



REPÚBLICA DOMINICANA

# MEMORIA INSTITUCIONAL



AÑO 2023



GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA DOMINICANA

INSTITUTO AZUCARERO DOMINICANO

# MEMORIA INSTITUCIONAL

---

AÑO 2023



GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA DOMINICANA

---

INSTITUTO AZUCARERO DOMINICANO

# TABLA DE CONTENIDOS

---

## Memorias institucionales 2023

### Contenido

|   |    |
|---|----|
| 1. RESUMEN EJECUTIVO .....  | 1  |
| 1.1 Logros Acumulados Periodo 2020-2023 .....                               | 5  |
| 11. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL.....  | 7  |
| 2.1 Marco Filosófico Institucional .....                                    | 7  |
| a. Misión.....  | 7  |
| b. Visión.....  | 7  |
| c. Valores.....   | 8  |
| 2. Base Legal.....  | 9  |
| 3. Estructura Organizativa .....  | 11 |
| 2.4 Planificación Estratégica Institucional.....                            | 12 |
| 111 RESULTADOS MISIONALES .....   | 14 |
| 3.1 Nombre del Área o Producto Misional. ....                               | 14 |
| IV. RESULTADOS ÁREAS TRANSVERSALES Y DE APOYO.....                          | 28 |
| 4.1 Desempeño Área Administrativa y Financiera.....                         | 28 |
| 4.2 Desempeño de los Recursos Humanos .....                                 | 31 |
| 4.3 Desempeño de los Procesos Jurídicos.....                                | 40 |
| 4.4 Desempeño de la Tecnología.....   | 40 |
| 4.5 Desempeño del Sistema de Planificación y Desarrollo Institucional ..... | 45 |
| 4.6 Desempeño del Área Comunicaciones .....                                 | 47 |
| V. SERVICIO AL CIUDADANO Y TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL ..                   | 49 |
| 5.1 Nivel de la Satisfacción con el Servicio .....                          | 49 |
| 5.2 Nivel de Cumplimiento Acceso a la Información .....                     | 49 |
| 5.3 Resultado Sistema de Quejas, Reclamos y Sugerencias .....               | 50 |
| 5.4 Resultado Mediciones del Portal de Transparencia .....                  | 50 |
| VI. PROYECCIONES AL PRÓXIMO AÑO.....  | 51 |

|  |    |
|--|----|
| VII. ANEXOS.....   | 54 |
| a. Matriz Logros Relevantes – Datos Cuantitivos.....         | 54 |
| b. Matriz Índice de Gestión Presupuestaria Anual (IGP) ..... | 54 |
| c. Matriz de Principales Indicadores del POA .....           | 55 |
| d. Resumen del Plan de Compras.....                          | 56 |

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

---

### Memoria institucional 2023

Durante el año 2023, bajo la coordinación, regulación, emisión y supervisión de las normas de la política azucarera nacional, el Instituto Azucarero Dominicano (INAZUCAR), el sector azucarero, produjo 487 mil 332 toneladas métricas de azúcar, 35 millones 486 mil 518 galones americanos de melaza y 59 millones 118 mil 625 libras de furfural, impactando de manera directa a cuatro (4) productores azucareros y a más de 350 colonos azucareros.

Con el logro anteriormente referido, se ha garantizado el abastecimiento del mercado local, por medio de la aprobación de contingentes arancelarios equivalentes a 105 mil toneladas de azúcar crema y 40 mil toneladas de azúcar refino, impactando de manera directa a cuatro (4) productores azucareros y a más de 40 comercios; y de manera indirecta a todo el público consumidor a nivel nacional.

En ese orden, la Institución emitió, diecinueve (19) resoluciones de carácter regulatorio que facilitaron la producción, comercialización, exportación del azúcar y los demás productos derivados de la caña, Las regulaciones de la zafra azucarera emitidas versaron sobre la aprobación de boletines y calendarios del estado de ejecución de la zafra, contingentes arancelarios, así como programación de la zafra 2023-2024.

El INAZUAR ha garantizado el cumplimiento de la cuota preferencial otorgada a la República Dominicana por parte de los Estado Unidos de América en el marco del Acuerdo Iniciativa para la Cuenca de El Caribe, por medio de la distribución de esta, así como la gestión y emisión de Certificados de Elegibilidad de Cuota (CQE,



por sus siglas en inglés) y permisos de exportación por la cantidad de 186 mil 464 toneladas de azúcar crudo.

En consecuencia, se ha proyectado producir 582 mil 849 toneladas métricas de azúcar, de las cuales, 189 mil 343 serán exportadas al mercado preferencial de los Estados Unidos de América y 393 mil 506 toneladas métricas será dedicadas al abastecimiento del mercado local. Conjuntamente, se ha establecido la producción de 37 millones 720 mil galones americanos de melaza y 28 mil toneladas de furfural.

Los avances llevados a cabo en el marco del Plan de Fortalecimiento Institucional, en lo que tiene que ver con la gestión de la planificación, incluyen la implementación Plan Operativo Anual 2023 (POA 2023), en el cual se establecieron los productos, metas y actividades a priorizadas por la Institución durante el presente año y el Plan Anual de Compras y Contrataciones 2023 (PACC 2023), en el cual se incluyeron las prioridades en términos de adquisición de productos y servicios para apoyar la gestión hacia el logro de los objetivos y resultados. Asimismo, se formularon los referidos instrumentos para el periodo 2023.

Durante el periodo de reporte, bajo la coordinación de la División de Planificación y Desarrollo junto a la División de Recursos Humanos ha puesto en vigencia el Manual General de Cargo, aprobado por parte del Ministerio de Administración Pública (MAP).

De igual forma, fue implementado el enlace de encuesta de satisfacción de servicios prestados, aprobado por el Ministerio de Administración Pública (MAP), y puesta a disposición de los usuarios de nuestros servicios, este punto es parte de los requerimientos de Carta Compromiso.

En lo que tiene que ver con las Normas Básicas de Control de Interno (NOBACI), la institución ha obtenido un crecimiento de 16 puntos para un acumulado total de



69.10 puntos, equivalente a un rango mediano, lo que se proyecta pueda aumentar a un rango satisfactorio al cierre para el siguiente periodo de evaluación.

En lo que respecta a la gestión de la calidad, durante el año, se ha actualizado el autodiagnóstico del modelo CAF y se ha puesto en marcha el plan de automatización de los procesos de gestión. Asimismo, se ha retomado el proceso para la elaboración y suscripción de la Carta Compromiso con la Calidad, con el acompañamiento del MAP.

De igual manera, la Institución en el área de Recursos Humanos ha logrado avances significativos la cual se evidencia con la valoración en el Sistema de Monitoreo del SISMAP, en los cuales la institución está en nivel excelente, dentro de los puntos de más valoración que hemos desarrollado se encuentra el Manual de Organización de funciones, Manual de Cargos Comunes y Típicos, ha sido implementado 100% el Sistema de Administración de Servidores Públicos (SASP), en la gestión de Acuerdos de Desempeño, el personal de INAZUCAR fue evaluado en un 95% y los resultados fueron satisfactorios para un 9% de los servidores.

La ASP-INAZUCAR ha realizado diversas actividades, fomentando la integridad, solidaridad y socialización entre las personas.

Implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Administración Pública (SISTAP), en cumplimiento con lo establecido por la Ley 41-08 de Función Pública conforme el Comité Mixto de Seguridad y Salud en el Trabajo, en consecuencia, quedo implementado en fecha 18/4/2023, de manera tal, que la institución cumple con la misión de garantizar y velar por la seguridad y salud ocupacional de los empleados y de los ciudadanos que visitan la institución.

La institución implemento el Sistema de Encuesta de Clima Organizacional, el análisis de los datos en función de los resultados de la aplicación de la encuesta de clima y cultura organizacional, arrojó un resultado con un nivel de satisfacción general de 89% de los empleados de la institución.



Con el acompañamiento técnico del Ministerio de Administración Pública (MAP), se actualizó el Comité de Calidad y el autodiagnóstico institucional. Conjuntamente, se dejó iniciado el proceso para la elaboración y suscripción de la Carta Compromiso con la Calidad, con el acompañamiento del MAP.

Sin menoscabo de los requisitos de cada cargo, se ha garantizado un equilibrio en la relación de servidores públicos en lo atinente al sexo, ya que 35 hombres y 35 mujeres conforman el personal del INAZUCAR.

En lo referente a la Tecnología, durante el año 2023, se llevó a cabo la formulación de un conjunto de documentos descriptivos que proveen informaciones relevantes sobre las políticas y procedimientos de las operaciones de la Sección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, a fin de contribuir a una mejor toma de decisiones para una gestión más efectiva y dar fiel cumplimiento a las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI).

Dichos instrumentos son: Solicitud de Desarrollo de Sistema Informático, Desarrollo e Implementación de Sistema Informático, Adquisición de Hardware y Software, Mantenimiento Preventivo de Hardware y Software y Copias de Seguridad de Datos. Adicionalmente, se elaboró el Manual de Gestión y Operaciones de TIC y el Manual de Seguridad de TIC.

Hemos implementado un Sistema de Seguridad Perimetral el cual ofrece la posibilidad de elevar los niveles de protección y seguridad de nuestra institución mediante el monitoreo y actualización continua de las diferentes tecnologías de seguridad (Firewall, IPS / IDS, AntiSpam, Antivirus, DLP y Filtrado de Contenido), lo que contribuye en gran manera, a la mejora de los procesos internos que implican el uso de las TICs.

Asimismo, hemos continuado con el desarrollo del plan de fortalecimiento de la infraestructura física y virtual de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones. En este sentido, adquirimos de un conjunto de equipos





informáticos y servicios que implican la automatización y continuidad de los procesos que se llevan a cabo a lo interno del Instituto Azucarero Dominicano,

Concomitantemente, se ha puesto en marcha el Sistema de Gestión Documental (DMS) en pro de potenciar los procesos y recursos necesarios para organizar, almacenar, recuperar documentos y automatizar los flujos de trabajo dentro del Instituto.

De acuerdo con la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental, los resultados de medición del portal de transparencia del INAZUCAR al mes de septiembre del presente año alcanzaron una puntuación de 97.64 puntos sobre 100, lo que muestra un aumento de más de 488% con relación a la medición del mes de diciembre de 2022.

#### 1.1 Logros Acumulados Periodo 2020-2023

El desempeño mostrado por la Institución en el cumplimiento de su mandato legal, así como en el desarrollo de sus procesos regulatorios durante el periodo 2020-2023, ha impactado anualmente, de manera directa, a cuatro (4) productores nacionales, a más de trescientos cincuenta (350) colonos azucareros, a más de cuarenta (40) comerciantes; y de manera indirecta, a todo el público consumidor.

Durante el periodo 2020-2023, el Instituto Azucarero Dominicano, INAZUCAR, ha producido un total de cincuenta (50) normas regulatorias del sector azucarero. Las indicadas regulaciones han tocado los ámbitos relativos a la producción, comercialización, revisión de precios, exportaciones, contingentes arancelarios para importación, así como monitoreo y seguimiento a las zafras azucareras.

De igual forma, por medio de la prestación de los servicios de Gestión y Emisión de Certificados de Elegibilidad de Cuota (CQE, por sus siglas en inglés) y de permisos y autorizaciones para exportación de azúcar, melaza y furfural, el Instituto ha facilitado la exportación de 876 mil 167 toneladas métricas de azúcar, 92



millones 328 mil 2 galones americanos de melaza y 93 millones 204 mil 169 toneladas de furfural, por un valor de USD\$1,133,992,946.

Asimismo, a través de la prestación del servicio de autorizaciones y permisos de importación se ha facilitado la importación de aproximadamente 80 mil toneladas de azúcar, tanto crema como refino, las cuales tuvieron un impacto significativo en el abastecimiento del mercado local.

El desempeño institucional en el logro de sus objetivos y productos, a través de los procesos de regulación y prestación de servicios ha tenido un impacto sustancial en los resultados del sector azucarero durante el periodo 2020-2023.

En ese sentido, a continuación, se socializan, de manera resumida, los hitos exhibidos por el sector azucarero dominicano, bajo la rectoría ejercida por el INAZUCAR.

Durante el periodo referenciado, el sector azucarero produjo más de 2 millones 317 mil toneladas métricas de azúcar, tanto crema como refino, que han sido destinadas a satisfacer la demanda del mercado local y las exportaciones derivadas de compromisos internacionales asumidos por el país.

Concomitantemente, se han exportado cantidades de azúcar, melaza y furfural a diferentes mercados por un valor aproximado a los mil 134 millones de dólares americanos, contribuyendo de manera significativa en la generación de divisas y al equilibrio de la balanza comercial.



## 11. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

---

### Memoria institucional 2023

#### 2.1 Marco Filosófico Institucional

El marco filosófico institucional está compuesto por la Misión, Visión y los Valores Institucionales. En ese sentido, a continuación, se presenta una descripción de dichos componentes.

##### a. Misión

Contribuir con la seguridad y la soberanía alimentaria de la República Dominicana, así como también con la consolidación de una economía sostenible, por medio del ejercicio de la regulación técnica del sector azucarero; recomendando al Poder Ejecutivo las normas de la política azucarera nacional en todos sus aspectos; velando por el cumplimiento del marco normativo; colaborando con las relaciones internacionales en el marco de la producción y comercialización de productos derivados de la caña de azúcar.

##### b. Visión

Ser una institución pública con elevados niveles de calidad, eficiencia y transparencia; que responde equilibrada, equitativa y oportunamente a las necesidades de los diferentes actores del sector azucarero, así como a los requerimientos del mercado nacional e internacional; técnicamente competitiva, tanto en el país como en el marco de los organismos internacionales; y, que promueve la sostenibilidad ambiental, social y económica.



c. Valores

- **Ética:** Actuamos estrictamente apegados a la ética. Mostramos un comportamiento apegado a la honestidad, creemos en una cultura de confianza y verdad. No aceptamos ningún compromiso pecuniario o moral con personas u organizaciones que puedan llevarnos a actuar alejados de nuestros deberes y obligaciones con la Institución y la sociedad. No discriminamos a ninguna persona por razón de raza, color, religión, clase, sexo, género, origen nacional, edad, orientación sexual o cualquier otra causa.
- **Integridad:** Somos una institución que desarrolla su trabajo orientado al logro de su misión, con honestidad y firmeza en sus actuaciones.
- **Objetividad:** Tomamos decisiones justas en el desempeño de nuestras funciones. Condenamos el favoritismo, el conflicto de interés, la conveniencia particular y cualquier otra conducta que tienda a lesionar el derecho de las partes involucradas en nuestras decisiones.
- **Transparencia:** Manejamos con claridad los recursos y cuestiones institucionales dentro del marco de lo establecido por la ley. Somos transparentes en nuestras acciones y decisiones. No retemos información de interés público.
- **Competitividad:** Somos competitivos. Desarrollamos nuestra misión en un marco de sana competencia, apegada a principios éticos.
- **Equidad:** Actuamos de manera equitativa. Tratamos de que nuestras decisiones sean equilibradas, evitando perjudicar o beneficiar más allá de lo legalmente permitido a las partes involucradas en nuestro accionar.
- **Responsabilidad:** Somos responsables por nuestras decisiones, actuaciones u omisiones. Respondemos ante la ley y cualquier persona por las consecuencias derivadas de nuestras acciones.



- Compromiso: Nos comprometemos socialmente y tomamos parte en los asuntos que son de nuestra competencia, jugando el rol que la ley ha reservado para la Institución.
- Excelencia: En nuestras acciones buscamos ser excelentes. Prestamos servicios con alta calidad. Identificamos debilidades y aplicamos mejoras en lo que hacemos.
- Colaboración: Colaboramos entre nosotros, con nuestros socios y la ciudadanía en propósitos comunes.

## 2. Base Legal

- Constitución de la República Dominicana, proclamada el 13 de junio de 2015;
- Ley Núm. 41-08, que crea la Secretaría de Estado de Función Pública, hoy Ministerio de Administración Pública, de fecha 16 de enero del año 2008;
- Ley Núm. 247-12, Ley Orgánica de Administración Pública, del 09 de agosto del 2012;
- Ley Núm. 618, mediante la cual se crea el Instituto Azucarero Dominicano, de fecha 16 de febrero del año 1965, Gaceta Oficial Núm. 8929;
- Ley Núm. 619, Gaceta Oficial Núm. 8929, relativa al mercado interno de azúcar y precios de los productos, de fecha 16 de febrero de 1965;
- Ley Núm. 682, que modifica el artículo 3 de la Ley Núm. 618, mediante la cual se crea el Instituto Azucarero Dominicano, del 31 de marzo de 1965;
- Ley Núm. 491, sobre Colonato Azucarero, Gaceta Oficial Núm. 9162, de fecha 27 de octubre de 1969;
- Ley Núm. 119, que modifica el artículo 21 de la Ley Orgánica del Instituto Azucarero Dominicano, de fecha 01 de febrero de 1966;
- Ley Núm. 27-87, que otorga personalidad jurídica al Instituto Azucarero Dominicano, Gaceta Oficial Núm. 9707, de fecha 17 de marzo de 1987;



- Ley Núm. 200-04 de Libre Acceso a la Información Pública, de fecha 13 de abril del 2004;
- Ley Núm. 449-06, que modifica la Ley Núm. 340-06, sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones, de fecha 06 de diciembre del 2006;
- Ley Núm. 498-06, que instituye el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, de fecha 27 de diciembre del 2006;
- Ley Núm. 10-07, que instituye el Sistema Nacional de Control Interno, de fecha 08 de enero del 2007;
- Ley Núm. 05-07, que crea el Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado, de fecha 05 de enero del 2007;
- Ley Núm. 423-06, Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público, de fecha 17 de noviembre del año 2006;
- Decreto Núm. 434-87 que crea el Reglamento de Organización y Funciones del INAZUCAR, de fecha 20 de agosto de 1987;
- Decreto Núm. 751-00, del 11 de septiembre de 2000, Gaceta oficial Núm.10058, que modifica el artículo 2 del Reglamento aprobado mediante el Decreto Núm. 505-99, devolviendo al Instituto Azucarero Dominicano la facultad de aplicar la rectificación técnica, en el caso del azúcar, ante la Organización Mundial del Comercio (OMC);
- Decreto Núm. 668-05, que declara de interés nacional la profesionalización de la función pública del 12 de diciembre de 2005;
- Resolución Núm. 05-09, que modifica el instructivo para el Análisis y Diseño de Estructuras Organizativas en el Sector Público del 4 de marzo del 2009 y su Resolución Núm. 78-06, de aprobación de fecha 23 de noviembre del 2006;
- Resolución Núm. 194-12, que aprueba la Estructura Organizativa y de Cargos de las Oficinas de Acceso a la Información Pública, de fecha 01 de agosto del 2012;



- Resolución Núm. 14-2013, que aprueba los Modelos de Estructura Organizativa de las Unidades Institucionales de Planificación y Desarrollo (UIPyD), de fecha 11 de abril del 2013;
- Resolución Núm. 51-2013, que aprueba los Modelos de Estructura Organizativa para las Unidades de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), de fecha 3 diciembre del 2013;
- Resolución Núm. 30-2014, que aprueba los Modelos de Estructura Organizativa para las Unidades de Jurídicas en el sector Público, de fecha 1 de julio del 2014;
- Resolución Núm. 068-2015, que aprueba los Modelos de Estructura Organizativa para las Unidades de Recursos Humanos, de fecha 1 de septiembre del año 2015;
- Resolución Núm. DE-01-2021, que aprueba la Estructura Organizacional del Instituto Azucarero Dominicano (INAZUCAR), de fecha 15 de enero del año 2021.

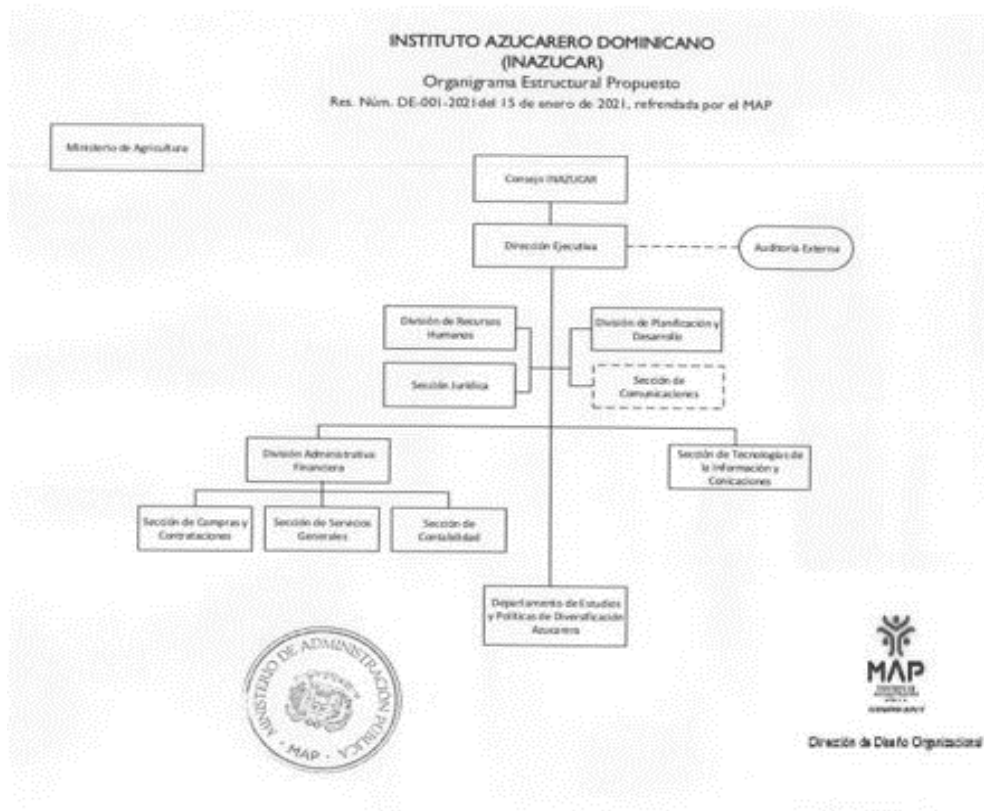
### 3. Estructura Organizativa

- Unidades del Nivel Normativo o de Máxima Dirección:
- Consejo de Directores
- Dirección Ejecutiva
- Unidades del Nivel Consultivo o Asesor:
- División de Planificación y Desarrollo
- División de Recursos Humanos
- Sección Jurídica
- Sección de Comunicaciones
- Unidades de Nivel Auxiliar o de Apoyo:
- División Administrativa y Financiera, con:
- Sección de Contabilidad



- Sección de Servicios Generales
- Sección de Compras y Contrataciones
- Sección de Tecnologías de la Información y la Comunicación
- Unidades del Nivel Sustantivo u Operativo
- Departamento de Estudios y Políticas de Diversificación Azucarera.

Organigrama del Instituto Azucarero Aprobado por el MAP:



## 2.4 Planificación Estratégica Institucional

El Instituto Azucarero Dominicano (INAZUCAR), cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2021-2024 (PEI 2024) por un periodo de cuatro años, el cual contiene la ruta a seguir para cristalizar las proyecciones de avance, crecimiento y desarrollo





de la Institución y su impacto esperado en la mejoría de la producción y comercialización del azúcar y demás derivados de la caña. En ese sentido, a continuación, se presentan los principales componentes de dicho Plan.

Objetivo General 2024: Contribuir con el aumento de la producción azucarera y la estabilidad del sector azucarero nacional, garantizando servicios, regulación técnica y asistencia con altos niveles de calidad.

#### Objetivos Estratégicos 2024

- OE1: Fortalecer la regulación y vigilancia de la política azucarera a nivel nacional.
- OE2: Mejorar la calidad de la gestión institucional del INAZUCAR, conforme al marco legal de la Administración Pública.

#### Ejes Estratégicos

Eje Estratégico No. 1.- Políticas, Estudios y Regulación: El presente eje estratégico articula el conjunto de objetivos, resultados, productos e indicadores orientados a lograr un impacto directo en el área misional. De manera que, el mismo se compone de las aspiraciones dirigidas a lograr procesos de regulación, vigilancia y asistencia con altos niveles de calidad técnica, que contribuyan con el crecimiento del sector azucarero dominicano.

Eje Estratégico No. 2.- Calidad de la Gestión Institucional: El presente eje estratégico articula conjunto de objetivos, resultados, productos e indicadores orientados a la mejora de los procesos internos de la Institución. En ese sentido, el mismo agrupa las aspiraciones encaminadas al fortalecimiento de los procesos técnicos, administrativos y logísticos para convertir a INAZUCAR en una



institución más ágil y transparente, potenciando así el logro de la misión con mayor calidad.

#### Resultados Esperados

- Resultado Esperado No. 1 (RE1): Mejorada la regulación técnica del sector azucarero dominicano, en lo relativo a la producción, consumo sostenible y exportación del azúcar y los demás derivados de la caña
- Resultado Esperado No. 2 (RE2): Fortalecidas las capacidades de gestión técnica, administrativa y logística del INAZUCAR.

## 111 RESULTADOS MISIONALES

---

### Memoria institucional 2023

#### 3.1 Nombre del Área o Producto Misional.

Producto Misional: Sector azucarero recibe regulación técnica y asistencia mediante la emisión y supervisión de las normas de la política azucarera nacional.

La Misión Institucional del Instituto Azucarero Dominicano, INAZUCAR, comprende dos macroprocesos, los cuales a su vez integran un total de seis procesos.

Por un lado, se encuentra el macroproceso denominado Políticas Azucareras, en el marco del cual llevan a cabo la producción de normas, regulaciones y autorizaciones, así como el monitoreo y vigilancia de estas.



Y, por otro lado, está el macroproceso Estudios Azucareros, el cual integra los diferentes tipos de estudios e investigaciones relacionados con el sector azucarero, como forma de apoyar la toma de decisiones en materia de políticas.

En sentido, el INAZUCAR, durante el año 2023, contribuyó con la molienda de 4 millones 571 mil 919 toneladas métricas de caña, lo que se tradujo en la producción de 487 mil 332 toneladas métricas de azúcar, 35 millones 486 mil 518 galones americanos de melaza y 59 millones 118 mil 625 libras de furfural, impactando de manera directa a cuatro productores azucareros y a más de 350 colonos azucareros.

Concomitantemente, la Institución emitió, diecinueve (19) resoluciones de carácter regulatorio que facilitaron la producción, comercialización, exportación del azúcar y los demás productos derivados de la caña, garantizando el abastecimiento del mercado local. Las regulaciones de la zafra azucarera emitidas versaron sobre la aprobación de boletines y calendarios del estado de ejecución de la zafra, contingentes arancelarios, así como programación de la zafra 2023-2024.

De igual manera, INAZUCAR, en cumplimiento del Decreto No. 666-22 que regula la zafra azucarera 2022-2023, contribuyó a la mejora del desempeño de la producción de azúcar y otros derivados de la caña, por medio de la ejecución del Programa de Supervisión de Zafra y el Monitoreo de la Zafra.

En ese sentido, a con situación se presenta el desempeño institucional y su impacto en los resultados obtenidos en la recién concluida zafra azucarera.



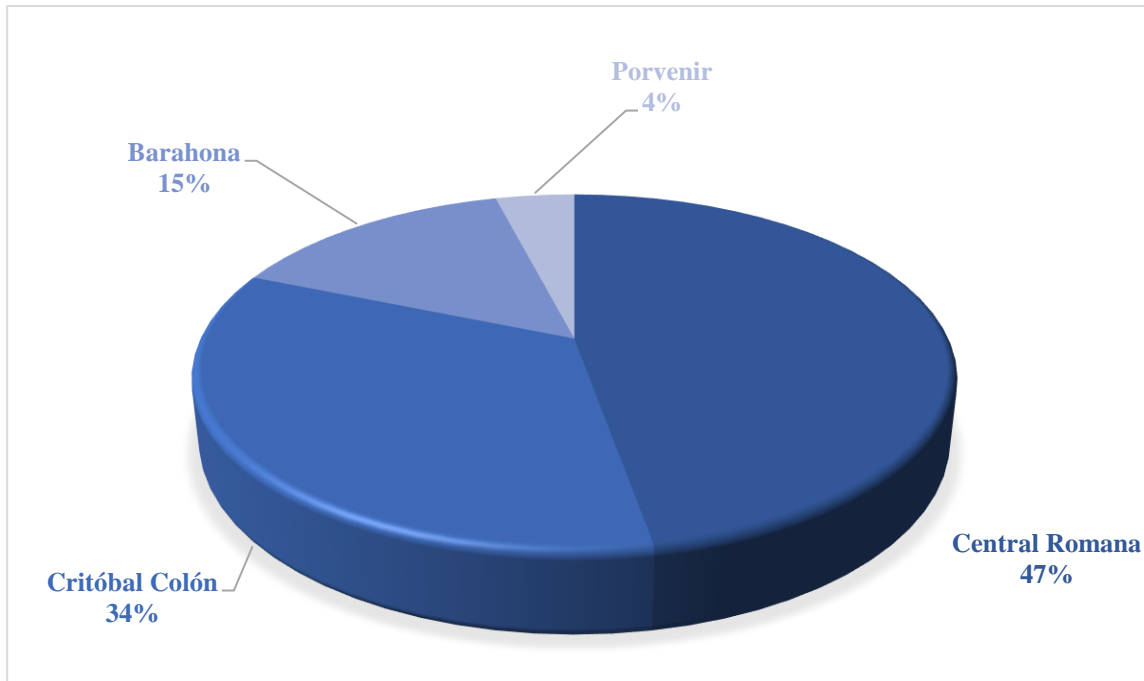
Molienda de Caña

Tabla No. 1: Molienda de Caña Comparada Por Zafra Azucareras

| Ingenios        | Caña Molida<br>(En T.M.) |                    |                   |                |
|-----------------|--------------------------|--------------------|-------------------|----------------|
|                 | 2022-2023                |                    |                   |                |
|                 | Zafra<br>2022-2023       | Zafra<br>2021-2022 | Diferencia        | Relación %     |
| Central Romana  | 2,158,294                | 3,041,355          | -883,061          | -29.04%        |
| Cristóbal Colón | 1,556,341                | 1,642,918          | -86,577           | -5.27%         |
| Barahona        | 673,531                  | 772,112            | -98,581           | -12.77%        |
| Porvenir        | 183,753                  | 161,712            | 22,041            | 13.63%         |
| <b>Total</b>    | <b>4,571,919</b>         | <b>5,618,097</b>   | <b>-1,046,178</b> | <b>-18.62%</b> |

Fuente: Informe Final Zafra Azucarera 2022-2023

Gráfico No. 1: Molienda de Caña Zafra Azucarera 2022-2023



Fuente: Informe Final Zafra Azucarera 2022-2023

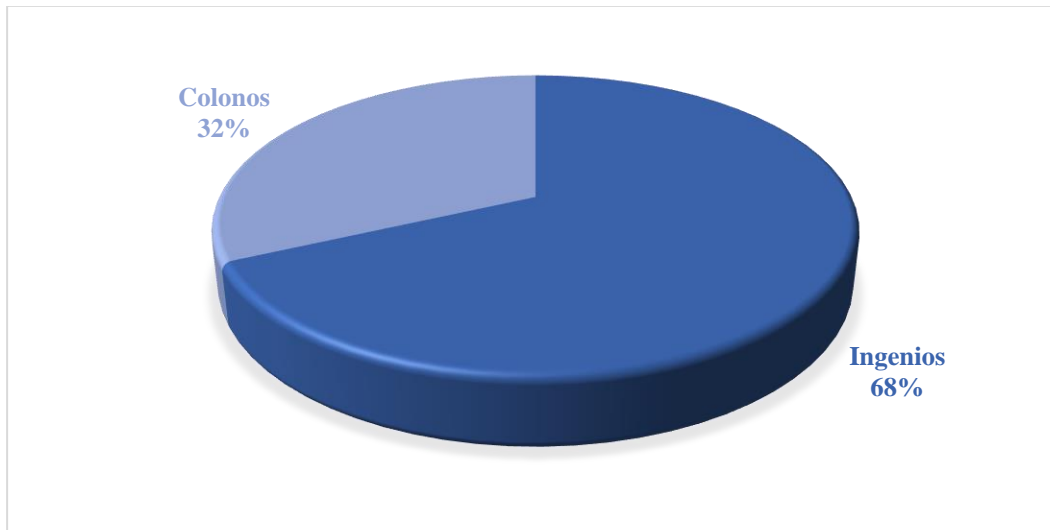


Tabla No. 2: Distribución de la Molienda de Caña, Zafra Azucarera 2022-2023

| Ingenios             | Administración   | Colonos          | Total            |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|
| Central Romana       | 1,534,344        | 623,950          | 2,158,294        |
| Cristóbal Colón      | 820,384          | 735,957          | 1,556,341        |
| Barahona             | 673,531          | N/P              | 673,531          |
| Porvenir             | 88,131           | 95,622           | 183,753          |
| <b>Total General</b> | <b>3,116,390</b> | <b>1,455,529</b> | <b>4,571,919</b> |

Fuente: Informe Final Zafra Azucarera 2022-2023

Gráfico No. 2: Distribución de la Molienda de Caña, Zafra Azucarera 2022-2023



Fuente: Informe Final Zafra Azucarera 2022-2023

En lo que se refiere a la molienda de caña, la recién concluida zafra registra una participación de los ingenios por la cantidad de 3 millones 116 mil 390 toneladas métricas, equivalentes a un 68% del total de caña molida; y, de los colonos azucareros por la cantidad de 1 millón 455 mil 529 toneladas métricas, equivalentes a un 32% en el total de la gramínea procesada, por lo que recibieron la suma de RD\$3,602,754,558; siendo el Ingenio Cristóbal Colón, el mayor receptor de caña de colonos con 735 mil 957 toneladas métricas.



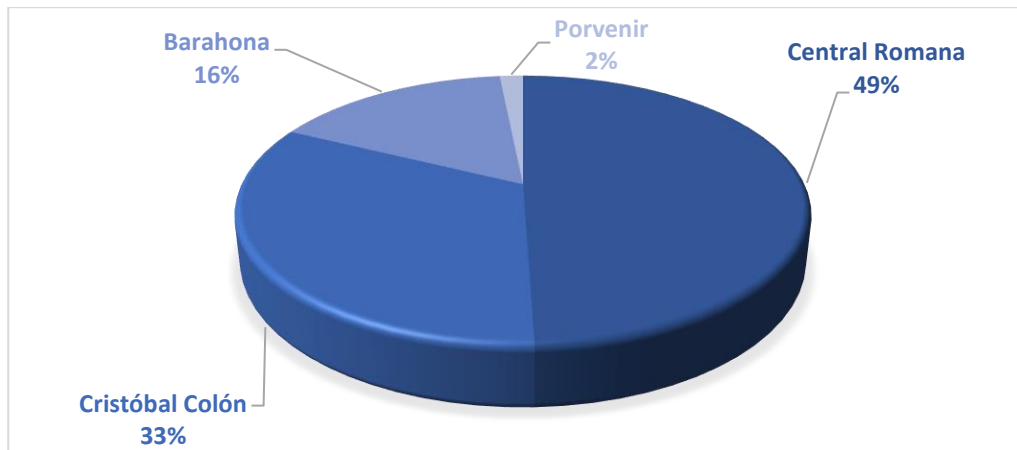
Producción de Azúcar

Tabla No. 3: Producción de Azúcar por Zafras (En T.M.)

| Ingenios        | Producción de Azúcares |                |                |                |                |                |                 |                |                 |
|-----------------|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                 | 2022-2023              |                |                | 2021-2022      |                |                | Diferencia      |                |                 |
|                 | Crema                  | Refino         | Total          | Crema          | Refino         | Total          | Crema           | Refino         | Total           |
| Central Romana  | 124,638                | 116,437        | 241,075        | 213,525        | 144,058        | 357,583        | -88,887         | -27,621        | -116,508        |
| Cristóbal Colón | 151,775                | 7,993          | 159,768        | 150,827        | 18,321         | 169,148        | 948             | -10,328        | -9,380          |
| Barahona        | 78,796                 | N\P            | 78,796         | 89,615         | N\P            | 89,615         | -10,819         | N/P            | -10,819         |
| Porvenir        | 7,693                  | N\P            | 7,693          | 9,045          | N\P            | 9,045          | -1,352          | N/P            | -1,352          |
| <b>Totales</b>  | <b>362,902</b>         | <b>124,430</b> | <b>487,332</b> | <b>463,012</b> | <b>162,379</b> | <b>625,391</b> | <b>-100,110</b> | <b>-37,949</b> | <b>-138,059</b> |

Fuente: Informe Final Zafra Azucarera 2022-2023

Gráfico No. 3: Producción de Azúcar Zafra 2022-2023



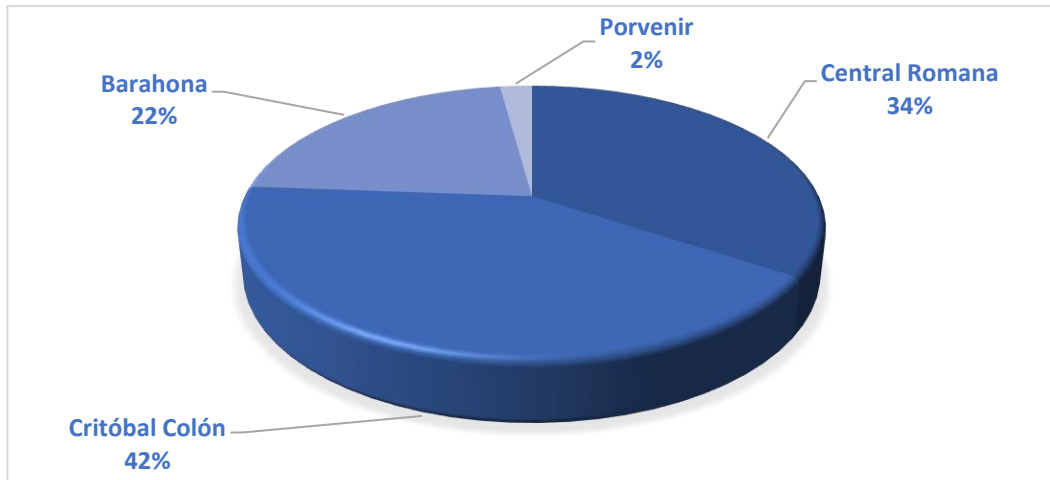
Fuente: Informe Final Zafra Azucarera 2022-2023

En lo que respecta a la producción de azúcar, la misma disminuyó en unas 138 mil 59 toneladas métricas, con relación al periodo anterior, equivalente a un 22%, al



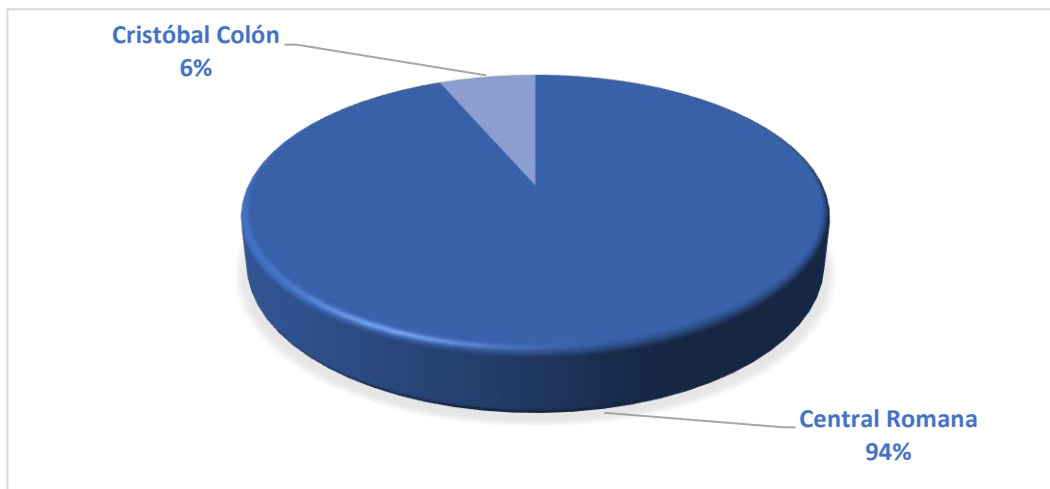
producirse la cantidad de 487 mil 332 toneladas métricas, en comparación con la zafra anterior (2021-2022), cuyo desempeño alcanzó la cantidad de 625 mil 391 toneladas métricas. La azúcar producida según el tipo (crema y refino) es como se muestra en los gráficos que se presentan a continuación.

Gráfico No. 3A: Producción de Azúcar Crudo (Crema)



Fuente: Informe Final Zafra Azucarera 2022-2023

Gráfico No. 3B: Producción de Azúcar Refino Zafra 2022-2023



Fuente: Informe Final Zafra Azucarera 2022-2023



De la cantidad de azúcar producida en la zafra que recién concluye, 362 mil 902 toneladas corresponden al tipo crema o crudo, la cual experimentó una reducción de 100 mil 110 toneladas en relación con el periodo anterior, equivalentes a un 22%, al producirse en la campaña anterior la cantidad de 463 mil 12 toneladas.

Por el lado del tipo refino, se produjo la cantidad de 124 mil 430 toneladas, de igual modo experimentó un déficit de unas 37 mil 949, toneladas, equivalentes a un 23% con relación a la anterior zafra, en la que se produjo la cantidad de 162 mil 379 toneladas.

#### Producción de Melaza y Furfural

La producción de melaza y furfural durante la zafra azucarera 2022-2023 es como se muestra a continuación.

Tabla No. 4: Melaza Producida Comparada Por Zafras (Galones Americanos)

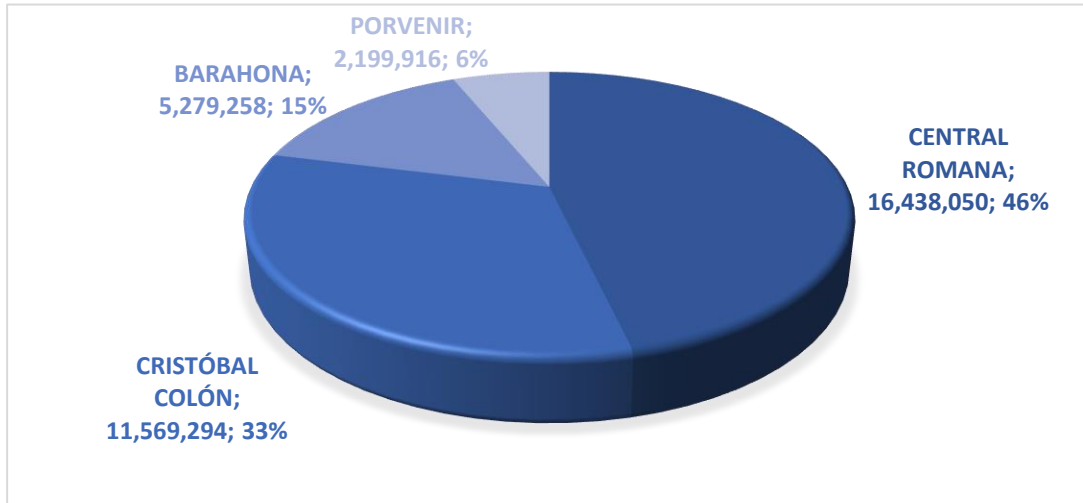
| Ingenios        | Zafra<br>2022-2023 | Zafra<br>2021-2022 | Diferencia        |
|-----------------|--------------------|--------------------|-------------------|
|                 | Melaza Producida   | Melaza Producida   |                   |
| Central Romana  | 16,438,050         | 19,035,700         | -2,597,650        |
| Cristóbal Colón | 11,569,294         | 10,909,324         | 659,970           |
| Barahona        | 5,279,258          | 6,098,544          | -819,286          |
| Porvenir        | 2,199,916          | 1,365,336          | 834,580           |
| <b>Totales</b>  | <b>35,486,518</b>  | <b>37,408,904</b>  | <b>-1,922,386</b> |

Fuente: Informe Final Zafra Azucarera 2022-2023





Gráfico No. 4: Producción de Melaza (Galones Americanos)



Fuente: Informe Final Zafra Azucarera 2022-2023

Durante el período de referencia, se produjeron 35.4 millones de galones americanos de melaza y 26 mil 816 toneladas de furfural. La producción de melaza disminuyó en 1.9 millones de galones americanos, equivalentes a un 5% en relación con la zafra 2021-2022, que alcanzó 47.4 millones de galones americanos.

Por su parte, el total de furfural producido en la campaña correspondió al Central Romana, por la cantidad de 26,816 toneladas.

#### Abastecimiento de Azúcar y Melaza al Mercado Local

El desempeño de la zafra azucarera en lo relativo al abastecimiento del mercado local, tanto de azúcar como de melaza, refleja los resultados que se presentan a continuación.

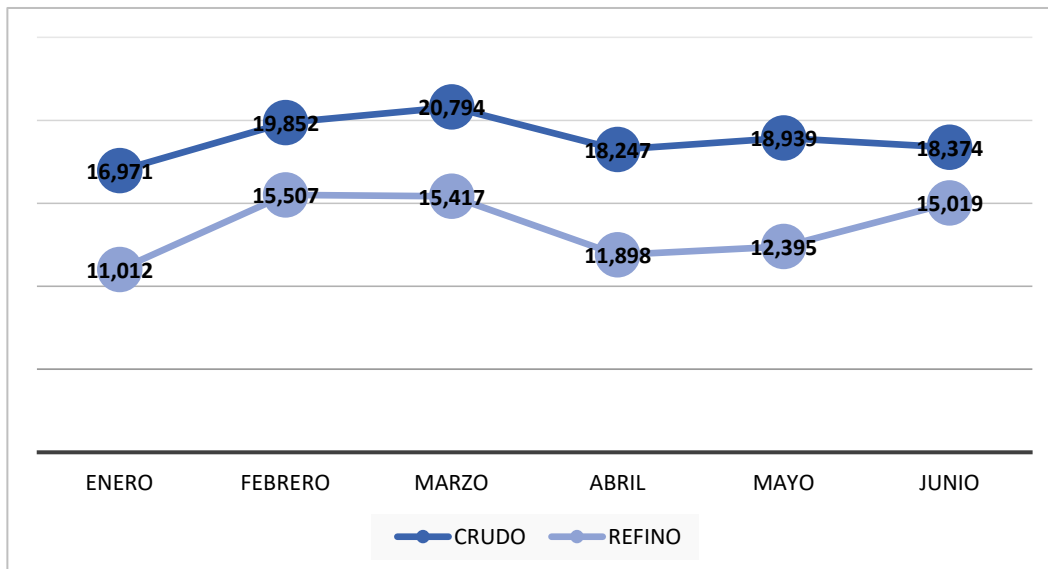


Tabla No. 5: Abastecimiento de Azúcar al Mercado Local, Periodo Enero-Junio  
2023

| Meses<br>Año 2023 | Abastecimiento T.M. |               |                |
|-------------------|---------------------|---------------|----------------|
|                   | Crudo               | Refino        | Sub-Total      |
| Enero             | 16,971              | 11,012        | 27,983         |
| Febrero           | 19,852              | 15,507        | 35,359         |
| Marzo             | 20,794              | 15,417        | 36,211         |
| Abril             | 18,247              | 11,898        | 30,145         |
| Mayo              | 18,939              | 12,395        | 31,334         |
| Junio             | 18,374              | 15,019        | 33,393         |
| <b>Total</b>      | <b>115,370</b>      | <b>72,144</b> | <b>187,514</b> |
| <b>Promedio</b>   | <b>19,228</b>       | <b>12,024</b> | <b>31,252</b>  |

Fuente: Informe Final Zafra Azucarera 2022-2023

Gráfico No. 5: Abastecimiento de Azúcar al Mercado Local, Periodo Enero-Junio  
2023



Fuente: Informe Final Zafra Azucarera 2022-2023

Como se puede apreciar, durante el período enero- junio del año 2023, la demanda del mercado local alcanzó las 115 mil 370 toneladas métricas de azúcar crema y 72



mil 144 toneladas de azúcar refino, que totalizaron 187 mil 514 toneladas de ambos tipos.

La demanda del promedio mensual del azúcar crema aumentó en unas 790 toneladas, al colocarse en 19 mil 228 toneladas, equivalentes a un 4%, en comparación con igual período del año 2022, donde el promedio fue de 18 mil 438 toneladas.

La demanda del promedio mensual de azúcar refino disminuyó en unas 491 toneladas, al colocarse en 12,024 toneladas, equivalentes a un 4% en comparación con igual período del año 2022, donde el consumo promedio fue de 12 mil 515 toneladas.

Debido a los efectos del huracán Fiona, el cual azotó al país en el mes de septiembre de 2022; las terribles consecuencias de la sequía estacional experimentada entre los meses de enero y abril; y los múltiples incendios que afectaron las plantaciones cañeras, en cumplimiento a lo establecido en el artículo 20 de la Ley No. 618, Orgánica del Instituto Azucarero Dominicano -INAZUCAR-, el Consejo de Directivo, aprobó cuatro contingentes arancelarios para la importación de azúcar de ambos tipos, a saber, 105 mil toneladas de azúcar crema y 40 mil toneladas de azúcar refino, las cuales tuvieron un impacto significativo en el abastecimiento del mercado local.

Con las indicadas regulaciones emitidas por el Órgano regulador del azúcar, se ha impactado de manera directa a cuatro (4) productores azucareros y a más de 40 comercios; y de manera indirecta a todo el público consumidor a nivel nacional.



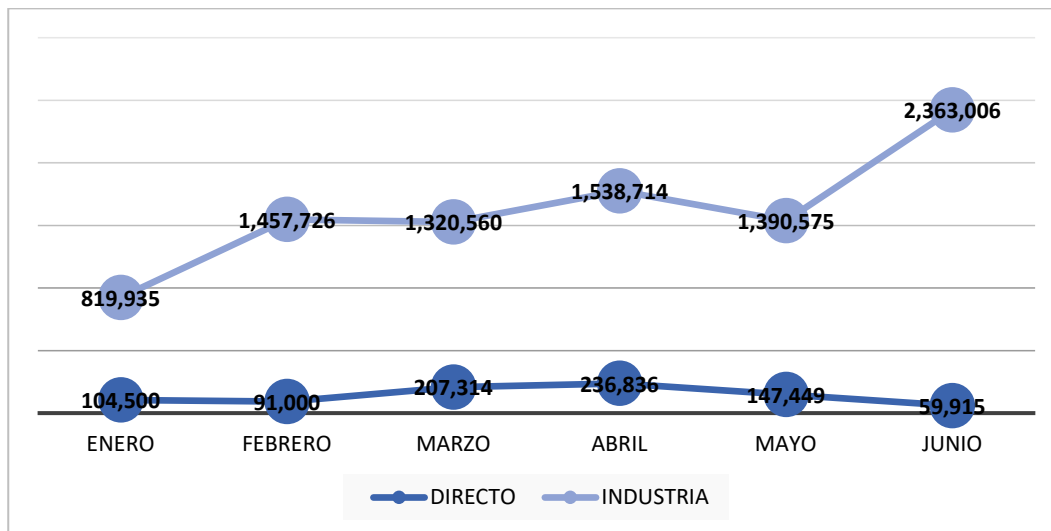
El abastecimiento de melaza al mercado local es como se expresa a continuación.

Tabla No. 6: Abastecimiento de Melaza al Mercado Local, Período Enero-Junio de 2023

| Meses<br>2023   | Abastecimiento en Galones Americanos |                  |                  |
|-----------------|--------------------------------------|------------------|------------------|
|                 | Directo                              | Industria        | Sub-Total        |
| Enero           | 104,500                              | 819,935          | 924,435          |
| Febrero         | 91,000                               | 1,457,726        | 1,548,726        |
| Marzo           | 207,314                              | 1,320,560        | 1,527,874        |
| Abril           | 236,836                              | 1,538,714        | 1,775,550        |
| Mayo            | 147,449                              | 1,390,575        | 1,538,024        |
| Junio           | 59,915                               | 2,363,006        | 2,422,921        |
| <b>Total</b>    | <b>847,014</b>                       | <b>8,890,516</b> | <b>9,737,530</b> |
| <b>Promedio</b> | <b>141,169</b>                       | <b>1,481,753</b> | <b>1,622,922</b> |

Fuente: Informe Final Zafra Azucarera 2022-2023

Gráfico No. 6: Abastecimiento de Melaza al Mercado Local, Período Enero-Junio de 2023



Fuente: Informe Final Zafra Azucarera 2022-2023



Durante el período enero-junio del año 2023, el sector azucarero abasteció el mercado local con la venta de 9 millones 737 mil 530 de galones americanos de melaza; tanto a la industria como a la ganadería.

Al mercado local se le despachó 8.9 millones de galones, equivalentes al 91% del total; y a la ganadería 847 mil 14 galones, equivalentes al 9%. Las ventas de melaza a la industria en el actual período aumentaron en 1 millón 214 mil 774 galones, equivalentes a un 16% con relación al período anterior.

Durante el periodo actual, las ventas al sector ganadero experimentaron una reducción de 926 mil 523 galones, equivalentes a un 52% con relación al pasado período.

#### Exportaciones de Azúcar, Melaza y Furfural

En lo que respecta a las exportaciones de azúcar, melaza y furfural, a continuación, se presenta el impacto de las regulaciones emitidas por el Instituto en el desempeño y los resultados del sector azucarero dominicano durante el periodo de reporte.

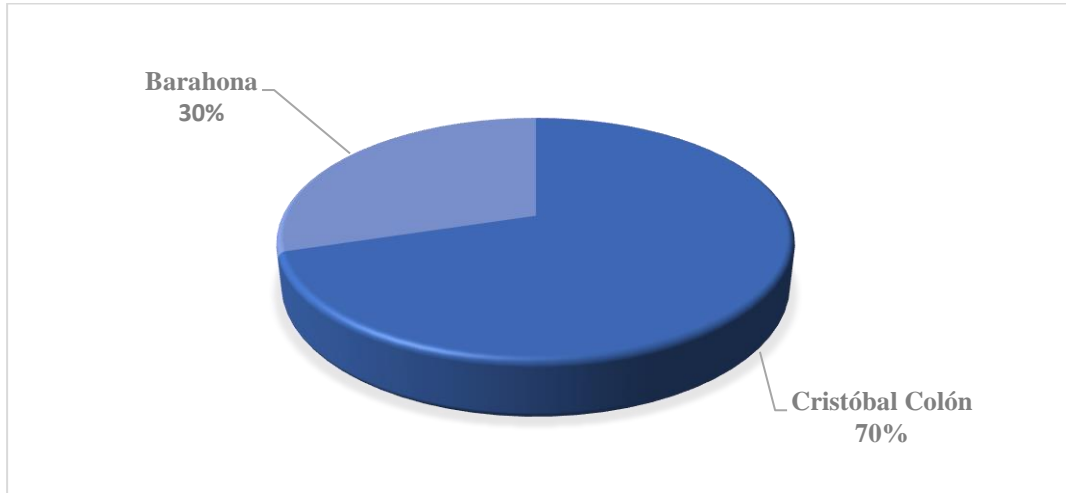
Tabla No. 7: Exportaciones de Azúcar, Melaza y Furfural, Cortadas al 31 de Octubre 2023

| Ingenios        | Exportaciones   |                    |                 |              |                   |                   |               |                   |
|-----------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------|-------------------|-------------------|---------------|-------------------|
|                 | Azúcar Crema    |                    | Azúcar Refina   |              | Melaza            |                   | Furfural      |                   |
|                 | Cantidad (TMVC) | Valor (US\$)       | Cantidad (TMVC) | Valor (US\$) | Cantidad (GA)     | Valor (US\$)      | Cantidad TM   | Valor (US\$)      |
| Central Romana  | 0               | 0                  | 0               | 0            | 13,223,632        | 10,980,768        | 22,900        | 19,678,840        |
| Cristóbal Colón | 130,985         | 80,489,764         | 0               | 0            | 3,867,553         | 3,952,000         | -             | -                 |
| Barahona        | 55,479          | 39,135,441         | 0               | 0            | 4,179,376         | 3,564,186         | -             | -                 |
| Porvenir        | 0               | 0                  | 0               | 0            | 0                 | 0                 | -             | -                 |
| <b>Total</b>    | <b>186,464</b>  | <b>119,625,205</b> | <b>0</b>        | <b>0</b>     | <b>21,270,561</b> | <b>18,496,954</b> | <b>22,900</b> | <b>19,678,840</b> |

Fuente: Informe Final Zafra Azucarera 2022-2023



Gráfico No. 7: Exportación Azúcar al Mercado Preferencial (Contrato No. 16),  
2022-2023



Fuente: Informe Final Zafra Azucarera 2022-2023

Del total de las exportaciones, durante el periodo de referencia, el Ingenio Cristóbal Colón obtuvo el 70%, mientras que el Ingenio Barahona, exportó el 30%.

Por cuarto año consecutivo, durante la actual gestión de gobierno, el Instituto ha garantizado el cumplimiento de la cuota preferencial otorgada a la República Dominicana por parte de los Estados Unidos de América en el marco del Acuerdo Iniciativa para la Cuenca de El Caribe, por medio de la distribución de la misma, así como la gestión y emisión de Certificados de Elegibilidad de Cuota (CQE, por sus siglas en inglés) y permisos de exportación por la cantidad de 186 mil 464 toneladas de azúcar crudo, totalizando ingresos por la suma US\$119.6 millones de dólares, lo que sitúa al país como el principal exportador del mundo a ese mercado.

Durante la última zafra concluida, se ha exportado la cantidad de 25.8 millones de galones americanos de melaza, ingresando al país la suma de US\$22.8 millones por este concepto; y, 22 mil 900 toneladas métricas de furfural, con un valor de US\$19.7 millones.



El valor total ingresado al país por concepto de las exportaciones de azúcar, melaza y furfural alcanzó la cantidad de US\$183,784,112.00, superando el los del pasado periodo en US\$31,793,254.00.

De cara al año 2024, el Consejo Directivo del INAZUCAR ha recomendado al Poder Ejecutivo la producción de azúcar necesaria para abastecer el mercado local y cumplir con los compromisos comerciales a nivel internacional, estableciendo, además la distribución entre los ingenios.

En esa tesitura, como resultado de las recomendaciones del Instituto, el Poder Ejecutivo, en el marco del Decreto No. 521-23, ha autorizado la molienda de 5 millones 185 mil 900 toneladas de caña, de las cuales 3 millones 910 mil 900 toneladas, equivalentes a un 75.41% corresponden a los ingenios azucareros; y, 1 millón 275 mil toneladas, equivalentes a un 24.59% serán cosechadas por los colonos azucareros.

Consecuentemente, se ha proyectado producir 582 mil 849 toneladas métricas de azúcar, de las cuales, 189 mil 343 serán exportadas al mercado preferencial de los Estados Unidos de América y 393 mil 506 toneladas métricas será dedicadas al abastecimiento del mercado local. Conjuntamente, se ha establecido la producción de 37 millones 720 mil galones americanos de melaza y 28 mil toneladas de furfural.



## IV. RESULTADOS ÁREAS TRANSVERSALES Y DE APOYO

### Memoria institucional 2023

#### 4.1 Desempeño Área Administrativa y Financiera

Los resultados del Índice de Gestión Presupuestaria alcanzados por la Institución al mes de octubre 2023 118%, lo que equivale a un rango superior. De su lado, en lo que respecta al Análisis del Cumplimiento de las Normativas Contables (SISACNOC), el desempeño logrado es de 105%, lo que equivale a un rango superior.

La tabla que se presenta a continuación contiene un detalle de la ejecución presupuestaria y las aplicaciones financieras realizadas durante el periodo de reporte, de acuerdo con el clasificador presupuestario del Estado dominicano.

Tabla No. 8: Ejecución de Gastos y Aplicaciones Financieras, Año 2023

|                                  |                          |
|----------------------------------|--------------------------|
| INGRESO PRESUPUESTARIO           | \$ 49,000,000.00         |
| FONDO PROPIO                     | \$ 31,999,555.32         |
| DISPONIBILIDAD AÑOS ANTERIORES   | \$ 19,056,163.24         |
| <b>TOTAL FONDO</b>               | <b>\$ 100,055,718.56</b> |
| EJECUCION A 15 DE DICIEMBRE 2023 | \$ 75,784,684.60         |
| <b>MONTO DISPONIBLE</b>          | <b>\$ 24,271,033.96</b>  |

Fuente: División Administrativa-Financiera del INAZUCAR





| SUBCTA     | CONCEPTOS  | TOTALES              |
|------------|--|----------------------|
| <b>2</b>   | <b>GASTOS</b>  | <b>75,784,684.60</b> |
| <b>2.1</b> | <b>REMUNERACIONES Y CONTRIBUCIONES</b>                                     | <b>44,026,504.82</b> |
| 2.1.1      | REMUNERACIONES   | 34,994,849.99        |
| 2.1.2      | SOBRESUELDO  | 4,173,942.00         |
| 2.1.5      | CONTRIBUCION A LA SEGURIDAD SOCIAL   | 4,857,712.83         |
| <b>2.2</b> | <b>CONTRATACIÓN DE SERVICIOS</b>   | <b>21,086,248.20</b> |
| 2.2.1      | SERVICIOS BASICOS  | 1,811,403.14         |
| 2.2.2      | PUBLICIDAD, IMPRESIÓN Y ENCUADERNACION                                     | 46,993.50            |
| 2.2.3      | VIATICOS   | 4,101,494.81         |
| 2.2.4      | TRANSPORTE Y ALMACENAJE  | 5,646,687.97         |
| 2.2.5      | ALQUILERES Y RENTA   | 5,293,205.62         |
| 2.2.6      | SEGUROS  | 2,655,006.02         |
| 2.2.7      | SERVICIOS DE CONSERVACION, REPARACIONES MENORES E INSTALACIONES TEMPORALES | 356,125.51           |
| 2.2.8      | OTROS SERVICIOS NO INCLUIDOS EN CONCEPTOS ANTERIOES                        | 876,231.13           |
| 2.2.9      | OTRAS CONTRATACIONES DE SERVICIO   | 299,100.50           |
| <b>2.3</b> | <b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>  | <b>4,806,554.65</b>  |
| 2.3.1      | ALIMENTOS Y PRODUCTOS AGROFORESTALES                                       | 1,471,271.38         |
| 2.3.2      | TEXTILES Y VESTUARIOS  | 48,852.00            |
| 2.3.3      | PRODUCTOS DE PAPEL, CARTON E IMPRESOS                                      | 118,150.90           |
| 2.3.4      | PRODUCTOS FARMACÉUTICOS  | 19,822.18            |
| 2.3.5      | PRODUCTOS DE CUERO, CAUCHO Y PLASTICOS                                     | 52,958.40            |
| 2.3.6      | PRODUCTOS DE MINERALES METÁLICOS Y NO METÁLICOS                            | 2,193.87             |
| 2.3.7      | COMBUSTIBLES, LUBRICANTES, PRODUCTOS QUIMICOS Y CONEXOS                    | 2,481,775.49         |
| 2.3.9      | PRODUCTOS Y ÚTILES VARIOS  | 611,530.43           |
| <b>2.6</b> | <b>BIENES MUEBLES, INMUEBLES E INTANGIBLES</b>                             | <b>5,865,376.93</b>  |
| 2.6.1      | MOBILIARIO Y EQUIPO  | 1,007,274.96         |
| 2.6.2      | MOBILIARIO Y EQUIPO EDUCACIONAL Y RECREATIVO                               | 147,531.24           |
| 2.6.4      | VEHÍCULO Y EQUIPO DE TRANSPORTE, TRACCIÓN Y ELEVACIÓN                      | 4,589,200.00         |



| SUBCTA | CONCEPTOS                                    | TOTALES              |
|--------|--|----------------------|
| 2.6.5  | MAQUINARIAS, OTROS EQUIPOS<br>Y HERRAMIENTAS | 121,370.73           |
|        | <b>TOTAL GASTOS</b>                          | <b>75,784,684.60</b> |

Fuente: División Administrativa-Financiera del INAZUCAR

La tabla que se presenta a continuación contiene un resumen de la ejecución presupuestaria realizada durante el periodo de reporte, conforme a cada renglón del gasto, incluyendo el presupuesto formulado y el presupuesto ejecutado durante el periodo.

Un detalle de la porción corriente de documento por cobrar al 31 octubre de 2022 es como sigue:

Tabla No. 9: Cuentas por Cobrar al 15 diciembre Corto Plazo 2023

| Descripción                    | Monto             |
|--------------------------------|-------------------|
| Central Romana                 | 0.00              |
| Ingenio Cristóbal Colon        | 450,980.01        |
| Consortio Azucarero<br>Central | 166,046.00        |
| <b>Total</b>                   | <b>617,026.01</b> |

Fuente: División Administrativa-Financiera del INAZUCAR



Un detalle de la porción corriente de documento por pagar al 15 de diciembre de 2023, incluidas las retenciones y acumulaciones es como sigue:

Tabla No. 10: Cuentas por Pagar a Corto Plazo 2023

| <b>Descripción</b>                      | <b>Monto RD\$</b> |
|---|-------------------|
| <b>Compañía Dominicana de Teléfonos</b> | 126,949.50        |
| Edesur Dominicana                       | 77,059.34         |
| CAAS                                    | 756.00            |
| Colector de Impuestos Internos          | 50,197.11         |
| Alcaldía del Distrito Nacional          | 26,224.00         |
| Centro Cuesta Nacional                  | 188,132.49        |
| ARS Humano                              | 259,548.07        |
| ARS Mapfre                              | 90,604.83         |
| <b>Total</b>                            | <b>819,471.34</b> |

Fuente: División Administrativa-Financiera del INAZUCAR

En balance en las cuentas del Instituto Azucarero Dominicano (INAZUCAR) proyectado al 31 de octubre de 2023 es como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla No. 11: Balance de las Cuentas Bancarias, Enero-Diciembre de 2023

|                                    |                           |
|------------------------------------|---------------------------|
| Cuenta Unica del Tesoro            | RD\$11,854,324.69         |
| Cuenta Tesorería                   | RD\$11,871,260.23         |
| Cuenta Corriente                   | RD\$2,319.72              |
| <b>Total Disponible Banco Rd\$</b> | <b>RD\$ 23,727,904.64</b> |

Fuente: División Administrativa-Financiera del INAZUCAR

#### 4.2 Desempeño de los Recursos Humanos

La División de Recursos Humanos en este período 2023, ha continuado avanzado en el desarrollo de los subsistemas, estos se reflejan en los niveles de aumento en puntuación de los indicadores del SISMAP Gestión Pública, en los cuales la institución está en un nivel excelente.



Entre los avances a destacar de Recursos Humanos, están los siguientes:

#### Organización de la Función de Recursos Humanos:

La Planificación de Recursos Humanos logro su objetivo 100%, la cual se evidencia con una valoración Excelente en el Sistema de Monitoreo del SISMAP.

Organización del Trabajo, en el período 2023 la institución obtuvo la puntuación de 100%, con el Manual de Organización de Funciones aprobado por el Ministerio de Administración Pública y socializado con los servidores.

El Manual de Cargos Comunes y Típicos de la institución fue aprobado por el Ministerio de Administración Público, y se realizaron las adecuaciones a las nóminas con los cargos implementados en referido Manual.

Gestión del Empleo, en este período 2023, el Sistema de Administración de Servidores Públicos (SASP), ha sido implementado 100%. Esta implementación ha permitido que todos los pagos concernientes a los servidores se realicen a través del SASP, y las acciones de personal referente a las novedades de nóminas y movimientos de los servidores, licencias se elaboran quedan registradas en el sistema. Con este avance, la División de Recursos Humanos logra la digitalización de los registros de los expedientes de los servidores y con ello la actualización automatizada de las informaciones de los servidores del INAZUCAR.

Gestión de rendimiento, la institución mantuvo en este período un nivel de alto rendimiento, el cual se evidencia con una puntuación de 93 en la Gestión de acuerdos de desempeños realizado por los encargados de las unidades organizativa y los servidores de la institución. El personal de INAZUCAR fue evaluado en un 95%, y los resultados de estas evaluaciones fueron satisfactoria para un 90% de los



servidores. Los servidores que no alcanzaron el rendimiento esperado fueron elaborado un plan de mejora orientado a la capacitación, en el cual fue incluido el resto del personal para los fines de incentivar el rendimiento en el desempeño de sus funciones.

Gestión de las relaciones laborales y sociales, Asociación de Servidores Públicos, (ASP), ASP-INAZUCAR, la institución cuenta con una Asociación de Servidores aprobada mediante Resolución MAP-ASP, de fecha 4/3/2023, dicha Asociación tiene asignado un Registro Nacional de Contribuyentes (RNC). Desde el primer semestre los servidores de la Institución han estado realizando sus aportes como miembros de la ASP, en cumplimiento con lo establecido en la Asamblea ASP de fecha 06/12/2022.

La ASP -INAZUCAR, en este período 2023 ha realizado diversas actividades a favor de los servidores de la institución, integrándose en la celebración de los días especiales institucionales, fomentando la integridad, la solidaridad y la socialización entre personal. La creación de la ASP INAZUCAR ha sido uno de los logros más relevantes, por ser la primera vez en la historia del INAZUCAR.

Implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Administración Pública (SISTAP), la institución en cumplimiento con lo establecido por la Ley 41-08 de Función Pública conforme el Comité Mixto de Seguridad y Salud en el Trabajo, en consecuencia, quedo implementado en fecha 18/4/2023, dicho sistema en la institución. De manera tal, que la institución cumple con la misión de garantizar y velar por la seguridad y salud ocupacional de los empleados y de los ciudadanos que visitan la institución.

Encuesta de Clima Organizacional y Cultura Organizacional, en el primer semestre enero mayo 2023, con el fin de medir la percepción tanto positiva como negativa



de los servidores, la institución implemento el Sistema de Encuesta de Clima Organizacional. El análisis de los datos en función de los resultados de la aplicación de la encuesta de clima y cultura organizacional, arrojó un resultado con un nivel de satisfacción general de 89% de los empleados de la institución. La implementación de la encuesta también forma parte de los logros significativos de esta gestión. Siendo esta la primera vez que se realiza este tipo de medición en el personal.

El logro obtenido en el nivel de satisfacción de los servidores de INAZUCAR permitió a la Dirección Ejecutivo en conjunto a su equipo directivo, hacer una revisión de los puntos fuertes con miras al mejoramiento del clima y la Cultura Organizacional, así como, utilizar los recursos para la mejora en los puntos negativos o no favorables, para obtener planes de mejora continua que contribuyan a obtener nivel de satisfacción favorables para todos los servidores.

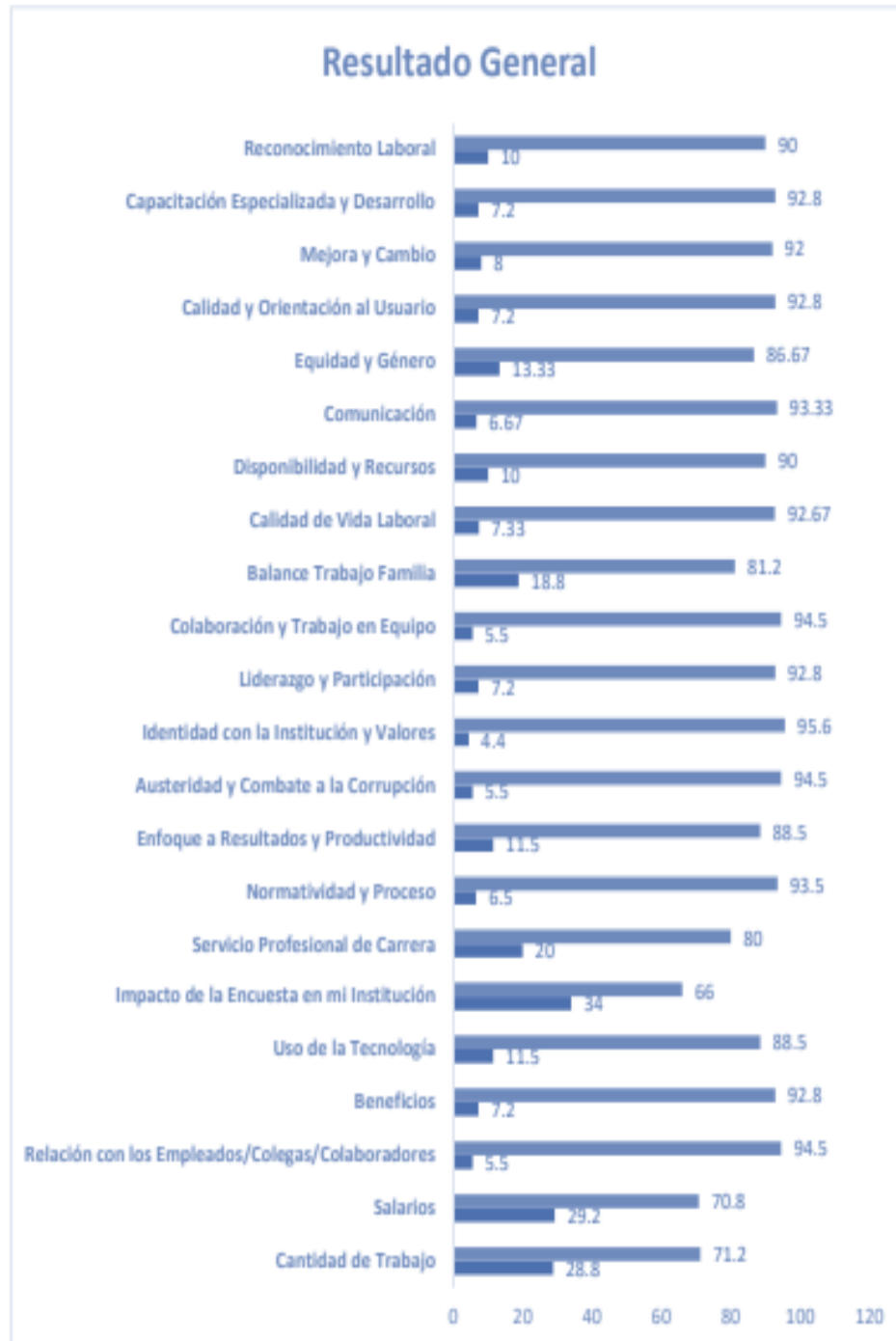
La población encuestada fue del 100% de los servidores de la institución, excluyendo el personal fuera de la institución por motivos de licencia médica y el personal de nuevo con tres meses de ingreso en la institución.

Gráfico No. 8: Nivel de Satisfacción General



Gráfico No. 9: Interpretación de Data por Dimensiones

**INTERPRETACIÓN DE DATA POR DIMENSIONES:**



El indicador de gestión de la Calidad y Servicios ha sido evaluado por primera vez en esta Gestión, y con ello se logra un fortalecimiento institucional el cual permite evaluar los estándares de la calidad y los servicios que ofrece la institución. La valoración de los criterios evaluados mide la calidad y los resultados obtenidos representan un avance significativo en el comportamiento de los Recursos Humanos.

#### Análisis de los Resultados del SISMAP

EL informe de análisis de los resultados del Sistema de Monitoreo de Administración Pública SISMAP Gestión Pública, la institución muestra una ponderación cuantificable a la fecha de 63.34, con esta puntuación el INAZUCAR pasa a obtener una calificación de Aceptable en el SISMAP Gestión Pública.

El indicador de gestión de la Calidad y Servicios ha sido evaluado por primera vez en esta Gestión, y con ello se logra un fortalecimiento institucional el cual permite evaluar los estándares de la calidad y los servicios que ofrece la institución. La valoración de los criterios evaluados mide la calidad y los resultados obtenidos representan un avance significativo en el desempeño de los Recursos Humanos.

#### Promedio del Desempeño de los Colaboradores por Grupo Ocupacional

El promedio del desempeño resultado de las evaluaciones realizadas a los colaboradores Públicos en febrero 2023.

A continuación, presentamos el gráfico de los servidores evaluados correspondientes al período 2022, según grupos ocupacionales y categorías de desempeño de acuerdo con las calificaciones Porcentaje de los resultados generales

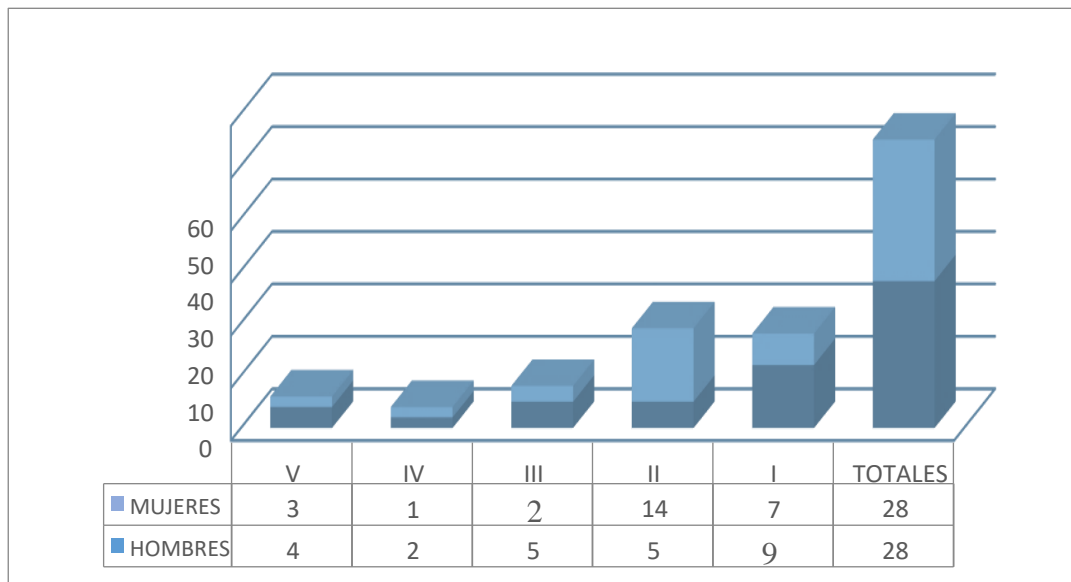




obtenidos por categorías de desempeño: sobresaliente, superior al promedio, promedio, bajo el promedio e insatisfactorio.

Datos Generales sobre el personal evaluado: cantidad hombres y mujeres, cantidad De evaluados por grupos ocupacionales.

Gráfico No. 10: Cantidad Evaluados por Grupo Ocupacional



Gráficos y/o tablas de evaluados según grupos ocupacionales y categorías de desempeño de acuerdo con las calificaciones Porcentaje de los resultados generales obtenidos por categorías de desempeño: sobresaliente, superior al promedio, promedio, bajo el promedio e insatisfactorio. (Ver art. 31 del Reglam. 525-09 obviando la condicionante del RED).



Gráfico No.11: Resultados de la Evaluación del Desempeño Individual del Instituto Azucarero Dominicano, 2022

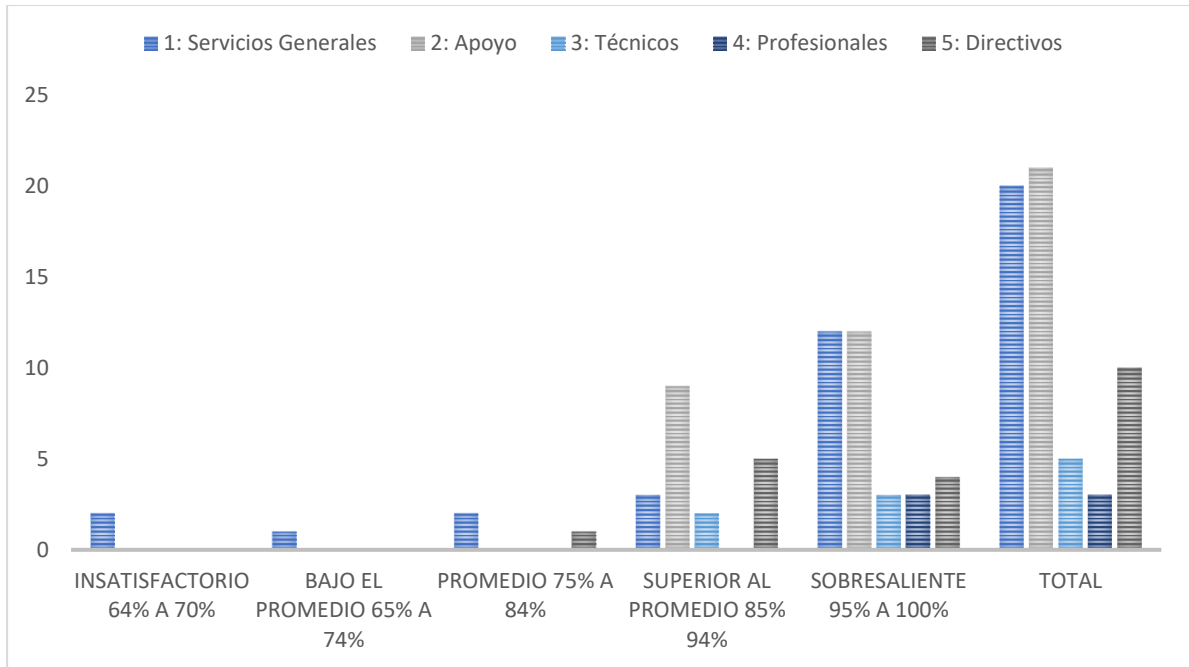


Tabla No.12: Resultados de la Evaluación del Desempeño Individual del Instituto Azucarero Dominicano, 2022

| RANGO DE EVALUACION            | GRUPO OCUPACIONAL      |           |             |                  |               |
|--------------------------------|------------------------|-----------|-------------|------------------|---------------|
|                                | 1: Servicios Generales | 2: Apoyo  | 3: Técnicos | 4: Profesionales | 5: Directivos |
| INSATISFACTORIO 64% A 70%      | 2                      | 0         | 0           | 0                | 0             |
| BAJO EL PROMEDIO 65% A 74%     | 1                      | 0         | 0           | 0                | 0             |
| PROMEDIO 75% A 84%             | 2                      | 0         | 0           | 0                | 1             |
| SUPERIOR AL PROMEDIO 85% A 94% | 3                      | 9         | 2           | 0                | 5             |
| SOBRESALIENTE 95% A 100%       | 12                     | 12        | 3           | 3                | 4             |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>20</b>              | <b>21</b> | <b>5</b>    | <b>3</b>         | <b>10</b>     |
| <b>TOTAL EVALUADOS</b>         | <b>59</b>              |           |             |                  |               |



## Información Sobre Cantidad de Hombres y Mujeres por Grupo Ocupacional

Tabla No. 13: Cantidad de Servidores por Grupo Ocupacional

| GRUPO OCUPACIONAL         | HOMBRES | MUJERES |
|---------------------------|---------|---------|
| Nombramiento              | 3       | 0       |
| Cargo de Confianza        | 0       | 1       |
| I Servicios Generales ES  | 10      | 14      |
| II Supervisión y Apoyo ES | 8       | 13      |
| III Técnicos CA           | 4       | 2       |
| IV Profesionales CA       | 3       | 2       |
| V Dirección CA            | 7       | 3       |
| TOTALES                   | 35      | 35      |

|                  |    |
|------------------|----|
| TOTAL SERVIDORES | 70 |
|------------------|----|

Resultados de estudios sobre equidad salarial entre hombres y mujeres, por grupo ocupacional:

El resultado obtenido en el Estudio de Clima y Cultura organizacional realizado en el año no es posible determinar el resultado por Grupo Ocupacional.

Cabe destacar que los salarios en la institución siempre han cumplido con el principio de equidad salarial y género, ya que, estos están basados en el cargo, acorde al perfil y a las competencias del servidor. Por tanto, hombres y mujeres en igual posición de cargos tiene los mismos salarios y beneficios.



### 4.3 Desempeño de los Procesos Jurídicos

Durante el año 2023 No fueron formulados por la Sección Jurídica. Contratos de trabajo cero (0) correspondiente al personal que labora en la Institución, bajo la modalidad de contratados, Igualmente la indicada unidad organizativa brindó asesoría a dos (2) procesos de contratación de bienes bajo la modalidad de comparación de precios para la adquisición de combustible, y la compra de un vehículo, incluyendo la confección de dos (2) contratos de compras conforme a las disposiciones de la Ley No. 340-06 sobre Compras y Contrataciones.

Asesoría una (1) sobre el proceso de actualización del Código de Ética e Integridad del Servidor Público.

Asimismo, la referida unidad organizativa ha brindado tres (3) asesoría legal en el proceso de gestión de la Asociación de Servidores Públicos (ASP) del INAZUCAR.

Asimismo, han sido formuladas veintiocho (28) resoluciones de la Dirección Ejecutiva y del Consejo Directivo, se ha dotado al INAZUCAR de un inventario legal actualizado que sirve como referente de consulta para llevar una gestión institucional apegada al marco legal.

### Desempeño de la Tecnología

Durante el año 2023, se llevó a cabo la formulación de un conjunto de documentos descriptivos que proveen informaciones relevantes sobre las políticas y procedimientos de las operaciones de la Sección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, a fin de contribuir a una mejor toma de decisiones para una gestión más efectiva y dar fiel cumplimiento a las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI).



Dichos instrumentos son: Solicitud de Desarrollo de Sistema Informático, Desarrollo e Implementación de Sistema Informático, Adquisición de Hardware y Software, Mantenimiento Preventivo de Hardware y Software y Copias de Seguridad de Datos. Adicionalmente, se elaboró el Manual de Gestión y Operaciones de TIC y el Manual de Seguridad de TIC.

En favor de garantizar la disponibilidad y buen manejo de los recursos humanos y tecnológicos, así como la existencia de controles para una buena gestión de dichos recursos, hemos implementado un Sistema de Seguridad Perimetral el cual ofrece la posibilidad de elevar los niveles de protección y seguridad de nuestra institución mediante el monitoreo y actualización continua de las diferentes tecnologías de seguridad (Firewall, IPS / IDS, AntiSpam, Antivirus, DLP y Filtrado de Contenido), lo que contribuye en gran manera, a la mejora de los procesos internos que implican el uso de las TICs.

Asimismo, hemos continuado con el desarrollo del plan de fortalecimiento de la infraestructura física y virtual de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones. En este sentido, adquirimos de un conjunto de equipos informáticos y servicios que implican la automatización y continuidad de los procesos que se llevan a cabo a lo interno del Instituto Azucarero Dominicano, permitiendo, de esta manera, el avance en las directrices estratégicas y promoción del Gobierno Electrónico, mediante el intercambio, acceso y uso de la información por los usuarios internos y externos, de forma segura y ágil.

Concomitantemente, se ha puesto en marcha el Sistema de Gestión Documental (DMS) en pro de potenciar los procesos y recursos necesarios para organizar, almacenar, recuperar documentos y automatizar los flujos de trabajo dentro del Instituto. Este DMS pretende:



Garantizar que el personal pueda encontrar inmediatamente los documentos que necesita en tiempo real.

Proteger la seguridad y la confidencialidad con derechos de acceso, cifrado y otras garantías.

Sustituir las tareas manuales repetitivas por flujos de trabajo automatizados.

Crear procesos más sostenibles que no dependan del papel.

Sumado a esto, hemos puesto en marcha una Unidad de Digitalización permanente y especializada, a fin de preservar nuestro Centro de Documentación. Dicha unidad cuenta con un scanner inteligente de última generación, capaz escanear 1 página en 1 segundo, además de estar dotado de una tecnología de extracción precisa de texto para su posterior procesamiento. A su vez, cuenta con un Software Profesional de procesamiento de imágenes, gestionado por un personal debidamente capacitado.

En materia de implementación de software, hemos puesto en producción un Sistema de Gestión de Inventarios capaz de llevar el control de todos los artículos existentes en nuestra área de almacén. Algunas de sus funcionalidades básicas son las de registro de las unidades almacenadas de cada referencia de producto, sus ubicaciones y el histórico de entradas y salidas, entre otra, permitiendo rastrear los bienes a lo largo de toda la cadena de suministro y en tiempo real. Este sistema cumple, además, con las normativas vigentes establecidas: NORTIC A1 y A6.

En este mismo tenor, la Sección de TIC INAZUCAR ha lanzado el Sistema Avanzado de Gestión de fotografías, orientado al área de Comunicaciones. Este permite un acceso ágil y seguro al repositorio de imágenes institucional con niveles de control granular, creando así una nube privada capaz de salvaguardar (al igual que nuestro Sistema de Gestión Documental) todo el material gráfico por medio de



un sistema de respaldo automatizado y redundante. Dicho sistema es capaz de organizar y filtrar de forma inteligente, todas las fotografías por medio de un algoritmo de reconocimiento facial avanzado, facilitando de esta manera la creación de álbumes automatizados de personas, objetos y lugares.

Para asegurar la continuidad y el funcionamiento de nuestros equipos de comunicaciones, de seguridad y otros, hemos instalado un Sistema de Respaldo de Energía robusto que garantiza un suministro de energía sin interrupciones. Este tipo de sistemas prolonga el tiempo de vida útil de nuestros equipos y ayuda en gran medida a que nuestras operaciones internas no se vean afectadas por cortes eléctricos.

En cumplimiento de la normativa NORTIC A7 y en procura de proteger los activos, conexiones de datos, sistemas, servidores y área sensible de la Sección Tecnologías de la Información y Comunicaciones, implementamos un Sistema de Control de Acceso en Red. Este sistema restringe el acceso al área permitiendo llevar el control ordenado de entradas y salidas del personal autorizado, facilitando la trazabilidad y autenticación.

En aras de continuar la transformación digital de INAZUCAR, durante dicho periodo, se puso en marcha un proceso de adquisición de equipos necesarios para cada departamento, de cara a alinearlos completamente con las disposiciones de las normas emanadas por la Oficina Gubernamental de Tecnología de la Información y la Comunicación (OGTIC) y la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG), cumpliendo de esta manera con los siete ejes trazados en la Agenda Digital 2030 que son: gobernanza y marco normativo, conectividad y acceso, gobierno digital, educación y capacidades digitales, economía digital, ciberseguridad y, por último, cultura de innovación.



Enfocados en sistematizar, estandarizar y tener una herramienta efectiva de auditoría para el correcto uso e implementación de las TICs en el INAZUCAR y en apoyo a la estandarización del Estado dominicano, hemos iniciado el proceso de adquisición de las certificaciones NORTIC A2, A3 y E1, lo que propicia el avance en el cumplimiento de los siete ejes trazados en la Agenda Digital 2030.

En procura de fomentar el conocimiento y mejorar las competencias tecnológicas del personal, se llevó a cabo una jornada de capacitación en materia del uso de las herramientas de ofimática y digitalización, impartida por el INFOTEP y personal de TIC INAZUCAR. Conjuntamente, hemos estimulado la formación y desarrollo continuo del personal de nuestra sección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, logrando aumentar las capacidades y calidad de los servicios brindados a las diferentes unidades organizativas y contribuir con programas de adiestramiento y formación, de conformidad con las prioridades de nuestra institución.

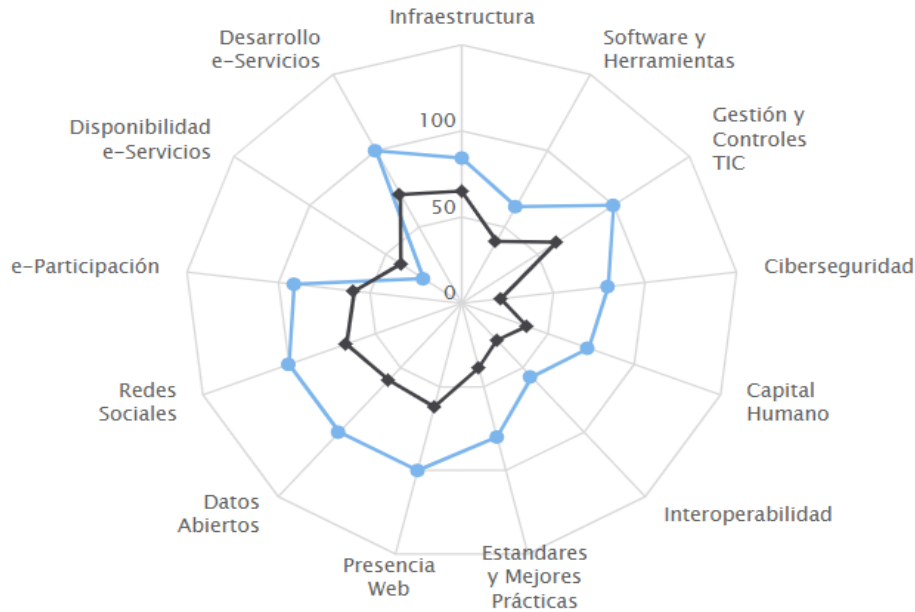
Los resultados del Índice de Uso de TIC e Implementación de Gobierno Electrónico (ITICGE) logrados por la Institución durante el último periodo de evaluación (31/9/2022) alcanzan un 44.55%. Aunque todavía no hemos recibido el resultado de la evaluación del último trimestre del año 2023; las medidas tomadas por el INAZUCAR en esta área proyectan un resultado del 80%, lo que colocaría a la Institución en un rango alto en el índice.





En ese sentido, el detalle de la medición es como se presenta a continuación:

Gráfico No.12: Resultados de la Medición de Índice uso TIC



#### 4.4 Desempeño del Sistema de Planificación y Desarrollo Institucional

Para el año 2023, la Institución mantiene en su programación el producto “DPD (Procesos y Procedimientos Estandarizados)”, el cual se refiere la estandarización de procesos y procedimientos institucionales, por medio de la creación, actualización e implementación de normas, políticas, procedimientos y otras instrumentaciones que permitan elevar los niveles de calidad de la gestión.

Los avances llevados a cabo en el marco del Plan de Fortalecimiento Institucional, en lo que tiene que ver con la gestión de la planificación, inician con la implementación Plan Operativo Anual 2023 (POA 2023), en el cual se establecieron los productos, metas y actividades a priorizadas por la Institución



durante el presente año y el Plan Anual de Compras y Contrataciones 2023 (PACC 2023), en el cual se incluyeron las prioridades en términos de adquisición de productos y servicios para apoyar la gestión hacia el logro de los objetivos y resultados. Asimismo, se formularon los referidos instrumentos para el periodo 2024.

Durante el periodo de reporte, bajo la coordinación de la División de Planificación y Desarrollo junto a la División de Recursos Humanos ha puesto en vigencia el Manual General de Cargo, aprobado por parte del Ministerio de Administración Pública (MAP).

De igual forma, fue implementado el enlace de encuesta de satisfacción de servicios prestados, aprobado por el Ministerio de Administración Pública (MAP) y puesta a disposición de los usuarios de nuestros servicios, este punto es parte de los requerimientos de Carta Compromiso.

Igualmente, se aprobaron quince (15) procedimientos, los cuales pertenecen al área Misional, División Planificación y Desarrollo, División Recurso Humanos, Sección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

Actualmente, la División de Planificación y Desarrollo brinda apoyo técnico al Comité de Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo en la actualización del Código de Ética e Integridad del Servidor Público del INAZUCAR y la formulación de su plan de trabajo.

En lo que tiene que ver con las Normas Básicas de Control de Interno (NOBACI), en su tercer periodo de evaluación, llevado a cabo durante el tercer trimestre del año, fecha de la última evaluación al momento de redactar la presente memoria, la institución ha obtenido un crecimiento de 16 puntos para un acumulado total de



69.10 puntos, equivalente a un rango mediano, lo que se proyecta pueda aumentar a un rango satisfactorio al cierre para el siguiente periodo de evaluación.

Con relación a la gestión de la calidad, durante el año, se ha actualizado el autodiagnóstico del modelo CAF y se ha puesto en marcha el plan de automatización de los procesos de gestión, lo que permitirá elevar sustancialmente la calidad en los procesos institucionales. Asimismo, se ha retomado el proceso para la elaboración y suscripción de la Carta Compromiso con la Calidad, con el acompañamiento del MAP.

#### 4.5 Desempeño del Área Comunicaciones

En materia de comunicaciones se ha generado un boletín diario de noticias, el cual contiene de manera sucinta las principales informaciones públicas en los medios de comunicación de mayor relevancia en el país. Igualmente, se han formulado dieciocho (18) notas de prensa, estas están disponibles en nuestra página web, se han realizado dos (2) publicaciones pagadas en la prensa.

Hemos logrado la digitalización del centro de documentación en un 20%, los documentos digitados incluyen memoria institucional, actas y estadísticas.

Sobre el desempeño institucional el INAZUCAR celebró su 58 aniversario en el mes de febrero de 2023, este día se resaltaron los logros obtenidos durante todo un año y con una importante charla por la sección de comunicaciones sobre la Historia de INAZUCAR.

En cuanto a participación en eventos internacionales, el INAZUCAR participó en los siguientes:

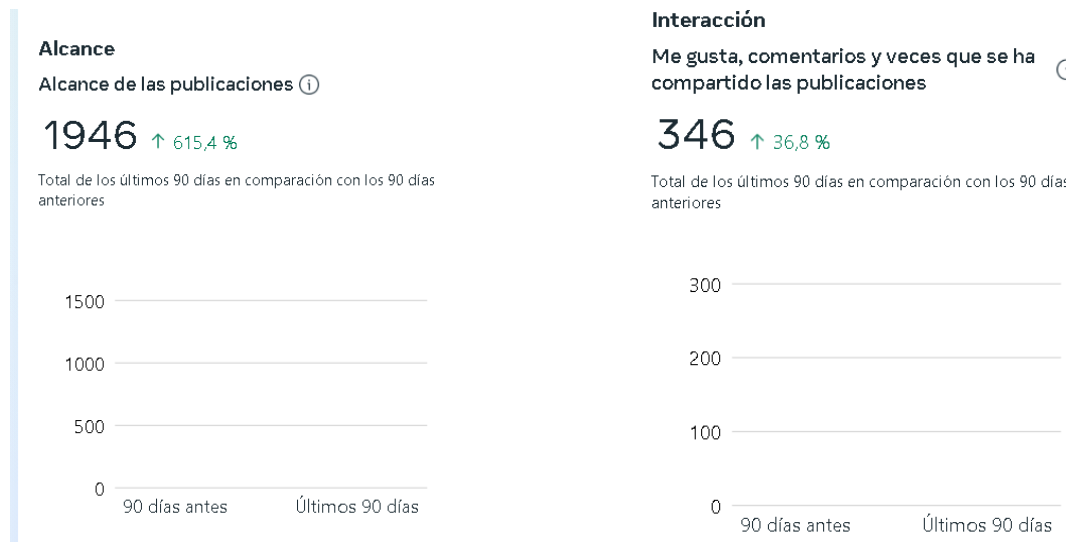
- 62ª Sesión del Consejo de la Organización Internacional del Azúcar (OIA).



- 95ª Reunión del Comité Administrativo.
- 16ª Conferencia CITI ISO DATAGRO, New York Sugar & Ethanol 2023.

Con relación a las redes sociales, En Facebook, el número de nuevos seguidores en 2023 es de 27, lo que representa un aumento del 40,9% respecto a 2022, En Instagram, el número de nuevos seguidores en 2023 es de 115, lo que representa un aumento del 75,8% respecto a 2022, En Twitter, el número de nuevos seguidores en 2023 es de 27, lo que representa un aumento del 47,4% respecto a 2022.

Queremos resaltar que nuestros seguidores son totalmente orgánicos, INAZUCAR en ningún momento ha pagado para gestionar me gusta alguna publicación.



Hemos tenido todo el personal informado de todas las decisiones, actividades, logros y proyectos por los diferentes medios que utilizamos para la comunicación interna, los grupos de WhatsApp, el mural formativo, tv y los correos electrónicos.



## V. SERVICIO AL CIUDADANO Y TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL

### Memoria institucional 2023

#### 5.1 Nivel de la Satisfacción con el Servicio

En el marco del Plan de Fortalecimiento Institucional, el INAZUCAR ha iniciado el proceso de suscripción de la Carta Compromiso al Ciudadano, en coordinación con la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG) y el Ministerio de Administración Pública (MAP), hemos logrado implementar la realización de la Encuesta de Satisfacción.

#### 5.2 Nivel de Cumplimiento Acceso a la Información

Los niveles de cumplimiento en el acceso a la información pública por parte del INAZUCAR, es como se muestra a continuación.

Tabla No. 14: Resultados de cumplimiento del Sistema de Acceso a la Información Pública (SAIP)

| Portal Único de Acceso a la Información Pública (SAIP) | Resultado |
|--|-----------|
| Completada   | 26        |
| Proceso  | 0         |
| Cerrada  | 1         |
| Suspendida   | 0         |
| Física   | 0         |
| <b>Total</b>   | <b>27</b> |

De acuerdo con el Libro de Solicitudes Atendidas de la Oficina de Acceso a la Información del INAZUCAR y al Portal Único de Acceso a la Información Pública (SAIP) de la DIGEIG, durante el año 2023 se produjeron veintisiete (27) solicitudes



de acceso a la información, las cuales fueron respondidas dentro del plazo establecido en la Ley No. 200-04 de Libre Acceso a la Información Pública.

Continuando con el proceso de fortalecimiento institucional que se lleva a cabo en el INAZUCAR, en el área de transparencia, rendición de cuentas y libre acceso a la información, se completó el equipo de la Oficina de Acceso a la Información (OAI), se formularon, aprobaron y pusieron en vigencia los Manuales de Organización, Funciones y Cargos de la OAI, en consonancia con la nueva estructura organizacional de la institución; y el Manual de Procedimientos conforme a las pautas legales y las directrices de la DIGEIG, así como el procedimiento de actualización del portal de transparencia institucional, junto con sus correspondientes formularios internos.

En ese mismo orden, con la asistencia técnica de la DIGEIG, los nuevos incumbentes han fortalecido sus capacidades y han mejorado sus habilidades y en el trabajo con los sistemas y los requerimientos técnicos.

### 5.3 Resultado Sistema de Quejas, Reclamos y Sugerencias

Durante el periodo de reporte no se produjeron quejas, reclamos ni sugerencias por medio de la Línea 3-1-1.

### 5.4 Resultado Mediciones del Portal de Transparencia

De acuerdo con la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental, los resultados de medición del portal de transparencia del INAZUCAR al mes de septiembre del presente año alcanzó 97.64, el detalle de la medición es como se presenta a continuación:



Tabla No. 15: Resultados Mediciones del Portal de Transparencia del  
INAZUCAR

| <b>Detalle de Puntuación</b> | <b>Puntuación</b> |
|------------------------------|-------------------|
| Portal de Transparencia      | 92.64/95          |
| SAIP                         | 0/03              |
| Datos Abiertos               | 5/5               |
| <b>Total</b>                 | <b>97.64/100</b>  |

Los resultados obtenidos por el INAZUCAR en cuanto a la gestión de su portal de transparencia, de acuerdo con la última medición, es de 97.64 sobre los 100 puntos, experimentando un crecimiento de más de un 488% con relación a la evaluación realizada en el año 2020, situándose en 97.64 puntos sobre 100 que es la máxima puntuación.

## VI. PROYECCIONES AL PRÓXIMO AÑO

---

### Memoria institucional 2024

Las proyecciones correspondientes al año 2024 indican que la producción de azúcar experimentará un crecimiento equivalente a un 20% con relación al 2023. Como se puede apreciar en la siguiente tabla, el Poder Ejecutivo, tomando en cuenta la analítica formulada por el INAZUCAR sobre la base de la concluida zafra en el 2023 y las variables de mercado, ha autorizado a los ingenios a producir 95 mil 517 toneladas de azúcar adicionales a las producidas en el periodo de reporte.



Tabla No. 16: Producción de Azúcar Proyectada al Año 2024

| Empresa         | Ejecución 2023     |                         | Proyección 2024       |                            | Diferencia       |                      |
|-----------------|--------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|------------------|----------------------|
|                 | Caña Molida (T.M.) | Azúcar Producida (T.M.) | Caña por Moler (T.M.) | Azúcar por Producir (T.M.) | Molienda de Caña | Producción de Azúcar |
| Central Romana  | 2,158,294          | 241,075                 | 3,000,000             | 356,500                    | 841,706          | 115,425              |
| Cristóbal Colón | 1,556,341          | 159,768                 | 1,335,700             | 134,325                    | -220,641         | -25,443              |
| Barahona        | 673,531            | 78,796                  | 650,200               | 77,024                     | -23,331          | -1,772               |
| Porvenir        | 183,753            | 7,693                   | 200,000               | 15,000                     | 16,247           | 7,307                |
| <b>Total</b>    | <b>4,571,919</b>   | <b>487,332</b>          | <b>5,185,900</b>      | <b>582,849</b>             | <b>613,981</b>   | <b>95,517</b>        |

Fuente: Dirección General de Integridad y Ética Gubernamental (DIGEIG)

Fuente: Informe final de zafra 2022-2023 del INAZUCAR

Según el reporte de programación para la zafra azucarera que concluirá en el 2023, el país cuenta con un área total sembrada de 1 millón 777 mil 94 tareas de tierra nacionales cultivadas de caña de azúcar.

Del total de tierra sembrada, 1 millón 133 mil 894 tareas, para un 64% corresponden a los cuatro ingenios en producción; y, 643 mil 200 tareas, para un 36% pertenecen a los colonos azucareros. Para el año 2024, se espera cosechar 5 millones 185 mil 900 toneladas de caña de azúcar, distribuidas en 3 millones 910 mil 900 toneladas, para un 75% de administración; y, 1 millón 275 mil toneladas, para un 25% de los colonos azucareros.

Respecto de la producción de azúcar, el INAZUCAR ha proyectado la cantidad de 582 mil 849 toneladas métricas, 95 mil 517 toneladas más que en el 2023, de las cuales 416 mil 349 toneladas corresponden al tipo crema y 166 mil 500 toneladas al tipo refino; en un rango comprendido entre los 187 y 200 días de operación y 11.49 % de rendimiento promedio.

El Central Romana, el Cristóbal Colón y el Ingenio Barahona reducirán su producción en 27 mil 215 toneladas, de manera conjunta; mientras que los ingenios





Central Romana y Porvenir aumentarán su producción de azúcar en 122 mil 732 toneladas, de forma conjunta. Se estima, igualmente, producir la cantidad de 37 millones 720 mil galones americanos de melaza y 28 mil toneladas métricas de furfural, este último producido solamente por el Central Romana.

Por concepto de salarios, se ha contemplado el pago de Seis Mil Setecientos Setenta y Cuatro Millones Ochocientos Trece Mil Cuatrocientos Cuarenta y Ocho Pesos Dominicanos con 00/100 (RD\$6,774,813,448.00) para un incremento de Seiscientos Ochenta y Seis Millones Trecientos Noventa y Nueve Mil Doscientos Ocho Pesos Dominicanos con 00/100 (RD\$686,399,208.00) con relación al 2023; en impuestos, se ha estimado pagar Estado dominicano la cantidad de Tres Mil Setecientos Ciento Veintitrés Millones Trecientos Ochenta y Siete Mil Ciento Cuarenta Pesos Dominicanos con 00/100 (RD\$3,123,387,140.00).



## VII. ANEXOS

### Memoria institucional 2023

#### a. Matriz Logros Relevantes – Datos Cuantitativos Enero – Diciembre 2023

Tabla No. 17: Matriz Logros Relevantes – Datos Cuantitativos

| Producto / servicio  | DE ENERO A JUNIO      | DE JULIO A DICIEMBRE  | Total Año 2023        |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Producto 1<br><b>Normas Regulatorias y Administrativas Emitidas.</b> | 10                    | 18                    | 28                    |
| Inversión producto 1   | RD\$<br>31,437,271.88 | RD\$<br>43,859,028.66 | RD\$<br>75,296,300.43 |

#### b. Matriz Índice de Gestión Presupuestaria Anual (IGP)

Tabla No. 18: Matriz Índice de Gestión Presupuestaria

| Código Programa / Subprograma | Nombre del Programa   | Asignación presupuestaria 2023 (RD\$) | Ejecución 2023 (RD\$) | Cantidad de Productos Generados por Programa | Índice de Ejecución % | Participación ejecución por programa |
|-------------------------------|---|---------------------------------------|-----------------------|--|-----------------------|--------------------------------------|
| 11                            | Formulación de políticas, coordinación y normas de producción | 100,055,718.56                        | 75,296,300.43         | 1  | 75.25%                | 100%                                 |
| <b>Total General</b>          |   | <b>100,055,718.56</b>                 | <b>75,296,300.43</b>  | <b>1</b>                                     | <b>75.25%</b>         | <b>100%</b>                          |

Fuente: Sistema de Monitoreo y Medición de la Gestión Pública (SIGOB) del Gobierno Central



c. Matriz de Principales Indicadores del POA

Tabla No. 19: Matriz de Principales Indicadores del POA

| No. | Área                             | Proceso               | Nombre Del Indicador  | Frecuencia | Línea Base | Meta | Resultado | Porcentaje de Avance |
|-----|----------------------------------|-----------------------|---|------------|------------|------|-----------|----------------------|
| 1.1 | Políticas, Estudios y Regulación | Regulación            | Número de normas regulatorias de la política azucarera nacional desarrolladas por el INAZUCAR durante el año 2022 (incluye las emitidas por el INAZUCAR y las recomendadas por la Institución al Poder Ejecutivo para su promulgación). | Anual      | 2          | 8    | 28        | 285%                 |
| 2.1 | Fortalecimiento Institucional    | Gestión de la Calidad | Número de procesos estandarizados.  | Anual      | 19         | 40   | 30        | 75%                  |
| 2.2 | Fortalecimiento Institucional    | Gestión de la Calidad | Niveles de capacidades del personal del INAZUCAR, de acuerdo con sus funciones  | Anual      | 15%        | 100% | 85%       | 65%                  |
| 2.3 | Fortalecimiento Institucional    | Gestión de la Calidad | Nivel de transparencia y rendición de cuentas del INAZUCAR al 2022.   | Anual      | 10%        | 100% | 94.44%    | 94.45%               |
| 2.4 | Fortalecimiento Institucional    | Gestión de la Calidad | Nivel de Cobertura Logística.   | Anual      | 45%        | 100% | 90%       | 90%                  |



d. Resumen del Plan de Compras

Tabla No. 20: Resumen del Plan de Compras y Contrataciones 2023 (PACC 2023)

| <b>RESUMEN PLAN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES 2023<br/>(PACC 2023)</b>                |                                |
|---|--------------------------------|
| <b>DATOS DE CABECERA PACC</b>   |                                |
| Monto estimado total  | RD\$18,299,969.00              |
| Cantidad de procesos registrados  | 36                             |
| Capítulo  | 5112                           |
| Sub-capítulo  | 01                             |
| Unidad ejecutora  | 0001                           |
| Unidad de compra  | Instituto Azucarero Dominicano |
| Año fiscal  | 2023                           |
| Fecha aprobación  |                                |
| <b>MONTOS ESTIMADOS SEGÚN OBJETO DE CONTRATACIÓN</b>                                      |                                |
| Bienes  | RD\$ .00                       |
| Obras   | RD\$ -                         |
| Servicios   | RD\$ 0.00                      |
| Servicios: consultoría  | RD\$ -                         |
| Servicios: consultoría basada en la calidad de los servicios                              | RD\$ -                         |
| <b>MONTOS ESTIMADOS SEGÚN CLASIFICACIÓN MIPYME</b>  |                                |
| Mipyme  | RD\$ 1,971,573.00              |
| Mipyme mujer  | RD\$ 3,712,379.00              |
| No mipyme   | RD\$ 12,616,017.00             |
| <b>MONTOS ESTIMADOS SEGÚN TIPO DE PROCEDIMIENTO</b>                                       |                                |
| Compras por debajo del umbral   | RD\$ 350,000.00                |
| Compra menor  | RD\$ 500,000.00                |
| Comparación de precios  | RD\$ 6,947,374.18              |
| Licitación pública  | RD\$ -                         |
| Licitación pública internacional  | RD\$ -                         |
| Licitación restringida  | RD\$ -                         |
| Sorteo de obras   | RD\$ -                         |
| Excepción - bienes o servicios con exclusividad   | RD\$ -                         |
| Excepción - construcción, instalación o adquisición de oficinas para el servicio exterior | RD\$ -                         |



**RESUMEN PLAN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES 2023  
(PACC 2023)**

|  |                   |
|--|-------------------|
| Excepción - contratación de publicidad a través de medios de comunicación social   | RD\$ -            |
| Excepción - obras científicas, técnicas, artísticas, o restauración de monumentos históricos                             | RD\$ -            |
| Excepción - proveedor único  | RD\$ -            |
| Excepción - rescisión de contratos cuya terminación no exceda el 40% del monto total del proyecto, obra o servicio       | RD\$ -            |
| Excepción - resolución 15-08 sobre compra y contratación de pasaje aéreo, combustible y reparación de vehículos de motor | RD\$ 2,820,230.04 |

Fuente: Sección de Compras y Contrataciones del INAZUCAR

