

META2036
— RD —



Hacia una República Dominicana Plenamente Desarrollada

*Impulsando un nuevo modelo de desarrollo económico
acelerado, sostenible e inclusivo*

Motivación, estimaciones y metodología de trabajo del Decreto núm. 337-24
Octubre 2025

Introducción

La República Dominicana se ha consolidado como una economía de ingreso medio-alto¹ según su Producto Interno Bruto (PIB) real per cápita en términos de la paridad del poder adquisitivo de sus ciudadanos. En 1990, el país ocupaba la posición número 17 de Latinoamérica según dicha métrica, avanzando vigorosamente a la posición número 7 en 2024.

En este período de 34 años, fue la economía que más creció en la región, promediando un crecimiento anual de 5,1% en términos reales, y 3.3% en términos per cápita. De igual manera, logró reducir la pobreza extrema de un 44% a menos de un 5%, extendió la expectativa de vida en 15 años, e ingresó 2 millones de dominicanos al mercado laboral.

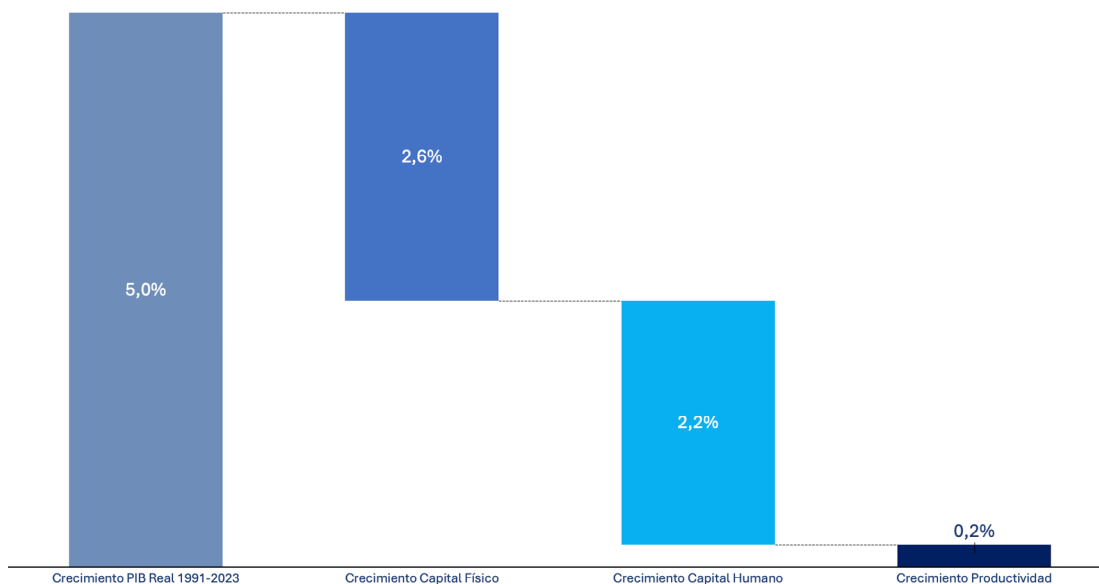
La razón de este éxito fue un conjunto de reformas estructurales que se iniciaron a principios de los años 90 y que continuaron a lo largo de las tres décadas subsecuentes. Entre las reformas que se pueden mencionar, destacan la apertura comercial y la reducción de barreras arancelarias; las reformas a la Seguridad Social y el Código de Trabajo; una reforma fiscal integral en 1992 que permitió un mayor espacio fiscal e importantes inversiones en

infraestructuras necesarias para sustentar el crecimiento experimentado; la independencia del Banco Central y el enfoque a metas de inflación; el fortalecimiento del mercado financiero a raíz de la crisis bancaria de 2003-2004, y la implementación de varias leyes de incentivos a sectores claves para el crecimiento, como el turismo y las zonas francas.

Dicho conjunto de reformas de primera generación, son las que típicamente implementan los países que han logrado salir de la pobreza y evolucionar a niveles de ingreso medio. Estas reformas, conocidas como la primera ola de reformas para el desarrollo, permitieron generar un ambiente fértil para la inversión local y un atractivo para la inversión extranjera.

En este sentido, la formación bruta de capital físico, a través de la inversión pública y privada, local y extranjera, fueron el principal motor del crecimiento económico dominicano en el período 1990-2024. Del 5,0% de crecimiento histórico, 2,6% proviene de la acumulación de capital físico, 2,2% de la acumulación de capital humano y solo un 0,2% del crecimiento de la productividad.

Figura 1: Descomposición crecimiento histórico PIB real en Capital Físico, Capital Humano y Productividad (1991-2023)

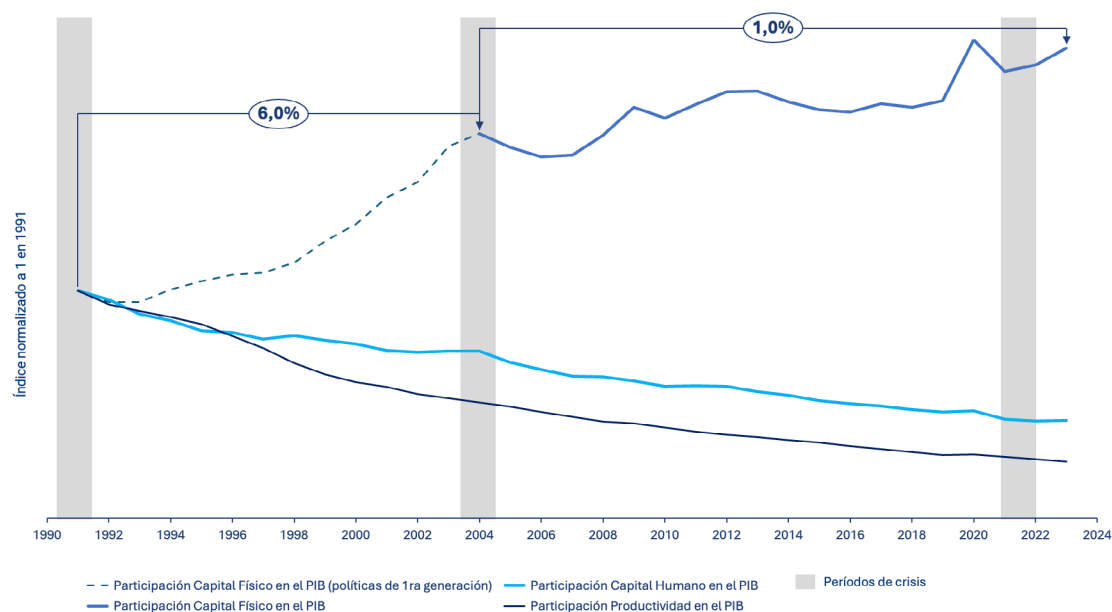


¹ Según la clasificación de países por nivel de ingreso del Banco Mundial: <https://blogs.worldbank.org/es/opendata/clasificacion-de-paises-del-banco-mundial-por-nivel-de-ingreso-2024-25>

Sin embargo, como muestra la figura 2, la participación del capital físico en el PIB se ha desacelerado, pasando de crecer un 6% entre el período 1990-2004, a 1% entre 2005 y 2024. La razón de esta desaceleración es en parte que, en el mismo período, la participación del capital humano y la productividad en el PIB ha ido decayendo².

Es decir, la economía en su conjunto ha crecido más que su capital humano y su productividad, razón por la que se generan rendimientos decrecientes al capital físico, lo que puede provocar que el país caiga en lo que se conoce como la trampa del ingreso medio³.

Figura 2: Participación de la productividad, capital físico y humano en el PIB



Por ende, para evitar caer en dicha trampa y alcanzar el nivel de pleno desarrollo, el país debe implementar un conjunto de acciones conocidas como reformas de segunda generación. Estas reformas se orientan a fortalecer el capital humano y promover la productividad a través del fortalecimiento del clima institucional y macroeconómico, de la profundidad del mercado financiero, el dinamismo

del mercado laboral, especialmente la participación de la mujer en la fuerza laboral, la promoción de la innovación y la adopción tecnológica. Las reformas de segunda generación son más profundas y complejas, por lo que requieren de un mayor plazo para su implementación y efectividad, lo que nos encaminará hacia un sendero gradual de desarrollo sostenido.

2 Otro factor que contribuyó a la desaceleración en la formación del capital físico fue la regulación más estricta del sistema financiero, así como la naturaleza de la política monetaria resultante de la deuda cuasi fiscal producto de la crisis bancaria del 2003-2004, que compite con el crédito al sector privado y desplaza la inversión privada.

3 La trampa del ingreso medio es un fenómeno económico que ocurre cuando un país que ha logrado superar el nivel de ingresos bajos (gracias a la industrialización, exportaciones o mano de obra barata) se queda estancado y no puede progresar hacia niveles de ingresos altos. Esto sucede porque pierde competitividad frente a países con costos laborales más bajos y, al mismo tiempo, no logra diversificar su economía, aumentar su productividad o innovar lo suficiente como para competir con países más avanzados. Las características principales son el estancamiento del crecimiento económico: El crecimiento del PIB se desacelera; competencia en declive: Pierde mercado frente a economías con mano de obra más barata; falta de innovación: No logra avanzar hacia sectores de alta tecnología o conocimiento; desigualdad económica: Las brechas sociales y de ingresos se amplían; factores que contribuyen al estancamiento tales como educación de baja calidad, infraestructura insuficiente, falta de reformas estructurales, dependencia excesiva de industrias tradicionales. En ese sentido, se destacan algunas posibles soluciones: Mejorar la educación y fomentar la innovación; diversificar la economía hacia sectores más avanzados; promover reformas estructurales que aumenten la competitividad.



Nuestra **Meta RD 2036** de alcanzar el desarrollo pleno, **no busca solo crecer**, -algo que hemos hecho bien en los últimos años- **sino hacerlo de una manera que beneficie a más gente**, genere empleos de más calidad y nos permita mejores servicios públicos.

Acelerar el **crecimiento promedio anual del PIB al 6%**, que es la tasa necesaria para que se duplique en 12 años, requiere un conjunto de **transformaciones importantes** que estamos decididos a realizar.

Presidente Luis Abinader

Discurso toma de posesión, 16 de agosto de 2024



Meta RD 2036

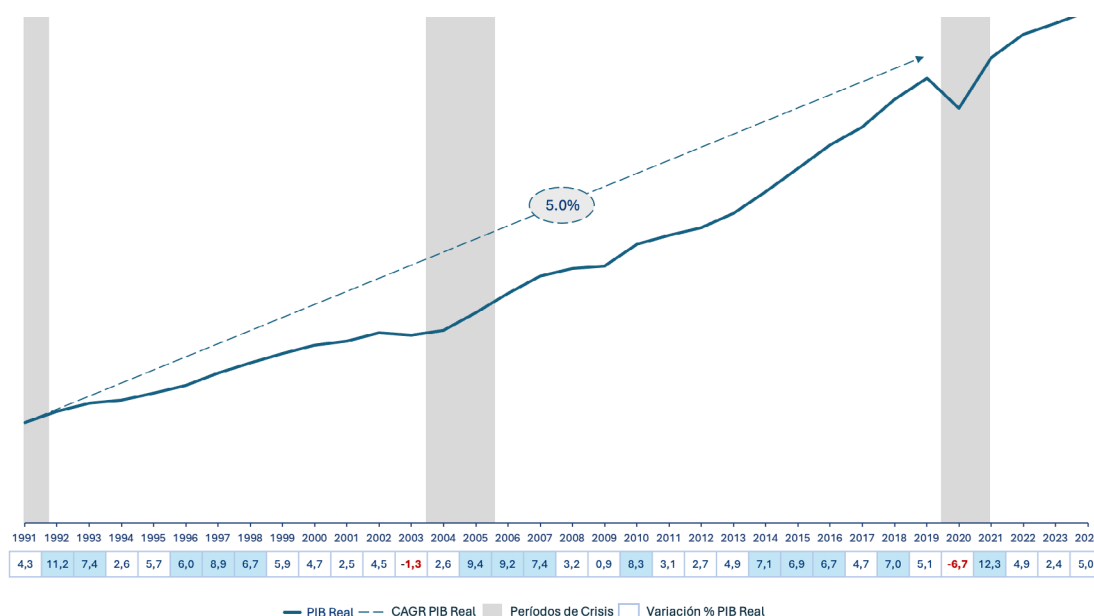
El presidente Luis Abinader ha propuesto a la nación la aspiración de convertir a la República Dominicana en un país plenamente desarrollado, con la meta de duplicar su PIB real para el año 2036, lo que implica crecer a una tasa promedio del 6% anual.

Esta meta de crecimiento no solo es retadora por el hecho de que significa crecer un 20% por encima del promedio histórico de 5,0% experimentado en las últimas tres décadas, pero también porque a medida que los países alcanzan mayores niveles de desarrollo, dicha convergencia dificulta conseguir tasas de crecimiento más aceleradas⁴. A esta convergencia estructural, hay que sumarle los choques, tanto sociopolíticos como económicos, que actualmente se vive a nivel global, así como los retos que se derivan del cambio acelerado que proviene de las nuevas

tecnologías y de la Cuarta Revolución Industrial.

Sin embargo, si extraemos los períodos de crisis tales como la del 1990 y su rebote en 1991, la bancaria de 2003 y su rebote en 2004, y la del COVID 2020 con su rebote en 2021, la República Dominicana hubiese crecido 5,7% en promedio. Mas aún y como muestra la figura 3, la economía creció por encima del 6,0% en 14 de estos 34 años, por lo que la República Dominicana muestra tener las capacidades estructurales para mantener un crecimiento igual o superior al 6,0%. Esto fue así, aun en la ausencia de una estrategia estructurada como propone META RD 2036, por lo que entendemos que la aspiración del Presidente Luis Abinader de impulsar un crecimiento promedio del 6,0% es, incluso, conservadora.

Figura 3: PIB real en múltiplos sobre 1991 = 1 y su tasa de crecimiento (PIB real en 1991= RD\$123,551.9 millones a precios de 2007 y US\$ 20,169.98 en términos nominales)



4 La idea de "convergencia" en la teoría del crecimiento económico implica que, en general, a medida que una economía se vuelve más rica, resulta más difícil lograr tasas de crecimiento elevadas. Esto se debe a varios factores: 1) "Rendimientos decrecientes del capital": En economías más ricas, que ya han acumulado una cantidad significativa de capital, el retorno marginal de nuevas inversiones en capital tiende a ser menor. Esto significa que cada unidad adicional de capital produce menos crecimiento en comparación con lo que produciría en una economía menos desarrollada. 2) "Saturación de mercados": En economías avanzadas, los mercados pueden estar más saturados, lo que limita las oportunidades de expansión rápida. Además, muchas innovaciones ya han sido adoptadas, lo que reduce el margen para grandes saltos en la productividad. 3) "Innovación y tecnología": Las economías más ricas suelen operar en la frontera tecnológica, donde las mejoras son incrementales y difíciles de lograr. En cambio, las economías en desarrollo pueden experimentar un crecimiento más rápido adoptando tecnologías existentes y probadas de las economías más avanzadas. 4) "Restricciones estructurales": Las economías avanzadas pueden enfrentar desafíos estructurales, como mercados laborales más rígidos o regulaciones más complejas, que pueden frenar el crecimiento en comparación con las economías emergentes. Por lo tanto, mientras que las economías más pobres pueden crecer rápidamente al aprovechar las oportunidades de "catch-up" (alcanzar a las más ricas), las economías más ricas tienden a experimentar un crecimiento más lento debido a estos factores. El artículo seminal sobre la teoría de la convergencia es el trabajo de Robert J. Barro y Xavier Sala-i-Martin titulado "Convergence", publicado en 1992 en el "Journal of Political Economy".

Duplicar el valor real de la economía tendrá importantes efectos sobre el bienestar y la prosperidad de todos los dominicanos y dominicanas. Entre los principales resultados de esto, se encuentran el de eliminar la pobreza extrema, alcanzar el pleno empleo, elevar el salario medio al nivel de los países de ingreso alto, extender la expectativa de vida de los dominicanos, alcanzar como país el grado de inversión⁵, entrar en el grupo de los países que pertenecen a la OCDE, y convertir a República Dominicana en una de las economías más prósperas de América Latina. Estos son solo algunos de los beneficios que harían de esta meta una aspiración trascendental.

En este sentido, las implicaciones de duplicar el PIB se consolidan en un conjunto de 12 objetivos centrales divididos en metas de mediano plazo para 2028, y de largo plazo para 2036. En particular, se tiene el objetivo de alcanzar un PIB per cápita de US\$ 13.8 mil en 2028, y US\$ 22.9 mil en 2036; aumentar la esperanza de vida al nacer de 75 años a 77 años para 2028, y a 81 años en 2036; incrementar los años efectivos de aprendizaje a 7,5 al 2028, y a un mínimo de 9 años en 2036; disminuir la pobreza multidimensional rural alcanzando un 15% en 2028, y menos de 10% en 2036; elevar la clase media a 50% en 2028, y a 60% en 2036; disminuir el déficit habitacional logrando que sea 14% en 2028, y 8% en 2036; lograr que la tasa de formalidad del empleo alcance un 50% en 2028, y un 60% en 2036; llevar la tasa de homicidios a 9 por cada 1,000 habi-

tantes en 2028, y por debajo de 7 en 2036; reducir la tasa de muertes por accidentes de tránsito a menos de 20 por cada 100,000 habitantes en 2028, y 10 en 2036; llevar la alta vulnerabilidad ante choques climáticos a 15% en 2028, y a menos de 10% en 2036. Finalmente, el gobierno busca aumentar su efectividad⁶, logrando alcanzar un índice de 61 en 2028 y más de 70 en 2036.

Para lograr esta meta y los objetivos que se derivan de ella, el presidente Luis Abinader emitió el Decreto núm. 337-24 que crea la Comisión Meta RD 2036. Esta iniciativa tiene como propósito unir a la sociedad dominicana entorno al propósito común de garantizar el bienestar de todos sus ciudadanos. El decreto establece la articulación entre actores públicos y privados para identificar aquellas reformas de segunda generación que nos permitan superar los obstáculos que enfrenta el país, y aprovechar las oportunidades existentes para lograr el crecimiento económico sostenible y equitativo. De igual manera, el decreto también busca abrir un espacio para que cualquier ciudadano pueda aportar ideas para solucionar problemas tanto nacionales como territoriales, con el fin de que dichas propuestas, si son efectivas, sean debidamente premiadas. Este conjunto de acciones, deben ser consolidadas en un catálogo de iniciativas que sienten las bases para una nueva etapa del modelo de desarrollo de la República Dominicana.

Una nueva etapa de modelo de desarrollo económico para la República Dominicana

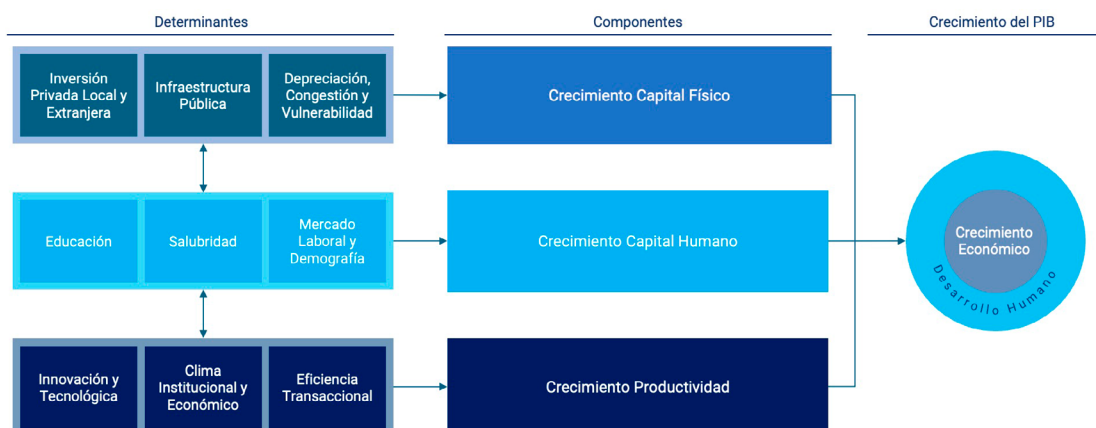
Esta nueva etapa supone una combinación de acciones de segunda generación para impulsar la productividad y fortalecer el capital humano. Para ello, es importante incluir políticas institucionales, educativas y de salubridad; de infraestructura física y tecnológica; laborales, especialmente aquellas que suavicen la rigidez y fomenten la movilidad de dicho mercado; acciones que posibiliten altos niveles de eficiencia transaccional, y aquellas políticas

que promuevan la innovación y dinámica empresarial. Todo esto, considerando el entorno macroeconómico y tomando en cuenta que la efectividad de estas políticas, requieren continuar aumentando la eficiencia y transparencia del Estado. La figura 4 muestra los determinantes del crecimiento económico, y los factores que inciden en la formación del capital físico, del capital humano y la productividad.

⁵ Categoría de la calificación crediticia que otorgan las agencias de rating, sobre activos financieros, créditos o deudas, en este caso de un gobierno con base a su calidad crediticia.

⁶ Medido por el Índice de Efectividad de Gobierno del Banco Mundial. Este índice captura la percepción que se tiene del gobierno para formular y aplicar políticas y reglamentaciones acertadas que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado.

Figura 4: Determinantes del crecimiento económico y rol de Meta RD 2036



Capital físico

La inversión privada, tanto local como extranjera, así como las infraestructuras públicas provenientes de las inversiones del Estado, la depreciación del capital y la congestión de dicho capital, son determinantes fundamentales de la formación del capital físico. Ahora bien, la inversión privada local depende fundamentalmente del ahorro de un país, el cual permite inyectar recursos en el sistema financiero para que sean colocados a tasas competitivas.

En el caso de la República Dominicana, sin embargo, existe un gran reto relacionado al ahorro proveniente de la seguridad social, la cual está insuficientemente fondeada debido a la baja densidad de cotizantes y la prevalencia de una profunda informalidad laboral. Dichos desafíos están directamente relacionados con factores demográficos como el envejecimiento de la población, el incremento de la esperanza de vida, la disminución de la tasa de natalidad y la dinámica migratoria del país.

Adicional a ello, existe una distorsión proveniente de la política monetaria que limita la capacidad del ahorro para materializarse en inversión privada. Esta distorsión es producto del mecanismo de esterilización de la deuda cuasi-fiscal del Banco Central, generado a partir de la crisis bancaria del 2003-2004, el cual compite y desplaza el crédito destinado al sector pri-

vado. En este sentido, ajustar la política monetaria para reducir estas distorsiones y corregir el fondeo insuficiente de la seguridad social son dos acciones centrales que deberán ser evaluadas para poder alcanzar el nivel de crecimiento que aspiramos.

La inversión extranjera directa depende de otro tipo de factores, tales como la calidad del capital físico y humano, así como el clima institucional y de negocios, incluyendo la estabilidad social, política y económica, la seguridad ciudadana, la calidad regulatoria, la simplicidad del sistema tributario y, en el caso particular de la República Dominicana, su privilegiada posición geográfica.

En adición a dichos factores, y producto de las disrupciones en las cadenas de abastecimiento global causadas a partir de la pandemia del COVID-19, se abre una oportunidad de capturar la inversión extranjera de aquellas empresas globales que están interesadas en alternativas de suministro más cercanas geográficamente y, particularmente, de redundancia ante posibles episodios de parálisis global similares al COVID-19.

Esta oportunidad, conocida internacionalmente como “nearshoring”, en adición a las cualidades mencionadas anteriormente, busca también un capital humano con habilidades afines a los niveles de complejidad de dichas empresas. En este sentido, es fundamental entender cuáles son dichas necesi-

dades de capital humano y enfocar los esfuerzos en educación técnica y vocacional para poder ofrecerla.

La inversión pública, por otro lado, depende del espacio fiscal del Estado y su enfoque a la infraestructura pública, incluyendo la reposición de la depreciación del capital público, así como inversiones para descongestionar dicho capital. En la República Dominicana, la inversión en capital físico por parte del sector público ha sido históricamente muy baja debido a la restricción fiscal que resulta de los altos niveles de informalidad, evasión y elusión en el pago de los servicios públicos básicos y, principalmente, de los impuestos.

Dicha limitación, ha provocado numerosas modificaciones tributarias en las últimas décadas, que han creado una carga tributaria desigual entre sectores económicos, promoviendo el uso desmedido de subsidios e incentivos tributarios. En este sentido, lograr ampliar el espacio fiscal a través de la eficiencia de la administración tributaria, el ataque a la informalidad, evasión y elusión, así como la racionalización de subsidios e incentivos fiscales, son elementos centrales en los objetivos de crecimiento para alcanzar la meta propuesta.

En la República Dominicana, el gasto en infraestructura pública se ha destinado a la construcción de nuevas obras, mientras que la inversión en el mantenimiento y conservación de la infraestructura existente ha sido insuficiente. Esto se puede observar en el deterioro de la infraestructura eléctrica, lo que genera pérdidas técnicas en la transmisión; en el suministro de agua potable y drenaje pluvial, generando escasez de agua e inundaciones por lluvias; y en la infraestructura vial, donde el desgaste de carreteras, avenidas, puentes y otras estructuras, complican el tráfico vehicular y la congestión en los principales polos económicos del país.

En el caso de la infraestructura vial en República Dominicana, en la última década se han logrado avances, destacándose el Metro de Santo Domingo, así como el modelo de corredores de autobuses en las principales vías de la ciudad. No obstante, en las últimas décadas, la densidad poblacional en las principales zonas urbanas del país, ha incrementado como resultado de un proceso de urbanización

acelerado. La población residente en zonas rurales ha disminuido drásticamente, pasando de representar aproximadamente un 40% en el 2000 a solo un 16% en el 2024, siendo las zonas más pobladas en la actualidad el Gran Santo Domingo, Santiago y San Cristóbal. Adicional a ello, el parque vehicular también ha incrementado, siendo el Gran Santo Domingo⁷ la zona con más vehículos per cápita entre todas las regiones del país.

Lo anterior plantea importantes desafíos en términos de movilidad urbana y congestión de la infraestructura pública, requiriendo estrategias integrales para mejorar la eficiencia del sistema vial y fomentar alternativas de movilidad sostenible. Por lo tanto, políticas que fomenten el desarrollo de zonas rurales o territorios con menor densidad poblacional y que permitirían una migración inversa que descongestione las actuales zonas urbanas congestionadas, son elementos centrales de una estrategia de desarrollo de segunda generación.

Un ejemplo exitoso de este desarrollo y migración inversa en República Dominicana es la zona turística de Bávaro, la cual ha experimentado un aumento poblacional y de productividad notorios. Se espera, que el proyecto turístico de Cabo Rojo en Pedernales, así como el de Punta Bergantín en Puerto Plata, sean exitosos, alcanzando resultados similares o mejores que los obtenidos en la zona Bávaro.

Finalmente, la vulnerabilidad ante eventos climáticos y sísmicos ponen en riesgo no solo al capital físico y humano de un país, sino también, sus recursos naturales que son parte esencial de los insumos de producción necesarios para el desarrollo.

Por ser un país insular, República Dominicana enfrenta el riesgo climático, el cual pone en juego, cada año, su sostenibilidad económica y social. Lo anterior se ve exacerbado por el porcentaje de hogares con alta vulnerabilidad ante eventos climáticos, el cual se estima en un 25%. Dado esto, disminuir la proporción de la población con un Índice de Vulnerabilidad ante Choques Climáticos (IVACC) alto es una prioridad para fortalecer la resiliencia del país. Para ello, el Gobierno dominicano impulsa inversiones en infraestructura, gestión de residuos y sistemas de alerta temprana, destacando el lanza-

7 Contribuyentes con domicilio fiscal en el Distrito Nacional y Santo Domingo.

miento del Sistema de Alerta Temprana Multi-Amenaza (SAT-MA), que permitirá alertar a la ciudadanía sobre amenazas naturales.

Sin embargo, sigue existiendo una alta vulnerabilidad de infraestructura crítica que no están debidamente asegurada y que, ante eventos climáticos o sísmicos, pueden retrasar significativamente el desarrollo de la República Dominicana. En este sentido, es preciso contar con acciones concretas que ayuden a mitigar dicha vulnerabilidad y que permitan hacer más resilientes las infraestructuras imprescindibles para el desarrollo.

Capital humano

El capital humano depende de la educación y salubridad de los ciudadanos, así como de factores demográficos tales como el crecimiento poblacional, el bono demográfico, y el control migratorio que fueron anteriormente mencionados.

En el caso de la educación, esta incluye la cantidad de años de educación efectiva y la calidad de dicha educación. La combinación de estos dos factores es lo que se conoce como educación efectiva, que mide la cantidad promedio de años de educación con cierto estándar de calidad que posee la población de un país. Lo anterior no solo incluye la educación básica, sino también la educación universitaria, técnica y vocacional.

La educación básica en la República Dominicana enfrenta deficiencias significativas. Las pruebas diagnósticas de nivel indican que, en promedio, un estudiante dominicano con 12 años de educación continua tiene un nivel de conocimiento equivalente al de un estudiante con solo 6 años de educación continua en países de la OCDE. Esto refleja una brecha alarmante en la calidad educativa y la necesidad de atender de manera neurálgica esta realidad. Sin embargo, en la formación técnica y vocacional, el desempeño es más notorio, con programas que suelen alienarse con las necesidades del mercado laboral, ofreciendo mayores oportunidades de inserción laboral.

En ese último punto, el gobierno está realizando una labor transcendental en expandir la oferta técnica-vocacional a través del Instituto Nacional For-

mación Técnico Profesional (INFOTEP) y de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD). Sin embargo, se requiere extrapolar los objetivos de largo plazo con las carreras técnicas que hoy se ofrecen, incluyendo el diseño de los programas de becas nacionales e internacionales, como se está implementando vía el Ministerio de Industria Comercio y MIPYMES (MICM) y la Universidad de Purdue, en el entrenamiento de jóvenes que puedan suplir las necesidades de capital humano del futuro mercado de semiconductores. Si buscamos atraer inversión extranjera de mayor complejidad y de mayor valor agregado, debemos identificar las necesidades de esas industrias e iniciar la preparación de técnicos para suplir la futura demanda laboral.

De igual manera, la política migratoria juega un papel central en esta estrategia, ya que el país debe atraer talento internacional para trabajar en estas industrias de mayor complejidad, posibilitando una efectiva transferencia de conocimiento a la fuerza laboral local. También es fundamental reconocer que la mano de obra extranjera, como la haitiana, aun con bajos niveles de productividad, son esenciales en industrias de alto impacto en la economía dominicana como la construcción y la agricultura, por lo que es imprescindible contar con reglas migratorias claras para estos fines. Finalmente, hay que reconocer que las remesas producto de la migración dominicana a otras geografías, ha sido un factor determinante para la estabilidad macroeconómica y desarrollo del país en las últimas décadas. Aunque la dependencia en las fuentes de remesas es un calificativo de economías de ingreso medio, es previsible que dicha dependencia se vaya diluyendo a medida que la República Dominicana avance hacia una economía plenamente desarrollada.

En cuanto a la salubridad del capital humano, no solo es necesario extender la esperanza de vida de los dominicanos, sino también reducir la incidencia de enfermedades, tanto las de contagio como el VIH, la tuberculosis y la malaria entre otras, así como las crónicas no transmisibles como la diabetes, el cáncer, y las enfermedades cardiovasculares. En respuesta a estos desafíos, el gobierno del Presidente Luis Abinader ha logrado avances importantes, especialmente a través de la expansión de la cobertura del seguro SeNaSa, lo que ha permitido que un mayor número de ciudadanos,

especialmente los más vulnerables, accedan a servicios de salud.

Asimismo, uno de los grandes hitos en el sector salud ha sido la expansión y fortalecimiento de los planes de atención primaria. Iniciativas como el Plan Nacional de Salud Universal y Atención Primaria, programas de prevención en atención primaria, además de la ampliación del régimen subsidiado de SeNaSa, han aumentado la cobertura y mejorado el acceso a los servicios básicos de salud. Dado esto, continuar con el desarrollo y expansión de iniciativas como las mencionadas, especialmente aquellas enfocadas en la prevención de enfermedades, será crucial para alcanzar la meta establecida. Finalmente, de los elementos para el fortalecimiento del capital humano es la demografía, principalmente para la determinación de la fuerza laboral, la cual está determinada por una combinación de factores que influyen el tamaño, la estructura y distribución de su población como son los nacimientos, las muertes, y la migración.

La población dominicana asciende a aproximadamente 11 millones de habitantes, y su composición demográfica es clave para el desarrollo económico. Según datos censales, el 32,9% de la población tiene entre 15 y 34 años, lo que representa una ventana de oportunidad conocida como bono demográfico. Sin embargo, los datos también reflejan que el crecimiento poblacional del país se está desacelerando, y presenta un aumento progresivo de su población envejeciente. Dado estos factores, es crucial aprovechar dichas oportunidades para evitar presiones sobre los sistemas de seguridad social en el largo plazo, al mismo tiempo que se puedan atacar retos que comprometen la sostenibilidad del bono demográfico en el largo plazo.

La tasa de mortalidad neonatal se redujo en un 9% en el año 2023, y en un impresionante 35% en el primer semestre 2024. En cuanto a la mortalidad materna, esta mantiene una tasa de 108 por cada 100 mil nacidos vivos en 2024. Lo anterior es reflejo de los esfuerzos realizados por el gobierno dominicano, el cual ha ampliado y mejorado los servicios de salud para las mujeres embarazadas y recién nacidos, garantizando el acceso a una atención médica oportuna durante el embarazo y post parto. Una de las iniciativas destacadas fue la implementación del Plan de Aceleración para la Reducción de la

Mortalidad Neonatal, así como la mejora de la calidad de los servicios en las Unidades de Cuidados Intensivos Neonatal (UCIN).

Asimismo, se ha implementado el programa "Parto Humanizado" el cual busca reducir las complicaciones y el riesgo de muerte materna. Por su parte, para reducir la mortalidad infantil se han facilitado el acceso a las vacunas y la prevención de enfermedades, así como la implementación de medidas para mejorar la nutrición infantil.

Sin embargo, el sistema de salud y los indicadores de mortalidad antes mencionados, se ven significativamente afectados por los embarazos y partos de mujeres haitianas, las cuales no se acogen a los protocolos adecuados de salubridad. Por ende, este grupo poblacional, está sujeto a niveles mayores de riesgo y vulnerabilidad. En este sentido, la política migratoria juega un papel crucial. Sin embargo, se requieren las Zonas Industriales Fronterizas (ZIF), como CODEVI promovida por Grupo M, que permiten crear una cultura preventiva e incentivar un protocolo de salubridad para reducir la vulnerabilidad de esta población, al mismo tiempo que descongestiona el sistema nacional de salud.

Otro gran reto que enfrenta el país, son las muertes por accidentes de tránsito, principalmente aquellas relacionadas con el consumo de alcohol y el exceso de velocidad. Según la Organización Panamericana de Salud (OPS), en la última década la República Dominicana ha estado dentro de los primeros países con mayores tasas de mortalidad por accidentes de tránsito.

En este sentido, el gobierno ha ejecutado acciones tales como el aumento de agentes de tránsito en las principales carreteras y avenidas del país, lanzamiento de un piloto para la implementación de pruebas de alcoholímetro a los conductores, rehabilitaciones de señalizaciones en carreteras, realización de pruebas de dopajes en asociaciones y sindicatos de transportes, y aumento de los operativos en días feriados. Sin embargo, es necesario implementar acciones más agresivas enfocadas en aprovechar el uso de las tecnologías y establecer un régimen de consecuencias que contribuya a reducir dichas cifras.

Por su parte, la migración presenta puntos positivos y negativos para el crecimiento económico.

Desde un punto de vista positivo, los países importan los recursos humanos que no tienen en el mercado local, así mismo utilizan la mano de obra extranjera para aquellos trabajos que la mano de obra nacional no está dispuesta a realizar. Sin embargo, un proceso migratorio sin control puede acarrear graves consecuencias a la economía, especialmente si la productividad de la mano de obra importada es muy baja.

Para la República Dominicana, el exceso de mano de obra debido a la migración descontrolada podría desplazar una mano de obra calificada por otra con menos calificación en busca de abaratar costos. Así mismo, esta migración genera una presión adicional sobre los servicios públicos de salud y educación, generando un desmejoramiento en la calidad del capital humano. Finalmente, la existencia de irregularidad migratoria, específicamente en la frontera con Haití, da cabida al contrabando y movimiento ilícito de productos entre ambos países.

En ese sentido, el gobierno del presidente Luis Abinader ha implementado una serie de medidas para controlar la migración irregular hacia el país. En el caso de la migración haitiana, se han implementado medidas indirectas. El gobierno ha abogado, ante la comunidad internacional, la intervención en la situación de inseguridad y desestabilidad social que atraviesa Haití. En cuanto a medidas directas, se destacan la construcción del muro físico y tecnológico en la frontera, el reforzamiento del cuerpo especializado de seguridad fronteriza tanto a nivel de personal como de equipamiento militar, y el aumento de los operativos de control migratorio en todo el territorio nacional.

Sin embargo, uno de los mecanismos más efectivos para contener la migración, específicamente la haitiana, son las ZIF como CODEVI en la comunidad haitiana de Juana Méndez, que gozan de incentivos especiales como Haitian Hemispheric Opportunity through Partnership Encouragement (HOPE) y Haiti Economic Lift Program (HELP), para contratar mano de obra tanto local como haitiana, y que funciona como un muro económico de control

migratorio. Poder replicar este modelo en el resto de la frontera permitiría complementar el muro físico con un muro económico para contener o regularizar el proceso migratorio.

Otro factor clave que afecta al capital humano de un país es la pobreza, la cual está vinculada al acceso limitado a educación y salud, así como a una estructura demográfica que condiciona la disponibilidad de recursos para promover el bienestar económico. En países con altas tasas de dependencia, los recursos destinados a la educación y salud se ven reducidos, perpetuando las condiciones de ingresos limitados⁸.

A pesar de gozar de un crecimiento económico sostenido en los últimos años, la pobreza en República Dominicana sigue siendo un desafío significativo. Aunque la pobreza monetaria y extrema disminuyeron en el 2024, la proporción de la población que vive en dichas condiciones afecta al 19.0% y 2.4% de la población, respectivamente, según el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD).

En respuesta a esta situación, el gobierno ha implementado diversas estrategias claves para fomentar la inclusión social. Entre las más destacadas se encuentran los programas de apoyo escolar del INABIE y las iniciativas de protección social como SUPERATE, un pilar fundamental en la asistencia a los hogares más vulnerables, que ofrece subsidios condicionados a compromisos en salud y educación. Asimismo, se han impulsado políticas para la generación de empleo formal de calidad, incluyendo programas como OPORTUNIDAD 14-24, diseñado para integrar socioeconómicamente a jóvenes NINIS de entre 14 y 24 años que no estudian ni trabajan.

La implementación de políticas inclusivas y sostenibles será clave para garantizar un desarrollo económico que beneficie a todos los sectores de la población y que nos permita alcanzar a los niveles de pobreza más bajos de la región.

⁸ Dependencia se refiere a la razón de personas mayores de 65 años y menores de 18 años sobre la población económicamente activa que esta entre los 18 y 65 años. Una mayor tasa de dependencia significa que la población económicamente activa se empobrece ya que tiene que sustentar no solo sus propias necesidades pero también la de sus dependientes

Productividad

La productividad depende del clima institucional y económico. En particular, la institucionalidad, incluyendo la fortaleza democrática de un país, la independencia de su justicia, la calidad de su policía, el control de la burocracia y de la corrupción, son componentes claves para impulsar el desarrollo económico de un país⁹. Por su parte, el clima económico depende fundamentalmente de la implementación de reglas fiscales y monetarias que permitan sostenibilidad en las finanzas públicas, control de la inflación y acceso a fuentes más baratas de financiamiento, especialmente cuando los países alcanzan grado de inversión.

En la República Dominicana, el clima institucional ha mostrado avances significativos, aunque aún persisten desafíos. El fortalecimiento de la transparencia, además de la lucha contra la corrupción¹⁰ y las mejoras en la seguridad ciudadana, han contribuido a una mayor confianza, local e internacional, en las instituciones del país. En términos de estabilidad política, se han mantenido condiciones favorables para el desarrollo económico, mientras que la modernización del marco regulatorio ha facilitado un entorno más competitivo para la inversión. No obstante, el fortalecimiento del Estado de derecho sigue siendo clave para consolidar la confianza en las instituciones y garantizar un crecimiento sostenible e inclusivo.

En cuanto al clima económico, la República Dominicana ha logrado avances significativos, adoptando un esquema de metas de inflación desde hace más de una década. En 2024, dio un paso trascendental con la aprobación de la Ley de Responsabilidad Fiscal, cuyo objetivo es garantizar un manejo sostenible de las finanzas públicas.

Además, el país ha mantenido un crecimiento económico promedio del 5,0%, acompañado de acceso a financiamiento a costos relativamente bajos, factores claves para la sostenibilidad fiscal. En este contexto, resulta aún más relevante continuar impulsando un crecimiento vigoroso y explorar otras

alternativas de financiamiento favorables, incluyendo las Alianzas Público Privadas (APP), el fortalecimiento de la administración tributaria, la continua eficientización del Estado, y la posibilidad de alcanzar el grado de inversión, lo que permitiría acceder a capital en mejores condiciones.

Sin embargo, el limitado espacio fiscal que actualmente experimenta el país tiende a colocarnos en una posición más vulnerable y con una mayor percepción de riesgo que afecta el clima de negocios y por ende el flujo de inversiones. Por esto, es fundamental identificar mecanismos efectivos para reducir estas distorsiones para generar un mayor espacio fiscal que no solo permite lograr un mejor clima para la inversión local y extranjera, pero que provea mayores recursos al Estado para realizar las inversiones en infraestructura pública necesarias para la estrategia de crecimiento.

Mantener un buen clima económico también depende de la eficiencia en los mercados de bienes y servicios, laboral, y financiero de un país, que no es más que la colocación eficiente de la mano de obra, el capital y los insumos a través de las empresas y sectores de una economía. Muchos factores inciden en dicha eficiencia, pero los de mayor relevancia son el ambiente competitivo y la calidad regulatoria.

Políticas que promuevan la libre competencia impulsan la productividad de los mercados, incluyendo la exposición de los mercados locales al comercio internacional. La calidad regulatoria también es determinante en la colocación eficiente de recursos, incluyendo la dinámica empresarial, la entrada de nuevos competidores, la transformación estructural y tecnológica del tejido empresarial. En la calidad regulatoria se incluye también las normas fiscales, así como la facilidad y transparencia de los regímenes tributarios.

La eficiencia del mercado laboral dependerá de una serie de factores interrelacionados que determinan su capacidad para funcionar de manera óptima,

9 Para mejorar la independencia de la justicia, el gobierno modificó el método de elección del procurador para que no dependa del presidente. Para disminuir la burocracia, se ha implementado el programa burocracia cero el cual ha intervenido más de 1000 trámites y servicios. En cuanto a la calidad de la policía se ha implementado un proceso de reforma policial el cual ya ha empezado a arrojar sus frutos con la entrega de los primeros agentes bajo el nuevo currículo de entrenamiento

10 República Dominicana se destacó como uno de los países con mejor recuperación en el Índice de Percepción de la Corrupción, con un aumento de 8 puntos y una mejora de más de 30 posiciones en el ranking mundial en el período 2019-2024.

permitiendo una asignación efectiva de recursos humanos y garantizando tanto la productividad de las empresas como la estabilidad y el bienestar de los trabajadores. Las regulaciones que fomentan la movilidad laboral y que reducen la rigidez del mercado son clave. Mientras que, los altos costos de contratación y despido, incluyendo los modelos de antigüedad y cesantía laboral pueden desincentivar la contratación y fomentar la informalidad.

Aunque en la República Dominicana se ha logrado avanzar en la formalización del empleo, aún persisten obstáculos en el marco regulatorio que limitan la flexibilidad en la contratación y la movilidad laboral, como el alto costo asociado con la cesantía. En este contexto, resulta fundamental implementar políticas que logren un balance justo entre los intereses de las empresas y el de los trabajadores, de manera que no se desincentive la contratación formal, ni se incrementen los costos laborales, evitando que se afecte negativamente la protección de los derechos adquiridos de los empleados. Con un enfoque integral que combine reformas en la regulación de la cesantía, incentivos a la contratación formal y mecanismos de flexibilización laboral, es posible lograr un mercado laboral más dinámico, inclusivo y eficiente, que favorezca tanto el crecimiento económico como el bienestar de los trabajadores.

Otro factor determinante de la eficiencia del mercado laboral es la participación de la mujer. Se ha demostrado que la inclusión femenina tiene un gran potencial de mejorar sustancialmente la productividad de las empresas donde participan. En las últimas décadas las mujeres han tomado mayor participación en la fuerza laboral de la República Dominicana. Lo anterior se debe a mejoras significativas en el acceso a la educación, lo que ha permitido su inserción en diversas áreas productivas.

No obstante, aún persisten desafíos tales como el embarazo adolescente, el cual limita las oportunidades de las jóvenes de estudiar e insertarse en el mercado laboral dominicano. Asimismo, las dificultades que enfrentan muchas mujeres para conciliar el trabajo y los estudios con las responsabilidades del hogar y la maternidad son otro reto que ha puesto en riesgo la participación de la mujer en el trabajo formal.

Lo anterior evidencia la necesidad de políticas efectivas que promuevan la inserción y permanencia de las mujeres en empleos formales, así como la necesidad de fortalecer programas de educación sexual y reproductiva que contribuyan a reducir la tasa de embarazos en adolescentes y sus efectos en la participación económica femenina.

La eficiencia transaccional en los distintos mercados es fundamental para elevar la productividad económica. En el mercado de bienes y servicios, reduce los costos de intermediación y logística, facilita el acceso a insumos y mejora la coordinación entre proveedores, productores y consumidores, permitiendo una asignación más eficiente de recursos. En el mercado laboral, procesos ágiles para contratar, capacitar y remunerar trabajadores aumentan la movilidad del talento, reducen el tiempo de vacantes y permiten responder con mayor rapidez a cambios en la demanda. Estas eficiencias se traducen en mayor competitividad, menores tiempos de respuesta y mejor aprovechamiento del capital humano y físico disponible.

En el mercado financiero, la eficiencia transaccional mejora el acceso y la circulación del crédito, agiliza pagos e inversiones y reduce costos para hogares y empresas. En República Dominicana, si bien se han dado avances en digitalización y bancarización, persisten fricciones importantes: baja inclusión financiera, rigideces en el mercado laboral y altos costos logísticos. Además, la presión de la deuda cuasi-fiscal sobre el crédito privado limita el potencial del sistema financiero para contribuir al dinamismo económico. Mejorar la eficiencia en estos tres mercados es clave para liberar capacidades productivas, fomentar la innovación y sostener un crecimiento más robusto e inclusivo.

Finalmente, la innovación y la adopción tecnológica son determinantes fundamentales para sostener el crecimiento económico a largo plazo. La innovación, abarca desde la protección del capital intelectual hasta la creación de incentivos para la generación y aplicación de nuevas ideas. La educación técnica, especialmente en las áreas de STEM, junto a la competencia empresarial, son fundamentales para dinamizar la innovación. Además, la adopción tecnológica juega un rol clave al facilitar la importación de procesos innovadores y nuevas tecnologías, impulsando ciclos virtuosos de crecimiento.

De igual manera, un acceso eficiente a las redes de telecomunicaciones como el internet, y contar con una infraestructura digital robusta, potencian la proliferación de ideas y su implementación, además de promover la transferencia de conocimiento. En este sentido, el Estado juega un papel crucial en la

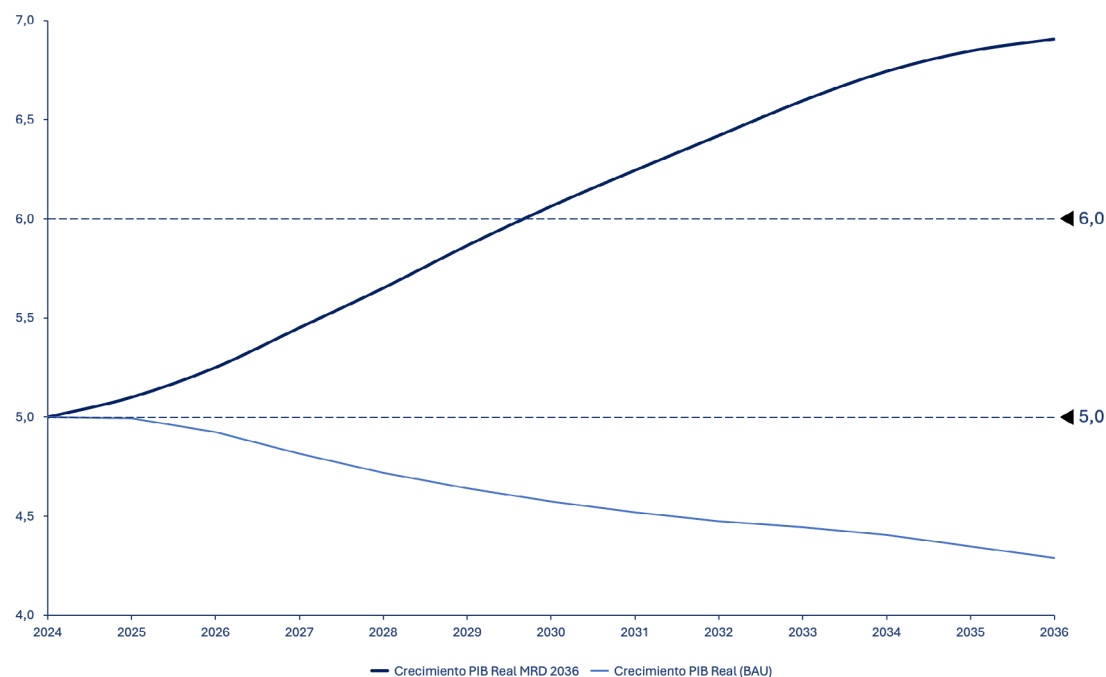
creación de un entorno tecnológico propicio para la innovación y la transformación productiva. Fortalecer estas áreas permitirá consolidar un modelo de crecimiento sostenible e inclusivo, con mayor capacidad de adaptación a los desafíos globales.

Proyecciones del nuevo modelo de desarrollo económico para alcanzar la Meta RD 2036

La figura 5 muestra las proyecciones de crecimiento económico que se esperan de un escenario base (BAU) y otro con el crecimiento que resultaría de Meta 2036 asumiendo que se logra impactar, según lo expuesto en la sección anterior, los determinantes del capital físico, humano y la productividad en cada uno de los sectores de la economía y su extrapolación a los territorios. Como muestra la figura 5, en el escenario base

(BAU) se espera que el crecimiento económico se vaya desacelerando gradualmente producto de los rendimientos decrecientes que se mostraron en la figura 2. En este sentido, el esfuerzo adicional que debe lograr Meta RD 2036 no solo implica crecer por encima del promedio histórico del 5%, pero también compensar el arrastre producido por los rendimientos decrecientes al capital.

Figura 5: Proyecciones del PIB real en escenario base (BAU) y Meta RD 2036



La proyección de Meta RD 2036 utiliza el modelo LTGM de crecimiento económico del Banco Mundial diseñado para una serie de países dentro de los cuales se encuentra la República Dominicana. Lo más relevante de las proyecciones, según muestra la figura 5, es el proceso gradual en la aceleración del crecimiento económico, ya que las acciones que se deben implementar hoy tomarán tiempo en tener el impacto deseado¹¹. La proyección indica que, en promedio, el crecimiento real de la economía dominicana será de 6,0% para el período entre 2025 y 2036, pero que el mismo será menor al 6,0% antes del 2029 y superior al 6,0% a partir del 2030, cuando las acciones que se implementen alcancen su efecto completo.

En este sentido, las acciones que se deben tomar en este cuatrienio, y que fueron mencionadas en la sección anterior, son el pavimento que permitirán encaminar a la República Dominicana, no solo en un sendero de mayor crecimiento y prosperidad, para transformar la eficiencia de su estructura productiva.

Los supuestos necesarios para alcanzar la meta de duplicar el PIB al 2036 y que incluyen las metas priorizadas del gobierno para el período 2025-2028, son los siguientes: Entre 2025 y 2036, se requiere aumentar la inversión privada local de un 26% del PIB a 33% en 2036, alcanzando un 30% en 2028¹²; se requiere aumentar la inversión extranjera directa de 3,3% del PIB a 8% en 2036, alcanzando un 5% en 2028. Se asume que la inversión pública aumentará de 2,8% en 2024 a 3,4% en 2028 y 4,5% en 2036

gracias a una reducción en la informalidad, evasión y elusión fiscal del 0,5% del PIB, una reducción del 0,5% del PIB en las pérdidas técnicas y no técnicas de la distribución eléctrica, y pasar de una eficiencia en el gasto público de 2,8% del PIB a 3,4% en 2028 y 4,5% en el 2036. Como parte de la inversión pública se pueden incluir aquellas provenientes de alianzas público-privadas (APP), aunque las mismas no se contabilizan en el modelo en cuestión.

Las proyecciones también asumen una reducción en la congestión del capital físico de un 10% en 2028 y 15% a 2036, gracias a las inversiones en transporte público, regulación del tránsito y parque vehicular del país. En cuanto al capital humano, se asume una mejora en la calidad de la educación, medida por las pruebas diagnósticas que se asumen tendrán un mínimo de 5 años en tener impacto.

En materia de salubridad, se asume que la expectativa de vida aumentará de 75 a 77 en el 2028 y gradualmente a 81 en 2036 gracias a la implementación de un programa de centros de atención primaria en todo el país, así como un aumento en la cobertura de SeNaSa en 100,000 afiliados adicionales a 2028 y 700,000 mil a 2036. Esta mejora también incluye la disminución de los homicidios por cada 100,000 habitantes a menos de 10 en 2028 y por debajo de 7.5 en 2036, y la reducción en la tasa de muertes por accidentes de tránsito a menos de 20 por cada 100,000 habitantes en 2028 y 10 en 2036, según esta establecido en los objetivos priorizados del gobierno.

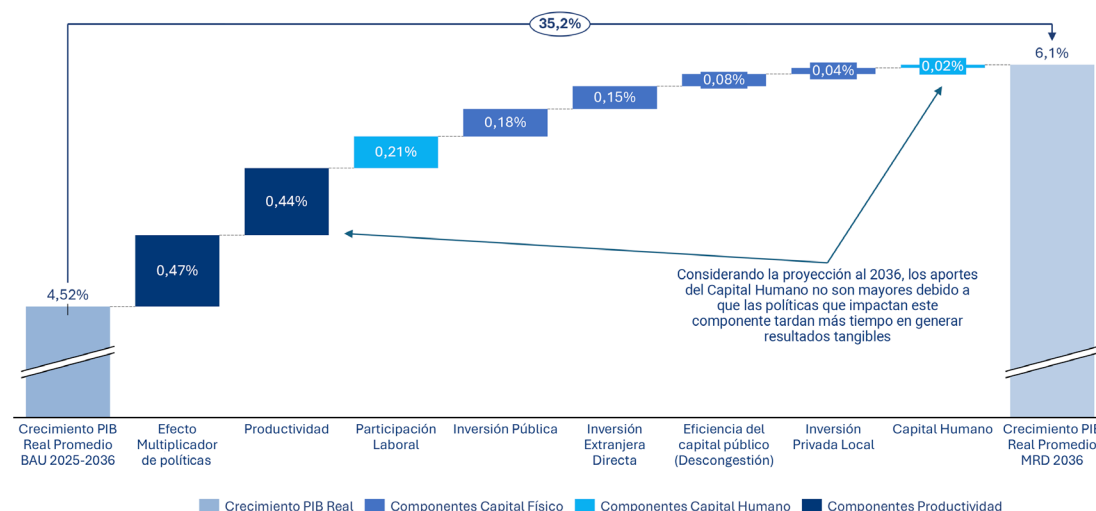
*“Una vez que empiezas a pensar en el **crecimiento económico**, es difícil pensar en otra cosa”*

Robert E. Lucas
Premio Nobel de Economía, 1995

11 En particular se asume que la implementación de las acciones es gradual y se comportan como una función logística o curva tipo S la cual emplea un valor inicial, un valor objetivo, una tasa de crecimiento y un punto de inflexión que define cuando la tasa de crecimiento empieza a tener efecto para llegar al valor objetivo. Por ejemplo, para la educación, las acciones que se tomen hoy tendrán efectos en el largo plazo, probablemente en 8 a 10 años, mientras que capturar inversión extranjera directa vía el “nearshoring” se puede lograr en un período más corto de 2 a 4 años.

12 Cabe destacar que el Plan de la Asociación de Empresas de Inversión Extranjera (ASIEX) es duplicar la IED al 2028 lo que representa un 5.3% del PIB a ese año. <https://asiex.org/files/Impacto2023.pdf>

Figura 6: Proyección del crecimiento del PIB, por aporte de componentes



Con relación a la productividad se asume que esta presentará una mejora pasando de un crecimiento anual de 1,1% a 1,2% en 2028 y 1,3% en 2036 gracias a la mejora en el índice de capital humano que vienen del impacto en la educación y salud antes expuestos, así como mejoras en el clima institucional.

El clima institucional responde a mejoras en el índice de libertad de expresión que va de 73,9 puntos a 77 en 2028 y 80 en 2036; el índice de estabilidad política que va de 53,5 puntos a 65 en 2028 y 85 en 2036; el índice de efectividad del gobierno que va de 56,6 puntos a 61 en 2028 y 70 en 2036; el índice de calidad regulatoria que va de 58 puntos a 60 en 2028 y 85 en 2036; el índice de Estado de derecho que va de 48,1 puntos a 60 en 2028 y 80 en 2036; y el índice de transparencia que va de 77 puntos a 83 en 2028 y 90 en 2036.

En adición a estos índices que miden la calidad institucional de un país según los Indicadores de Desarrollo Mundial del Banco Mundial, también se asume una mejora en el Índice Global de Innovación pasando de 20.8 a 25 en 2028, y a 40 en 2036; y en el Índice de Desarrollo Financiero del Fondo Monetario Internacional que pasa de 18 a 25 en 2028 y a 60 en 2036.

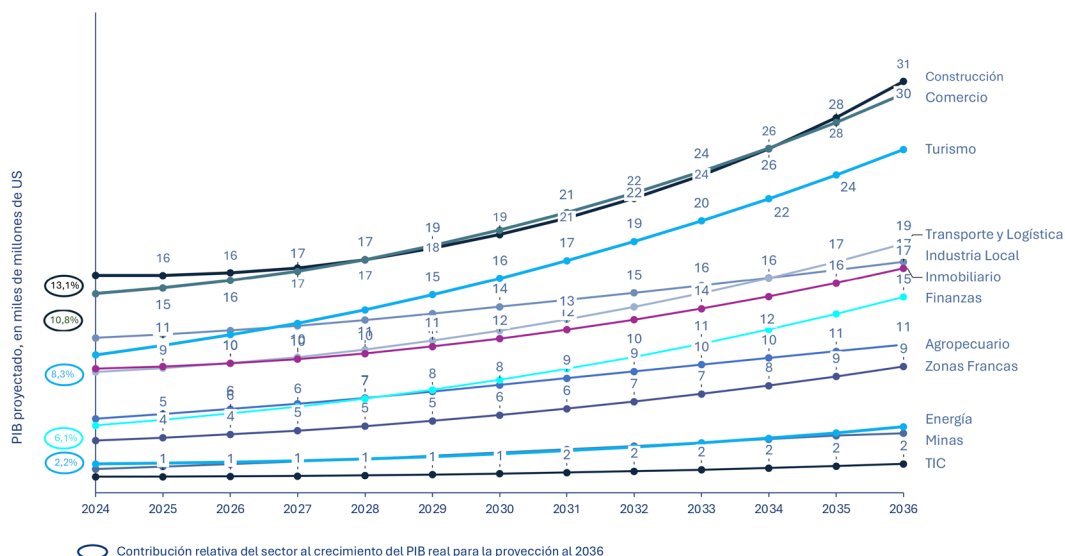
Aunque parece modesto el aumento en la tasa de crecimiento de la productividad, su impacto es significativo en el crecimiento económico debido a que

la productividad entra de manera directa y sin rendimientos decrecientes. De hecho, en el largo plazo es la productividad la que explica casi todo el desempeño económico que pueda alcanzar el país.

En ese sentido, se proyecta que al lograr que los determinantes del capital físico, capital humano y productividad alcancen dichas cifras, se logre duplicar el PIB real. Como se presenta en la figura 6, se proyecta que el efecto multiplicador de las políticas aporte en promedio un 0,47% al crecimiento del PIB real; que la productividad aporte un 0,44%, que la participación laboral aporte un 0,21%; la inversión pública un 0,18%, la inversión extranjera directa un 0,15%, la eficiencia del capital público (depreciación) un 0,08%, la inversión privada local un 0,04% y el capital humano un 0,02%.

Es importante destacar que, el aporte del capital humano en el crecimiento económico son menores en el corto plazo ya que las políticas enfocadas en la educación y el desarrollo de habilidades requieren tiempo para generar resultados tangibles. Estas inversiones producen mejoras graduales en la productividad y la innovación, cuyos efectos se acumulan a lo largo de las décadas. Si se proyectara su contribución a más largo plazo, por ejemplo, al año 2050, se observaría un impacto significativamente mayor, reflejando un capital humano más calificado que incidiría en mayores niveles de productividad.

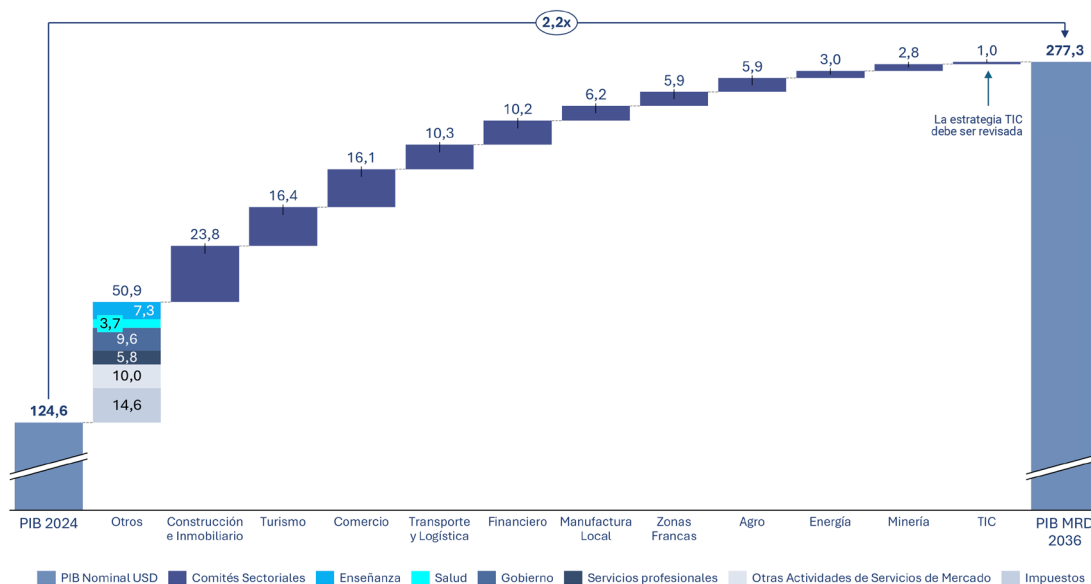
Figura 7: Proyección del PIB por sectores productivos, en miles de millones de US\$



La figura 7 muestra las proyecciones del PIB por sectores según las tasas de crecimiento estimadas bajo Meta RD 2036, expresadas en términos nominales usando una tasa de inflación de 4.0% según la meta de Banco Central y llevadas a dólares usando la tasa de cambio que se asume evoluciona en paridad con la inflación. En este sentido, se espera que los sectores que tienen mayor peso en el PIB y por ende más impacto en el crecimiento económico, tienen más vocación de absorber el crecimiento del PIB proyectado bajo Meta RD 2036.

La figura 7 muestra las proyecciones del PIB por sectores según las tasas de crecimiento estimadas bajo Meta RD 2036, expresadas en términos nominales usando una tasa de inflación de 4.0% según la meta de Banco Central y llevadas a dólares usando la tasa de cambio que se asume evoluciona en paridad con la inflación. En este sentido, se espera que los sectores que tienen mayor peso en el PIB y por ende más impacto en el crecimiento económico, tienen más vocación de absorber el crecimiento del PIB proyectado bajo Meta RD 2036.

Figura 8: Proyección del PIB, por aporte de sectores productivos (miles de millones US\$)

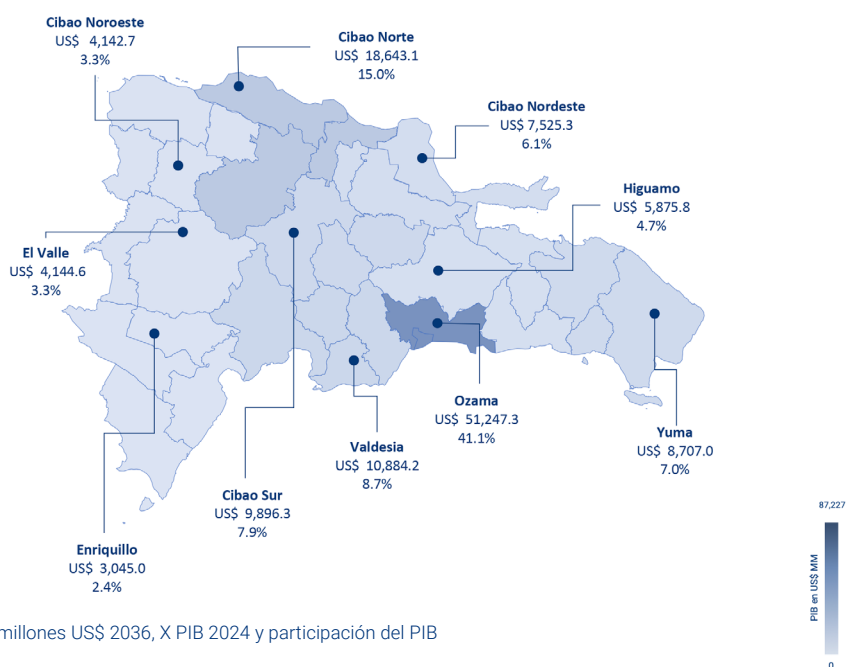


En la figura 8 también se muestra la proyección del PIB sectorial, a partir de la relación entre la participación de los sectores en la economía y la contribución que tuvieron al crecimiento económico en la última década. Estas proyecciones muestran lo que cada sector debería contribuir para alcanzar la meta y por ende se convierten en un indicador de

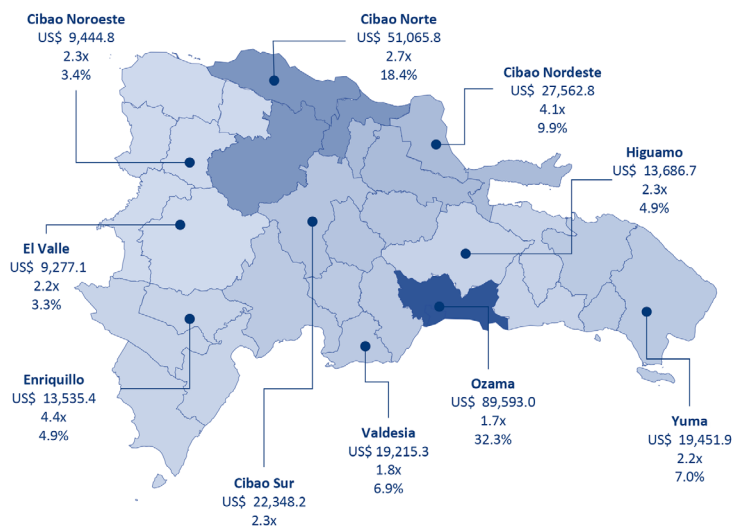
desempeño para cada sector. Se espera que, sectores como turismo, construcción y el comercio continúen contribuyendo en mayor medida que otros al crecimiento de la economía para alcanzar la meta¹³. Las acciones que se identifiquen y que estarán en Meta RD 2036 deben buscar estos niveles de actividad económica en cada sector.

Figura 9: Proyección del PIB por regiones, en millones de US\$ y % del PIB

PIB por región en millones US\$ 2024 y participación del PIB



PIB por región en millones US\$ 2036, X PIB 2024 y participación del PIB



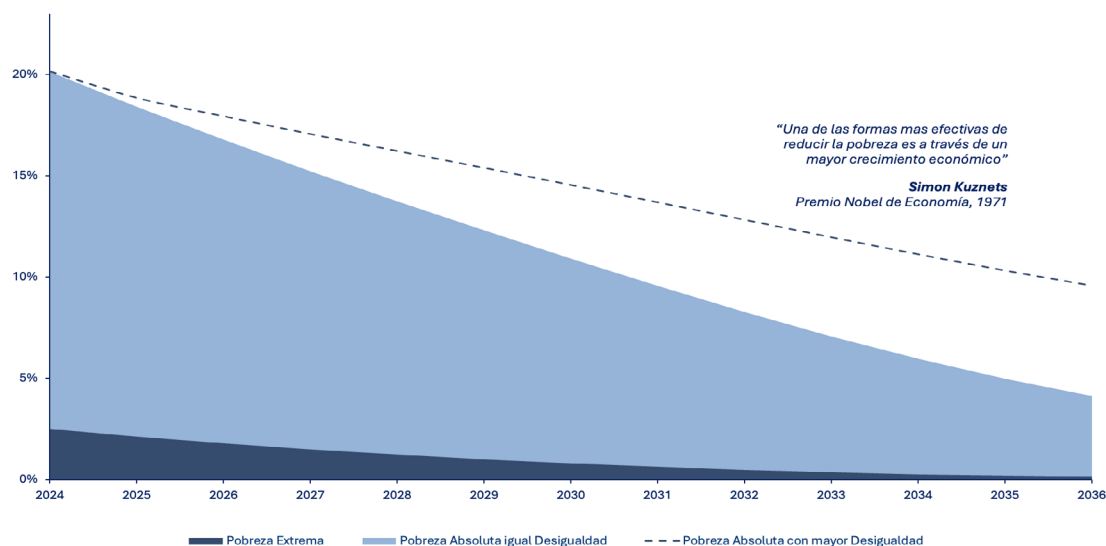
¹³ Dichas contribuciones pueden variar y están sujetas a acciones que dinamicen más un sector que otro.

Asimismo, los sectores productivos de la economía tienen, en mayor o menor medida, presencia en los territorios reflejando patrones de especialización productiva a nivel regional. En particular, todas las macro regiones del país agrupan una diversidad de actividades productivas que influyen en el desarrollo territorial y la distribución de la riqueza.

Al comparar la concentración del PIB por región en 2024 con las proyecciones para 2036, es posible identificar cómo evolucionará la actividad económica por territorios, evidenciando cambios en el nivel de riqueza y el impacto de los proyectos estratégicos que están siendo y serán implementados.

Se destacan las regiones Enriquillo y Cibao Nordeste, para las cuales se estima que en 2036 su PIB será cuatro veces superior al de 2024. Este crecimiento se espera como resultado de la implementación de iniciativas estratégicas en sectores clave como el turismo, impulsadas por inversiones públicas y privadas, mejoras en infraestructura y un entorno más favorable para el desarrollo productivo. Asimismo, el dinamismo económico en estas regiones responde a políticas de incentivo a la inversión, fortalecimiento del capital humano y ampliación de la conectividad vial y digital, lo que facilitará la integración de sus economías con mercados nacionales e internacionales.

Figura 10: Proyecciones de Pobreza Absoluta y Pobreza Extrema bajo Meta RD 2036 con igual o mayor desigualdad (% población)



En este contexto, las proyecciones de crecimiento de los sectores productivos y de las macrorregiones contribuirán con el principal objetivo de Meta RD 2036 que es el de erradicar la pobreza y garantizar la prosperidad de todos los ciudadanos de la República Dominicana. Como resultado, se estima que la implementación de estas acciones permitiría reducir el nivel de pobreza absoluta al 4,1%, si los niveles actuales de desigualdad medidos por el coeficiente de Gini se mantiene constante. Asimismo, se espera que la pobreza extrema disminuya a un mínimo histórico de 0.13 %, con la meta de erradicarla por completo para 2036, incluso en escenarios de mayor desigualdad.

Los procesos de desarrollo y creación de riqueza generalmente generan mayor desigualdad al inicio, aunque a medida que se alcanzan mayores niveles de desarrollo, dicha desigualdad va cediendo, según lo ha demostrado empíricamente la curva de Kuznets. La figura 10 muestra dicho escenario en la línea punteada la cual asume un aumento de la desigualdad. Sin embargo, el mensaje relevante es que aun con un aumento de la desigualdad, la pobreza se disminuye significativamente gracias a Meta RD 2036.

Estas proyecciones reflejan el impacto positivo de las estrategias diseñadas para impulsar el creci-

miento económico, lo que a su vez permitirá ampliar el acceso a oportunidades y fortalecer el bien-

estar de la población, especialmente de los más vulnerables.

Operatividad de Meta RD 2036

Meta RD 2036 supone la creación de un “círculo virtuoso” en el que los actores del sector público y privado interactúan, intercambian información de manera constante con una visión coordinada que reconozca la necesidad de diseñar combinaciones de políticas para mejorar la productividad, fomentar el progreso tecnológico y la creación e incorporación de conocimiento en la economía, que nos permitan transitar hacia una nueva etapa de nuestro modelo de desarrollo productivo.

El objetivo no será el diseño de un conjunto de acciones emanado solo del gobierno, ni tampoco implementar únicamente las ideas que provengan del sector privado. El objetivo es crear una herramienta

de articulación entre actores del sector público y privado, para que juntos, de manera colaborativa, identifiquen y prioricen el conjunto de acciones sectoriales, transversales y territoriales que permitan alcanzar la meta.

Actualmente, el gobierno tiene un Plan Plurianual que se ha diseñado tomando en cuenta la Meta RD 2036. Sin embargo, este plan de gobierno no necesariamente conoce las necesidades puntuales de los diferentes sectores de la economía, por lo que se busca crear ese espacio de diálogo para refinar el plan de gobierno e incorporar aquellas acciones que emanan del sector privado y de la sociedad.

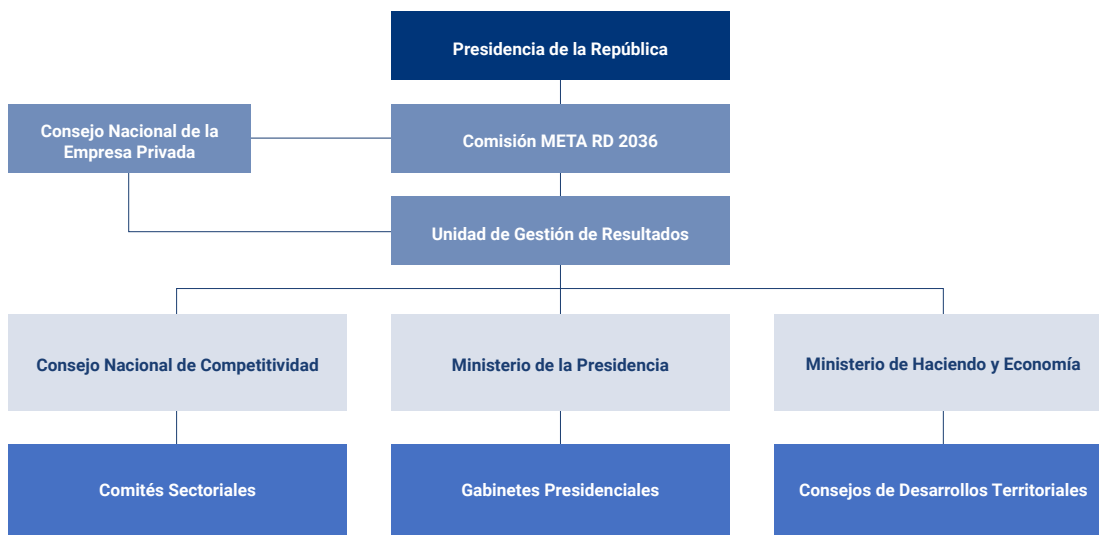
Comisión Meta RD 2036 como órgano de articulación de los Comités Sectoriales

Mediante el decreto 337-24 se conformó una comisión del más alto nivel que tiene como propósito fundamental articular y garantizar la ejecución de las iniciativas que salgan del plan para lograr la meta de duplicar el PIB real al 2036. La Comisión Meta RD 2036 está conformada por el Ministerio de la Presidencia (MINPRE), quien la preside, el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD), y el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), como secretario, los cuales trabajarán de manera colaborativa en la coordinación de los diferentes espacios que se conformen, su integración a los gabinetes presidenciales actuales, y garantizar la implementación del catálogo de iniciativas que surjan de Meta RD 2036.

La Comisión Meta RD 2036 deberá crear unos Comités Sectoriales que tiene la responsabilidad de identificar y priorizar el catálogo de iniciativas. La comisión también debe articular los trabajos de los Comités Sectoriales y los Gabinetes Presidenciales establecidos desde el año 2020, a fin de garantizar que los Gabinetes tengan en su horizonte de

trabajo el objetivo de duplicar el PIB real al 2036, así como para llevar a los Gabinetes aquellas iniciativas u obstáculos que los Comités Sectoriales hayan identificado y que correspondan al quehacer de los Gabinetes (ver figura 11). El cumplimiento de estas iniciativas será medido por indicadores de desempeño acordados por los Comités Sectoriales y validados por la misma comisión, siendo el valor del PIB real sectorial y su proyección en el territorio, la principal medida de desempeño de cada sector. La Comisión Meta RD 2036 reportará los avances de los trabajos de manera regular y permanente al Presidente de la República en sesiones del Consejo Nacional de Competitividad (CNC) que, como lo establece la Ley núm. 01-06, es el espacio encargado de poner en marcha un proceso participativo para la concertación de políticas y estrategias, que aumenten y fomenten la competitividad empresarial de los sectores productivos y que, históricamente ha servido como ente articulador de procesos de diálogo entre diferentes actores de la sociedad, a fin de identificar importantes reformas para el desarrollo productivo del país.

Figura 11: Interacción de la Comisión Meta RD 2036 para elaborar el catálogo de iniciativas



Otra de las funciones de la Comisión Meta RD 2036 es trabajar estrechamente la revisión de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), con el objetivo de infundir la filosofía y mecánica de trabajo que aquí se plantea, fundamentada en un modelo dinámico de diagnóstico, implementación, aprendizaje, evaluación y retroalimentación, que ayude a construir la forma de encaminar el desarrollo económico de la República Dominicana.

En este sentido, el mecanismo que pretende fusionar la Meta RD 2036 y la nueva versión de la END, es uno que institucionaliza un proceso continuo de identificación, ejecución, evaluación y revisión, donde los sectores involucrados actúan de manera colaborativa y permanente para alcanzar el objetivo de convertir a la República Dominicana en un país plenamente desarrollado en el tiempo establecido.

Este mecanismo supone que los obstáculos que hoy son relevantes y las acciones necesarias para atacarlos, probablemente no sean tan relevantes cuando dichas acciones surtan efecto en el futuro o cuando las condiciones sociopolíticas y económicas, tanto locales como globales, presenten cambios estructurales.

De igual manera, en un horizonte de 12 años el contexto externo puede exigir adecuaciones nacionales a las tácticas e iniciativas iniciales para lograr la aspiración Meta RD 2036. Por lo tanto, lo importante en una estrategia de desarrollo es el mecanismo de continua evolución y aprendizaje para seguir escalando hacia mayores niveles de desarrollo.

Comités Sectoriales

La herramienta de articulación son los Comités Sectoriales, que tienen la función de concertar en mesas de trabajo de colaboración entre el sector público y privado, y en algunas instancias de la sociedad civil, con el objetivo de elaborar un diagnóstico de cada sector de la economía dominicana, donde se identifiquen oportunidades y obstáculos

al crecimiento económico, así como propuestas de acciones para capturar las oportunidades y superar los obstáculos.

Los diagnósticos sectoriales inicialmente se enfocan en proponer acciones e iniciativas que aborden los pilares transversales que inciden en la producti-

vidad y el capital humano pertinente a cada sector, así como proyectar estas propuestas a nivel territorial. También, se identificarán las oportunidades para seguir fomentado la formación de capital físico a través de la inversión del sector público y privado, tanto local como extranjera.

Los Comités Sectoriales, sus integrantes y coordinadores serán seleccionados por el presidente de la República mediante un decreto Presidencial. Estarán compuestos por tres (3) representantes del sector público, tres (3) del sector privado, y un (1) coordinador, el cual funge como articulador y guía de las sesiones de trabajo (ver figura 12). A los comités sectoriales podrán invitarse expertos o actores adicionales para participar de forma puntual o permanente según el contexto.

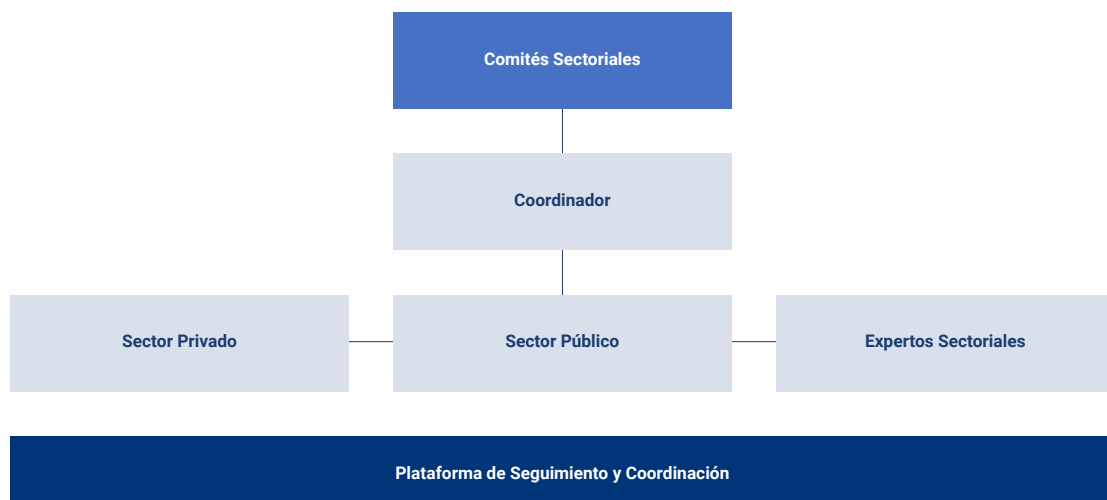
Debido a que los Comités tienen como objetivo identificar, implementar y ejecutar acciones concretas, se ha determinado que es esencial que al menos uno de los representantes del sector público sea del más alto nivel y cuente con plena autoridad para tomar decisiones en nombre del gobierno, así como un técnico del máximo nivel conocedor del sector.

En cuanto al sector privado, uno de los representantes será del gremio de mayor relevancia en el sector, mientras que los otros dos serán miembros de otros gremios relevante o un técnico de alto nivel con un profundo conocimiento de detalles y estadísticas del sector.

En algunas circunstancias, se podrán crear subcomités dentro de un mismo sector, eje transversal o territorio, donde se incluya como primero o segundo representante del sector privado al gremio sectorial, transversal o territorial de mayor relevancia.

Los Comités Sectoriales deberán tener en cuenta no solo el impacto de las reformas en los propios sectores, sino también el impacto territorial. A los fines, se deberán realizar encuentros con los representantes de las 10 Macro Regiones de Planificación definidas por la Ley Orgánica 345-22 de Regiones Únicas de Planificación. También se tomarán en cuenta los ejes transversales que impactan la competitividad y el desarrollo económico en su sector, así como tomar en consideración las iniciativas ya identificadas en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), la Estrategia Nacional de Competitividad (ENC) y el Plan de Gobierno 2024-2028, para que se tenga un marco inclusivo y equitativo.

Figura 12: Composición de los Comités Sectoriales



Las instituciones del Gobierno Central serán responsables de implementar las propuestas de Meta RD 2036 e incorporar las acciones identificadas

en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP), en sus Planes Estratégicos Institucionales (PEI), y en sus Planes Operativos Anuales (POA).

El Ministerio de Hacienda y Economía (MHE), como miembro de la Comisión Meta RD 2036, supervisará el cumplimiento de esas acciones para la obten-

ción del presupuesto necesario para su implementación.¹⁴

Metodología del trabajo de los Comités Sectoriales

Con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se implementará la metodología de Mesas Ejecutivas para apoyar las reuniones de trabajo, denominadas pre-mesas, a fin de que, a la hora de iniciar formalmente con los Comités Sectoriales, ya los participantes previamente hayan identificado problemas y consensado propuestas de solución y proyectos innovadores que generen valor agregado en su sector. Esto aplica tanto a lo interno de los gremios del sector privado, como a nivel interinstitucional dentro del sector público.

En las primeras reuniones de los Comités Sectoriales, el sector público consensuará con el privado la validación de estas propuestas, utilizando una herramienta de priorización con base a los criterios de impacto económico y esfuerzo de implementación, a fin de seleccionar el orden y nivel de prioridad de las propuestas. Con esta metodología se evaluarán las políticas públicas que ataquen las trabas o impedimentos al desarrollo productivo nacional.

Los Comités Sectoriales darán seguimiento, tanto al grado de implementación de los acuerdos y proyectos a los que se arriben en las sesiones de trabajo, así como a los efectos que tengan esos cambios en los problemas que se habían identificado. Si los cambios no se han implementado, se escalarán a la máxima autoridad en la figura del Presidente de la República, y si los cambios no han funcionado, se volverá a la mesa de diseño para intentar otros mecanismos de solución.

Se propone que los Comités Sectoriales sesionen quincenalmente en su primer semestre. Las primeras reuniones serán para capturar y documentar los obstáculos que enfrenta ese sector en particular, y para que el sector mismo indique propuestas de acciones públicas que permitan estructurar las soluciones, así como propuestas de proyectos innovadores que apunten a duplicar su sector. Las sesiones ejecutivas posteriores son para monitorear los estatus y avances de las acciones y proyectos propuestos y, en su caso, hacer modificaciones en las propuestas.

Metodología de priorización de las iniciativas identificadas en cada Comité Sectorial

La priorización de las iniciativas a nivel de cada Comité Sectorial se construirá en base a la ponderación experta de los miembros del comité. Los conceptos claves a ponderar de manera individual serán el esfuerzo que requiere la iniciativa y el impacto económico esperado.

Al hablar del impacto económico, los miembros del comité toman en cuenta su percepción sobre el impacto de la iniciativa en el crecimiento del PIB, especialmente dentro de su sector o

subsector, la capacidad de generar empleos, su resiliencia medioambiental, y su vinculación con las tendencias globales del sector o subsector que se esté evaluando.

Esta percepción se cuantifica mediante una puntuación acotada entre -5.0 y 10.0 puntos, aceptando valores decimales. El valor del Comité Sectorial, para cada iniciativa evaluada, será el promedio simple de la opinión de cada miembro del comité con relación al impacto económico. Al evaluar el

¹⁴ Este es un punto fundamental, dado que ninguna acción que carezca de presupuesto tiene vocación de ser ejecutada, al menos que sean modificaciones legislativas, normativas, o inversiones de participación privada.

esfuerzo, se ponderan el tiempo, la complejidad, la cantidad de recursos humanos y presupuestarios

requeridos, y el capital político que se llevará la iniciativa para ser implementada.

Tabla 1: Esquema de priorización de acciones identificadas por los comités

Columna A Iniciativa	Columna B Impacto	Columna C Esfuerzo	Columna D Coeficiente Eficiencia	Columna E Comité Sectorial	Columna F Subsector	Columna G Territorio
A	4.0	0.5	8.0	Agropecuario	Pesca	Valdesia
B	8.0	3.0	2.7	Industrias y Zonas Francas	Semiconductores	Este
C	5.0	3.5	1.4	Financiero	Seguros	Nacional
D	7.5	6.5	1.2	Comercio y Mypimes	Minoristas	Norcentral
E	2.5	3.0	0.8	Tecnología y Telecomunicaciones	Telecomunicaciones	Enriquillo
F	7.5	9.0	0.8	Agropecuario	Ganadería	Cibao
G	1.0	4.0	0.3	Financiero	Fintech	Este
H	1.5	8.5	0.2	Construcción	Bajo Costo	Valle
I	-2.0	7.0	-0.3	Transporte y logística	Carga Aérea	Distrito Nacional

Nota: ejemplo hipotético solo para mostrar metodología

Esta percepción de esfuerzo se cuantifica mediante una puntuación acotada entre 0.0 y 10.0 puntos, aceptando valores decimales. El valor del Comité Sectorial para cada iniciativa evaluada será el promedio simple de la opinión de cada miembro del comité con relación al esfuerzo requerido (ver Tabla 1).

Para poder priorizar y sortear las iniciativas, se utiliza un coeficiente que divide el impacto entre el esfuerzo de la iniciativa (columna 3), lo cual nos da una medida relativa de eficiencia. Mientras mayor sea el impacto, mayor será dicho coeficiente y mayor será la relevancia de la iniciativa. Mientras mayor sea el esfuerzo para un nivel dado de impacto, menor será el coeficiente y por ende menor la relevancia de la iniciativa. Para iniciativas que tengan el mismo coeficiente, como la E y F, se prioriza la que requiera menos esfuerzo. Finalmente se sortean de mayor a menor, y se le da su puntaje de prioridad como lo muestra la columna 4.

La tabla de iniciativas priorizadas se puede visualizar de manera muy intuitiva y eficaz, usando una gráfica de priorización en el espacio de impacto y esfuerzo (ver Figura 13). En el eje horizontal se tiene el esfuerzo y en el eje vertical el impacto.

La figura tiene una línea diagonal de 45 grados que divide a visualización y también agrega dos biseciones al norte y al sur de la diagonal donde se

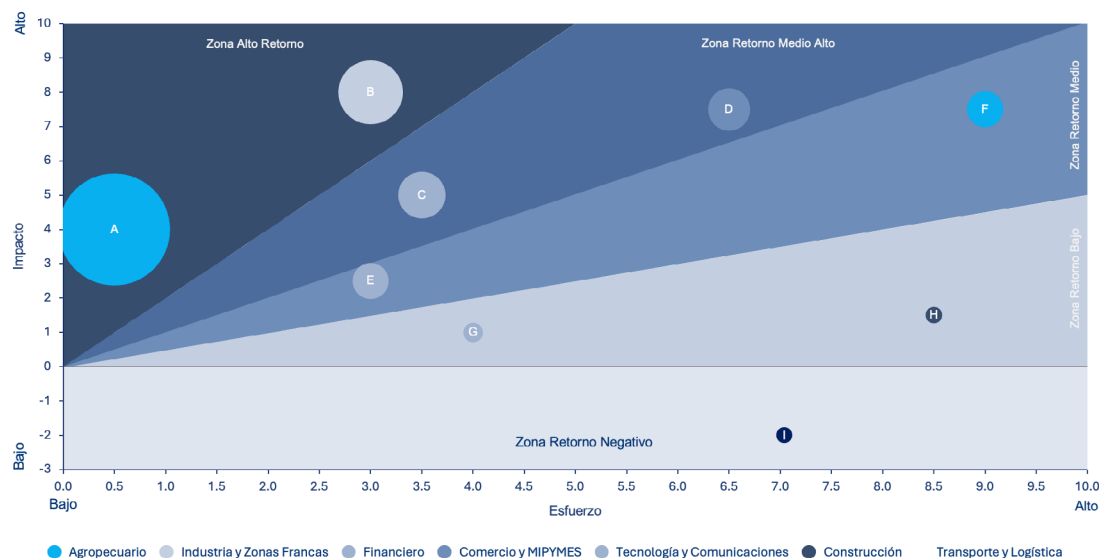
subdividen los espacios en cuatro zonas de priorización. La primera zona, denominada zona de alto retorno, es donde se encuentran las iniciativas que tienen un coeficiente de eficiencia muy alto y deben ser los proyectos que se ejecuten primero.

Luego le sigue la zona de retorno medio alto que deben ser los proyectos que se ejecuten de segundo. La zona de retorno medio enmarca proyectos que pueden ser considerados, pero no son una prioridad y la zona de retorno bajo son proyectos que presentan una muy baja eficiencia y por ende no ameritan el esfuerzo por su bajo coeficiente e impacto económico.

Finalmente, está la zona de efectos adversos en la cual se sitúan proyectos que pueden perjudicar el crecimiento económico independientemente su nivel de esfuerzo. Es importante notar que en esta zona se pueden encontrar proyectos que, aunque son necesarios para el desarrollo del país, la forma en que fueron diseñados causaría un efecto adverso o contrario al esperado.

Es decir, que se puede tener una reforma que sea necesaria para atacar un obstáculo al desarrollo, pero que en su diseño se cometan errores que pueden ocasionar un efecto no deseado. En este sentido, es importante analizar el detalle de las propuestas que se presenten para identificar estos posibles efectos adversos.

Figura 13: Diagrama de visualización de acciones prioritizadas



La figura coloca cada una de las acciones identificadas y prioritizadas en los diferentes espacios y donde el diámetro de la burbuja que clasifica la iniciativa mide el coeficiente de eficiencia. Por ejemplo, se ve como la iniciativa A es la que tiene el mayor coeficiente de eficiencia entre el impacto logrado por el esfuerzo requerido, en comparación con la iniciativa B, que tiene un mayor impacto que la A, pero el esfuerzo adicional que se requiere para

lograrla pone en desventaja respecto a la B, y así sucesivamente con las demás iniciativas.

La figura también indica con el color a qué sector o sub-sector pertenece la iniciativa, y la tabla también incluye el subsector, el territorio, y el tipo de iniciativa sea una oportunidad o un obstáculo, si es legislativa, normativa, regulatoria, de inversión pública, privada o APP.

Selección de los Comités Sectoriales

Los sectores y subsectores que tendrán Comités Sectoriales, así como los integrantes de dichos comités en cada sector y subsector, serán seleccionados por el Presidente de la República y conformados vía un decreto Presidencial. Sin embargo, el proceso de selección está sustentado en dos criterios fundamentales. En primer lugar,

que el sector donde se instale un Comité Sectorial no tenga ya un Gabinete Presidencial de naturaleza pública-privada, dado que dicho Gabinete cumple con el espíritu de un espacio de diálogo entre ambos sectores. En segundo lugar, que los sectores seleccionados sean los de mayor contribución al crecimiento de la economía.

Unidad de Gestión de Resultados (UGR) para seguimiento y monitoreo

La Unidad de Gestión de Resultados (UGR) tiene como objetivo coordinar interinstitucionalmente, primero con los enlaces institucionales que designe cada entidad pública o gremio que tenga res-

ponsabilidad en la ejecución de una medida y luego, a través de un tablero de control o plataforma tecnológica diseñada para los fines.

La UGR estará integrada por equipos técnicos, compuestos por colaboradores del MINPRE, MEPyD y CNC con dedicación exclusiva a los trabajos de la Comisión Meta RD 2036. Esta Unidad sirve como un brazo de apoyo constante a los Comités Sectoriales, para la implementación de la presente metodología, asegurando que se tomen en cuenta los criterios de selección de las propuestas.

La UGR podrá contar con el apoyo de consultores internacionales que permitan desarrollar tácticas de implementación y monitoreo diferenciadas en sectores priorizados por el Poder Ejecutivo, a fin de generar rápidos aprendizajes para la dinámica futura de otros Comités Sectoriales. La Unidad es responsable de preparar informes periódicos a la Comisión sobre los resultados de cada Comité Sectorial, a fin de que ésta presente dichos avances al presidente de la República.

Los integrantes del MEPyD asignados a UGR tendrán en sus tareas la vinculación con los procesos de planificación y presupuesto de las instituciones públicas correspondientes con las iniciativas aprobadas por la comisión. Esto de forma que los objetivos acordados puedan ser parte del POA, PEI y

Plan Plurianual correspondiente conforme sea el caso y el alcance de la solución estructurada. En el momento oportuno, las iniciativas plurianuales que apruebe la Comisión deben incorporarse en el Plan Plurianual de las instituciones públicas involucradas e incorporar los recursos necesarios para su implementación.

Los integrantes del MINPRE asignados a UGR velarán por la coordinación activa con los gabinetes ministeriales existentes. De manera similar facilitarán las sesiones de trabajo con la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) y Ministerio de Administración Pública (MAP) que requieran modificaciones relativas directamente con dichas instituciones transversales.

Los integrantes del CNC asignados a UGR le darán seguimiento a la implementación de las iniciativas, proyectos y políticas mediante una plataforma tecnológica colaborativa. Este espacio virtual tendrá secciones para el conocimiento del público en general, tableros de visualización resumidos, y secciones de trabajo y seguimiento para los diferentes comités sectoriales

Consulta Pública Meta RD 2036 mediante Concurso de Innovación Aplicada

Para garantizar la participación de la sociedad y crear espacios plurales de participación en el diseño de políticas públicas para duplicar el PIB real al 2036. La Comisión META RD 2036, con el apoyo de Bloomberg Philantropies, estará lanzando un Concurso de Innovación Aplicada a fin de que la sociedad en general, ciudadanos, empresarios y academia puedan estructurar soluciones innovadoras que aporten a impulsar los niveles de productividad y competitividad de su territorio y que se traduzcan en mayor crecimiento económico.

Adicionalmente, se establecerá una ventanilla de Consultas Pública, que estará habilitada permanen-

temente en los canales oficiales de META RD 2036 a fin de garantizar la interacción con la sociedad en general, y rendir avances de la implementación de las iniciativas de Meta RD 2036.

La ventanilla formará parte de la Unidad de Gestión de Resultados, que recibirá, analizará y canalizará propuestas y consultas que cumplan con los criterios de priorización definidos, para presentar a la Comisión Ejecutiva, si es viable. Dicha comisión determinará cuál de los comités existentes es el indicado para asumir las soluciones innovadoras propuestas.

Un marco general del proceso de formulación de políticas usando Gestión Adaptativa e Innovación Empresarial

El proceso de formulación de políticas tradicionalmente se entiende a través del llamado “ciclo de políticas”, un marco conceptual que describe las etapas típicas involucradas en el desarrollo de políticas (ilustrado en la Figura 14). Este proceso generalmente consta de cinco fases:

1. Establecimiento de la agenda: Se identifican y priorizan los problemas públicos que requieren acción gubernamental. En muchos casos, la agenda es establecida por instituciones financieras multilaterales internacionales como el Banco Mundial, el FMI, el PNUD y bancos regionales. Esto es especialmente cierto en países que dependen del financiamiento extranjero, ya que estas instituciones suelen condicionar la asistencia a la adopción de políticas y acciones específicas.

2. Formulación de políticas: En esta etapa, se proponen y evalúan múltiples soluciones y se hace un PLAN. Frecuentemente, los países dependen del asesoramiento de las IFI o de firmas

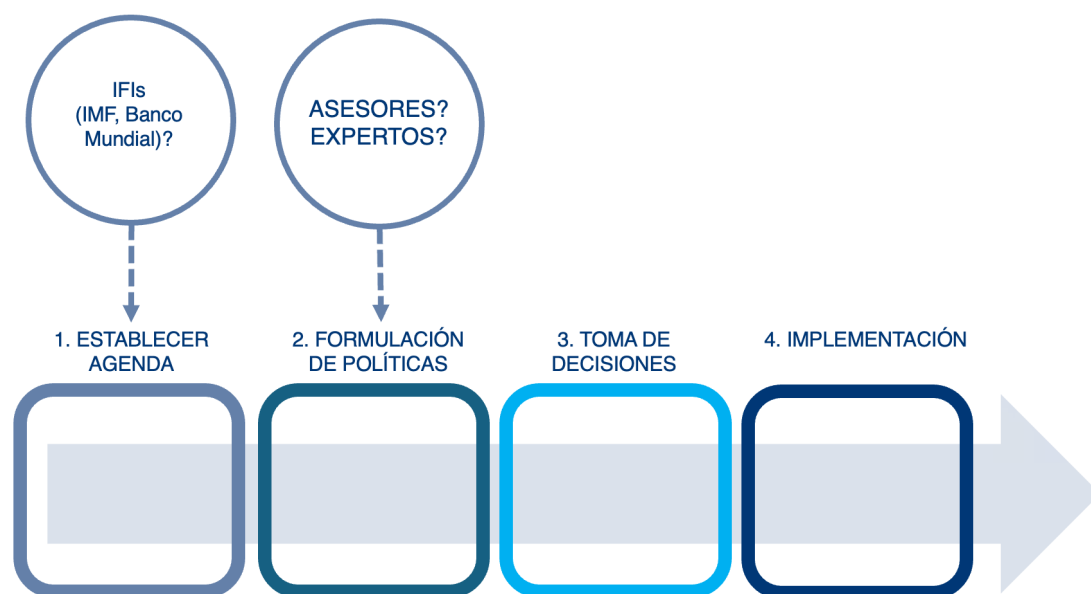
consultoras internacionales, las cuales tienden a aplicar PLANES, estrategias y recomendaciones de políticas bajo un enfoque de “talla única” (one-size-fits-all), sin considerar las particularidades locales.

3. Toma de decisiones: En esta fase, los responsables de la formulación de políticas seleccionan la opción más viable entre las alternativas disponibles.

4. Implementación de políticas: Se lleva a cabo la ejecución de la política seleccionada mediante mecanismos legislativos, administrativos o regulatorios.

5. Evaluación de políticas: Algunos países incorporan una quinta etapa para evaluar la efectividad e impacto de una política, determinando si son necesarios ajustes. Sin embargo, en muchos casos, esta fase crítica suele pasarse por alto, lo que impide conocer el verdadero impacto de las políticas implementadas.

Figura 14: El marco típico del proceso de formulación de políticas



A pesar de su naturaleza estructurada, la formulación de políticas a menudo sufre de fragmentación y una limitada colaboración intersectorial. Las decisiones suelen tomarse en silos burocráticos, donde las agencias gubernamentales trabajan de manera independiente con mínima coordinación, lo que genera ineficiencias y una falta de alineación entre los objetivos de las políticas y la prestación de servicios.

Esta separación puede provocar fallos en la implementación, donde las políticas diseñadas a nivel ejecutivo no logran traducirse eficazmente en servicios centrados en el ciudadano. Como resultado, los ciudadanos pueden experimentar una prestación de servicios inconsistente o ineficaz, lo que

socava los beneficios previstos de las intervenciones políticas.

Una limitación crítica del proceso tradicional de formulación de políticas es que muy a menudo las soluciones propuestas no funcionan. Cuando el gobierno se encuentra que el PLAN fracasó, su reacción suele ser de incredulidad y de buscar excusas que expliquen por qué no funcionó, normalmente argumentado “factores externos”. La consecuencia normalmente es que los planes fracasados no se abandonan, sino que se siguen implementando a pesar de su ineficacia. Los gobiernos no toleran bien los fracasos y, por lo tanto, no tienden a querer confesar que un plan determinado no funcionó.

Herramientas de Innovación Empresarial: Design Thinking

Uno de los marcos más reconocidos para los negocios emprendedores en la actualidad proviene de la escuela de diseño de Stanford y de IDEO, una de las empresas de diseño más influyentes en el campo, y se conoce como «Design Thinking». Su enfoque sigue un proceso estructurado pero flexible de cinco pasos, diseñado para fomentar la resolución creativa de problemas y la innovación en diversos contextos, desde los negocios y la tecnología hasta la salud y la política pública. A diferencia de los métodos tradicionales de resolución de problemas, que dependen de enfoques lineales y analíticos, el Design Thinking adopta una mentalidad iterativa y centrada en el usuario, permitiendo que los equipos exploren múltiples posibilidades y refinen soluciones basándose en retroalimentación del mundo real. Esta metodología consta de cinco etapas (ver Figura 15).

Etapas 1: Empatizar “Comprender a los usuarios, sus problemas y sus necesidades a través de observación, entrevistas e interacción.”

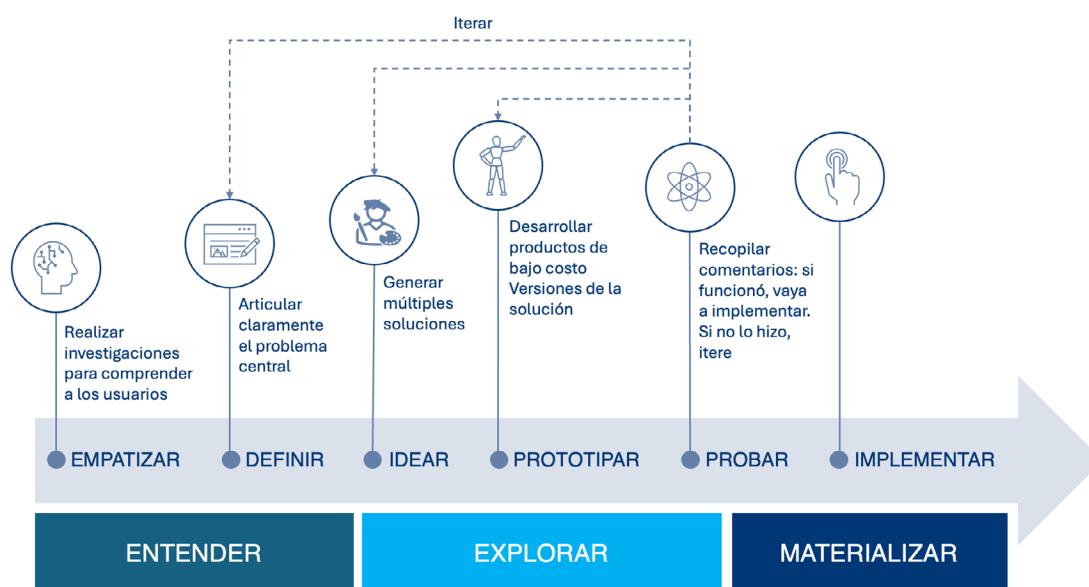
Esta etapa es la base del Design Thinking, ya que requiere que los equipos comprendan profundamente las necesidades, experiencias y desafíos de los usuarios mediante la investigación directa, la observación y las entrevistas. En lugar de asumir

lo que la gente necesita, los diseñadores se sumergen en su mundo, desarrollando una comprensión genuina de sus problemas, comportamientos y motivaciones. Este paso garantiza que las soluciones estén arraigadas en problemas reales y no en suposiciones teóricas, aumentando su probabilidad de éxito. Este debe ser el primer objetivo de los Comités Sectoriales de Meta RD 2036 que estamos creando.

Etapas 2: Definir “Articular claramente el problema central basado en las ideas obtenidas en la fase de empatía.”

Una vez que se recopila suficiente información, el proceso avanza a la fase de definición, donde el problema central debe ser claramente articulado. Un enunciado del problema bien estructurado ayuda a los equipos a enfocar su creatividad en los desafíos correctos en lugar de abordar sólo los síntomas superficiales. Por ejemplo, en lugar de afirmar que “los estudiantes tienen dificultades con el aprendizaje en línea”, una definición más efectiva podría ser “los estudiantes de comunidades de bajos ingresos carecen de acceso confiable a internet, lo que limita su capacidad para participar en la educación virtual”.

Figura 15: Las cinco etapas de “Design Thinking”.



Etapas 3: Idear “Generar múltiples posibles soluciones mediante la tormenta de ideas y técnicas de pensamiento creativo.”

En esta fase, el pensamiento creativo florece. El objetivo es generar una amplia variedad de soluciones potenciales mediante lluvia de ideas, discusión colaborativa y técnicas de pensamiento no convencional. Design Thinking fomenta la idea de que la cantidad lleva a la calidad, alentando a los equipos a generar tantas ideas como sea posible sin juzgarlas de inmediato. Se pueden usar herramientas como “Mind Mapping”, SCAMPER (Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Dar otro uso, Eliminar, Revertir), y metodologías de juego de roles como “Los Seis Sombreros para Pensar” o “El Método Disney”.

En esta fase también se pueden considerar enfoques de Economía del Comportamiento o la Teoría del Nudging, que aplican principios psicológicos para diseñar intervenciones de bajo costo que influyen positivamente en el comportamiento ciudadano. Ejemplos incluyen la Unidad de Nudge del Reino Unido, la política de donación de órganos en España, y la innovadora estrategia del exalcalde de Bogotá Antanas Mockus con mimos para mejorar el comportamiento vial.

Etapas 4: Prototipar: “Desarrollar versiones simples y de bajo costo de posibles soluciones para probar su viabilidad.”

El cuarto paso implica transformar las ideas abstractas en versiones tangibles y experimentales de posibles soluciones. Estos prototipos son rápidos, económicos y deliberadamente imperfectos, permitiendo realizar pruebas antes de invertir grandes recursos. Pueden tomar diversas formas, como modelos físicos, wireframes, bocetos o interfaces digitales, según el tipo de problema a resolver. La clave es crear algo que pueda probarse y mejorarse iterativamente, minimizando riesgos y optimizando los conceptos.

Etapas 5: Testear: “Recopilar retroalimentación de usuarios reales, refinar la solución y iterar según lo que funciona y lo que no.”

La fase final permite evaluar los prototipos con usuarios reales y hacer mejoras iterativas. En lugar de tratar las pruebas como una validación final, Design Thinking las considera una oportunidad de aprendizaje. La interacción con el usuario proporciona información valiosa sobre lo que funciona, lo que no y lo que debe ajustarse.

La metodología es inherentemente iterativa y adaptable, permitiendo la mejora continua de las soluciones. Si un prototipo no cumple con las expectativas, se descarta y el proceso vuelve a fases anteriores.

Esta aproximación cíclica minimiza los riesgos de ejecución prematura y aumenta la probabilidad de desarrollar soluciones efectivas.

El impacto de Design Thinking: ¿Por qué es importante?

El verdadero poder de Design Thinking radica en su capacidad para cambiar el enfoque desde la resolución de problemas abstractos hacia la innovación centrada en el usuario. Al colocar al usuario final en el centro del proceso, garantiza que las soluciones sean prácticas, efectivas y aborden necesidades reales en lugar de basarse en suposiciones. Además, fomenta la creatividad al desafiar los patrones de pensamiento convencionales y promover soluciones innovadoras y fuera de lo común.

Otro beneficio clave es su énfasis en la iteración y la creación de prototipos, lo que minimiza el riesgo y optimiza los recursos. En modelos de negocio tradicionales, las empresas suelen invertir grandes sumas en ideas antes de probarlas en el mundo real, lo que lleva a fracasos costosos. En cambio,

Design Thinking permite fallar temprano y a bajo costo, asegurando que los recursos se asignen a ideas con verdadero potencial.

Por último, fomenta la colaboración interdisciplinaria, reuniendo a diseñadores, ingenieros, estrategas de negocios, psicólogos, educadores y formuladores de políticas, lo que contribuye a soluciones más holísticas y efectivas. Este enfoque multidisciplinario ayuda a los equipos a obtener nuevas perspectivas, desafiar los silos tradicionales de la industria y desarrollar soluciones holísticas. En lugar de operar de manera aislada, las organizaciones que adoptan Design Thinking fomentan una cultura de experimentación y co-creación, haciendo de la innovación una responsabilidad compartida en lugar de una directiva impuesta desde arriba.

Aplicaciones Empresariales del Mundo Real con Design Thinking

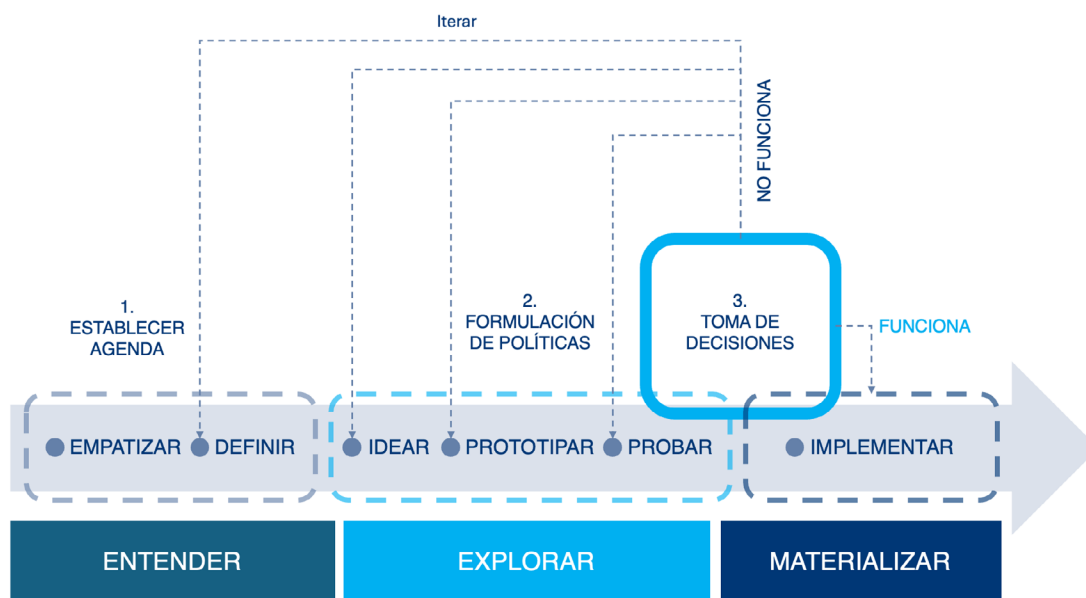
Muchas de las innovaciones y empresas más exitosas del mundo han sido moldeadas por Design Thinking. Apple, por ejemplo, utilizó este enfoque en el desarrollo del iPhone, priorizando experiencias de usuario intuitivas, una funcionalidad fluida y un diseño estéticamente atractivo. En lugar de simplemente construir un teléfono con capacidades técnicas avanzadas, Apple se enfocó en cómo los usuarios interactuarían con el dispositivo en su vida diaria, creando un ecosistema que revolucionó la tecnología personal.

De manera similar, Airbnb aprovechó Design Thinking para mejorar su plataforma y la experiencia

del usuario. En sus inicios, la empresa enfrentaba un problema: muchas de las publicaciones en su plataforma resultaban poco atractivas debido a la baja calidad de las fotos. En lugar de asumir que la plataforma en sí estaba defectuosa, los fundadores de Airbnb se sumergieron en la experiencia del usuario, visitaron a los anfitriones, tomaron fotografías profesionales y refinaron su plataforma en función de la retroalimentación real. Este enfoque práctico y centrado en el usuario condujo a un aumento significativo en la participación y las reservas, convirtiendo a Airbnb en el gigante global de la hospitalidad que es hoy.

Aplicando Design Thinking al Sector Público y META RD 2036

Figura 16: Integración del Design Thinking en el proceso de formulación de políticas.



El enfoque de Design Thinking (Figura 15) puede integrarse sistemáticamente en el marco de formulación de políticas (Figura 14), para generar un marco operativo para mejorar la “innovación en el sector público”. Se ilustra en la Figura 16. Esta integración influye directamente en la fase de Formulación de Políticas (destacada en el cuadro rosa) dentro del ciclo de políticas presentado en la Figura 14. En lugar de depender de empresas de consultoría para proponer soluciones de política estandarizadas y de “talla única” (one-size-fits-all), este enfoque aboga por un proceso exploratorio y sensible al contexto, desarrollado dentro del propio país.

Este proceso de exploración se estructura en torno a las tres fases centrales del Design Thinking—Idea—ción, Prototipado y Prueba—garantizando que las soluciones de política se desarrollen en respuesta a necesidades nacionales específicas y realidades contextuales.

Ideación:

Con una agenda impulsada por la empatía y el problema correctamente definido, esta etapa implica la generación de una variedad de opciones de política a través de un proceso colaborativo de ideación. Esta fase se beneficia de la inclusión de diversos

actores, idealmente abarcando tanto a miembros del público como a servidores públicos. Métodos interactivos como sesiones de ideación y talleres de cocreación facilitan el desarrollo colectivo de soluciones, asegurando que las políticas se diseñen con los usuarios en lugar de para ellos. Al incorporar una participación más amplia en esta fase, el proceso de formulación de políticas deja de ser una práctica tradicionalmente aislada y dirigida únicamente por el gobierno, evolucionando hacia un enfoque más inclusivo y dinámico. Esto es lo que estamos intentando con los Comités Sectoriales donde la interacción entre empresarios, sector público y CNC va a definir los problemas y generar ideas (pocas) que se puedan prototipar para testear.

Prototipo:

La fase de prototipado implica probar y refinar ideas de política antes de su implementación formal. El prototipado actúa como una estrategia de mitigación de riesgos, permitiendo a los formuladores de políticas experimentar con distintos enfoques y evaluar posibles resultados en un entorno controlado.

En el contexto de las políticas públicas, un prototipo es una versión de bajo costo, diseñada y proba-

da rápidamente, que permite realizar ajustes iterativos antes de realizar inversiones significativas. Los métodos de prototipado pueden adoptar diversas formas. El objetivo principal de estos prototipos NO es generar soluciones definitivas, sino facilitar la experimentación y el aprendizaje iterativo, permitiendo a los responsables de políticas evaluar fortalezas, debilidades y consecuencias no deseadas de las intervenciones propuestas. Es fundamental reconocer que los prototipos son modelos preliminares, no decisiones de política finales, ya que muchos inevitablemente fracasarán durante la fase de prueba.

Prueba:

Una vez que se han desarrollado prototipos de baja fidelidad, el siguiente paso es probarlos y validarlos a través de ensayos en el mundo real y sesiones de retroalimentación con los usuarios. Probar las políticas antes de tomar decisiones definitivas de implementación permite refinarlas de manera iterativa, asegurando que sean receptivas a las necesidades de los usuarios. Este proceso también proporciona a los gobiernos la flexibilidad para ajustar los diseños de política o, si es necesario, desarrollar soluciones completamente nuevas basadas en evidencia empírica.

Integrar la fase de prueba dentro del ciclo de formulación de políticas fortalece la toma de decisiones basada en evidencia y mejora la efectividad y adaptabilidad de las políticas públicas. Un riesgo fundamental en la implementación de políticas surge cuando se confunden prototipos fallidos con políticas definitivas, lo que puede llevar a la prolongación de medidas ineficaces. En contraste, hay que reconocer que un prototipo es un experimento exploratorio fomenta la flexibilidad necesaria para reevaluar, refinar y buscar soluciones alternativas. El desarrollo de políticas, al igual que la innovación en otros campos, se basa en ciclos iterativos de prueba, error y ajuste. En última instancia, el éxito se construye sobre los aprendizajes derivados de los fracasos.

Es importante señalar que hay diferentes maneras de testear. El Gold Standard son los RCTs de Kramer pero existen otras maneras de hacerlo menos caras, más rápidas que no dan tanta información pero que son más flexibles.

Ejemplos del Mundo Real

Ejemplo de Design Thinking en el Sector Público: El Enfoque de Singapur

Si bien el Design Thinking ha estado tradicionalmente asociado con la innovación en el sector privado, Singapur se ha convertido en un líder mundial en la aplicación de esta metodología a la gobernanza pública y los servicios ciudadanos. El país ha integrado con éxito los principios del diseño centrado en el usuario en la formulación de políticas, garantizando que los servicios gubernamentales sean eficientes, accesibles y alineados con las necesidades de la población. Al utilizar el Design Thinking como base para la innovación en el sector público, Singapur ha logrado mejorar continuamente sus políticas, su planificación urbana y su infraestructura digital, manteniendo al mismo tiempo su reputación de eficiencia y capacidad de respuesta gubernamental.

Uno de los proyectos más ambiciosos en los que Singapur ha aplicado el Design Thinking es su Iniciativa Smart Nation, lanzada en 2014. Este programa aprovecha la tecnología, el análisis de datos y los principios del diseño centrado en el ser humano para crear servicios públicos más inteligentes y receptivos. Un aspecto clave de esta iniciativa es la participación ciudadana y el desarrollo iterativo, en el que los servicios digitales y las políticas se prueban y refinan con base en la retroalimentación del mundo real antes de su implementación a gran escala. Por ejemplo, el gobierno de Singapur diseñó y probó la aplicación móvil SingPass, un sistema de identidad digital que permite a los residentes acceder de manera segura a los servicios gubernamentales. Su proceso de desarrollo incluyó una extensa investigación con usuarios, la creación de prototipos y pruebas de usabilidad para garantizar que el sistema fuera intuitivo y accesible para personas de todas las edades y niveles tecnológicos.

Otro ejemplo del Design Thinking en acción es el enfoque de Singapur hacia la planificación urbana y la gestión del transporte. La Autoridad de Transporte Terrestre (Land Transport Authority, LTA) ha aplicado principios de diseño centrado en el usuario para mejorar el transporte público, optimizar el flujo del tráfico y crear espacios urbanos más amigables para los peatones en una ciudad con un territorio limitado. Por ejemplo, el gobierno ha expe-

rimentado con modelos predictivos, datos de tráfico en tiempo real y estudios de comportamiento para perfeccionar su sistema de peaje electrónico (ERP), un mecanismo dinámico de cobro de tarifas diseñado para reducir la congestión vehicular. Este sistema se probó en zonas específicas y se ajustó en función de la retroalimentación de los usuarios antes de su implementación a nivel nacional. Gracias a este enfoque iterativo y basado en datos, las políticas se diseñaron para ser efectivas y bien aceptadas por el público.

Singapur también ha sido pionero en el uso del Design Thinking en atención médica y servicios sociales. La Agencia para la Atención Integrada (Agency for Integrated Care, AIC) ha adoptado un enfoque centrado en el usuario para la atención de personas mayores, desarrollando políticas y servicios que mejoran la calidad de vida de una población en envejecimiento. Uno de sus programas más destacados es la iniciativa Redes Comunitarias para Personas Mayores (Community Networks for Seniors, CNS), que se diseñó mediante experimentos y programas piloto en distritos seleccionados. Al observar los desafíos diarios de los adultos mayores, interactuar con sus cuidadores y probar diferentes estructuras de apoyo, Singapur logró perfeccionar su estrategia de atención a los mayores antes de implementarla a nivel nacional. Desde entonces, el programa se ha ampliado para incluir soluciones de salud domiciliaria, programas de participación comunitaria y asistencia geriátrica basada en tecnología.

Además, el Design Thinking ha influido en la transformación del sistema educativo de Singapur, especialmente en la preparación de los estudiantes para las demandas de la economía del siglo XXI. El Ministerio de Educación (MOE) ha introducido metodologías de aprendizaje experiencial, currículos basados en habilidades y herramientas digitales, que primero fueron probadas en aulas experimentales antes de ser implementadas a nivel nacional. Las escuelas han incorporado el aprendizaje basado en problemas, proyectos colaborativos y design sprints para fomentar la creatividad, el pensamiento crítico y la adaptabilidad, competencias clave en una economía impulsada por la innovación.

Una característica distintiva del enfoque de Design Thinking de Singapur es su disposición a prototipar políticas y refinarlas en función de los resultados

reales. En lugar de implementar políticas de arriba hacia abajo sin pruebas previas, el gobierno suele realizar experimentos a pequeña escala, recopilar opiniones de los ciudadanos y ajustar las soluciones iterativamente. Esto permite el desarrollo de políticas más efectivas, inclusivas y bien recibidas, evitando fracasos de gran escala que podrían surgir de suposiciones no probadas.

Al integrar el Design Thinking en su transformación digital, planificación urbana, atención médica, educación y transporte, Singapur ha establecido un referente global en gobernanza centrada en el usuario. Su éxito demuestra cómo los gobiernos pueden adoptar enfoques ágiles, iterativos y centrados en las personas para la formulación de políticas, asegurando que los servicios públicos no solo sean eficientes, sino que también respondan de manera efectiva a las necesidades de la ciudadanía.

El Enfoque de Experimentación del Gobierno Chino para la Eficacia de las Políticas

Durante las últimas cuatro décadas, China ha empleado sistemáticamente la experimentación con políticas como un mecanismo clave para la gobernanza y el desarrollo económico. Entre 1980 y 2020, el gobierno central inició más de 630 experimentos de políticas, según lo documentado por los investigadores Shaoda Wang y David Y. Yang.

Estos experimentos abarcan una amplia gama de sectores, incluidas reformas económicas, políticas sociales y regulaciones ambientales. Un ejemplo destacado es el establecimiento de las Zonas Económicas Especiales (ZEE) a principios de la década de 1980, como Shenzhen, que sirvieron como campos de prueba para reformas orientadas al mercado antes de su implementación a nivel nacional. Aproximadamente el 46,1% de los experimentos evaluados fueron finalmente adoptados como políticas nacionales, mientras que el 53,9% no avanzaron más allá de la fase experimental.

Este enfoque continuo y sistemático de experimentación con políticas ha sido fundamental en el ascenso económico de China, permitiendo al gobierno probar políticas a pequeña escala, aprender de los resultados y tomar decisiones informadas sobre su implementación a nivel nacional.

El enfoque chino para la formulación de políticas, en el que las reformas y nuevas políticas se prueban a pequeña escala antes de su implementación nacional, permite al gobierno evaluar su impacto en condiciones reales, ajustarlas según los resultados observados y expandir las iniciativas exitosas mientras se minimizan los riesgos. A diferencia de los modelos de implementación centralizados que predominan en muchos otros países, el sistema chino combina el control centralizado con la experimentación local, otorgando autonomía a los gobiernos provinciales y municipales para ensayar nuevas políticas dentro del marco general establecido por el gobierno central.

Este enfoque, a menudo denominado “experimentación bajo jerarquía”, permite que los gobiernos locales actúen como laboratorios de reforma mientras operan bajo la dirección del liderazgo nacional. El gobierno central establece objetivos estratégicos generales—como la liberalización económica, la reducción de la pobreza, la regulación ambiental o el desarrollo tecnológico—mientras que los gobiernos locales tienen la discreción de probar diversas estrategias de implementación. A través del método de prueba y error, surgen las mejores prácticas y las políticas más efectivas, que luego pueden adoptarse y escalar a nivel nacional. Este proceso reduce la posibilidad de fracasos de políticas a gran escala y permite que el gobierno sea ágil y adaptable ante desafíos complejos de gobernanza.

Raíces Históricas y Reformas Económicas

El modelo de experimentación con políticas de China ganó relevancia durante las reformas económicas de finales del siglo XX, particularmente bajo el liderazgo de Deng Xiaoping en la década de 1980. El ejemplo más famoso de este enfoque es la creación de Zonas Económicas Especiales (ZEE). En lugar de liberalizar inmediatamente toda la economía china, Deng y sus formuladores de políticas designaron ciudades como Shenzhen, Zhuhai y Xiamen como ZEE, donde se introdujeron políticas orientadas al mercado, como inversión extranjera directa, incentivos fiscales y desarrollo de empresas privadas. Estas regiones sirvieron como campos de prueba para el capitalismo dentro de un sistema aún mayormente socialista. Cuando estas reformas demostraron su éxito en la atracción de inversiones y el crecimiento económico, las políti-

cas se expandieron a nivel nacional, sentando las bases de la transformación de China en una potencia económica global.

Este enfoque experimental e incremental continuó durante las décadas de 1990 y 2000 con programas piloto en reformas de tierras rurales, desregulación financiera y política industrial. Un ejemplo significativo fue el Enfoque Gradualista de Privatización de China, donde las empresas estatales (State-Owned Enterprises, SOEs) no fueron dismanteladas abruptamente, como ocurrió en la Rusia postsoviética, sino que fueron reestructuradas progresivamente a través de experimentos controlados en industrias y regiones seleccionadas. Algunas políticas fracasaron y fueron descartadas, mientras que otras se perfeccionaron y expandieron, dando forma al modelo económico híbrido actual de China.

Si bien la experimentación con políticas comenzó en el ámbito económico, China ha extendido este enfoque a políticas sociales, tecnológicas y ambientales.

Salud pública: En la década de 2000, China lanzó programas piloto para seguro de salud universal en provincias rurales, probando diferentes modelos, como esquemas de seguros cooperativos. Los modelos más eficaces se expandieron a nivel nacional, aumentando significativamente la cobertura sanitaria.

Educación: Durante la década de 2010, varias provincias experimentaron con reducción de carga de tareas, extensión de horarios escolares y programas de formación vocacional para abordar el agotamiento estudiantil y la preparación laboral. Estos ensayos ayudaron al gobierno a comprender las consecuencias no intencionadas de los cambios en las políticas—por ejemplo, la reducción de tareas escolares llevó a un aumento de la tutoría privada, lo que requirió regulaciones adicionales.

Regulación ambiental: En 2011, China introdujo esquemas regionales de comercio de emisiones (ETS) en ciudades como Shenzhen, Beijing y Shanghai, probando diferentes mecanismos de regulación para reducir la contaminación industrial. Estos ensayos permitieron evaluar el impacto en el mercado y la industria antes de lanzar el sistema nacional de comercio de carbono en 2021, el mayor mercado de emisiones del mundo.

China también ha utilizado la experimentación con políticas en gobernanza digital y tecnológica.

Moneda digital: El Yuan Digital (e-CNY), la moneda digital del banco central chino, fue primero probado en ciudades seleccionadas como Shenzhen, Suzhou y Chengdu antes de su expansión. Estos ensayos permitieron a los reguladores evaluar riesgos de seguridad, adopción por parte de los usuarios e impactos en el sistema bancario antes de tomar una decisión sobre su implementación nacional.

Infraestructura 5G: China ha desplegado redes 5G en ciudades piloto para probar aplicaciones en transporte automatizado, vigilancia inteligente e integración con IA. Las lecciones de estos ensayos informaron estrategias de despliegue a nivel nacional, asegurando una implementación escalonada y eficiente.

La clave: Mentalidad Emprendedora

Un aspecto clave del nuevo enfoque es que el gobierno debe adoptar una «mentalidad emprendedora» ("entrepreneurial mindset").

Una mentalidad emprendedora permite a las entidades (ya sean emprendedores, directivos de grandes corporaciones, funcionarios gubernamentales o formuladores de políticas) identificar oportunidades, tomar la iniciativa e innovar, al tiempo que gestionan eficazmente los riesgos y superan desafíos.

Las personas con una mentalidad emprendedora poseen una forma de pensar distintiva, caracterizada por un enfoque proactivo ante los retos y oportunidades. En lugar de esperar a que las circunstancias cambien, toman la iniciativa, buscando activamente formas de crear y capturar valor. Su resiliencia les permite persistir a pesar de los fracasos, aprendiendo de los errores y adaptándose a entornos cambiantes. Esta capacidad de mantenerse flexibles frente a los obstáculos les permite mejorar continuamente sus estrategias y superar contratiempos. En el núcleo de su éxito está la capacidad de reconocer oportunidades: perciben los

problemas no como barreras, sino como posibilidades para desarrollar soluciones innovadoras que mejoren los sistemas existentes.

La creatividad y la innovación son fundamentales en la mentalidad emprendedora. Las personas con esta mentalidad exploran constantemente formas más eficientes y originales de resolver problemas, desafiando los enfoques convencionales y ampliando los límites de lo posible. Para ello, necesitan tolerancia al riesgo: aunque no toman decisiones impulsivas, están dispuestas a aceptar la incertidumbre y a tomar decisiones calculadas que otros evitarían.

Su mentalidad de crecimiento refuerza aún más esta adaptabilidad, ya que creen que la inteligencia y las habilidades pueden desarrollarse a través del aprendizaje continuo, la perseverancia y el esfuerzo.

Más allá de las capacidades individuales, las personas con mentalidad emprendedora sobresalen en asumir la responsabilidad de sus acciones y decisiones. Entienden que el éxito rara vez se logra en solitario y, por lo tanto, priorizan el trabajo en red y la colaboración. Aprovechan las relaciones, aprenden de los demás e incorporan perspectivas diversas.

Su ingenio y creatividad les permiten alcanzar sus objetivos incluso cuando enfrentan restricciones, maximizando recursos limitados con soluciones innovadoras. Su enfoque está fuertemente orientado al usuario o cliente: comprenden a fondo las necesidades de su audiencia objetivo, asegurándose de que sus productos, servicios o soluciones generen un valor real.

Todas estas características son esenciales, pero la cualidad distintiva de quienes poseen una mentalidad emprendedora es su disposición a aprender y experimentar.

Una mentalidad emprendedora entiende que el fracaso no es lo opuesto al éxito, sino un paso crucial hacia él. Aquellos que logran el éxito con el tiempo no ven los contratiempos como callejones sin salida, sino como experiencias valiosas que refinan sus estrategias, agudizan su intuición y, en última instancia, los llevan a logros mayores.

Dado que el mundo es incierto y está en constante cambio, la adaptabilidad se vuelve esencial. Aquellos que adoptan el aprendizaje continuo se mantienen a la vanguardia, absorbiendo nuevos conocimientos, analizando errores pasados y mejorando constantemente sus enfoques. Para ellos, el verdadero fracaso no es cometer errores, sino quedarse estancados y no evolucionar.

Las personas con una mentalidad emprendedora fomentan una cultura de experimentación, probando ideas, iterando en sus productos y refinando estrategias en función de la retroalimentación del mundo real. No esperan condiciones perfectas ni certeza absoluta antes de actuar; en su lugar, lanzan, observan y ajustan.

Un ejemplo es Jeff Bezos, quien ha enfatizado la importancia de “fallar rápido y aprender rápido” en el enfoque de innovación de Amazon. Muchas de las innovaciones más exitosas de Amazon, como AWS y Prime, surgieron de un proceso continuo de prueba y refinamiento. En contraste, las empresas que se resisten a la experimentación y se aferran a modelos obsoletos inevitablemente quedan atrás. En un mundo que cambia rápidamente, aquellos que adoptan el método de ensayo y error son los que terminan dando forma a las industrias y estableciendo nuevos estándares.

Trascendencia de Meta RD 2036

La Meta RD 2036 es una iniciativa país, con el potencial de cambiar el futuro de todos los dominicanos. Es por esta razón que su implementación implica, en adición al sector público, la participación del sector privado, la academia y la sociedad, con el objetivo de garantizar que este proyecto trascienda la actual administración. Ya que Meta RD 2036 tiene un horizonte de largo plazo, es vital lograr el compromiso de todos, para dar continuidad a los proyectos e iniciativas identificadas.

El pasado reciente ha demostrado que la sociedad quiere involucrarse en las grandes transformaciones de nuestro país, por ende, es determinante buscar la forma de asegurar esta participación, y que se sientan parte y sean corresponsables en la implementación de las metas a través de una veeduría activa.

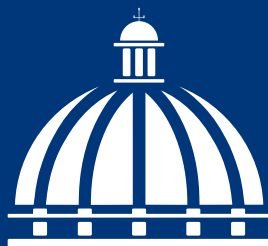
Desde la esfera pública institucional, se sugiere que en los ejercicios del Plan Plurianual se incorporen las propuestas, hitos e indicadores de desempeño que surjan durante la implementación de los trabajos. Adicionalmente podrán ser estructurados incentivos institucionales a través del Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP) que vinculen Meta RD 2036 y la futura actualización END a las asignaciones presupuestarias y

bonos de desempeño institucionales de los servidores públicos.

Para que las iniciativas priorizadas se sigan ejecutando en el mediano y largo plazo, se propone también incluir a Meta RD 2036 en el proceso de actualización de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y que esta actualización siga una metodología similar a la planteada en los Comités y en la Comisión Meta RD 2036.

*“Lograr el desarrollo económico
requiere que el sector público
y el sector privado trabajen
juntos en una alianza efectiva”*

Joseph Stiglitz
Premio Nobel de Economía, 2001



GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DOMINICANA

