Asistencia Técnica para la

Formulación del Plan Estratégico Institucional del Instituto del Tabaco de la República Dominicana (INTABACO)

Presentada a
Instituto del Tabaco de la República Dominicana (INTABACO)

Consultores
Leivan Díaz
Ángela Malagón

Santiago, República Dominicana
Mayo 2025

Índice

Índice de tablas y gráficos

Tabla No. 1 - Leyes y decretos relativos a INTABACO……11
Tabla No. 2 - Áreas temáticas de las atribuciones de INTABACO……12
Tabla No. 3 - Precio promedio de venta y valor generado por variedades-año 2022……..18
Tabla No. 4 - Participación de las exportaciones de tabaco y derivados en el país……19
Tabla No. 5 - Principales exportadores mundiales de cigarros, 2023……21
Tabla No. 6 - Estadísticas de exportaciones de tabaco y sus derivados……22
Tabla No. 7 - Mapa de Actores involucrados en prioridades asumidas por INTABACO……25
Tabla No. 8 - Proyección de recaudaciones y asignaciones a INTABACO……30
Tabla No. 9 - Proyección de las asignaciones presupuestarias de INTABACO……30
Tabla No. 10 - Precios en el mercado caja de cigarrillos……31
Tabla No. 11 - Cantidad de cigarrillos incautados/impacto en los ingresos de Intabaco……32
Tabla No. 12 - Participación y precios de variedades de tabaco en el mercado local……34
Tabla No. 13 - Árbol de problemas de INTABACO……36
Tabla No. 14 - Matriz FODA INTABACO 2025……37
Tabla No. 15 - Árbol de objetivos……41
Gráfico No. 1 - Evolución de las exportaciones de tabaco y sus derivados……20

Índice de contenido

Información de la institución 4
Presentación 5
I. Introducción 6
1.1 Contexto 6
1.2 Objetivos de la asistencia técnica 6
1.2.1 Objetivo General 6
1.2.2 Objetivos Específicos 6
1.3 Resultados esperados 7
1.4 Metodología 7
1.4.1 Lecciones aprendidas y aspectos a considerar 9
1.4.2 Limitaciones para la realización de esta asistencia técnica 9
II. INTABACO: Informaciones generales 11
2.1 Marco normativo asociado a INTABACO 11
2.2 Atribuciones de INTABACO 12
III. Diagnóstico contextual: sector tabacalero y PEI INTABACO 2019-2024 16
3.1 Antecedentes históricos del tabaco en República Dominicana 16
3.2 Adopción, análisis y priorización de los problemas 17
3.3 Contribución de la institución a las prioridades de la gestión y atención a demandas 25
IV. Diagnóstico institucional 25
4.1 Actores públicos, privados y de la sociedad civil involucrados en las prioridades asumidas por la institución con respecto a su análisis 25
4.2 Nivel de relacionamiento que debe alcanzarse para la implementación de la planificación 27

4.3 Principales desafíos de INTABACO para el impulso del desarrollo del sector 28
4.3.1 Financiación de INTABACO 28
4.3.3 Mejora en la situación de productores de tabaco en el país 32
4.3.4 Impulso de procesos de certificación de calidad y denominaciones de origen del Tabaco Dominicano 35
4.4 Árbol de problemas 36
4.5 Análisis FODA 38
4.6 Árbol de Objetivos 41
V. Marco estratégico institucional 43
5.1 Concordancia de este PEI INTABACO 2025-2030 con la política nacional de desarrollo e inversión pública 43
5.2 Misión 45
5.3 Visión 45
5.4 Valores 45
5.5 Estrategias institucionales 45
5.6 Ejes estratégicos 47
5.7 Matriz de resultados (Ver Anexo 1) 47
5.8 Matriz de producción estratégica (Ver Anexo 2) 47
VI. Plan Estratégico Institucional INTABACO 2025-2030 48
6.1 Ejes estratégicos y objetivos generales 48
VII. Documentos consultados 65
VIII. Anexos 67

Plan Estratégico Institucional del Instituto del Tabaco de la República Dominicana (INTABACO) 2025-2028

Información de la institución

Contacto:
Autopista Joaquín Balaguer, Quinigua, Villa González, Santiago, R.D.
Tel. 809-580-0038
Correo electrónico: info@intabaco.gob.do
RNC 4-02-00198-8

Coordinación Formulación del Plan:
Yeraldin Vásquez – Directora de Planificación y Desarrollo Institucional

Asistencia técnica para la formulación de Plan Estratégico Institucional
Leivan Díaz
Ángela Malagón

Villa González, junio de 2025

Presentación

I. Introducción

1.1 Contexto

El Instituto del Tabaco de la República Dominicana (INTABACO) es una entidad creada mediante la Ley No. 5961 del 15 de junio de 1962 con sede en la provincia Santiago con el objetivo de *mantener la producción de tabaco dominicano y de proteger los intereses de todos los integrantes del sector tabacalero nacional.* Sus atribuciones están legalmente consignadas en el artículo 7 de la Ley 34-18, del 20 de agosto del 2018, las cuales ejecuta mediante la implementación de una diversidad de programas orientados al acompañamiento y eficientización de la producción de tabaco a nivel nacional, así como de la consecución de sus planes estratégicos institucionales[1].

En el año 2013 se gestó la iniciativa de formular el primer plan estratégico institucional de la entidad que se denominó Plan Estratégico del Sector Tabacalero 2014-2018; el cual fue evaluado para dar paso al Plan Estratégico del Sector Tabacalero 2019-2024. Por tanto, la culminación del horizonte temporal del segundo plan estratégico de la institución, marca el hito del proceso de evaluación y formulación del nuevo plan estratégico que defina el rumbo de esta institución en su acompañamiento al sector tabacalero nacional.

Considerando estos importantes antecedentes en materia de planificación estratégica del accionar de la entidad, en el marco de esta asistencia técnica se realizó una evaluación participativa de dicho plan estratégico y de las funciones que, conforme el marco legal, le dan razón de ser a esta entidad; todo bajo un ejercicio participativo orientado a fomentar la reflexión sobre los niveles de alcance de los resultados planteados, la identificación de los nuevos desafíos que enfrenta la institución y el sector tabacalero dominicano, el sentir de los diversos actores involucrados en la producción y comercialización de este rubro en el país, y el levantamiento de propuestas de acciones que se concretizarán en la formulación del nuevo Plan Estratégico del Sector Tabacalero Dominicano, tema de la presente asistencia técnica.

1.2 Objetivos de la asistencia técnica

1.2.1 Objetivo General: Formular el nuevo Plan Estratégico del Sector Tabacalero Dominicano de forma participativa, garantizando su coherencia con los instrumentos de planificación estratégica del desarrollo nacional, a partir de un análisis de situación de la entidad y del sector que la misma acompaña y representa.

1.2.2 Objetivos Específicos:

[11] Las informaciones contenidas en este párrafo introductorio fueron tomadas del Plan Estratégico del Sector Tabacalero 2019-2024, consultado en el mes de octubre 2024 en el portal de INTABACO para los fines de elaboración de esta propuesta de asistencia técnica. https://www.intabaco.gob.do/transparencia/index.php/plan-estrategico-de-la-institucion/plan-estrategico

1.2.2.1 Determinar el nivel de avance en el cumplimiento de los objetivos y los resultados esperados del Plan Estratégico vigente y en período de conclusión, a partir de la socialización de criterios de evaluación y elementos de análisis consensuados con los directivos de la entidad.

1.2.2.2 Acompañar a INTABACO en su proceso de formulación del plan estratégico institucional a partir del análisis situacional actual del sector que representa y de la evaluación de su plan estratégico vigente.

1.3 Resultados esperados

Como resultado final de esta asistencia técnica se entregará un informe final en formato impreso y digital contentivo de los resultados de la evaluación del Plan Estratégico del Sector Tabacalero 2019-2024, del análisis situacional de la entidad y del sector, y del documento íntegro del nuevo Plan Estratégico del Sector Tabacalero Dominicano 2025-2028.

1.4 Metodología

La consecución de los resultados se alcanzó mediante la implementación de una metodología participativa que contempló la interacción directa con los diferentes grupos de actores con los que INTABACO sostiene relaciones en el ejercicio y cumplimiento de sus funciones y misión institucional, tanto directivos, técnicos, beneficiarios, entre otros. Asimismo, se tomaron en consideración los conocimientos acumulados y disponibles en documentación oficial de la institución y de otros documentos oficiales disponibles procurando enriquecer el análisis de la realidad del sector tabacalero.

La metodología diseñada para la consecución de esta metodología es directamente participativa, con el interés de que los resultados que finalmente se presenten en el documento final sean un reflejo fiel de las necesidades, políticas, estrategias y requerimientos del sector, de los distintos actores que lo representan, y de la realidad institucional.

Sin embargo, en este sentido, los talleres participativos no se realizaron en totalidad debido, por un lado, a la complejidad de hacer coincidir las agendas de los miembros de los comités consultivo y directivo de INTABACO, por las responsabilidades propias de estos actores; y, por otro lado, a la dificultad de convocar actores del sector productivo con representación nacional debido a la distancia. Asimismo, los tiempos de los que disponen los equipos de trabajo son restringidos, lo cual limitó la duración de los talleres y encuentros realizados.

En este orden, se trató de cubrir la participación con el ejercicio de completivo de los instrumentos de levantamiento de información que se presentan como anexos a este documento, para lo cual el equipo de la Dirección de Planificación fue un aliado estratégico en la gestión de esta tarea.

Para el cumplimiento de esta propuesta se plantearon las siguientes fases metodológicas:

Fase I. Preparación

- Socialización de la propuesta técnica y acuerdos metodológicos con el equipo coordinador de INTABACO.
- Elaboración y discusión del plan de trabajo.
- Firma de contrato de consultoría.
- Designación de un enlace coordinador entre INTABACO y el equipo de consultoría.
- Compilación, lectura y revisión de documentación de referencia.
- Revisión, lectura y análisis de documentación de referencia
- Preparación y discusión de los instrumentos de recolección de información.
- Calendarización detallada de encuentros y logística de levantamiento de información.

Fase 2. Diagnóstico institucional y análisis de situación del sector tabacalero

- Implementación de la estrategia definida para el levantamiento de información, lo cual incluyó la realización de 2 grupos focales con los directivos de INTABACO, un grupo focal con productores del sector; análisis de información bibliográfica y documental y aplicación de instrumentos de levantamiento de información, tanto a directivos como a productores y miembros del Comité Técnico Consultivo. Asimismo, se realizaron entrevistas en profundidad al señor Iván Hernández, Director Ejecutivo; así como al Ing. Tirso Ramírez, del Departamento de Investigación.
- Realización de Taller de Diagnóstico Institucional Participativo.
- Procesamiento, análisis y validación de la información recopilada; así como del borrador de Plan Estratégico INTABACO 2025-2028.
- Elaboración y validación de matriz FODA preliminar.
- Implementación de ajustes al documento de Diagnóstico y FODA Preliminar y elaboración de documento final de evaluación, diagnóstico estratégico institucional y análisis situacional del sector tabacalero dominicano.

Fase 3. Planificación estratégica

- Levantamiento y análisis de insumos para redacción de elementos estratégicos del Plan e identificación de acciones.
- Elaboración y validación interna de propuestas de enunciados de elementos estratégicos del Plan y Plan Estratégico Institucional Preliminar.
- Implementación de ajustes al documento preliminar del plan y elaboración del documento final de Plan Estratégico Institucional.
- Coordinación con equipo técnico de INTABACO para revisión de ajustes y validación de avances.

Fase 4. Conclusión

- Finalización formulación del Plan Estratégico Institucional INTABACO y Sector Tabacalero 2025-2028.
- Presentación de resultados finales.

1.4.1 Lecciones aprendidas y aspectos a considerar

- Alto nivel de compromiso con la calidad del proceso: Se destaca de esta experiencia que, un alto nivel de compromiso de los equipos técnicos de la propia entidad, en una modalidad de formulación participativa de un PEI institucional, es imprescindible para el éxito de los procesos. En ese sentido, se aplaude el compromiso asumido por el equipo del área de planificación y directores de departamentales de INTABACO para estos fines.

- Experiencia e identificación con la temática de trabajo: Como resultado de esta consultoría se destaca el alto grado de experiencia, conocimiento y dominio de los técnicos de INTABACO, así como el nivel de compromiso y pasión que demuestran con su trabajo, y su apertura para la mejora continua y la búsqueda de aspectos en los que dicha mejora se pueda materializar.

- Se considera importante destacar el grado de identificación, compromiso y pasión que demostraron los directores de área acerca de su trabajo, de su rol y del liderazgo que debe tener la institución en el sector, así como la claridad acerca de la labor que a cada una de las áreas corresponde como parte de la meta general de la entidad. Por lo que, una de las lecciones aprendidas de este proceso, y que se considera como un hallazgo vital para la promoción de la implementación de este PEI 2025-2028, es que el grado de identificación, compromiso y pasión de los equipos directivos y técnicos de INTABACO son un elemento clave para la promoción del alcance exitoso del rol que a esta entidad se le ha conferido.

- Por otro lado, se destaca la importancia de la articulación de todos los actores involucrados en los diferentes niveles consultivo, directivo, y técnico; por lo que se propone la implementación de acciones frecuentes que articulen estos actores y les permitan la definición conjunta de estrategias para una mejor implementación de lo planificado, así como para la identificación de la necesidad de ajustes conforme a situaciones coyunturales que puedan presentarse en el transcurso del alcance temporal de este instrumento de planificación.

1.4.2 Limitaciones para la realización de esta asistencia técnica

Para la realización de esta asistencia técnica, conforme la metodología propuesta, se presentaron las siguientes limitaciones:

- Limitada información: a pesar de que el sector tabaquero representa aproximadamente un 1% del PIB y un 10% de las exportaciones de la República Dominicana, y considerarse un sector prioritario para la política económica y de desarrollo del país, reconocido así en el discurso del Presidente Luis Abinader de rendición de cuentas al país en febrero 2025, no se dispone de estudios que, realizados a profundidad y de manera oficial, establezcan la realidad del sector, sus potencialidades, desafíos, limitaciones y oportunidades, las condiciones de mercado, la interacción y niveles de negociación de los diferentes actores

que tienen incidencia en dicho sector, los roles de cada uno de estos, las ventajas competitivas de la República Dominicana, entre otras.

Asimismo, no se ha identificado la existencia de recursos que faciliten la construcción histórica rápida del sector y su comportamiento en el transcurso de las décadas, las fluctuaciones en el mercado y las transiciones de roles de los actores involucrados en la toma de decisiones de dicho sector. Tampoco se dispone de un recurso de esta naturaleza que sistematice el accionar histórico de INTABACO como entidad que regula la producción del tabaco en el país.

Esto representó una limitación en tanto que no se dispone de un alcance temporal suficiente para alcanzar esos niveles de profundidad histórica que enriquecerían el análisis y permitirían identificar áreas de mejora en base al comportamiento histórico, en el lapso de los 4 meses de una asistencia técnica de esta naturaleza, además de que no es esa la finalidad de la misma.

- Limitada implementación de los elementos participativos contemplados en la metodología, independientemente de que la metodología contemplaba la realización de grupos focales y entrevistas con cada uno de los actores claves en el sector tabacalero dominicano, con el objetivo de conocer la realidad del mismo desde diferentes ámbitos, además de levantar las expectativas y percepción que se tiene de INTABACO como ente regulador, la participación de los actores fue un tanto restringida.

  Se trabajó de manera participativa con el equipo de directivos de áreas al interior de la entidad; sin embargo, la participación, aunque fue muy rica en sus argumentos, fue muy limitada en asistencia y en representación territorial.

  Asimismo, el equipo de planificación sugirió que las entrevistas en profundidad y la participación de otros actores en los niveles de toma de decisión se sustituyeran por la aplicación de los instrumentos de levantamiento de información diseñados y completados por estos, en consideración a la dificultad de concertar agendas para la realización de encuentros presenciales o virtuales, debido a las ocupaciones propias de las personalidades que conforman dichos niveles dentro de la institución; situación que se comprende.

II. INTABACO: Informaciones generales

2.1 Marco normativo asociado a INTABACO

El Instituto del Tabaco de la República Dominicana (INTABACO) fue creado el 15 de junio de 1962 como una entidad autónoma y descentralizada, mediante la Ley Núm. 5961. Sin embargo, a finales de ese mismo año, esta ley fue modificada para transformar a INTABACO en un organismo centralizado bajo la dependencia de la entonces Secretaría de Estado de Agricultura (SEA), hoy Ministerio de Agricultura.

En 1964, la Ley Núm. 5961 fue derogada, y los fondos que administraba el Instituto fueron transferidos a la SEA. Durante sus dos primeras décadas de existencia, INTABACO experimentó una serie de cambios legales que afectaron su estructura y funcionamiento. Entre las principales disposiciones emitidas en este período destacan la Ley Núm. 179 del 15 de junio de 1962; la Ley Núm. 6026 del 10 de septiembre de 1962; la Ley Núm. 6159 del 29 de enero de 1963; la Ley Núm. 6209 del 25 de febrero de 1963; y la Ley Núm. 190 del 16 de marzo de 1964. Estos cambios culminaron en 1978, cuando INTABACO fue reducido a un departamento dentro de la Secretaría de Estado de Agricultura.

Posteriormente, el 27 de septiembre de 2001, con la aprobación de la Ley Núm. 165-01, el Congreso Nacional restituyó la personalidad jurídica de INTABACO, restableciéndolo como un organismo descentralizado del Estado, encargado de definir y dirigir la política tabacalera de la República Dominicana. Finalmente, en 2018, mediante la Ley Núm. 34-18, se llevó a cabo una nueva reforma institucional con el propósito de establecer políticas orientadas a regular, modernizar y promover el desarrollo de la producción tabacalera en el país.

Tabla No. 1
Leyes y decretos relativos a INTABACO

Leyes y decretos	Año
Ley 5961 que crea el Instituto del Tabaco de la Republica Dominicana	15/06/1962
Ley 6026 que dispone que el Instituto del Tabaco de la Republica Dominicana funcione como un organismo dependiente de la Secretaría de Estado de Agricultura	10/09/1962
Decreto 2499 que designa el día 15 de junio de cada año, como "día del tabaco"	12/06/1981
Ley 165-01 que otorga personalidad jurídica al Instituto del Tabaco de la Republica Dominicana (INTABACO).	18/10/2001
Ley 34-18 que reforma el instituto del Tabaco (INTABACO). Deroga las leyes números 5961 del 1962 y 165-01.	20/08/2018
Ley 341-22 que declara al tabaco y al cigarro dominicano como patrimonio cultural de la República Dominicana	28/07/2022

Fuente: Elaboración propia a partir de la búsqueda de información para los fines de esta consultoría

2.2 Atribuciones de INTABACO

La Ley 34-18, en su artículo 7, confiere a INTABACO un conjunto de 36 atribuciones orientadas a diversas temáticas. Durante los ejercicios propios del diagnóstico se solicitó a los productores y a los directores de áreas técnicas que priorizaran las distintas atribuciones mediante una ponderación. Los productores consideraron de prioridad 1 un total de 25 atribuciones; mientras que los técnicos y directores priorizaron un número de 3 atribuciones como prioridad 1; 12m de prioridad 2; y, 19, con prioridad 3.

Este ejercicio se realizó a partir de una ponderación en escala de Likert, siendo que entre las opciones de grados de prioridad estratégica del 1 al 5, 1 es la más baja prioridad estratégica y 5 es la mayor prioridad estratégica. En este orden, cada uno de los encuestados marcaba el nivel de prioridad que consideraba prudente a partir de su percepción y experiencia. Mientras que, para la sistematización, se realizó una ponderación a partir de la valoración de cada una de estas opciones de respuesta, multiplicando la cantidad de respuestas de cada una por el mismo valor numérico que representan y luego sacando el promedio entre la cantidad total de respuestas de cada opción. Las atribuciones agrupadas en prioridad 1 fueron las que obtuvieron una valoración promediada de 4 ó 5; las de prioridad 2, valoradas con un 3; y las de prioridad 3, valoradas con una prioridad estratégica de 2 ó 1 (este ejercicio puede observarse de manera íntegra en los anexos).

Tabla No. 2
Áreas temáticas de las atribuciones de INTABACO organizadas por grupos de prioridad

Grado de prioridad	ÁREAS TEMÁTICAS PRIORIZADAS	
	Directivos y técnicos	**Productores**
1	*Protección a las obtenciones de vegetales *Entrenamiento de carácter técnico permanente a los productores * Asistencia técnica y logística a zonas productoras de tabaco en riesgo fitosanitario y otros	*Estabilidad del sector tabacalero *Competitividad *Obtención de variedades de tabaco *Mejoramiento estructuras curado *Producción competitiva tabaco para capa *Organización y fortalecimiento de asociaciones de productores *Ser titular de marcas de certificación *Registro de indicaciones geográficas y/o denominaciones de origen *Entrenamiento de carácter técnico permanente a los productores *Asistencia técnica y logística a zonas productoras de tabaco en riesgo fitosanitario y otros *Recopilación y difusión de

		información de mercados internacionales, regulaciones y normativas *Apoyo a productores afectados por exclusión de zonas de producción *Certificación de semillas *Suministro de insumos y materiales *Transferencia de tecnología *Programas de capacitación Procesos de consecución de marcas de certificación y denominación de origen *Relaciones y coordinación con las instituciones públicas y privadas *Promoción de estudios especializados y capacitación técnica para profesionales *Afiliación con asociaciones nacionales e internacionales relativos al tabaco *Promoción de las inversiones del sector y apoyo a cambios tecnológicos *Recolección, procesamiento y difusión de datos estadísticos *Cumplimiento de leyes y decretos del sector *Facilitación de interrelación de productores, procesadores y manufactureros
2	*Estabilidad del sector *Competitividad *Obtención de variedades de tabaco *Organización y fortalecimiento de asociaciones de productores *Apoyo a productores afectados por la exclusión de zonas de producción Apoyo a productores en suministro de insumos y materiales *Ejecución de programas de capacitación sobre innovaciones tecnológicas y otros *Mantenimiento de relaciones y coordinación con instituciones	*Determinación época de siembra *Certificación de fincas *Estudios de zonificación *Construcción de infraestructuras de invernaderos y casas de curado *Innovaciones tecnológicas y económicas en el cultivo del tabaco *Fortalecimiento de organizaciones de productores *Mantenimiento de programas de prevención y control fitosanitario *Coordinación con organismos oficiales relacionados con el sector *Regulación de la clasificación de la

	públicas y privadas *Estudios especializados y capacitación técnica para profesionales *Apoyo a investigación y transferencia de tecnología *Recolección, procesamiento y difusión de datos estadísticos *Cumplimiento de leyes y decretos propios del sector *Facilitación de interrelación de productores, procesadores y manufactureros	hoja de tabaco según estándares internacionales *Mejoramiento condiciones y calidad de vida de los productores y sus familias
3	*Mejoramiento estructuras de curado *Incentivo de producción competitiva de tabaco para capa *Titulación de marcas de certificación *Registro de indicaciones geográficas y/o denominaciones de origen *Recopilación y divulgación de informaciones de mercados internacionales, regulaciones y normativas *Determinación de la época de siembra *Certificación de semillas de tabaco *Certificación de fincas *Zonificación para relocalizar *Facilitación de la construcción de infraestructuras, invernaderos y casas de curado *Innovaciones tecnológicas y económicas *Transferencia de tecnología a los productores *Fortalecimiento de organizaciones de productores *Mantenimiento de programas de prevención y control fitosanitario *Coordinación con organismos oficiales en temas de regulación sanitaria e inocuidad	*Protección a las obtenciones vegetales

	*Consecución de marcas de certificación y denominación de origen *Afiliación a asociaciones nacionales e internacionales del sector tabacalero *Mejoramiento de condiciones y calidad de vida de productores y sus familias *Promoción de inversiones en el sector	

Fuente: Instrumentos de diagnóstico aplicados para la recolección de información para los fines de esta consultoría

III. Diagnóstico contextual: sector tabacalero y PEI INTABACO 2019-2024

3.1 Antecedentes históricos del tabaco en República Dominicana

El tabaco, cuyo nombre científico es *Nicotiana tabacum*, tiene su origen en la zona andina, entre lo que hoy se encuentran establecidos los países de Ecuador y Perú, según investigaciones antropológicas y estudios referidos al tema. Se estima que los primeros cultivos de tabaco datan de al menos tres mil años antes de Cristo. Para el momento de la colonización europea, el consumo de tabaco ya se encontraba ampliamente extendido en gran parte de América. Se destaca que los colonizadores observaron con asombro que el tabaco no solo se fumaba, sino que también se aspiraba por la nariz, se masticaba, se ingería, se bebía y se aplicaba sobre el cuerpo.

> "Tomaban el aliento y humo para sí una y dos y tres y mas vezes hasta que quedaban sin sentido gran espacio o adormidos de un grande y muy pesado sueño (...) E aquel instrumento con que toman el humo llaman los Indios Tabaco, y no a la yerva o sueño que les toma. Pero esta yerva tenían los indios por cosa muy preciada y la crían en las haciendas y heredamientos de sus amos ( ) porque dicen que cuando dejan de trabajar y toman el tabaco, se les quiñpta el cansancio. Sé que algunos cristianos lo usan, en especial algunos que están tocados por el mal de las bubas, porque dicen los tales que aquel tiempo que están así transportados no sienten los dolores de su enfermedad."
>
> Cronistas españoles Fernández Oviedo y De las Casas

De acuerdo a las crónicas de la época el hábito de fumar se popularizó rápidamente y, para el siglo XVI, había sido adoptado por todas las clases sociales. Entre los sectores más elevados predominaba el uso de la pipa, mientras que entre las clases populares era más común el consumo de rollos de hojas de tabaco, considerados precursores del cigarro puro.

Con el tiempo, la rápida expansión del consumo de tabaco llevó a los gobiernos a reconocer su potencial como fuente de ingresos. El incremento en la demanda impulsó un crecimiento en la producción y comercialización, lo que motivó la transición de métodos artesanales a procesos industriales. De esta manera, comenzó a configurarse un comercio internacional en torno al tabaco.

En el caso de la isla de Santo Domingo, al igual que otras colonias del nuevo mundo encontraron en el tabaco una de sus principales fuentes de recursos económicas. No obstante, la inestabilidad política en Europa durante los siglos XVII y XVIII impactó negativamente la economía de la isla de Santo Domingo, afectando de manera directa su producción y comercialización, junto con la madera y las pieles. A lo largo de la época colonial y tras múltiples agresiones de potencias extranjeras, así como la dominación haitiana, la falta de estabilidad impidió el desarrollo sostenido de la isla. Durante el siglo XVII, las despoblaciones

ordenadas por Osorio y las restricciones impuestas por la corona agravaron la crisis tabacalera, aunque el contrabando permitió cierta continuidad. Posteriormente, en el siglo XVIII, se creó una factoría de tabaco que revitalizó la producción, hasta que las guerras europeas y el Tratado de Basilea volvieron a provocar una caída significativa.

Tras la independencia haitiana, el cultivo del tabaco experimentó un notable auge, impulsado por nuevas necesidades económicas, pero también surgieron tensiones internas que desembocaron en el movimiento independentista de 1844. A partir de la independencia dominicana, el tabaco consolidó su importancia en el Cibao, con una producción familiar y artesanal que favoreció una distribución más equitativa de la riqueza. La actividad tabacalera fortaleció a los sectores que formarían lo que algunos intelectuales como Pedro Francisco Bonó denominó “la pequeña burguesía nacional”, la cual tuvo un rol protagónico en movimientos como la Restauración. El mismo resaltó la influencia del tabaco en el desarrollo económico y social, considerándolo un motor de la pequeña agricultura y base de la democracia incipiente en el país.

A finales del siglo XIX y principios del XX, el tabaco formaba parte de la vida nacional, siendo durante este período cuando surgieron importantes fábricas como La Aurora (1903), la Compañía Anónima Tabacalera (1914) y El Gallo, consolidando la industria tabaquera en el país. Aunque, para la década de los 60´s la República Dominicana no era aún un exportador relevante de puros, escenario que cambió sustancialmente tras la revolución cubana, con la instalación de marcas extranjeras en el país que introdujeron nuevas técnicas, mezclas y estándares de calidad, impulsadas también por el auge del turismo. Inicialmente, la producción de estas marcas se destinaba exclusivamente a la exportación, pero con el tiempo también llegaron al mercado nacional.

Es, por tanto, a partir de esta década, cuando la entrada de capital y conocimiento extranjero revitaliza el sector, llevando al país a convertirse, en 1994, en el mayor exportador mundial de cigarros hechos a mano, superando por primera vez a Cuba. Este auge impulsó el desarrollo económico de múltiples regiones, fortaleció una cultura tabaquera propia y promovió nuevas investigaciones para la producción local de capas, augurando un futuro prometedor para el tabaco dominicano en los mercados internacionales.

3.2 Adopción, análisis y priorización de los problemas

El sector tabacalero representa una de las principales actividades económicas agroindustriales de la República Dominicana, con una alta incidencia en la generación de empleo que además cuenta con un importante dinamismo en la exportación de productos terminados además de que ha mostrado un incipiente crecimiento en la captación de inversión nacional y extranjera.

Según datos de INTABACO correspondientes al año 2022, la cadena productiva del tabaco generó aproximadamente 112,000 empleos directos, de los cuales 54,750 se concentraron en labores agrícolas a nivel de finca. La superficie cultivada totalizó 109,683 tareas, equivalentes al 1.35% de la superficie agrícola nacional. Al desglosar esta cifra entre las distintas variedades se

destacó la siembra de tabaco tipo Havanensis (59.59%), seguida de variedades de olor (13.74%), criollo (11.51%), andullo (9.96%) y capa (5.20%). Esta distribución refleja tanto las condiciones agroecológicas como las demandas del mercado internacional, particularmente de la industria del cigarro premium.

Tabla No. 3
Precio promedio de venta y valor generado por variedades-año 2022

Variedad	Quintales vendidos	Valor generado en RD$
Havanensis	143,596	1,163,127,600
Olor	36,211	318,656,800
Criollo	26,407	112,889,925
Andullo	18,113	166,639,600
Capa	14,753	287,683,500
Subtotal	239,080	2,048,997,425
Flete y comisión del mercado		119,540,000
Total		**2,168,537,425**

Fuente: Datos de INTABACO – Boletín estadístico año 2022

La producción total alcanzó los 239,080 quintales, con un valor de comercialización estimado en RD$2,168.5 millones, equivalentes a US$36.1 millones al tipo de cambio promedio de 60:1. Este monto representa un 2.7% del total exportado por el país en tabaco y sus derivados en el año 2024 (US$1,340.3 millones). Esta brecha evidencia la limitada participación del tabaco en rama en el comercio exterior frente al peso creciente de la transformación industrial, lo que exige del INTABACO un rol más activo en el aseguramiento de la calidad, la trazabilidad y la integración de los productores a esquemas de valor agregado.

En la fase de transformación industrial, los indicadores son aún más significativos. Para el año 2023, el sector de zonas francas vinculado al tabaco generó 42,458 empleos, representando el 21.4% del total del empleo formal en zonas francas (155,576). Estas plazas laborales fueron generadas por 152 empresas, equivalentes al 18.5% del total de empresas acogidas al régimen de zonas francas.

Las exportaciones de este segmento alcanzaron los US$1,206.1 millones durante el 2023, lo que representa el 15.2% del total exportado por las zonas francas ese año. Cabe señalar que el 93.4% de estas empresas están localizadas en la región norte, con una alta concentración en los parques industriales de Santiago (14,048 empleos), La Romana (4,424) y Tamboril (2,417). La inversión acumulada en infraestructura y equipamiento en el sector tabacalero en zonas francas establecidas en el país se estimó en US$1,678.5 millones, destacándose las inversiones realizadas en los parques de Santiago (31.3% del total), La Romana (26%) y Tamboril (14%).

Desde una perspectiva macroeconómica, las exportaciones de tabaco y sus derivados representaron en 2023 el 9.33% del total exportado por la República Dominicana, con una

contribución sustancial del 10.71% al PIB nacional que generaron las exportaciones totales realizadas desde el país.

Tabla No. 4
Participación de las exportaciones de tabaco y derivados en el país

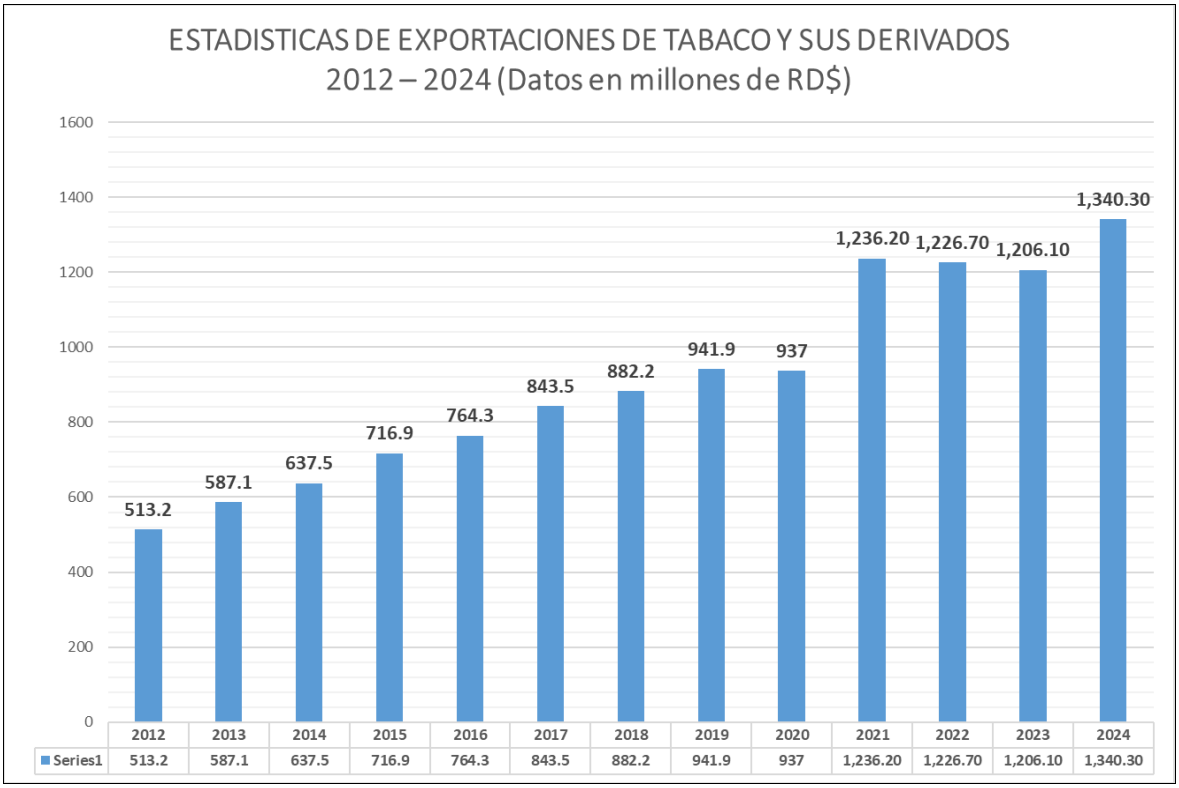
Años	Exportaciones totales (en US$)	Exportaciones % PIB	Exportaciones tabaco y derivados	Participación del tabaco en las exportaciones totales
2023	12,931.9	10.71	1,206.10	9.33
2022	13,750.2	12.09	1,226.70	8.92
2021	12,486.6	13.14	1,236.20	9.90
2020	10,301.9	13.09	937.00	9.10
2019	11,192.7	12.54	941.90	8.42
2018	10,638.1	12.51	882.20	8.29
2017	10,134.6	12.80	843.50	8.32
2016	9,839.6	13.01	764.30	7.77
2015	9,441.8	13.29	716.90	7.59
2014	9,898.9	14.76	637.50	6.44
2013	9,651.1	15.41	587.10	6.08
2012	9,069.1	14.97	513.20	5.66

Fuente: Datos del portal del Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (Pro Dominicana) de Datos macro https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones/republica-dominicana

Entre los años 2012 y 2023, las exportaciones totales de la República Dominicana experimentaron un crecimiento significativo, pasando de US$9,069.1 millones de dólares en 2012 a US$12,931.9 millones en 2023. Sin embargo, el peso relativo de estas exportaciones en el Producto Interno Bruto (PIB) ha mostrado una tendencia decreciente desde 2013, cuando alcanzó un 15.41 %, hasta situarse en 10.71 % en 2023.

Por otra parte, en lo que respecta al tabaco y sus derivados, las exportaciones aumentaron de US$513.2 millones en 2012 a US$1,206.1 millones en 2023, lo que evidencia un crecimiento constante del sector, mostrando un incremento paulatino en cuanto a su participación en las exportaciones totales del país hacia el año 2023 de un 39.33%, respecto a lo reflejado en el año 2012. Estos datos reflejan tanto la expansión de las exportaciones tabacaleras como su consolidación como uno de los principales rubros de exportación del país, dentro de un contexto de diversificación de la oferta exportadora nacional. Los datos de exportación por partidas arancelarias entre 2012 y 2024 muestran que los cigarros “puros” y cigarritos “puritos” que contienen tabaco han sido, con amplia diferencia, el principal rubro exportado del sector tabacalero de la República Dominicana, acumulando un total de US$9,874.1 millones de dólares en el período analizado, lo que representa más del 83 % del valor total exportado (US$11,833.5 millones).

Gráfico No. 1
Evolución de las exportaciones de tabaco y sus derivados (2012-2024)



Fuente: Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (Pro Dominicana)

Le siguen, aunque en proporciones mucho menores, el tabaco parcialmente desvenado o desnervado sin elaborar (US$613.4 millones) y el tabaco sin desvenar o desnervar (US$789.8 millones). Otros productos, como el tabaco homogeneizado, el de mascar y el rapé, muestran una presencia marginal pero creciente en ciertos años, reflejando una incipiente diversificación de productos. Este crecimiento sostenido de las exportaciones tabacaleras, especialmente de cigarros, consolida al tabaco como un componente clave de la oferta exportadora nacional, con un desempeño particularmente dinámico a partir del año 2020.

En lo concerniente a la participación de la República Dominicana en el mercado de exportaciones mundiales de cigarros “puros hechos a mano”, el país se ha posicionado como el primer exportador, seguido en la región por Nicaragua, Cuba y Honduras, además de ser el principal suplidor de cigarros en el mercado de Estados Unidos.

Tabla No. 5
Principales exportadores mundiales de cigarros, 2023
Valores en US$ millones

Exportadores	2019	2020	2021	2022	2023
Mundo	2,588	2,676	3,003	3,013	3,291
República Dominicana	788	787	1,047	1,008	1,032
Nicaragua	221	262	355	404	425
Bélgica	327	322	388	389	384
Cuba	258	226	193	218	349
Alemania	206	212	354	270	329
Honduras	10	111	17	No data	142
España	82	89	110	102	135
Hong Kong, China	72	61	76	57	85
Indonesia	72	84	86	57	58
Hungría	55	61	55	51	53
Polonia	24	37	41	33	45
Chipre	43	31	40	32	41
Italia	16	17	21	21	30
Estados Unidos	40	33	24	14	17

Fuente: Trademap y Aduanas México. https://www.trademap.org/Index.aspx

Tabla No. 6
Estadísticas de exportaciones de tabaco y sus derivados
2012 – 2024 (Datos en millones de RD$)

PARTIDA ARANCELARIA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Tabaco, sin desvenar o desnervar	23.9	33.8	34,9	35.9	29.6	34.0	29.8	31.0	23.6	71.7	141.3	113.0	186.4	**789.8**
Tabaco, total o parcialmente desvenado o desnervado pero sin elaborar de otro modo	52.0	27.3	32.5	29.2	44.0	51.4	61.8	58.3	63.4	69.1	44.2	25.8	53.9	**613.4**
Desperdicios de tabaco	1.4	1.0	1.4	1.6	1.6	1.5	0.9	1.4	0.8	2.3	1.7	1.8	1.2	**19.3**
Cigarros "puros", incl. despuntados y cigarritos "puritos", que contengan tabaco	405.2	496.9	540.4	619.8	650.2	713.5	737.5	788.9	787.6	1,047,2	1,006.4	1,024.6	1,055.4	**9,874,1**
Cigarrillos que contengan tabaco	5.8	5.7	3.4	3.3	5.9	6.3	2.6	13.4	6.9	5.9	5.0	4.3	6.9	**76.1**
Cigarros "puros", incl. despuntados, cigarritos "puritos" y cigarrillos, exclusivamente	0.07	0.009	2.3	2.4	0.003	0.009	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	-	**5.,2**

de ...														
Los demás tabacos y sucedáneos del tabaco, elaborados; tabaco «homogeneizado» o «reconstituido»; ...	0.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**0.3**
Tabaco de pipa (excluido sin tabaco. Vea la nota de subpartida)	0.1	0.1	-	0.0	0.0	0.0	0.05	0.04	0.06	0.0	-	0.04	0.2	**0.7**
Tabaco para fumar, incluso con sucedáneos de tabaco en cualquier proporción (sin agua, tabaco ...	0.1	0.0	-	-	-	-	0.07	-	-	0.7	0.03	0.09	0.2	**1.2**
Tabaco "homogeneizado" o "reconstituido", obtenido por aglomeración de escamillas procedentes	20.9	21.3	21.9	23.5	31.1	27.9	32.3	30.5	31.0	28.5	21.7	19.4	17.5	**328.1**

Tabaco de mascar, rapé y demás tabacos y sucedáneos del tabaco, elaborados; polvo, extractos ...	2.9	0.5	0.3	0.8	1.5	8.5	16.8	17.9	23.2	10.6	6.1	16.5	18.2	**124.5**
Los demás, que contengan nicotina:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.2	0.09	**0.3**
TOTAL	**513.2**	**587.1**	**637.5**	**716.9**	**764.3**	**843.5**	**882.2**	**941.9**	**937.0**	**1,236.2**	**1,226.7**	**1,206.1**	**1,340.3**	**11,833.5**

Fuente: Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana y Dirección General de Aduanas (DGA) - Cifras

3.3 Contribución de la institución a las prioridades de la gestión y atención a demandas

Entre los aportes más destacados de INTABACO a los diferentes actores del sector tabacalero dominicano se mencionan la importancia del rol de investigación y análisis para las nuevas variedades de tabaco, la calidad de las semillas, los avances en materia de trazabilidad, el acompañamiento técnico a los productores de manera continua, el trabajo continuo en favor de la calidad del tabaco dominicano.

Asimismo, se citan los aportes en facilitación de insumos de fertilización adecuados y materiales para la construcción y/o mejoramiento de casas de curado que se le proporcionan a los productores a precios considerables. Asimismo, el desarrollo de acuerdos interinstitucionales en temas como normativas y regulación de calidad, la investigación y la capacitación continua de jóvenes para garantizar la continuidad de los procesos, son otras de las estrategias implementadas por INTABACO en beneficio del sector.

IV. Diagnóstico institucional

Para la realización del diagnóstico de INTABACO, una de las informaciones claves es la estructura de actores y entidades con las que dicha entidad se relaciona de manera directa e indirecta en el ejercicio de sus funciones. Este análisis presentó como resultados el hecho de que la estructura institucional se encuentra determinada por la Ley 34-18; así como, también, los acuerdos interinstitucionales que, en materia de normativas y capacitación de población joven, desarrolla INTABACO al momento de la consultoría. A continuación, se presenta la estructura de actores relacionados con el quehacer de esta entidad.

4.1 Actores públicos, privados y de la sociedad civil involucrados en las prioridades asumidas por la institución con respecto a su análisis

El mapa de los actores con los cuales INTABACO se relaciona de manera directa en el ejercicio de sus funciones está conformado por los directivos de la entidad, el Consejo Ejecutivo, el Comité Técnico Consultivo, y otros actores con roles preponderantes en el sector tabacalero dominicano.

Tabla No. 7

Mapa de Actores involucrados en las prioridades asumidas por INTABACO con respecto a su análisis

Directivos INTABACO Responsables de la gestión operativa y técnica del Instituto	**Consejo Ejecutivo** Órgano deliberativo y normativo del sector, compuesto por representantes institucionales y sectoriales.	**Comité técnico consultivo** Integrado por los titulares de las direcciones del INTABACO	**Otros actores**

• Director Ejecutivo (designado por decreto del Poder Ejecutivo a partir de una terna presentada por el Ministro de Agricultura)
• Dirección de Planificación y Desarrollo
• Departamento de Recursos Humanos
• Dirección Administrativa y Financiera
• División de Acceso a la Información
• Dirección Agrícola
  ○ Departamento de Extensión Agrícola
  ○ Departamento de Producción
  ○ Departamento de Investigación
• Dirección Industrial
• Dirección Comercial
• Dirección Jurídica
	1. Ministro de Agricultura (Presidente)
	2. Ministro de Industria y Comercio
	3. Ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales
	4. Ministro de Turismo
	5. Director General de la Dirección General de Aduanas (DGA)
	6. Director del Centro de Exportación e Inversión (ProDominicana/CEI-RD)
	7. Representante de productores de tabaco Burley y Rubio
	8. Representante de productores de tabaco Negro
	9. Representante de la Asociación de Productores de Cigarros de la República Dominicana (PROCIGAR)
	10. Representante de la Asociación de Exportadores de Tabaco
	11. Representante de los fabricantes de cigarrillos
	12. Director General de INTABACO (Secretario, con voz pero sin voto)
		• Titular de la Dirección de Planificación y Desarrollo
		• Titular de la Dirección Administrativa y Financiera
		• Titular de la Dirección Agrícola
		• Titular de la Dirección Industrial
		• Titular de la Dirección Comercial
		• Titular de la Dirección Jurídica
			• Asociación de Productores de Cigarros de la República Dominicana (PROCIGAR)
			• Hendrik Kelner
			• UNIVERSAL INETAB-KAUBECK SRL
			• QUESADA CIGARS
			• Tabacalera de García SAS
			• Productores de tabaco

Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley 34-18

De estos actores que se relacionan de manera directa con INTABACO y que forman parte de su estructura conforme la ley, se citan el Ministerio de Agricultura, en tanto que INTABACO está adscrito a dicho ministerio; así como el Ministerio de Industria y Comercio, que ha sido nombrado órgano rector del sector tabacalero dominicano; por lo tanto, son dos sectoriales con las que debe trabajar de manera directa. Asimismo, se encuentra también la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), y la Dirección General de Aduanas (DGA), en tanto INTABACO emite certificaciones de no objeción y es el ente regulador del sector, quien tiene bajo su responsabilidad la garantía de cumplimiento de las normativas y estándares internacionales de la producción de tabaco y de los requisitos a cumplir para su exportación y para la importación de materia prima. Asimismo, se relaciona de manera directa con los actores y empresas miembros del sector industrial del tabaco en materia de cumplimiento de las regulaciones, así como emisión de certificaciones y permisos de operación.

Por otro lado, de manera indirecta se relaciona también con el Ministerio de Medio Ambiente, en cuanto el uso sostenible del suelo y las estrategias y políticas de prevención de impacto ambiental de los cultivos y de adaptación al cambio climático. Asimismo, INTABACO se relaciona también con universidades e institutos de investigación en temas de desarrollo científico, tecnificación agrícola, variedades resistentes, prácticas agrícolas sostenibles, entre otros. Entre las universidades, se relaciona de manera más activa con la Universidad ISA.

Hay otros actores con los que no existe una relación en sí misma, pero cuyas determinaciones pueden ser limitantes al crecimiento del sector, y estas son las relativas a la salud y a la corriente que promueve que el tabaco y los productos derivados del mismo son perjudiciales a la salud y no deberían consumirse. Entre estos se mencionan el Ministerio de Salud Pública y la Organización Mundial de la Salud.

4.2 Nivel de relacionamiento que debe alcanzarse para la implementación de la planificación

En el acápite anterior se abordó el tema de las relaciones interinstitucionales de INTABACO con otros actores a partir de sus atribuciones legales y prioridades institucionales. En este acápite se pretende abordar el tema a nivel de la potencialidad existente para la firma de acuerdos y/o el abordaje conjunto de líneas de acción que generen un impacto mayor y un efecto multiplicador de dicho impacto si se implementan en sinergia.

En este sentido, se mencionan el mismo Ministerio de Industria y Comercio con la implementación del Plan de Relanzamiento del Sector Tabacalero Dominicano; así como el Ministerio de Turismo, en relación al aprovechamiento de la cultura del tabaco, de su historia, y de las costumbres sociales que caracterizan su cultivo como un atractivo turístico, así como del interés de quienes son amantes del cigarro dominicano, para que puedan acercarse a INTABACO y conocer de primera línea los procesos, investigaciones, resultados y muestras de productos finales, actividad que puede generar empoderamiento de la entidad y también beneficios al país en temas turísticos.

4.3 Principales desafíos de INTABACO para el impulso del desarrollo del sector

4.3.1 Financiación de INTABACO

Se destaca que, si bien es cierto la ley 34-18 determina en su artículo 28 que: "El financiamiento de las actividades del INTABACO se cubrirá con la especialización de no menos de un once por ciento (11%) del impuesto selectivo al consumo del tabaco y a los cigarrillos", en el informe explicativo sobre la política presupuestaria del país, elaborado por la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) para el año 2025, al igual que en todos los elaborados desde el año 2019, en las notas explicativas referidas al numeral 11.1 sobre fondos con destinos específicos, en lo concerniente a los fondos transferidos a esta entidad, explica que: "La Ley Núm. 165, de fecha 18 de octubre del 2001, otorga personalidad jurídica al Instituto del Tabaco de la República Dominicana (INTABACO) y establece la asignación de un 8% de los fondos recaudados por el impuesto selectivo al tabaco y a los cigarrillos a dicho instituto. Esta asignación de recursos tiene la finalidad de fomentar el cultivo del tabaco, debido a su importancia social y económica, siendo el único producto rentable para miles de cosecheros minifundistas dominicanos".

En este sentido, es importante acotar que a través de la ley 34-18, en su artículo 35, se derogó la ley 165-01 que otorgaba personalidad jurídica al INTABACO. Tomando en consideración este aspecto, se observa que esta inobservancia pudiera generar que desde DIGEPRES se esté realizando una proyección presupuestaria a favor de la entidad menor a la estipulada en el marco legal vigente, al no tomar en cuenta que desde el año 2018 fue actualizado el marco legal vigente de la entidad.

El análisis de la proyección de recaudaciones por concepto del impuesto selectivo al tabaco y cigarrillos en la República Dominicana entre 2019 y 2025, en contraste con las asignaciones presupuestarias al INTABACO, revela una desconexión persistente entre el marco legal vigente y la práctica presupuestaria. A pesar de lo planteado en la Ley 34-18, en su artículo 28, los datos muestran que entre 2019 y 2025, el porcentaje de asignación osciló entre un mínimo de 6.45% (en 2019) y un máximo de 10.35% (en 2025), sin alcanzar nunca el umbral establecido por el marco legal vigente. Una posible causa de esta distorsión es la persistencia de criterios basados en un marco legal derogado por la Ley 34-18. Se destaca que, incluso las notas explicativas del informe de política presupuestaria de 2025 elaborado por la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) como soporte al presupuesto de la nación del presente año, sigue haciendo referencia a la Ley 165-01.

En este contexto, si se hubiese aplicado el porcentaje mínimo estipulado por la ley 34-18, INTABACO habría recibido asignaciones anuales superiores en todos los años del periodo 2019-2025, alcanzando un total estimado de RD$373.3 millones en 2025, en lugar de los RD$351.3 millones presupuestados. Esta diferencia, aunque aparentemente modesta en los últimos años, representa una acumulación significativa: por ejemplo, en 2019 el déficit fue de RD$209.2

millones, lo que equivale a un recorte de más del 40% respecto a la asignación debida según la normativa vigente.

En términos presupuestarios, si se hubiera respetado el mínimo del 11% estipulado por la Ley 34-18, INTABACO habría recibido en total más de RD$693 millones adicionales entre 2019 y 2025. Esta contradicción normativa y operativa plantea un desafío para la institucionalidad y la transparencia en la asignación de recursos públicos, además de que habría permitido fortalecer los programas de asistencia técnica, certificación de calidad y encadenamientos productivos con la industria tabacalera, beneficiando directamente a miles de pequeños productores. Corregir esta omisión no es solo un asunto legal, sino una prioridad estratégica para la sostenibilidad del sector tabacalero nacional.

Tomando como base el Artículo 29 de la Ley 34-18, que faculta al INTABACO a cobrar tasas por servicios costosos previa aprobación del Consejo Directivo, y considerando las múltiples atribuciones de la institución según el Artículo 7 de dicha ley, se pueden identificar diversos servicios susceptibles de generar ingresos mediante el cobro de tasas. A continuación, se presentan ejemplos concretos y fundamentados:

Posibles servicios sujetos a cobro de tasas por parte del INTABACO:

- Emisión de certificados fitosanitarios y de origen: esto supondría la expedición de certificados fitosanitarios, para la importación y/o de origen para tabaco destinado a mercados internacionales. En este sentido, se considera que estos procesos requieren de coordinación interinstitucional, de la realización de inspecciones técnicas y de la asunción de normativas internacionales.
- Servicios de laboratorio y análisis de calidad: este servicio, muy vinculado a actividades técnicas en las que INTABACO presenta un alto grado de especialización procuraría determinar elementos de calidad en el producto como calidad, humedad o elementos que requiere el tabaco para su posterior certificación.
- Acompañamiento para obtención de denominación de origen y marcas de certificación: este factor, con base legal en los numerales 8, 9 y 27 del artículo 7 de la ley 34-18, implicaría brindar asesoría técnica y jurídica en lo concerniente a al registro del origen geográfico de los productos tabacaleros ya terminados.

Estos servicios, enmarcados en las funciones institucionales de INTABACO, pueden estructurarse con base en normas técnicas y procedimientos estandarizados, garantizando así mayor transparencia, eficiencia y sostenibilidad financiera para la institución.

Tabla No. 8
Presupuesto de la Nación
Proyección de recaudaciones y asignaciones a INTABACO - periodo 2019 al 2025 (valores millones de RD$)

Descripción	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Impuesto Selectivo al Tabaco y los cigarrillos	4,598.6	4,280.0	3,430.9	4,508.0	3,978.2	3,584.0	3,394.3
Estimación de Ingresos Fiscales por entidad recaudadora:							
• DGA	4,194.9	3,902.6	3,048.8	3,918.5	3,397.7	3,050.7	2,806.8
• DGII	403.7	377.5	382.1	589.5	580.6	533.4	587.5
Asignación en el presupuesto de la nación a Intabaco (2019-2025)	**296.6**	**345.0**	**349.5**	**349.2**	**318.3**	**351.8**	**351.3**
Porcentaje de asignación de INTABACO / Proyección de recaudaciones por Impuesto Selectivo al Tabaco y cigarrillos (2019-2025)	6.45%	8.06%	10.19%	7.75%	8.00%	9.82%	10.35%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Presupuestos (DIGEPRES) https://www.digepres.gob.do/presupuesto/gobierno-general-nacional/

Tabla No. 9
Proyección de las asignaciones presupuestarias de Intabaco en base a lo establecido en ley 34-18

Descripción	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Impuesto Selectivo al Tabaco y los cigarrillos	4,598.6	4280.0	3,430.9	4,508.0	3,978.2	3,584.0	3,394.3
Asignación estimada de INTABACO en base a lo establecido en artículo 28 de la ley 34-18 (2019-2025)	505.8	470.8	377.4	495.8	437.6	394.2	373.3
Incremento en la asignación anual de INTABACO en base a lo establecido en artículo 28 de la ley 34-18 (2019-2025)	209.2	125.8	27.9	146.7	119.3	42.4	22.1

Fuente: Elaboración propia en base a ingresos proyectados por DIGEPRES para Impuesto Selectivo al Tabaco y los cigarrillos desde el año 2019 hasta el año 2025.

4.3.2 Disminución en la Incidencia del contrabando de cigarrillos

El comercio ilícito de cigarrillos en la República Dominicana representa una amenaza significativa para la economía del país, además de que incide negativamente en los ingresos de INTABACO. Según diversas estimaciones, aproximadamente el 30% del mercado de cigarrillos está dominado por productos de contrabando, siendo la marca Capital, fabricada en Dubái, la más decomisada. Para ejemplificar este fenómeno se destaca que, al cuantificar las pérdidas fiscales que ha tenido Estado debido a la evasión de impuestos, asociada a los productos ilegales que han sido incautados por la Dirección General de Aduanas (DGA) entre el año 2020 y el 2025, la misma asciende a unos RD$1,542 millones de pesos. En adición, se estima que el contrabando de cigarrillos ha contribuido a una disminución del 61% en el volumen de ventas legales desde 2012, afectando negativamente a la industria tabacalera nacional, con estimaciones que indican que el Estado dejó de percibir alrededor de RD$27,000 millones.

En este contexto, si bien es cierto que las autoridades dominicanas han intensificado sus esfuerzos para combatir este problema mediante operativos de decomiso y destrucción de productos ilegales, el contrabando persiste, alimentado por redes de crimen organizado que utilizan rutas fronterizas y marítimas para introducir productos ilegales. De acuerdo a los datos obtenidos mediante el levantamiento de datos en distintos supermercados del país, para el caso de los productos formales, y en algunos colmados para el caso de los productos "de contrabando" se observa una ventaja comparativa sustancial respecto a los precios de marcas reconocidas de cigarrillos versus los precios que de manera informal se comercializa la marca Capital, para solo ejemplificar un caso.

Tabla No. 10
Precios en el mercado caja de cigarrillos (paquete de 20 unidades)

Marca	Precio (en RD$)
Fresh Ice Marlboro	339.95
Lucky Strike Silver	359.95
Nacional grande	289.95
Marlboro rojo	339.95
Newport 20	359.95
Mykonos Pall Mall	259.00
Capital	125.00-150.00

Fuente: Elaboración propia en base a precios de mercado de las principales marcas de cigarrillos comercializadas en el país y consultas con comerciantes minoristas de la región del Cibao que venden la marca Capital.

Tomando en consideración que los ingresos proyectados en el presupuesto de la nación para ser transferidos al INTABACO se encuentran asociados a los recaudos obtenidos por el impuesto selectivo al consumo de tabaco y a los cigarrillos, si se toma en consideración únicamente los ingresos dejados de percibir respecto al total de cigarrillos incautados desde enero del año 2020 hasta el 31 de marzo del 2025 se estima que pudieran percibirse ingresos adicionales, a favor de INTABACO, de unos RD$169 millones de pesos (11% del valor de todos los cigarrillos incautados desde el año 2020 en pagos de impuestos):

Tabla No. 11
Cantidad de cigarrillos incautados - enero 2020 a marzo 2025 y posible impacto de contrabando de cigarrillos en los ingresos de INTABACO

Clasificación	Unidad de medida	Años						
		2020	2021	2022	2023	2024	2025*	Total
Cigarrillos	Unidades (millones)	77.48	19.05	31.31	50.78	56.87	2.42	**237.89**
Estimación de impuestos	Millones de RD$	393.62	100.63	248.47	358.13	424.25	17.07	**1,542.17**
Ingresos dejados de percibir por INTABACO	Millones de RD$	43.29	11.06	27.33	39.39	46.66	1.87	**169.63**

Fuente: Dirección General de Aduanas (DGA)-marzo 2025. Datos sujetos a rectificación. Datos obtenidos a través de solicitud a la oficina de acceso a la información pública.

A pesar de que la detección y persecución de estos delitos no entran dentro de las competencias de INTABACO, siendo una función de la Dirección General de Aduanas y de los cuerpos de seguridad del Estado, su rol en el ecosistema institucional vinculado al sector tabacalero puede ser clave para fortalecer la coordinación interinstitucional y contribuir a reducir la incidencia de esta práctica.

Es importante señalar que la obtención de mayores recursos, por parte de INTABACO, ya sea a través del incremento de las transferencias del presupuesto de la nación, del cobro de tasas por servicios especializados o por el incremento de los impuestos que capta el Estado a los cigarrillos representa un impulso sustancial a las acciones promueve la entidad en: a) Capacitación, b) Apoyo técnico, c) Dotación de semillas e insumos y, d) Servicios de apoyo a la producción, entre otros aspectos.

4.3.3 Mejora en la situación de productores de tabaco en el país

Si bien es cierto que la República Dominicana ha consolidado un posicionamiento internacional que coloca al país como uno de los principales productores y exportadores de cigarros premium hechos a mano. No obstante, detrás de esta imagen de éxito, los productores de tabaco, en

particular los pequeños y medianos, enfrentan una serie de desafíos estructurales, económicos y ambientales que comprometen su sostenibilidad y participación justa en la cadena de valor tabacalera.

Una de las principales situaciones que plantean los productores consultados radica en las condiciones desfavorables en que estos deben producir y comercializar sus cosechas. Generalmente estos agricultores suelen operar con recursos limitados, sin acceso adecuado a tecnologías modernas (P. ej.: casas de curado), financiamiento formal (a través del Banco Agrícola u otra entidad de intermediación financiera) ni equipos o maquinarias que faciliten la mecanización agrícola.

En lo concerniente a las casas de curado, las cuales representan una evolución de los tradicionales ranchos, estas son cruciales para transformar la hoja verde en un producto final de calidad, otorgándole a tabaco mejores propiedades, principalmente vinculadas al sabor y al aroma. No obstante, su construcción presenta un costo que, de acuerdo a los técnicos de INTABACO, oscila entre RD$600,000 y RD$1 millón de pesos, resultando en la mayoría de los casos una inversión difícil de asumir por la mayoría de los productores locales, muchos de los cuales no cuentan con recursos suficientes ni con la posibilidad de recibir préstamos a tasas preferenciales.

Por otra parte, las labores de siembra y cultivo de tabaco en el país son desempeñadas, en su mayoría, por trabajadores de origen haitiano. Esta fuerza laboral resulta fundamental para el desarrollo de la cadena productiva del tabaco; sin embargo, en muchos casos, estos trabajadores carecen de la documentación necesaria para regularizar su estatus migratorio, generando una situación de incertidumbre entre los agricultores locales. En este contexto, muchos de los productores entrevistados consideran necesario que desde INTABACO se promueva la implementación de tecnologías asociadas al tabaco, tales como sistemas de riego, uso de drones para la aplicación de productos químicos y la disposición de una mayor cantidad de máquinas de arado.

Como resultado de estas limitaciones, muchos productores dependen de intermediarios para financiar la siembra y comercialización de sus cosechas, lo que reduce significativamente sus márgenes de ganancia. Esta situación los coloca en una posición vulnerable dentro de una cadena de valor que, aunque genera riqueza, distribuye los beneficios de manera desigual. Las grandes manufactureras y exportadores, que transforman y venden productos de alto valor en el mercado internacional, son quienes concentran la mayor parte de los ingresos, mientras que los productores en origen obtienen retornos modestos por su labor.

Además, la falta de esquemas asociativos sólidos impide que los agricultores logren economías de escala que les permitan negociar como bloques. En adición la no existencia de certificaciones como Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) o esquemas de trazabilidad, los productores quedan relegados a mercados secundarios o deben vender su producción a menor precio.

Esto perpetúa su exclusión de los beneficios del comercio exterior de tabaco, como se evidencia en las cifras más recientes, mencionadas anteriormente, ya que, solo en el año 2024, la producción total de tabaco en rama alcanzó los 239,080 quintales, con un valor comercial estimado en RD$2,168.5 millones (US$36.1 millones), lo que representó apenas el 2.7% del valor total exportado en tabaco y sus derivados (US$1,340.3 millones). Esta diferencia revela no solo el peso creciente de la transformación industrial, sino también la limitada participación de la producción primaria en los ingresos globales del sector.

Para ejemplificar una de las variables mencionadas previamente, en el caso de algunos productores del país, se destaca que la variedad Havanensis, valorada principalmente para la elaboración de tripa y capote en cigarros premium dominicanos, representa aproximadamente el 60% del mercado local. En contraste, la producción de tabaco tipo Capa, es decir, la hoja destinada a recubrir el cigarro, constituye apenas el 6.15% del total. Dado que el tabaco de capa alcanza en el mercado precios que duplican los de la variedad Havanensis, resulta estratégico para los productores locales implementar acciones orientadas a incrementar su cultivo, diversificando así la oferta y mejorando la rentabilidad del sector.

Tabla No. 12
Participación y precios de variedades de tabaco en el mercado dominicano

Variedad	Participación en el mercado	Precio por quintal
Havanensis	60.10%	8,100
Olor	15.15%	8,800
Criollo	11.00	4,275
Andullo	7.60	9,200
Capa	6.15	19,500

Fuente: Datos de INTABACO – Boletín estadístico año 2022

Por otra parte, a estos elementos se agregan los impactos del cambio climático, reflejadas en las alteraciones de los patrones de lluvia, las sequías prolongadas y otros fenómenos extremos que han afectado directamente la productividad y la calidad de la hoja de tabaco, entre lo que se destaca la incidencia de plagas, de acuerdo a lo planteado por algunos productores. Esto impone una necesidad urgente de adoptar prácticas agrícolas resilientes y tecnologías adaptativas, reto que difícilmente puede ser enfrentado por los productores más pequeños sin el acompañamiento técnico e institucional adecuado.

En adición, existe la posibilidad de que se produzcan presiones regulatorias externas que puedan generar incertidumbre sobre el futuro del mercado del tabaco. Las políticas arancelarias anunciadas por el gobierno de los Estados Unidos (principal receptor de la producción dominicana de cigarro hecho a mano) a un bloque importante de países, entre los que se incluye República Dominicana de un 10% a las exportaciones que tenga como destino ese país podría impactar negativamente a las industrias locales, afectando indirectamente a los productores.

Finalmente, uno de los desafíos más complejos es la falta de relevo generacional, reflejada en que muchos jóvenes no perciben el cultivo del tabaco como una opción de vida atractiva, lo que pone en riesgo la continuidad de la actividad. Esta percepción responde tanto a los bajos márgenes económicos como a la falta de innovación y oportunidades asociadas al campo.

En atención a todos estos aspectos, aunque una proporción significativa de los cigarros premium ensamblados en el país contiene un volumen considerable de tabaco crudo importado, se considera fundamental preservar la sostenibilidad de la producción local a largo plazo**.** Para lograrlo, serán necesarias transformaciones estructurales que promuevan una mayor equidad económica para los productores, además de generar acciones que fortalezcan la capacidad de adaptación de estos al cambio climático, al tiempo en que se fomente desde INTABACO una visión renovada del desarrollo agrícola en la República Dominicana.

4.3.4 Impulso de procesos de certificación de calidad y denominaciones de origen del Tabaco Dominicano

El sector tabacalero del país ha experimentado una transformación notable en las últimas décadas, consolidándose como líder mundial en la manufactura de cigarros premium. Marcas de renombre internacional como Davidoff, Montecristo, Romeo y Julieta, Partagás, H. Upmann y Cohiba han establecido operaciones en el país, motivadas por la alta calidad del tabaco, la estabilidad económica y política, y las condiciones climáticas favorables. Esta evolución ha posicionado a la República Dominicana como referencia global en la producción de cigarros hechos a mano, superando incluso a Cuba en volumen de exportación.

No obstante, uno de los retos estratégicos más relevantes que enfrenta el INTABACO en el marco de sus atribuciones legales es la implementación efectiva de procesos de certificación de calidad y la consolidación de denominaciones de origen (DO) e indicaciones geográficas (IG) para el tabaco dominicano.

Aunque la calidad del tabaco dominicano es ampliamente reconocida, su posicionamiento internacional aún carece de un sistema robusto de certificación y de mecanismos legales vinculantes que garanticen la autenticidad, trazabilidad y diferenciación del producto, como sí ocurre con los "habanos" cubanos, protegidos por denominación de origen. Esta carencia limita el valor agregado del tabaco nacional y reduce su capacidad de competir en segmentos de alto valor del mercado internacional.

La implementación de marcas de certificación DO enfrenta diversos obstáculos para INTABACO, entre ellos: a) lograr una articulación ampliada entre los actores responsables de la propiedad industrial, la producción, la investigación y la comercialización, b) la creación e implementación de normas y procedimientos estandarizados para la certificación de fincas, semillas y procesos de cultivo y manufactura y, c) la necesidad de invertir en capacidades técnicas y tecnológicas para verificar y mantener estándares de calidad exigidos por los mercados globales. Un desafío

adicional lo supone su implementación y apropiación por parte de los principales actores del sistema tabacalero nacional.

4.4 Árbol de problemas

A partir del análisis de los instrumentos de levantamiento de información, grupos focales y entrevistas en profundidad realizados con los distintos actores de INTABACO y del sector tabacalero dominicano, se articula el siguiente esquema de árbol de problemas identificando el problema central y, a partir de él, se identifican 5 causas directas y, cada una con 3 causas indirectas. Asimismo, dicho problema central provoca 3 efectos directos y 2 efectos generales. Estos enunciados describen el estado de situación actual de INTABACO y su impacto en el sector.

Tabla No. 13
Árbol de problemas

Efecto final
Disminución significativa de la competitividad y sostenibilidad del sector tabacalero dominicano.
Efectos indirectos
E.1.1 Pérdida de oportunidades en mercados internacionales frente a competidores mejor organizados E2.1 Menor integración del sector tabacalero en las estrategias nacionales de desarrollo E3.1 Expansión de mercados paralelos y prácticas ilegales E4.1 Aumento de la migración rural-urbana por falta de oportunidades E5.1 Pérdida de identidad cultural y desvalorización del legado histórico E6.1 Pérdida de legitimidad institucional y menor reconocimiento de INTABACO como ente rector.
Efectos del problema principal:
E1. Disminución del impacto en el valor agregado nacional y en la competitividad del sector tabacalero dominicano. E2. Débil contribución del sector tabacalero al desarrollo sostenible del país en el largo plazo. E3. Mayor vulnerabilidad frente a amenazas externas (cambio climático, comercio ilícito, entre otras). E4. Reducción de los ingresos y calidad de vida de los productores. E5. Desarticulación del sector tabacalero y desaprovechamiento de su potencial como patrimonio cultural, turístico y económico. E6. Débil implementación de políticas públicas y planes estratégicos para el desarrollo integral del sector tabacalero
Efectos del problema principal
Problema central:
Limitado impacto ~~de~~ INTABACO en el liderazgo, regulación y consolidación del sector tabacalero y en la mejora del bienestar de los actores del sector.
Causas Directas
1. Débil desarrollo productivo, escasa innovación y limitada sostenibilidad ambiental. 2. Baja competitividad, deficiente calidad y limitado posicionamiento del tabaco

dominicano en los mercados internacionales. 3. Tejido productivo local frágil, con escasa organización y capacidades limitadas. 4. Deficiente gobernanza sectorial, con un marco normativo que presenta limitado cumplimiento y débil coordinación institucional. 5. Insuficiente investigación aplicada, estadísticas sectoriales dispersas y escasa formación técnica especializada. 6. Limitada capacidad institucional de INTABACO para ejercer su rol rector y promover el desarrollo del sector.
Causas indirectas
1.1 Limitada tecnificación del cultivo y deficiencias en infraestructura (curado, riego). 1.2 Escasa adopción de prácticas agrícolas sostenibles. 1.3 No existencia de controles para la prevención y control fitosanitario en zonas productoras 1.5 No existencia de programas de zonificación productiva y determinación técnica de las épocas de siembra 1.6 No existencia de sistema de certificación de semillas de alta calidad 2.1 Escasas inversiones en equipos apropiados y en estructuras eficientes para el curado 2.2 Inexistencia de una denominación de origen del tabaco dominicano. 2.2 Ausencia de un sistema de trazabilidad y estándares de calidad homologados. 2.3 Limitada incidencia en la producción de tabaco para capa 2.4 Limitados espacios de articulación y negociación entre productores y manufactureros 3.1 Poco éxito de experiencias asociativas previas y desconfianza entre productores. 3.2 Capacidades limitadas de negociación y comercialización de la producción y en el manejo de negocios 3.3 Baja inversión en capacitación técnica y relevo generacional. 3.5 Falta de entidades organizadas que gestionen insumos, créditos y comercialización. 4.1 No existencia de estudios de zonificación productiva actualizados 4.2 Débil articulación con centros de investigación y universidades. 4.3 Falta de un sistema estadístico robusto y georreferenciado. 5.1 Escasa articulación entre actores del sector y entidades homologas a nivel internacionales. 5.2 Débil protección frente al comercio ilícito. 5.2 Limitada difusión del sistema de normativas y regulaciones orientadas al garantizar el cumplimiento de estándares internacionales 6.1 Limitado seguimiento a la implementación de los procesos de planificación estratégica y operativa. 6.2 Limitado interés de una parte del personal de INTABACO, en participar en procesos de capacitación técnica. 6.4 Deficiente reconocimiento de INTABACO como ente rector. 6.5 Limitado cumplimiento de la Ley 34-18). 6.5 Condiciones sociales precarias de productores. 6.5 Limitado presupuesto de INTABACO.

Fuente: Elaboración propia para los fines de esta consultoría.

4.5 Análisis FODA

Todo lo presentado previamente, así como los resultados de las entrevistas e instrumentos, permiten elaborar un análisis que presenta de manera rápida, y complementaria al árbol de problemas, la realidad del sector tabacalero dominicano en relación con las funciones y atribuciones de INTABACO en materia de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las dos primeras variables, fortalezas y debilidades, se abordan de manera separada, tanto para el sector en general, como para INTABACO, en particular; mientras que las oportunidades y amenazas, por considerarse de impacto tanto a nivel sectorial como institucional, se presentan para todos.

Tabla No. 14
Matriz FODA INTABACO 2025

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sector tabacalero dominicano	
• El sector tabacalero dispone de mano de obra altamente calificada. • Apertura y continua labor de posicionamiento del sector y su producto en mercados internacionales. • Calidad del producto terminado y de la materia prima. • Historia del tabaco como patrimonio del sector y del país. • Aportes del sector tabacalero nacional al producto interno bruto. • Capacidad del sector manufacturero de sumar valor agregado al producto para posicionarlo como un producto premium en los mercados internacionales.	• Escaso aprovechamiento de aspectos históricos y culturales del sector como atractivo turístico. • Condiciones sociales deprimidas de los productores de tabaco. • Limitado control del beneficio económico de los intermediarios en relación con los beneficios de los productores. • Limitada infraestructura adecuada, especialmente para curado. • Necesidad de capacitación a la mano de obra recolectora para mantener calidad del producto. • Desconocimiento de los detalles del sector a nivel de materia prima y terminación. • No se dispone aún de la denominación de origen dominicano. • Limitada tecnificación del cultivo del tabaco y de la preparación de la tierra. • Limitado conocimiento sobre los cultivos de ciclo corto para los períodos en los que no se cultiva el tabaco. • Experiencias anteriores y fallidas en materia de asociativismo han generado

	escasa confianza de los productores de tabaco en los beneficios de la articulación y consolidación de entidades asociativas. • Inexistencia de entidades asociativas que agrupen a los productores de tabaco limitan las posibilidades de negociación, de acceso a crédito y de gestión de mejores precios de insumos para la producción del rubro. • Limitadas capacidades de financiación de la producción y comercialización del tabaco por parte de los productores del rubro. • Escasa participación de INTABACO en la regulación de los procesos de comercialización de la producción del tabaco. • Inexistencia de políticas económicas y de financiación orientadas al beneficio de los productores del rubro y a la regulación de la comercialización de la producción. • Dispersión y limitada difusión de las estadísticas del sector tabacalero dominicano. • Escasa articulación entre los productores, manufactureros e industriales que conforman el sector tabacalero dominicano para la generación de sinergia y de beneficios comunes. • Deficiencias y limitaciones en la infraestructura de curado y en la innovación y tecnificación en los procesos de cultivo y recolección del tabaco.
INTABACO (Institucionales)	
• Obtención de variedades homogéneas para ofrecerla a los productores. • Fomento de siembra responsable. • Alta calidad técnica y niveles de compromiso de los técnicos de INTABACO y sus áreas directivas. • Especialización de INTABACO en el tema a	• Limitada incidencia de INTABACO en la promoción internacional del tabaco dominicano • Limitado presupuesto de INTABACO para ejercer su rol de rectoría de las políticas públicas del sector • Limitado posicionamiento de INTABACO

escala técnica, especialmente en las áreas de investigación, trazabilidad, y acompañamiento a productores. • Estructura de INTABACO según la Ley 34-18 contempla y articula todos los actores del sector. • Credibilidad institucional y relación de los técnicos de INTABACO con los productores. • Altos estándares de conocimiento técnico y calidad en los procesos de acompañamiento y capacitación a los productores de tabaco en las distintas etapas del proceso de cultivo. • Capacidad de visión estratégica y articulación interinstitucional de los directivos de INTABACO y altos niveles de apertura, escucha y articulación con las distintas áreas técnicas. •	como entidad rectora del rubro • Limitada sistematización de información cartográfica y georreferenciación de las zonas de cultivo y sus especificidades • Limitada injerencia de INTABACO en la protección de la comercialización debido a cambios en la ley • Inexistencia de oficinas de INTABACO en las diferentes zonas en las que se cultiva tabaco ralentiza y dificulta el acompañamiento y las facilidades ofrecidas a los productores. • Limitado aprovechamiento de la estructura de INTABACO conforme la Ley 34-18 para la promoción de alianzas y acuerdos interinstitucionales que potencien las capacidades presupuestarias y de acompañamiento técnico de la entidad en beneficio de los productores y de la competitividad del sector. • Escaso reconocimiento y difusión de buenas prácticas de cultivo y producción de tabaco en el país para el fomento de la innovación y la competitividad. • Limitados avances en la definición de un esquema de trazabilidad del tabaco dominicano. • Limitado reconocimiento y posicionamiento de INTABACO como ente rector y regulador del sector. • Limitada capacidad presupuestaria para la financiación sostenible y efectiva de las funciones que le otorga la Ley 34-18 a INTABACO y para la promoción de la innovación, la competitividad y los altos estándares de calidad del sector.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Interés creciente de los amantes y consumidores del puro dominicano en conocer y disfrutar los aspectos culturales	• Vulnerabilidad climática y limitada adaptabilidad a los efectos del cambio climático.

de su cultivo y producción y su potencialización como atractivo turístico. • Declaración del tabaco como patrimonio cultural dominicano. • Interés de la actual gestión de gobierno en el relanzamiento del tabaco dominicano y existencia de un plan de relanzamiento del sector. • Posicionamiento del puro dominicano en los mercados internacionales y reconocimiento internacional como producto de calidad premium. • Responsabilidad social corporativa de las industrias y empresas que componen el sector y su posible aprovechamiento para la generación de mejoras en la calidad de vida de los productores de tabaco.	• Limitado relevo generacional en el cultivo y producción de tabaco. • Limitadas facilidades crediticias para productores del rubro. • Campañas internacionales y locales en contra del consumo del tabaco y sus derivados por considerarse perjudiciales para la salud. • Aranceles e impuestos en la materia prima de los diferentes procesos que permitan el cultivo de tabaco con altos estándares de calidad encarecen el proceso. • Alta incidencia del comercio ilícito de cigarrillos y limitada injerencia de INTABACO en la detección y control de esta problemática. • Inexistencia de sistemas de riego eficientes y adaptadas a las necesidades de la producción nacional de tabaco. • Crecimiento de la competencia internacional y variabilidad de precios de insumos y producto final del tabaco en mercados internacionales.

Fuente: Elaboración propia para los fines de esta consultoría.

4.6 Árbol de Objetivos

Con la finalidad de revertir las situaciones que disminuyen el impacto de INTABACO en el sector tabacalero y de fortalecer y consolidar su liderazgo, a partir del análisis realizado y en correspondencia con los desafíos institucionales, el árbol de problemas y la matriz FODA anteriormente presentados, se propone el árbol de objetivos que sirve de base para la formulación de la prospectiva de este plan estratégico institucional.

Tabla No. 15
Árbol de objetivos

Objetivo final
Incremento significativo de la competitividad y sostenibilidad del sector tabacalero dominicano.
fines indirectos:

- Incremento del impacto en el valor agregado nacional y mejora en la competitividad del sector.
- Mayor contribución del sector tabacalero al desarrollo sostenible del país en el largo plazo.
- Reducción de la vulnerabilidad frente a amenazas externas (cambio climático, comercio ilícito, entre otras).
- Mejora de los ingresos y de la calidad de vida de los productores.
- Articulación del sector tabacalero y aprovechamiento de su potencial como patrimonio cultural, turístico y económico.

Fines del objetivo principal

1. Alto desarrollo productivo, con alto impacto de prácticas innovadoras y la adecuada sostenibilidad ambiental en el cultivo de tabaco.
2. Alta competitividad, calidad y posicionamiento del tabaco dominicano en los mercados internacionales.
3. Tejido productivo local fortalecido mediante la promoción de mayor organización y desarrollo de capacidades.
4. Adecuada gobernanza sectorial, con un marco normativo robusto en su implementación y con una coordinación institucional fortalecida.
5. Fomento de la investigación aplicada, con mejoras en la generación de estadísticas sectoriales y en la formación técnica especializada.
6. Alta capacidad institucional de INTABACO para ejercer su rol rector y promover el desarrollo del sector.

Objetivo central:

Alto impacto de INTABACO en el liderazgo, regulación y en la consolidación del sector tabacalero y en la mejora del bienestar de los actores del sector.

Medios directos

1.4 Adecuada tecnificación del cultivo y promoción de infraestructuras eficientes (curado, riego).
1.5 Adecuada adopción de prácticas agrícolas sostenibles.
1.6 Existencia de controles para la prevención y control fitosanitario en zonas productoras
1.5 Existencia de programas de zonificación productiva y determinación técnica de las épocas de siembra
1.7 Existencia de sistema de certificación de semillas de alta calidad
2.3 Incremento de las inversiones en equipos apropiados y en estructuras eficientes para el curado
2.4 Existencia de una denominación de origen del tabaco dominicano.
2.2 Existencia de un sistema de trazabilidad y estándares de calidad homologados.
2.3 Creciente incidencia en la producción de tabaco para capa
2.4 Existencia de espacios de articulación y negociación entre productores y manufactureros
3.1 Experiencias asociativas exitosas con una adecuada confianza entre productores.
3.2 Capacidades adecuadas de negociación y comercialización de la producción y en el manejo de negocios

3.3 Adecuada inversión en capacitación técnica y relevo generacional. 3.5 Existencia de entidades organizadas que gestionen insumos, créditos y comercialización a productores. 4.1 Existencia de estudios de zonificación productiva actualizados 4.2 Adecuada articulación con centros de investigación y universidades. 4.3 Existencia de un sistema estadístico robusto y georreferenciado. 5.1 Articulación entre actores del sector y entidades homologas a nivel internacionales creadas y fortalecidas. 5.2 Adecuada protección frente al comercio ilícito. 5.2 Alta difusión del sistema de normativas y regulaciones orientadas al garantizar el cumplimiento de estándares internacionales 6.1 Seguimiento a la implementación de los procesos de planificación estratégica y operativa fortalecido. 6.2 Altas capacidades técnicas del personal de campo, responsable del acompañamiento de productores en el territorio. 6.4 Reconocimiento de INTABACO como ente rector del sector tabacalero del país. 6.5 Adecuado aprovechamiento de la estructura legal de INTABACO (Ley 34-18). 6.5 Condiciones sociales de productores mejoradas. 6.5 Presupuesto de INTABACO incrementado de forma sustancial y sostenida.

Fuente: Elaboración propia para los fines de esta consultoría

V. Marco estratégico institucional

5.1 Concordancia de este PEI INTABACO 2025-2028 con la política nacional de desarrollo e inversión pública

Este instrumento estratégico ha sido elaborado tomando como base las atribuciones conferidas por la Ley No. 34-18 que rige el Instituto, y surge de un proceso participativo que integró los aportes de técnicos, autoridades institucionales, representantes del sector productivo y el equipo de consultores.

El PEI responde a la necesidad de fortalecer la institucionalidad del INTABACO, consolidar su papel como ente articulador del desarrollo sostenible del sector, y adecuar su gestión a los principios de calidad, sostenibilidad, equidad territorial y competitividad que exige el entorno nacional e internacional.

Se destaca que este documento incluye un diagnóstico estratégico del entorno, ejes estratégicos y objetivos institucionales para el período 2025–2028, las líneas de acción definidas y una serie de indicadores de desempeño que permitirán dar seguimiento a su implementación y evaluar sus resultados. Se destaca que suSu estructura se encuentra alineada con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), con las directrices del Plan Meta RD 2036 y con los lineamientos del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) para la estructuración de los PEI en el país.

De manera específica, el contenido de este PEI se alinea con los ejes de desarrollo 2, 3 y 4 de la END 2030, en los temas concernientes a la vivienda digna en entornos saludables (O2.5); cultura e identidad nacional en un mundo global (O2.6). En el eje 3 orientado a una economía sostenible, integradora y competitiva, se relaciona de manera directa con los objetivos 3.1, 3.3 y 3.5, que giran en torno a la promoción de una economía articulada, innovadora y ambientalmente sostenible, con una estructura productiva que genera crecimiento alto y sostenido, con trabajo digno y que se inserta de forma competitiva en la economía global; así como en promover la competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social. Asimismo, el Objetivo 3.5 aboga por una estructura productiva sectorial y territorialmente articulada, integrada competitivamente a la economía global y que aprovecha las oportunidades del mercado local.

Asimismo, el cuarto Eje de Desarrollo de la END 2030 busca una sociedad de producción y consumo ambientalmente sostenible que se adapta al cambio climático y procura una sociedad con una cultura de producción y consumo sostenible que gestiona con equidad y eficacia los riesgos y la protección del medioambiente y los recursos natrales y promueve una adaptación adecuada al cambio climático.

Asimismo, para la formulación del PEI se tomaron en consideración todas las estrategias incluidas en el Plan de Relanzamiento de la Industria del Tabaco, del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes. Asimismo, fueron consideradas las prioridades estratégicas orientadoras de la gestión pública nacional e incluidas en el documento contentivo de la primera versión de los Lineamientos Estratégicos para la Planificación 2025-2028, de fecha 26 de abril de 2024. Este documento plantea unas cinco áreas prioritarias de intervención, y este PEI se corresponde de manera directa con los literales c y e que plantean lo siguiente:

“c. Reestructurar el aparato productivo sobre la base de la innovación organizacional y tecnológica y la armonía con el medio ambiente para la generación de empleos de calidad, divisas y mejorar las condiciones en los territorios.
e. Responder a las amenazas del cambio climático, priorizando la adaptación como necesidad y trabajando la mitigación como oportunidad.”
Asimismo, se relaciona directamente con las intervenciones públicas de carácter priritario a nivel de políticas y temas clave propuestas en estos lineamientos, con los siguientes numerales:
6. Población rural y desarrollo agropecuario
9. Vivienda digna
12. Turismo
13. Comercio interno y externo
14. Desarrollo industrial
15. Sostenibilidad ambiental y cambio climático

5.2 Misión

Promover y regular el desarrollo sostenible del sector tabacalero dominicano, generando bienestar para todos sus actores mediante la definición e implementación coordinada de políticas públicas, asistencia técnica, investigación e iniciativas innovadoras de producción, excelencia y calidad.

5.3 Visión

Ente regulador y promotor del sector tabacalero dominicano, enfocado en el fortalecimiento de los productores, el cumplimiento de altos estándares de calidad, la innovación, la promoción de prácticas agrícolas sostenibles y el posicionamiento del tabaco dominicano como producto de excelencia a nivel mundial.

5.4 Valores

- **Excelencia:** Promoción de estándares de alta calidad en toda la cadena de valor.
- **Innovación:** Promoción de la investigación, el uso de nuevas tecnologías y mejores prácticas agrícolas.
- **Sostenibilidad:** Implementación de prácticas responsables con el medio ambiente y la sociedad.
- **Inclusión:** Impulso de la participación activa de pequeños productores, mujeres y jóvenes.
- **Identidad:** Preservación y promoción del legado histórico y cultural del tabaco dominicano.
- **Transparencia:** ética, claridad y rendición de cuentas ante los actores del sector y la ciudadanía en general.
- **Compromiso:** Vocación de servicio proactiva y cercana al productor.
- **Competitividad:** consolidación del liderazgo mundial y de la calidad del tabaco dominicano.
- **Gobernanza:** promoción de la co-gestión del desarrollo sostenible del sector y articulación de los actores que lo conforman.

5.5 Estrategias institucionales

Objetivo general 1: Promover una producción tabacalera eficiente, resiliente, de alta calidad y sostenida en tecnologías accesibles, respetuosas del medioambiente y adaptadas a las condiciones de cambio climático en el país.

A través de este eje se busca fortalecer las capacidades productivas del sector tabacalero nacional mediante la incorporación continua de tecnologías innovadoras, prácticas agrícolas sostenibles y herramientas adaptadas a los riesgos ambientales y fitosanitarios. En este contexto, se propone aprovechar la fortaleza de INTABACO, a través de sus programas de: a) asistencia técnica en el territorio; b) de capacitación permanente a pequeños y medianos

productores. Así se procura generar cambios sustanciales en: 1. La transferencia de tecnologías adaptables a la realidad de cada productor; 2. Certificación de fincas y semillas; 3. Zonificación productiva; y, 4. Suministro de insumos y equipos en tiempo para garantizar una producción de calidad con bajo impacto ambiental y tomando en cuenta los cambios suscitados por el cambio climático en las fases de siembra y cultivo.

Objetivo general 2: Fortalecer el posicionamiento del tabaco dominicano y sus derivados en los mercados internacionales, garantizando calidad, trazabilidad y diferenciación mediante certificaciones y marcas reconocidas.

A través de este eje estratégico se busca asegurar que el tabaco dominicano conserve su liderazgo internacional, elevando los estándares de calidad, mejorando la trazabilidad, fomentando la generación de certificaciones que respalden su origen y autenticidad. En adición, se considera necesario promover el incremento en el número de productores que accedan a infraestructura adecuada para el curado y almacenamiento, así como la clasificación por grado de la hoja (capa, capota, tripa). Además, se considera relevante generar alianzas entre actores clave como Banco Agrícola y Banco de Desarrollo y Exportaciones (BANDEX), a los fines de generar inversiones para el cambio tecnológico necesario que impulse la competitividad del sector.

Objetivo general 3: Consolidar un tejido productivo tabacalero cohesionado, basado en asociaciones fortalecidas, en una mayor equidad territorial y la generación de cadenas de valor.

Mediante este objetivo estratégico se procura fomentar el desarrollo económico y social en las comunidades productoras de tabaco, apoyando la formalización y fortalecimiento de grupos asociativos de productores, principalmente a través de la creación de asociaciones/cooperativas, la mejora de las condiciones de vida y la inclusión de jóvenes y mujeres en la cadena de valor. Por tanto, se considera vital el impulso de programas de capacitación en liderazgo, gestión y desarrollo organizacional, con énfasis en promover una economía tabacalera más inclusiva y equitativa.

Objetivo general 4: Impulsar la generación y uso de conocimiento técnico-científico para elevar la calidad, sostenibilidad y competitividad del sector tabacalero nacional.

En esta parte se propone priorizar la inversión en estudios técnicos, la generación de datos confiables y la formación de recursos humanos especializados en temas clave del sector. Se propone dar continuidad a la investigación sobre nuevas variedades de tabaco resistentes a plagas y vectores que aporten alto rendimiento y calidad a los productores. En adición, se considera esencial generar estudios de zonificación, lo que incluye informaciones vitales sobre las variables ambientales que pudieran afectar las características de la hoja de tabaco en cada zona del país. Asimismo, se impulsará la capacitación avanzada en áreas técnicas, científicas y comerciales, y se establecerán mecanismos eficientes para la recopilación y difusión de información estratégica que facilite la toma de decisiones de INTABACO.

Objetivo general 5: Reforzar el rol regulador y articulador de INTABACO en la gobernanza sectorial, asegurando el cumplimiento normativo, la sinergia institucional y la coherencia de las políticas públicas tabacaleras.

Esta línea busca fortalecer la capacidad de INTABACO para liderar y coordinar el sector, garantizando la aplicación de normativas nacionales e internacionales relacionadas con el tabaco. Se promoverá la actualización y cumplimiento del marco regulatorio, la articulación con entidades públicas y privadas y el impulso/consolidación de alianzas estratégicas con nuevos actores. También se impulsará la mejora continua de los procesos internos de gestión institucional con enfoque en resultados, transparencia y sostenibilidad financiera.

Objetivo general 6: Reforzar la capacidad institucional de INTABACO para garantizar una gestión eficiente, transparente y articulada con los diversos actores del sector tabacalero, a través del desarrollo organizacional, la innovación en la gestión pública, el acceso a información estratégica y la mejora continua de los servicios ofrecidos.

Para el logro de este propósito, desde INTABACO se dará prioridad a la implementación de sistemas integrados de monitoreo y evaluación de indicadores de resultado e impacto promovidos desde la propia entidad. Además, se procura implementar un proceso de modernización tecnológica de los procesos administrativos y operativos institucionales. De igual modo, se fortalecerán las capacidades técnicas y profesionales del capital humano, asegurando una gestión pública más eficiente y especializada. En adición, se promoverá la articulación interinstitucional con entidades nacionales e internacionales vinculadas a la producción, industrialización y comercialización del tabaco, facilitando elementos como el intercambio de información, posibles buenas prácticas y cooperación técnica. Por último, incluye el desarrollo e implementación de políticas robustas de control interno y mejora continua.

5.6 Ejes estratégicos

EE1. Desarrollo productivo, innovación y sostenibilidad ambiental
EE2. Competitividad, calidad y consolidación del tabaco dominicano en mercados locales e internacionales
EE3. Fortalecimiento del tejido productivo local
EE4. Investigación aplicada, estadísticas y formación técnica especializada
EE5. Gobernanza sectorial, marco normativo y coordinación institucional
EE6. Fortalecimiento institucional del INTABACO

5.7 Matriz de resultados (Ver Anexo 1)

5.8 Matriz de producción estratégica (Ver Anexo 2)

VI. Plan Estratégico Institucional INTABACO 2025-2028

Instituto del Tabaco de la República Dominicana (INTABACO)
Plan Estratégico Institucional 2025–2028

6.1 Ejes estratégicos y objetivos generales

Eje Estratégico 1. Desarrollo productivo, innovación y sostenibilidad ambiental

Objetivo general: Promover una producción tabacalera eficiente, resiliente, de alta calidad y sostenida en tecnologías accesibles, respetuosas del medioambiente y adaptadas a las condiciones de cambio climático en el país.

A través de este eje se busca fortalecer las capacidades productivas del sector tabacalero nacional mediante la incorporación continua de tecnologías innovadoras, prácticas agrícolas sostenibles y herramientas adaptadas a los riesgos ambientales y fitosanitarios. En este contexto, se propone aprovechar la fortaleza de INTABACO, a través de sus programas de: a) asistencia técnica en el territorio, b) de capacitación permanente a pequeños y medianos productores. Así, se procura generar cambios sustanciales en: 1. La transferencia de tecnologías adaptables a la realidad de cada productor, 2. Certificación de fincas y semillas, 3. Zonificación productiva y, 4. Suministro de insumos y equipos en tiempo para garantizar una producción de calidad con bajo impacto ambiental y tomando en cuenta los cambios suscitados por el cambio climático en las fases de siembra y cultivo.

Objetivos específicos:

OE1.1 Implementar programas de generación y adopción de innovaciones tecnológicas y productivas en el cultivo de tabaco (numerales 10, 11 y 20, art. 7): Para promover una producción más eficiente y resiliente, INTABACO desarrollará e implementará programas piloto para el suministro de tecnologías agrícolas que mejoren el rendimiento y la calidad del cultivo del tabaco en zonas que presenten mayores desafíos para garantizar la productividad y la sostenibilidad en la siembra de tabaco. Estos programas incluirán ensayos de campo con productores y la adopción de tecnologías de manera mancomunada (introducción de semillas certificadas, uso de drones para la aplicación de productos químicos a los cultivos, uso de sistemas de riego, etc.). Además, se fomentará la mejora continua del manejo postcosecha, fortaleciendo la asistencia técnica y logística en las zonas tabacaleras.

Acciones propuestas:

- Diseñar e implementar parcelas demostrativas en distintas zonas tabacaleras para validar innovaciones tecnológicas.
- Establecer alianzas con instituciones de investigación para el desarrollo de tecnologías apropiadas y sostenibles.

- Promover el desarrollo y adopción de tecnologías y prácticas de cultivo y producción ambientalmente sostenibles.
- Desarrollar acuerdos de colaboración con el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDRHI) para promover el mejoramiento de los sistemas de riego.

Indicadores:

- Número de parcelas demostrativas establecidas y evaluadas por año.
- Nivel de productividad de tabaco de calidad por tarea en cada parcela evaluada

OE1.2 Implementar programas de capacitación técnica continua para productores y de empresas dedicadas a la transformación del tabaco (numerales 22 y 29, art. 7): INTABACO desarrollará un plan permanente de formación técnica, dirigido a productores y otros actores del sector tabacalero, con enfoque en la administración de fincas, procesos de curado, innovación tecnológica y buenas prácticas agrícolas. Se promoverá también la especialización técnica de empresas responsables de la industrialización del tabaco, en aspectos como el combate a la falsificación y el fortalecimiento de la trazabilidad.

Acciones propuestas:

- Ejecutar un programa nacional de formación técnica en manejo de cultivos, curado y comercialización.
- Organizar giras técnicas y talleres especializados en colaboración con centros de formación nacional e internacional.
- Crear e implementar un programa de asistencia técnica a pequeños y medianos productores en siembra y cosecha de tabaco y elaboración de cigarros en coordinación con el centro Mipyme de la Universidad ISA, y el Ministerio de Industria y Comercio en el marco del Plan de Relanzamiento de la Industria del Tabaco.

Indicadores:

- Número de productores y técnicos capacitados por región y temática.
- Porcentaje de participantes que aplican los conocimientos adquiridos en sus unidades de producción.

OE1.3 Gestionar el suministro de insumos orientados a prevenir posibles amenazas fitosanitarias (numeral 17, art. 7). Se promoverán alianzas con la Dirección General de Aduanas (DGA) y la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) a los fines de garantizará la disponibilidad oportuna de insumos, además de materiales requeridos y con precios asequibles para los productores, para así mitigar los efectos de amenazas fitosanitarias, facilitando así la continuidad de la producción tabacalera.

Acciones propuestas:

- Suscribir acuerdos de colaboración interinstitucional con DGA y DGII para la dotación de insumos agrícolas a precios competitivos.

Indicadores:

- Número de productores que acceden a materiales e insumos a precios óptimos

OE1.4 Implementar programas permanentes de prevención y control fitosanitario (numeral 24, art. 7): Se desarrollarán programas continuos de monitoreo, prevención y control fitosanitario en las zonas productoras, mediante la especialización de personal técnico de INTABACO, y campañas de educación sanitaria. Estos programas buscarán reducir la incidencia de plagas y enfermedades, preservar la salud del cultivo y garantizar la inocuidad y calidad del tabaco en todas sus etapas de desarrollo.

Acciones propuestas:

- Implementar un programa nacional de vigilancia y control fitosanitario con cobertura territorial.
- Capacitar técnicos locales para el monitoreo y control de plagas y enfermedades

Indicadores:

- Número de inspecciones y monitoreo fitosanitarios realizados anualmente.
- Índice de incidencia de plagas y enfermedades en las zonas de cultivo.

OE1.5 Implementar la zonificación productiva y determinación técnica de las épocas de siembra (numerales 14 y 18, art. 7): INTABACO llevará a cabo un estudio de zonificación productiva, el cual será actualizado cada ___ años, con el fin de identificar las áreas óptimas para el cultivo del tabaco, tomando en cuenta factores climáticos, de tipo de suelo, de altitud, sanitarios y de rendimiento. Con base en estos estudios, se definirán y publicarán las fechas más apropiadas de siembra para cada región tabacalera, ajustadas a las variedades cultivadas y a las condiciones fitosanitarias vigentes, asegurando así un uso racional y estratégico del territorio.

Acciones propuestas:

- Realizar estudio técnico de zonificación y determinación agroclimática de ciclos de siembra.
- Publicar y difundir mapas y calendarios de siembra por zonas productoras.

Indicadores:

- Número de zonas zonificadas y con calendarios técnicos establecidos.
- Porcentaje de productores que adoptan las recomendaciones de siembra.

OE1.6 Implementar la certificación de fincas y semillas de alta calidad (numerales 15 y 16, art. 7): Se fortalecerán los servicios de certificación de fincas, semillas y procesos productivos que garantice el cumplimiento de estándares de calidad exigidos para la elaboración de cigarros premium. Este sistema incluirá inspecciones de campo y

asistencia a los productores para promover el cumplimiento de los requisitos establecidos por clientes actuales/potenciales. También se consolidará el banco de semillas certificadas y mejoradas con que cuenta INTABACO, de modo que se asegure una oferta adaptada a las demandas del mercado y al entorno productivo local.

Acciones propuestas:

- Establecer un sistema nacional de certificación de fincas y bancos de semillas.
- Capacitar a los productores en prácticas requeridas para la certificación.
- Diagnosticar e incrementar la capacidad instalada requerida en INTABACO para la producción de plantas suficientes para cubrir las necesidades de los productores garantizando calidad.

Indicadores:

- Número de fincas certificadas y cantidad de semillas certificadas distribuidas.
- Porcentaje de tabaco certificado utilizado en la producción de cigarros premium.
-

Eje Estratégico 2. Competitividad, calidad y consolidación del tabaco dominicano en mercados locales e internacionales

Objetivo general: Fortalecer el posicionamiento del tabaco dominicano y sus derivados en los mercados internacionales, garantizando calidad, trazabilidad y diferenciación mediante certificaciones y marcas reconocidas.

A través de este eje estratégico se busca asegurar que el tabaco dominicano conserve su liderazgo internacional, elevando los estándares de calidad, mejorando la trazabilidad, fomentando la generación de certificaciones que respalden su origen y autenticidad. En adición, se considera necesario promover el incremento en el número de productores que accedan a infraestructura adecuada para el curado y almacenamiento, así como la clasificación por grado de la hoja (capa, capote y tripa)[2]. Además, se considera relevante generar alianzas entre actores clave (Banco Agrícola y Banco de Desarrollo y Exportaciones -BANDEX-), a los fines de generar inversiones para el cambio tecnológico necesario que impulse la competitividad del sector.

Objetivos específicos:

OE2.1 Promover inversiones para el uso de equipos apropiados y estructuras eficientes para el curado (numerales 5, 19 y 22, art. 7): Con el propósito de mejorar la calidad post-cosecha, INTABACO fomentará la modernización de las infraestructuras de curado mediante la construcción o adecuación de estas estructuras. Para ello, se ofrecerá

[2]Capa: La parte más externa del puro, que suele ser vistosa y colorida, Capote: La primera hoja que envuelve la tripa, que aporta aromas y sabores; Tripa: Una mezcla de tabacos de diferentes países o semillas, que aporta aromas y sabores.

asesoría técnica especializada para su diseño y uso eficiente, además de que se implementarán programas de incentivos y apoyo financiero que faciliten su adopción. En adición, se incluirán procesos de instrucción sobre el manejo de estos equipos, garantizando así una adecuada operación y mantenimiento por parte de los productores.

Acciones propuestas:

- Facilitar acceso a financiamiento e incentivos para construcción de casas de curado e instalación de equipos apropiados.
- Desarrollar manuales técnicos y capacitaciones sobre operación eficiente de tecnologías de curado.

Indicadores:

- Número de estructuras de curado mejoradas o construidas con apoyo institucional/de entidades bancarias.
- Nivel de satisfacción de los productores con las mejoras en infraestructura post-cosecha.

OE2.2 Impulsar procesos de certificación de calidad y denominaciones de origen del tabaco dominicano (numerales 8, 9, 15, 16 y 27, art. 7): Para lograr este objetivo, INTABACO desarrollará acciones, en coordinación con el Instituto Dominicano de la Calidad (INDOCAL), orientadas a fortalecer la identidad y el posicionamiento del tabaco dominicano en los mercados internacionales, a través de la implementación de procesos de certificación de fincas, semillas y productos de acuerdo a las Normas Dominicanas (Nordom)3, así como también promoverá el registro de denominaciones de origen para la emisión de la Indicación Geográfica Cigarro Dominicano. Estas acciones se sustentan en las atribuciones establecidas la Ley 34-18, que facultan a INTABACO a ser titular de marcas de certificación, colaborar en los procesos de registro de denominaciones, certificar semillas y fincas, y promover el posicionamiento del tabaco nacional.

Acciones propuestas:

- Coordinar con INDOCAL y otras entidades para la capacitación en las normas aplicables y aperturar los comités técnicos necesarios para la creación de las normas para el sector.
- Establecer un programa nacional de certificación de fincas (Buenas Prácticas Agropecuarias –BPA-) y empresas manufactureras de cigarro de alta calidad (Buenas Prácticas de Manufactura –BPM-).

[3] NORDOM son las siglas de Normas Técnicas Dominicanas. Son documentos que establecen reglas y directrices para productos, procesos y métodos de producción, por lo que constituyen la referencia básica para determinar la calidad de estos productos, además de servicios, sistemas, personas, procesos e instalaciones, cuando los mismos estén sujetos a reglamentos técnicos. Las mismas son elaboradas por INDOCAL y aprobados por el Consejo Dominicano para la Calidad (CODOCA).

- Diseñar, acopiar y difundir normas de calidad en el cultivo, recolección, curado y tratamiento del tabaco de acuerdo a las condiciones nacionales y a los estándares internacionales.
- Posicionarse como el organismo de acreditación nacional y ente regulador del sector tabacalero dominicano.
- Georreferenciación, trazabilidad y definición de la Indicación Geográfica Cigarro Dominicano.
- Participación activa de INTABACO en las acciones orientadas a la defensa de los productos del tabaco ante iniciativas regulatorias anti-tabaco tanto nacionales como internacionales, en el marco del Plan de Relanzamiento de la Industria del Tabaco.

Indicadores:

- Número de capacitaciones realizadas y comités técnicos establecidos en coordinación con INDOCAL y otras entidades para la formulación de normas del sector tabacalero.
- Número de fincas y empresas manufactureras certificadas bajo estándares de BPA y BPM en el marco del programa nacional de certificación.
- Nivel de avance en la georreferenciación, trazabilidad y definición de la Indicación Geográfica Cigarro Dominicano.
- Número de actividades y acuerdos en materia de defensa del tabaco ante regulaciones anti-tabaco.

OE2.3 Incentivar la producción de tabaco para capa (numerales 4, 6, 15, 16 y 20 del art. 7): INTABACO impulsará la producción de tabaco para capa mediante el fortalecimiento de la investigación genética, la certificación de semillas de calidad, y la asistencia técnica especializada, promoviendo a través de estas acciones variedades de alta calidad, la certificación de semillas y fincas, y la ejecución de programas de innovación tecnológica. Para esto, se facilitará desde la propia institución el acceso a insumos, infraestructura y tecnologías apropiadas para mejorar el rendimiento y la competitividad del cultivo.

Acciones propuestas:

- Implementar un programa de incentivo a productores de tabaco para capa, incluyendo acceso preferencial a semillas certificadas.
- Realiza jornadas de capacitación técnica sobre manejo agronómico y post-cosecha del tabaco capa.

Indicadores:

- Porcentaje de incremento en la superficie cultivada con tabaco para capa.
- Número de productores beneficiados con semillas certificadas e insumos especializados.

OE2.4 Procurar el fortalecimiento de la articulación entre productores, manufactureros e industriales (numerales 1, 7, 23, 28 y 36 del art. 7): Este objetivo será alcanzado

mediante la promoción de espacios de concertación, el fortalecimiento de asociaciones y/o cooperativas de productores y la creación de mecanismos de negociación y transparencia en los procesos de comercialización. En este contexto, desde INTABACO se promoverán acciones orientadas a preservar la estabilidad del sector, fortalecer la capacidad de los productores para la comercialización de tabaco como un bloque, además de mantener vínculos institucionales y facilitar la interrelación entre actores clave de la cadena tabacalera.

Acciones propuestas:

- Crear una mesa permanente de diálogo entre productores, manufactureros e industriales para establecer acuerdos de precios.
- Fortalecer las capacidades organizativas y financieras de las asociaciones de productores.

Indicadores:

- Número de acuerdos comerciales formalizados entre productores y manufactureros.
- Porcentaje de asociaciones de productores con planes de negocio y acceso a servicios financieros.

Eje Estratégico 3. Fortalecimiento del tejido productivo local

Objetivo general: Consolidar un tejido productivo tabacalero cohesionado, basado en asociaciones fortalecidas, en una mayor equidad territorial y la generación de cadenas de valor.

Mediante este eje estratégico se procura fomentar el desarrollo económico y social en las comunidades productoras de tabaco, apoyando la formalización y fortalecimiento de grupos asociativos de productores (principalmente a través de la creación de asociaciones/cooperativas), la mejora de las condiciones de vida y la inclusión de jóvenes y mujeres en la cadena de valor. Por tanto, se considera vital el impulso de programas de capacitación en liderazgo, gestión y desarrollo organizacional, con énfasis en promover una economía tabacalera más inclusiva y equitativa.

Objetivos específicos:

OE3.1 Apoyar la organización y/o fortalecimiento de asociaciones/cooperativas de productores: En atención a la atribución establecida en el Artículo 7, numeral 7 de la Ley 34-18, que faculta a INTABACO a "impulsar la organización y el fortalecimiento de asociaciones de productores como mecanismo para mejorar todas las acciones transables del producto", se promoverá la creación y consolidación de asociaciones y cooperativas de productores de tabaco. Esta acción busca fortalecer su capacidad de negociación, acceso a financiamiento, servicios técnicos y participación en la toma de decisiones.

Acciones propuestas:

- Desarrollar jornadas de sensibilización y asesoramiento para la conformación/consolidación de asociaciones legalmente establecidas y legitimadas por los productores representados
- Implementar planes de fortalecimiento institucional para organizaciones existentes orientados a incrementar las capacidades negociación, participación en toma de decisiones, incidencia en la definición de políticas del sector, oferta de servicios técnicos, comercialización, fomento del ahorro, y gestión del crédito.

Indicadores:

- Número de nuevas asociaciones/cooperativas de productores formalizadas con acompañamiento de INTABACO.
- Porcentaje de asociaciones/cooperativas fortalecidas con planes de desarrollo institucional implementados.

OE3.2 Implementar programas de formación en comercialización de la producción y manejo de negocios para productores (numerales 22 y 29 del art. 7): se fomentará la formación en temas de gestión financiera, planificación y comercialización, con el objetivo de mejorar la sostenibilidad económica de los productores, con énfasis en la adecuada administración de fincas.

Acciones propuestas:

- Diseñar e implementar un programa de formación en comercialización de la producción y manejo de negocios para pequeños y medianos productores.
- Promover la conformación de alianzas con instituciones educativas y de desarrollo rural para ampliar la cobertura de capacitación.

Indicadores:

- Número de productores capacitados en temas de comercialización y manejo de negocios.
- Nivel de satisfacción de los participantes en los programas de formación.

OE3.3 Incentivar la participación de jóvenes en la cadena de valor tabacalera (numeral 32, art. 7): considerando la importancia de fomentar la sostenibilidad generacional en el sector, se desarrollarán acciones específicas para promover la inclusión activa de jóvenes en los procesos de producción, transformación y comercialización del tabaco.

Acciones propuestas:

- Diseñar e implementar de programas de formación técnica en el cultivo, procesamiento y proceso de manufactura del tabaco, acceso a oportunidades económicas e inserción de población joven en el sector empresarial tabacalero.
- Identificar, reconocer y difundir buenas prácticas de cultivo del tabaco liderados por jóvenes emprendedores del sector.

- Crear incentivos para proyectos productivos liderados por este segmento de la población.
- Consolidar y fortalecer las alianzas interinstitucionales para el desarrollo de programas de formación técnica que garanticen el relevo generacional del cultivo del tabaco.

Indicadores:

- Porcentaje de jóvenes participantes en los programas de formación implementados por INTABACO.
- Número de iniciativas productivas lideradas por jóvenes que reciben apoyo técnico y/o financiero.

OE3.4 Consolidar el acompañamiento y la asistencia técnica de INTABACO a productores en toda la geografía nacional: con este objetivo se procura consolidar las labores que realiza INTABACO de asesoría y apoyo a los productores de tabaco en las distintas etapas que caracterizan dicho cultivo en procura de garantizar e incrementar la calidad del mismo.

Acciones propuestas:

- Incrementar la producción de plántulas, la preparación de semilleros y el aporte de semillas.
- Garantizar la disponibilidad y dotación oportuna de equipos para la preparación de los suelos en toda la geografía nacional.
- Consolidar la asistencia técnica en el cultivo y procesamiento del tabaco con estándares de calidad.
- Asesorar a los productores en los procesos de rotación de cultivos agrícolas.
- Gestionar la distribución oportuna de insumos fertilizantes, fungicidas, insecticidas y otros.
- Apoyar a los productores con insumos, materiales y transportación para la construcción o reparación de casas de curado.
- Asesorar a los productores en el manejo efectivo de fertilizantes, fungicidas e insecticidas de forma que se garantice la calidad del producto.
- Habilitar unidades desconcentradas en los territorios que dispongan de equipos e insumos para el adecuado suministro a productores.

Indicadores:

- Cantidad de productores por zona acompañados por INTABACO en cada uno de los procesos propios del cultivo y tratamiento del tabaco.

OE3.5 Ofrecer acompañamiento y asistencia técnica a productores en toda la geografía nacional en la gestión de crédito para el cultivo y procesamiento del tabaco: con este objetivo se procura consolidar las labores que realiza INTABACO de asesoría y apoyo a los productores de tabaco en las distintas etapas de gestión y negociación con el Banco

Agrícola con el apoyo del Ministerio de Industria y Comercio en el marco del Plan de Relanzamiento de la Industria del Tabaco.

Acciones propuestas:

- Establecer alianzas y acuerdos interinstitucionales con el Ministerio de Industria y Comercio, el Ministerio de Agricultura y el Banco Agrícola para la definición de un modelo crediticio de tasa cero o preferencial para cosecheros, procesadores y fabricantes que garantice el incremento y calidad del cultivo y producción tabacalera en el país.
- Acompañar a los productores de tabaco en los procesos legales, técnicos y de garantía de la calidad de la producción que les permitan acceder a este nuevo modelo crediticio.

Indicadores:

- Cantidad de productores por zona acompañados por INTABACO en los procesos de gestión y adquisición de préstamos blandos.
- Cantidad de productores que adquirieron y liquidaron efectivamente sus créditos para la producción.

Eje Estratégico 4. Investigación aplicada, estadísticas y formación técnica especializada

Objetivo general: Impulsar la generación y uso de conocimiento técnico-científico para elevar la calidad, sostenibilidad y competitividad del sector tabacalero nacional.

En este parte se propone priorizar la inversión en estudios técnicos, la generación de datos confiables y la formación de recursos humanos especializados en temas clave del sector. Se proponer dar continuidad a la investigación sobre nuevas variedades de tabaco resistentes a plagas y vectores y que aporten alto rendimiento y calidad a los productores. En adición, se considera esencial generar estudios de zonificación, lo que incluye informaciones vitales sobre las variables ambientales que pudieran afectar las características de la hoja de tabaco en cada zona del país. Asimismo, se impulsará la capacitación avanzada en áreas técnicas, científicas y comerciales, y se establecerán mecanismos eficientes para la recopilación y difusión de información estratégica que facilite la toma de decisiones de INTABACO.

Objetivos específicos:

OE4.1 Promover la realización de estudios de zonificación para la relocalización de cultivos: (numeral 18, art. 7) tomando en cuenta la responsabilidad del INTABACO de efectuar estudios periódicos de zonificación para relocalizar la producción de tabaco en las áreas más adecuadas (actividad coherente con el objetivo "zonificación productiva y determinación técnica de las épocas de siembra", definido en el eje estratégico 1), se impulsará la elaboración de investigaciones técnicas para identificar suelos, climas y condiciones agroecológicas óptimas para el cultivo. De este modo, se procura que estas

acciones contribuyan a preservar la estabilidad del sector (atribución 1) y apoyar a los productores afectados por exclusión de zonas de producción (atribución 13).

Acciones propuestas:

- Contratar especialistas y alianzas con universidades y centros de investigación (Universidad ISA, IDIAF, entre otros) para realizar estudios de zonificación y mapeo productivo.
- Implementar programas de relocalización voluntaria para los productores en zonas no aptas (en coordinación con el Ministerio de Agricultura).

Indicadores:

- Número de estudios de zonificación elaborados y difundidos.
- Porcentaje de productores participantes en programas de relocalización de cultivos.

OE4.2 Consolidar los programas de investigación y validación que realiza INTABACO para la creación de nuevas variedades de tabaco para capa, capote, tripa y otros (numerales 4 y 31, art. 7): tomando en cuenta la necesidad de seguir impulsando programas de obtención de variedades de tabaco de alta calidad y el apoyo a la investigación y a la transferencia de tecnologías hacia los productores, se fomentarán programas de investigación aplicada y validación de nuevas variedades adaptadas a las condiciones locales resultantes de los estudios de zonificación mencionadas anteriormente. Estas iniciativas, a desarrollar en coordinación con el IDIAF y la Universidad ISA, fortalecerá la competitividad del sector (atribución 2) y protegerán la innovación vegetal conforme a la Ley de Protección de los Derechos del Obtentor de Variedades Vegetales -Ley 450-06[4]-, de acuerdo a lo establecida en la atribución número 3 del artículo 7 de la ley de INTABACO).

Acciones propuestas:

- Ejecutar ensayos de campo para validación de nuevas variedades para capa, capote y tripa en zonas piloto, priorizadas por INTABACO
- Gestionar la firma de acuerdos de cooperación con entidades como IDIAF y la Universidad ISA para investigación conjunta en genética vegetal con un enfoque de sostenibilidad.

Indicadores:

- Porcentaje de nuevas variedades investigadas que cumplen los criterios de calidad, adaptabilidad y resistencia definidos por INTABACO.

[4] La Ley 450-06 sobre protección de obtenciones vegetales permite la obtención del derecho de propiedad en apoyo a la comercialización exclusiva de semilla y productos resultantes de la siembra de variedades de especies vegetales desarrolladas para uso en el territorio nacional.

- Número de productores capacitados en el uso y manejo de las nuevas variedades validadas.

OE4.3 Gestionar la recolección, análisis y difusión de estadísticas y publicaciones sobre el sector (numeral 34, art. 7): tomando en cuenta la facultad que le confiere la ley 34-18 al INTABACO para recolectar, procesar y divulgar datos estadísticos que fortalezcan el subsector tabacalero, se promoverá el establecimiento de un Observatorio del Tabaco Dominicano. Esta instancia sistematizará información sobre producción, comercialización, tendencias de mercado, innovación tecnológica y aspectos fitosanitarios, fortaleciendo también las atribuciones 12 y 28 relacionadas con la recopilación de información internacional y la coordinación con otros organismos.

Acciones propuestas:

- Diseñar e implementar de un sistema de información tabacalera para la recolección permanente de datos.
- Garantizar la publicación de boletines trimestrales, estudios sectoriales y reportes de análisis de tendencias nacionales e internacionales.
- Automatizar, escanear y controlar los procesos y archivos institucionales y registros administrativos.

Indicadores:

- Número de publicaciones estadísticas y estudios difundidos anualmente.
- Número de usuarios registrados o beneficiados por el sistema de información tabacalera.
- Cantidad y tipo de procesos y documentos automatizados, escaneados y archivados estratégicamente.

Eje Estratégico 5. Gobernanza sectorial, marco normativo y coordinación institucional

Objetivo general: Reforzar el rol regulador y articulador del INTABACO en la gobernanza sectorial, asegurando el cumplimiento normativo, la sinergia institucional y la coherencia de las políticas públicas tabacaleras.

Esta línea busca fortalecer la capacidad del INTABACO para liderar y coordinar el sector, garantizando la aplicación de normativas nacionales e internacionales relacionadas con el tabaco. Se promoverá la actualización y cumplimiento del marco regulatorio, la articulación con entidades públicas y privadas y el impulso/consolidación de alianzas estratégicas con nuevos actores. También se impulsará la mejora continua de los procesos internos de gestión institucional con enfoque en resultados, transparencia y sostenibilidad financiera.

Objetivos específicos:

OE5.1 Gestionar la coordinación efectiva con instituciones nacionales e internacionales relacionadas al tabaco, numeral 28 y 30 del art. 7: Para garantizar una coordinación

efectiva con instituciones nacionales e internacionales vinculadas al sector tabacalero, INTABACO desarrollará mecanismos permanentes de articulación y colaboración con entidades como el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES y del Ministerio de Turismo, los cuales forman parte del Consejo Directivo de INTABACO, además de otras entidades como el Ministerio de Cultura, así como organismos internacionales relacionados se propone diseñar políticas conjuntas de promoción y fortalecimiento del tabaco dominicano y la firma de acuerdos de colaboración estratégica interinstitucionales, a los fines de promover actividades de intercambio técnico y comercial, de participación conjunta en ferias y eventos internacionales, y sesiones periódicas de revisión de avances.

Acciones propuestas:

- Promover el establecimiento de mesas de trabajo interinstitucionales y convenios de colaboración.
- Gestionar la organización de encuentros de intercambio técnico-comercial y participación conjunta en ferias internacionales.

Indicadores:

- Número de acuerdos de colaboración firmados con instituciones nacionales e internacionales.
- Número de actividades conjuntas (mesas de trabajo, talleres, ferias) realizadas anualmente.

OE5.2 Gestionar el monitoreo del cumplimiento de normativas nacionales e internacionales, numerales 8 y 35, art. 7): Con el objetivo de fortalecer el monitoreo y cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales, INTABACO establecerá un sistema de colaboración formal con la Dirección General de Aduanas, el Ejército Nacional y otras instancias de seguridad para detectar, prevenir y combatir el contrabando de tabaco y derivados. Esta acción responde a la atribución de velar por el cumplimiento de leyes, decretos y regulaciones nacionales e internacionales relativas a la actividad tabacalera y de proteger la calidad y reputación de los productos tabacaleros dominicanos. Las acciones a desarrollar incluyen capacitación de inspectores y agentes de aduanas sobre identificación de productos ilegales y la creación de una plataforma de reporte y seguimiento de incidentes. También se trabajará en campañas de concienciación para fortalecer la cultura de legalidad en el sector en el marco de la Ley 17-19 para la Erradicación del Comercio Ilícito y el Plan de Relanzamiento de la Industria del Tabaco.

Acciones propuestas:

- Ofrecer asesoría a productores y empresarios del sector en temas de importación de insumos, exportación de la producción y cumplimiento de regulaciones y normativas de estándares internacionales.
- Gestionar la expedición de certificaciones de calidad y de no-objeción.

- Implementar programas de capacitación de agentes de aduanas y cuerpos de seguridad en detección de contrabando tabacalero.
- Realizar campañas de sensibilización y comunicación dirigidas a productores, comerciantes y consumidores sobre las consecuencias legales, económicas y de reputación del contrabando de tabaco y la importancia de consumir productos certificados.

Indicadores:

- Número de productores y empresarios asesorados y en conocimiento de las normas técnicas de calidad de estándares internacionales.
- Cantidad de certificaciones de calidad y no-objeción expedidas.
- Número de agentes capacitados en control de contrabando de tabaco.
- Porcentaje de disminución de decomisos de productos de tabaco ilegales en zonas priorizadas respecto al año de implementación de las acciones de sensibilización.

Eje Estratégico 6. Fortalecimiento institucional del INTABACO

Objetivo General: Reforzar la capacidad institucional del INTABACO para garantizar una gestión eficiente, transparente y articulada con los diversos actores del sector tabacalero, a través del desarrollo organizacional, la innovación en la gestión pública, el acceso a información estratégica y la mejora continua de los servicios ofrecidos.

Para el logro de este propósito, desde INTABACO se dará prioridad a la implementación de sistemas integrados de monitoreo y evaluación de indicadores de resultado e impacto promovidos desde la propia entidad. Además, se procura implementar un proceso de modernización tecnológica de los procesos administrativos y operativos institucionales. De igual modo, se fortalecerán las capacidades técnicas y profesionales del capital humano, asegurando una gestión pública más eficiente y especializada. En adición, se promoverá la articulación interinstitucional con entidades nacionales e internacionales vinculadas a la producción, industrialización y comercialización del tabaco, facilitando elementos como el intercambio de información, posibles buenas prácticas y cooperación técnica. Por último, incluye el desarrollo e implementación de políticas robustas de control interno y mejora continua.

Objetivos específicos:

OE6.1 Fortalecer la gestión organizacional y la planificación estratégica institucional del INTABACO: Para garantizar una gestión organizacional eficiente y basada en resultados, el INTABACO implementará un sistema integral de planificación, seguimiento y evaluación. Esta herramienta permitirá estructurar las acciones institucionales bajo un enfoque de mejora continua. La integración de protocolos de monitoreo y evaluación fortalecerá la capacidad del Instituto para ajustar sus programas y responder oportunamente a las dinámicas del subsector.

Acciones propuestas:

- Implementar un sistema integral de seguimiento y evaluación institucional de los procesos de planificación que se desarrollan a escala institucional.
- Establecer mecanismos formales de gestión por resultados, en coherencia con el PEI y con los planes operativos anuales de la institución.

Indicadores:

- Número de herramientas de gestión implementadas (sistemas de monitoreo y seguimiento y protocolos para la evaluación en la ejecución instrumentos de planificación).
- Porcentaje de áreas/departamentos que implementan mecanismos de gestión por resultados alineados al PEI y a los planes operativos anuales.

OE6.2 Fortalecer las capacidades técnicas y profesionales del personal del INTABACO y de los actores clave del subsector (numeral 10, 22 y 29, art. 7): En cumplimiento de su mandato de ofrecer entrenamiento técnico permanente a los productores y de ejecutar programas de capacitación sobre innovaciones tecnológicas y comercialización, el INTABACO desarrollará un plan de formación continua dirigido a su personal técnico y operativo. Este plan se enfocará en fortalecer competencias en buenas prácticas agrícolas, administración de fincas, uso de tecnologías de bajo impacto ambiental, manejo fitosanitario y procesos de post-cosecha. En adición, se promoverán intercambios técnicos y programas de estudios avanzados, apoyándose en su atribución de promover la capacitación técnica en producción, industrialización y comercialización de tabaco.

Acciones propuestas:

- Desarrollar e implementar un programa de formación continua para técnicos y personal operativo de la institución.
- Promover intercambios técnicos y la generación de estudios especializados con instituciones nacionales e internacionales (universidades, centros de investigación, institutos, entre otros).

Indicadores:

- Número de técnicos y personal de la institución capacitado anualmente por área.
- Número de encuentros para intercambio de experiencias ejecutados en alianza con centros académicos o instituciones especializadas.
- Número de publicaciones especializadas desarrolladas en coordinación con centros académicos o instituciones especializadas.

OE6.3 Promover el cumplimiento normativo, la calidad institucional y la transparencia en la gestión del INTABACO (numeral 35, art. 7): se desarrollarán acciones estratégicas enfocadas en el fortalecimiento de los mecanismos de control interno, auditoría y gestión de riesgos, en consonancia con las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI).

La implementación de estas normas permitirá establecer un sistema de control efectivo que asegure la correcta aplicación de las normativas vigentes y el uso eficiente de los recursos institucionales. Asimismo, se pondrán en marcha políticas y procedimientos de gestión orientados a la calidad y la mejora continua, incluyendo la elaboración de cartas compromiso al ciudadano y manuales de procedimientos estandarizados, con el fin de fortalecer la confianza pública y elevar los estándares de servicio.

Acciones propuestas:

- Fortalecer los mecanismos de control interno, auditoría y gestión de riesgos institucionales, mediante la implementación de las Normas Básica de Control Interno (NOBACI).
- Implementar políticas y procedimientos de gestión con enfoque de calidad y mejora continua (cartas compromiso al ciudadano, manuales de procedimientos, entre otros).

Indicadores:

- Número de auditorías y evaluaciones institucionales realizadas anualmente.
- Nivel de cumplimiento de normativas nacionales en los procesos institucionales.

OE6.4 Recuperar y promover el acervo cultural e histórico relativo al cultivo del tabaco y su impacto en el desarrollo económico nacional: con este objetivo se procura posicional a INTABACO como líder del legado tradicional que en temas de historia y cultura caracteriza este cultivo de forma que se permita tener acceso a la reconstrucción histórica de su evolución, destacando la diversidad de procesos, las distintas etapas en su desarrollo y las manifestaciones culturales y de roles que lo caracterizan. Esto en apoyo al cumplimiento de la Ley No. 341-22, que declara al tabaco y al cigarro dominicanos como patrimonio cultural de la República Dominicana, en reconocimiento de la importancia cultural, social y económica de este cultivo y de este producto en el país.

Acciones propuestas:

- Diseñar y promover un banco de datos histórico-cultural del tabaco dominicano único en el país.
- Promover alianzas con los gobiernos locales, sectoriales, museos, historiadores, prensa y empresarios del sector para el desarrollo de una oferta histórico-cultural que aporte conocimiento y atractivo turístico en los territorios de producción tabacalera y para la difusión nacional e internacional.
- Promover la alianza interinstitucional público-privada para la construcción, en el largo plazo, del Museo del Tabaco Dominicano.

Indicadores:

- Número de alianzas establecidas.
- Cantidad y tipo de documentos acopiados.

- Existencia y difusión de portal institucional del acervo histórico-cultural del tabaco en la República Dominicana disponible al público para consulta.

OE6.5 Fortalecer la gestión financiera institucional de cara al cumplimiento efectivo de las acciones propuestas en este plan estratégico: este objetivo busca aportar opciones de financiamiento que permitan incrementar los recursos de los que legalmente dispone INTABACO para el ejercicio de sus funciones mediante la generación de alianzas interinstitucionales y de cooperación internacional en materia de investigación.

Acciones propuestas:

- Identificar aliados estratégicos para la implementación de acciones del PEI de INTABACO que representen intereses comunes y que se puedan ejecutar de manera cofinanciada en temas como la relevancia histórico-cultural del tabaco, la mejora de las condiciones de vida y desarrollo social y comunitario de los productores de tabaco en el país, entre otras acciones.
- Identificar y gestionar intercambio de conocimientos y buenas prácticas en el tema de investigación con entidades formativas internacionales en coordinación con el Ministerio de Agricultura.
- Consolidar la gestión financiera de INTABACO mediante la gestión de: 1) del aprovechamiento de las oportunidades de cofinanciación, mediante acuerdos interinstitucionales, que potencien el desarrollo de sus actividades neurálgicas, 2) el cumplimiento del porcentaje destinado a la financiación de INTABACO y de sus funciones, de acuerdo a lo establecido en la ley 34-18 y, c) establecer mecanismos robustos que limiten la incidencia del contrabando en el país, en favor de garantizar los ingresos percibidos por el impuesto selectivo al tabaco y a los cigarrillos.

Indicadores:

- Número de alianzas establecidas.
- Cantidad de proyectos co-gestionados.

VII. Documentos consultados

Informaciones oficiales

- Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (Pro Dominicana):
  - Exportaciones de tabaco desde el año 2012 hasta el año 2024
  - Guía de exportación 2025
- Dirección General de Aduanas (DGA), cantidad de cigarrillos incautados desde enero del año 2020 hasta marzo del año 2025
- Ministerio de Agricultura:
  - Consolidado nacional de siembra por cultivo durante, enero- diciembre 2024
  - Superficie Sembrada de Cultivos Agrícolas, 2000 - 2023 (En tareas)
  - Perfil de productos exportables- República Dominicana (tabaco)
- Presidencia de la República, Informe estadístico sector tabaco y derivados, año 2023
- Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, Perfil comercial del tabaco dominicano, 2019
- Dirección General de Impuestos Internos (DGII), Sistema de Control y Trazabilidad Fiscal Bebidas Alcohólicas y Cigarrillos

Artículos

- Javier Tavares - Desempeño del Sector Agropecuario de la República Dominicana (2016-2023)
- Antonio Gutiérrez Escudero, Tabaco y desarrollo económico en Santo Domingo (siglo XVIII)

Leyes:

- Ley 34-18 que reforma el Instituto del Tabaco (INTABACO). Deroga las leyes números 5961 del 1962 y 165-01
- Ley 165-01 que otorga personalidad jurídica a1 Instituto del Tabaco de la República Dominicana (INTABACO)
- Ley núm. 341-22 que declara al tabaco y al cigarro dominicano como patrimonio cultural de la República Dominicana
- Decreto 337-24 que crea la comisión presidencial denominada "Comisión Meta RD 2036

Enlaces de fuentes consultadas a través de portales web

- Instituto del Tabaco de la República Dominicana.
  - https://www.intabaco.gob.do/
- Historia National Geographic.
  - https://historia.nationalgeographic.com.es/a/pasion-por-tabaco-origen-adiccion-secular_19087#:~:text=Pocos%20a%C3%B1os%20antes%2C%20fray%20Bartolom%C3%A9,adormidos%20de%20un%20grande%20y
- Portal Datosmacro.
  - https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones/republica-dominicana

- Portal de Trademap.
  - https://www.trademap.org/Index.aspx
- Portal Dirección General de Presupuestos (DIGEPRES), presupuestos gobierno nacional
  - https://www.digepres.gob.do/presupuesto/gobierno-general-nacional/
- Tabacos por el mundo: República Dominicana.
  - https://tabacopedia.com/es/tabacos-por-el-mundo/america/republica-dominicana/#
- El tabaco dominicano: historia y características.
  - https://jackcana.tours/blog/el-tabaco-dominicano-historia-y-caracteristicas/
- Dirección General de Aduanas, dashboard de comercio exterior.
  - https://www.aduanas.gob.do/estadisticas/dashboard/
- Contrabando, flagelo que ahúma los ingresos del Estado.
  - https://www.diariolibre.com/actualidad/nacional/2024/09/16/contrabando-de-cigarrillos-flagelo-que-ahuma-los-ingresos-del-esta/2849371
- DGII, impuesto selectivo al consumo.
  - https://dgii.gov.do/cicloContribuyente/obligacionesTributarias/principalesImpuestos/Paginas/impuestoSelectivoConsumo.aspx
- Observatorio de complejidad económica.
  - https://oec.world/es/profile/bilateral-product/rolled-tobacco/reporter/dom
- Producción e historia del tabaco en República Dominicana.
  - https://cigarcountry.com/produccion-de-tabaco-en-republica-dominicana/
- Producción del tabaco y su incidencia en la economía dominicana.
  - https://www.diariolibre.com/opinion/lecturas/la-historia-del-tabaco-y-su-incidencia-en-la-economa-dominicana-PDDL298052
- Sector tabaco genera más de 110,800 empleos.
  - https://www.diariolibre.com/economia/sector-tabaco-genera-mas-de-110800-empleos-en-republica-dominicana-GI26482747

VIII. Anexos

Anexo 1 - Matriz de resultados (Ver documento adjunto)

Anexo 2 - Matriz de producción estratégica (Ver documento adjunto)

Anexo 3 - Adopción de prioridades estratégicas (Ver documento adjunto)

Anexo 4 - Resultados diagnóstico INTABACO (Ver documento adjunto)

Anexo 5 - Resultados Evaluación PEI INTABACO 2019-2024 (Ver documento adjunto)

Anexo 6 - Resultados diagnóstico INTABACO Productores (Ver documento adjunto)

Anexo 7 - Matriz de Herramientas (PEI 2025- 2028) INTABACO