica Dominicana.
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2008). Plan Nacional Plurianual del Sector Publico 2010-2013. Santo Domingo, Republica Dominicana.
- Congreso Nacional (1990). Ley 8-90 sobre Fomento de las Zonas Francas. Santo Domingo, República Dominicana.
- Consejo Nacional de Competitividad (2007). Plan Nacional de Competitividad Sistémica de la Republica Dominicana. Santo Domingo.
- Godínez, V. y Máttar, J. (2009). La República Dominicana en 2030: hacia una nación cohesionada. Cepal. México.
- 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.

9. ANEXO

9.1. Anexo 1: Matriz General de Plan Estratégico de PROINDUSTRIA (2011-2015).