



**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
2012-2017
CONSEJO NACIONAL DE ZONAS FRANCAS DE EXPORTACION**



Índice

Introducción.....	3
I. Situación Actual del Sector Zonas Francas de la República Dominicana	4
1.1 Breve Historia	4
1.2 Evolución reciente del sector	5
1.3 Comportamiento de los principales subsectores productivos: auge, crecimiento sostenido y resurgimiento.	7
1.4 Principales Obstáculos para el Desarrollo y Crecimiento de las Zonas Francas	9
1.5 Análisis DAFO del sector de Zonas Francas	12
II. El Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación: organismo responsable del Fortalecimiento y Desarrollo de las Zonas Francas	13
2.1 Base Legal y Funciones	13
2.2 Mejoramiento continuo y Liderazgo	14
2.3 Apoyo Institucional al Sector y la Estrategia Nacional de Desarrollo (END)	15
2.4 Situación Económica y Financiera	18
2.5 Hacia una estrategia para las zonas francas fundamentada en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END)	18
2.5 Análisis DAFO del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación	20
III. Marco Estratégico	21
3.1 Misión, Visión y Valores.	21
3.2 Ejes Estratégicos y Estrategias	24
IV. Objetivos Estratégicos, Indicadores y Resultados.....	27
V. Objetivos Estratégicos y Actividades	31

Introducción

En la República Dominicana, pocos sectores económicos poseen la doble capacidad de generar empleos productivos en toda la geografía nacional, y de financiar, a la vez, las cuentas externas del país. A partir de los años ochenta, el turismo y las zonas francas han asumido este rol con significativo éxito. Sin embargo, las zonas francas lograron un objetivo adicional: impulsar la transferencia tecnológica y la innovación industrial en el país.

Después de 40 años de implementación del régimen de zonas francas, los mercados internacionales siguen ofreciendo grandes oportunidades para el desarrollo del sector, pero también grandes retos. Desde hace varios años, los países han venido experimentando cambios significativos en sus relaciones comerciales; las reglas y paradigmas cambian con rapidez y los actores son más numerosos. La crisis que sacudió a la economía mundial durante los años 2008 y 2009, produjo la mayor caída en el comercio mundial en más de 70 años. Estos cambios impulsaron la reformulación de las estrategias de los mercados objetivos y los países competidores.

Por esta razón, los países y sus instituciones han debido diseñar o rediseñar planes que les dote de mayores capacidades para afrontar los nuevos desafíos y continuar la búsqueda del desarrollo económico y social sostenible.

El Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, como institución responsable de liderar el posicionamiento estratégico del sector de zonas francas de la República Dominicana, ha definido un marco de referencia que permite implantar las acciones y decisiones que han de materializar sus metas y objetivos, así como aprovechar las oportunidades, y superar con éxito los retos que se presentan.

Con la formulación del Plan Estratégico Institucional 2012-2016, hemos identificado el lugar al que queremos llegar, el cual se traduce en mayor bienestar social y económico para el país y los grupos de interés en este sector de la economía nacional; las acciones contenidas en el presente Plan y el logro de sus metas y objetivos, identifican el camino para consolidar a las zonas francas como “el sector exportador de mayor dinamismo de la República Dominicana.”

I. Situación Actual del Sector Zonas Francas de la República Dominicana

1.1 Breve Historia

Las zonas francas inician su desarrollo en la República Dominicana en el año 1969 con la instalación de la Zona Franca de La Romana, la cual fue impulsada por la Empresa Multinacional Gulf and Western Americas Corporation, que venía operando fundamentalmente en el sector azucarero. No es casual que el desarrollo y la administración de esa primera Zona Franca Industrial fuesen realizados por una entidad transnacional, pues no existía en el país el conocimiento ni la experiencia sobre este tipo de desarrollo industrial para la atracción de inversiones.

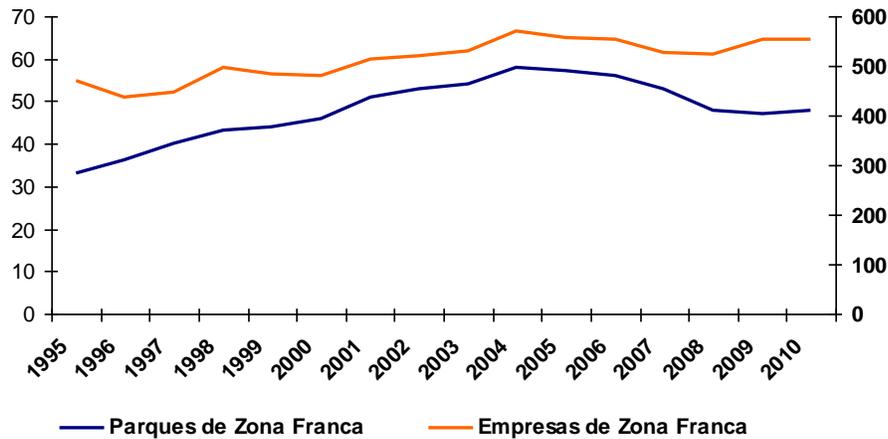
La segunda zona franca nace en el año 1972, en la provincia de San Pedro de Macorís, con el auspicio del sector público a través de la Corporación de Fomento Industrial (CFI), entidad descentralizada del Estado que fue encargada de su administración y operación. En 1973 se crea la Zona Franca Industrial de Santiago de los Caballeros. Instituida por Decreto, se diferencia de la Zona Franca de San Pedro de Macorís porque la administración y operación de la misma fueron delegadas en una corporación sin fines de lucro, creada al efecto y bajo la dirección de un grupo de empresarios de la región.

A partir del año 1973 las tres zonas francas existentes comienzan a crecer de manera sostenida. Es así como en la década de 1973 – 1983, las empresas establecidas pasaron de 15 a 101. El auge de la demanda de naves industriales prosiguió con mayor intensidad durante los años 1986, 1987 y 1988, cuando la República Dominicana registró el proceso de instalación de zonas francas más importante en el área del Caribe y Centroamérica, superando a todas las naciones del área.

En el año 1984, las autoridades económicas deciden abandonar el control de cambio extranjero y caminar hacia una tasa cambiaria regida por un mercado libre que entró en vigencia plena en el año 1985. En el mismo año, entra en vigencia La Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC), programa implementado por el gobierno de los Estados Unidos, a través del cual se le otorgan tratamientos arancelarios preferenciales a los productos procedentes de los países de la región del Caribe y Centroamérica.

Desde sus inicios, el programa de zonas francas de República Dominicana demostró ser una alternativa efectiva y rentable para las empresas extranjeras, principalmente por la cercanía del país a los Estados Unidos. Estos centros de producción permiten que compañías extranjeras y locales puedan establecer operaciones y se beneficien de incentivos impositivos, arancelarios y aprovechan al máximo las preferencias de accesos de la referida Iniciativa. Hoy en día operan en el país un total de 64 parques de zonas francas, diseminados en todo el territorio nacional, los cuales, conjuntamente con las zonas francas especiales, albergan alrededor de 635 empresas y aportan más de 160,000 empleos directos.

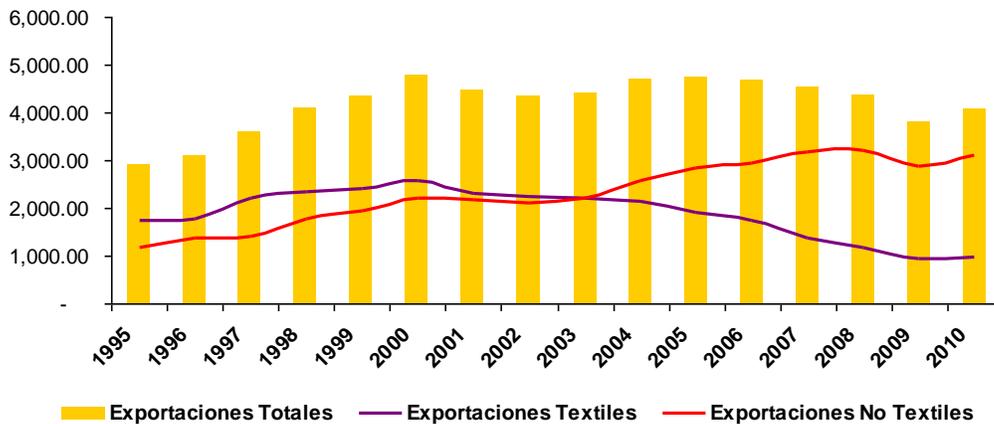
**Gráfico No. 1.: Evolución del Número de Parques y Empresas del Sector Zonas Francas de la República Dominicana
Años 1995 - 2010**



1.2 Evolución reciente del sector

La dinámica histórica de rápido crecimiento y desarrollo que había exhibido el sector durante los años ochenta y noventa, fue interrumpida en el año 2005, como resultado de la finalización del Acuerdo sobre Textiles y Vestidos (ATV) de la Organización Mundial del Comercio (OMC). En ese orden, la eliminación del Sistema Multilateral de Cuotas textiles ocasionó un desplazamiento del comercio mundial, afectando sensiblemente las exportaciones del sector. Esto trajo como consecuencia la pérdida de 77,235 empleos directos durante el período 2005-2009, registrándose un decrecimiento en esta variable de 40.6%. Es preciso aclarar que en el año 2005, cerca de un 50% del empleo se localizaba en el subsector de textiles y confecciones.

**Gráfico No. 2.: Evolución de las Exportaciones del Sector Zonas Francas de la República Dominicana, En millones US\$.
Años 1995 - 2010**



Fuente: CNZFE

Asimismo, la crisis experimentada por el sistema financiero dominicano durante el año 2003, distorsionó significativamente los costos operativos de las empresas de zona franca, evidenciándose en los años subsiguientes una reducción de su capacidad competitiva con respecto a las empresas que operan bajo regímenes especiales en otros países de la Región.

Como resultado, el aporte de las zonas francas al Producto Interno Bruto del País, disminuyó drásticamente en la presente década, al pasar de 7.5% en el año 2003, a 3.0% en el año 2010.

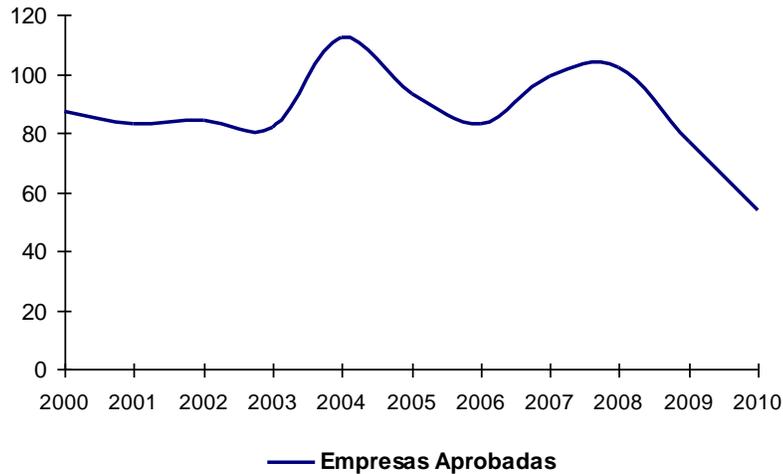
No obstante, en el mismo año 2010, las zonas francas comenzaron a evidenciar un comportamiento positivo en sus principales variables. En dicho año, el valor de sus exportaciones ascendió a US\$ 4,080.10 millones, registrando un crecimiento aproximado de un 7.6% con relación al año 2009. Asimismo, se registró un total 121,001 empleos directos, para un crecimiento de 7.6%; y se generaron divisas por US\$1,123 millones, evidenciándose un incremento de 17.1%.

Del mismo modo, durante el primer trimestre del presente año 2011, las exportaciones totales del sector ascendieron a un total de US\$ 1,018.9 millones, experimentando un crecimiento de 13.1%, con respecto al período enero-marzo 2010, según datos publicados por el Banco Central de la República Dominicana en su “Informe de Resultados Preliminares de la Economía Dominicana Enero-Marzo 2011”. En el Informe se destaca también el aporte del sector de zonas francas al Producto Interno Bruto (PIB) el cual experimentó un incremento de 10.3% con respecto al mismo período del pasado año, lo que evidencia un proceso de recuperación del sector, con respecto al período 2005-2009. Este repunte obedece en cierta medida al incremento de la demanda en los países desarrollados, como resultado de su recuperación económica, así como a los cambios económicos estructurales acontecidos en grandes países competidores, como es el caso de China, donde los incrementos en los costos laborales, y un nuevo enfoque de los incentivos hacia el consumo local, han reducido la competitividad de sus exportaciones.

Por otra parte, los flujos de inversión hacia el sector también evidenciaron un comportamiento positivo, considerando que el mismo fue receptor del 7.2% del total de nuevas inversiones extranjeras atraídas por la República Dominicana en el primer trimestre del año 2011.

Por su parte, el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación aprobó un total de cincuenta y cuatro (54) nuevas empresas de zona franca durante el año 2010. Para el desarrollo de sus actividades productivas, dichas empresa estimaron efectuar una inversión de RD\$ 3,317 millones, una generación de divisas por concepto de gastos locales ascendentes a la suma de US\$ 15.8 millones, y la generación de 6,630 empleos directos.

**Gráfico No. 3.: Empresas aprobadas por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación
Años 2000 - 2010**



1.3 Comportamiento de los principales subsectores productivos: auge, crecimiento sostenido y resurgimiento.

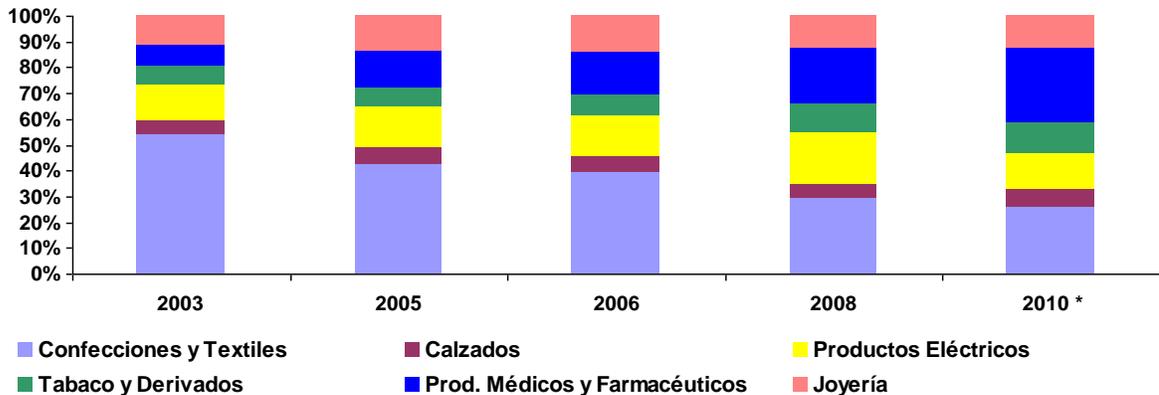
Con respecto a los principales sub-sectores de exportación, es preciso notar los importantes cambios ocurridos en el sector durante los últimos años. Como resultado del proceso de diversificación de las zonas francas, impulsado por factores externos citados y otros factores internos caracterizados por una reorientación de la estrategia de atracción de inversiones hacia sectores de mayor valor agregado, en el año 2009 el subsector de productos médicos y farmacéuticos se convirtió en el principal rubro de exportación, no solo del sector de zonas francas, sino de toda la República Dominicana. Más aún, en el Gráfico No. 3, se puede observar que en la actualidad, dicha actividad representa el 26% de las exportaciones totales del sector, evidenciando un crecimiento del 231% del valor de las exportaciones en el período 2005-2010. En el año 2010, las exportaciones de productos médicos y farmacéuticos alcanzaron la cifra de US\$ 1,064 millones, experimentando un crecimiento de 7% con respecto al año 2009.

En términos de capacidad de generación de empleos, las empresas pertenecientes a este subsector -intensivo en mano de obra- poseen en promedio un total de 610 empleos, convirtiéndose así en la actividad de mayor capacidad relativa de generación de empleos en el sector de zonas francas. Esto revela *el alto valor estratégico* de este subsector para la formulación y desarrollo de las políticas de promoción de las zonas francas.¹ El crecimiento de esta actividad ha compensado en cierta medida la reducción

¹ En la actualidad, en el subsector opera un total de veintidós (22) empresas que en conjunto generan 14,633 empleos (12% del total de empleos del sector).

de los empleos del subsector de confecciones textiles, cuyas empresas en promedio generan un total de 349 empleos.

Gráfico No.3: Participación de las Exportaciones de los Principales Subsectores Productivos de Zonas Francas
Años 2003-2010
(Datos en millones de US\$)



Fuente: CNZFE

Por otro lado, es preciso destacar la reciente tendencia de crecimiento del subsector de **Servicios**, liderado principalmente por el establecimiento de empresas de servicios, como los “call centers” y los “contact centers”; procesamiento de datos y los servicios profesionales. La expansión de dicho subsector ha sido impulsada por la creciente tercerización de las actividades empresariales (“outsourcing”). En el año 2004, las empresas de servicios representaban el 8.6% del total de empresas de zonas francas, mientras que ya en el año 2010 estas habían casi triplicado su participación, ocupando el 20.7% del total, y 10.8% del total de empleos en el sector. Según representantes de la industria, este subsector tiene una gran capacidad de crecimiento en el futuro inmediato, sin embargo se afirma que la oferta local de capital humano cualificado para estas actividades, todavía es insuficiente para sustentar dicho crecimiento.

El Subsector de **manufactura de cigarros y procesamiento del tabaco** registró un crecimiento sostenido durante la pasada década. Durante el período 2003-2010, las exportaciones de cigarros experimentaron un crecimiento de un 55%, evidenciando tasas de crecimiento en todos los años, con la excepción del año 2009, cuando fue promulgada en EE.UU. la "Ley H.R. 3162 titulada *“Children’s Health and Medicare Protection Act of 2007”* mediante la cual se establecieron incrementos hasta un 300% en los impuestos internos aplicados a los cigarros y cigarrillos que son comercializados en dicho país, el cual es receptor de más de 80% de los cigarros exportados por la República Dominicana. Es preciso destacar que dicho sector se ha mantenido creciendo a pesar del clima político adverso a nivel internacional, y de recibir en diversos

mercados emergentes (por ej.: Rusia, Argentina, Brasil, México) un trato arancelario menos favorable que el que reciben otros países competidores.

Uno de los subsectores que ha resurgido para convertirse en el rubro de exportación de más dinámico crecimiento en los últimos dos años, es el subsector de **calzado y artículos de piel**. En el año 2010, las exportaciones del sector evidenciaron un crecimiento de 23% con respecto al año 2009, y un crecimiento de 6% interanual, lo que evidencia que dicho crecimiento va más allá de una simple recuperación post-crisis. Dicha tendencia continuó durante el primer trimestre del año 2011, exhibiéndose un magnífico crecimiento de 36%, con relación al período enero-marzo del año 2010. Este crecimiento, orientado por el crecimiento de la demanda en los Estados Unidos, ha tenido una importante respuesta local público-privada, mediante la firma de un Convenio Interinstitucional para la formación de cosedores de calzado ("handsewers") con el fin de sincronizar la capacidad productiva local con el rápido crecimiento de la demanda en los mercados internacionales.

Por otro lado, en el año 2010, por primera vez en los últimos ocho (8) años, las importaciones de textiles y confecciones textiles de los Estados Unidos procedentes de la República Dominicana, experimentaron un crecimiento de un 2%, según la Oficina de Textiles de los Estados Unidos (OTEXA). En el mismo año 2010, el subsector de **confecciones textiles**, registró un incremento de 3.29% en el valor de sus exportaciones totales. Más aún, en el período enero-mayo del año 2011, las exportaciones de textiles y confecciones crecieron en un 17.9%, impulsadas en gran medida, por la recuperación de la industria de confecciones en Haití después del terremoto que azotó dicho país en el año 2010. Hay que destacar, que dicho país se ha convertido en el segundo destino de las exportaciones textiles dominicanas, específicamente de tejidos que son fabricados en el país por Empresas Multinacionales, y otras locales, que han aprovechado el concepto de "plantas gemelas" desarrollando operaciones de costura en Haití, mientras que la fabricación de tejidos se realiza en la República Dominicana. En la actualidad, este subsector es el mayor generador de empleos en el sector de zonas francas, ocupando en el año 2010, el 35% de total de empleos del sector.

A pesar del desempeño positivo de los principales subsectores productivos de zonas francas, es preciso señalar como factor desventajoso, la alta concentración de los empleos en solo cinco actividades. Confecciones textiles, productos médicos, tabaco, servicios y calzado, ocupan el 80% del total de empleos del sector.

1.4 Principales Obstáculos para el Desarrollo y Crecimiento de las Zonas Francas

En términos generales, el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación ha identificado importantes elementos estructurales que limitan el crecimiento y el desarrollo del sector, señalando como número uno, la carencia de un marco legal

adecuado a las exigencias del entorno internacional. En la actualidad, el marco legal vigente de las zonas francas se encuentra en un proceso de desfase, considerando los grandes cambios internacionales sucedidos a partir del año 1990, por lo que el mismo necesita incorporar las nuevas tendencias y elementos innovadores presentes en los negocios internacionales; además de responder a los requisitos del Sistema Multilateral del Comercio. Asimismo, un nuevo marco legal restauraría y consolidaría un clima de negocios pro-competitivo para las zonas francas en nuestro país.

Actualmente, y desde hace aproximadamente cuarto (4) años, representantes de los sectores público y privado vinculados a las zonas francas en la República Dominicana, discuten la adecuación del marco legal de las zonas francas, mientras que expertos² enfatizan que la incertidumbre en torno a la aprobación de un nuevo marco legal para las zonas francas, socava los esfuerzos del país para atraer inversión extranjera.

Aunque diversos Organismos Internacionales han reconocido que el programa de zonas francas de la República Dominicana -junto a los de México y Costa Rica- es uno de los más dinámicos del mundo en términos de desarrollo exportador y facilitación del comercio estos han señalado la falta de **encadenamientos productivos** entre las zonas francas dominicanas y la industria manufacturera local³, como uno de los principales obstáculos al desarrollo del sector. Esto ocurre principalmente por la inexistencia de proveedores substanciales en el país, lo que ha obligado a las zonas francas a importar el 99% de sus materias primas y componentes, incurriendo así en altos costos de transporte, seguros, cargos aduanales, entre otros, extendiéndose a la vez los tiempos de respuesta a las órdenes de producción.

Por otra parte, una de las razones por la que el programa de zonas francas de República Dominicana no ha podido desarrollar un proceso de escalonamiento tecnológico similar al de otras zonas francas en Asia y Latinoamérica, se debe a la concentración de la capacitación en sectores tradicionales (textiles, calzados, componentes eléctricos, etc.), descuidándose así sectores emergentes que requieren mano de obra especializada en áreas tales como: ingeniería de software, robótica y otras tecnologías de la información, lo que evidencia cierta **lentitud en el aprendizaje y proliferación de actividades de alto contenido tecnológico**.

Además de las barreras previamente señaladas, se han identificado fallos estructurales en los siguientes aspectos:

1. **Servicios logísticos poco competitivos**, principalmente ligados a los altos precios del transporte internacional y a la baja calidad de los servicios aduanales y portuarios. Aunque en los últimos años, la República Dominicana ha mejorado

² Ver informes de apoyo a la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) realizados por el Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard (HARVARD-CDI), y el de Comisión Internacional para el Desarrollo Estratégico de la República Dominicana, liderado por el prominente pensador francés, Jaque Attali.

³ Ver CEPAL 2008, Banco Mundial, 2008.

- substantialmente su infraestructura logística y los servicios aduanales, lo cual ha sido reconocido por los mismos importadores y exportadores mediante encuestas realizadas para informes y estudios internacionales⁴, sin embargo, los mismos estudios sugieren que diversos aspectos logísticos vinculados con el transporte internacional (precios poco competitivos) y con la competencia y calidad de los servicios logísticos (operadores de transporte costosos y monopólicos, insuficientes opciones para almacenaje, corretaje de aduanas ineficiente y extensas inspecciones gubernamentales) continúan limitando el desarrollo del comercio exterior en el país.
2. **Alto costo de la energía eléctrica**, el cual que continúa siendo uno de los más. Según datos ofrecidos por la Distribuidora de Electricidad del Sur, S.A. (DELSUR) de El Salvador, con respecto a la tarifa eléctrica en Centroamérica, el promedio del costo se encuentra en el rango de 0.13 – 0.16 US\$/Kw, (excepto Panamá) mientras que en la República Dominicana, el costo de la energía es de 0.19 US\$/Kw. Ver si podemos tener su impacto versus los demás costos operativos, sin incluir lo laboral)
 3. Ausencia de **servicios financieros especializados** para operaciones de comercio exterior. El *Global Competitiveness Report 2009*, señala el acceso a financiamiento como uno de los factores más problemáticos para hacer negocios en la República Dominicana. Si bien ya en el país existen algunos servicios financieros sofisticados, tales como: "leasing", "factoring" (gestión externa de cobros a corto plazo) o "forfaiting" (gestión externa de cobros a largo plazo), estos todavía se encuentran en su fase inicial de desarrollo, por lo que no cubren grandes transacciones internacionales y generalmente se concentran en pocos mercados. Las necesidades de estos instrumentos de financiamiento, han cobrado mayor relevancia después de la llegada de la modalidad de producción de "Paquete completo" mediante la cual se exigió a las empresas mayor participación en la cadena de suministro.
 4. **Carga Social y Legislación Laboral**. Diversos estudios señalan que actualmente las empresas de la República Dominicana poseen una carga social (seguros, riesgos, bonificaciones, recreación) ascendente a un 64.88%, lo cual representa más del doble de la carga social de algunos países centroamericanos. Asimismo, el Código Laboral dominicano establece un conjunto de disposiciones que producen un incremento substancial en el costo laboral de las empresas de zonas francas. Un ejemplo de esto es el pago de la Cesantía, el cual prevé una retribución equivalente a Veintitrés (23) día laborables de salario, lo cual es notablemente superior al del resto de los países de la región de Centroamérica, incluyendo a México.

⁴ Ver *Logistic Performance Index* (Banco Mundial) 2008 Vs. 2010.

1.5 Análisis DAFO del sector de Zonas Francas

	Debilidades	Fortalezas
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Alta concentración de las actividades productivas. - Lentitud en la proliferación de actividades de alto contenido tecnológico - Falta de encadenamientos productivos con la industria manufacturera local. - Oferta insuficiente de mano de obra de alta calificación. - Marco legal desfasado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia técnica acumulada y conocimiento de los mercados internacionales. - Centro nacional de Transferencia de tecnologías. - Calidad de la Infraestructura. - Capacidad de incidencia en procesos de formulación e implementación de políticas. - Alta capacidad de generación de empleo.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Erosión de ventajas comparativas de algunos países emergentes. - Atracción de inversiones en nuevos sub sectores productivos líderes (medical devices, call centers, calzado, etc). - Implementación de energías renovables. - Instalación de centros de innovación, I+D, e institutos de capacitación tecnológica. - Mayor aprovechamiento de los esquemas de comercio preferencial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de las exportaciones de países emergentes. (nuevas preferencias comerciales) - Prolongación de la recesión económica de los países desarrollados. - Inestabilidad de los indicadores macroeconómicos (tipo de cambio, tasas de política monetaria) - Proliferación de Servicios logísticos monopolísticos y poco competitivos - Alto costo de la energía eléctrica. - Clima político y legislativo no favorable para la industria del cigarro y el tabaco - Carga social y legislación laboral.

II. El Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación: organismo responsable del Fortalecimiento y Desarrollo de las Zonas Francas

2.1 Base Legal y Funciones

El Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación fue creado mediante el Decreto No. 507 en el mes de diciembre del año 1978, con el objetivo de promover las Zonas Francas Industriales y elevar al Poder Ejecutivo recomendaciones acerca de la política a seguir en este subsector de la economía.

Más tarde, este Decreto tiene modificaciones hasta arribarse en abril de 1983, al Decreto No.895, el cual define las funciones del Consejo, y amplía las áreas de influencia del mismo, otorgándole entre otras responsabilidades, la facultad para aprobar las exoneraciones del pago de derechos de importación correspondientes a materiales, equipos y maquinarias requeridas para la instalación y operación de las operadoras y las empresas usuarias de las zonas francas.

Mediante el Decreto No. 402-87, del 2 de agosto de 1987, el Consejo Nacional de Zonas Francas, fue facultado para distribuir las cuotas textiles del país.

El 30 de junio del 1988, el Poder Ejecutivo emite el Decreto No. 310-88, que otorga al Sector Privado, dentro del Consejo, participación completa en sus deliberaciones, al conferirle voz y voto a varios representantes de las operadoras y de las Asociaciones de usuarios de las zonas francas industriales del país.

En fecha 15 de enero del 1990 es promulgada la Ley 8-90, mediante la cual se agrupa el conjunto de legislación dispersa, se crea la Dirección Ejecutiva del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación y se amplían las funciones y obligaciones del mismo.

En el Artículo 19 de la Ley 8-90, se establece que la reglamentación y aplicación de dicha ley estará bajo la responsabilidad del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, el cual tendrá las siguientes funciones:

- a.-** Conocer, evaluar y recomendar al Poder Ejecutivo la instalación de Zonas Francas de Exportación, tal y como se establece en el Capítulo Tercero de la Ley 8-90.
- b.-** Conocer, evaluar, aprobar o rechazar, las solicitudes de permisos de instalación de empresas en Zonas Francas, y las renovaciones correspondientes cuando hayan cesado los períodos de autorización u operación de las ya instaladas.

c.- Delinear una política integral de promoción y desarrollo del sector de Zonas Francas.

d.- Participación en las negociaciones, acuerdos, tratados, etc., nacionales y extranjeros, que se relacionen con las operaciones y actividades de las Zonas Francas de Exportación; así como llevar las estadísticas, procedimientos y controles necesarios a fin de dar cabal cumplimiento a las negociaciones y acuerdos concertados.

e.- Reglamentar y definir las relaciones entre las operadoras y las empresas de Zonas Francas, así como de éstas y el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación u otra entidad cuyas actividades se relacionen estrechamente con el funcionamiento de las Zonas Francas de Exportación.

f.- Velar por el estricto cumplimiento de esta Ley y de las disposiciones legales que sean dictadas sobre la materia, y tomar las medidas de lugar en caso de violación a las mismas.

2.2 Mejoramiento continuo y Liderazgo

En términos generales, el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, ha recibido históricamente una retroalimentación positiva acerca de los servicios que son facilitados al sector. No obstante, la institución es consciente de que *existen oportunidades de mejora en sus procesos internos*, por lo que la misma se ha embarcado en un proceso de mejoramiento continuo mediante la implementación del reconocido modelo de calidad "Common Assesment Framework" (CAF, por sus siglas en inglés) especialmente diseñado para instituciones del sector público.

Como resultado, en el año 2009, la institución fue galardonada con el Premio Nacional de Calidad a las prácticas promisorias, por sus innovaciones en la aplicación de tecnologías de la información en los servicios; y en el año 2010, recibió la Medalla de Bronce en el marco del mismo Premio.

En fin, el camino recorrido por la institución en la búsqueda de la calidad y el mejoramiento continuo, se basa en la creencia de que solo se puede guiar al sector de zonas francas hacia el fortalecimiento y el desarrollo, si se cuenta con una institución moderna e innovadora con procesos transparentes y eficientes orientados hacia las necesidades de los usuarios.

Por otra parte, el Consejo ha sido señalado como una institución con gran capacidad para construir diálogos productivos con el sector privado, así como de responder apropiadamente a las demandas de nuevos y actuales inversionistas de zona franca, creando sinergias con las instituciones con capacidad de apoyar el fortalecimiento de la

competitividad del sector. En ese sentido, el *Informe de apoyo a la Estrategia Nacional de Desarrollo* elaborado por el *Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard*, señala al Consejo como una institución *modelo* que emula el concepto de "institución de banda ancha" las cuales se caracterizan por mantener una comunicación fluida y abierta con los sectores que regulan.

Por esta razón, las estrategias empleadas por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación para alcanzar sus objetivos estratégicos, deben de cimentarse en su gran capacidad de concertación política y de formulación de alianzas estratégicas con instituciones claves.

2.3 Apoyo Institucional al Sector y la Estrategia Nacional de Desarrollo (END)

Durante los últimos años, el Consejo ha puesto de manifiesto su liderazgo social, político y económico a los fines de promover la consolidación de un clima de negocio pro-competitivo y favorable para el desarrollo del sector. Asimismo, la institución ha impulsado la puesta en marcha de iniciativas que han reducido el impacto negativo de factores internos y externos que llevaron al sector de zonas francas hacia la recesión experimentada durante los años 2005-2009.

En ese sentido, dentro de los principales logros obtenidos por el Consejo a favor de la *competitividad* del sector, se pueden citar:

- Designación de usuarios no regulados, por parte de la Superintendencia de Electricidad, a los operadores de parques de zonas francas. Actualmente, más de 25 parques gozan de la categoría de usuario no regulado.
- Creación de un Fondo de RD\$1,200,000,000.00 para ser destinado a préstamos requeridos por las empresas que operan bajo el régimen de zonas dedicadas a la actividad de confecciones textiles y calzados.
- Reducción de un 25% en el precio de las rentas de alquiler de edificaciones, en la Zona Franca Industrial de Santiago.
- A través del Ministerio de Hacienda, se establecieron autorizaciones de exoneraciones de impuestos para la adquisición de combustibles que van directamente integrados al proceso industrial.
- Emisión del Decreto 552-07 que dispuso la creación un Fondo para la Preservación y Creación de Empleos en el Sector de Zonas Francas.

En materia legislativa, la organización ha liderado importantes iniciativas, dentro de las que se encuentran:

- Emisión de la Ley 56-07 que declara de prioridad nacional los sectores pertenecientes a la cadena textil, confecciona y accesorios; pieles, fabricación de calzados de manufactura de cuero.
- Aprobación de la Ley 187-07, que modifica el Código de Trabajo y libera a las empresas de zonas francas del pago por concepto de prestaciones laborales y/o liquidación, de las sumas otorgadas anualmente a los trabajadores de zonas francas hasta el 1ro. de enero del año 2005.
- En virtud de las disposiciones del Decreto 468-06, de fecha 6 de octubre del 2006, el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, en coordinación con ADOZONA y expertos internacionales, elaboró el anteproyecto de Ley para el Fortalecimiento de la Competitividad de las Zonas Francas, el cual sustituiría la Ley 8-90 de Zonas Francas, con el objetivo de dotar al sector de un marco legal moderno, eficaz y consistente con los requerimientos de los acuerdos regionales y de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

En el ámbito de las negociaciones comerciales, la institución ha enfatizado el aprovechamiento de los esquemas preferenciales vigentes, participando activamente en nuevas negociaciones, así como en procesos de implementación y actualización de los esquemas vigentes. Igualmente, se ha procurado diversificar y mejorar los niveles actuales de acceso a mercados a través de un conjunto de acciones, dentro de las que se destacan:

- Gestiones ante la Oficina del Representante Comercial de Estados Unidos para lograr el inicio del mecanismo de Acumulación Textil con México, el cual entró en vigencia a partir del mes de junio del año 2008 y la aprobación en el Congreso de los Estados Unidos del Programa “2 x 1”, el cual beneficia a las empresas dedicadas a manufacturar confecciones textiles en el país.
- Participación activa en las Misiones Técnicas que viajaron a la ciudad de Washington, D.C., Estados Unidos, con el objetivo de concluir algunos temas referentes al DR-CAFTA, específicamente relacionadas a correcciones técnicas a las reglas que origen que inciden principalmente en el comercio de textiles y confecciones.
- Designación del Consejo Nacional de Zonas Francas como organismo coordinador de la Comisión encargada de negociar mejores reglas de acceso a mercados para productos de tabaco en mercados emergentes, dentro de los que se encuentran países como: Brasil, Rusia, México y Argentina. Hasta el momento, se han logrado avances significativos en los mercados de Rusia y Argentina.

- En su calidad de Miembro de la Comisión Nacional de Negociaciones Comerciales, el Consejo participó en más de treinta (30) reuniones convocadas para tratar asuntos comerciales internacionales relacionados con la OMC, EPAS, COTONOU, CARICOM, DR-CAFTA, Taiwán, México, Canadá y otros temas internacionales.
- En coordinación con la Misión dominicana en Ginebra, Suiza, se logró que la Organización Mundial de Comercio (OMC) haya procedido a otorgar la prórroga para que el país continúe facilitando los incentivos al Sector de Zonas Francas, hasta el año 2015. (Agosto 2004-Diciembre 2007).

Mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con importantes instituciones del Gobierno dominicano, el Consejo ha logrado poner en marcha significativos programas de apoyo al desarrollo de la competitividad del sector, dentro de los que se destacan:

- Acuerdo interinstitucional entre el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE), el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Asociación Dominicana de Zonas Francas, (ADOZONA), que establece la creación de una ventanilla expreso para la obtención de autorizaciones, constancias y permisos ambientales de proyectos que sean sometidos por las empresas u operadoras de zonas francas.
- Convenio de Cooperación Interinstitucional para el desarrollo de la eficiencia energética y ecológica de las zonas francas en la República Dominicana, firmado por Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE), la Comisión Nacional de Energía (CNE), y la Asociación Dominicana de Zonas Francas (ADOZONA), mediante el cual se proporcionará asistencia técnica y asesoría en eficiencia energética, y se desarrollarán los estudios necesarios a fin de determinar la viabilidad para la implementación de proyectos de eco-eficiencia y optimización energética en diferentes parques de las zonas franca del país, iniciando un plan piloto de eficiencia en Zona Franca de Santiago.
- Convenio para la Formación de Cosedores de Calzado a Mano, suscrito por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, el Ministerio de Trabajo, el INFOTEP, y la Asociación de Empresas de Zonas Francas de Santiago.

Es importante señalar los resultados obtenidos por la Comisión Tripartita Gobierno-Empresarios-Trabajadores para el Bienestar de los Trabajadores de Zona Franca, de la cual la institución es miembro oficial, dentro de los cuales se pueden citar: la firma de un acuerdo con COPRESIDA para implementar programas de prevención del SIDA y la instalación de Boticas Populares o Farmacias del Pueblo (PROMESE-CAL) en los parques de zona franca.

En materia de cooperación internacional, en el año 2010, el Consejo organizó

exitosamente en nuestro país, la “XIV Conferencia Latinoamericana de Zonas Francas”, la cual contó con la participación de más de 600 representantes de las zonas francas de más de 20 países, y también con la asistencia del excelentísimo Señor Presidente de la República, Doctor Leonel Fernández.

Del mismo modo, la institución ha organizado y/o participado en decenas de ferias y misiones comerciales de promoción del sector de zonas francas, y particularmente, la Directora Ejecutiva ha acompañado al Señor Presidente de la República en importantes misiones hacia mercados emergentes, dentro de los que se encuentran: Rusia, Brasil, La India, entre otros.

2.4 Situación Económica y Financiera

Desde sus inicios, el Consejo Nacional de Zonas Francas de exportación ha financiado sus actividades mediante los ingresos obtenidos por el pago de los servicios facilitados a los usuarios del sector de Zonas Francas. Sin embargo, a partir del año 2004, la institución comenzó a recibir recursos presupuestarios por parte del Poder Ejecutivo para el financiamiento de proyectos específicos vinculados con la modernización de la institución, y el desarrollo del sector. También, es preciso destacar que a partir del año 2004, los ingresos de la institución se vieron afectados por la reducción de la actividad económica del sector de zonas francas, por lo que los aportes del Gobierno Central a la institución se han incrementado de forma moderada.

Sin embargo, como resultado de una gestión financiera sostenible y adecuada a la evolución del sector, a partir del año 2008 la institución comenzó a recibir saldos positivos en sus ingresos propios, experimentando en el año 2009, un incremento del 4.43%, y de 6.39% en el año 2010.

En el año 2010, la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) asignó a la institución la suma RD\$41,196,864 provenientes de recursos del Fondo General, asignándose la suma de RD\$13,205,738, como aportes de capital; RD\$27,991,126, para aportes corrientes; y RD\$98,000,000, como aportes de fondos propios, equivalente a un total general de RD\$139,864,000.00, tal y como fue incorporado el Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF). Como se evidencia, aproximadamente un 60% de los recursos presupuestarios de la institución provienen de los servicios facilitados a los usuarios de zonas francas, mientras que el 30% restante, proviene de asignaciones presupuestarias del Poder Ejecutivo.

2.5 Hacia una estrategia para las zonas francas fundamentada en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END)

A partir del año 2007, la República Dominicana inició un proceso de concertación nacional a los fines de construir una Estrategia de Desarrollo (END) que permita que nuestra nación se convierta en "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".

Para el Consejo es de vital importancia alinear sus acciones con la Estrategia Nacional de Desarrollo. Por esta razón "una inserción competitiva en la economía global" forma parte de la visión y los objetivos estratégicos establecidos en este Plan.

Más aún, la END ha establecido objetivos estratégicos que son exactamente compatibles con las aspiraciones del sector de zonas francas, dentro de los que se encuentra el objetivo estratégico **3.15.: "Impulsar el desarrollo exportador sobre la base de una inserción más competitiva en los mercados internacionales dinámicos"**.

Asimismo, dentro del objetivo general de "Empleo Decente" la estrategia incorpora el objetivo específico **3.12.: "Propiciar mayores niveles de inversión , tanto nacional como extranjera, en actividades de alto valor agregado y capacidad de generación de empleo decente,** el cual a su vez incorpora en su última versión, una línea de acción orientada a "Impulsar e identificar acciones que aumenten la competitividad de los parques de zonas francas y aumenten el valor agregado de su oferta exportable, en un marco de cumplimiento de los acuerdos internacionales suscritos por la República Dominicana", con lo que la END reconoce el rol protagónico que juegan las zonas francas en la atracción de Inversión Extranjera Directa, y en la generación de empleos.

2.5 Análisis DAFO del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación

	Debilidades	Fortalezas
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficientes niveles de coordinación e integración en los flujos de información interdepartamentales. - Ausencia de Unidad de Control de Calidad. - Lentitud en la implementación de medidas de mejora. - Infraestructura inadecuada (baños, parqueo, ascensores, recepción) - Escasa documentación de procesos y procedimientos. - Falta de sistematización en las mediciones sobre el grado de satisfacción de los usuarios. - Inadecuada estructura de la División de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora continua de procesos internos. - Comunicación fluida y óptima con sector privado y fácil acceso a la institución. - Alta capacidad de gestión de alianzas y consenso con el sector público. - Imagen positiva ante sectores productivos y la sociedad (reconocimientos) - Liderazgo. - Equipos y recursos tecnológicos suficientes y adecuados. - Incentivos a los Recursos Humanos
	Amenazas	Oportunidades
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Insostenibilidad financiera. - Falta adecuación del marco legal. - Falta coordinación entre la política fiscal y las políticas de desarrollo - Cambio de la autoridad del Poder Ejecutivo. - Reducción de los recursos provenientes del Poder Ejecutivo, como resultado de la implementación de medidas de austeridad. - Dilación de proceso de adecuación de nuevo marco legal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento y diversificación de las acciones de promoción internacional - Fortalecimiento de las alianzas con instituciones claves (DGA, DGII) - Mayor seguimiento a los inversionistas durante el proceso de instalación de las empresas. - Automatización de los procesos de solicitud y pago de servicios facilitados a usuarios. - Aumento de los recursos presupuestarios mediante la facilitación de servicios a un mayor número de empresas de zonas francas.

III. Marco Estratégico

3.1 Misión, Visión y Valores.

Misión

Impulsar el desarrollo y la competitividad y del sector zonas francas de la República Dominicana, mediante la aplicación de políticas y acciones que le garanticen reglas claras y servicios eficientes a las empresas.

Visión

1. Las zonas francas son el sector exportador de mayor dinamismo de la República Dominicana y líder regional, el cual tiene un importante encadenamiento con el resto de la economía domestica y funciona con estricto apego a las disposiciones del comercio internacional y las normativas medioambientales.
2. Promueve la creación de capital humano y el desarrollo de nuevos mercados, mediante la identificación y atracción de inversiones que impulsen las exportaciones de alto valor agregado.
3. El fortalecimiento del sector zonas francas está sustentado en una institución moderna que promueve el mejoramiento continuo de sus procesos institucionales y el desarrollo humano, el fortalecimiento de su liderazgo, el compromiso, la innovación y la eficiencia en sus resultados.

Valores

Liderazgo

Es importante que la organización desarrolle un sólido liderazgo capaz de visualizar necesidades e influir en los demás para que, en forma voluntaria, se esfuercen en el logro de los objetivos. Un liderazgo que pueda generar los cambios estratégicos en la medida en que se necesiten, que conserve la flexibilidad y atribuya facultades, que impulse y promueva una cultura organizacional basada en valores.

Innovación

Innovar permanentemente nuestras estrategias, los métodos de trabajos, los procesos internos, como forma de realizar las adecuaciones internas que sean necesarias para la obtención de los objetivos estratégicos.

Capacitación e Información

La capacitación constituye uno de los aspectos clave del fortalecimiento interinstitucional, ya que aumenta la confianza de nuestro personal, desarrolla el sentido de progreso, elimina temores a la incompetencia o la ignorancia y contribuye en la formación de líderes; además facilita el estudio y análisis para políticas y decisiones estratégicas.

El manejo oportuno de información, su calidad, su incorporación al respaldo de decisiones gerenciales, es un desafío que ha ganado mayor relevancia para las organizaciones en el mundo globalizado de hoy, el de la sociedad de la información y la comunicación.

Es nuestro interés promover una mayor dotación de capacidades y conocimientos dentro de este contexto y en sentido amplio; no obstante, profundizaremos el conocimiento en sociedades y economías con relevancia estratégica para el fortalecimiento del sector.

Integridad

Valoramos las actuaciones éticas e intachables, la honradez y sinceridad de nuestro personal, de manera que podamos generar suficiente confianza en los grupos de interés y en el entorno laboral; promovemos el que nuestro personal admita con humildad y honestidad los errores y desaciertos como forma de mejorar, elevando su responsabilidad y profesionalidad.

Espíritu Crítico

Apoyamos la certeza de nuestras decisiones en el desarrollo del espíritu crítico y capacidad de análisis de nuestro personal; en sus dotes para discernir lo relevante y fiable de lo que no lo es.

Eficacia, Eficiencia y Calidad

Tenemos el compromiso de obtener los resultados esperados y cumplir con objetivos institucionales de manera oportuna y al menor costo posible, evaluando el desempeño laboral y adecuando los procesos de manera que la gestión adopte el mayor beneficio para los grupos de interés y el país.

Compromiso

Con los clientes al brindarle un servicio de calidad, con los planes y política de la nación, con el cuidado del medio ambiente y el desarrollo humano y social, con la estabilidad de las familias de nuestro personal.

Trabajo en Equipo

Nuestra institución fomenta la complementariedad de las capacidades individuales, la cooperación de todos sus miembros en procura de materializar los objetivos y metas institucionales de manera oportuna.

3.2 Ejes Estratégicos y Estrategias

EJE ESTRATEGICO: Una Institución Moderna y Eficiente.

Objetivo Estratégico 1

Estructurar una administración moderna y eficiente que promueva el desarrollo competitivo del sector, que actúe con ética y transparencia, orientada a la obtención de resultados, al servicio de la ciudadanía y del desarrollo nacional.

Estrategias Objetivo Estratégico

- 1.1 Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en una cultura organizacional de excelencia, que promueva el cambio y la innovación.
- 1.2 Modernizar los procesos internos de control y gestión, así como las instalaciones físicas y los equipos de trabajo con el fin de suministrar un servicio óptimo a todos los usuarios del sector y efficientizar las transacciones efectuadas con los proveedores de la institución.
- 1.3 Fortalecer las capacidades institucionales y su vinculación con las necesidades de los grupos de interés, mediante la profesionalización de nuestros recursos humanos y la incorporación de nuevas tecnologías.
- 1.4 Reforzar la estructura orgánica de la institución procurando mayor eficiencia y funcionalidad, mejorando la comunicación interna y externa, el control de los procesos y designando funciones.

EJE ESTRATEGICO: Mayor inserción y diversificación en los mercados globales.

Objetivo Estratégico 2

Fomentar las exportaciones y la inversión en el sector zonas francas, con énfasis en aquellas actividades de alto valor agregado y amplia capacidad de generación de empleo, y sobre la base de una inserción más competitiva y diversificada en los mercados internacionales dinámicos.

Estrategias Objetivo Estratégico

- 2.1 Estructurar e implantar un programa de promoción de inversiones y exportaciones, enfocado en países, mercados y empresas con amplio potencial de desarrollar negocios en la República Dominicana.
- 2.2 Establecer alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales vinculadas a la promoción de inversiones y exportaciones, y estudiar en conjunto el potencial del sector de zonas francas en mercados objetivos.
- 2.3 Desarrollar y aplicar herramientas de estudio e investigación que sirvan de apoyo a los procesos de identificación de oportunidades para la atracción de inversiones e incremento de las exportaciones, y orientar acciones de promoción dirigidas a su aprovechamiento.
- 2.4 Impulsar la concertación de nuevas negociaciones comerciales que favorezcan el crecimiento del sector y el desarrollo nacional, así como difundir las ventajas y oportunidades derivadas de los Tratados de Libre Comercio de los que República Dominicana es signataria.
- 2.5 Proveer asistencia especializada a las empresas de zona franca, a fin de fomentar el aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio, los programas preferenciales y otras ventajas competitivas de las que goza la República Dominicana.

EJE ESTRATEGICO: Desarrollo y Fortalecimiento de la competitividad

Objetivo Estratégico 3

Propiciar la consolidación de un clima de negocios pro-competitivo que contribuya con el crecimiento y desarrollo del sector de zonas francas en la República Dominicana.

Estrategias Objetivo Estratégico

- 3.1 Consolidar un mecanismo interno capaz de identificar y comunicar de manera oportuna a la alta gerencia, las necesidades competitivas del sector de zonas francas.
- 3.2 Liderar el proceso de adecuación del marco legal de las zonas francas, de conformidad con los acuerdos internacionales, y con las nuevas tendencias en los negocios globales.
- 3.3 Promover y establecer alianzas estratégicas y convenios con instituciones claves con potencial para incidir en el mejoramiento de las fuentes de ventajas competitivas del sector de zonas francas.
- 3.4 Reforzar el sistema institucional de recolección, análisis, procesamiento y difusión de los datos estadísticos relativos al desempeño del sector de zonas francas.
- 3.5 Propiciar la integración y el incremento del valor agregado de la oferta exportable de las zonas francas, mediante el establecimiento de enlaces industriales entre el sector de zonas francas y la industria manufacturera local.

IV. Objetivos Estratégicos, Indicadores y Resultados

EJE ESTRATEGICO: Una Institución Moderna y Eficiente.				
Objetivo Estratégico 1				
Estructurar una administración moderna y eficiente que promueva el desarrollo competitivo del sector, que actúe con ética y transparencia, orientada a la obtención de resultados, al servicio de la ciudadanía y del desarrollo nacional.				
ESTRATEGIAS OBJETIVO ESTRATEGICO	RESULTADOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLES
1.1 Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en una cultura organizacional de excelencia, que promueva el cambio y la innovación.	Promovidos y gestionado Sistema de Gestión de Calidad	Porcentaje de cumplimiento en las acciones establecidas para la implementación del sistema.	Autodiagnósticos e informes de Retorno (Und.)	Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información.
1.2 Modernizar los procesos internos de control y gestión, así como las instalaciones físicas y los equipos de trabajo con el fin de suministrar un servicio óptimo a todos los usuarios del sector y eficientizar las transacciones efectuadas con los proveedores de la institución.	Modernizados los procesos internos de la Institución.	Porcentaje de los procesos e instalaciones modernizados	Áreas y procesos modernizados (Und.)	Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información.
1.3 Fortalecer las capacidades institucionales y su vinculación con las necesidades de los grupos de interés, mediante la profesionalización de nuestros recursos humanos y la incorporación de nuevas tecnologías.	Eficientizada la gestión de los recursos institucionales.	Porcentaje de los procesos a las necesidades de los grupos de interés.	Procesos modernizados y recursos humanos capacitados (Und.)	Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información.
1.4 Reforzar la estructura orgánica de la institución procurando mayor eficiencia y funcionalidad, mejorando la comunicación interna y externa, el control de los procesos y designando funciones.	Eficientizada la gestión de los recursos institucionales.	Tasa de incremento en el número de capacitaciones efectuadas al personal de la Institución.	Cursos, seminarios y entrenamientos (Und.)	Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información.

EJE ESTRATEGICO: <u>Mayor inserción y diversificación en los mercados globales.</u>				
Objetivo Estratégico 2				
Fomentar las exportaciones y la inversión en el sector zonas francas, con énfasis en aquellas actividades de alto valor agregado y amplia capacidad de generación de empleo, y sobre la base de una inserción más competitiva y diversificada en los mercados i				
ESTRATEGIAS OBJETIVO ESTRATEGICO	RESULTADOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLES
2.1 Estructurar e implantar un programa de promoción de inversiones y exportaciones, enfocado en países, mercados y empresas con amplio potencial de desarrollar negocios en la República Dominicana.	Incrementado el número de empresas con procesos de alto valor agregado, clasificadas bajo el régimen de zonas francas.	Tasa de incremento de las empresas clasificadas en el sector.	Informes sobre las empresas instaladas(Und.)	Departamento de Promoción, División Análisis Económico y Competitividad
2.2 Establecer alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales vinculadas a la promoción de inversiones y exportaciones, y estudiar en conjunto el potencial del sector de zonas francas en mercados objetivos.	Instituidas alianzas estratégicas vinculadas a la promoción de inversiones y exportaciones.	Tasa de incremento en la participación de ferias, eventos y misiones.	Eventos y actividades nacionales e internacionales.	Departamento de Promoción
2.3 Desarrollar y aplicar herramientas de estudio e investigación que sirvan de apoyo a los procesos de identificación de oportunidades para la atracción de inversiones e incremento de las exportaciones, y orientar acciones de promoción dirigidas a su	Identificados los sectores con potencial de inversión y exportación.	Porcentaje de los sectores identificados.	Estudios, informes, comunicaciones y trabajos de análisis e investigación (Und.)	Departamento de Promoción, División Análisis Económico y Competitividad

EJE ESTRATEGICO: <u>Desarrollo y Fortalecimiento de la Competitividad</u>				
Objetivo Estratégico 3				
Propiciar la consolidación de un clima de negocios pro-competitivo que contribuya con el crecimiento y desarrollo del sector de zonas francas en la República Dominicana.				
ESTRATEGIAS OBJETIVO ESTRATEGICO	RESULTADOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLES
3.1 Consolidar un mecanismo interno capaz de identificar y comunicar de manera oportuna a la alta gerencia, las necesidades competitivas del sector de zonas francas.	Identificadas las necesidades competitivas del sector zonas francas.	Numero de necesidades competitivas identificadas.	Estudios, Informes comunicaciones y trabajos de análisis e investigación (Und.)	Dirección Ejecutiva, División de Análisis Económico y Competitividad, Departamento de Tecnologías de la Información
3.2 Liderar el proceso de adecuación del marco legal de las zonas francas, de conformidad con los acuerdos internacionales, y con las nuevas tendencias en los negocios globales.	Fomentado un marco legal competitivo, conforme con las normativas del comercio y los acuerdos internacionales.	Cantidad de marcos legales implementado.	Leyes Modificadas e implementadas (Und.)	Dirección Ejecutiva, División de Análisis Económico y Competitividad
3.3 Promover y establecer alianzas estratégicas y convenios con instituciones claves con potencial para incidir en el mejoramiento de las fuentes de ventajas competitivas del sector de zonas francas.	Reducidos los procesos de tramitación de las empresas de zonas francas en los organismos del estado.	Numero de procesos de tramitación reducidos en instituciones claves.	Informes (Und.)	Dirección Ejecutiva, Departamento de Servicios al Usuario, Departamento de Tecnologías de la Información y la Comunicación
3.4 Reforzar el sistema institucional de recolección, análisis, procesamiento y difusión de los datos estadísticos relativos al desempeño del sector de zonas francas.	Fortalecido el sistema de recolección y difusión de datos estadísticos de la institución	Tasa de incremento en la cantidad de informes estadísticos elaborados con respecto.	Informes estadísticos elaborados (Und.)	Departamento de Estadísticas de Zonas Francas

V. Objetivos Estratégicos y Actividades

EJE ESTRATEGICO: <u>Una Institución Moderna y Eficiente.</u>			
Objetivo Estratégico 1			
Estructurar una administración moderna y eficiente que promueva el desarrollo competitivo del sector, que actúe con ética y transparencia, orientada a la obtención de resultados, al servicio de la ciudadanía y del desarrollo nacional.			
ESTRATEGIAS OBJETIVO ESTRATEGICO	RESULTADOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1.1 Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en una cultura organizacional de excelencia, que promueva el cambio y la innovación.	Implementado el sistema de gestión de calidad.	1.1.1 Implementación de la herramienta de evaluación de desempeño. 1.1.2 Implementación de una biblioteca virtual institucional.	Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información.
1.2 Modernizar los procesos internos de control y gestión, así como las instalaciones físicas y los equipos de trabajo con el fin de suministrar un servicio óptimo a todos los usuarios del sector y eficientizar las transacciones efectuadas con los proveed	Profesionalizados y capacitados los recursos humanos de la Institución.	1.2.1 Ejecución de planes de capacitación y desarrollo para los empleados de la institución. 1.2.3 Modernización de los espacios y el mobiliario.	Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información.
1.3 Fortalecer las capacidades institucionales y su vinculación con las necesidades de los grupos de interés, mediante la profesionalización de nuestros recursos humanos y la incorporación de nuevas tecnologías.	Eficientizada la gestión de los recursos institucionales.	1.3.1 Inclusión de empleados en el Servicio Civil y la Carrera Administrativa. 1.3.2 Actualización de los módulos de Live Pro Business.	Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información.
1.4 Reforzar la estructura orgánica de la institución procurando mayor eficiencia y funcionalidad, mejorando la comunicación interna y externa, el control de los procesos y designando funciones	Promovida la capacitación de los empleados con enfoque en el desempeño, estudios e investigación.	1.4.1 Actualización de la descripción de puestos y el manual de funciones. 1.4.2 Interconexión digital con los grupos de interés.	Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información.

EJE ESTRATEGICO: <u>Mayor inserción y diversificación en los mercados globales.</u>			
<u>Objetivo Estratégico 2</u>			
Fomentar las exportaciones y la inversión en el sector zonas francas, con énfasis en aquellas actividades de alto valor agregado y amplia capacidad de generación de empleo, y sobre la base de una inserción más competitiva y diversificada en los mercados internacionales			
ESTRATEGIAS OBJETIVO ESTRATEGICO	RESULTADOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
2.1 Estructurar e implantar un programa de promoción de inversiones y exportaciones, enfocado en países, mercados y empresas con amplio potencial de desarrollar negocios en la República Dominicana.	Incrementado el número de empresas con procesos de alto valor agregado, clasificadas bajo el régimen de zonas francas.	2.1.1 Identificación de oportunidades comerciales con amplio potencial de desarrollo de nuevos negocios. 2.1.2. Participación en ferias internacionales enfocadas en sectores estratégicos definidos por el Consejo Nacional de Zonas Francas.	Departamento de Promoción, División Análisis Económico y Competitividad
2.2 Establecer alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales vinculadas a la promoción de inversiones y exportaciones, y estudiar en conjunto el potencial del sector de zonas francas en mercados objetivos.	Instituidas alianzas estratégicas vinculadas a la promoción de inversiones y exportaciones.	2.2.1 Organización de misiones comerciales, hacia países atractivos seleccionados para el sector zonas francas. 2.2.2 Participación en eventos nacionales e internacionales.	Departamento de Promoción
2.3 Desarrollar y aplicar herramientas de estudio e investigación que sirvan de apoyo a los procesos de identificación de oportunidades para la atracción de inversiones e incremento de las exportaciones, y orientar acciones de promoción dirigidas a su	Identificados los sectores con potencial de inversión y exportación.	2.3.1 Realización de estudios sobre las necesidades competitivas de las empresas, mediante la aplicación de encuestas y la organización de reuniones sectoriales. 2.3.2 Elaboración de un catálogo de la oferta exportadora.	Departamento de Promoción, División Análisis Económico y Competitividad

EJE ESTRATEGICO: Desarrollo y Fortalecimiento de la Competitividad

Objetivo Estratégico 3

Propiciar la consolidación de un clima de negocios pro-competitivo que contribuya con el crecimiento y desarrollo del sector de zonas francas en la República Dominicana.

ESTRATEGIAS OBJETIVO ESTRATEGICO	RESULTADOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
3.1 Consolidar un mecanismo interno capaz de identificar y comunicar de manera oportuna a la alta gerencia, las necesidades competitivas del sector de zonas francas.	Identificadas las necesidades competitivas del sector zonas francas.	3.1.1 Realización de estudio sobre las necesidades de competitivias de las empresas del sector. 3.1.2 Desarrollo de un programa de gestion interno para la comunicación de las necesidades del sector a la alta gerencia.	Dirección Ejecutiva, División de Análisis Económico y Competitividad, Departamento de Tecnologías de la Información
3.2 Liderar el proceso de adecuación del marco legal de las zonas francas, de conformidad con los acuerdos internacionales, y con las nuevas tendencias en los negocios globales.	Fomentado un marco legal competitivo, conforme con las normativas del comercio y los acuerdos internacionales.	3.2.1 Realización de un trabajo de investigación sobre el impacto del sector zonas francas a la economía de la República Dominicana. 3.2.2 Participación en las rondas de negociación sobre la adecuación del marco legal de las zonas francas.	Dirección Ejecutiva, División de Análisis Económico y Competitividad
3.3 Promover y establecer alianzas estratégicas y convenios con instituciones claves con potencial para incidir en el mejoramiento de las fuentes de ventajas competitivas del sector de zonas francas.	Reducidos los procesos de tramitación de las empresas de zonas francas en los organismos del estado.	3.3.1 Gestión de acciones conjuntas con instituciones claves, que impacten directamente al sector de zonas francas. 3.3.2 Desarrollo de sistemas de gestión de información, interconectados con otras instituciones claves.	Dirección Ejecutiva, Departamento de Servicios al Usuario, Departamento de Tecnologías de la Información y la Comunicación
3.4 Reforzar el sistema institucional de recolección, análisis, procesamiento y difusión de los datos estadísticos relativos al desempeño del sector de zonas francas.	Fortalecido el sistema de recolección y difusión de datos estadísticos de la institución	3.4.1 Elaboración de informes estadísticos con el comportamiento de las principales variables del sector de zonas francas. 3.4.2 Selección y difusión de informaciones generales del sector que son imprescindibles para conocer el desempeño de las zonas francas en la República Dominicana.	Departamento de Estadísticas de Zonas Francas