



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL INUVA 2025-2028

NEIBA, PROVINCIA BAHORUCO, R.D. MARZO 2025





PALABRAS DEL DIRECTOR DEL INUVA

El Instituto Nacional de la Uva (INUVA), dentro de la planificación general de sus acciones, que están plasmada en el Plan Estratégico Institucional, PEI-INUVA 2025-2028; consensuados en los cuatro ejes, que de acuerdo con los Objetivos del Milenio 20-30 y los ODS, así como a los planes de desarrollo definidos en la Ley 1-12-END, del PNPSP y el Plan Estratégico 2025-2030 del Ministerio de Agricultura (MADR). Con el PEI 2025-2028 estamos cumpliendo con los programas y proyectos, desde donde pretendemos desarrollar el cultivo de la Vid en la República Dominicana.

Nuestro objetivo de la proyección institucional se fundamenta en: “implementar, fomentar y desarrollar el cultivo de la uva en la República Dominicana, a través de la capacitación, asesorías técnicas en materia de cultivo, industrialización, procesamiento de la uva y sus derivados a productores vitivinícolas”.



Concebir ideas de desarrollo programadas con sistemas integrales de participación de todos los actores del sector, nos permite equiparar los trabajos que estamos programando en este plan, de acuerdo con los indicadores cuantificables y la cualificación de las metas a lograr que son parte esencial, cónsonos con nuestro PEI 2025-2028.

El plan estratégico nos permite y direcciona a saber que queremos y las acciones a tomar para lograrlo y así hacer del Instituto Nacional de la Uva una institución competitiva, apegada a los roles para lo que fue creada.

Los ejes estratégicos aquí plasmados nos permitirán desarrollar proyectos y programas en las zonas agroecológicas que reúnan las condiciones en el país para desarrollar la viticultura. Todo lo expresado en los párrafos anteriores sólo será posible con la colaboración y entrega de todos los involucrados en este PEI.

Como creyente en Dios, concluyo estas palabras con un profundo agradecimiento a Él. Acompañado de Dios y de mis colaboradores, asumimos este reto con determinación, sin dejar que los obstáculos nos desvíen de nuestro propósito. Nuestro compromiso es con los productores y, en especial, con nuestro honorable sr. Presidente, Luis Abinader Corona, honrando su compromiso con la ética y la transparencia. Que Dios nos bendiga a todos.

Ing. José Santos Mansueta
Director Ejecutivo

PERSONAL ADMINISTRATIVO

JOSE SANTOS MANZUETA

Director Ejecutivo.

ARIDIO DIAZ

Asesor Técnico

FRANCISCO GUILLERMO VÁSQUEZ

Enc. Planificación y Desarrollo

HERIBERTO PÉREZ

Enc. Administrativo

ROSANNY DIAZ

Enc. División Jurídica

LUIS PARRA

Enc. División Recursos Humanos

JUNIOR UBRI.

Enc. Acceso a la Información.

MARÍA ROMÁN

Secretaria Ejecutiva

EDWIN ASCANIO PÉREZ

Encargado de Comunicaciones.

PERSONAL TÉCNICO

BALDEMIRO MEDINA

Director Técnico

JULIÁN MONTILLA

Asesor Técnico

ODALYS CUEVAS

Asesor Técnico

INOCENCIO MONTILLA

Asesor Técnico.

MANUEL HERÁSME

Asesor Técnico

ROMEL PEÑA

Asesor Técnico.

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

| | |
|------------------|---|
| BAGRICOLA | Banco agrícola de la República Dominicana |
| BCRD | Banco Central de la República Dominicana |
| DIGECOG | Dirección General de Contabilidad Gubernamental |
| DIGEPRES | Dirección General de Presupuesto |
| END | Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 |
| FAO | Fondo para la Alimentación y la Agricultura |
| FEDA | Fondo Especial para el Desarrollo Agropecuario |
| FIDA | Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola |
| FODA | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas |
| IAD | Instituto Agrario Dominicano |
| IIBIS | Instituto de Innovación Industrial y Biotecnología |
| INUVA | Instituto Nacional de la Uva |
| M&E | Monitoreo y Evaluación |
| MARD | Ministerio de Agricultura de la República Dominicana |
| MAP | Ministerio de Administración y Personal |
| MEPyD | Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo |
| ODS | Objetivos de Desarrollo Sostenibles |
| OIV | Organización Internacional de la Viña y el Vino |
| PEI | Plan Estratégico Institucional |
| PIB | Producto Interno Bruto |
| PNPSP | Plan Nacional Plurianual del Sector Público |
| POA | Plan Operativo Anual |
| PPP | Planes, Programas y Proyectos |
| SCG | Sistema de Contabilidad Gubernamental |
| SISMAP | Sistema de Información y Monitoreo de la Administración Pública |
| SNCP | Sistema Nacional de Contrataciones Públicas |
| SNIP | Sistema Nacional de Inversión Pública |
| TIC | Tecnología de la Información y Comunicación |
| UIPyD | Unidad Institucional de Planificación y Desarrollo |

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico Institucional 2025-2028 del Instituto Nacional de la Uva ha sido formulado dando relevancia a la participación de los diversos actores institucionales, a la consulta con las áreas directivas, funcionales y operativas de la institución y buscando el consenso de las opiniones analizadas en los encuentros y reuniones relacionadas con el proceso de planificación.

Fundamentados en la metodología participativa descrita anteriormente, en el proceso de formulación del PEI 2025-2028 del INUVA, se revisaron y se reconfirmaron la misión y visión de la institución, al tiempo que se reformularon y operativizaron los valores del INUVA. Los equipos de trabajo que participaron en las diferentes jornadas de análisis y evaluación discutieron abiertamente sobre la visualización de la institución desde diversas perspectivas, con el objetivo de su relanzamiento con una visión estratégica para el próximo cuatrienio.

Durante el proceso de planificación, se logró consensuar los aspectos fundamentales de un FODA lo más vinculado con la realidad de la institución, tomando como referencia el análisis situacional (diagnóstico) tanto interno como externo, arribándose a la conclusión de que el INUVA como organismo público, que si bien tiene que afrontar un conjunto de debilidades, cuenta igualmente con muchas fortalezas y oportunidades que abren un gran espacio para profundizar y mejorar su rol en materia de fomento y desarrollo del sector vitivinícola del país.

El documento que ponemos a disposición de los actores y participantes del sector de la viticultura en la República Dominicana está conformado por 6 partes fundamentales que sintetizan los elementos esenciales de la visión estratégica del INUVA para el periodo 2025-2028.

El PEI 2025-2028 del INUVA se inicia con unas alentadoras palabras de estímulo y esperanzas del Director Ejecutivo de la institución, así como un listado de los protagonistas y actores claves del proceso desarrollado.

En el **Tema I, Generalidades**: se formulan algunas reflexiones sobre el esquema del proceso de planificación estratégica, se destaca la pertinencia y oportunidad de la formulación del PEI 2025-2028, se definen los objetivos del proceso y se resumen los elementos básicos de la metodología de trabajo desarrollada y del marco legal que rige la institución. **En el Tema II, Contexto en el que se formula el PEI 2025-2028**: se realiza una reflexión sobre la situación y perspectivas del Sector Agropecuario Dominicano, se muestra una breve reseña histórica los orígenes del cultivo de la uva en el país, sobre la creación del INUVA, así como una síntesis de los retos y desafíos de la viticultura en la República Dominicana.

De igual manera, en el **Tema III, bajo el título de Análisis Situacional**, se pasa revista a la situación pasada y presente del INUVA, su marco estratégico 2021-2024, su visión y misión, principios y valores, los grupos de interés, servicios y beneficiarios, estructura organizativa actual, percepción de los usuarios y se realiza el análisis FODA.

En el Tema IV titulado: Hacia la renovación institucional del INUVA, se reafirman la misión y la visión 2025-2028 y se redefinen de manera operativa los principios y valores institucionales. Mientras que en el **Tema V, identificado bajo el título: Ejes y objetivos estratégicos 2025-2028** se definen los ejes y objetivos, así como las iniciativas estratégicas derivadas y las matrices del PEI 2025-2028 en la que se muestran los ejes, las estrategias, indicadores y metas. En esta parte también incluye un Cronograma de las actividades y se muestra la articulación del PEI con los mecanismos nacional y sectoriales de planificación.

Finalmente, en el **Tema VI** se exponen las principales conclusiones y recomendaciones para la implementación y buena aplicación de los lineamientos estratégicos del Plan, así como algunas acciones para mejorar y ampliar el fortalecimiento de la profesionalización del INUVA, la diversificación de las fuentes de financiamiento de los cultivos de uva y el fomento y desarrollo de la viticultura en la República Dominicana.





CONTENIDO

| | |
|--|----|
| Palabras del Director del INUVA | 2 |
| Siglas y Acrónimos | 5 |
| Resumen Ejecutivo | 6 |
| I. GENERALIDADES | 12 |
| 1.1 Esquema del Proceso de Planificación Estratégica | 13 |
| 1.2 Pertinencia del PEI 2025-2028 del INUVA | 14 |
| 1.3 Objetivos | 16 |
| 1.4 Metodología | 16 |
| 1.5 Marco Legal y Normativas Generales Aplicables al INUVA | 17 |
| II. CONTEXTO EN EL QUE SE FORMULA EL PEI 2025-2028 | 21 |
| 2.1 Situación y Perspectivas del Sector Agropecuario en República Dominicana | 22 |
| 2.2 Reseña Histórica del Cultivo de la Uva | 23 |
| 2.3 Orígenes del Cultivo de la Uva en la República Dominicana | 24 |
| 2.4 El Nacimiento del INUVA y el Fomento de la Viticultura en R.D. | 25 |
| 2.5 Retos y Desafíos de la Viticultura | 27 |
| III. ANÁLISIS SITUACIONAL | 29 |
| 3.1 Marco Estratégico del INUVA 2021-2024 | 30 |
| 3.2 Estrategia Filosófica Institucional | 30 |
| 3.2.1 Misión y Visión Actual | 30 |
| 3.2.2 Principios y Valores Vigentes | 31 |
| 3.3 Grupos de Interés, Servicios Entregados a Usuarios y Beneficiarios | 32 |
| 3.4 INUVA Actualmente Según su Marco Legal | 32 |
| 3.5 Estructura Organizativa Actual del INUVA | 33 |
| 3.6 Percepción de los Productores y Fabricantes | 36 |
| 3.7 Análisis FODA | 37 |
| IV. HACIA LA RENOVACIÓN INSTITUCIONAL DEL INUVA 2025-2028 | 41 |
| V. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2025-2028 PARA LA RENOVACIÓN | 45 |
| 5.1 Ejes Estratégicos del PEI INUVA 2025-2028 | 46 |
| 5.2 Matrices del PEI-2025-2028 | 48 |
| 5.3 Cronograma de Actividades | 50 |
| VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 57 |
| 6.1 Conclusiones | 57 |
| 6.2 Recomendaciones | 58 |
| VII. BIBLIOGRAFÍA | 59 |



GENERALIDADES

1.1 Esquema del Proceso de Planificación Estratégica:

Con el propósito de mostrar el valor agregado de la planificación estratégica institucional y alineado a los planteamientos de Carlos Matus, uno de los más destacados teóricos de la planificación en organismos públicos, resulta oportuno resumir los elementos del proceso de planificación estratégica como una forma de fundamentar conceptualmente dicho proceso y motivar la acción de quienes tendrán la responsabilidad de concretar los ejes, objetivos y metas asumidos en este PEI-2025-2028.

Gráfico No. 1: Síntesis del Proceso de Planificación Estratégica



III- ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Definición de Objetivos y Metas.

Diseño de escenarios.

Diseño de la estrategia y curso de acción (actores, operaciones, medios y tiempo).

Análisis de factibilidad (política, económica, organizativa, etc.).

Programación.

Presupuestación.

Organización y personal.

IV- TÁCTICA OPERACIONAL

- a. Establecimiento de la agenda del actor social.
- b. Puesta en marcha de las operaciones del curso de acción seleccionado.
- c. Incorporación a la agenda de las modificaciones a realizar.
- d. Recálculo: recomienzo del momento explicativo de la fase táctico operacional.



1.2 Pertinencia del PEI 2025-2028 del INUVA:

Han transcurrido 27 años desde que el 16 de enero de 1998 fue promulgada la Ley 27-98 mediante la cual se crea el Instituto Nacional de la Uva. Desde entonces el INUVA ha jugado un papel importante en el marco de su misión de brindar asistencia técnica, colaborar, asesorar e impulsar el fomento y el desarrollo de la vitivinicultura en la República Dominicana.

En sus casi tres décadas, el INUVA ha desarrollado varios proyectos de fomento del sector vitivinícola que han involucrado la siembra de más de 2,500 tareas de uvas de mesa, al tiempo que ha impulsado uno de los más importantes proyectos de desarrollo vitivinícola del país, en la

provincia Bahoruco el que ha sentado un precedente en la cultura vitivinícola de la República Dominicana.

No obstante los ingentes esfuerzos realizado por el INUVA y los avances logrados en el fomento del cultivo de la uva y la industrialización de esta fruta, en los últimos años se ha tenido que hacer frente a múltiples dificultades que han impedido ampliar su labor y elevarlos a niveles superiores que permitan aprovechar las condiciones actuales del país en materia de crecimiento económicos, estabilidad política y social para relanzar la institución hacia una nueva etapa en correspondencia con los tiempos y en provecho de productores y procesadores de la uva en todo el país.

En el contexto actual, en el que se verifica el resurgimiento del interés por la viticultura en el país, con el desarrollo de varios proyectos dedicados a la siembra y procesamiento de la uva en diferentes provincias (San Juan, Monte Cristi), el Instituto Nacional de la Uva ha considerado pertinente llevar a cabo un profundo proceso de revisión de su situación con miras a su relanzamiento como institución pública responsable del fomento, desarrollo y crecimiento del sector vitivinícola.

Con tales propósitos, los servidores de las diferentes áreas administrativas y operativas del INUVA, con el apoyo del personal técnico de la empresa consultora BRALPA S.R.L. desarrollaron un fructífero e intenso proceso de evaluación, análisis situacional y reflexiones sobre el surgimiento, evolución y situación actual de la institución, el que dio como resultado la definición e impulso de una nueva visión estratégica del INUVA para el cuatrienio 2025-2028.

Los procesos de planificación estratégica en cualquier empresa, institución u organismo ya sea público o privado, revisten gran trascendencia por cuanto el ejercicio de introspección crítica que conllevan son claves para definir la visión, los fines y objetivos a lograr, así como las vías más eficientes para su consecución.

De igual manera, los ejercicios de planificación estratégica realizados con un enfoque participativo, en el que se involucre a los diferentes colaboradores de la organización contribuye a alinear a los actores y protagonistas de esta con los objetivos estratégicos y las metas comunes definidas. Es claro que el ejercicio de la planificación estratégica permite enfocar la organización en los objetivos de esta, conocer nuestros clientes y beneficiarios, determinar que requieren estos, así como motivar y unificar a los colaboradores en unos mismos propósitos.

Como bien se plantea en la Guía Metodológica para definir la producción institucional y su relación con los objetivos de política, *“La planificación institucional constituye uno de los cuatro niveles o ámbitos de actuación de la planificación del sector público; y los planes estratégicos*

*institucionales, uno de los seis instrumentos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNIP)."*¹

1.3 Objetivos:

En **términos generales** los objetivos que se propuso el INUVA con el desarrollo del proceso de formulación de su PEI 2025-2028 se pueden resumir de la siguiente manera: llevar a cabo un proceso de análisis de la evolución y situación actual de la institución, del fomento de la vitivinicultura en el país, de la agropecuaria y de la economía nacional, que permita el diseño de un Plan Estratégico Institucional 2025-2028 que contribuya al relanzamiento del Instituto Nacional de la Uva de cara al próximo cuatrienio.

Dentro de los **objetivos específicos** del proceso de planificación estratégica 2025-2028 implementado por el INUVA se pueden destacar:

1. Realizar una evaluación inicial de los logros alcanzados a partir del recién finalizados PEI 2021-2024;
2. Evaluar el funcionamiento integral del Instituto, las condiciones del cultivo y la industrialización de la uva a nivel nacional e internacional;
3. Basado en la metodología de análisis FODA, desarrollar el diagnóstico institucional de INUVA;
4. Revisión y redefinición de los ejes y objetivos estratégicos de la institución;
5. Socialización de los resultados del proceso de planificación estratégica con las autoridades y colaboradores del INUVA.

1.4 Metodología:

Con la finalidad de conseguir el logro de los objetivos propuestos en el proceso de planificación estratégica desarrollado, se implementó una metodología dinámica y participativa consistente en: (i) a nivel de campo, donde fueron realizadas actividades de consultas y reflexiones directas con las autoridades y colaboradores de la organización; (ii) reuniones individuales con los principales ejecutivos de la institución; levantamiento documental de las actividades que viene realizando el INUVA; (iii) con el equipo formado por el Director Técnico, el Director de Planificación y Desarrollo, se completó el trabajo de campo, con la realización de varias consultas a productores individuales de uva, fabricantes de vino y representantes de las diferentes asociaciones que agrupan a los productores. Estas consultas permitieron validar las informaciones que sustentan la elaboración de este plan.

Como parte de las actividades de campo y de interacción y participación, se llevaron a cabo al menos 4 jornadas de trabajo con el equipo técnico, operativo y directivo del INUVA en las que se

¹ MEPyD, Planificación Institucional: Guía Metodológica para la Planificación del Sector Público de la R.D. Santo Domingo, R.D. 2011

evaluaron los aspectos fundamentales sobre la evolución histórica, la revisión de los resultados del PEI 2021-2024, situación actual de la organización; fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los usuarios/clientes, y principales actores de la producción vitivinícola con los que interactúa el INUVA.

Luego de concluidos los trabajos de campo, consulta, análisis y evaluación con los equipos técnicos, operativos, administrativos y directivos, el equipo técnico de la Consultora se concentró en una ardua labor de gabinete, siempre tomando en cuenta la consulta y participación con los equipos contrapartes del INUVA, para consolidar las informaciones y conclusiones sobre los diferentes puntos abordados, generando los documentos y borradores bases para socialización, discusión y redacción del documento final del PEI-2025-2028 del INUVA.

1.5 Marco Legal y Normativas Generales Aplicables al INUVA:

El Instituto Nacional de la Uva fue creado mediante la Ley No. 27-98 del Congreso Nacional, promulgada el 16 de enero del año 1998. El INUVA un organismo público descentralizado con personería jurídica y patrimonio propio con la responsabilidad de brindar asistencia técnica a los productores de uva en materia de suelo, variedades, tecnología de conservación, procesamiento, industrialización y comercialización de las uvas con sede principal en la provincia Bahoruco; pero con jurisdicción en todo el territorio nacional, sobre todo donde estuvieran dadas las condiciones para la producción, procesamiento e industrialización de la uva.

El INUVA opera como una dependencia administrativa adscrita al Ministerio de Agricultura, órgano público quien tiene la atribución de ser la institución rectora del sector agropecuario de la República Dominicana y de la formulación y ejecución de la política agropecuaria del Estado.

Además de la Ley No. 27-98 el INUVA como Organismo Público Descentralizado No Financiero, está sujeto al cumplimiento de un conjunto adicionales de leyes, normas y procedimientos que rigen las actuaciones y operaciones de las entidades y organismos gubernamentales en materia de planificación, presupuestación, contabilidad, control interno y externo; compras y adquisiciones, inversión pública, de libre acceso a la información pública, contenidas en las siguientes leyes:

a. **Ley No. 1-12 de Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030.**

El INUVA tiene que alinear sus objetivos y metas con los lineamientos país establecidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana, 2010-2030 (END), razón en la que se fundamenta la elaboración del **Plan Estratégico 2025-2028 del INUVA.**

b. **Ley No. 498-06 de Planificación e Inversión Pública y su Reglamento, Decreto No. 493-07.**

Esta ley promulgada el 28 de diciembre del 2006 y su Reglamento de Aplicación No. 493-07 definen los relativo a la producción de bienes, prestación de servicios y ejecución de la inversión a cargo de las instituciones públicas. Dispone que los organismos del Sector Público estarán sujetos a la misma y a sus reglamentaciones. De igual manera las disposiciones señaladas establecen la obligación de que en las instituciones públicas, dispongan de unidades de planificación y desarrollo, como responsables de asesorar a sus máximas autoridades en materia de políticas, planes, programas y proyectos.

c. Ley No. 423-06 Orgánica de Presupuesto para el Sector Público y su Reglamento.

Define todo lo relativo al Sistema de Presupuesto y el conjunto de normas, procesos, principios que rigen las diferentes etapas del ciclo presupuestario de los órganos del Gobierno Central, las Instituciones Descentralizadas y Autónomas Financieras y no Financieras, las Instituciones Pública de la Seguridad Social, las empresas públicas financieras y no financiera, así como los Ayuntamientos de los municipios y del Distrito Nacional.

d. Ley No. 340-06 de Compras y Contrataciones Públicas y su Reglamento Decreto No. 543-12.

Establece las normas generales y los principios que rigen las adquisiciones de bienes, servicios y obras, así como con de la contratación y concesiones de las entidades públicas. El Sistema de Contratación Pública está integrado los principios, normas, órganos y procesos que rigen a los organismos públicos en materia de adquisición de bienes y servicios, contratar obras públicas y otorgar concesiones, así como sus modalidades.

e. Ley No. 247-12 Orgánica de la Administración Pública.

Esta disposición legal tiene por objeto concretizar los principios rectores y reglas esenciales de la Administración Pública, así como la definición de las normas que rigen la función administrativa de los órganos y entes que forman parte de la Administración del Estado.

f. Ley No. 41-08 de la Función Pública.

Promulgada el 16 de enero del año 2008 y en la que se enuncian las normas, principios y procedimientos que rigen las relaciones de trabajo de las personas designadas por las autoridades competentes para desempeñar los cargos para la realización de las funciones públicas en los diferentes organismos del Estado.

g. Ley No. 10-07 del Sistema Nacional de Control Interno.

La Ley 10-07 tiene por objetivo *“regular el control interno de los fondos y recursos públicos y de la gestión pública institucional y su interrelación con la responsabilidad por la función pública”*. En vista de que esta ley es aplicable a todos los ámbitos del Sector Público, la misma impacta al INUVA y lo obliga al cumplimiento de sus normas y disposiciones como organismo público descentralizado.

h. Ley No. 64-00 de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Al ser responsabilidad del Estado, de la sociedad y de cada habitante del país proteger, conservar, mejorar, restaurar y hacer un uso sostenible de los recursos naturales y del medio ambiente, y eliminar los patrones de producción y consumo no sostenibles, esta Ley se encarga de regular la prevención, regulación y control de cualquiera de las causas o actividades que causen deterioro del medio ambiente, contaminación de los ecosistemas y la degradación, alteración y destrucción del patrimonio natural y cultural; por tanto, establece los medios, formas y oportunidades para la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales.

i. Ley No. 200-04 General de Libre Acceso a la Información Pública y su Reglamento.

La ley 200-04 obliga al INUVA en los aspectos relacionados con la transparencia y la rendición de cuentas por medio de abrir a la sociedad el acceso a todas sus informaciones y actuaciones como forma de garantizar una conducta ética de sus funcionarios de cara a la sociedad.

j. Ley No. 126-01 que crea la Dirección General de Contabilidad y el Sistema de Contabilidad Gubernamental.

Rige los Sistema de Contabilidad Gubernamental por medio un conjunto de normas, principios y procedimientos en materia de registro financieros, económicos y de contabilidad que faciliten la evaluación hechos económicos y financieros que puedan afectar el patrimonio del Estado.

Por su parte, los objetivos son: a) *"El registro sistemático de todas las transacciones relativas a la situación económica y financiera de los organismos comprendidos en el artículo 2 de la presente ley;* b) *Producir los estados financieros básicos de un sistema contable y los que ordenen las normas vigentes;* c) *Producir la información financiera necesaria para la toma de decisiones por parte de los responsables de la gestión de las finanzas públicas y para los terceros interesados en las mismas;* y, d) *Suministrar la información que se requiera.*

k. Ley No. 18-24 de la Cámara de Cuentas de la República Dominicana, que Deroga la Ley No. 10-04 sobre el Sistema de Control y Fiscalización Externa.

Que establece las atribuciones y competencias de la Cámara de Cuentas y la coordinación interinstitucional para promover la gestión ética, eficiente, eficaz y económica de los administradores de los recursos públicos, transparencia y rendición de cuentas de quienes desempeñan una función pública o reciben recursos públicos.

a. Conjunto de leyes sobre el Sector Agropecuario.

Las cuales establecen las normas, principios y procedimientos para el Sector Agropecuario del Sector Público dentro de la que encuentran: las relacionadas con tenencia de la tierra y la

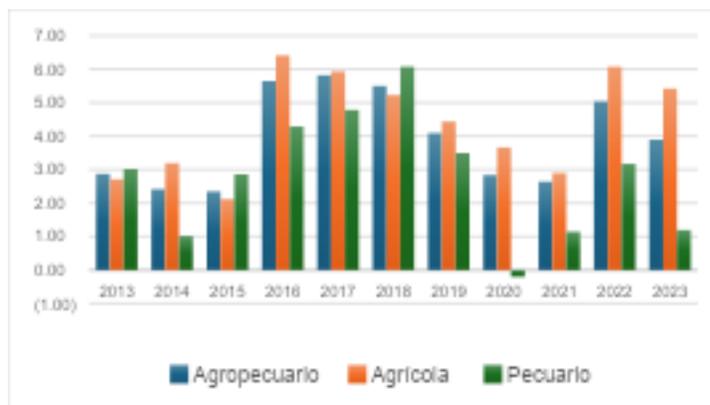
Reforma Agraria, las leyes que rigen sobre Sanidad Vegetal y Animal, sobre Comercialización Agropecuaria y sobre el Financiamiento y Producción de la Agropecuarias.

CONTEXTO EN EL QUE SE FORMULA EL PEI 2025-2028

2.1 Situación y Perspectivas del Sector Agropecuario en República Dominicana:

El sector agropecuario, a pesar de haber reducido su impacto en la economía, continúa siendo un sector con una importancia capital. Para el periodo 2013-2023, el mismo tuvo una tasa de crecimiento promedio de 3.9%², tal como se muestra en el gráfico a continuación:

Gráfico No. 2: Comportamiento del Sector Agropecuario 2013-2023



En el periodo enero-septiembre del 2024, el sector tuvo una tasa de crecimiento de 4.1%, el valor agregado del sector ascendió a RD\$325,032.3 millones. Para el mismo periodo, generó US\$838.7 millones por exportaciones y es el principal generador de mano de obra en las zonas rurales del país, generando 361,063 empleos; representando el 7% de la población ocupada en el país.

El sector también juega un rol fundamental en garantizar la soberanía y seguridad alimentaria, ya que es responsable de producir alrededor del 90% de la canasta básica que consume la población dominicana, según el Ministerio de Agricultura. A todo lo anterior se suma el aporte que realiza a la restauración de las funciones del suelo y secuestro de carbono, regulación del ciclo hidrológico, provisión de hábitat, y control de plagas y enfermedades. Sin embargo y a pesar de su importancia, el sector presenta una serie de desafíos que limitan su desarrollo y sostenibilidad, dentro de los cuales se encuentran:

- a) Cambio climático y eventos extremos: Sequías, huracanes y variabilidad climática afectan la producción y requieren estrategias de mitigación y adaptación. En el país está muy limitado el desarrollo de productos y mecanismos de transferencia de riesgo del sector ante estos fenómenos. Apenas contamos con un producto de seguro agropecuario ofertado por la aseguradora pública y es muy limitado el acceso de los pequeños productores al mismo.
- b) Baja mecanización y tecnificación en pequeños productores. La mayoría de los pequeños productores aún trabajan con métodos tradicionales, reduciendo su productividad y, por

² Banco Central de la República Dominicana

ende, su competitividad. A esto se agrega la falta de infraestructura y logística. Los caminos rurales e Inter parcelarios presentan deficiencias, lo que limita la comercialización de los productos y eleva los costos de producción.

- c) Deficiencias de almacenamiento y distribución, limitando la comercialización y elevando los costos de producción. A esto se suma el alto grado de intermediación y a que un volumen importante de la producción se vende como materia prima, sin agregar valor y de manera individual.
- d) Acceso a financiamiento de pequeños y medianos productores. El acceso limitado a financiamiento es uno de los principales desafíos para los pequeños y medianos productores. Sin líneas de crédito accesibles y adaptadas a sus necesidades, lo que no les permite invertir en sistemas de riego eficientes, que optimicen el uso del agua y mejoren la productividad. En tecnología agrícola avanzada, como mecanización, sensores y herramientas digitales y en variedades mejoradas, que incrementen rendimientos y resistencia a plagas y enfermedades. Todo esto se traduce en bajos niveles de productividad, afectando su competitividad.

Según la Superintendencia de Bancos, al finalizar el 2024, la cartera de crédito al sector ascendió a RD\$36,686.2 millones, representando apenas el 1.7% de la cartera total en el sistema financiero dominicano. A diciembre del 2023 y según estadísticas del Ministerio de Agricultura, la cartera de crédito al sector agropecuario ascendió a RD\$89,057.5 millones y el 61.7% de los mismos fue otorgado por el Banco Agrícola, continuando esta institución como la principal fuente de financiamiento al sector agropecuario.

2.2 Reseña Histórica del Cultivo de la Uva:

La uva ha jugado un papel significativo en la historia humana, utilizada en ceremonias religiosas, como antiséptico y con fines medicinales. Las evidencias arqueológicas sitúan el origen de la uva en zonas de monte del Cáucaso y Asia occidental, pudo ser un alimento clave en el surgimiento de la agricultura y el paso del Paleolítico (sociedades cazadoras recolectoras) al Neolítico (sociedades productoras, ganaderas y agrícolas).

La uva es una especie que formó parte de la alimentación de nuestros antepasados durante milenios, y una de las primeras especies de frutales en domesticarse. Existen constancias de su importancia para muchas sociedades de la Antigüedad (3750 a.C.-476 d.C.), como sumerios, acadios, egipcios, griegos o romanos. Durante este periodo el cultivo se extendió por todo el Mediterráneo, incluida la Península Ibérica, junto con el trigo y el olivo. La llegada de la Edad Media (476-1492) supuso un impulso en el cultivo de la uva en Europa, Próximo Oriente y norte de África. Su consumo se repartiría tanto como fruta (fresca o pasa, que favorecía su conservación) como en vino, consumo que se extendió por toda Europa y buena parte de África.

Con la llegada de la Edad Moderna (1492-1789) las colonizaciones de Asia, África, Oceanía y América por parte de los europeos trasladará también cultivos como el de la uva, lo que explica las grandes plantaciones que continúan en la actualidad en lugares como California, grandes zonas de Australia, Argentina, Chile o Uruguay. En el caso de América fueron los monjes y misioneros jesuitas los primeros en llevar uva al territorio español en México a finales del siglo XV.

2.3 Orígenes del Cultivo de la Uva en la República Dominicana:

El cultivo de la uva en la República Dominicana tiene una historia muy interesante, especialmente en la provincia Bahoruco y el municipio de Neyba. En el país, este cultivo está inseparablemente ligado a las tierras de la provincia Bahoruco, y de manera especial al municipio de Neyba. Según versiones, fue en este territorio donde la vid comenzó a sembrarse por primera vez, de modo experimental, después del segundo viaje de Cristóbal Colón (1493).

Durante el gobierno de Horacio Vásquez comenzaron a surgir las primeras producciones de vino, mermelada, pasas, jugo, mabí y otros derivados de la uva. Este impulso hacia la diversificación de productos permitió que los productores no solo se enfocaran en el cultivo de uvas frescas, sino también en la creación de una industria local de productos derivados.

Sin embargo, el cultivo no llegó a tener relevancia hasta 1938, cuando durante la dictadura de Rafael Leónidas Trujillo se hicieron los primeros esfuerzos para desarrollarlo, con la instalación de una colonia de inmigrantes japoneses. En esa segunda etapa, las autoridades designaron a un especialista llamado José Santos para que se encargara de instruir a los productores de la zona en el correcto cultivo de la fruta, con énfasis en las variedades Aramón, Málaga y Cabernet.

El año 1957 fue un momento clave para el cultivo de la uva en la República Dominicana, ya que, con el apoyo del gobierno de Trujillo y la colaboración de la FAO, se contrató al experto portugués Manuel Telles Vasconcelos. Este especialista se encargó de dirigir estudios sobre cómo las variedades de uva se adaptaban al clima y las condiciones del Valle de Neyba, una zona de gran importancia para el desarrollo de la viticultura en el país.

La década de los 60 fue crucial para el crecimiento del cultivo de la uva en la República Dominicana, especialmente en la provincia de Bahoruco. Aunque en sus primeros años la uva se cultivaba principalmente con fines ornamentales y para autoconsumo, las comunidades locales pronto comenzaron a ver su potencial como cultivo agrícola más comercial. El denso follaje de las enramadas de la vid resultó atractivo para las viviendas en un entorno seco y caluroso, lo que permitió que la uva se adaptara bien al clima de la región.

En 1967, el cultivo de la uva en Bahoruco avanzó significativamente con el apoyo técnico de la embajada de Israel, que ofreció asistencia para mejorar las técnicas de cultivo y la gestión de las plantaciones. Este respaldo fue fundamental para consolidar las bases de la viticultura en la región.

La decisión del gobierno de Joaquín Balaguer en 1977 de prohibir la importación de uvas fue un punto clave para el crecimiento de la industria vitivinícola en la República Dominicana. Aunque en principio alentó a muchos agricultores a diversificar sus cultivos y a sustituir productos tradicionales por viñedos, el proceso se realizó sin una planificación adecuada ni estudios de mercado, lo que llevó a un fracaso para muchos productores que no pudieron enfrentar la demanda ni optimizar el procesamiento de las uvas.

El Proyecto FIDA III, respaldado por el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola, surgió como una respuesta a estas dificultades. La contratación de Mariano López Arias, un enólogo español, fue un paso importante para guiar a los productores locales hacia métodos más efectivos de cultivo y producción.

Con el paso del tiempo la población de esas zonas fue adquiriendo dominio en las técnicas de siembra y cultivo de la vid, y en virtud del auge que empezó a cobrar dicho cultivo, los productores decidieron agruparse en asociaciones, con el propósito de potencializar las variedades de uvas cultivadas, así como de perfeccionar los procesos de industrialización de diversos tipos de bebidas y de adecuarlos a los requisitos internacionales de manera que sus productos pudiesen competir exitosamente tanto en el mercado local como en el internacional.

2.4 El Nacimiento del INUVA y el Fomento de la Viticultura en R.D.:

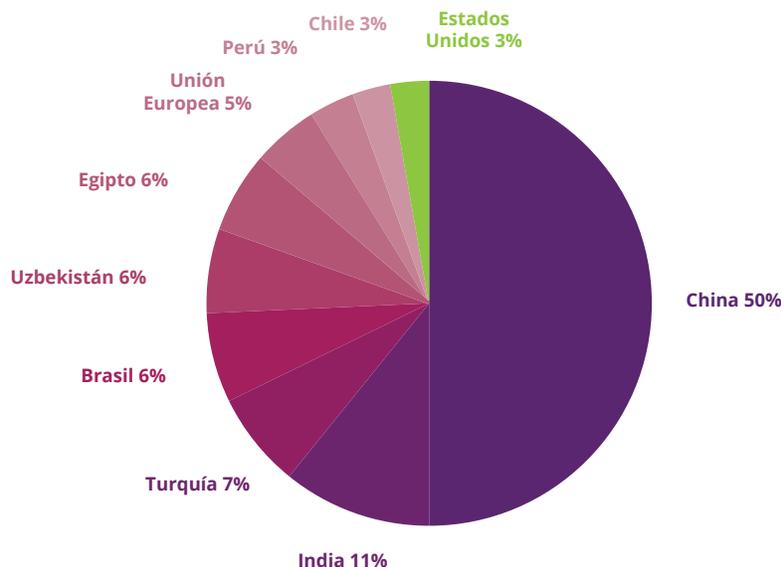
La creación del Instituto Nacional de la Uva (INUVA) en el año 1998 marcó un hito fundamental para el fortalecimiento de la industria vitivinícola en la República Dominicana. Este organismo surgió como respuesta a las necesidades de los vitivinicultores, quienes enfrentaban desafíos en términos de apoyo técnico, comercialización y acceso a nuevas tecnologías. Su misión de brindar asistencia técnica, impulsar la industrialización de los productos derivados de la uva y fomentar la investigación, es clave para el desarrollo sostenible de la producción. Además, de capacitación y transferencia tecnológica para asegurar que los productores puedan mejorar su productividad y calidad, lo cual es esencial para competir en un mercado global.

Hoy en día, la uva se cultiva en regiones cálidas de todo el mundo. Según un análisis del Departamento de Información Estadística de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), en 2021 existían a nivel mundial 7.3 millones de hectáreas dedicadas al cultivo de viñedos, con una producción total de 74.8 millones de toneladas de uva fresca. De esta producción, el 52 % se destinó al prensado, principalmente para la elaboración de vinos; el 41% para la producción de uvas de mesa, y el 7% restante para la producción de pasas.

Para la cosecha 2023/2024, España concentraba la mayor área sembrada de uva con un 13%, seguida por Francia con 10.9% y China continental con 10.6%. Mientras que en cuarto lugar se encontraba Italia con un 10% y Turquía con un 6%. Estos cinco países concentran el 50% del área sembrada de uvas a nivel mundial.

Para este mismo periodo, **China** mantuvo su posición como el principal productor de uvas a nivel mundial, concentrando el **50%** de la producción global. En segundo lugar, se encuentra **India**, con un **11%**, seguida por **Turquía**, que ocupa el tercer lugar con un **7%**. El siguiente gráfico presenta una visión general de los **diez principales países productores de uvas** a nivel mundial:

Gráfico No. 3: Participación Porcentual de Producción por País Productor de Uva



El comercio global de uvas frescas en el 2021 alcanzó un valor impresionante de 7,500 millones de euros. Chile, Perú e Italia lideran las exportaciones de uvas con cifras impresionantes, destacándose especialmente Chile con 620 mil toneladas. Estos países se benefician de su clima favorable y su infraestructura eficiente. Por otro lado, Estados Unidos, Países Bajos y Rusia encabezan la lista de importadores. Estados Unidos, en particular, con 655 mil toneladas.

Diez países concentran el 92 % del total de la producción de vino a nivel mundial. Italia, Francia y España son los tres gigantes en la producción de vino a nivel mundial, con Italia liderando con 55 millones de hectolitros, seguida de Francia con 49 millones y España con 44 millones. Mientras que el consumo mundial de vino fue de 235 millones de hectolitros y es importante destacar que los diez principales países consumidores concentran el 68 % del consumo mundial. Los tres principales mercados consumidores, Estados Unidos, Francia e Italia, son también grandes productores; Estados Unidos, consumió 33 millones de hectolitros, seguido por Francia e Italia, con 25 y 24 millones de hectolitros, respectivamente.

En República Dominicana, al finalizar el año 2020, existían 153 productores de uva activos en la provincia Bahoruco, que cultivaban unas 1,031 tareas, distribuidas de la siguiente manera: variedad criolla 896 tareas; Red Globe 87 tareas; Tempranillo 48 tareas. En el momento de mayor apogeo, la producción anual de uva en el país osciló entre 50 y 60 mil quintales. El 85% fue

destinado al consumo como fruta y el 15 por ciento restante para la elaboración de vinos y otros derivados, generando esta actividad unos RD\$25 millones de pesos anuales.

El equipo técnico del Instituto Nacional de la Uva (INUVA) estimó que, al finalizar el año 2024, la República Dominicana contaba con un total de 1,261 tareas dedicadas al cultivo de uva. De este total, destacan 180 tareas ubicadas en el municipio de Guayubín, provincia Montecristi, propiedad de la empresa Bloom Fresh Global. Así como 350 tareas pertenecientes al empresario Alberto Ramírez Cabral, cultivadas en el municipio de Las Matas de Farfán, provincia San Juan. Según el equipo de INUVA, ambas empresas poseen seis variedades de uva patentadas.

2.5 Retos y Desafíos de la Viticultura:

Dentro de las limitaciones que enfrenta el sector vitícola, principalmente los pequeños productores se encuentran:

- a.** Acceso a Financiamiento. Los pequeños y medianos productores tienen dificultades para acceder a crédito con tasas favorables, lo que impide la inversión en nuevas tecnologías, infraestructura y variedades mejoradas. Según el señor Arismendy Almonte, propietario de la empresa Bloom Fresh Global, el costo estimado para establecer una tarea de uva con las variedades mejoradas ronda los RD\$150,000.00.
- b.** En la actualidad el sector está recibiendo financiamientos inferiores al 12% de total requerido. Estos provienen básicamente del Banco Agrícola, situación que hace que los pequeños productores tengan que endeudarse con prestamistas informales u optar por reducir la cantidad de insumos que lleva una plantación-
- c.** Material Genético Mejorado. Las dos principales empresas del sector poseen variedades patentadas, lo que dificulta que los pequeños productores puedan acceder a material genético de alta calidad sin incurrir en costos elevados por derechos de uso. Según los técnicos de INUVA, los mismos deben pagar US\$10,000 en derechos por el uso de estas patentes, además de cumplir con la siembra de al menos 160 tareas y el pago de un porcentaje sobre cada kilo de uva comercializada de dichas variedades.
- d.** Condiciones Climáticas y Adaptación. El cultivo requiere un manejo agronómico especializado para adaptarse a las condiciones tropicales del país.
- e.** Infraestructura y Tecnología. El sector necesita inversión en sistemas de riego eficiente y tecnología de manejo postcosecha para mejorar la calidad y rendimiento de la producción.
- f.** Procesamiento y Agregación de Valor. El desarrollo de productos derivados es limitado, lo que reduce las oportunidades de comercialización y rentabilidad para los productores.
- g.** Capacitación Técnica y Asistencia. Se requiere fortalecer la formación de los productores en prácticas agronómicas, manejo de plagas y enfermedades, y comercialización para mejorar la competitividad del sector.

- h.** En los últimos años ha venido enfrentando los embastes derivados del cambio climático, lo que incide negativamente en los niveles de productividad y rendimientos del cultivo.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Realizar diagnósticos es una condición previa necesaria para abordar cualquier proceso de planificación estratégica. El análisis situacional procura revisar la situación en la que se encuentra una institución con respecto al entorno en el que realiza sus actividades. El análisis situacional contribuye a la recopilación y evaluación de datos que permiten conocer el perfil operativo y administrativo de cualquier organización y demás elementos esenciales para la elaboración de un Plan Estratégico Institucional.

Durante el análisis situacional se realizaron múltiples reflexiones alrededor de los resultados que genera o aporta el INUVA por medio de los bienes y servicios que entrega y de las funciones que le competen según la Ley 27-98 de su creación. Esto facilitó identificar los factores que definen la institución como organismo público y ponen de manifiesto cuál es su desempeño actual.

Con el objetivo de apearnos a las disposiciones regulatorias, para llegar a realizar el proceso reflexión sobre la situación interna, se siguieron las directrices establecidas en el Manual Metodológico para la Formulación del Plan estratégico Institucional, tomando en cuenta las siguientes preguntas:Cuál es la definición más estratégica del servicio público que ofrece la institución, cuales es su misión, objetivos estratégicos u otras categorías de objetivos que se utilizaron en el proceso de planificación anterior.

3.1 Marco Estratégico del INUVA 2021-2024:

Durante el pasado cuatrienio 2021-2024 el marco estratégico del INUVA estuvo orientado a contribuir con el mejoramiento de la productividad institucional, la calidad de los servicios y el logro de su Misión y Visión enmarcados en las END 2030, el PNPSP, el Plan Sectorial del Sector Agropecuario y el PEI del Ministerio de Agricultura. En el contexto del PEI 2021-2024 el INUVA definió un macro objetivo estratégico a través del cual se procuraba: *"Un sector vitivinícola fortalecido y articulado, que coordine e implemente políticas efectivas y eficaces, orientadas a resultados y con eficiencia en el uso de los recursos, que aporte de manera considerable y sostenible a la soberanía y seguridad alimentaria y nutricional del País, al tiempo que genere riquezas y bienestar a la población"*.

Fundamentado en el citado macro objetivo, el PEI 2021-2024 estableció la Visión y Misión institucionales, así como 13 líneas estratégicas de amplios alcances.

3.2 Estrategia Filosófica Institucional:

3.2.1 Misión y Visión Actual:

La Misión establecida en el PEI 2021-2024 estable dentro de las atribuciones del INUVA *"Diseñar e implementar políticas de apoyo al desarrollo del sector vitivinícola nacional de acuerdo con los planes generales del sector agrícola, brindando asistencia técnica y aportando capacitación y transferencia de tecnologías a los productores de uva y de sus derivados, a los fines de que estos aprovechen las oportunidades de negocios en el mercado local e internacional y contribuyan a la*

generación de empleos productivos y de divisas y al mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones rurales del país”.

Dentro de la Visión o fin último institucional la planificación estratégica 2021-2024 asumió ser *“Un sector vitivinícola eficiente, competitivo, innovador y emprendedor, que aporte a la economía dominicana, ofertando productos de excelente calidad, y que sea generador de oportunidades, beneficios económicos y sociales para los productores y consumidores”.*

Producto de las discusiones en los talleres de reflexión el equipo del INUVA valoró su marco estratégico y consideró que la actual misión y visión se corresponden con los objetivos institucionales, por lo cual las mismas seguirán prevaleciendo para el nuevo plan estratégico 2025-2028.

3.2.2 Principios y Valores Vigentes:

Como parte de la misión y visión asumidos por el PEI INUVA 2021-2024 el Instituto definió una pirámide de valores con 9 principios orientadores de la conducta y las actuaciones éticas de la institución, tales como: calidad, respeto, equidad, eficiencia, honestidad, imparcialidad, transparencia y personalidad.

Los equipos de trabajo en los talleres también revisaron bajo cuales principios y valores el INUVA fundamenta sus acciones operativas, asegurándose que estas se enmarcan en el contexto de principios y valores institucionales que comprometen a todos los actores que interactúan en la organización (productores de uva, fabricantes de vinos, proveedores de insumos y materiales, instituciones públicas, directivos y colaboradores del Instituto) comprometidos a actuar:

- a. Con **honestidad, honradez y transparencia** para lograr una buena gestión institucional, operativa y financiera, reflejada en la buena imagen en las localidades donde incide con los programas de servicios individuales y grupales ofrece. Esto como elemento fundamental en un sistema de solidaridad con visión de cambios y transformaciones sociales y económicas.
- b. **Trabajo en equipo, disciplina y puntualidad** con relaciones armoniosas incentivado por personal motivado y responsable, capaz de respetar las líneas de mando y reglamentos bajo un clima de apoyo y comunicación efectiva que garantice la fluidez y aceptación de los servicios por parte de los productores de uva y fabricantes de vinos y otros derivados de la uva.
- c. **Sentido de perseverancia, justicia y equidad.** Única forma de contar con una organización fuerte, capaz de enfrentar los retos que debe superar en un escenario cada vez más convulso y competitivo a que está expuesta factores internos y externos. Así como actuar con equidad al momento de interactuar con nuestros grupos de interacción.

- d. Como principio básico, INUVA al ofrecer sus servicios de capacitación, asistencia técnica y financieros no promoverá ni aceptará discriminación, ni se identifica con ninguna corriente política partidista o ecuménica en particular, manteniendo su carácter de institución rectora del sector. Apoya las iniciativas que involucren a mujeres y jóvenes con la visión de fomentar el relevo generacional entre los productores/as. Además, se fundamenta en la igualdad de derechos y oportunidades de las personas para participar democráticamente en mejorar el uso de los recursos y fomentará la mutualidad, la comprensión y la solidaridad.
- e. **Responsabilidad:** característica que todo colaborador o directivo de la organización debe asumir frente a cualquier circunstancia que debe enfrentarla a favor de los beneficiarios/as de los servicios y el propio INUVA.

3.3 Grupos de Interés, Servicios Entregados a Usuarios y Beneficiarios:

Un grupo de interés se define como un conjunto de organizaciones o personas que giran alrededor de valores, objetivos, metas y propósitos comunes. El análisis de los planteamientos del **PEI INUVA 2021-2024** muestra la identificación de un espectro amplio de personas y organizaciones vinculadas directa o indirectamente a los intereses de la institución. Este enfoque tan amplio de los grupos de interés, parecen abarcar un panorama tan extenso que puede diluir los focos principales de atención de la organización y desvanecer sus acciones en amplio horizonte. Una conclusión que se deriva del análisis de los grupos de interés del anterior PEI es la necesidad de focalizar con mayor precisión dichos espectro.

Si bien toda la comunidades, personas, organizaciones, entes y órganos de diferentes naturalezas y ubicaciones, tanto del entorno sectorial como geográfico en los que actúa o interactúa el INUVA deben ser tomados en cuentas en la definición de sus políticas, acciones y objetivos, también es cierto que dentro de una visión estratégica hay que concentrar los esfuerzos hacia un foco más relacionados con las atribuciones de la entidad.

3.4 INUVA Actual Según su Marco Legal:

Una revisión exhaustiva de la Ley 27-98 permite verificar que en la misma no existe una definición precisa de lo que es y lo que tiene que hacer el Instituto Nacional de la Uva como organismo público. En el Artículo 1 de la referida legislación se habla de la creación de la institución, de la ubicación de su sede principal y de ámbito de actuación nacional, pero se dice poco de sus funciones.

De igual manera en el Artículo 2 se dispone sobre el Consejo de Administración y sus integrantes, así como su autorización para procurar los recursos necesarios para la operación del INUVA, pero aquí tampoco se exponen las atribuciones de la organización.

En el Artículo 3 de la Ley define al INUVA como un organismo con personería y patrimonio propio, sin que en ningún momento se especifique cuáles son la misión, los objetivos y los propósitos de este. Siguiendo la misma línea de los artículos anteriormente citados, los artículos 4, 5, 6 y 7 de la Ley 27-98 hablan sobre el Director Ejecutivo, sobre el personal de la institución, del inicio de sus operaciones y de una de las fuente de financiamiento del Instituto; pero nunca de la misión de este, lo que posiblemente y pese al papel de desarrollo por este en el fomento del cultivo de la uva y de la viticultura durante sus existencia, se haya constituido en un obstáculo para su reconfirmación como órgano rector del fomento y desarrollo de la vitivinicultura en la República Dominicana, lo cual es uno de los principales retos para los próximos años.

3.5 Estructura Organizativa Actual del INUVA:

En términos formales el Instituto Nacional de la Uva tiene una estructura organizativa definida por el Ministerio de Administración Pública según Res. Número 001-2019 del 18 de noviembre de 2019 y Adendum Número 001-2020 del 31 de marzo de 2020, , encabezado por la dirección ejecutiva, un cuerpo técnico y otro administrativo. Entre ambos grupos suman 44 colaboradores.

Es evidente que luego del crecimiento organizacional se hace necesario que la institución redefina algunos de los puestos y pueda ajustar el actual organigrama, a fin de hacerlo más operativo y funcional.

INSTITUTO NACIONAL DE LA UVA (INUVA)

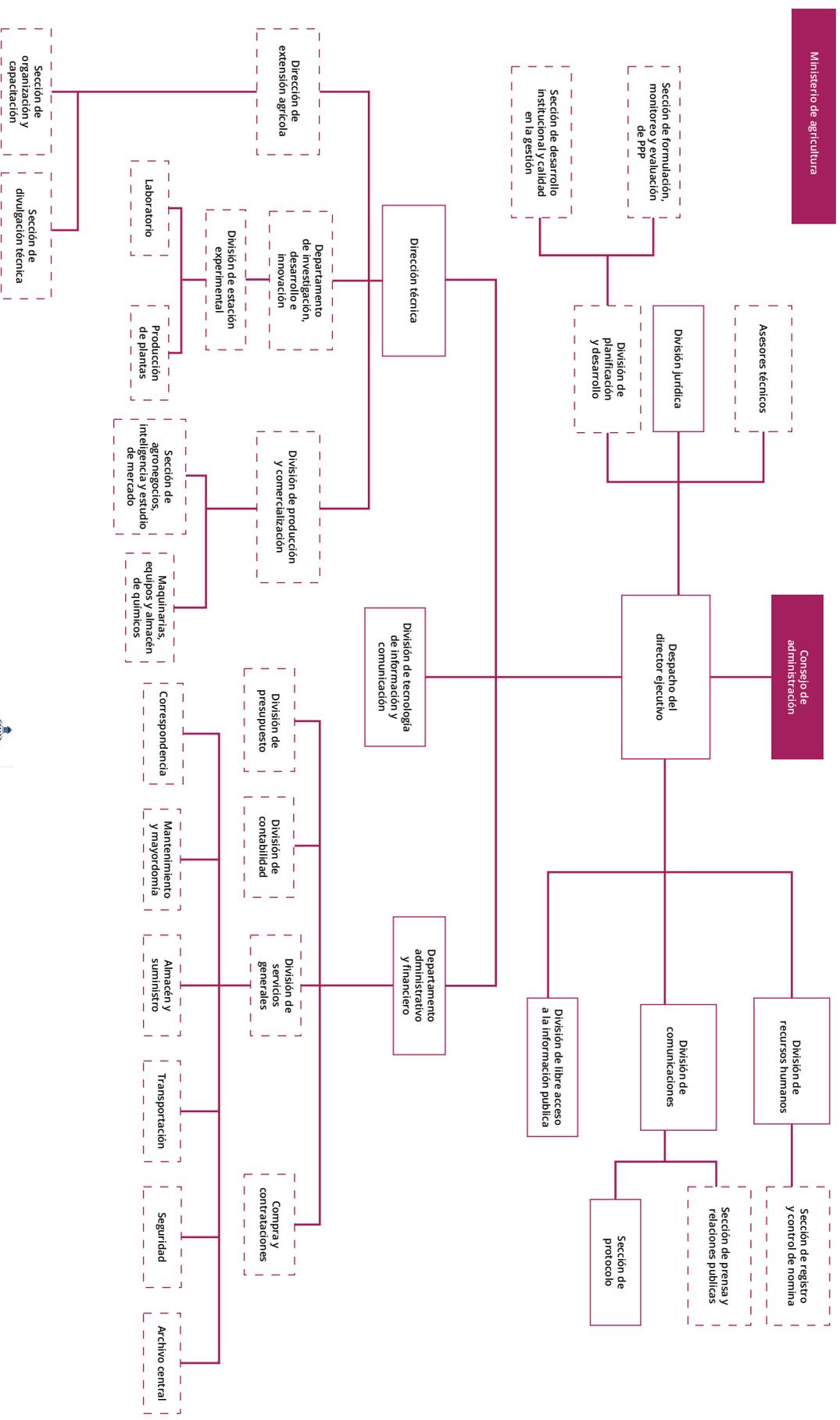
Organigrama Estructural

**Res. Núm. 001-2019 del 18 noviembre 2019 y Adendum Num.001-2020 del 3 de marzo 2020
refrendada por el MA**

Instituto nacional de la uva (INUVA)

Organigrama Estructural

Res. Num. 001-2019 del 18 de noviembre 2019 y Adendum Num.001-2020 del 3 de marzo 2020 refrendada por el MAP





3.6 Percepción de los Productores y Fabricantes:

Como parte de las responsabilidades contraídas por Bralpa S.R.L, al momento que INUVA contrató sus servicios para acompañarle en la formulación de su Plan Estratégico Institucional (PEI 2025-2028), fue hacer un levantamiento presencial con los principales agentes que reciben algún servicio del instituto, y, además, personas no del sector que fueron consultados sobre el rol de la institución.

Desde el inicio de los trabajos el equipo Bralpa S.R.L. junto al equipo técnico del INUVA como contraparte institucional, organizo un grupo focal con representantes de las asociaciones de productores de uva y fabricantes de vino con el objetivo de levantamiento, análisis y evaluación de informaciones y datos relevantes sobre la situación actual del sector y cuál es su percepción sobre el trabajo que viene realizándose, así como la determinación de objetivos estratégicos que permitan trazar la ruta de acciones para los próximos años del INUVA. La agenda de los encuentros estuvo orientada a identificar las principales fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas; así como a realizar contactos con los clientes y actores relacionados con las funciones del INUVA,

Los agentes contados en sentido general manifestaron que los servicios que le brinda el Instituto son buenos, pero que podrían ser mejores si dispusiera de un mayor presupuesto, para reforzar principalmente el área técnica. Según ellos la cantidad de técnicos es insuficiente, si se proyecta desarrollar proyectos que incluyan nuevos productores.

La institución le apoyó tímidamente con material de siembra y de vez en cuando insumos y fertilizantes, pero no han podido desarrollar o gestionar financiamientos para el ciclo productivo. Un grupo muy reducido consigue créditos a condiciones blanda en el Banco agrícola.

Consideran que el Instituto debe patrocinar nuevas acciones para contribuir con el mercadeo y promoción del sector. De igual forma, debería tener un técnico social que realice trabajo de asociatividad y fortalecimiento de la gobernanza de estas.

En la comunidad existe una procesadora de uvas que administra la dirección de Fronteras, la que se utiliza para fabricar vinos que es vendido a los programas sociales del Estado, pero tienen que vender la producción a crédito y el tiempo de pago es demasiado largo, plazo que la mayoría de los productores no resisten. Sugieren mayor apoyo para que el Estado le pague en mejores plazos.

Otro de los puntos que se resaltaron es aprovechar la corriente de turismo ecológico y organizar la ruta de la uva, que podría coordinar con el Ministerio de Turismo y los propios touroperadores, lo que incrementaría la fabricación de otros derivados de la uva.

3.7 Análisis FODA:

Desde un enfoque conceptual el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades que en su conjunto permiten diagnosticar la situación interna de la organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. El FODA es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Arthur Thompson en su libro *Administración Estratégica: Teoría y Casos* establece que, el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

De igual manera, Humberto Ponce Tarancón, en, *“La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.”* Indica que: *“Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias.*

Otro aspecto identificado como fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil”.

Como lo señalan diversos teóricos de la planificación, este análisis consiste en construir un balance estratégico, en tanto que los factores o aspectos considerados fuertes de una organización son los activos que le permiten competir, y los aspectos débiles son los pasivos también competitivos. La clave consiste en procurar que los factores de fortalezas superen los pasivos competitivos o debilidades para aprovechar las oportunidades.

Como parte de las actividades de campo y de interacción y participación, se llevaron a cabo al menos 4 jornadas de trabajo con el equipo técnicos, operativo y directivo del INUVA en las que se revisaron los aspectos fundamentales sobre la evolución histórica, valoración de los resultados del PEI 2021-2024, situación actual de la organización; fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los beneficiarios, actores y principales de la producción vitivinícola con los que interactúa el INUVA.

Como resultado de la realización de las jornadas participativas con relación al análisis situacional se consensó una matriz FODA en la que se resumen los principales aspectos en torno a capacidades, recursos, imagen, liderazgo, habilidades para la innovación y apropiación de las tecnologías entre otras destrezas. De igual manera, se pasó revista a las debilidades y fortalezas en cada una de las capacidades analizadas evaluando las oportunidades de atención a los clientes y diversificación, apertura hacia nuevos mercados, eliminación de barreras y obstáculos,

así como las amenazas frente a las importaciones, las restricciones para la certificación y acreditación de la producción vitivinícola del país.

En el proceso del análisis FODA se evaluaron los factores internos y externos, además del perfil competitivo del INUVA lo que permitió el análisis estratégico y elaborar la respectiva matriz.

3.4.1 Ambiente Interno y Externo:

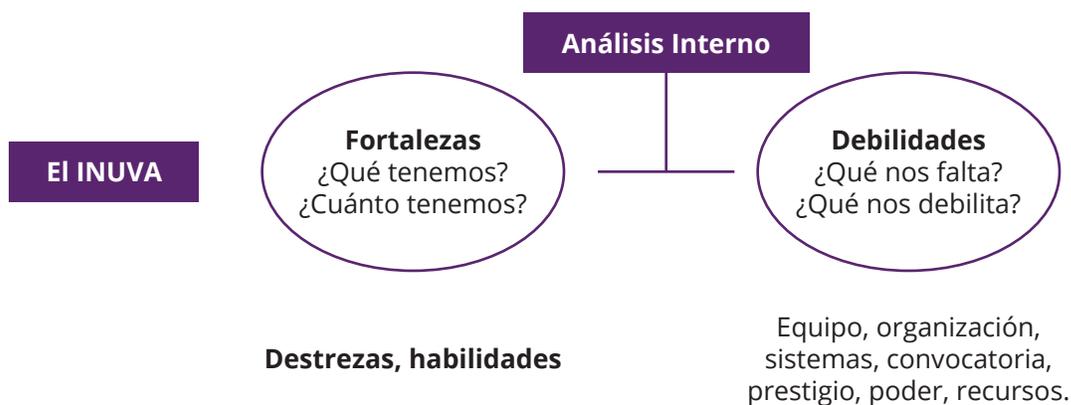
El análisis del ambiente interno y externo de una organización es una herramienta que permite conocer la situación actual de la organización y su entorno. Esto ayuda a identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas.

Análisis interno:

- a. Identifica las fortalezas y debilidades de la institución
- b. Evalúa los recursos y habilidades del INUVA
- c. Analiza la estrategia actual y la posición de la institución frente a la competencia
- d. Considera aspectos como los recursos humanos y materiales
- e. Analiza la cultura organizacional, el desarrollo de productos, la misión y la estrategia

En términos esquemáticos el análisis interno en base a metodología FODA se resume en la siguiente figura:

Gráfica No. 5



A continuación, se presentan los resultados del análisis FODA realizado por los equipos técnicos del INUVA:

Cuadro No. 1: Resumen Análisis FODA

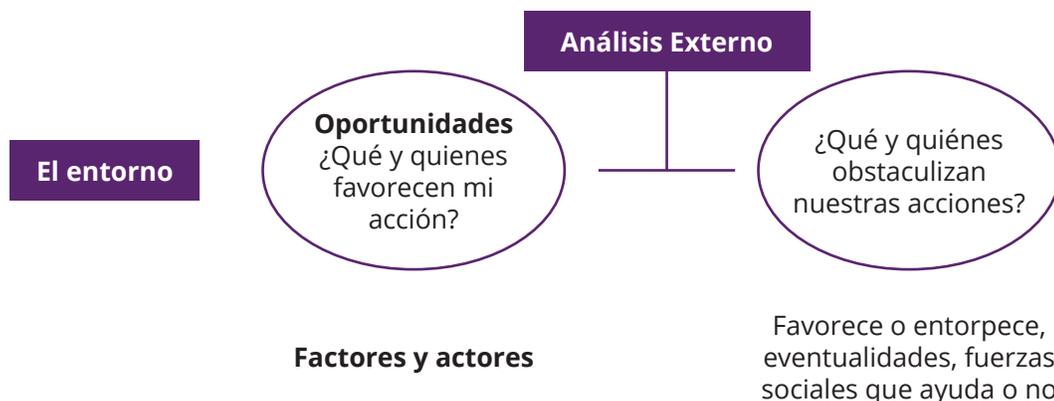
| VARIABLES INTERNAS | |
|---|--|
| PRINCIPALES FORTALEZAS: | PRINCIPALES DEBILIDADES |
| F1. Personal humano y técnico capacitado y con conocimiento del campo. | D1. Insuficiencia de crédito y financiamiento oportuno a los productores |
| F2. Liderazgo en el sector. El INUVA es la única institución pública legalmente constituida especializada en el fomento del cultivo de la uva. | D2. El marco legal del INUVA muestra indefiniciones e inconsistencias |
| F3. Confianza y reconocimiento de los productores vitivinícolas. | D3. Estructura organizacional y operativa inadecuada e incompleta |
| F4. Instalaciones físicas adecuadas. | D4. Poco empoderamiento nacional en materia de asistencia técnica y rectoría |
| F5. Disponibilidad de medios de transporte y movilidad adecuados. | D5. Falta de un laboratorio especializado |
| F6. Creciente interés por el cultivo de la uva en diferentes zonas del país. | D6. Organizaciones de productores débiles. |
| F7. Acceso a las TICs, la tecnología y la innovación. | D7. Cantidad de personal técnico limitada para extender su influencia |
| F8. Aprobación de una asignación presupuestaria por el gobierno. | D8. Alto nivel de analfabetismo y bajo capacidad técnica de los productores |
| F9. Buena imagen institucional frente a los agentes con quien interactúa. | D9. Falta de programas permanentes de capacitación e innovación para el personal técnicos de la institución |
| F10. Personal con experiencia en materia de viticultura | D10. Limitados recursos financieros para cumplir su misión. |

Análisis externo:

- a. Determina los factores estratégicos del entorno
- b. Identifica las oportunidades y amenazas
- c. Analiza el entorno económico y no económico (político, legal, sociocultural, demográfico y global)
- d. Analiza la evolución de mercados
- e. Analiza comparativamente productos de la competencia
- f. Analiza el desarrollo tecnológico
- g. Analiza los sistemas de información y comunicación.

El análisis del ambiente externo de INUVA se concentra en evaluar los factores económicos, políticos, sociales, medioambientales y legales que pueden tener impactos negativos en la organización (amenazas), o que pueden representar oportunidades. En términos esquemático el análisis externo se resume de la siguiente manera:

Gráfica No.6



Cuadro No. 2: Resumen Análisis FODA

| VARIABLES EXTERNAS | |
|--|--|
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| 01. Apoyo presupuestario del Gobierno Central | A1. Limitaciones en el apoyo presupuestario del Gobierno Central. |
| 02. Auge y expansión de la producción de uva en diferentes zonas del país. | A2. Caída del crecimiento y la estabilidad macroeconómica. |
| 03. Estabilidad política, social y macroeconómica del país. | A3. Aumento de las importaciones |
| 04. Posibilidad de expansión de los servicios y asistencia técnica. | A4. Cambio climático y fenómenos atmosféricos |
| 05. Diversificación de la oferta asistencia técnica. | A.5 Plagas |
| 06. Diversificación de la producción de uva. | A.6 Falta de sistemas de riego y poco suministro de agua |
| 07. Posibilidades de ampliación del mercado de la uva y sus derivados. | A.7 No lograr innovaciones que incrementen el volumen de producción y la productividad de las plantaciones |
| 08. Apertura a mercados internacionales | |
| 09. Conseguir alianzas estratégicas para cooperación técnica para diversificar el producto | |
| Conseguir mejores condiciones para comercializar el vino a través del Estado | |

HACIA LA RENOVACIÓN INSTITUCIONAL DEL INUVA 2025-2028

Después de completado el análisis situacional y el FODA, los equipos de trabajo del INUVA procedieron a redefinir y reformular la misión institucional, procurando que la razón de ser de la institución se reenfoque de cara a una renovación institucional que contribuya al relanzamiento de la organización.

El ejercicio de introspección del análisis situacional y del FODA permitió hacer los cuestionamientos de: ¿Quiénes somos como institución pública?, ¿Cuáles son nuestras obligaciones y responsabilidades, ¿qué hacemos, para quienes trabajamos y qué impactos, y resultados finales esperamos?

Pese a las deficiencias que pudieron identificarse en la Ley 27-98, la redefinición de la misión y la visión del INUVA se fundamentó en dicha legislación, muy específicamente en su Considerando cuarto en el que se establece que: *“resulta imperativo la existencia de un organismo especializado que brinde a los productores asistencia técnica en materia de suelos, variedades de uvas, tecnología de conservación, construcción y operación de espacios refrigerados para el manejo postcosecha, procesamiento e industrialización de las uvas”*.

Como se señaló en el numeral 3.2.3, luego de revisadas la misión y visión adoptadas en el PEI 2021-2024, los equipos de INUVA consensuaron mantener para el PEI 2025-2028 la misión institucional vigente desde el año 2021.

4.1 Misión 2025-2028:

Diseñar e implementar políticas de apoyo al desarrollo del sector vitivinícola nacional de acuerdo con los planes generales del sector agrícola, brindando asistencia técnica y aportando capacitación y transferencias de tecnologías a los productores de uva y de sus derivados, a los fines de que estos aprovechen las oportunidades de negocios en el mercado local e internacional y contribuyan a la generación de empleos productivos y de divisas al mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones rurales del país.

Agotado el proceso de revisar y reafirmar de manera participativa para qué existe el INUVA, qué debemos hacer como institución, a quiénes debemos brindar nuestros servicios y que impactos y resultados aspiramos a lograr, se decidió mantener la visión institucional vigente en el anterior PEI 2021-2024.

4.2 Visión 2025-2028:

Un sector vitivinícola eficiente, competitivo, innovador y emprendedor, que aporte a la economía dominicana, ofertando productos de excelente calidad, y que sea generador de oportunidades, beneficios económicos y sociales para los productores y consumidores.

4.3 Renovando Nuestros Principios y Valores Institucionales:

Los principios y valores de cualquier organización, empresa o institución resumen la conducta ética y el conjunto de creencias y convicciones que guían y orientan las acciones de cualquier conglomerado humano en el ámbito de sus actuaciones. Los principios y valores condicionan la toma de decisiones, la relación con nuestros clientes y relacionados, al tiempo que nos definen y diferencian frente a nuestros similares. En línea con la misión y visión definidas y asumidas se redimensionaron los principios y valores guías del INUVA 2025-2028, los cuales se resumen a continuación:

4.4 Definición Operativa de los Valores del INUVA:

Valores Éticos: Respeto, transparencia, honestidad, compromiso con la palabra empeñada con nuestros usuarios, clientes y beneficiarios.

Compromiso con el usuario: conciencia del personal a todos los niveles de la importancia capital de cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado, empatizando con los usuarios de nuestros servicios.

Calidad y eficiencia: capacidad del personal para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con los mayores estándares existentes en la prestación de los servicios.

Excelencia operacional: integran las ventajas competitivas con las características de calidad, eficiencia y eficacia de la institución; es ser excelente, ágil y confiable en sus procesos

Responsabilidad Social: el INUVA tiene el compromiso como institución, de asumir roles protagónicos y de beneficios con su entorno social, con el medio ambiente en que se desenvuelve y con su personal y asociados.

Innovación: acción de cambio que supone una novedad, y que se refiere a modificar elementos ya existentes en la institución con el fin de mejorarlos.

Un plan estratégico tiene que orientarse con estrategias de largo plazo, determinar los resultados que se quieren alcanzar estableciendo metas para la institución que guíen las acciones y los esfuerzos de cara al futuro. Estas metas pueden fijarse para el corto, mediano y largo plazo por medio de tareas a lo largo del periodo del plan. De manera lógica, el plan estratégico define una visión de lo que aspiramos llegar a ser; pero para la concreción de la visión es necesario fijar y definir un conjunto de ejes estratégicos los cuales trazan la ruta hacia lo que queremos lograr. Los ejes estratégicos constituyen la orientación para la acción de los actores principales de cualquier organización.

El Plan Estratégico del Instituto de la Uva (INUVA) se fundamenta en ejes estratégicos y estrategias clave que orientarán su desarrollo y consolidación como organismo rector del sector vitícola en la República Dominicana. Estos ejes responden a los desafíos y oportunidades del sector, garantizando una gestión eficiente, sostenible e innovadora.

A través de estrategias alineadas con las políticas nacionales de planificación y desarrollo agrícola, INUVA busca fortalecer la producción vitícola, mejorar la competitividad, impulsar la investigación y la transferencia de tecnología, así como fomentar la sostenibilidad ambiental y el acceso a mercados. La implementación de estas estrategias permitirá consolidar el crecimiento del sector, promover el desarrollo de los productores y contribuir al posicionamiento de la uva dominicana en el mercado nacional.

EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2025-2028 PARA LA RENOVACIÓN

5.1 Ejes Estratégicos del PEI INUVA 2025-2028:

Cuadro No. 3

| EJES ESTRATÉGICOS | OBJETIVOS PLANTEADOS |
|---|--|
| 1. Desarrollo y Mejoramiento Productivo. | Objetivo: Incrementar la productividad y calidad del cultivo de uva en el país. |
| 2. Agregación de Valor y Acceso a Mercado | Objetivo: Impulsar la transformación de la uva en productos con valor agregado y fortalecer la comercialización |
| 3. Financiamiento y Seguro. | Objetivo: Mejorar el acceso al financiamiento y cobertura de riesgos para los productores de uva. |
| 4. Capacitación y Transferencia de Conocimientos. | Objetivo: Fortalecer la formación técnica y la transferencia de conocimientos en viticultura y enología |
| 5. Estructura Organizacional, Recursos Humanos y Clima Laboral. | Objetivo: Modernizar la estructura organizativa y mejorar el ambiente laboral del INUVA |
| 6. . Infraestructura y Equipamiento | Objetivo: Dotar al INUVA de infraestructura y equipamiento adecuado para la producción e investigación. |
| 7. Políticas, Gestión Administrativa y Financiera. | Objetivo: Optimizar la gestión administrativa y financiera del INUVA. |
| 8. Alineación con Mecanismos Nacionales de Planificación y Planes del Sector Agrícola. | Objetivo: Integrar el desarrollo del sector vitivinícola en las estrategias nacionales. |

| EJES ESTRATÉGICOS | OBJETIVOS PLANTEADOS |
|--|--|
| 9. Diseño e Implementación de un Plan Estratégico Institucional | Objetivo: Establecer un plan estratégico que guíe el crecimiento del INUVA |
| 10. Creación de Mecanismos de Seguimiento y Evaluación | Objetivo: Monitorear y evaluar el impacto de las estrategias implementadas. |

5.2 Matrices del PEI-2025-2028:

Cuadro No. 4

| Eje Estratégico | Estrategias | Indicadores | Meta |
|---|--|--|---|
| 1. Desarrollo y Mejoramiento Productivo | <ul style="list-style-type: none"> - Implementar prácticas agrícolas sostenibles y uso de tecnologías avanzadas. - Mejorar la eficiencia en el uso del agua y manejo del suelo. | <ul style="list-style-type: none"> - Incremento del área sembrada - Rendimiento promedio por tarea (Lib./tarea). | <ul style="list-style-type: none"> 25% 20% |
| 2. Agregación de Valor y Acceso a Mercado | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar líneas de producción para vino, jugos, pasas, etc. - Facilitar certificaciones de calidad y cumplimiento de normas. - Ampliar canales de distribución y exportación. | <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de productos derivados desarrollados. - Se incrementa el volumen de uvas y derivados comercializados en el mercado. - Número de productores con certificación de calidad. | <ul style="list-style-type: none"> 3 25% 30% |
| 3. Financiamiento y Seguro | <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la creación de un fondo especializado para el financiamiento del sector. - Gestionar el acceso de los productores de mecanismos de transferencia de riesgo ante riesgos climatológicos. | <ul style="list-style-type: none"> - Incremento del número de productores con acceso a financiamiento. - Incremento número de productores con seguros agrícolas. | <ul style="list-style-type: none"> 50% 30% |
| 4. Capacitación y Transferencia de Conocimientos | <ul style="list-style-type: none"> - Implementar programas de capacitación para productores. - Establecer alianzas con universidades y centros de investigación. - Fomentar la adopción de nuevas tecnologías de producción. | <ul style="list-style-type: none"> - Número de productores capacitados que aplican prácticas en sus predios. - Numero de acuerdos firmados. - Porcentaje de productores que adoptan nuevas tecnologías. | <ul style="list-style-type: none"> 40% 3 30% |
| 5. Estructura Organizacional, Recursos Humanos y Clima Laboral | <ul style="list-style-type: none"> - Optimizar los procesos administrativos y operativos. - Implementar un sistema de gestión del desempeño. - Fomentar un ambiente laboral inclusivo y productivo. | <ul style="list-style-type: none"> - Puestos establecidos de la estructura organizacional aprobada. - Grado de satisfacción laboral (%). - Tasa de retención del personal (%). | <ul style="list-style-type: none"> 70% 80% 85% |

| Eje Estratégico | Estrategias | Indicadores | Meta |
|---|---|--|--------------------------------------|
| 6. Infraestructura y Equipamiento | <ul style="list-style-type: none"> - Construir, mejorar y/o equipar para la producción, laboratorios y centros de procesamiento. - Mejorar los sistemas de almacenamiento y distribución. | <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de infraestructuras construidas o mejoradas. - Incrementada la capacidad de almacenamiento instalada. | <p>4</p> <p>20%</p> |
| 7. Políticas, Gestión Administrativa y Financiera | <ul style="list-style-type: none"> - Actualizar los manuales de organización y funciones. - Implementar herramientas de gestión financiera y transparencia. - Mejorar la eficiencia en la ejecución presupuestaria. | <ul style="list-style-type: none"> - Se reduce el tiempo promedio de procesamiento de trámites administrativos. - Grado de ejecución del presupuesto (%). - Mejora el posicionamiento de INUVA en el sistema de monitoreo de la administración pública. | <p>40%</p> <p>90%</p> <p>40%</p> |
| 8. Alineación con Mecanismos Nacionales de Planificación y Planes del Sector Agrícola. | <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar acciones con el Ministerio de Agricultura y otras entidades. - Asegurar la alineación del INUVA con planes nacionales de desarrollo agrícola. | <ul style="list-style-type: none"> - Número de programas alineados con planes nacionales. - Cantidad de acuerdos interinstitucionales firmados. | <p>8</p> <p>4</p> |
| 9. Diseño e Implementación de un Plan Estratégico Institucional. | <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y actualizar periódicamente el Plan Estratégico. - Definir metas y acciones alineadas con la visión institucional. - Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación. | <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de un Plan Estratégico actualizado. - Cumplimiento de metas estratégicas (%). - Frecuencia de evaluaciones realizadas. | <p>1</p> <p>90%</p> <p>Semestral</p> |
| 10. Creación de Mecanismos de Seguimiento y Evaluación. | <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de informes de seguimiento y evaluación generados. - Recomendaciones de los informes de seguimiento. | <ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia de informes de seguimiento generados. - % de recomendaciones implementadas. | <p>Semestral</p> <p>85%</p> |

5.2 Mecanismos Nacionales y Sectoriales con los cuales se alinea y se articula el PEI-2025-2028 del INUVA:

El Plan Estratégico del Instituto de la Uva (INUVA) se alinea con los mecanismos nacionales y sectoriales de planificación para garantizar su coherencia con las políticas de desarrollo agropecuario y productivo del país. Esta vinculación permite fortalecer la coordinación con entidades gubernamentales y actores del sector vitícola, asegurando que las estrategias implementadas contribuyan al desarrollo sostenible, la modernización del sector y el cumplimiento de los objetivos nacionales de crecimiento agrícola.

El presente Plan del INUVA se articula con los planes y estrategias establecidos tanto en la Estrategia Nacional de Desarrollo como con el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

Mecanismos Nacionales de Planificación:

A. Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (END 2030).

1. Primer Eje: Estado Social Democrático de Derecho.
 - o Objetivo General: 1.1. Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados.
 - ✓ Objetivo Específico: 1.1.1 Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados.
2. Segundo Eje: Sociedad con Igualdad de Derechos y Oportunidades.
 - o Objetivo General 2.3: Igualdad de derechos y oportunidades.
 - ✓ Objetivo Específico: 2.3.1 Elevar el capital humano y social y las oportunidades económicas para la población en condiciones de pobreza.
 - ✓ Objetivo Específico: 2.3.2 Reducir la disparidad urbano-rural e interregional en el acceso a servicios y oportunidades económicas.
3. Tercer Eje, que procura una Economía Sostenible, Integradora y Competitiva.
 - o Objetivo General 3.1. Economía articulada, innovadora y ambientalmente sostenible.
 - ✓ Objetivo Específico: 3.1.1 Elevar la eficiencia, capacidad de inversión y productividad de las MIPYME.
 - ✓ Objetivo 3.1.2 Elevar la productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental y financiera de las cadenas agroproductivas.
4. Cuarto Eje: Una sociedad con cultura de producción y consumo sostenibles.
 - o Objetivo General 4.1 Manejo sostenible del medio ambiente.
 - ✓ Objetivo Específico: 4.1.2 Promover la producción y el consumo sostenibles.

- ✓ Objetivo Específico: 4.1.4 Gestionar el recurso agua de manera eficiente y sostenible.
- ✓ Objetivo Específico: 4.3.1 Reducir la vulnerabilidad, avanzar en la adaptación a los efectos del cambio climático.

B. Plan Plurianual del Sector Público (PPSP):

5. Política 11. Población rural y el desarrollo agropecuario y pesquero.
6. Política 24. La sostenibilidad ambiental y el cambio climático en un país insular.
7. Política 25. Implementar la política nacional de producción y consumo sostenibles.
8. Política 30. Gestión por Resultados.

C. Plan Estratégico Sectorial Agropecuario:

9. EJE 1: Modernización y Fortalecimiento del Sector Agropecuario.
 - o Objetivo Específico: Mejorar la infraestructura y adecuar la estructura organizacional de las instituciones del Sector Público Agropecuario.
 - o Objetivo Específico: Elevar la capacidad y calidad de la gestión de los organismos del Sector Público Agropecuario.
10. Eje 2: Aumento de la Oferta de Alimentos de Origen Agrícola y Pecuario.
 - o Objetivo Específico: Apoyar al productor para que introduzca mejoras en el proceso productivo.
 - o Objetivo Específico: Fortalecer los servicios de asistencia técnica y capacitación a técnicos y productores.
 - o Objetivo Específico: Impulsar la investigación, innovación y transferencia de tecnología.
 - o Objetivo Específico: Desarrollar servicios financieros de fácil acceso que permitan la capitalización de los productores.
11. Eje 3: Elevar la competitividad del Sector Agropecuario.
 - o Objetivo Específico: Fortalecer los eslabones de las cadenas de valor.
 - o Objetivo Específico: Promover la asociatividad y elevar la capacidad de gestión empresarial de organizaciones de productores.
 - o Objetivo Específico: Ofrecer servicios de sanidad e inocuidad de manera eficaz, efectiva y oportuno.
 - o Objetivo Específico: Apoyar la comercialización de productos agropecuarios.
12. Eje 4: Desarrollo de la Infraestructura y Servicios en el Medio Rural.
 - o Objetivo Específico: Generar obras de infraestructura y servicios que estimulan la producción.
13. Eje 6: Impulsar Prácticas de Sostenibilidad Ambiental y Resiliencia al Cambio Climático.

- o Objetivo Específico: Impulsar las buenas prácticas agrícolas y ganaderas, el uso eficiente de los suelos y el agua.
- o Objetivo Específico: Capacitar a los productores para gestionar el riesgo agropecuario y la vulnerabilidad de la agropecuaria, a los desastres climáticos.

- o Objetivo Específico: Impulsar las buenas prácticas agrícolas y ganaderas, el uso eficiente de los suelos y el agua.
- o Objetivo Específico: Capacitar a los productores para gestionar el riesgo agropecuario y la vulnerabilidad de la agropecuaria, a los desastres climáticos.

6.1 Conclusiones:

- a. El **Plan Estratégico Institucional 2025-2028 del Instituto Nacional de la Uva (INUVA)** representa una herramienta clave para consolidar el crecimiento y modernización del sector vitivinícola en la República Dominicana. A lo largo de sus 27 años de existencia, el INUVA ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de la producción de uva. Sin embargo, los desafíos actuales y las oportunidades existentes exigen una actualización de su marco estratégico que le permita evolucionar y responder a las necesidades del sector.
- b. Con la implementación de este **PEI 2025-2028**, el **INUVA** reafirma su compromiso de mejorar la productividad, fomentar la agregación de valor y fortalecer el acceso a los mercados, garantizando el desarrollo sostenible del sector vitivinícola. La alineación con los objetivos de planificación nacional, junto con la capacitación, la innovación tecnológica y el acceso a recursos, permitirá que la institución asuma un rol protagónico como **ente rector** del sector, impulsando su crecimiento y competitividad.
- c. El **fortalecimiento del capital humano** mediante la capacitación y la transferencia de conocimientos asegura que los productores y técnicos cuenten con herramientas para mejorar sus prácticas agrícolas y de comercialización. La promoción de la **sostenibilidad y el respeto al medio ambiente** garantiza que el crecimiento del sector se lleve a cabo con un enfoque ecológico, preservando los recursos naturales y la sostenibilidad medioambiental. La promoción de mecanismos que promuevan el acceso al financiamiento y mecanismos de transferencia de riesgo como el seguro agrícola permitirá reducir la vulnerabilidad de los productores ante riesgos climáticos.
- d. Otro aspecto fundamental en el plan es promover una **gestión administrativa y financiera eficiente**, asegurando que el INUVA opere con transparencia, optimización de recursos y alineación con las normativas nacionales. La implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación garantizará que las estrategias definidas generen los impactos esperados y permitan realizar los ajustes necesarios para mejorar continuamente la gestión institucional.
- e. El presente **PEI 2025-2028** constituye la hoja para el fortalecimiento del INUVA en los próximos años, asegurando su evolución hacia una institución más sólida, innovadora y orientada a resultados. Con el mismo la institución se posiciona como un motor clave en la transformación del sector, impulsando el reconocimiento de la uva dominicana y contribuyendo al desarrollo sostenible del país.

6.2 Recomendaciones:

- a. Promover que las direcciones técnicas y administrativa/financiera, junto con sus respectivas divisiones, cuenten con profesionales especializados, con experiencia y habilidades adecuadas para garantizar la eficiencia operativa de la organización y una toma de decisiones oportuna. Además, hay que asegurar que los roles y funciones de dichas direcciones y divisiones estén alineados con los ejes estratégicos establecidos en el Plan.
- b. Impulsar la creación de mecanismos de financiamiento accesibles para pequeños y medianos productores, con tasas preferenciales y condiciones ajustadas a su dinámica productiva. Además, promover programas que faciliten la transferencia de los riesgos inherentes al sector, especialmente los derivados de eventos climáticos, a través de la implementación de seguros y fondos de garantías.
- c. Fomentar la investigación y el desarrollo de variedades de uva adaptadas a las condiciones locales mediante alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación, con el fin de proporcionar a los pequeños y medianos productores acceso a material genético mejorado, más resistente y productivo.
- d. Impulsar la agregación de valor y la transformación de la uva en productos de mayor valor agregado, como estrategia para permitir a los productores diversificar sus fuentes de ingresos y aumentar el número de empleos generados por el sector.
- e. Crear y desarrollar un programa de formación continua dirigido a técnicos, productores y microempresarios del sector en viticultura, enología y gestión de agronegocios. Además, promover alianzas con universidades y organismos internacionales para facilitar intercambios de conocimientos y mejores prácticas en el sector.

1. **Ossorio, Alfredo.** Planeamiento Estratégicos. Instituto de Nacional de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 2003.
2. **Ministerio de Económica, Planificación y Desarrollo.** La Planificación Institucional, Guía Metodológica para definir la producción institucional y su relación con los objetivos de política. 2011.
3. **Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland.** Administración Estratégica: Teoría y casos, 18ª edición, Editora Mc Graw Hill, México, 2012.
4. **Ponce Talancón, H.** *“La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organización productivas y sociales”* en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006.
5. Matus, Carlos. Política, planificación y gobierno. ILPES, 1987.
6. Matus, Carlos. Planificación de situaciones. México, Fondo de Cultura Económica, 1980.
7. Ley 498-06 de Planificación e Inversión de la República Dominicana.
8. Ley 1-12 de Estrategia Nacional de Desarrollo, República Dominicana.
9. Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2021-2024
10. Plan Nacional Plurianual de Inversión Pública 2025-2028

El PEI del INUVA 2025 - 2028 fue facilitado por la firma BRALPA, SRL bajo la coordinación de los consultores:

Ramiro R. Carrasco
Nelson A. Suarez
Manuel E. Sena

