



Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2025 - 2028

Equipo Directivo del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación

- **Lcdo. Daniel Liranzo, Director Ejecutivo**
- **Lcda. Yarisol López, Sub-Directora Ejecutiva**
- **Lcdo. Cristian Pimentel, Enc. Depto. Jurídico**
- **Lcda. Lissette Evangelista, Encda. Departamento de Recursos Humanos**
- **Lcda. Corina Martínez, Encda. División Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión, Resp. Departamento Planificación y Desarrollo**
- **Lcdo. Joaquín Elías Jiménez, Enc. Depto. Administrativo y Financiero**
- **Lcdo. Estenio Castillo, Enc. Depto. Tecnología de la Información y Comunicación**
- **Ing. Mario Rodríguez, Enc. Depto. Zonas Francas y Parques**
- **Departamento de Promoción**
- **Lcdo. Nelson Estévez, Enc. Depto. Servicios al Usuario**
- **Lcdo. Pablo Guerrero, Enc. Depto. Estadísticas de Zonas Francas**
- **Lcda. Edita Peña, Encda. División de Contabilidad**
- **Lcda. Paola Rodríguez, Encda. División Análisis Económico y Competitividad**
- **Lcda. Adelinda Pérez, Encda. División de Compras y Contrataciones**
- **Lcda. Raquel Figuereo, Encda. División de Presupuesto**
- **Ing. Jhonny Guerrero, Enc. División Autorizaciones a Parques**
- **Lcdo. José Luis González, Enc. División de Servicios a Zonas Francas Especiales**
- **Lcdo. Joel Lugo, Enc. División de Regulación Textiles, Pielés y Calzados**
- **División Encadenamientos Productivos**

Equipo Técnico:

- Lcda. Corina Martínez, Encargada División Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión, Resp. Depto. Planificación y Desarrollo
- Lcda. Albelis Balbuena, Analista Depto. Planificación y Desarrollo
- Lcdo. Amaury Rodríguez, Gestor de Parques

Diseño:

- División de Comunicaciones

Fecha de Publicación: Julio, 2025

Contenido

I. Presentación.....	6
II. Introducción	7
III. Información de Carácter General y Legal	8
3.1. ¿Quiénes somos?.....	8
3.2. Breve Historia.....	8
3.4. Organigrama Estructural	12
3.5. Funciones y Procesos	13
3.6. Mapa de Procesos	15
IV. Análisis de la situación actual de las zonas francas en el mundo	17
4.1. Organizaciones ligadas a las Zonas Francas.....	19
4.1.1. Organización Mundial de Zonas Francas (WFZO)	19
4.1.2. Asociación Latinoamericana de Zonas Francas (AZFA)	20
4.2. Las zonas francas en América Latina.	22
V. Diagnóstico Institucional	29
5.1. Situación actual del sector.....	29
5.1.1. Número de parques de zonas francas en operación	33
5.1.5. Aporte de las Zonas Francas al Producto Interno Bruto (PIB).....	38
5.1.6. Comportamiento de los Subsectores de Zonas Francas en República Dominicana	
40	
5.1.7. Valor Agregado de las Zonas Francas en la República Dominicana.....	41
5.2. Análisis PESTEL	42
5.3. Análisis FODA	44
VI. Compromisos nacionales de impacto al quehacer institucional	55
6.2. Análisis de Partes Interesadas.....	59
VII. Bienes y servicios que ofrece el CNZFE	62
VIII. Marco Estratégico	67
IX. Alineación Con El Sistema Nacional De Planificación Pública.....	69

9.1. Vinculación con la Ley Núm. 1-12, sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030	70
9.2. Vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	72
9.3. Ejes Estratégicos y Estrategias	76
9.5. Vinculación con el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNSP) 2025-2028	83
X. Planes Complementarios	89
XI. Tabla de Resultados, Indicadores y Metas	Error! Bookmark not defined.

I. Presentación



El Consejo Nacional de Zonas Franco de Exportación (CNZFE), es un organismo gubernamental que regula el cumplimiento de la Ley Núm. 8-90 del 15 de enero del 1990, sobre Zonas Franco de Exportaciones y su Reglamento de Aplicación Núm. 366-97.

Cabe destacar, que el Sector Zonas Franco es uno de los mayores generadores de empleos del sector formal y divisas para la economía de la República Dominicana, por medio de la atracción de nuevas inversiones y el crecimiento de las Zonas Franco existentes, es por ello, que damos respuesta a las ejecutorias de las políticas priorizadas del Estado Dominicano con la presentación de nuestro Plan Estratégico Institucional para el periodo 2025-2028, conteniendo todas las directrices establecidas en la planificación pública.

Es de suma importancia, la vinculación de este documento con los planes sectoriales definidos por el Estado Dominicano, haciendo énfasis en la eliminación de la burocracia para su permisología; promoción de las facilidades ofrecidas por el Estado Dominicano a los potenciales inversionistas y la contribución a duplicar el PIB para el año 2036.

Este documento PEI 2025-2028, contribuirá con el fortalecimiento de nuestro sistema de gestión, con una visión que asegura la calidad de la prestación de nuestros servicios, transparencia y rendición de cuentas, apoyándonos en la definición de objetivos, metas e indicadores orientados a contribuir con la implementación de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030; los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su Agenda 2030 y el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP).

Director Ejecutivo



II. Introducción

El Plan Estratégico del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE) 2025-2028, permitirá el alcance de la visión, la cual nos dicta a “Impulsar el crecimiento y desarrollo del sector Zonas Francas, mediante la promoción y atracción de nuevas inversiones”.

En este plan, hemos definido e incorporado las estrategias, los objetivos y las acciones que posibilitarán el logro de metas y la materialización de nuestra misión; es una planificación que, si bien parte de la materialización de nuestra visión y misión, se ha desarrollado teniendo en consideración nuestras fuerzas y debilidades, así como los grandes desafíos y oportunidades del entorno; se encuentra alineado a los planes sectoriales, políticas prioritarias, resultados, indicadores e impacto definidos para la formulación del Plan Plurianual del Sector Público, contruidos mediante conformación de mesas de trabajo sectoriales, compuestas por las instituciones involucradas.

La formulación de este PEI ha sido coordinada por el área de Planificación y Desarrollo con el apoyo de las áreas sustantivas para la recopilación de las informaciones de la situación actual de las ZFs en el ámbito internacional y nacional, además, de la identificación de las estrategias para asegurar la mejora continua de los procesos y la asistencia técnica necesaria para el buen funcionamiento del sector.

Este documento, consta de tres ejes estratégicos, los cuales son:

Eje No. 1. Institución transparente y eficiente, el cual persigue la articulación de los planes, programas y proyectos institucionales de la mano con la profesionalización del talento humano para el aseguramiento del sistema de gestión.

Eje No. 2. Mayor Atracción de Inversión Directa e inserción en los mercados globales.

Eje No. 3. Desarrollo y Fortalecimiento de la Inversión y Competitividad de las Zonas Francas.

Los ejes Nos. 2 y 3, están vinculados a los planes nacionales definidos para el crecimiento económico del país.

III. Información de Carácter General y Legal

3.1. ¿Quiénes somos?

El Consejo Nacional de Zonas Franco de Exportación, es un organismo gubernamental que regula el cumplimiento de la Ley Núm. 8-90 del 15 de enero del 1990, sobre Zonas Franco de Exportaciones y su Reglamento de Aplicación Núm. 366-97.

Las zonas franco se definen como un área geográfica del país, sometida a controles aduaneros y fiscales especiales establecidos por la ley, en la cual se permite la instalación de empresas que destinen su producción o servicios hacia el mercado externo, mediante el otorgamiento de los incentivos necesarios para fomentar su desarrollo y son debidamente delimitadas por verjas, de modo que las entradas y salidas de personas, vehículos y cargas, tengan que hacerse exclusivamente por puertas vigiladas y controladas por personal de la Dirección General de Aduanas.

3.2. Breve Historia

Las Zonas Franco Industriales empiezan su desarrollo en la República Dominicana en el año 1969 con la instalación de una Zona Franca Industrial en la ciudad de La Romana, la cual fue impulsada por la empresa transnacional Gulf and Western Américas 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 Industrial 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 Nacional, se diferencia de la zona franca de San Pedro de Macorís porque la administración y operación de esta 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 empiezan 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 la actualidad, la República Dominicana cuenta con uno de los programas de zonas francas más dinámicos y exitosos en toda el área de Centroamérica y el Caribe. Dicho programa ha demostrado 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 benefician de incentivos impositivos y de facilidades de importación. Hoy en día operan en el país un total de 91 parques de zonas francas, diseminados en todo el territorio nacional, los cuales albergan alrededor 841 empresas, aportan más de 198,466 empleos directos.

3.3. Normativa Reguladora

El Consejo Nacional de Zonas Franco de Exportación fue creado mediante el Decreto Núm. 507, en el mes de diciembre del año 1978, con el objetivo de promover las Zonas Franco 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 Núm. 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 administración de las operadoras y las empresas usuarias de las zonas franco.

Mediante el Decreto Núm. 402-87, del 2 de agosto de 1987, el Consejo Nacional de Zonas Franco, fue facultado para distribuir las cuotas textiles del país.

El 30 de junio del 1988, el Poder Ejecutivo emite el Decreto Núm. 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 Franco industriales del país.

En fecha 15 de enero del 1990 es promulgada la Ley Núm. 8-90, mediante la cual se agrupa el conjunto de legislaciones dispersas, se crea la Dirección Ejecutiva del Consejo Nacional de Zonas Franco de Exportación y se amplían las funciones y obligaciones de éste.

3.3.1. Leyes complementarias

• Ley Núm. 200-04 Sobre Libre Acceso a la Información Pública y Reglamentación complementaria
• Ley Núm. 56-07, del 4 de mayo del 2007, declara de prioridad nacional los sectores pertenecientes a la cadena textil, accesorios, pieles, fabricación de calzados de manufactura de cuero y crea un régimen nacional para estas industrias.
• Ley Núm. 174-07, del 17 de julio del 2007, para la emisión de un aval financiero como garantía a los préstamos otorgados por los bancos comerciales a las empresas de zonas francas. G.O. No. 10425.
• Ley Núm. 187-07, del 6 agosto del 2007, que dispone que las sumas recibidas y aceptadas cada año por los trabajadores hasta el primero de enero del 2005, se considerarán como saldo definitivo y liberatorio por concepto de sus prestaciones laborales.
• Ley Núm. 426-07, del 17 de diciembre del 2007, que sanciona la práctica del polizón en la República Dominicana.
• Ley Núm. 11-92, del 16 de mayo de 1992, sobre el Código Tributario de la República Dominicana.
• Ley Núm. 139-11, del 24 de junio de 2011, Sobre Aumento Tributario Año.
• Ley Núm. 253-12 sobre el Fortalecimiento de la Capacidad Recaudatoria del Estado para la Sostenibilidad Fiscal y el Desarrollo Sostenible. G. O. No. 10697 del 13 de noviembre de 2012.
• Ley Núm. 110-13 para el Comercio y la Exportación de Desperdicios de Metales Ferrosos y no Ferrosos, Chatarras y Desechos de Cobre, Aluminio, etc. G. O. No. 10722 del 8 de agosto de 2013.
• Constitución de la República Dominicana del 29 de octubre de 2024.

3.4. Organigrama Estructural

CONSEJO NACIONAL DE ZONAS FRANCAS DE EXPORTACION

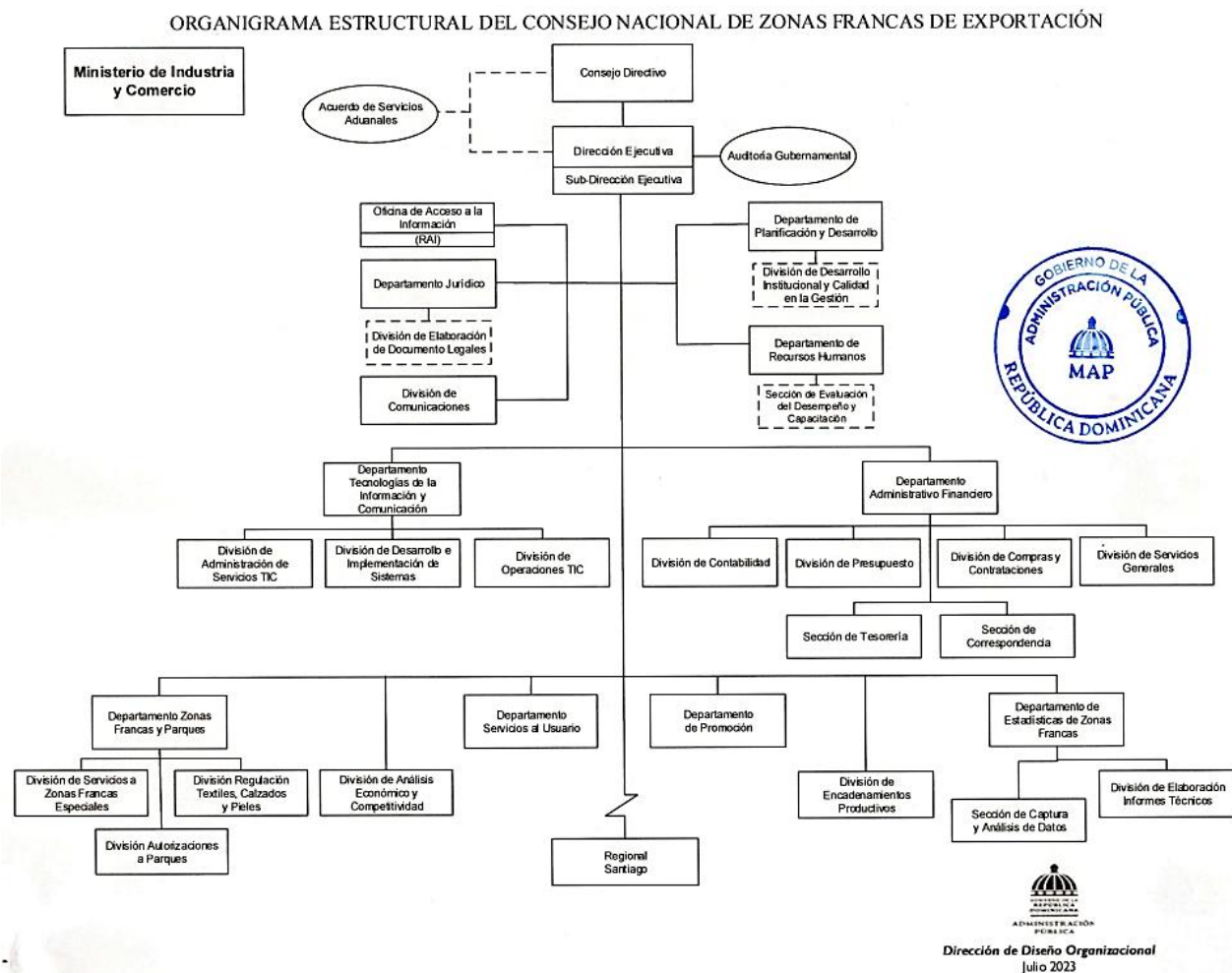


Ilustración 1. Organigrama Actual

3.5. Funciones y Procesos

La Ley Núm. 8-90 del 15 de enero del 1990, en su artículo 19, establece las principales funciones del Consejo Nacional de Zonas Franco de Exportación, las cuales se describen a continuación:

- Conocer, evaluar y recomendar al Poder Ejecutivo la instalación de zonas franco de exportación, tal y como se establece en el Capítulo Tercero de la presente Ley.
- Conocer, evaluar, aprobar o rechazar, las solicitudes de permisos de instalación de empresas en zonas franco, y las renovaciones correspondientes cuando hayan cesado los períodos de autorización u operación de las ya instaladas.

Párrafo. - Las solicitudes de permisos de instalación serán depositadas ante el Director Ejecutivo del Consejo Nacional de Zonas Franco o un representante de éste, y serán conocidas en un período no mayor de treinta (30) días hábiles a partir de la fecha de depósito de la solicitud, con acuse de recibo.

- Delinear una política integral de promoción y desarrollo del sector de zonas franco.
- Participar en las negociaciones, acuerdos, tratados, etc., nacionales y extranjeros que se relacionen con las operaciones y actividades de las zonas franco de exportación, así como llevar las estadísticas, procedimientos y controles necesarios a fin de dar cabal Cumplimiento a los acuerdos, negociaciones, etc., concertados.
- Reglamentar y definir las relaciones entre las operadoras y las empresas de zonas franco, así como de éstas y el Consejo Nacional de Zonas Franco de Exportación u otra entidad cuyas actividades se relacionen estrechamente con el funcionamiento de las zonas franco de exportación.
- 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.

En este sentido, las funciones citadas definen los grandes pilares de actuación de nuestra institución, los cuales se pueden agrupar como:

- Promoción de inversiones y exportaciones, cuyo objetivo es propiciar la instalación de nuevas empresas bajo el régimen de zonas francas y la Ley Núm. 56-07 en la República Dominicana y fomentar el crecimiento de las zonas francas existentes;
- Evaluación de las solicitudes de servicios realizadas por los diferentes usuarios del sector de zonas francas, con el fin de recibir los beneficios establecidos por la Ley Núm. 8-90;
- Compilación estadística, la cual consiste en la recopilación, procesamiento y análisis de datos sobre el desempeño de las principales variables sociales y económicas del sector zonas francas, con el fin de apoyar la planificación estratégica de la institución.

3.6. Mapa de Procesos

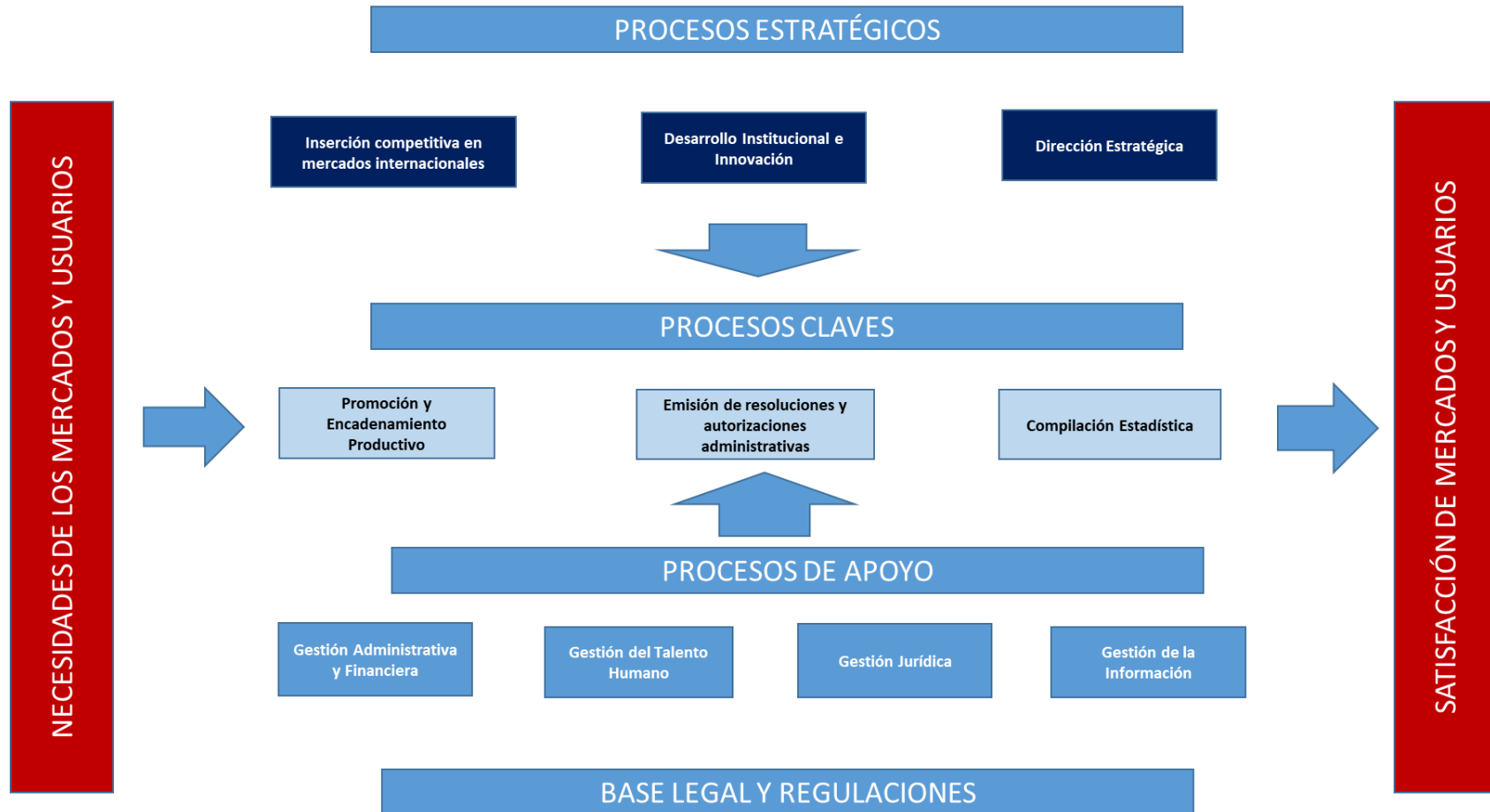


Ilustración 2. Mapa de Procesos

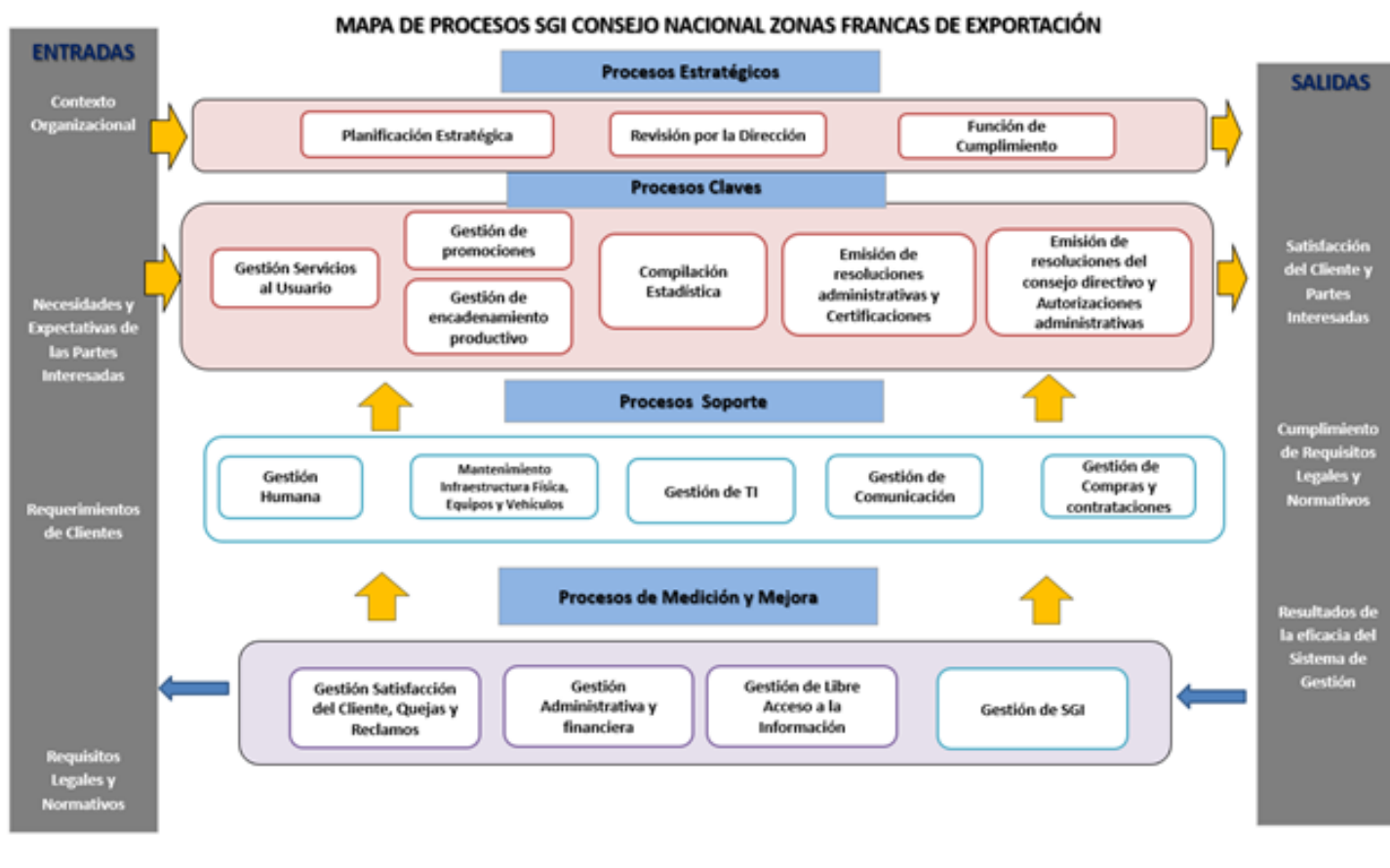


Ilustración 3. Mapa de Procesos SGI

IV. Análisis de la situación actual de las zonas francas en el mundo

Las zonas Francas, son áreas delimitadas por los gobiernos para la facilitación de regulaciones fiscales, como parte fundamental del comercio internacional y el desarrollo económico, creando el ambiente propicio para la inversión extranjera y el crecimiento de las empresas. Las zonas francas se encuentran presentes en todos los continentes, en más de 160 países, así mismo generan cerca del 40 por ciento del total del comercio mundial de mercancías y generan cerca de 100 millones de empleos en todo el mundo.¹

Su crecimiento se ha mantenido gracias a los beneficios comunes para el sector de zonas, que han establecido los países para garantizar la dinamización económica. A continuación, enlistamos algunos de ellos:

- Ventajas tributarias y fiscales que le permiten a las empresas el utilizar las mismas para actividades de inversión, almacenaje o producción.
- En varios países la reglamentación sobre las transacciones bancarias y los requisitos oficiales para los empleados son menores.
- Algunas zonas francas han adoptado el transporte multimodal de la carga como un servicio.
- Exención de pago de impuestos.
- Posibilidad de importar productos sin pagar los impuestos concernientes a la operación.
- Facilitación del traslado de mercancías entre países ya que las zonas francas cuentan con la posibilidad que las empresas se instalen y trasladen sus operaciones a las mismas.
- Cercanía con las aduanas para facilitar el traslado, minimizando los costos.
- Mayor libertad en tipos de cambios y en operaciones con moneda extranjera.
- Financiamiento bancario a tasas preferenciales para financiar exportaciones.

¹ <https://zonafrancaoccidente.com/zona-franca/zonas-francas-en-el-mundo-2/> . Libertad comercial y progreso económico: el rol de las Zonas Francas en el mundo

- Las mercancías pueden permanecer dentro de la zona franca por tiempo ilimitado.
- Simplificación de los trámites aduaneros.
- Diferimiento del pago del impuesto aduanero.

Visto lo anterior, cabe mencionar que las zonas francas se han diversificado en una gran parte en prestación de servicios de logística, transporte, distribución, embalaje, etiquetado, clasificación de mercancías, empaques, entre otros. Ejemplo de ello, es en Japón con el Puerto de Hong Kong, también en Panamá, denominados *Freeport*. Otros tipos son: *las zonas con depósitos aduaneros o Customs Bonded Factories*, la cual integra varias empresas con la finalidad de que se acogan al régimen de zonas francas y disfruten de las facilidades que les son otorgadas.

En ese tenor, se explica brevemente tres tipos adicionales de zonas francas, tales como: Las *Zonas de Procesamiento de Exportación o Export Processing Zones*, son independientes del país sede y están ubicadas cerca de los aeropuertos, puertos o aduanas para facilitar el proceso logístico. También, las *Zonas Geográficas Especiales o Special Economic Zones*, que cuentan con controles fiscales y aduaneros, pero las autoridades del país no son las que realizan los controles, cuenta con un régimen normativo diferente al que del país y son administrados por una junta o consejo de gobierno. Por último, se encuentran los *Almacenes Aduaneros Personalizados o Customs Bonded Warehouse*, también conocidas como Free Trade Zone, y los servicios que se prestan dentro de las mismas son el almacenamiento de mercancías, trasbordo, empaquetado, etiquetado, embalaje y transformación, y se encuentran orientadas al mercado de exportación.

Por lo anteriormente expuesto, es que las Zonas Francas han propiciado la internacionalización, inclusión de pequeñas y medianas empresas dentro de la cadena productiva o de valor lo que se traduce en generación de empleos, divisas y atracción de inversiones para el desarrollo de los países en donde cuentan con este modelo de negocios. ²

² <https://zonafrancaoccidente.com/zona-franca/zonas-francas-en-el-mundo-2/2>

4.1. Organizaciones ligadas a las Zonas Franco.

4.1.1. Organización Mundial de Zonas Franco (WFZO)

La República Dominicana a través del Consejo Nacional de Zonas Franco de Exportación (CNZFE) forma parte de la Organización Mundial de Zonas Franco conocida por sus siglas en inglés (WFZO), la cual tiene como misión la interacción con las zonas franco de todo el mundo brindándoles apoyo mediante el intercambio de conocimientos, la creación de redes, la promoción y la consultoría, mejorando su impacto positivo y sus contribuciones al desarrollo económico y social en sus respectivos países³.

La referida organización cuenta con tres pilares estratégicos: Impacto, Influencia y Confianza. Su enfoque en el Impacto impulsará el crecimiento sostenible y la eficacia, asegurando que las zonas franco permanezcan a la vanguardia del desarrollo socioeconómico y la innovación. Bajo su segundo pilar, Influencia, busca dar forma al futuro del comercio y la inversión globales al promover políticas que fomenten el crecimiento y las oportunidades para las empresas y las comunidades. Además, al generar Confianza, la organización reforzará su papel como aliado firme, brindando el apoyo y la promoción necesarios para navegar en un panorama global cada vez más complejo y cambiante.

La World FZO sigue centrada en fomentar y fortalecer las relaciones comerciales y las asociaciones entre las zonas económicas de sus países miembros, ampliando al mismo tiempo sus actividades para abarcar los sectores económicos emergentes. Al apoyar el desarrollo de las economías nacionales basadas en el conocimiento y la innovación, la World FZO tiene como objetivo contribuir de manera eficaz a lograr un crecimiento y una prosperidad globales integrales.

³ <https://www.worldfzo.org/About-Us>

A lo largo de su primera década, la World FZO se centró en consolidar su papel estratégico en el fortalecimiento y la expansión de su base de miembros, al tiempo que proporciona servicios integrales, integrados y de alta calidad a sus miembros. La organización también priorizó el fomento del diálogo constructivo y la mejora de las oportunidades de cooperación con diversas partes interesadas para apoyar sus ambiciosos objetivos. Estos esfuerzos tienen como objetivo lograr el crecimiento y la prosperidad globales a través del modelo de zonas económicas.

4.1.2. Asociación Latinoamericana de Zonas Franco (AZFA)

La Asociación de Zonas Franco de las Américas (AZFA) es una entidad sin ánimo de lucro que, en el ámbito regional, impulsa y defiende el régimen de Zonas Franco mediante integraciones, investigaciones y colaboraciones con los sectores público y privado en todos los países de Iberoamérica. En la actualidad, se consolida como el gremio regional más destacado de Zonas Franco, representando a sus afiliados en 25 países de 2 continentes, uniando a más de 700 zonas franco con más de 13,000 empresas establecidas en ellas.⁴ Es presidida a partir de diciembre del año 2022 por la Presidenta del Consejo de Administración de la Zona Franca Industrial Las Américas, *Claudia Pellerano* y el Director Ejecutivo del CNZFE, *Daniel Liranzo* como Vocal.

⁴ <https://www.asociacionzonasfrancas.org/es/servicios>

Los Servicios que ofrecen son:

Promoción	Defensa	Información especializada del Sector	Negocios	Comunidad
Presencia y posicionamiento de marca (Página web, twitter, LinkedIn, Facebook, boletines, revistas y stands). Posicionamiento y presencia de marca en la página web https://www.relocatelatam.com Redireccionamiento con medios de comunicación. Visibilidad de las Zonas Francas latinoamericanas y de Iberoamérica en el contexto internacional. Presencia en el mapa de Zonas Francas de América Latina. Presencia de marca en la Guía Legal de Zonas Francas de Iberoamérica Presencia de marca en el Book Estadístico de Zonas Francas de Iberoamérica	Estadísticas actualizadas que refuerzan la importancia del Régimen franco Relacionamiento con Agencias Multilaterales. Asesoría con el régimen en LATAM. Apoyo del régimen en cada país. Respaldo del régimen a través de la presencia de la AZFA	Webinars Estadísticas Estudios especializados Boletines de noticias y actualizaciones legales del régimen Presentaciones del sector Benchmarking de las mejores prácticas de Zonas Francas	Agendas especializadas. Misiones comerciales. Redireccionamiento con potenciales inversionistas. Relacionamiento con Agencias de Promoción de Inversión y Cámaras bi-nacionales. Incentivamos la llegada de nuevos inversionistas a través de la página www.relocatelatam.com	Networking con las mejores Zonas Francas. Contactos de alto nivel. Convenios con aliados estratégicos (NAFTZ, Latin Ports, COEALAC, Ampip, Recintos Fiscalizados Estratégicos y Tanger Med Zones) Cooperación y Sinergias entre Zonas Francas

Fuente: Elaboración propia

4.2. Las zonas francas en América Latina.

Las zonas Francas a nivel mundial son imanes para la inversión extranjera directa (IED), atrayendo capitales de diferentes partes del mundo hacia regiones específicas. Al ofrecer incentivos fiscales, simplificación de trámites aduaneros y acceso a infraestructura de calidad, generan un ambiente propicio para que las empresas extranjeras establezcan operaciones y expandan sus actividades comerciales.

Para el 2022 en América Latina, existen a aproximadamente 660 parques de Zonas Francas, y según lo expresado por la Asociación de Zonas Francas de Las Américas (AZFA), estas acogen a más de 10.700 empresas que generan 1.030.000 de empleos formales y más de dos millones de empleos indirectos. Adicionalmente, las exportaciones desde las Zonas Francas de la región ascienden a los USD 55.700 millones al año y actualmente en países como Costa Rica el 57% de las exportaciones se generan desde Zonas Francas, en Uruguay el 31%, en Honduras el 49% y en República Dominicana el 58%. Esto refleja la importancia y la relevancia del instrumento para la región; no solo como grandes generadoras de inversión y empleo sino como eslabones clave para el desarrollo económico y el comercio exterior de los países de la región.

En el caso particular de la República Dominicana, nuestro país se encuentra entre los primeros lugares de capacidad productiva y calidad del sector Zonas Francas, en América Latina y el mundo, logrando así un impacto directo en su población y en materia de innovación y avance tecnológico.

Es importante señalar que es justamente este vínculo que permite a los actores involucrados desarrollar estrategias y políticas que fortalezcan el sector y permitan impulsar al máximo la operatividad del mismo⁵.

⁵ <https://www.abrazpe.org.br/index.php/2022/07/30/zonas-francas-en-latinoamerica-dinamica-en-las-economias-de-la-region/>

Para que el modelo funcione de una manera creciente y las ZFP sean realmente competitivas y aporten a discreción a las necesidades, hay que desarrollar un proceso productivo ascendente, el cual se puede contemplar desde cuatro aspectos:

1. Inicialmente se tiene la producción donde priman los ensamblajes con mano de obra poco calificada.
2. Su evolución al desarrollo diferenciado.
3. Especialización de la producción.
4. Fabricación de componentes críticos.

Como parte del proceso de diversificación productiva algunos países de la región latinoamericana, por ejemplo, en el Caribe, se ha centrado en el sector servicios, Suramérica en el desarrollo de bienes primarios, Centroamérica y México se han dedicado a la actividad maquiladora. La industria maquiladora, es un tipo de empresa que importan la materia prima sin necesidad de pagar aranceles, para, posteriormente, fabricar el producto y exportarlo de nuevo al país del que se extrajo la materia prima.”⁶.

Así mismo, establece que la “estrategia tradicional de ZFPs requiere de procesos de soporte para mantener la dinámica en el tiempo, fundamentalmente el desarrollo de mano de obra calificada, el desarrollo de una base estratégica de inversión en educación y ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo de la capacidad de diseño tecnológico, en síntesis, medidas asociadas a paradigmas de desarrollo de países desarrollados”⁷.

La región de América Latina constituye un eje vital para que el desarrollo y la operatividad óptima del sistema de Zonas Francas, continúe escalando e impulsando su potencial industrial y económico, al mismo tiempo que representa la cuna de generación de empleos en los países donde están instaladas.⁸

⁶ Ibidem

⁷ Ibidem

⁸ Informe Estadístico 2022 LATAM- AZFA

4.1. Número de zonas francas

La República Dominicana es considerada como un caso de éxito en el desarrollo del régimen de Zonas Francas, por lo que resulta atractiva para la atracción de inversiones por países cercanos (nearshoring) en la actividad de manufactura avanzada, particularmente para electrónicos como las placas de circuitos impresos (PCB) y el ensamblaje, prueba y empaque (assembly, testing and packaging, ATP) de semiconductores.

Ahora bien, es preciso analizar la situación actual del régimen en Latinoamérica, por lo que a continuación se realiza un breve resumen del comportamiento de éste en la siguiente ilustración:



Ilustración 4. Zonas Francas de Iberoamérica en Números

De acuerdo con el contenido de la Ilustración No. 3 el régimen de Zonas Francas ha sido acogido por 25 países en los cuales el número de zonas francas superan los 700 con 10,000 empresas instaladas, generando más de 1.1 millones de empleos directos, según estos datos, se puede vislumbrar que el régimen de Zonas Francas es uno de los sectores productivos con mayor dinamismo para la economía de un país.

4.1.1. Principales competidores en América Latina

- **Costa Rica.** Según los últimos datos estadísticos correspondientes al año 2022, cuentan con 52 parques de Zonas Francas que albergan 499 empresas generando 184.035 empleos directos y 63,906 indirectos. Las exportaciones en el 2022 fueron de más de USD 9,345 millones y el salario promedio mensual para dicho año ascendió a los USD 1.121 y la contribución al PIB fue del 15%.⁹
- **Colombia.** Según los últimos datos estadísticos se encuentran operando 122 parques de Zonas Francas dentro de las que se encuentran instaladas 500 empresas generando más de 147 mil empleos directos. Las exportaciones durante el año 2023 alcanzaron más de 3.390 millones de dólares FOB, según datos proporcionados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). Este aumento del 21,8 % en comparación con el año 2022 es notable, especialmente en contraste con la disminución del 12,9 % en las exportaciones totales del país durante 2023. Las exportaciones representan el 6.4% del total de las exportaciones.¹⁰
- **Nicaragua.** Al mes de marzo 2023, posee 51 parques industriales dentro los que se albergan 215 empresas de zonas francas, generando 12,321 empleos directos y 378,963 empleos indirectos. Las exportaciones superan los 627.6 millones de dólares.¹¹
- **Honduras.** Según los últimos datos estadísticos cuentan con 39 parques de zonas francas, en las cuales operan 360 empresas, generando más de 160 mil empleos directos. Las Exportaciones realizadas por las empresas amparadas bajo el régimen de ZOLI en febrero 2023 sumaron un monto de US\$612.6 millones.¹²

⁹ <https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Balance-de-Zona-Franca-2022.pdf>

¹⁰ <https://www.andi.com.co/Uploads/Boletin%20Zonas%20Francas%204.03.2024%20%20.pdf>

¹¹ Estadísticas Históricas de Zonas Francas 2007-Marzo 2023. Comisión Nacional de Zonas Francas

¹² <https://www.aduanas.gob.hn/wp-content/uploads/2024/02/2-Boletin-Comercio-Exterior-Febrero-2023.pdf>. Boletín Estadístico de Comercio Exterior feb, 2023

- **Guatemala.** Al presente año, cuentan con cinco parques de zonas francas, en las cuales operan 128 empresas, generando más de 3 mil empleos directos, según el Viceministerio de Inversión del Ministerio de Economía (MINECO).¹³
- **El Salvador.** Cuentan con 17 parques de zonas francas¹⁴, las exportaciones a Agosto 2024, de acuerdo a los datos extraídos del Informe de Exportaciones¹⁵ Según Clasificación Central de Productos del Banco Central de Reservas de El Salvador ha sido de 278,954.66 en miles de dólares.
- **Panamá.** Para el año 2023 se declararon 22 parques de zonas francas, dentro de los cuales se encuentran operando 116 empresas con una generación de 1.680 empleos directos. Las exportaciones fueron de USD \$148 millones con una inversión ascendente a los USD \$244 millones.¹⁶

En la siguiente página se muestra una Matriz Comparativa sobre las exenciones de los países mencionados anteriormente, incluyendo la República Dominicana.

¹³ <https://www.soy502.com/articulo/zonas-francas-participacion-economia-pais-101835#:~:text=Las%20cinco%20zonas%20francas%2C%20que,y%20promover%20oportunidades%20de%20crecimiento.>

¹⁴ <https://investinelsalvador.gob.sv/wp-content/uploads/2023/11/Zonas-Francas-Espanol-Corregido.pdf>

¹⁵ <https://estadisticas.bcr.gob.sv/serie/ii-1-g-1-exportaciones-segun-clasificacion-central-de-productos-ccp-rev-2-1-en-miles-de-us-detalle>

¹⁶ Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá (INEC). Datos actualizados hasta Diciembre 2023. Los datos para el año 2023 son cifras preliminares. <https://logistics.gatech.pa/intercambio-comercial/vistazo-general/>

Matriz comparativa de incentivos tributarios al régimen de zonas Francas

País							
República Dominicana Incentivos Ley 8-90 (100%)	Colombia Decreto 2147 de 2016 y modificado por el Decreto 278 de 2021	Costa Rica Ley No. 7210 del 23 de noviembre de 1990, reformada por la Ley No. 8794 de 12 de enero de 2010, y los decretos No. 36000-COMEX-H del 28 de abril de 2010 y No. 36725 del 26 de julio de 2011, que reforman el Reglamento a la Ley de Zonas Francas (decreto No. 34739-H- COMEX del 29 de agosto de 2008).	Nicaragua Ley No. 917, aprobada el 8 de octubre de 2015	Honduras Ley Constitutiva de la Zona Libre de Puerto Cotés, Decreto No. 356 de 1976	Guatemala Decreto No. 65-89, modificado por el decreto 19-2016	El Salvador La Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización o Ley No. 405, actualizado en 2016 mediante el decreto legislativo No. 318	Panamá Ley No. 32 de 5 de abril del 2011 y el Decreto Ejecutivo No. 26 del 9 de febrero del 2012
Órgano Rector: Consejo Nacional De Zonas Francas de Exportación	Órgano Rector: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Órgano Rector: El Ministerio de Comercio Exterior	Órgano Rector: La Comisión Nacional de Zonas Francas	Órgano Rector: Secretaría de Estado en el Despacho de Desarrollo Económico	Órgano Rector: Ministerio de Economía	Órgano Rector: Ministerio de Economía	Órgano Rector: Ministerio de Comercio e Industrias
IRS establecido del Código Tributario, Ley No. 11-92, y sus modificaciones, referentes a las personas jurídicas.	Tarifa única del impuesto sobre la renta del 20%	Exento GAMA Año 0-8: 0% - Año 9-12: eExentoención 50% FUERA DE GAMA Año 0-12: 0% Año 13-18: EExentoención 50%	Exento Impuesto sobre la Reta EExentoenciones de impuesto con tiempo límite. 100% primeros 10 años. (con posibilidad de ser prorrogado por una sola vez). 60% en adelante	Exento Impuesto sobre la Renta EExentoenciones de impuesto con tiempo límite 100% durante 20 años Impuesto municipales 10 años.	Exento Impuesto sobre la Renta EExentoenciones de impuestos con límite de tiempo 100% primeros 15 años. Impuesto Unico sobre Inmuebles periodo de 5 años.	Exento EExentoenciones de impuestos con límite de tiempo 100 % (durante 15 años) 60% Durante los siguientes 10 años 40 % Durante los siguientes 10 años.	Exento sujeto a zona a partir de 15 años
Impuesto sobre la construcción, los contratos de préstamos y sobre el registro y traspaso de bienes inmuebles a partir de la constitución de la operadora de zonas francas correspondiente.	No especificado	Exento, 10 años	Exento	No especificado	No especificado	No especificado	Exento
Impuesto sobre constitución de sociedades comerciales o aumento del capital.	No especificado	Exento, 10 años	Exento	No especificado	No especificado	No especificado	No especificado
Impuestos municipales creados que puedan afectar estas actividades.	No especificado	Exento	No especificado	No especificado	No especificado	Exento 100% Durante 15 años 90% Durante los siguientes 15 años. 75% en adelante. Vencido el plazo de las eExentoenciones totales, los usuarios de zona franca tendrán derecho a un plazo adicional de cinco años si se comprueba que durante los últimos cinco años de la eExentoención total han aumentado su inversión en un 100 % con relación a su inversión inicial.	No especificado
Impuestos de importación (arancel, derechos aduanales sobre las materias primas, equipos, materiales de construcción, partes de edificaciones, equipos de oficinas, etc.) destinados a: construir, habilitar u operar en las zonas francas.	IVA y Aranceles	Exento	Exento	Exento	Exento	Exento	Exento

País							
República Dominicana Incentivos Ley 8-90 (100%)	Colombia Decreto 2147 de 2016 y modificado por el Decreto 278 de 2021	Costa Rica Ley No. 7210 del 23 de noviembre de 1990, reformada por la Ley No. 8794 de 12 de enero de 2010, y los decretos No. 36000-COMEX-H del 28 de abril de 2010 y No. 36725 del 26 de julio de 2011, que reforman el Reglamento a la Ley de Zonas Francas (decreto No. 34739-H- COMEX del 29 de agosto de 2008).	Nicaragua Ley No. 917, aprobada el 8 de octubre de 2015	Honduras Ley Constitutiva de la Zona Libre de Puerto Cotés, Decreto No. 356 de 1976	Guatemala Decreto No. 65-89, modificado por el decreto 19-2016	El Salvador La Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización o Ley No. 405, actualizado en 2016 mediante el decreto legislativo No. 318	Panamá Ley No. 32 de 5 de abril del 2011 y el Decreto Ejecutivo No. 26 del 9 de febrero del 2012
Órgano Rector: Consejo Nacional De Zonas Francas de Exportación	Órgano Rector: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Órgano Rector: El Ministerio de Comercio Exterior	Órgano Rector: La Comisión Nacional de Zonas Francas	Órgano Rector: Secretaría de Estado en el Despacho de Desarrollo Económico	Órgano Rector: Ministerio de Economía	Órgano Rector: Ministerio de Economía	Órgano Rector: Ministerio de Comercio e Industrias
Impuestos de exportación o reexportación existentes excepto: -Exportar a territorio aduanero dominicano hasta el ciento por ciento (100%) de bienes y/o servicios, libre de aranceles cuando se trate de productos terminados pertenecientes a la cadena textil, confección y accesorios; pieles, fabricación de calzados, manufacturas de cuero. Para todos los demás productos deberá pagar el 100% de los aranceles e impuestos establecidos para importaciones semejantes, al momento de su desaduanización, siempre que cumplan con una de las siguientes condiciones. - Adquirir para su procesamiento industrial o de servicio, exentos de todo impuesto de exportación, las materias primas, envases, etiquetas, servicios, etc., que demanden de los sectores productivos no sometidos a régimen de zonas francas, con excepción de azúcar, café, cacao, oro y los productos sometidos a un régimen arancelario de exportación superior al 20% de su valor neto, o aquellos que siendo importados están subvencionados para el consumo popular.	No especificado	Exento		No especificado	No especificado	No especificado	No especificado
Impuesto de patentes, sobre activos o patrimonio, así como el Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS).	No especificado	Exento, 10 años		No especificado	No especificado	No especificado	Exento, Ciudad del Saber
Impuestos de importación, relativos a equipos y utensilios necesarios para la instalación y operación de comedores económicos, servicios de salud, asistencia médica, guardería infantil, de entretenimiento o, amenidades y cualquier otro equipo que propenda al bienestar de la clase trabajadora.	No especificado	Exento	Exento	No especificado	No especificado	No especificado	Exento
Impuestos de importación de equipos de transporte que sean vehículos de carga, colectores de basura, microbuses, minibuses para transporte de empleados y trabajadores hacia y desde centros de trabajo previa aprobación, del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación. Estos vehículos no serán transferibles por lo	No especificado	Exento	Exento	No especificado	No especificado	No especificado	Exentoento

Fuente: Legislaciones Vigentes

A continuación, se presentará el diagnóstico contextual e institucional del CZNFE.

V. Diagnóstico Contextual e Institucional

5.1. Marco Contextual

5.1.1. Análisis del Marco Normativo

Como parte de la metodología de la planificación pública, se debe hacer una revisión de las responsabilidades consignadas en los distintos instrumentos legales que norman a la institución.¹⁷

A continuación, se presenta con más detalles el resultado del análisis:

CONSEJO NACIONAL DE ZONAS FRANCAS DE EXPORTACIÓN (CZNFE)			
Herramienta 1. Análisis del Marco Normativo			
(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la institución	(4) Población de Referencia
Constitución de la República Dominicana, proclamada el 13 de junio de 2015.	Principal fuente jurídica que plantea principios de actuación para la administración pública y que también constituye un marco referencial de actuación de los funcionarios públicos.	Actuar bajo los lineamientos, principios y mandatos constitucionales.	Incluye a todas las personas jurídicas, empresas y asociaciones de zonas francas e instituciones gubernamentales relacionadas.
Ley núm. 107-13, Sobre los derechos de las personas en su relación con la administración y procedimiento administrativo	Regular los derechos y deberes de las personas en sus relaciones con la administración pública.	Cumplir con el mandato legal, actuando apegados a los criterios establecidos en la ley.	Incluye a todas las personas jurídicas, empresas y asociaciones de zonas francas e instituciones gubernamentales relacionadas.

¹⁷ Manual Metodológico para la Gestión de la Planificación Estratégica Institucional (PEI). MEPyD, Junio 2024

CONSEJO NACIONAL DE ZONAS FRANCO DE EXPORTACIÓN (CNZFE)			
Herramienta 1. Análisis del Marco Normativo			
(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la institución	(4) Población de Referencia
Ley núm. 8-90, sobre Zonas Franco de Exportación	Fomentar el establecimiento de nuevas zonas franco y el crecimiento de las ya existen, regulando su funcionamiento y desarrollo.	El Consejo Nacional de Zonas Franco de Exportación tiene las siguientes atribuciones: Artículo 19.- La presente Ley, para su reglamentación y aplicación estará bajo la responsabilidad del Consejo Nacional de Zonas Franco de Exportación, el cual tendrá las siguientes funciones: a) Conocer, evaluar y recomendar al Poder Ejecutivo la instalación de zonas franco de exportación, tal y como se establece en el Capítulo Tercero de la presente Ley. b) Conocer, evaluar, aprobar o rechazar, las solicitudes de permisos de instalación de empresas en zonas franco, y las renovaciones correspondientes cuando hayan cesado los períodos de autorización u operación de las ya instaladas. Párrafo. - Las solicitudes de permisos de instalación serán depositadas ante el Director Ejecutivo del Consejo Nacional de Zonas Franco o un representante de éste, y serán conocidas en un período no mayor de treinta (30) días hábiles a partir de la fecha de depósito de solicitud con acuse de recibo. c) Delinear una política integral de promoción y desarrollo del sector de zonas franco. d) Participar en las negociaciones, acuerdos, tratados, etc., nacionales y extranjeros que se relacionen con las operaciones y actividades de las zonas franco de exportación, así como llevar las estadísticas, procedimientos y controles necesarios a fin de dar cabal cumplimiento a los acuerdos, negociaciones, etc., concertados. e) Reglamentar y definir las relaciones entre las operadoras y las empresas de zonas franco, así como de éstas y del Consejo Nacional de Zonas Franco de Exportación u otra entidad cuyas actividades se relacionen estrechamente con el funcionamiento de las zonas franco 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.	Inversionistas, Operadoras y Empresas de Zonas Franco

CONSEJO NACIONAL DE ZONAS FRANCO DE EXPORTACIÓN (CNZFE)			
Herramienta 1. Análisis del Marco Normativo			
(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la institución	(4) Población de Referencia
Ley núm. 56-07, que declara de prioridad nacional los sectores textiles, confecciones y accesorios de pieles, fabricación de calzados y manufactura de cuero.	Otorgar a la industria textil y de Confecciones de accesorios y calzados un tratamiento fiscal especial.	Conocer, evaluar y clasificar las empresas que soliciten clasificadas al amparo del régimen establecido en esta ley.	Incluye a todas las personas jurídicas, empresas y asociaciones de zonas franco e instituciones gubernamentales relacionadas.
Ley núm. 253-12, sobre el Fortalecimiento de la Capacidad Recaudatoria del Estado para la Sostenibilidad Fiscal y el Desarrollo Sostenible.	En lo que respecta al régimen de zonas franco, la misma, delimitó las modalidades o tipos de empresas, atendiendo a la ubicación de estas.	Art. 36: Suspende la clasificación de zonas franco especiales, prevista en la Ley núm. 8-90	N/A
Ley General de Libre Acceso a la Información Pública núm. 200-04.	Promover la transparencia de los actos del Estado y regular el derecho fundamental del acceso a la información.	Cumplir con el mandato legal, sirviendo la información solicitada por la ciudadanía.	Todas las personas jurídicas, empresas, ciudadanía en general
Reglamento de Aplicación núm. 366-97 del 29/8/1997	Crear las condiciones que permitan complementar y hacer una aplicación de la ley núm. 8-90.	Por mandato del Art. núm. 1, se encarga el CNZFE de la aplicación de forma funcional de la ley, así como establecer procedimientos que hagan posible los mandatos de ésta.	Incluye a todas las personas jurídicas, empresas y asociaciones de zonas franco e instituciones gubernamentales relacionadas.

Fuente: Elaboración propia

5.2. Situación actual del sector

El Sector Zonas Franco en términos acumulados, a diciembre 2024, las exportaciones de zonas franco se situaron en un nuevo máximo de USD\$8,425.9 millones, reflejando un crecimiento del 5.9 % respecto al mismo periodo del año anterior.

Durante el año 2024, las zonas franco dominicanas han experimentado un notable crecimiento, con la aprobación de 76 nuevas empresas y 9 parques de zonas franco, esto en términos acumulados se traduce en 94 parques instalados en operación contando con 843 empresas y una generación de empleos de 198,552. Todo esto producto de la estrategia de promoción implementada para la atracción de inversionistas, implementación de tecnologías y mejoras en la infraestructura logística, asegurando que incremente la competitividad del sector en los mercados de destino.

Como parte de las funciones del Consejo Nacional de Zonas Franco de Exportación, se presenta a continuación la compilación estadística que muestra el comportamiento de las diferentes variables del sector durante el año 2024. Información puesta a disposición de la ciudadanía en general a través del documento “Informe Estadístico”.

5.2.1. Número de parques de zonas francas en operación

En la República Dominicana cerramos con 94 parques de zonas francas en operación, representando una variación porcentual de 8 con respecto al cierre del año 2023, tal como podemos observar en la siguiente tabla y representación gráfica:

Tabla 1. Evolución parques de zonas francas en operación (2005-2024)

Años	Parques	Var. Relativa
2005	57	-1.7
2006	56	-1.8
2007	53	-5.4
2008	48	-9.4
2009	47	-2.1
2010	48	2.1
2011	51	6.3
2012	53	3.9
2013	55	3.8
2014	60	9.1
2015	65	8.3
2016	68	4.6
2017	71	4.4
2018	74	4.2
2019	75	1.4
2020	75	0.0
2021	79	5.3
2022	84	6.3
2023	87	3.6
2024	94	8.0

Fuente: Informe Estadístico CNZFE 2024

5.2.2. Número de zonas francas en operación

Las empresas de ZF han ido evolucionando significativamente los últimos diecinueve (19) años. En el año 2005, operaban 556 empresas. Luego, para el 2006, operaban 555 para un decrecimiento de un -0.2%, ya para el 2024 presentó un aumento 843 ZF y en términos porcentuales de 2.8 respecto al año 2023. Tal como podemos visualizar en la tabla siguiente:

Tabla 2. Evolución de empresas de zonas francas de operación (2005-2024)

Años	Empresas	Var. Relativa
2005	556	-2.3
2006	555	-0.2
2007	526	-5.2
2008	525	-0.2
2009	553	5.3
2010	555	0.4
2011	578	4.1
2012	584	1.0
2013	602	3.1
2014	614	2.0
2015	630	2.6
2016	645	2.4
2017	665	3.1
2018	673	1.2
2019	695	3.3
2020	692	-0.4
2021	734	6.1
2022	774	5.4
2023	820	5.9
2024	843	2.8

Fuente: Informe Estadístico CNZFE 2024

5.2.3. Exportaciones del Sector

Si revisamos la tabla No. 3, podemos observar las variaciones en las exportaciones de las ZF durante estos últimos 19 años, tanto es así, que para el 2004 el valor exportado en millones de US\$ fue de 4,749.7 para un crecimiento de un 1.4%, luego de esto, el valor de lo exportado fue evolucionando hasta convertirse en uno de los sectores mayores generadores de divisas para el Estado Dominicano, y con algunas bajas durante los siguientes años, 2006-2009 y 2020, inclusive, consecuencia de la recesión económica provocada por la pandemia del “Covid-19”.

Tabla 3. Evolución de las exportaciones de ZF (2005-2024)

Años	Exportaciones	Var. Relativa
2005	4,749.7	1.4
2006	4,678.6	-1.5
2007	4,525.2	-3.3
2008	4,354.1	-3.8
2009	3,793.5	-12.9
2010	4,194.4	10.6
2011	4,767.1	13.7
2012	4,918.9	3.2
2013	4,976.4	1.2
2014	5,261.7	5.7
2015	5,423.6	3.1
2016	5,503.9	1.5
2017	5,709.6	3.7
2018	6,035.2	5.7
2019	6,249.5	3.6
2020	5,894.5	-5.7
2021	7,179.6	21.8
2022	7,827.3	9.0
2023	7,964.9	1.8
2024	8,425.9	5.9

Fuente: Informe Estadístico CNZFE 2024



Para tener una visión más amplia de lo exportado en millones de dólares por los diferentes subsectores productivos de las ZF al cierre del año 2024, se presentan en la Tabla No. 4 las fluctuaciones de dichos subsectores y cuáles lideran en el sector.

Tabla 4. Exportaciones de zonas francas por principales actividades (2014-2024)

En millones US\$

Actividad	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Part. %	Crec.% 23/24
Prod. Médicos y Farmacéuticos	1,361.1	1,497.0	1,487.1	1,556.5	1,660.1	1,810.4	1,929.3	2,247.7	2,489.5	2,762.6	32.8	10.9
Tabaco y Derivados	660.3	695.9	798.4	823.5	885.4	897.2	1,198.5	1,217.5	1,208.1	1,326.2	15.7	10.5
Prod. Eléctricos y Electrónicos	707.3	750.6	883.1	1,017.9	1,067.3	1,105.4	1,153.4	1,197.4	1,173.4	1,151.8	13.7	-1.8
Confecciones y Textiles	1,247.9	1,102.8	1,095.9	1,094.6	1,037.7	689.4	892.7	1,019.1	930.3	829.0	9.8	-10.9
Joyería	369.9	407.0	422.2	490.6	530.5	429.2	762.8	730.3	712.2	720.0	8.5	1.0
Calzados	443.0	424.7	386.8	303.5	279.7	202.2	201.4	204.8	166.1	148.9	1.8	-10.4
Otras	634.1	625.9	636.1	748.6	788.8	760.7	1,041.5	1,216.0	1,285.3	1,487.4	17.7	15.6
Total	5,423.6	5,503.9	5,709.6	6,035.2	6,249.5	5,894.5	7,179.6	7,832.8	7,964.9	8,425.9	100.0	5.9

Fuente: Informe Estadístico CNZFE 2024

El Subsector de Confecciones y Textiles, durante los años 2019-2020, con un decrecimiento porcentual de 33.6, fue desplazado por Productos Médicos y Farmacéuticos, debido al aumento de la demanda de estos últimos, así como: Calzados, Joyería y otros de menor envergadura han disminuido sus exportaciones.

5.2.4. Exportaciones de las ZFs vs. Exportaciones totales nacionales

Es importante recalcar el valor agregado de las exportaciones de las zonas francas a la economía dominicana, por consiguiente, cabe resaltar que para el año 2023 el sector ZFs representó el 62% del total de las exportaciones del país, tal como se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 5. Comparativo de las Exportaciones Nacionales y de Zonas Francas 2005-2024

Años	Export. Nacionales	Var. Relativa	Export. Zonas Francas	Var. Relativa	Total Export.	Export. Z.F. / Export. Total %
2005	1,395.1	11.5	4,749.7	1.4	6,144.8	77.3
2006	1,931.4	38.4	4,678.6	-1.5	6,610.0	70.8
2007	2,635.1	36.4	4,525.2	-3.3	7,160.3	63.2
2008	2,393.9	-9.2	4,354.1	-3.8	6,748.0	64.5
2009	1,689.3	-29.4	3,793.5	-12.9	5,482.8	69.2
2010	2,621.6	55.2	4,194.4	10.6	6,816.0	61.5
2011	3,594.8	37.1	4,767.1	13.7	8,361.9	57.0
2012	4,016.6	11.7	4,918.9	3.2	8,935.5	55.0
2013	4,448.0	10.7	4,976.4	1.2	9,424.4	52.8
2014	4,637.2	4.3	5,261.7	5.7	9,898.9	53.2
2015	4,018.2	-13.3	5,423.6	3.1	9,441.8	57.4
2016	4,335.7	7.9	5,503.9	1.5	9,839.6	55.9
2017	4,425.0	2.1	5,709.6	3.7	10,134.6	56.3
2018	4,602.9	4.0	6,035.2	5.7	10,638.1	56.7
2019	4,943.2	7.4	6,249.5	3.6	11,192.7	55.8
2020	4,407.4	-10.8	5,894.5	-5.7	10,301.9	57.2
2021	5,306.8	20.4	7,179.6	21.8	12,486.4	57.5
2022	5,922.9	11.6	7,827.3	9.0	13,750.2	56.9
2023	4,967.0	-16.1	7,964.9	1.8	12,931.9	61.6
2024	5,446.2	9.1	8,425.9	5.9	13,872.1	60.7

Fuente: Banco Central de la República Dominicana 2023 revisado
2024 preliminar

5.2.5. Aporte de las Zonas Franco al Producto Interno Bruto (PIB)

Las zonas franco durante el primer semestre del año 2024 han presentado un crecimiento de 5.9% en comparación con el mismo periodo del año 2023 que fue de un -2.1%, este comportamiento fruto del incremento del valor en dólares de las exportaciones de los siguientes subsectores productivos: Tabaco, Dispositivos Médicos y Joyería.

Según el informe de la economía dominicana correspondiente al periodo enero-junio, 2024, elaborado por el Banco Central de la República Dominicana, son: hoteles, bares y restaurantes (8.8%), Servicios Financieros (7.9%) explotación de minas y canteras (-12.3%), otras actividades de servicios (5.5%), construcción (4.9%), zonas franco (5.9%) y manufactura local (2.7%).¹⁸

Producto interno bruto (PIB) real enero-junio 2023-2024* Tasas de crecimiento (%)		
Actividad	2023	2024
Agropecuaria	3.6	4.1
Explotación de minas y canteras	-10.8	-12.3
Manufactura local	-3.6	2.7
Manufactura zonas franco	-2.1	5.9
Construcción	-2.5	4.9
Servicios	3.4	5.5
Energía y agua	2.4	5.2
Comercio	-1.3	3.8
Hoteles, bares y restaurantes	11.7	8.8
Transporte y almacenamiento	0.8	5.8
Comunicaciones	5.5	5.3
Servicios financieros	6.5	7.9
Actividades inmobiliarias y de alquiler	5.3	5.9
Administración pública	4.6	2.3
Enseñanza	-1.8	3.8
Salud	11.1	4.3
Otras actividades de servicios	4.4	4.9
Valor agregado	1.1	4.7
Impuestos a la producción netos de subsidios	3.1	9.0
Producto interno bruto	1.2	5.1

*Cifras preliminares.

¹⁸ Informe de la Economía Dominicana. Enero-Junio 2024, Pág. 17

Para tener una visión de mayor amplitud, se procede a comparar en términos porcentuales como ha sido el aporte del Sector ZFs al Producto Interno Bruto (PIB) en el periodo comprendido entre los años 2007 y 2023. Mostrando un comportamiento estable para la economía dominicana.

Tabla 6. Aporte de las zonas francas al PIB (Millones RD\$)

Años	PIB	Zonas Francas	Contribución (%)
2007	1,458,416.5	58,296.4	4.0
2008	1,661,642.7	57,838.6	3.5
2009	1,736,041.1	59,002.2	3.4
2010	1,983,201.7	64,621.3	3.3
2011	2,210,213.9	73,420.6	3.3
2012	2,386,016.2	81,678.1	3.4
2013	2,619,769.7	88,554.8	3.4
2014	2,925,665.10	96,492.51	3.3
2015	3,205,655.14	105,116.65	3.3
2016	3,487,292.51	116,137.07	3.3
2017	3,802,655.77	125,039.12	3.3
2018	4,235,846.77	141,858.66	3.3
2019	4,562,235.08	145,663.56	3.2
2020	4,456,657.38	157,214.95	3.5
2021	5,392,714.10	195,678.18	3.6
2022	6,260,564.02	205,037.21	3.3
2023	6,820,019.30	212,661.10	3.1
2024	7,402,888.49	232,696.28	3.1

Fuente: Informe Estadístico CNZFE 2024



5.2.6. Comportamiento de los Subsectores de Zonas Francas en República Dominicana

Las actividades productivas de las empresas del sector; se diversifican de la siguiente manera:

Un 13.7% en servicios; para el sector Tabaco y sus derivados, 19.0%; para Confecciones y Textiles un 12.5%; Productos Agroindustriales con un 6.8%; Comercialización con un 5.9%; productos médicos y farmacéuticos con un 4.7%; Calzados y sus componentes en un 2.8% y el 17.2% restante a otras actividades. Durante el año 2024, los subsectores que presentaron un crecimiento en términos porcentuales son: Servicios, Tabaco y sus derivados y Productos Eléctricos y Electrónicos, tomando como año de comparación el 2023.

Tabla 7. Empresas de zonas francas operando por principales actividades (2023-2024)

	2023		2024	
Actividad	Empresas	Part. % 2023	Empresas	Part. % 2024
Tabaco y sus Derivados	152	18.5	160	19.0
Call Centers/BPO	103	12.9	107	13.7
Confecciones y textiles	106	12.6	105	12.5
Servicios	88	10.7	96	11.4
Productos Agroindustriales	59	7.2	57	6.8
Comercializadoras	48	5.9	20	5.9
Productos Médicos y Farmacéuticos	40	4.9	40	4.7
Productos Eléctricos y Electrónicos	28	3.4	30	3.6
Cartón, impresos y papelería	28	3.4	29	3.4
Calzados y sus Componentes	27	3.3	24	2.8
Otras	141	17.2	145	17.2
Total	820	100.0	843	100.0

Fuente: Informe Estadístico CNZFE 2024



5.2.7. Valor Agregado de las Zonas Franco en la República Dominicana

El sector zonas franco, es clave para el desarrollo y crecimiento del sistema socioeconómico de la sociedad dominicana. Según el Informe de la economía del periodo enero – junio 2024, el valor agregado de la manufactura de zonas franco presentó una variación interanual de 5.9 % las cuales mostraron una variación positiva de 6.6 % en el valor de dólares estadounidenses y, además, se aprobaron 35 permisos de instalación a empresas de zonas franco¹⁹. Como podemos visualizar en la ilustración 7, que muestra la medición de los indicadores de las ZF en términos porcentuales del año 2023 vs. 2024²⁰.

Ilustración 5. Indicadores de Zonas Franco (enero-junio 2024)

Indicadores de Zonas franco Enero-Junio 2023 y 2024		
Tasas de crecimiento (%)		
INDICADORES	2023	2024
Valor agregado	-2.1	5.9
Valor exportaciones (US \$)	-0.3	6.6
Empleos	3.1	1.1
Empresas existentes	812	832
Empresas aprobadas	39	35

*Cifras preliminares

Fuente: Informe de la economía dominicana, enero-junio 2024, del Banco Central de la República Dominicana.

²⁰Informe de la economía dominicana, enero – junio 2024, del Banco Central de la República Dominicana, pág. 11.

5.3. Análisis PESTEL

	Análisis Pestel	
	Factor	Detalle
POLÍTICO	Cambio de gobierno	Cambios de autoridades, lo que provoca retraso en aprobación de nuevos parques y/o empresas de zonas francas
	Cambio en las prioridades del gobierno de turno.	Cambio de enfoque y prioridades del gobierno, que provoque desinterés en el sector.
	Inestabilidad Política.	Inestabilidad política provocada por factores relacionados con la selección de nuevas autoridades en las próximas elecciones generales.
ECONÓMICO	Cambios en los Tratados comerciales.	La estabilidad en los tratados comerciales suscritos por la Rep. Dom.
	Aumento de empleos.	Alcanzan cifra récord en últimos 15 años; crecen 8.4%.
	Entrada en vigor de acuerdos comerciales suscritos.	Eliminación de barreras de importación producto a la caducidad de medidas protectoras.
	Estabilidad cambiaria.	Poca volatilidad para la adquisición de moneda extranjera para realizar exportación.
	Aprobación de nuevas empresas.	Aumento del valor de inversión en la región de instalación, así como la generación de divisas.
SOCIAL	Aumento de las exportaciones.	Crecimiento de las empresas de zonas francas en los últimos años.
	Cambio en el currículo de educación Técnico-profesional y Universitario	La inclusión de nuevas capacitaciones y especialidades formativas demandadas u orientadas hacia el sector zonas francas.
	Desarrollar nuevos acuerdos de formación educativa.	Suscribir nuevos acuerdos con entidades educativas para que los residentes aledaños a las de las zonas francas puedan prestar servicios de más tecnificada.

	Análisis Pestel	
	Factor	Detalle
TECNOLÓGICO	Seguridad física y tecnológica.	Revisión de las medidas de seguridad en instalaciones y de los equipos informáticos cada tres meses
	Implementación de Sistemas de Información de mercados.	Obtener las informaciones económicas y de competitividad asociada al mercado de zonas francas.
	Robo de información electrónica.	Se perdió el 20 % de la información del proceso jurídico por la apertura indebida de un correo. Se establece como un riesgo no tratado ya que no es la primera vez que ocurre.
AMBIENTAL	Políticas de medio ambiente.	Conformado Comité de medio ambiente y se han llevado a cabo acciones en pro de la conservación del medio ambiente.
	Implementación de las compras verdes.	Ejecutar el presupuesto Institucional atendiendo a los requerimientos de compras verdes, que produzcan un menor impacto al medio ambiente.
	Uso razonable de energía eléctrica.	Incentivar el uso razonable de energía eléctrica a lo interno como así en el sector.
LEGAL	Modificaciones de las legislaciones nacionales.	Cambios en las exenciones del régimen de zonas francas.
	Aprobación de nuevas legislaciones nacionales.	Incorporación de nuevas legislaciones en materia de protección ambiental que prohíba la actividad de algún sector de zonas francas.

Fuente: Elaboración propia

5.4. Análisis FODA y definición de estrategias institucionales

La herramienta conocida como FODA, permite realizar un análisis de la situación en la que se encuentra la institución, ya que se evalúan los factores internos y externos que influyen en el servicio público, ya sean positivos o negativos, a partir de los cuales se genera un diagnóstico que permitirá identificar las áreas de mejora de la entidad y la toma de decisiones.

La aplicación del FODA debe ser un proceso participativo, como mínimo se sugiere seleccionar un número representativo de todas las áreas de la institución. Por igual, la institución debe contemplar hacer partícipes a otras entidades ya identificadas en el paso anterior que inciden en el cumplimiento de los problemas priorizados y, por ende, las prioridades nacionales.²¹

Con la finalidad de recabar información para evaluar las cuatro variables que componen esta herramienta, se procedió a la aplicación de encuestas a las partes interesadas internas y externas del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE) para conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio.

Después del análisis de las informaciones recabas, hemos identificado los siguientes desafíos para el sector de Zonas Francas en la República Dominicana, a modo general, para luego enlistar los desafíos (*Tabla No. 8 Cruce Análisis FODA*) que presenta el CNZFE de cara a hacer frente al entorno cambiante.

²¹ Manual Metodológico para la Formulación de la Planificación Estratégica Institucional. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. Junio 2024

Los principales desafíos de las Zonas Franco en la República Dominicana, aun siendo líder en el Caribe, se basan en los puntos desarrollados a continuación:

- I. Contribuir al incremento del nivel de formación educativa para garantizar la tecnificación del empleo en el sector, ya que el sistema educativo dominicano necesita ofrecer las especialidades técnicas necesarias, especialmente si tomamos en cuenta el proceso de innovación en tecnologías de las Zonas Franco y la diversificación de las actividades productivas. Lo que impide el auge de Zonas Franco especializadas en nuevas tecnologías.
- II. Proliferar las ventajas competitivas sobre invertir en la República Dominicana a nivel mundial, ya que el país cuenta con una estabilidad económica, política y social, excelente ubicación geográfica, excelente régimen de incentivos, seguridad jurídica, infraestructuras portuarias, aeroportuarias y parques industriales aptos para el crecimiento continuo del sector.
- III. Incrementar el valor agregado de las exportaciones del sector Zonas Franco para duplicar el aporte al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de acuerdo con lo establecido en el Plan Meta RD 2036
- IV. Fortalecer el desarrollo de los encadenamientos productivos entre las Zonas Franco y las pequeñas y medianas empresas locales, que permita la dinamización de la economía. Durante el 2023, las compras locales fueron de RD\$ 135,050 millones. Sin embargo, los componentes locales incorporados a los productos fabricados en Zonas Franco, apenas representa cerca del 2% del valor de las exportaciones, esto debido al nivel de capacidad de los industriales locales de cumplir con los estándares de calidad requeridos para la manufactura.
- V. Simplificar los trámites para eficientizar la atracción de nuevas inversiones y las operaciones de las existentes.
- VI. Inversión en investigación y desarrollo para asegurar la competitividad sostenible en el mercado.

Tabla 8. Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Ambiente interno	• Cumplimiento de la Planificación estratégica sobre el 90%. • Rotación de empleados anual por debajo del 5%. • Recursos Humanos con experiencia en el Sector de ZFs con vocación de servicio de calidad. • Porcentaje de satisfacción de los ciudadanos/clientes sobre el 90%. • Cumplimiento 97% de los estándares comprometidos en la prestación de servicios a los ciudadanos/cliente. • La organización modela una cultura integral de transparencia. • Simplificación de trámites (Automatización) de los 54 servicios. • Cumplimiento sobre 85% con los tiempos de respuesta establecidos. • Alta dirección comprometida con el Sistema de Gestión de Calidad (Certificado ISO 9001:2015) y su integración con Antisoborno y Cumplimiento Normativo. • Puntuación sobre 90% en los indicadores del SMMG.	• No Existe un plan de desarrollo profesional individualizado. • No existe un programa de Benchlearning. • Deficiencia en el cumplimiento de las políticas, procesos y procedimientos establecidos fuera del alcance del Sistema de Gestión de Calidad. • Sistema de contabilidad obsoleto. • Falta de personal en el área de desarrollo y mantenimiento de software. • Fallas en la comunicación de las informaciones institucionales. • No se han realizado las difusiones para la toma de conciencia en antisoborno, corrupción y Compliance. • No está definido el mecanismo para cambiar la cultura organizacional para antisoborno, corrupción y compliance.

	Oportunidades	Amenazas
Ambiente Externo	• Modificar la estructura organizacional para fusión y/o eliminación de unidades funcionales. • Desarrollar e implementar planes de desarrollo profesional individualizado para el personal. • Ampliar el alcance del SGC, Documentar, implementar y obtener Certificación del Sistema de Gestión Integrado en las Normas ISO 9001: 2015; 37001:2016 y la 37301:2021, con la gestión de corrupción. • Implementación de las Políticas Transversales: Enfoque de Género y Sostenibilidad Ambiental. • Desarrollar estrategia de innovación/ de Comunicación. • Atracción de inversiones en nuevos subsectores productivos. • Incrementar los B2B para fomento de los encadenamientos productivos. • Asegurar que se realice la debida diligencia en el proceso de contratación de personal en las áreas claves. • Implementar estrategias motivacionales para la identificación institucional del talento humano.	• Delitos de alta tecnología. • Desconocimiento en el manejo de nuevas tecnologías. • Cambios en normativas del Estado que afecten los procesos. • Debilidades en los procesos claves que permitan corrupción y actos de soborno al personal de otras partes interesadas. • Fuga de talento humano cualificado de las áreas con procesos claves. • Restricciones presupuestales para la contratación del personal competente y con experiencia que permita asegurar la continuidad el Sistema de Gestión Integrado Calidad, Antisoborno y Cumplimiento Normativo. • Vacíos legales cuando se emiten nuevas normativas para el Estado el cual permite corrupción.

Para evaluar la relación de los resultados identificados del análisis FODA, procederemos a realizar el cruce entre dichas variables, en la siguiente tabla:

Tabla 9. Cruce de información del FODA

Fortalezas	+	Oportunidades	=	Potencialidades
1. Cumplimiento de la Planificación estratégica sobre el 90%. 2. Rotación de empleados anual por debajo del 5%. 3. Recursos Humanos con experiencia en el Sector de ZFs con vocación de servicio de calidad. 4. Porcentaje de satisfacción de los ciudadanos/clientes sobre el 90%. 5. Cumplimiento 97% de los estándares comprometidos en la prestación de servicios. 6. La organización modela una cultura integral de transparencia. 7. Simplificación de trámites (Automatización) de los 54 servicios. 8. Cumplimiento sobre 85% con los tiempos de respuesta establecidos. 9. Alta dirección comprometida con el Sistema de Gestión de Calidad (Certificado ISO 9001:2015) y su integración con Antisoborno y Cumplimiento Normativo. 10. Puntuación sobre 90% en los indicadores del SMMGP		1. Modificar la estructura organizacional para fusión y/o eliminación de unidades funcionales. 2. Desarrollar e implementar planes de desarrollo profesional individualizado para el personal. 3. Ampliar el alcance del SGC, Documentar, implementar y obtener Certificación del Integrado en las Normas ISO 9001: 2015; 37001:2016 y la 37301:2021, con la gestión de corrupción. 4. Implementación de las Políticas Transversales: Enfoque de Género y Sostenibilidad Ambiental. 5. Desarrollar estrategia de innovación/ de Comunicación. 6. Atracción de inversiones en nuevos subsectores productivos. 7. Incrementar los B2B para fomento de los encadenamientos productivos. 8. Asegurar que se realice la debida diligencia para la contratación de personal en las áreas claves. 9. Implementar estrategias motivacionales para la identificación institucional del talento humano.		• Organización proactiva y adaptabilidad a los cambios. • Aseguramiento de la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión Integrado. • Identificación institucional de los colaboradores. • Mejora continua en la tramitación de los servicios. • Cultura de integridad implementada en el CNZFE. • Reconocimiento de la Institución por los órganos rectores como eficiente, integra, transparente orientada a los resultados. • Mejoras en el proceso de encadenamientos productivos. • Crecimiento de la atracción de inversionistas potenciales.

Debilidades	+	Amenazas	=	Limitaciones
1. No Existe un plan de desarrollo profesional individualizado. 2. No existe un programa de Benchlearning. 3. Deficiencia en el cumplimiento de las políticas, procesos y procedimientos establecidos fuera del alcance del Sistema de Gestión de Calidad. 4. Sistema de contabilidad obsoleto. 5. Falta de personal en el área de desarrollo y mantenimiento de software. 6. Fallas en la comunicación de las informaciones institucionales. 7. No se han realizado las difusiones para la toma de conciencia en antisoborno, corrupción y Compliance. 8. No está definido el mecanismo para cambiar la cultura organizacional para antisoborno, corrupción y compliance.		1. Delitos de alta tecnología. 2. Desconocimiento en el manejo de nuevas tecnologías. 3. Cambios en normativas del Estado que afecten los procesos. 4. Debilidades en los procesos claves que permitan corrupción y actos de soborno al personal de otras partes interesadas. 5. Fuga de talento humano cualificado de las áreas con procesos claves. 6. Restricciones presupuestales para la contratación del personal competente y con experiencia que permita asegurar la continuidad el Sistema de Gestión Integrado Calidad, Antisoborno y Cumplimiento Normativo. 7. Vacíos legales cuando se emiten nuevas normativas para el Estado el cual permite corrupción.		• Baja en la demanda de los servicios prestados. • Capacidad insuficiente para amplificación de áreas en base a la demanda actual. • Cuellos de botella en el registro de información financiera de los servicios. • No identificación de actos de soborno. • Cultura organizacional no identificada con la estandarización y requerimientos del SGI.

Fortalezas	+	Amenazas	=	Riesgo
- Cumplimiento de la Planificación estratégica sobre el 90%. - Rotación de empleados anual por debajo del 5%. - Recursos Humanos con experiencia en el Sector de ZFs con vocación de servicio de calidad. - Porcentaje de satisfacción de los ciudadanos/clientes sobre el 90%. - Cumplimiento 97% de los estándares comprometidos en la prestación de servicios. - La organización modela una cultura integral de transparencia. - Simplificación de trámites (Automatización) de los 54 servicios. - Cumplimiento sobre 85% con los tiempos de respuesta establecidos. - Alta dirección comprometida con el Sistema de Gestión de Calidad (Certificado ISO 9001:2015) y su integración con Antisoborno y Cumplimiento Normativo. - Puntuación sobre 90% en los indicadores del SMMGP		- Delitos de alta tecnología. - Desconocimiento en el manejo de nuevas tecnologías. - Cambios en normativas del Estado que afecten los procesos. - Debilidades en los procesos claves que permitan corrupción y actos de soborno al personal de otras partes interesadas. - Fuga de talento humano cualificado de las áreas con procesos claves. - Restricciones presupuestales para la contratación del personal competente y con experiencia que permita asegurar la continuidad el Sistema de Gestión Integrado Calidad, Antisoborno y Cumplimiento Normativo. - Vacíos legales cuando se emiten nuevas normativas para el Estado el cual permite corrupción.		•Imprevistos en los lineamientos del sector público. •Cambios en la disponibilidad de los recursos debido a las acciones sobre el cambio climático. •No retroalimentación al usuario de la importancia de las encuestas. •Retraso en el procesamiento de los servicios. •Exclusión del expediente de forma intencional. •Carencia de postulantes con el perfil del cargo. •Posibilidad de incumplimiento de SLA. •Conflictos de intereses para la aprobación de trabajos incompletos o no conforme realizados por los proveedores externos. •Retrasos en la obtención de la certificación del SGI calidad, antisoborno y cumplimiento normativo.

Debilidades	+	Oportunidades	=	Desafíos
- No Existe un plan de desarrollo profesional individualizado. - No existe un programa de Benchlearning. - Deficiencia en el cumplimiento de las políticas, procesos y procedimientos establecidos fuera del alcance del Sistema de Gestión de Calidad. - Sistema de contabilidad obsoleto. - No se involucran empleados y grupos basados en mediciones. - Falta de personal en el área de desarrollo y mantenimiento de software. - No existe política y procedimiento de regalos, debida diligencia y denuncias e investigaciones. - No tenemos definidos los cargos críticos para antisoborno y corrupción. - No se han realizado las difusiones para la toma de conciencia en antisoborno, corrupción y Compliance. - No está definido el mecanismo para cambiar la cultura organizacional para antisoborno, corrupción y compliance.		- Modificar la estructura organizacional para fusión y/o eliminación de unidades funcionales. - Desarrollar e implementar planes de desarrollo profesional individualizado para el personal. - Ampliar el alcance del SGC, Documentar, implementar y Certificación del Sistema de Gestión de Calidad Integrado en las Normas ISO 9001: 2015; 37001:2016 y la 37301:2021, con la gestión de corrupción. - Implementación de las Políticas Transversales: Enfoque de Género y Sostenibilidad Ambiental. - Desarrollar estrategia de innovación/ de Comunicación - Atracción de inversiones en nuevos subsectores productivos. - Incrementar los B2B para fomento de los encadenamientos productivos. - Asegurar que se realice la debida diligencia en el proceso de contratación de personal en las áreas claves. - Implementar estrategias motivacionales para la identificación institucional del talento humano.		Externos - Incrementar la atracción de inversionistas potenciales para el régimen de zonas francas. - Incrementar la contribución del sector ZFs al PIB en la Rep. Dom. Internos - Asegurar el compromiso de los colaboradores con el SGI. - Diseñar sistemas tecnológicos para simplificar los procesos administrativos y financieros.

Herramienta 12. Matriz de definición de estrategias					
		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Cumplimiento de la Planificación estratégica sobre el 90%.	D1	No existe un programa de Benchlearning.
		F2	Rotación de empleados anual por debajo del 5%.	D2	No Existe un plan de desarrollo profesional individualizado.
		F3	Recursos humanos con experiencia en el sector de ZFS con vocación de servicio de calidad	D3	Deficiencia en el cumplimiento de las políticas, procesos y procedimientos establecidos fuera del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.
		F4	Alta dirección comprometida con el Sistema de Gestión de Calidad (Certificado ISO 9001:2015) y su integración con Antisoborno y Cumplimiento Normativo.	D4	Sistema de contabilidad obsoleto.
		F5	Cumplimiento 97% de los estándares comprometidos en la prestación de servicios a los ciudadanos/cliente.	D5	Falta de personal en el área de desarrollo y mantenimiento de software.
		F6	La organización modela una cultura integral de transparencia.	D6	Fallas en la comunicación de las informaciones institucionales.
		F7	Simplificación de trámites (Automatización) de los 54 servicios.	D7	No existe política y procedimiento de regalos, debida diligencia y denuncias e investigaciones.
		F8	Cumplimiento sobre 85% con los tiempos de respuesta establecidos.	D8	No tenemos definidos los cargos críticos para antisoborno y corrupción.
		F9	Porcentaje de satisfacción de los ciudadanos/clientes sobre el 90%.	D9	No se han realizado las difusiones para la toma de conciencia en antisoborno, corrupción y Compliance.
		F10	Puntuación sobre 90% en los indicadores del SMMGP	D10	No está definido el mecanismo para cambiar la cultura organizacional para antisoborno, corrupción y compliance.

Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Modificar la estructura organizacional para fusión y/o eliminación de unidades funcionales.	FO 1	(F1)+(01): Fortalecer la estructura organizacional acorde a la detección de necesidades institucionales y los lineamientos del Estado Dominicano.	DO 1	(D1)+(01): Implementar un plan de Transferencia de Conocimiento para asegurar que los equipos de trabajo dominen los procesos de sus áreas
O2	Desarrollar e implementar planes de desarrollo profesional individualizado para el personal.	FO 2	(F1)+(06): Optimizar los procesos de innovación y de comunicación institucional	DO 2	(D2)+(02): Identificar las capacidades y competencias de los colaboradores para la creación de un plan de desarrollo personalizado
O3	Ampliar el alcance del SGC, Documentar, implementar y Certificación del Sistema de Gestión de Calidad Integrado en las Normas ISO 9001: 2015; 37001:2016 y la 37301:2021, con la gestión de corrupción.	FO 3	(F2)+(02): Fortalecer las capacidades de los colaboradores	DO 3	(D3)+(03): Implementar la mejora continua en los procesos internos.
O4	Implementación de las Políticas Transversales: Enfoque de Género y Sostenibilidad Ambiental.	FO 4	(F3)+(03): Implementar el Sistema de Gestión Integrado Calidad, Antisoborno y Cumplimiento Normativo	DO 4	(D5)+(06): Redefinir roles y responsabilidades para asegurar la ejecución de los planes de innovación y comunicación institucionales
O5	Obtener el “Sello Igualando RD” y optar por una certificación de NORDOM 775.	FO 5	(F3)+(04): Diseñar programa para crear cultura de equidad de género y la gestión integral de riesgos de desastres y cambio climático	DO 5	(D6)+(06): Aumentar la colaboración entre las áreas para la gestión de la información institucional
O6	Desarrollar estrategia de innovación/ de Comunicación.	FO 6	(F3)+(05): Utilizar la capacidad de articulación de las normas para un sistema de gestión robusto	DO 6	(D7)+(09): Documentar los procesos necesarios para asegurar su aplicación
O7	Atracción de inversiones en nuevos subsectores productivos.	FO 7	(F4)+(03): Optimizar los procesos internos para la mejora de percepción del ciudadano/cliente	DO 7	(D8)+(011): Documentar los cargos críticos del SGI
O8	Incrementar los B2B para fomento de los encadenamientos productivos.	FO 8	(F5)+(09): Establecer políticas y procedimientos para la aplicación de la debida diligencia	DO 8	(D9)+(03): Utilizar las jornadas de gestión del conocimiento para garantizar la toma de conciencia de los colaboradores ante soborno, corrupción y compliance.
O9	Asegurar que se realice la debida diligencia para la contratación de personal de acuerdo a las competencias requeridas en las áreas claves.	FO 9	(F3)+(011): Utilizar la identificación de los cargos críticos para sensibilizar a la alta dirección sobre el SGI	DO 9	(D10)+(03): Aprovechar el proceso de implementación del SGI para la creación del mecanismo de modificación de cultura organizacional antisoborno, corrupción y compliance
O10	Implementar estrategias motivacionales para la identificación institucional del talento humano.	FO 10	(F2)+(07): Aprovechar el conocimiento que poseen los colaboradores del Sector para el acercamiento con posibles inversionistas.	DO 10	
O11	Definir los cargos críticos del SGI.	FO 11	(F3)+(010): Diseñar un programa de motivación de los colaboradores para garantizar la identificación con la institución	DO 11	

Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Delitos de alta tecnología.	FA 1	(F5)+(A1): Implementar programas de ciberseguridad para garantizar la seguridad de la información en la página web	DA 1	(D1)+(A5): Identificar talentos para ocupar cargos vacantes de escala superior
A2	Desconocimiento en el manejo de nuevas tecnologías.	FA 2	(F4)+(A2): Socilitar a los órganos rectores la formación en el tiempo oportuno para el manejo de nuevas tecnologías	DA 2	(D3)+(A3): Utilizar las jornadas de gestión del conocimiento para garantizar la toma de conciencia de los colaboradores ante soborno, corrupción y compliance.
A3	Cambios en normativas del Estado que afecten los procesos.	FA 3	(F7)+(A3): Implementar la oficina virtual para la prestación de los servicios	DA 3	(D5)+(A5): Aplicar escala salarial para el personal TIC emitida por el órgano rector
A4	Debilidades en los procesos claves que permitan corrupción y actos de soborno al personal de otras partes interesadas.	FA 4	(F7)+(A4): Realizar auditorías de los procesos involucrados en la tramitación de los servicios	DA 4	(D4)+(A6): Desarrollar una estrategia financiera que permite aumentar los ingresos para la actualización y/o desarrollo de los sistemas tecnológicos necesarios para la eficientización de las operaciones internas
A5	Fuga de talento humano cualificado de las áreas con procesos claves.	FA 5	(F10)+(A6): Organizar concursos para la contratación del personal idóneo para las áreas claves	DA 5	(D6)+(O3): Establecer mecanismos de difusión de las informaciones relevantes para conocimiento de las partes interesadas
A6	Restricciones presupuestales para la contratación del personal competente y con experiencia que permita asegurar la continuidad el Sistema de Gestión Integrado Calidad, Antisoborno y Cumplimiento Normativo.	FA 6	(F4)+(A7): Aplicar encuestas de satisfacción a los ciudadanos/clientes para medir el impacto de los cambios en las normativas	DA 6	
A7	Vacíos legales cuando se emiten nuevas normativas para el Estado el cual permite corrupción.	FA 7		DA 7	

Fuente: Elaboración propia

VI. Compromisos nacionales de impacto al quehacer institucional

6.1.1. Plan Estratégico Sectorial de Industria y Comercio de la República Dominicana

El **Plan Estratégico Sectorial de Industria y Comercio de la República Dominicana (PESIC-RD) 2030**. Es la principal herramienta de mediano plazo de la política industrial y comercial del país y ordena con propósito estratégico, los esfuerzos de las instituciones públicas relacionadas con los desafíos del sector.

El PESIC-RD, tiene establecidas las siguientes apuestas estratégicas:

- *AP1: Productividad e innovación*
- *AP2: Articulación y encadenamientos productivos.* Fortalecer la articulación empresarial y los encadenamientos productivos de la economía dominicana
- *AP3: Calidad, seguridad y confiabilidad de lo “Hecho en RDOM”*
- *AP4: Infraestructura y logística competitivas*
- *AP5: Desarrollo exportador robusto*
- *AP6: Fomento y regulación del mercado interno*
- *AP7: Institucionalización y gobernanza del sector industria y comercio*

6.1.2. Plan Nacional de Fomento a las Exportaciones (PNFE) 2020-2030

Tiene como finalidad establecer las acciones, metas y actores necesarios para lograr implementar una política de exportaciones coherente, acorde a la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, que plantea cuadruplicar para el año 2020 y quintuplicar las exportaciones per cápita de bienes del año 2009 para el 2025, a la vez de traducir en acciones los anhelos históricos de nuestros exportadores.



El PNFE 2020-2030, se divide en cinco pilares:

- **Pilar No. 1:** Oferta exportable ampliada, de calidad, innovadora, competitiva, sostenible y estratégicamente diversificada.
- **Pilar No. 2:** Facilitación del comercio y conectividad, logística y transporte eficientes y competitivos.
- **Pilar No. 3:** Diversificación estratégica de mercados, ampliación y aprovechamiento del acceso e internacionalización de las empresas dominicanas.
- **Pilar No. 4:** Entorno favorable a la inversión y movilización de recursos para fomentar el desarrollo exportador.
- **Pilar No. 5:** Desarrollo de cultura y de capacidades para una inserción competitiva en los mercados internacionales.

6.1.3. Sistema Nacional de Integridad de la República Dominicana (SNIRD)

Tiene como finalidad la mejora de la planificación, identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo de los riesgos conductuales. El órgano rector es la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG) y para asegurar su implementación han elaborado la “Guía de Gestión de Riesgo Conductual”. Los responsables de su uso son: Las Comisiones de Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo (CIGCN) y los Oficiales de Integridad Gubernamental (OIG). Este sistema será integrado al Sistema de Gestión de Calidad, Antisoborno y Cumplimiento Normativo del CNZFE.

6.1.4. Estrategia Nacional de Exportación de Servicios Modernos

Los denominados servicios modernos se refieren a “los servicios que se comercializan principalmente por Internet, como servicios de telecomunicaciones, informática e información, servicios financieros, seguros y servicios de pensiones, regalías y otros servicios empresariales

La Estrategia, se divide en cinco pilares:

- **Pilar No.1:** Desarrollo de Capacidades
- **Pilar No.2:** Normativo-Institucional
- **Pilar No.3:** Inversión y Financiamiento
- **Pilar No.4:** Ecosistema
- **Pilar No.5:** Promoción de Mercados

6.1.5. Plan Meta RD 2036

Este proyecto establecido por el Decreto Núm. 337-24, tiene como finalidad diseñar una estrategia a largo plazo, compuesta por reformas estructurales y proyectos contando con la participación del sector privado, y así fortalecer el crecimiento económico y convertir a la República Dominicana en un país desarrollado. Todo esto, es con miras a duplicar el duplicar el Producto Interno Bruto (PIB), hasta el 2036, esto implicaría crecer un 6% para lograrlo.²²

En ese tenor, es imperante el cumplimiento de las metas establecidas en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y en la Estrategia Nacional de Competitividad (ENC).

²² <https://minpre.gob.do/comunicacion/notas-de-prensa/gobierno-presenta-el-plan-meta-rd-2036-a-la-junta-directiva-de-la-amchamdr/>

6.1.6. Política Nacional de la Calidad (PNC) 2024-2028

A través de la Política Nacional de la Calidad (PNC) el Sistema Dominicano para la Calidad (SIDOCAL) pretende lograr el fortalecimiento de la Infraestructura Nacional de Calidad para lograr impactar los sectores productivos del país proporcionando las herramientas y servicios necesarios y el aseguramiento de cumplimiento de los estándares exigidos por los mercados nacionales e internacionales de los productos (bienes y servicios). Además, la PNC permite mejorar la productividad y fomenta el desarrollo económico contribuyendo a aumentar la competitividad y a la facilitación de la integración en las cadenas de valor y suministros globales. Al mismo tiempo, proporciona a los clientes y consumidores la seguridad y confianza en los productos (bienes y servicios) que reciben.²³

Esta cuenta con los siguientes ejes estratégicos:

- **Eje No. 1. Fortalecimiento Institucional de la Infraestructura Nacional de la Calidad**
- **Eje No. 2. Fortalecimiento Técnico de la Infraestructura Nacional de la Calidad**
- **Eje No. 3. Articulación Estratégica de la Infraestructura Nacional de la Calidad**
- **Eje No. 4. Fortalecimiento de la Educación y Cultura de la Calidad**

²³ Política Nacional de la Calidad (PNC) 2024-2028

6.2. Marco Institucional

6.2.1. Análisis de Partes Interesadas

Los grupos de interés o actores claves, son los grupos de personas internas y externas que son impactados de forma directa o indirecta por las actividades de la institución y, por ende, cuentan con sus propias necesidades y expectativas del CNZFE. Es por ello, que hemos procedido, a realizar una identificación de éstos, como detallamos a continuación:

Tabla 10. Análisis Partes Interesadas

Cientes o Partes Interesadas	Requerimientos legales	Poder e Influencia	Impacto en la Organización	Pertinencia	Necesidades cumplidas (sí / no / parcial)
Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes (MICM)	Ley Núm. 8-90 Sobre Zonas francas de exportaciones y su Reglamento de Aplicación No. 366-97. Las normas ISO 9001, ISO37001 e ISO37301	3	3	9	SI
Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD)	Ley Núm. 426-08 de Planificación e Inversión Pública. Cumplimiento de los requerimientos de Las normas ISO 9001, ISO37001 e ISO37301	3	3	9	SI
Ministerio de Administración Pública (MAP)	Ley No. 41-08 de Función Pública y crea la Secretaría de Estado de Administración Pública. Las normas ISO9001, ISO37001 e ISO37301	3	3	9	SI
Ministerio de Hacienda (MH)	Ley Núm. 8-90 Sobre Zonas Francas de Exportación y su Reglamento de Aplicación Ley Núm. 567-05 de Tesorería Nacional Cumplimiento de los requerimientos de Las normas ISO 9001, ISO37001 e ISO37301	3	3	9	SI
Proindustria	Ley Núm. 8-90 Sobre Zonas francas de exportaciones y su Reglamento de Aplicación No. 366-97	1	2	2	SI

Clientes o Partes Interesadas	Requerimientos legales	Poder e Influencia	Impacto en la Organización	Pertinencia	Necesidades cumplidas (sí / no / parcial)
Prodominicana	Ley Núm. 8-90 Sobre Zonas francas de exportaciones y su Reglamento de Aplicación No. 366-97	1	2	2	Sí
Contraloría General de la República Dominicana (CGR)	Ley N.º 10-07. Ley que Instituye el Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República, Reglamento de Aplicación de la Ley No. 10-07, que instituye el Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República, instituido por el Dec. No. 491-07, Gaceta Oficial No. 10438, del 10 de septiembre de 2007.	3	3	9	Sí
Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES)	Ley 423-06 Orgánica de Presupuesto para el Sector Público	3	3	9	Sí
Consejo Directivo	Ley Núm. 8-90 Sobre Zonas francas de exportaciones y su Reglamento de Aplicación No. 366-97	3	3	9	Sí
Banco Central de la República Dominicana	N/A	1	1	1	SI
Oficina Nacional de Estadística	Ley Núm. 5096 Sobre Estadísticas y Censos Nacionales y sus modificaciones	1	1	1	P
Dirección General de Aduanas	Ley General de Aduanas; Ley Núm. 8-90 de Zonas Francas: Acuerdo de Servicio Aduanal	1	3	3	Sí
Dirección General de Impuestos Internos	Ley núm. 4027, de fecha 14 de enero de 1955, sobre Exoneraciones de Impuestos. Ley núm. 8-90, de fecha 10 de enero de 1990, sobre Fomento de Zonas Francas, y sus modificaciones. Decreto núm. 162-11, de fecha 15 de marzo de 2011, que dispone que las exoneraciones por leyes especiales sean sometidas al Ministerio de Hacienda.	1	2	2	P
Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG)	Ley Núm. 200-04 de Libre Acceso a la Información Pública Acuerdo interinstitucional MAP-INAP-DIGEIG. Política Nacional de Datos Abiertos (PNDA-RD)	1	2	2	P

Cientes o Partes Interesadas	Requerimientos legales	Poder e Influencia	Impacto en la Organización	Pertinencia	Necesidades cumplidas (sí / no / parcial)
Operadores y Empresas de Zonas Francas	Ley Núm. 8-90 Sobre Zonas francas de exportaciones y su Reglamento de Aplicación No. 366-97	1	3	3	Sí
Inversionistas	Ley Núm. 8-90 Sobre Zonas francas de exportaciones y su Reglamento de Aplicación No. 366-97	1	2	2	P
Organización Mundial de Zonas Francas (WFZO)	N/A	1	1	1	SI
Asociación Latinoamericana de Zonas Francas (AZFA)	N/A	1	1	1	SI
Empresa Certificadora	Contrato o acuerdos para el proceso de certificación	1	1	1	P
Oficina Acuerdo de Servicios Aduanales	Ley núm. 8-90 y de lo establecido en la ley de aduanas.	1	2	2	Sí
Proveedores	Ley Núm. 340-06 sobre Compras y Contrataciones y su Reglamento de Aplicación No. 416-23	1	2	2	Sí
Partes interesadas internas					
Personal	Ley Núm. 41-08 de función pública	3	3	9	Sí
Alta Dirección	N/A	3	3	9	Sí

Fuente: Elaboración propia SGI



VII. Bienes y servicios que ofrece el CNZFE

Sec	Servicios	Ventanilla	Tipo de Servicio	Logo
1	Autorización de exportación (form. Exp)	VUCE	Autorización Administrativa	
2	Autorización venta al mercado local	VUCE	Autorización Administrativa	
3	Carta de no objeción para emisión de carnet de ITBIS	OV-CNZFE	Autorización Administrativa	
4	Carta de no objeción para la exoneración provisional por vehículos	VUCE	Autorización Administrativa	
5	Carta de no objeción para la venta al mercado local de materias primas, maquinarias y/o equipos	VUCE	Autorización Administrativa	
6	Carta de no objeción para mercancías devueltas	VUCE	Autorización Administrativa	
7	Carta de no objeción para recibir materias primas, maquinarias y/o equipos del mercado local	VUCE	Autorización Administrativa	
8	Carta de no objeción para reembarque de materias primas, maquinarias y/o equipos	VUCE	Autorización Administrativa	
9	Carta de no objeción para renovación o pérdida de carnet de ITBIS	OV-CNZFE	Autorización Administrativa	

Sec	Servicios	Ventanilla	Tipo de Servicio	Logo
10	Carta de no objeción para traspaso de materias primas, maquinarias y/o equipos para el mercado local	VUCE	Autorización Administrativa	
11	Certificación artículo 24	OV-CNZFE	Autorización Administrativa	
12	Certificación de copia de resolución	OV-CNZFE	Autorización Administrativa	
13	Certificación de estatus de parque o empresa de zona franca	OV-CNZFE	Autorización Administrativa	
14	Certificación empresas Ley Núm. 56-07	OV-CNZFE	Autorización Administrativa	
15	Certificación impuesto selectivo al consumo	OV-CNZFE	Autorización Administrativa	
16	Certificación para empresas condicionadas	OV-CNZFE	Autorización Administrativa	
17	Certificación para empresas exportadoras de metales (Decreto Núm. 334-07).	OV-CNZFE	Autorización Administrativa	
18	Certificación para solicitudes de visa o residencia.	OV-CNZFE	Autorización Administrativa	
19	Cuotas pagadas por empresas y operadoras	OV-CNZFE	Autorización Administrativa	
20	Exoneración de materias primas, maquinarias y equipos Ley Núm. 56- 07	VUCE	Autorización Administrativa	

Sec	Servicios	Ventanilla	Tipo de Servicio	Logo
21	Exoneración de materias primas, maquinarias y equipos Ley Núm. 8-90	VUCE	Autorización Administrativa	
22	Reembolso de combustible (fuel-oil y gas natural)	GOB.DO	Autorización Administrativa	
23	Cambio de estatus de zonas francas de servicio a empresa de zona franca	GOB.DO	Resolución CD	
24	Cambio de estatus de zonas francas especial a empresa de zona franca	GOB.DO	Resolución CD	
25	Cambio de nombre de parques de zonas francas	GOB.DO	Resolución CD	
26	Cambio de nombre de zonas francas de servicio	GOB.DO	Resolución CD	
27	Cambio de nombre de zonas francas especiales	GOB.DO	Resolución CD	
28	Cambio de nombre de zonas francas industriales	GOB.DO	Resolución CD	
29	Cambio de nombre empresas de ley Núm. 56-07	GOB.DO	Resolución CD	
30	Cambio de ubicación de empresa de zona franca	GOB.DO	Resolución CD	
31	Cambio de ubicación de una zona franca de servicios	GOB.DO	Resolución CD	
32	Cambio de ubicación de una zona franca especial	GOB.DO	Resolución CD	
33	Cambio de ubicación empresas de la Ley Núm. 56-07	GOB.DO	Resolución CD	

Sec	Servicios	Ventanilla	Tipo de Servicio	Logo
34	Exoneración por vehículo	GOB.DO	Resolución CD	
35	Extensión de parques	GOB.DO	Resolución CD	
36	Modificación de actividad empresas de zonas francas de servicios	GOB.DO	Resolución CD	
37	Modificación de actividad empresas de zonas francas especiales	GOB.DO	Resolución CD	
38	Modificación de actividad empresas de zonas francas	GOB.DO	Resolución CD	
39	Modificación de área de parques	GOB.DO	Resolución CD	
40	Permiso de instalación de empresas de la Ley Núm. 56-07	GOB.DO	Resolución CD	
41	Permiso de instalación de empresas en parques de zonas francas	GOB.DO	Resolución CD	
42	Permiso de instalación de parques	GOB.DO	Resolución CD	
43	Permiso de instalación de zona franca de servicios	GOB.DO	Resolución CD	
44	Prórroga de inicio de operaciones para empresas en parques de zonas francas	GOB.DO	Resolución CD	
45	Prórroga de inicio de operaciones para zonas francas de servicios	GOB.DO	Resolución CD	

Sec	Servicios	Ventanilla	Tipo servicio	Logo
46	Reclasificación y/o renovación de permisos de empresas	GOB.DO	Resolución CD	
47	Reclasificación y/o renovación de permisos de parques	GOB.DO	Resolución CD	
48	Reclasificación y/o renovación de permisos de zonas francas de servicio	GOB.DO	Resolución CD	
49	Reclasificación y/o renovación de permisos de zonas francas especiales	GOB.DO	Resolución CD	
50	Traspaso de beneficio de una empresa	GOB.DO	Resolución CD	
51	Traspaso de beneficio de una operadora zonas francas	GOB.DO	Resolución CD	
52	Traspaso de beneficio de una zona franca de servicios	GOB.DO	Resolución CD	
53	Traspaso de beneficio de una zona franca especial	GOB.DO	Resolución CD	
VENTANILLA ÚNICA DE COMERCIO EXTERIOR --> VUCE PORTAL ÚNICO DE SERVICIOS DEL GOBIERNO DOMINICANO (GOB.DO) - CNZFE				

VIII. Marco Estratégico

Misión

Impulsar el crecimiento y desarrollo del sector Zonas Francas, mediante la promoción y atracción de nuevas inversiones.

Visión

Ser reconocidos como líder regional de las Zonas Francas, con acciones orientadas hacia el fortalecimiento de la competitividad e impulsando el incremento de las exportaciones.

Valores

- Liderazgo.
- Integridad.
- Transparencia.
- Excelencia en el servicio.
- Innovación.



Política Sistema De Gestión Integrado

En el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE), estamos comprometidos con fomentar el crecimiento y desarrollo del sector zonas francas, implementando acciones para la promoción y atracción de nuevas inversiones, incentivando una cultura de calidad, antisoborno y cumplimiento que garantice la prestación de los servicios de forma eficaz, la mejora continua de los procesos y el fortalecimiento del talento humano, contribuyendo con el:

- Aseguramiento del cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión, las normas y leyes vigente aplicables además de los compromisos adicionales adquiridos,
- La prohibición del soborno,
- La gestión transparente,
- El reforzamiento de nuestra cultura antisoborno y de cumplimiento;
- La promoción del planteamiento de inquietudes sin temor a represalias,
- La autoridad e independencia de la función de cumplimiento antisoborno y cumplimiento y;
- Las sanciones por la no observancia o desviaciones de las obligaciones de cumplimiento, políticas, procedimientos y procesos y actos de soborno.

Objetivos Del Sistema De Gestión Integrado

En el marco de la Política del SGI expuesta hemos establecido los siguientes objetivos:

- 1) Optimizar el proceso de atracción de inversiones focalizadas por países, mercados y empresas con amplio potencial de desarrollar negocios en la República Dominicana.
- 2) Asegurar que los servicios prestados cumplan en un 98% con los requisitos de calidad establecidos.
- 3) Cumplir con los tiempos de respuesta en la prestación de los servicios.



- 4) Aumentar el índice de satisfacción de nuestros usuarios.
- 5) Fortalecer los procesos de permisología operacional de los parques y empresas de zonas francas para la reducción de residuos en un 25% en el segundo año.
- 6) Gestionar las competencias del talento humano para mejorar su desempeño, asimismo, sensibilizar sobre la preservación del medio ambiente y la equidad de género.
- 7) Atender los incumplimientos legales y reglamentarios identificados.
- 8) Promover la cultura de calidad, cumplimiento normativo y antisoborno.
- 9) Asegurar el tratamiento oportuno y eficaz de las denuncias e investigaciones hasta su cierre.

IX. Alineación Con El Sistema Nacional De Planificación Pública

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 viva 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".

La END 2030, está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su Agenda 2030, ya que definen los objetivos y metas a cumplir para disminuir la pobreza extrema, la desigualdad, el preservar el medio ambiente, la prosperidad, la paz y la justicia en el mundo.

El Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE), con este plan estratégico asegura la continuidad del crecimiento del sector y cumple con lo establecido en el Sistema Nacional de Planificación Pública, Ley Núm. 498-06; la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030, la Ley Núm. 1-12, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su Agenda 2030.



Es mandatorio que las acciones que debe llevar a cabo el CNZFE, estén alineadas 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.

9.1. Vinculación con la Ley Núm. 1-12, sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030

El CNZFE, como ente responsable de la aplicación de la Ley Núm. 8-90 sobre Zonas Franco de Exportaciones, tiene como objetivo fomentar el establecimiento de nuevas zonas franco y apoyar al crecimiento económico de las ya existentes, regulando su funcionamiento y desarrollo para contribuir al alcance de las metas definidas en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030, y su vinculación es la siguiente:

Eje Estratégico No. 1 END 2030:

"Un Estado social y democrático de derecho, con instituciones que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacífica y el desarrollo nacional y local"

Objetivo General 1.1.:

Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados.

Objetivo Específico 1.1.1:

Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.

Línea de Acción END 1.1.1.1: Racionalizar y normalizar la estructura organizativa del Estado, incluyendo tanto las funciones institucionales como la dotación de personal, para eliminar la duplicidad y dispersión de funciones y organismos y propiciar el acercamiento de los servicios públicos a la población en el territorio, mediante la adecuada descentralización y desconcentración de la provisión de los mismos cuando corresponda.

Línea de Acción END 1.1.1.3:

Fortalecer el sistema de control interno y externo y los mecanismos de acceso a la información de la administración pública, como medio de garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad del gasto público.

Línea de Acción END 1.1.1.7:

Promover la continua capacitación de los servidores públicos para dotarles de las competencias requeridas para una gestión que se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.

Línea de Acción END 1.1.1.8:

Garantizar, mediante acciones afirmativas, la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en los puestos de administración pública y en los mandos directivos.

Objetivo General 3.5.:

Estructura productiva sectorial y territorialmente articulada, integrada competitivamente a la economía global y que aprovecha las oportunidades del mercado local.

Objetivo Específico 3.5.1.:

Impulsar el desarrollo exportador sobre la base de una inserción competitiva en los mercados internacionales.

Línea de Acción END 3.5.1.3.:

Fortalecer la promoción de las exportaciones de bienes y servicios, con énfasis en la diversificación de mercados y en la ampliación de las exportaciones de productos de alto valor agregado.

Objetivo Específico 3.5.4:

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.

Línea de Acción END 3.5.4.1:

Mejorar y fortalecer las condiciones de operación para todas las ramas manufactureras, acordes con estándares internacionales, a fin de elevar la eficiencia sistémica del país, ampliar las interrelaciones productivas y generar empleo decente.

Línea de Acción END 3.5.4.3:

Apoyar la integración de complejos productivos que generen economías de aglomeración y encadenamientos en la producción manufacturera (Clústeres y parques industriales, entre otros)

Por ende, la END 2030, está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su Agenda 2030, ya que establecen los objetivos y metas a cumplir para disminuir la pobreza extrema, desigualdad, preservar el medio ambiente, prosperidad, la paz y la justicia en el mundo.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental.

9.2. Vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El Consejo Nacional de Zonas Francas está directamente vinculado y comprometido en la consecución de 04 Objetivos de Desarrollo Sostenible y su Agenda 2030, los cuales se mencionan a continuación:

Objetivo #5: IGUALDAD DE GÉNERO



Este objetivo, pretende lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas, como parte de esto, se han establecido acciones en la institución para el fomento de la cultura en equidad de género.

Dentro de este objetivo, la contribución del CNZFE va vinculada a la siguiente meta:

5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

Objetivo #9: INDUSTRIA, INNOVACION E INFRAESTRUCTURA.



Uniéndonos a los lineamientos de acción del Estado, se busca alcanzar la expansión de la cobertura y mejorar la 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 internacionales²⁴.

Dentro de este objetivo, la contribución del CNZFE va vinculada a las siguientes metas:

- **9.4.** De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas²⁵.
- **9.5** Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo²⁶.

Objetivo #11: CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES.



Pretende lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Dentro de este objetivo, la contribución del CNZFE va vinculada a la siguiente meta:

²⁴ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

²⁵ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>

²⁶ Ibidem

11.6. De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.

Objetivo #17: ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.



Uniéndonos a los lineamientos de acción del Estado, se busca alcanzar el desarrollo del sector manufacturero articulador del aparato productivo nacional, ambientalmente sostenible integrado a los mercados globales. Además de propiciar mayores niveles de inversión, tanto nacional como extranjera, en actividades de alto valor agregado y capacidad de generación de empleo decente²⁷.

Dentro de este objetivo, la contribución del CNZFE va vinculada a las siguientes metas:

- **17.5** Adoptar y aplicar sistemas de promoción de las inversiones en favor de los países menos adelantados.
- **17.6** Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a estas, y aumentar el intercambio de conocimientos en condiciones mutuamente convenidas, incluso mejorando la coordinación entre los mecanismos existentes, en particular a nivel de las Naciones Unidas, y mediante un mecanismo mundial de facilitación de la tecnología²⁸.
- **17.17** Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas²⁹.

²⁷ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

²⁸ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>

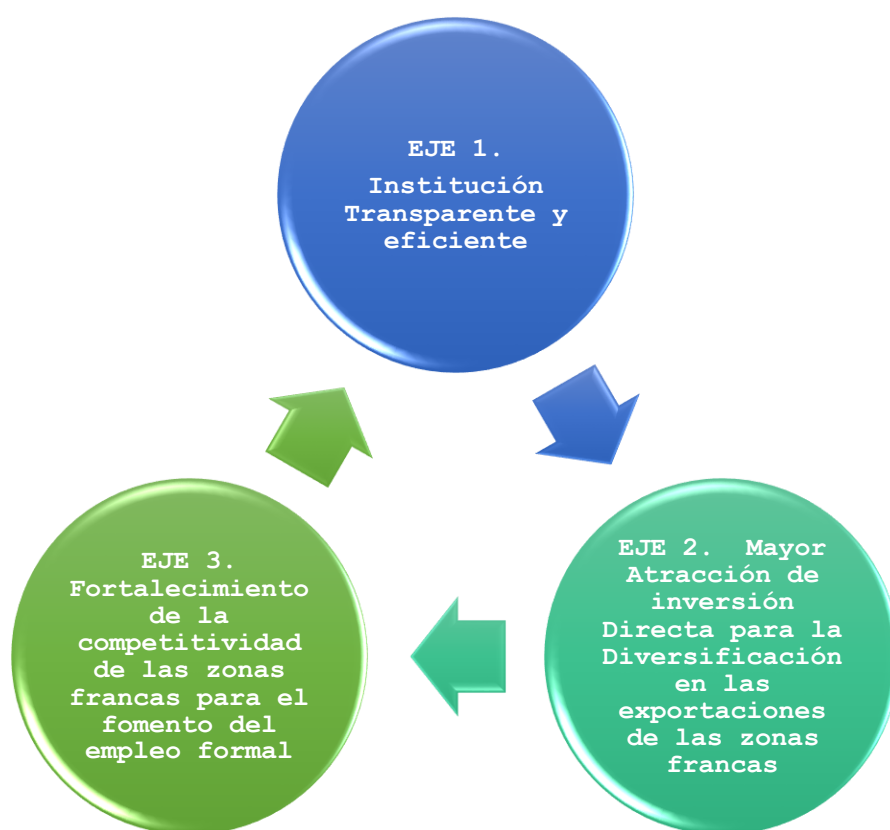
²⁹ Ibidem

Más aún, la END ha establecido objetivos estratégicos que son exactamente compatibles con las aspiraciones del sector de Zonas Franco, dentro de los que se encuentra el objetivo estratégico **3.5.1.: "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 **3.5.4.: "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", 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 una línea de acción orientada a "Apoyar la integración de complejos productivos que generen economías de aglomeración y encadenamientos en la producción manufacturera (Clústeres y parques industriales, entre otros)", reconociendo una vez más al Sector Zonas Franco como un pilar del crecimiento económico del país.

9.3. Ejes Estratégicos y Estrategias

El CNZFE, después de un análisis exhaustivo ha reformulado sus ejes estratégicos y estrategias, acorde con los nuevos lineamientos del sistema de planificación pública, sumando a esto las acciones involucradas en los demás planes en los que está involucrado, por consiguiente, los ejes definidos son los siguientes:



• **EJE ESTRATÉGICO No. 1: Institución Transparente y Eficiente.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
O1. Robustecer los procesos internos de la institución, gracias a la innovación y a la actuación ética y transparente que garantice la eficientización de los recursos y la prestación de nuestros servicios con los estándares de calidad establecidos.	OE1.1. Mejorar la eficiencia operativa a través del seguimiento y monitoreo de los planes, programas y/o proyectos institucionales.	E.1.1.1. Mejorar la vinculación y seguimiento de los planes, programas y/o proyectos institucionales con los instrumentos de la planificación pública
	OE1.2. Fortalecer la estructura organizativa acorde a la detección de necesidades institucionales y los lineamientos de la administración pública	E1.2.1 Rediseñar la estructura organizativa de la institución en el primer año.
	OE1.3. Fortalecer la medición y monitoreo de los indicadores del Sistema de Medición y Monitoreo de la Gestión Pública (SMMGP)	E1.3.1. Desarrollar una cultura de innovación tecnológica. E1.3.2. Aplicar el Monitoreo y Evaluación continuo de los indicadores.
	OE1.4. Establecer los controles para la correcta aplicación de los Sistemas de Administración Financiera del Estado y el Sistema Nacional de Control Interno	E1.4.1. Simplificar los procesos administrativos financieros internos aplicando los controles internos establecidos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
O1. Robustecer los procesos internos de la institución, gracias a la innovación y a la actuación ética y transparente que garantice la eficientización de los recursos y la prestación de nuestros servicios con los estándares de calidad establecidos.	OE1.5. Gestionar el Sistema Integrado calidad, antisoborno y cumplimiento normativo de conformidad con las normas establecidas.	E1.5.1. Implementar la mejora continua en los procesos internos. E1.5.2. Redefinir roles y responsabilidades para asegurar la ejecución de los planes de innovación y comunicación institucionales E1.5.3. Fomentar la cultura de antisoborno y cumplimiento normativo. E1.5.4. Implementar la Gestión Integral de Riesgos. E1.5.5. Gestionar las tecnologías para el aseguramiento de la información y garantizar el soporte técnico necesario para el mejor desempeño institucional
	OE1.6. Fortalecer la cultura organizacional basado en equidad de género y la gestión integral de riesgos de desastres y cambio climático.	E1.6.1. Construir una cultura de igualdad y equidad entre mujeres y hombres. E1.6.2. Desarrollar una cultura de compromiso para la gestión integral de riesgos, desastres y cambio climático.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
O1. Robustecer los procesos internos de la institución, gracias a la innovación y a la actuación ética y transparente que garantice la eficientización de los recursos y la prestación de nuestros servicios con los estándares de calidad establecidos.	OE1.7. Gestionar la profesionalización del Talento Humano conforme las reglamentaciones en la materia.	E1.7.1 Implementar un plan de transferencia de conocimiento para asegurar que los equipos de trabajo dominen los procesos de sus áreas. E1.7.2. Identificar las capacidades y competencias de los colaboradores para la creación de un plan de desarrollo personalizado. E1.7.3. Reclutar el personal idóneo a través de concursos para suplir las necesidades existentes. E1.7.4. Fomentar la identidad institucional del talento humano.
	OE1.8. Fortalecer la comunicación organizacional.	E1.8.1. Crear mecanismos de difusión de las informaciones institucionales.

EJE ESTRATÉGICO No. 2: Mayor Atracción de Inversión Directa para la Diversificación en las exportaciones de las Zonas Franco

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
O2. Fomentar las exportaciones en el sector zonas franco, con énfasis en actividades de alto valor agregado, que permitan una inserción más competitiva en los mercados internacionales.	OE2.1. Optimizar el proceso de atracción de inversiones focalizadas por países, mercados y empresas con amplio potencial de desarrollar negocios en la República Dominicana.	E2.1.1. Implementar un programa de promoción para la diversificación de productos y mercados. E2.1.2. Implementar un programa de promoción para el incremento de las exportaciones de los servicios modernos.
	OE2.2. Identificar oportunidades para la atracción de inversiones e incremento de las exportaciones en la República Dominicana.	E2.2.1. Desarrollar y aplicar herramientas de estudio e investigación que sirvan de apoyo para la atracción de inversiones. E2.2.2. Implementar alianzas estratégicas comerciales para el desarrollo del sector.

EJE ESTRATÉGICO No. 3: Fortalecimiento de la competitividad de las zonas francas para el Fomento del empleo formal.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
O3. Garantizar la competitividad y calidad de las operaciones de las zonas francas de exportación en la República Dominicana.	O3.1. Fortalecer los procesos de permisoslogía operacional de los parques y empresas de zonas francas, para contribuir a la competitividad del sector.	E3.1.1. Simplificación de trámites para la facilitación de las operaciones de las zonas francas. E3.1.2. Aumentar las inversiones en zonas francas. E3.1.3.
	OE3.2. Fomentar los encadenamientos productivos de las empresas de zonas francas y los productores locales.	E3.3.1. Incrementar la promoción de los encadenamientos productivos entre la manufactura local y las zonas francas. E3.3.2. Implementar programa piloto para medición de impacto de los encadenamientos.

9.4. Alineación del PEI con los Planes Sectoriales

Planes Sectoriales	PEI CNZFE		
	Eje Estratégico No. 1	Eje Estratégico No. 2	Eje Estratégico No. 3
Plan Nacional de Igualdad y Equidad de Género 2020-2030 (PLANEG III)			
Eje No. 1	✓		
Eje No. 4	✓		
Plan Nacional de Gestión Integral del Riesgo de Desastres en la República Dominicana			
	✓		
Plan Estratégico de Integridad Gubernamental			
Pilar No. 1		✓	
Pilar No. 2.			✓
Pilar No. 3			✓
Pilar No. 4		✓	
Pilar No. 5		✓	✓
Estrategia Nacional de Exportaciones Servicios Modernos			
Pilar No. 2.		✓	✓
Pilar No. 3		✓	✓
Pilar No. 4		✓	✓
Pilar No. 5		✓	✓
Plan Meta RD 2036			
		✓	✓
Plan Nacional de Fomento a las Exportaciones (PNFE) 2020-2030			
Pilar No. 1		✓	✓
Pilar No. 2.		✓	✓
Pilar No. 3		✓	✓
Pilar No. 4			✓
Pilar No. 5			✓



9.5. Vinculación con el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP) 2025-2028

Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPSP	Resultados Institucionales PEI	Productos Terminales Relevantes
Eje No. 1 PEI				
Institucionalidad eficiente y democrática	Apoyo sostenido a la administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados	Aumentada la evaluación de los programas, políticas y proyectos	R1.1. Aumentada la evaluación de los programas, políticas y proyectos institucionales	P1. Los órganos rectores reciben los informes de detección de desviaciones en los planes, programas y proyectos institucionales
		Aumentada la evaluación de los programas, políticas y proyectos	R1.2. Delimitado los niveles de jerarquías institucionales y la distribución de las funciones	P2. Los usuarios internos reciben los niveles de jerarquía y distribución de sus funciones con la estructura organizativa
		Aumentada la transparencia de la administración pública a través de la implementación adecuada de los mecanismos de control y supervisión de las finanzas públicas	R1.3. Fortalecida la transparencia institucional	P3. Los usuarios internos y externos reciben los servicios con Transparencia y Rendición de Cuentas

Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPSP	Resultados Institucionales PEI	Productos Terminales Relevantes
Eje No. 1 PEI				
Institucionalidad eficiente y democrática	Apoyo sostenido a la administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados	Aumentada la evaluación de los programas, políticas y proyectos	R1.1. Aumentada la evaluación de los programas, políticas y proyectos institucionales	P4. Los usuarios internos reciben la actualización del Indicador SISMAP.
		Aumentada la transparencia de la administración pública a través de la implementación adecuada de los mecanismos de control y supervisión de las finanzas públicas	R1.4. Asegurado el Sistema de Control Interno	P5. Los órganos rectores reciben el desempeño del Sistema de Administración y Control Interno fortalecido
		Aumentada la satisfacción de los usuarios de servicios públicos	R1.5. Asegurado el Sistema de Gestión Integrado Calidad, Antisoborno y Cumplimiento Normativo	P6. La alta dirección recibe el desempeño del Sistema de Gestión Integrado Calidad, Antisoborno y Cumplimiento Normativo P7. Los órganos rectores y la alta dirección reciben el desempeño de la Gestión Integral de Riesgos, de desastres y Cambio Climático

Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPSP	Resultados Institucionales PEI	Productos Terminales Relevantes
Eje No. 1 PEI				
Institucionalidad eficiente y democrática	Apoyo sostenido a la administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados	Aumentada la satisfacción de los usuarios de servicios públicos	R1.6. Fortalecidas las competencias del talento humano	P8. Los usuarios internos reciben formación para el fomento de la Cultura de Equidad de Género
		Aumentada la satisfacción de los usuarios de servicios públicos	R1.5. Asegurado el Sistema de Gestión Integrado Calidad, Antisoborno y Cumplimiento Normativo	P9. La alta dirección recibe el desempeño del Fortalecimiento del reclutamiento y selección por carrera administrativa
		Aumentada la transparencia de la administración pública a través de la implementación adecuada de los mecanismos de control y supervisión de las finanzas públicas	R1.6. Fortalecidas las competencias del talento humano	P10. La alta dirección recibe el desempeño de la Profesionalización del talento humano

Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPSP	Resultados Institucionales PEI	Productos Terminales Relevantes
Eje No. 1 PEI				
Institucionalidad eficiente y democrática	Apoyo sostenido a la administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados	Aumentada la satisfacción de los usuarios de servicios públicos	R.1.7. Asegurada la satisfacción de los usuarios de los servicios prestados	P11. La alta dirección recibe la medición del Fortalecimiento de la identidad institucional del talento humano
				P12. La alta dirección recibe la ejecución del Plan de Mantenimiento de infraestructura física
				P13. La alta dirección asegura la gestión de la infraestructura Tecnológica
				P14. La alta dirección recibe el desempeño de la gestión de la seguridad física y tecnológica
				P15. La alta dirección recibe el informe de resultados de la encuesta de Satisfacción.

Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPSP	Resultados Institucionales PEI	Productos Terminales Relevantes
Eje No. 2. PEI Ejes alineados con la Estrategia de Gobierno				
Comercio Interno y Externo		Aumentado el volumen de las exportaciones	R2.1. Aumentada la atracción de inversionistas en zonas francas.	P1. Los Inversionistas, Operadores y Empresas de Zonas Francas reciben asistencia técnica
	Potenciada la productividad, la competitividad y la sostenibilidad del sector industrial	Aumentada la diversificación de las exportaciones dominicanas en sectores potenciales	R2.2. Diversificada las exportaciones de zonas francas	P2. Instituciones públicas del sector, reciben Estudios de Inteligencia Comercial
	Aumentada la capacidad competitiva del sector comercial, en un entorno articulado, innovador y ambientalmente sostenible	Aumentada la asociatividad para la articulación productiva en el sector comercio	R2.3. Aumentada la asociatividad de las empresas de zonas francas de exportación	P3. Empresas de Zonas Francas, reciben Servicios de intermediación para los clústeres de exportación

Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPSP	Resultados Institucionales PEI	Productos Terminales Relevantes
Eje No. 3 PEI				
Empleo digno, formal y suficiente	Generación de empleo decente consistente con el desarrollo sostenible y la igualdad de derechos y oportunidades.	Aumentado el empleo formal	R3.1. Aumentado el empleo formal	P4. Empresas de Zonas Francas reciben Permisos de operación
Comercio Interno y externo	Aumentada la capacidad competitiva del sector comercial, en un entorno articulado, innovador y ambientalmente sostenible	Aumentado el volumen de las exportaciones	R3.2. Aumentado el volumen de las exportaciones R3.2.1. Aumentada las inversiones en zonas francas	P5. Empresas de Zonas Francas reciben Permisos de instalación P6. Los Inversionistas y Operadores de Zonas Francas reciben asistencia técnica para construcción de parques P7. Inversionistas y Operadores de Zonas Francas reciben Permisos de instalación de parques de zonas francas

X. Planes Complementarios

Para asegurar el éxito en la implementación de este PEI 2025-2028, la institución ha desarrollado planes complementarios, los cuales se desprenden de los macroprocesos institucionales y han sido elaborados por los responsables de los procesos y la asesoría técnica del área de Planificación y Desarrollo.

En el término de la formulación del PEI, se han elaborado los siguientes:

- Plan Operativo Anual
- Plan de Mejora CAF
- Plan de Mejora de Implementación de Encuesta de Clima Organizacional
- Plan de Comunicaciones
- Plan Anual de Compras y Contrataciones
- Auditoría de Procesos y Procedimientos internos para el Sistema de Gestión Integrado en las Normas ISO de Calidad, Antisoborno y Cumplimiento Normativo.

Para los próximos años, proyectamos realizar:

- Estrategia de Análisis de Costo-Beneficio
- Automatización de los procesos administrativos y financieros
- Implementación de la Oficina Virtual

XI. Matriz Estratégica PEI CNZFE 2025 -2028

Resultado del análisis y la identificación de los resultados institucionales vinculados al Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP) 2025-2028, se ha alineado la planificación estratégica del CNZFE a los siguientes:

- Aumentado el volumen de las exportaciones
- Aumentado el empleo formal

En ese tenor, se ha completado la Matriz Estratégica anexa, en la cual se puede visualizar como contribuirá esta institución a reducir la brecha existente en las exportaciones dominicanas del sector zonas francas y con la diversificación de éstas para su inserción en nuevos mercados globales.

Por otro lado, con cada resultado el PNPSP 2025-2028, se ha definido lo siguiente:

- **RESULTADO 1: Aumento del Volumen de las Exportaciones.** El CNZFE con el desarrollo e implementación del programa de promoción pretende contribuir con el incremento de la atracción de inversión directa en el sector de zonas francas y a la mayor diversificación de las exportaciones de las empresas de zonas francas.
- **RESULTADO 2: Aumento el empleo formal.** El CNZFE a través del desarrollo de acciones que permitan la facilitación de la operatividad de las operadoras y empresas del sector zonas francas contribuirá con el crecimiento de la infraestructura de parques y la instalación de las nuevas empresas con la finalidad de aumentar la generación de empleo formal en el sector.

A continuación, presentamos la Matriz que resume la alineación de este PEI 2025-2028 con el PNPSP 2025-2028.



«La columna vertebral del éxito es el trabajo duro, la determinación, la buena planificación y la perseverancia».

Mia Hamm







Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación
Ave. Leopoldo Navarro # 61, Edificio San Rafael, 5to Piso, Miraflores, Santo
Domingo, R.D.
Tel.: (809) 686-8077
www.cnzfe.gob.do

