



# **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)**

**SENAVE**

**2019-2023**

**Abril 2019**



## Contenido

<b>Autoridades del SENAVER</b> .....	3
<b>I. Introducción</b> .....	4
<b>II. Marco Jurídico del SENAVER</b> .....	5
<b>III. Intencionalidad Estratégica: Misión, Visión y Valores</b> .....	7
<b>MISIÓN</b> .....	7
<b>VISIÓN</b> .....	7
<b>VALORES</b> .....	7
<b>IV. Diagnóstico Situacional</b> .....	8
<b>4.1 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO</b> .....	8
<b>OPORTUNIDADES</b> .....	8
<b>AMENAZAS</b> .....	9
<b>3.2 ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA</b> .....	9
<b>FORTALEZAS</b> .....	9
<b>DEBILIDADES</b> .....	10
<b>V. Matriz FODA</b> .....	12
<b>VI. Problemas Críticos y Grandes Desafíos</b> .....	13
<b>VII. Agenda de Cambio</b> .....	14
<b>VIII. Estructura del PEI 2019- 2023</b>	16
<b>IX. Objetivos Estratégicos, Acciones Estratégicas e Indicadores del PEI 2019- 2023</b>	17
<b>X. Anexos</b> .....	21



## Autoridades del SENAVER

### Ing. Agr. Rodrigo González Presidente

Lic. Rodrigo Núñez	Dir. Gral. Adm. y Finanzas	Ing. Agr. Aníbal Fanego	Secretaría de Gabinete
Ing. Agr. Cesar Rivas	Dir. General Técnica	Lic. Rafael Mendieta	Dirección de TIC
Ing. Agr. Carmelita Torres	Secretaría General	Ing. Agr. Ernesto Galliani	Dir. de Protección Vegetal
Abg. Tania Villagra	Dir. Gral. Asuntos Jurídicos	Ing. Agr. Fernando Ríos	Dirección de Operaciones
Ing. Agr. José Insfrán	Secretaría de Planificación	Ing. Agr. Pedro García	Dir. de Oficinas. Regionales
Lic. Jaime Soto	Auditoría Interna Institucional	Ing. Agr. Alfredo Gryciuk	Dir. de Calidad e Inocuidad
Ing. Agr. Derlis Cardozo	Dirección Agroquímicos	Lic. Myriam Ayala	Dir. de Finanzas
Ing. Agr. Mariano Franco	Dir. de Bioseguridad Agrícola	Lic. Juan Carlos Giménez	Dir. de Contrataciones
Ing. Agr. Jadiyi Torales	Dirección de Semillas	Abg. Hugo Alcaraz	Dir. de Gestión de Personas
Ing. Agr. Carolina Garay	Dirección de Laboratorios	Abg. Manuel Guanes	Dir. de Asesoría Jurídica

## Técnicos y Jefes de Departamentos.

Ing. Agr. Alejandro Ayala	Secretaría de Planificación	Ing. Agr. Cristian Marecos	Dir. de Bioseguridad Agrícola
Ing. Agr. Iván Espinoza	Secretaría de Planificación	Ing. Agr. Hipólito Vidal	Dir. de Bioseguridad Agrícola
Lic. Olga Pavón	Secretaría de Planificación	Lic. Alba Domínguez	Dirección de Laboratorios
Escr. Joaquín Molas	Secretaría de Planificación	Ing. Agr. Blanca Coronel	Dirección de Laboratorios
Lic. Julio Sosa	Secretaría de Planificación	Ing. Agr. Nidia Talavera	Dirección de Laboratorios
Ing. Agr. Walter Nieto	Secretaría de Planificación	Q.A. Stella Villalba	Dirección de Laboratorios
Ing. Geog. Fernando Avalos	Secretaría de Planificación	Ing. Agr. Luis López	Dirección de Laboratorios
Ing. Agr. Carmelo Peralta	Secretaría de Gabinete	Ing. Agr. Isabel Romero	Dirección de Laboratorios
Cristina Benítez	Secretaría de Gabinete	Ing. Agr. Oscar Molinas	Dirección de Operaciones
Esteban Areco	Secretaría de Gabinete	Ing. Agr. Raquel López	Dirección de Operaciones
Ing. Agr. Santiago Benítez	Dirección de Semillas	Ing. Agr. Julio Pereira	Dirección de Operaciones
Ing. Agr. Dahiana Ovejero	Dirección de Semillas	Ing. Agr. Rossana Centurión	Dirección de Operaciones
Ing. Agr. Ada Centurión	Dirección de Semillas	Ing. Agr. Eugenia Villalba	Dirección de Operaciones
Ing. Agr. Alejandro Hunicken	Dirección Agroquímicos	Ing. Agr. Leticia Soria	Dir. de Calidad e Inocuidad
Ing. Agr. Magali Delgado	Dirección Agroquímicos	Ing. Agr. José Giménez	Dir. de Calidad e Inocuidad
Ing. Agr. Hugo Bruning	Dirección Agroquímicos	Ing. Agr. Genaro Coronel	Dir. de Calidad e Inocuidad
Ing. Agr. David Bolla Mora	Dirección Agroquímicos	Ing. Agr. Pablo Sánchez	Dir. de Oficinas Regionales
Ing. Agr. Silvia Weyer	Dirección Agroquímicos	Ing. Agr. Diana Zorrilla	Dir. de Oficinas Regionales
Ing. Agr. Jorge Torres	Dir. de Protección Vegetal	Ing. Agr. Lorenza Cardozo	Unidad de Registros
Ing. Agr. Fátima Alfonso	Dir. de Protección Vegetal	Arq. Mirtha Suárez	Unidad de Obras
Ing. Agr. Delia León	Dir. de Protección Vegetal	Lic. Heidi Gomez	Dirección de Finanzas
Ing. Agr. Viviana Pintos	Dir. de Protección Vegetal	Carolina Soilán	Dirección de Finanzas
Ing. Agr. Viviana Pintos	Dirección General Técnica	Roberto Reyes	Dirección de Finanzas
Ing. Agr. Luis Vázquez	Dirección General Técnica	Lic. José Zarate	Dirección de Finanzas
Lic. Idilio Méndez	Dirección General Técnica	Laura Rodriguez	Dir. de Gestión de Personas
Ing. Ftal. Rossana Arguello	Dirección General Técnica	Rosma Rojas	Dir. de Gestión de Personas
Lic. Jessica Bower	Dir. Gral. Adm. y Finanzas	Alejandro Delgado	Dir. de Gestión de Personas
Lic. Cynthia Cantero	Dir. Gral. Adm. y Finanzas	José Rodríguez	Dir. de Gestión de Personas
Lic. María Inés Ojeda	Dir. Gral. Adm. y Finanzas	Mauro Ayala	Dirección Administrativa
Lic. Yenny Fleitas	Dir. Gral. Adm. y Finanzas	Angel Irala	Dirección Administrativa
Daniel Cabañas	Dirección de Contrataciones	Edgar Espinola	Dirección Administrativa
Osvaldo Jara	Dirección de Contrataciones	Roger Gonzales	Dirección Administrativa



## I. Introducción

El presente Plan Estratégico Institucional del SERVICIO NACIONAL DE CALIDAD Y SANIDAD VEGETAL Y DE SEMILLAS (SENAVE) en un inicio fue formulado en conjunto con un Consultoría a través de un proceso participativo que incluyó la realización de 13 talleres con un Equipo Técnico en el cual estaban representadas las diversas unidades de la institución, 3 talleres con el Equipo de Directores, un taller con los Responsables y Técnicos de las Unidades Regionales y dos Talleres con los gremios que representan a los usuarios de SENAVER.

La elaboración del Plan tomó como punto de partida las Declaraciones de Misión, Visión y Valores que ya se disponía de planificaciones anteriores. De la visión futura se retorna al presente para analizar la situación actual y valorar las barreras y desafíos que se deben superar. Se realiza el clásico análisis FODA detectando tanto las tendencias externas que impactan positivamente como Oportunidades y negativamente como Amenazas, como también los factores internos que se expresan como Fortalezas y Debilidades.

Teniendo en cuenta las funciones de la Secretaría de Planificación, se encontró la problemática de no contar con metas anuales e indicadores claros, imposibilitando así el seguimiento y evaluación del cumplimiento del Plan Operativo Anual 2.018 y el Plan Estratégico Institucional 2018 - 2022 (Elaborado por una Consultoría). Por tal motivo se inició un proceso de Reestructuración del Plan Estratégico Institucional y del formato de Plan Operativo Anual 2019 de manera conjunta con las demás dependencias de la Institución y así poder contar con Metas e Indicadores medibles de manera cuantitativa y cualitativa a futuro.

Cabe señalar que la elaboración de las Iniciativas Estratégicas o Programas de Acción estuvo a cargo de las correspondientes direcciones o unidades que tendrán a su cargo la ejecución de dichas acciones.



## II. Marco Jurídico del SENAVER

EL SERVICIO NACIONAL DE CALIDAD Y SANIDAD VEGETAL Y DE SEMILLAS (SENAVE) fue creado por la Ley de la Nación No. 2459 del año 2004, como “persona jurídica de derecho público, autárquico, con patrimonio propio y de duración indefinida”.

Se constituye con “la fusión de la Dirección de Defensa Vegetal (DDV), la Dirección de Semillas (DISE), la Oficina Fiscalizadora de Algodón y Tabaco (OFAT) y el Departamento que atiende lo relativo a estándares y normas para la comercialización interna y externa de los productos y subproductos vegetales, de la Dirección de Comercialización del Ministerio de Agricultura y Ganadería” (art.3)

Según la misma Ley la Misión del SENAVER es “apoyar la política agro- productiva del Estado, contribuyendo al incremento de los niveles de competitividad, sostenibilidad y equidad del sector agrícola, a través del mejoramiento de la situación de los recursos productivos respecto a sus condiciones de calidad, fitosanidad, pureza genética y de la prevención de afectaciones al hombre, los animales, las plantas y al medio ambiente, asegurando su inocuidad” (art. 4)

Entre sus Objetivos Generales se encuentran (art.5):

- contribuir al desarrollo agrícola del país mediante la protección, el mantenimiento e incremento de la condición fitosanitaria y la calidad de productos de origen vegetal;
- controlar los insumos de uso agrícola sujetos a regulación conforme a normas legales y reglamentarias.

La ley 2459 fue modificada por otra, la Ley 4866 del 2013 en la cual se precisa y amplia los fines del SENAVER quedando como sigue:

- a) Evitar la introducción y el establecimiento en el país de plagas exóticas de vegetales;
- b) Preservar un estado fitosanitario que permita a los productos agrícolas nacionales el acceso a los mercados externos;
- c) Asegurar la calidad de los productos y subproductos vegetales, plaguicidas, fertilizantes, enmiendas para el suelo y afines, con riesgo mínimo para la salud humana, animal, las plantas y el medio ambiente;
- d) Asegurar que los niveles de residuos de plaguicidas en productos y subproductos vegetales estén dentro de límites máximos permitidos;
- e) Asegurar la identidad y calidad de las semillas y proteger el derecho de los creadores de nuevos cultivares;



- f) Entender los asuntos vinculados con la biotecnología; y,
- g) Establecer programas y acciones preventivas, así como el desarrollo de regulaciones que controlen el impacto de la disposición final de los residuos agrícolas.

Desde la promulgación de la Ley 2459/2004, el SENAVER se constituyó en la autoridad de aplicación de las normativas nacionales y de los convenios y acuerdos internacionales “relacionados a la calidad y sanidad vegetal, a las semillas y a la protección de las obtenciones vegetales y a las especies vegetales provenientes de la biotecnología”.

Entre las principales normativas nacionales que tienen al SENAVER como autoridad de aplicación se encuentran:

- Decreto 1.244/2.014 por el cual se establece el sistema nacional de trazabilidad de productos y subproductos vegetales (SITRAVE).
- Ley N° 3.742/2.009 de control de productos fitosanitarios de uso agrícola.
- Decreto 12.706 /2.008 por el cual se modifica y amplia el decreto nº 18.481/97, que crea la comisión de bioseguridad (COMBIO).
- Decreto 12.677/2.008 por el cual se designa SENAVER como punto focal nacional de protección fitosanitaria (PFNPF), a los fines de la convención internacional de protección fitosanitaria (CIPF).
- Decreto 12.282/2.008 por el cual se dispone la vigencia en la República del Paraguay de resoluciones adoptadas por el grupo mercado común del MERCOSUR en materia fitosanitaria.
- Ley N° 3.481/2.008 de fomento y control de producción orgánica, misma que es reglamentada por el Decreto 4.577/2.010.
- Ley N° 2.721/2.005 que aprueba la convención internacional de protección fitosanitaria.
- Ley N° 2.135/2.003 que aprueba el convenio de Róterdam sobre el procedimiento de consentimiento fundamentado previo aplicable a ciertos plaguicidas y productos químicos peligrosos objeto de comercio internacional.
- Ley N° 988/1.996, que aprueba el convenio internacional para la protección de las obtenciones de vegetales.
- Ley N° 385/1.994, de semillas y protección de cultivares.
- Ley N° 123/1.991, que adoptan nuevas Normas de Protección Fitosanitaria.



### III. Intencionalidad Estratégica: Misión, Visión y Valores.

La primera actividad desarrollada en la formulación del Plan Estratégico fue la discusión para definir la Misión, Visión y Valores de la Institución. La Misión define la razón de ser de la institución y marca los ejes fundamentales de su accionar. La Visión refleja lo que la entidad espera llegar a ser o como quiere ser reconocida en el futuro, en tanto que los Valores definen el conjunto de principios y reglas que regulan la vida en la organización.

La institución ya tenía una definición de Misión y Visión. En el caso de la Misión es la misma definida en su Ley de creación y se decidió mantenerla sin ningún cambio. Igualmente, en el caso de la Visión luego de analizar varias propuestas alternativas finalmente se mantuvo la declaración vigente. En cuanto a los Valores se consensuó los que figuran más abajo.

Las siguientes son las declaraciones de Misión, Visión y Valores finalmente aprobadas:

#### MISIÓN

Apoyar la política agro productiva del Estado, contribuyendo al incremento de los niveles de competitividad, sostenibilidad y equidad del sector agrícola, a través del mejoramiento de la situación de los recursos productivos respecto a sus condiciones de calidad, Fito sanidad, pureza genética y de la prevención de afectaciones al hombre, los animales, las plantas y al medio ambiente, asegurando su inocuidad.

#### VISIÓN

Ser una institución reconocida por su capacidad técnica a nivel nacional e internacionalmente por la excelencia de sus servicios, comprometida con el sector agrícola para contribuir al desarrollo socio económico del país, mediante una gestión transparente, estructura orgánica eficiente, personal altamente calificado y recursos tecnológicos de avanzada.

#### VALORES

- ❖ Honestidad
- ❖ Transparencia
- ❖ Profesionalismo
- ❖ Compromiso
- ❖ Imparcialidad



## IV. Diagnóstico Situacional

Una vez definidas las declaraciones de Misión, Visión y Valores, el siguiente paso consistió en realizar un análisis de la situación de la institución. Para este análisis se utilizó la matriz FODA abordando tanto las tendencias externas que pueden impactar positivamente como Oportunidades o negativamente como Amenazas. Del mismo modo se realizó un análisis interno determinando aquellas que representan Fortalezas de la institución como las Debilidades que deben ser superadas.

### 4.1 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

#### OPORTUNIDADES

- **Aumento en la producción y demanda de productos agrícolas.** Aumento de la demanda de exportación. Apertura de nuevos mercados.
- **Preocupación del Sector Productivo por el ataque de plagas en los cultivos.**
- **Aumento de la demanda de servicios proporcionados por la institución** (aumento de exigencia de certificaciones fitosanitarias en el comercio internacional).
- **Estabilidad macro-económica** (baja inflación, estabilidad del tipo de cambio, disponibilidad de reservas internacionales).
- **Demandas Ciudadanas de mayor transparencia.** Ley de Transparencia y Ley de Acceso a la Información Pública.
- **Tendencias a la modernización del Estado:** Implementación de la obligatoriedad del concurso público de oposición para el acceso a los cargos en el sector público (exigencia del “código de concurso” de la SFP por parte del MH). Promulgación del marco normativo de la Carrera del Servicio Civil. Índice de Gestión de Personas (IGP). Implementación del MECIP (Modelo Estándar de Control Interno de las Instituciones Públicas de Paraguay). Construcción de una agenda país a largo plazo: Plan Nacional de Desarrollo 2030. Ley de Asociación Pública-Privada (APP).
- **Crecimiento exponencial de las tecnologías** - (Herramientas y bases de datos informáticos disponibles, desarrollo de internet, redes sociales, gobierno electrónico).
- **Demandas por lo sano y natural** (aumento de la demanda de productos orgánicos).
- **Relación con las instituciones que componen el Sistema que integra el Ministerio de Agricultura y Ganadería.**



## AMENAZAS

- **Fronteras altamente permeables.** Contrabando. Deficiencia en los controles fronterizos.
- **Estado ineficiente.** Falta de coordinación inter-institucional. Superposición de funciones. Discontinuidad de proyectos por cambio de autoridades. Falta de una implementación y aplicación efectiva (leyes, resoluciones y reglamentos que no se cumplen. Falta de eficiencia en el uso de los recursos. Falta de compromiso con el interés público.
- **Efectos del Cambio Climático genera diversos impactos en el ecosistema.** En la economía (sequía, inundación, pérdidas de cosechas, de ganado). En la salud: epidemias, contaminación de aguas y cursos hídricos. La inestabilidad climática retrasa el avance en la ejecución de obras. Las inundaciones destruyen la infraestructura de transporte (puentes, carreteras, caminos) y demanda diversas obras (diques de contención, muros, etc.). Aparición de nuevas plagas.
- **Productores del sector de la agricultura empresarial que no cumplen las normas ambientales.**
- **Falta de preparación de sectores productivos para afrontar demandas de mercados** (Ej. Productores de banana, cítricos, granos). Falta de interés o preocupación del sector productivo para cumplir normativas del área.
- **Clima de inseguridad: robos, asaltos, inseguridad física. Accionar de grupos criminales. Narco-tráfico. Inseguridad jurídica. Impunidad.**
- **Restricciones presupuestarias.** Política de racionalización. Prohibición de adquisición de nuevas unidades de transporte. Transferencias al MAG y al IPTA en función a las recaudaciones del SENAVE.
- **Deterioro de la agricultura familiar campesina.** Ausencia de cultivos que resulten rentables. Factores adversos afectan al algodón, sésamo, caña de azúcar.

## 3.2 ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA

### FORTALEZAS

- **Generación de Recursos Propios (F30).**
- **Autarquía institucional.**
- **Importancia de la misión definida en su marco normativo** (Funciones claves que cumple la institución para el país).
- **Capacidad Técnica en los diversos procesos misionales.**
- **Laboratorios de referencia reconocidos en el ámbito de su competencia en el país y a nivel internacional.**



- **Participación en las ventanillas únicas de comercio exterior** (sistema de facilitación de comercio) VUE (Ventanilla Única de Exportación) y VUI (Ventanilla Única de Importación).
- ⊖ **Reconocimiento nacional e internacional como institución responsable y autoridad de aplicación fitosanitaria y de semillas del país.**
- **Acreditaciones con la Norma ISO/IEC 17025: 2005 en 2006 en los Laboratorios. ISO/IEC 17020:2012 en Organismos de Gestión, ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos en Organismos de Inspección.**
- **Oficinas regionales en el interior del país.**
- **Rápida acción ante emergencias fito-sanitarias.**
- **Marco normativo institucional para la realización del trabajo.**
- **Disponibilidad de tecnología en la institución acorde a los servicios ofrecidos.**

## DEBILIDADES

- **Sistema de gestión de personas.** Porcentaje desfavorable entre los funcionarios administrativos y técnicos. Falta de inducción al personal ingresado. Mala distribución del personal en cuanto a funciones y lugar físico. Falta una política de promoción y de estímulos por metas alcanzadas. No se cuenta con una política de gestión del personal en el que se establezca un sistema de escalafonamiento, acorde a la matriz salarial. Falta de desarrollo de la carrera técnica y administrativa.
- **Infraestructura y equipamiento inadecuado.** Infraestructura inadecuada tanto en la oficina central como en el resto del país. Falta espacio adecuado para: i) guardar documentos ii) almacenar agro-químicos y fertilizantes iii) para realizar las inspecciones en las OPIs. iv) para el desarrollo de las funciones y la atención con comodidad a los usuarios v) Para la distribución o ampliación de algunas oficinas. Generador eléctrico inactivo. Instalaciones eléctricas deficientes.
- **Desarrollo Organizacional.** Superposición de funciones entre dependencias. Falta de divulgación de la estructura orgánica y de información sobre quienes ocupan los cargos. Perfiles de cargos indefinido. Deficiente diseño de procesos y procedimientos. Falta de un área de Organización y Método (OyM).
- **Necesidad de fortalecer el Desarrollo de TICs.** Recursos humanos insuficientes. Demoras en la atención a Oficinas del interior en cuanto a soporte tecnológico (baja capacidad de respuesta). Deficiencia en la integración de sistemas informáticos. Escases de equipos informáticos. Falta ampliar el Sistema de Cobro Electrónico a otros servicios. Falta de vinculación entre los Sistemas Informáticos que afectan al área financiera. Deficiencia en el “back up” de los



datos generados (correo electrónico, dispositivos de almacenamiento). No se cuenta con Hardware para almacenamiento en red. Dificultad en el procesamiento de los nuevos proyectos de desarrollos en el ámbito informático.

- **Déficit en servicios.** Promoción deficiente de los servicios ofrecidos. No se cuenta con la capacidad para la prestación de todos los servicios a usuarios en las oficinas regionales (pago de tasa, trámites de registro de entidades, asesores, tasa de mantenimiento, entre otros). Falta mejorar y fortalecer el sistema de percepción de tasas y otros servicios. Hay servicios que no están descentralizados y los usuarios deben realizar los trámites en las sedes de Asunción y/o San Lorenzo.
- **Déficit en comunicación e Información entre las diversas direcciones.** Poca difusión de los trabajos realizados por la institución, de la información relevante y de las actividades ejecutadas en campo. Falta de información, comunicación y difusión sobre nuevos documentos generados en la institución, incluyendo las normativas que se van incorporando, a todos los funcionarios que corresponda.
- **Falta implementar un sistema de gestión basado en procesos,** acorde a la metodología del MECIP, incluyendo la definición de los procesos, sub-procesos y actividades, tanto los misionales, como los estratégicos y los de apoyo, esta carencia no permite la optimización de los recursos para entregar mejores servicios a los usuarios.
- **Necesidad de redefinir el proceso de contrataciones y adquisiciones,** iniciando con la elaboración del POA, los requerimientos de las áreas, la consolidación y formulación del Pre-PAC por parte de la UOC, la formulación del PAC una vez aprobado el presupuesto y verificado el stock, definición de las bases y condiciones de los PBC y la ejecución de los llamados. Evaluación del proceso y mejora continua, definiendo plazos para cada actividad.
- **Necesidad de aprovechar mejor la capacitación,** optimizando los recursos disponibles, definiendo objetivos y prioridades, para los diferentes niveles y perfiles. Necesidad que quienes asistan a Congresos o Capacitaciones externas, compartan y permeen al resto de la institución. Ausencia de una distribución equitativa de capacitaciones. No se realiza el proceso de capacitación a funcionarios nuevos antes de ser asignados a las OPI o a los que salen al campo.



## V. Matriz FODA

	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Generación de Recursos Propios (F30). F2. Autarquía institucional F3. Importancia de la misión definida en su marco normativo F4. Capacidad Técnica en los diversos procesos misionales F5. Laboratorios de referencia reconocido en el ámbito de su competencia en el país y a nivel internacional F6. Participación en las ventanillas únicas de comercio exterior (sistema de facilitación de comercio) VUE y VUI F7. Reconocimiento nacional e internacional como responsable y autoridad de aplicación fitosanitaria y de semillas del país. F8. Acreditaciones con normas internacionales ISO F9. Oficinas regionales en el interior del país</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. Infraestructura y equipamiento inadecuado. D2. Debilidades en el Sistema de Gestión del Talento Humano D3. Debilidades en Desarrollo Organizacional D4. Necesidad de fortalecer el Desarrollo de TICs D5. Déficit en la provisión de servicios. D6. Déficit en comunicación interna y externa D7. Ausencia de un sistema de gestión basado en procesos, D8. Necesidad de aprovechar mejor la capacitación, optimizando los recursos disponibles, D9. Limitada capacidad de gestión para la cooperación</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1. Aumento en la producción y demanda de productos del sector agrícola. O2. Preocupación del Sector Productivo por el ataque de plagas en los cultivos O3. Aumento de la demanda de servicios proporcionados por la institución O4. Estabilidad macro-económica O5. Demanda Ciudadana de mayor transparencia. O6. Tendencia de modernización del Estado O7. Crecimiento exponencial de las tecnologías O8. Demanda por lo sano y natural O9. Relación con las instituciones que componen el Sistema MAG</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p>FO1. Descentralizar la gestión, ampliando los servicios ofrecidos a los usuarios en las Oficinas Regionales, aprovechando las nuevas tecnologías (F4,F9, O3, 06, 09)</p> <p>FO2. Innovar desarrollando nuevos servicios, aprovechando las fortalezas para atender al crecimiento en la demanda. (F3,F4,F5,F7,F8,F9, 01,03,07)</p> <p>FO3. Acompañar las tendencias a la modernización del Estado, mejorando el relacionamiento inter- institucional, implementando las políticas de gobierno abierto, y la transparencia en la gestión (F6,O5, O8, O9)</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p>DO1. Diseñar y ejecutar un Plan Maestro de Infraestructura con equipamiento adecuado que permita mejorar y ampliar los servicios ofrecidos por la institución (D1, D5, 01,03)</p> <p>DO2. Desarrollar proyectos con la Cooperación internacional para el fortalecimiento interno de la institución, y para la atención de la demanda de servicios de calidad (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,01,02,03,07)</p> <p>DO3. Fortalecer el sistema de gestión que potencie los servicios de certificación de productos orgánicos (D4,D5,D7,08)</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1.Fronteras altamente permeables. Contrabando. A2. Estado ineficiente. A3. Cultura de corrupción A4. Cultura de la falta de calidad A5. Efectos del Cambio Climático genera diversos impactos en el ecosistema. A6. Productores del sector de la agricultura empresarial que no cumplen las normas ambientales. A7. Falta de preparación de sectores productivos para afrontar demandas de mercados A8. Clima de inseguridad: robos, asaltos, inseguridad física A9. Restricciones presupuestarias 10. Deterioro de la agricultura familiar campesina.</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p>FA1. Acompañar las tendencias a la modernización del Estado, mejorando el relacionamiento inter- institucional, implementando las políticas de gobierno abierto, y la transparencia en la gestión (F6,O5, O8, O9)</p> <p>FA2. Aprovechar las fortalezas institucionales para generar soluciones innovadoras que permitan anticiparse a los impactos del cambio climático, atender las exigencias del mercado, y contrarrestar el deterioro en la agricultura familias campesina (F2-F9, A5-A7)</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p>DA1. Implementar un sistema de Gestión Basado en Procesos para mejorar la calidad en la gestión institucional, incluyendo los mecanismos de control anti-corrupción y anti-contrabando.(D2,D7,A1, A3,A4)</p> <p>DA2 Aplicar el Índice de Gestión de Personas (IGP) de la SFP para desarrollar el SGP, mejorando la eficiencia, la eficacia y la calidad en la prestación de servicios por parte de los funcionarios de la institución (D2,D3,A2)</p> <p>DA3. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, y generar nuevas fuentes de ingresos para contrarrestar las restricciones presupuestarias (D2,D3,A9)</p>



## VI. Problemas Críticos y Grandes Desafíos

Considerando las tendencias Externas (Oportunidades y Amenazas) y el análisis interno (Fortalezas y Debilidades) se seleccionaron los problemas críticos o grandes desafíos que la institución deberá focalizarse en los próximos años.

- 1 Contar con infraestructura adecuada.**
- 2 Avanzar en el desarrollo de un sistema de planificación y gestión estratégica, operativa y de proyectos, orientado a resultados.**
- 3 Sistematización de reporte oficial de plagas.**
- 4 Fortalecer el sistema de Gestión del Talento Humano.**
- 5 Mejorar la promoción y provisión de los servicios, con una orientación a los clientes y grupos de interés facilitando la interacción con la institución.**
- 6 Fortalecimiento prioritario de las áreas misionales.**
- 7 Potenciar el desarrollo de las TICs con tecnología de avanzada, sistemas integrados y servicios online.**
- 8 Potenciar el desarrollo de proyectos con apoyo de la cooperación internacional.**
- 9 Promocionar el status fitosanitario del país para abrir nuevos mercados a la producción agrícola.**



## VII. Agenda de Cambio

En el siguiente cuadro se contrasta la situación actual con la situación futura deseada en diversas dimensiones consideradas relevantes.

Dimensión	Situación Actual	Situación Futura
Infraestructura y equipamiento	Infraestructura inadecuada. Sede central sin local propio. Locales de oficinas regionales ocupados sin la debida formalización.	Local propio con infraestructura y equipamientos adecuados, locales de oficinas regionales formalizados
Gestión del Talento Humano (GTH)	Falta desarrollar el sistema de GTH. Cierta inestabilidad en funcionarios contratados. Alta rotación de funcionarios en puestos claves.  Inequidad Salarial.  Falta definición de perfiles de cargos en la mayoría de los puestos, conforme al organigrama vigente.  Selección y asignación de funciones sin tomar en cuenta el perfil requerido.	Aplicación del Índice de Gestión de Personas (IGP) de la Secretaría de la Función Pública.  Plan de mejora con el desarrollo de los diversos subsistemas de RRHH (inducción, selección, capacitación, evaluación de desempeño, plan de carrera, bienestar del personal, motivación e incentivos, perfiles de cargos, competencias).  Asignación de funciones según el perfil del cargo.  Una GTH transparente con equidad salarial.
Gestión Institucional	Gestión institucional desarticulada entre las dimensiones estratégica, operativa y de proyectos, y sensible a factores externos.  Falta de priorización de los recursos para el cumplimiento de los objetivos misionales.	Gestión vinculada eficazmente entre PND 2030, PEI, POI, POA, PAC, presupuesto.  Priorización de las áreas misionales.
Tecnología	Necesidad de fortalecer el área de TICs.  Falta integración de los sistemas informáticos.  Falta ampliar el cobro electrónico de los servicios.	Área de TICs fortalecida.  Sistemas informáticos integrados.  Cobro electrónico de todas las tasas y servicios del SENAVE.
Proyectos con la cooperación Nacional e Internacional	Poco aprovechamiento de la cooperación nacional e internacional en el desarrollo de proyectos.	Conformación de una unidad técnica a cargo de formulación y gestión de proyectos.  Disponibilidad de contrapartidas para los proyectos de cooperación.

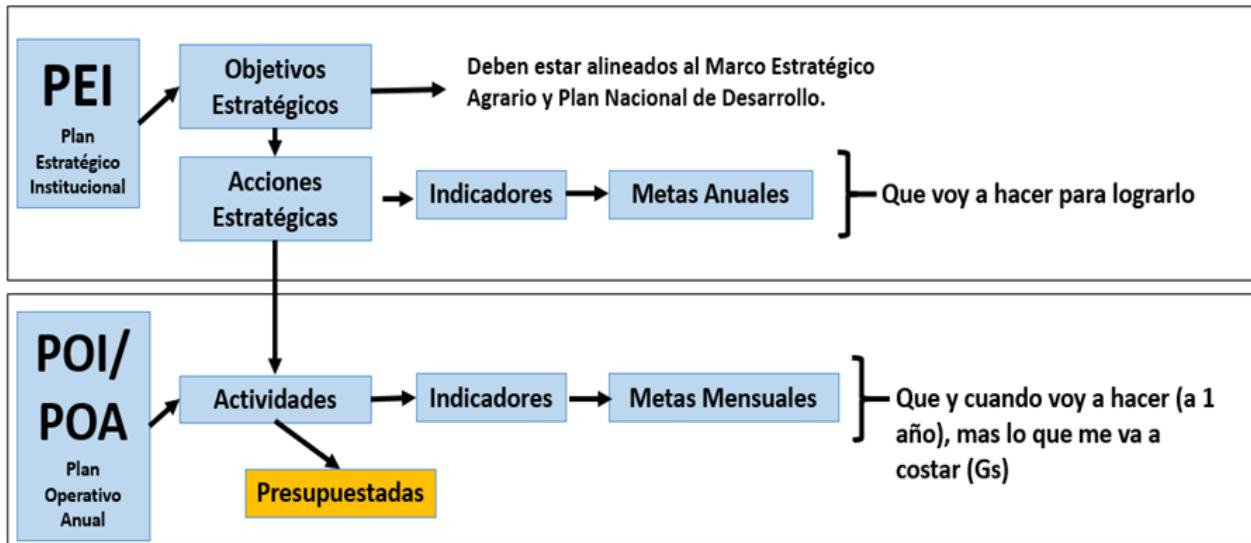


Dimensión	Situación Actual	Situación Futura
Comunicación interna	Comunicación interna insuficiente. Déficit en la comunicación entre las direcciones.	Estandarización en la información y comunicación interna.  Canales de comunicación dinámicos que faciliten el acceso a información oportuna y relevante.
Provisión de los servicios	Falta descentralizar la provisión de servicios en las regionales.  Cantidad de técnicos insuficientes para cubrir demanda de servicios.	Servicios descentralizados.  Oficina para orientación y atención al cliente.  Fortalecimiento del web service.
Aspectos legales (interno/externo)	Falta actualizar el marco normativo.	Marco normativo actualizado, aplicable compilado, difundido, y correctamente implementado acorde a las necesidades.
Procesos y procedimientos	Falta implantar un sistema de gestión basado en procesos, que incluya los sub-procesos y actividades, a nivel misional, estratégico y de apoyo, con la metodología del MECIP.	Procesos y procedimientos rediseñados e implementados.
Presupuesto	Falta optimizar la asignación de recursos.  Falta reformular los programas presupuestarios, acorde a la dinámica institucional.	Presupuesto general de la institución distribuido acorde a las prioridades misionales.



## VIII. Estructura del PEI 2019- 2023

La estructura del Plan Estratégico Institucional fue definida de acuerdo al siguiente formato:



**Obs:** Las metas y acciones estratégicas, pueden ser modificadas acordes a las necesidades, durante el transcurso de ejecución del Plan.

## IX. Objetivos Estratégicos, Acciones Estratégicas e Indicadores del PEI 2019- 2023

Teniendo en cuenta el análisis FODA y la agenda de cambio, se formulan los siguientes objetivos estratégicos, mediante talleres con representes del área técnica, administrativa y jurídica.

Objetivo Estratégico Institucional	Acción Estratégica Institucional	Indicador	Línea Base (2018)	Meta al 2019	Meta al 2020	Meta al 2021	Meta al 2022	Meta al 2023	Responsables
1. Mejorar la condición fitosanitaria del país, contribuyendo a la competitividad de los productos y subproductos vegetales para su acceso y permanencia en los mercados.	1.1 Fortalecer los sistemas de cuarentena vegetal, vigilancia fitosanitaria y campañas fitosanitarias.	% ARP elaborados acorde al procedimiento establecido y en base a las solitudes y necesidades.	25%	30%	55%	70%	85%	100%	DPV
		% programas de vigilancia y campañas fitosanitaria ejecutados.	55%	60%	70%	80%	90%	100%	DPV - DL - DOR
		% de Emergencias fitosanitarias contenidas según la ocurrencia	100%	100%	100%	100%	100%	100%	DPV - DL - DOR
	1.2 Contribuir al acceso de la producción agrícola y forestal del país a nuevos mercados.	% de dossier técnicos elaborados acorde a los procedimientos establecidos y solicitudes.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	DPV
2. Garantizar la Calidad e Inocuidad de productos vegetales nacionales, de exportación e importación.	2.1 Determinación de parámetros de Calidad e Inocuidad.	Estudios de residualidad realizados	0	8	30	55	80	100	DICAO - DL - OR
		Normas de uso de agroquímicos establecidas	0	0	0	8	30	55	DICAO - DAG
		LMR a nivel nacional establecidos.	0	0	0	8	30	55	DICAO - DL
	2.2 Fortalecimiento de los monitoreos en el marco de Calidad e Inocuidad Vegetal, de productos vegetales de exportación, importación y producción.	Muestras analizadas de productos de exportación	400	1.500	3.000	10.000	15.000	20.000	DICAO - DL - DOR - DO
		% de muestras de productos vegetales frescos importados analizados (Permisos de importación)	0%	5%	10%	12%	15%	15%	DICAO - DL - DO
		Muestras de productos vegetales de producción nacional analizados	0	1500	3000	10000	15000	20000	DICAO - DL - DOR
	2.3 Productos Vegetales con Certificación de Calidad y trazabilidad.	Planes de certificación de calidad e inocuidad implementados para productos vegetales nacionales para mercado interno y exportación.	0	1	2	4	6	8	DICAO - DOR
		Sistemas de trazabilidad implementados	0	1	2	4	6	8	DICAO
	2.4 Fortalecimiento del control de cumplimiento de las normas y reglamentos que rigen en la producción orgánica.	Empresas Certificadoras de la producción orgánica auditadas	0	4	5	5	6	6	DICAO
		Empresas Operadoras de la producción orgánica auditadas	2%	3%	5%	7%	9%	11%	DICAO
		Sistema Participativo de Garantía (SPG) de la producción orgánica auditado	1	1	2	2	2	2	DICAO
		% Puntos de ventas de productos orgánicos monitoreado	0%	25%	50%	75%	90%	100%	DICAO

Objetivo Estratégico Institucional	Acción Estratégica Institucional	Indicador	Línea Base (2018)	Meta al 2019	Meta al 2020	Meta al 2021	Meta al 2022	Meta al 2023	Responsables
3. Apoyar a la producción agrícola nacional con insumos de calidad.	3.1 Aumentar el uso de semillas certificadas a nivel nacional	% uso de semillas certificadas a nivel nacional	23%	25%	27%	30%	33%	35%	DISE - OR - DL
		% de etiquetas de productos fitosanitarios digitalizadas.	0%	20%	30%	50%	75%	100%	DAG - DTIC
		% de muestras de productos fitosanitarios ingresados al país y de formulación nacional, con resultados de análisis de calidad.	0%	20%	40%	60%	80%	100%	DAG - DL - DO
		% de muestras de fertilizantes ingresados al país y de formulación nacional, con resultados de análisis de calidad.	0%	20%	40%	60%	80%	80%	DAG- DL- DO
	3.2 Mejorar los controles de calidad productos fitosanitarios, fertilizantes y afines.	% de controles post registro en base a trabajos de oficio y denuncias de usuarios, referentes a calidad.	0%	20%	40%	60%	80%	80%	DAG - DO - DOR - DL
		% de ensayos de eficacia de productos fitosanitarios y fertilizantes, supervisados	0%	10%	20%	35%	50%	70%	DAG - DOR
	3.3 Mejorar los controles de eficacia de productos fitosanitarios, fertilizantes y afines.	% de control post registro en base a trabajos de oficio y denuncias de usuarios, referentes a eficacia.	50%	60%	70%	80%	90%	100%	DAG- DOR - DL
		% de disposición final de envases vacíos de productos fitosanitarios	5%	10%	20%	30%	45%	60%	DAG - DOR
		Programas de apoyo en manejo y gestión de productos fitosanitarios, envases vacíos y remanentes de productos fitosanitarios, implementados	1	2	3	4	5	6	DAG - DOR
		% de depósitos habilitados para el almacenamiento de productos fitosanitarios.	30%	40%	50%	70%	90%	100%	DAG - DOR
	3.4 Mejorar los controles de manejo de productos fitosanitarios, fertilizantes y afines.	% de transportes habilitados para transporte de productos fitosanitarios	30%	40%	50%	70%	90%	100%	DAG
		Sistema de Gestión de Plaguicidas Obsoletos implementado.	40%	60%	70%	80%	90%	100%	DAG
	3.5 Fortalecer el sistema de manejo y gestión de productos fitosanitarios obsoletos.	Programa de manejo de sistemas de emergencia implementados	0	1	1	1	1	1	DAG - DOR
		% Eventos liberados comercialmente fiscalizados y monitoreados.	0%	30%	50%	65%	75%	100%	DBA - DOR
		% Denuncias de posible uso de eventos no autorizados en el país y liberaciones accidentales, atendidas.	0%	30%	50%	65%	75%	100%	DOR - DBA - DL

Objetivo Estratégico Institucional	Acción Estratégica Institucional	Indicador	Línea Base (2018)	Meta al 2019	Meta al 2020	Meta al 2021	Meta al 2022	Meta al 2023	Responsables
4. Optimizar el uso de recursos humanos, financieros y tecnológicos.	4.1 Actualizar el Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Organigrama y perfiles de cargo.	Estructura orgánica rediseñada y funcional.	-	Implementación	-	-	-	-	DGAF - SP - MECIP - DGT - DGAJ
		Manual de funciones actualizado.	-	Implementación	-	-	-	-	DGAF - SP - MECIP - DGT - DGAJ
		Manual de procedimientos implementado y aprobado.	-	Implementación	-	-	-	-	DGAF - SP - MECIP - DGT - DGAJ
		Perfiles de cargo elaborados y aprobados	-	Implementación	-	-	-	-	DGAF - SP - MECIP - DGT - DGAJ
	4.2 Jerarquizar al plantel de funcionarios del SENAVE	Plan de Carrera implementado.	-	Implementación	Implementación	-	-	-	SP - DGAF - DGT
	4.3 Implementación del Sistema de gestión por resultado y modelo de control interno.	Sistema de gestión por resultado y modelo de control interno implementado.	-	Implementación	Implementación	-	-	-	DGAF - SP - MECIP - DGT - DGAJ
	4.4 Fortalecer al plantel de funcionarios en cantidad y calidad.	% de dependencias con cantidad de funcionarios acordes a la demanda de trabajo	0%	20%	40%	60%	80%	100%	DGP - DGAF - DGT
		% de dependencias con personal técnico capacitado en cuanto a funciones de las mismas.	50%	60%	70%	80%	90%	100%	DGP - DGAF-DGT
	4.5 Mejorar el clima laboral	Resultado de encuesta de clima laboral positivo	-	Resultado positivo	DGAF				
	4.6 Implementar un Sistema Estadístico Institucional.	Sistema Estadístico Implementado	-	Implementación	Implementación	-	-	-	SP - DTIC
	4.7 Mejorar los sistemas informáticos de la institución	SISEM, SIOS y OTA mejorados		2	1				DTIC
	4.8 Mejorar la Infraestructura edilicia y equipamientos.	% O.R con infraestructura acorde a las necesidades			Implementación	Implementación			DGAF - DGT - SP - DGT
		Oficina Central construida			Implementación	Implementación			DGAF - SP - DGT
		Laboratorios del Senave con infraestructura acorde.			Implementación	Implementación			DGAF - SP - DGT
		Equipos laboratoriales acordes a la necesidades.			Implementación	Implementación			DGAF - SP - DGT
	4.9 Aumentar las recaudaciones	% de incremento anual de ingresos	16%	≥ 5%	≥5%	≥ 5%	≥ 5%	≥ 5%	DGAF - DGT - DGAJ
	4.10 Fortalecer la articulación entre Dependencias	Al menos 12 reuniones Técnicas Administrativas de Directores de áreas al año.	0	12	12	12	12	12	DGAF - DGT - SP
	4.11 Regularizar la situación patrimonial de la institución.	% de los bienes patrimoniales regularizados	-	20%	40%	60%	80%	100%	DGAJ - DGAF
	4.12 Instalar capacidad técnica para elaborar e implementar proyectos en el SENAVE.	40 Talleres de capacitación técnica en proyectos, para áreas temáticas del SENAVE.	0	8	16	24	32	40	SP
		40 Perfiles de proyectos elaborados.	0	8	16	24	32	40	SP
		10 Talleres de capacitación técnica externa.	0	2	4	6	8	10	SP
		Ejecución e implementación de 10 estudios o propuestas técnicas de proyectos.	0	2	4	6	8	10	SP
	4.13 Garantizar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos del SENAVE	% de cumplimiento de proyectos.	0%	20%	40%	60%	80%	100%	SP - DGT - DGAF

Objetivo Estratégico Institucional	Acción Estratégica Institucional	Indicador	Línea Base (2018)	Meta al 2019	Meta al 2020	Meta al 2021	Meta al 2022	Meta al 2023	Responsables
5. Acciones misionales Transversales	5.1 Mejorar la capacidad analítica para satisfacer la demanda de análisis laboratoriales.	% de muestras ingresadas analizadas	70%	75%	80%	90%	95%	100%	DL
	5.2 Mejorar la capacidad operativa de las Oficinas Regionales	% de OTAS ejecutadas con respecto a las solicitudes	65%	70%	80%	90%	100%	100%	DOR
		% de OTAS de oficio realizadas con respecto a las solicitudes	65%	70%	80%	90%	100%	100%	DOR
	5.3 Mejorar los sistemas de inspección y certificación fitosanitaria.	% de certificados fitosanitarios emitidos con respecto a las solicitudes.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	DO
		% de permisos de importación emitidos con respecto a las solicitudes.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	DO - DL
		% de muestras remitidas al laboratorio de productos de importación y exportación	100%	100%	100%	100%	100%	100%	D.O - DL - DOR
	5.4 Revisión del marco normativo.	% Normativas revisadas acorde a las necesidades	-	20%	40%	60%	80%	100%	DGAJ - DGAF - DGT

## X. Anexos

## **1. CRONOLOGIA DE ACTIVIDADES.**

## Cronograma de Actividades Proyectadas 2018

	Oct.	Nov.	Dic.
Relevamiento de información con relación al PEI 2018-2022 elaborado por una consultoría. Programación de Actividades a realizar con miras a la Reestructuración del PEI.			
Elaboración de propuesta de trabajo para Reestructuración del PEI y formulación de POAs 2019. Programación de Actividades a realizar con miras a la Reestructuración del PEI.			
Reunión Informativa con Directores para Reestructuración PEI 2019 2023.			
Trabajos relacionados a la Reestructuración del PEI con las diferentes Direcciones Técnicas.			
Trabajos relacionados a la Reestructuración del PEI y formulación del POA 2019 con las diferentes Direcciones Técnicas.			
Presentación de la Matriz de Monitoreo del PEI a Presidencia y Directores Generales			
Correcciones y Ajustes de la Matriz de Monitoreo del PEI según las recomendaciones de Presidencia y Directores Generales			
Convocatoria a Directores para Taller de Socialización de la Matriz de Monitoreo del PEI y realización de últimos ajustes.			
Trabajos relacionados a las correcciones o modificaciones de los POAs con las diferentes Direcciones.			

### Cronograma de Actividades Realizadas 2018/2019

	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar
Relevamiento de información con relación al PEI 2018-2022 elaborado por una consultoría. Programación de Actividades a realizar con miras a la Reestructuración del PEI.						
Elaboración de propuesta de trabajo para Reestructuración del PEI y formulación de POAs 2019. Programación de Actividades a realizar con miras a la Reestructuración del PEI.						
Reunión Informativa con Directores para Reestructuración PEI 2019 2023.						
Trabajos relacionados a la Reestructuración del PEI con las diferentes Direcciones Técnicas.						
Trabajos relacionados a la formulación del POA 2019 con las diferentes Direcciones Técnicas.						
Presentación de la Matriz de Monitoreo del PEI a Presidencia y Directores Generales						
Correcciones y Ajustes de la Matriz de Monitoreo del PEI según las recomendaciones de Presidencia y Directores Generales						
Convocatoria a Directores para Taller de Socialización de la Matriz de Monitoreo del PEI y realización del mismo.						
Correcciones finales a la Matriz de Monitoreo del PEI, mediante reuniones con las áreas técnicas, administrativas y jurídicas.						
Convocatoria a Directores para Taller de Finalización de Restructuración del PEI y realización del mismo.						
Correcciones finales a la Matriz de Monitoreo del PEI y Entrega del Borrador Final.						
Trabajos relacionados a las correcciones o modificaciones de los POAs con las diferentes Direcciones.						