



Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional

Código: PRO-DPyE-001
Emisor: SP-DPyE
Versión: 01
Vigente: 14/08/2024
Página: 1 de 11

Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional

ELABORADO POR	VERIFICADO POR	APROBADO POR
Nombre y Apellido: Lic. Jessica Espinola Ing. Agr. Carmelita Torres	Nombre y Apellido: Ing. Agr. Iván Espinoza	Nombre y Apellido: Ing. Agr. José María Marengo
Cargo: Jefa de División de Seguimiento y Evaluación Jefa de División de Programación	Cargo: Jefe del Departamento de Programación y Evaluación	Cargo: Titular de la Secretaría de Planificación
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 13/08/2024	Fecha: 14/08/2024	Fecha: 14/08/2024



Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional

Código: PRO-DPyE-001
Emisor: SP-DPyE
Versión: 01
Vigente: 14/08/2024
Página: 2 de 11

1. OBJETIVO

Establecer los pasos a seguir para la elaboración y/o modificación del Plan Estratégico Institucional del SENAVE, adaptando la “Guía para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social” a la institución.

2. ALCANCE

Aplica para la elaboración, revisión y/o modificación del Plan Estratégico Institucional hasta el monitoreo y evaluación del mismo.

3. SIGLAS Y DEFINICIONES

3.1. Siglas

- 3.1.1. **DPyE:** Departamento de Programación y Evaluación
- 3.1.2. **SP:** Secretaría de Planificación
- 3.1.3. **PEI:** Plan Estratégico Institucional
- 3.1.4. **PND:** Plan Nacional de Desarrollo
- 3.1.5. **ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible
- 3.1.6. **MAI:** Máxima autoridad institucional
- 3.1.7. **OE:** Objetivo Estratégico.
- 3.1.8. **AE:** Acción Estratégica
- 3.1.9. **MAG:** Ministerio de Agricultura y Ganadería
- 3.1.10. **SENAVE:** Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas

3.2. Definiciones

3.2.1. Plan Estratégico Institucional: Instrumento de gestión donde se establecen las prioridades institucionales expresadas en objetivos y metas de mediano plazo, y tiene como finalidad orientar las acciones que la institución tiene que llevar a cabo (estrategias) para conseguir una posición que le permita desarrollar con éxito las funciones que le son propias (misión), así como dirigirlas a un futuro deseado y óptimo (visión).

3.2.2. Plan Nacional de Desarrollo: El Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030, es aprobado por el decreto N° 2794/2014 de la Presidencia de la República. Es un documento estratégico que facilitará coordinar acciones en las instancias sectoriales del Poder Ejecutivo, así como con diversos niveles de gobierno, sociedad civil, sector privado. Es de carácter obligatorio para el sector público y cuenta con 16 objetivos estratégicos.

3.2.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible: también conocidos como Objetivos Globales, fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad.

3.2.4. Objetivo Estratégico: expresan los logros esperados en el mediano plazo para el cumplimiento de la misión institucional. Estos se centran en la resolución de un problema



Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional

Código: PRO-DPyE-001
Emisor: SP-DPyE
Versión: 01
Vigente: 14/08/2024
Página: 3 de 11

principal y deben estar alineados a las prioridades provenientes de los niveles superiores de planificación (Marco estratégico general).

3.2.5. Acciones estratégicas: Representan los bienes y/o servicios principales prestados por la institución dirigidos a un beneficiario que es externo a la organización, así como otras acciones institucionales realizadas para atender necesidades prioritarias internas a la organización.

3.2.6. Indicadores de desempeño: Los indicadores brindan información para conocer el avance en el logro de los resultados previstos a nivel de: (a) Objetivos estratégicos y/o específicos; y las (b) Acciones estratégicas.

4. RESPONSABLE

La SP y el DPyE con el equipo de coordinación, son responsables de coordinar e impulsar el proceso de elaboración de la planificación estratégica en todas sus etapas, orientar a los actores participantes sobre las características de la planificación estratégica, planificar, implementar y/o contextualizar la metodología e instrumentos de planificación propuestos y, finalmente elaborar y/o consolidar en un único documento el PEI.

La MAI es el responsable de tomar las decisiones políticas institucionales para orientar a la elaboración o modificación del PEI, así como su aprobación.

Los directores generales y directores de las diferentes áreas de la institución son responsables de coordinar con sus funcionarios la participación en los talleres y la provisión de información, así como tomar los compromisos institucionales acordados en el PEI.

5. ACTIVIDADES

5.1. ELABORACIÓN Y/O MODIFICACIÓN DEL PEI

5.1.1. Etapa Inicial:

En esta etapa se establecen las condiciones y actividades necesarias para el desarrollo del PEI requiriéndose:

- a) Inicia con el compromiso de la MAI para llevar adelante la elaboración o modificación del PEI, brindando orientación política general habilitando así el inicio del proceso.
- b) Se establece el equipo de coordinación conformado por el titular de SP, el DPyE esencialmente pudiéndose incorporar también otro personal designado, conformándose un equipo reducido de 3 a 5 personas.
- c) Se establece un cronograma de trabajo
- d) Se establece el equipo técnico de apoyo con las direcciones o dependencias que participarán, identificándose a las personas que formarán parte de las diferentes etapas del proceso. El equipo de coordinación participará de todas las etapas del proceso y el equipo técnico de apoyo participará en etapas específicas.
- e) Se organiza la información, documentación u otros datos sobre aspectos claves de la



Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional

Código: PRO-DPyE-001
Emisor: SP-DPyE
Versión: 01
Vigente: 14/08/2024
Página: 4 de 11

institución y su entorno (marco normativo, planes de mediano y largo plazo, acciones institucionales actuales, población destinataria, presupuesto institucional, etc.)

- f) Se comunica mediante un lanzamiento interno el inicio del proceso de elaboración o modificación del PEI.

5.1.2. Etapa definiciones misionales:

En esta etapa se realizan talleres en los cuales el equipo de coordinación presenta la información colectada en la etapa inicial y consulta con el equipo técnico de apoyo responsable de cada área.

5.1.2.1. Revisión del marco estratégico general:

Identificar prioridades a mediano y largo plazo institucionales, teniendo en cuenta:

- a) Plan Nacional de Desarrollo,
- b) Marco de Política del Sector agropecuario del MAG,
- c) Planes Sectoriales y/o Multisectoriales de gobierno,
- d) Planes de Desarrollo Territorial.

En cada uno de ellos se debe seleccionar si la institución contribuye y cuáles son los puntos donde la institución contribuye para tener en cuenta dentro de la planificación estratégica.

5.1.2.2. Revisión del marco estratégico específico:

Se realiza una revisión de las competencias, funciones y/o responsabilidades establecidas por el marco normativo institucional actual y otros mandatos recibidos a través de otras vías (vía administrativa, voluntad política, planes de gobierno, etc.).

Así también se elabora una descripción de las acciones institucionales brindadas actualmente (bienes, servicios y otras prestaciones institucionales), y sus principales beneficiarios.

La revisión inicial la realiza el equipo de coordinación y luego confirma en taller con las áreas.

5.1.2.3. Misión institucional

La misión institucional se toma en cuenta directamente la que se encuentra en la Ley de Creación del SENAVE 2409/04, artículo 4.

5.1.2.4. Visión institucional

La visión manifiesta el futuro deseado para la institución en términos de cómo aspira ser reconocida en el futuro.

Debe responder a las siguientes preguntas básicas:

- (a) ¿Cómo queremos ser dentro de cierto tiempo? (imagen futura);
- (b) ¿En qué nos queremos convertir como organización? (cambios desafíos);
- (c) ¿Qué valores respetamos/respetaremos para cumplir nuestra misión? (valores).



Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional

Código: PRO-DPyE-001
Emisor: SP-DPyE
Versión: 01
Vigente: 14/08/2024
Página: 5 de 11

La visión debe ser coherente (consistente con la misión), ambiciosa pero realista, clara de fácil interpretación, sencilla sin uso de lenguajes complejos, corta para facilitar su comunicación y consensuada.

5.1.2.5. Identificación de los valores institucionales

Se elabora los valores institucionales como estándares de comportamiento con los que la institución se compromete, que orientan la conducción de las personas inicial de valores institucionales que responda a las siguientes preguntas básicas:

(a) ¿Cuáles son los estándares de conducta con los que la organización se ha comprometido, que orientan el comportamiento de su recurso humano? y

(b) ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la organización y sus prioridades filosóficas?

5.1.3. Etapa análisis situacional

Para este paso se utilizan como insumo lo elaborado en la etapa 1 y 2, FODA anterior si lo hubiere.

Se realizan talleres y los participantes deben analizar los entornos externo e interno y para establecer las más prioritarias a tener en cuenta en la formulación de objetivos y acciones.

5.1.4. Etapa Formulación Estratégica

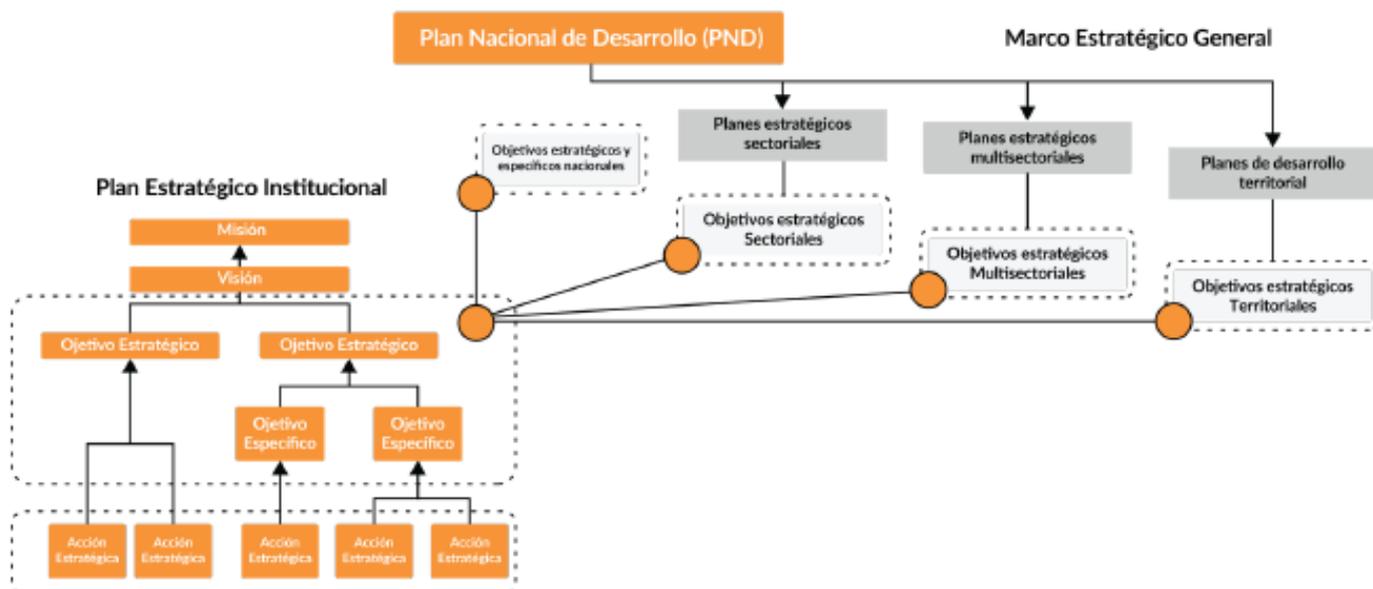
Se realizan talleres para elaborar la estrategia institucional para concretar el cumplimiento de la misión y visión a partir de:

5.1.4.1. Definición de Objetivos Estratégicos:

Expresan los logros o resultados esperados en la vigencia del PEI para el cumplimiento de la misión institucional. Se centran en la solución de un problema principal, o problemas fuertemente interconectados entre sí, que están relacionados con la misión institucional e, idealmente, con las prioridades identificadas a partir de análisis del marco estratégico.

Deben estar alineados con los niveles superiores de planificación revisados en el marco estratégico general. Para su definición utilizar el **FOR-DPyE-003** “Matriz para la redacción de objetivos estratégicos” con los participantes del taller, teniendo en cuenta los criterios para la redacción de objetivos estratégicos.

Los objetivos específicos solo se aplican en los casos de intervenciones complejas con múltiples elementos causales.



Fuente: STP, 2023. *Guía para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI).*

a) Criterios para la redacción de objetivos estratégicos

Preguntas	Definición	Ejemplo
¿Cuál es el sentido propuesto?	Es un verbo en infinitivo que establece el sentido esperado de la intervención	Incrementar / Aumentar / Disminuir / Crear.
¿Qué aspecto en concreto se procura lograr?	Establece el logro esperado con la intervención institucional. Es lo que se propone medir con los indicadores	Ingresos per cápita / Años de educación formal / Mortalidad infantil / Puestos de trabajo protegidos.
¿A quién?	Es sobre quién se propone alcanzar el logro esperado. Es dónde se medirá el logro esperado	Familias urbanas / Mujeres jóvenes jefas de familia / Población rural. Sector productivo terciario.

Recomendaciones adicionales:

- Debe contener los resultados esperados, no funciones permanentes de la organización.
- Describe el resultado directo obtenido en el mediano plazo con el apoyo de las acciones.
- Debe ser único. (Evitar uso de “y”, “mediante”, “por medio de” u otro conector que esconde un segundo objetivo o logro).
- Debe ser de fácil lectura y comprensión; mientras más largo, más difícil la comprensión.
- Si se incluyen siglas, debe ser definidas al pie de objetivo o de página.

b) Resultado Intermedio Institucional:

Se redacta como el cambio logrado en las condiciones de la población beneficiada para cada objetivo estratégico.



Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional

Código: PRO-DPyE-001
Emisor: SP-DPyE
Versión: 01
Vigente: 14/08/2024
Página: 7 de 11

c) Vinculación de los objetivos estratégicos.

Se realiza la vinculación de cada objetivo estratégico con los puntos identificados donde interviene la institución en el marco estratégico general.

5.1.4.2. Definición de las Acciones Estratégicas:

Se define como un bien o servicio que la institución entrega para llegar al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Se recomienda que una acción esté conectada únicamente a un objetivo estratégico. Para su definición utilizar el **FOR-DPyE-004** “Matriz para la redacción de Acciones Estratégicas”

Características de las AE:

- a) Una acción estratégica está directamente relacionada con el objetivo estratégico correspondiente.
- b) La demanda de los usuarios en la mayor parte de los casos es continua, sistemática y permanente.
- c) Prioridades institucionales establecidas por parte de las autoridades correspondientes.
- d) Podemos identificar si una acción es estratégica analizando el volumen de prestaciones del servicio y/o bienes entregados.
- e) Los recursos que se consumen en su generación son altos con relación a los recursos totales (porcentaje de recursos destinados a la provisión del servicio) o de recursos humanos (porcentaje de funcionarios responsables de producir y entregar el servicio).

Ejemplos para la redacción de AE:

Tipo	Redacción de la acción	Bien o servicio	Atributo	Usuarios
Gobierno Regional	Asistencia técnica integral en beneficio de los productores organizados	Asistencia técnica	Integral	productores organizados
Gobierno Nacional (Universidad)	Programas de investigación formativa implementados para estudiantes universitarios	Programas de investigación formativa	Implementados	estudiantes universitarios
Gobierno Nacional (Universidad)	Programas de fortalecimiento permanente para el docente universitario	Programa de fortalecimiento	Permanente	docente universitario
Gobierno Local	Manejo adecuado y tecnificado de los residuos sólidos de la población local	Manejo de Residuos Sólidos	Adecuado y tecnificado	población local
Gobierno Local	Espacios públicos recuperados y priorizados en beneficio de la provincia	Espacios públicos	Recuperados y priorizados	provincia
Gobierno Nacional (Sector)	Servicio de patrullaje integral a la población a nivel nacional	Servicio de patrullaje	Integral	población a nivel nacional
Gobierno Nacional (Sector)	Sistema de Inspección del trabajo de amplia cobertura y calidad al que acceden los trabajadores y empleador	Sistema de inspección del trabajo	Amplia cobertura y calidad	trabajadores y empleadores
Gobierno Nacional (Autónomo)	Sanción efectiva y oportuna a servidores públicos	Sanción	Efectiva y oportuna	Servidores públicos
Gestión Institucional	Instrumentos de Gestión actualizados en la entidad	Instrumentos de Gestión	Actualizados	Entidad

Fuente: Guía para el Planeamiento Institucional, CEPLAN. Perú



Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional

Código: PRO-DPyE-001
Emisor: SP-DPyE
Versión: 01
Vigente: 14/08/2024
Página: 8 de 11

5.1.4.3. Indicadores de desempeño:

Brinda información para conocer el avance en el logro de los resultados previstos a nivel de objetivos y acciones. Se elabora para cada uno de los objetivos estratégicos y acciones estratégicas, utilizando el **FOR-DPyE-002** “Ficha del indicador”.

Un OE o AE puede estar vinculado a más de un indicador, de manera a medirlo forma más eficiente posible.

Los indicadores de desempeño pueden clasificarse en función de las dimensiones de desempeño o de la cadena de valor y ayudan a comprender los logros alcanzados por parte de las intervenciones públicas en términos de:

- a) **Eficacia:** capta el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Es decir, en qué medida la intervención está cumpliendo con sus objetivos sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
- b) **Eficiencia:** describen la relación entre dos magnitudes, la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizan para alcanzar ese nivel de producción. La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone”, o bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posibles”.
- c) **Calidad:** se refiere a los atributos de los productos entregados, tales como; oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención, entre otras dimensiones del servicio brindado a los beneficiarios/usuarios.
- d) **Economía:** mide la capacidad del programa para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros para el cumplimiento de sus objetivos.

Es importante que los indicadores seleccionados sean construidos con un claro criterio de utilidad, con datos disponibles, y resultados relevantes. Estos indicadores deben ser óptimos para que los decisores cuenten con información válida y confiable. Se seguirá el criterio de que los indicadores sean SMART por sus siglas en inglés (específicos, medibles, relevantes, alcanzables, temporales), ellos son:

1. **Específico:** indica de forma concreta lo que mide (enunciados claves).
2. **Medibles:** observa adecuadamente las actividades o cambios deseados.
3. **Apropiado:** se relaciona lógicamente con los objetivos y las estrategias.
4. **Realista:** es posible medirlo con los recursos disponibles y la experiencia técnica del equipo encargado.
5. **Temporal:** especifica un plazo realista durante el cual el indicador puede ser medido.

5.1.4.4. Formulación de metas:

Se establecen metas cuantificables a partir de una línea de base y medidas sucesivas a alcanzar en relación a cada objetivo/acción para un periodo de tiempo establecido (mes, semestre, año, etc.), a medir durante toda la vigencia del PEI (mínimamente 3 años). Deben ser realistas y alcanzables, pero representar un desafío significativo.

En el taller utilizar el **FOR-DPyE-005** “Matriz para la Formulación Estratégica Integrada”



Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional

Código: PRO-DPyE-001
Emisor: SP-DPyE
Versión: 01
Vigente: 14/08/2024
Página: 9 de 11

5.1.5. Etapa de consolidación técnica

Una vez llegado al consenso entre lo redactado en las etapas anteriores, el equipo de coordinación realiza la integración en un solo documento con el **FOR-DPYE-001** "Plan Estratégico Institucional (PEI)" y lo remite al Viceministerio de Economía y Planificación (ex Secretaría Técnica de Planificación) a fin de recibir el dictamen sobre el mismo.

En caso de recibir recomendaciones de ajustes, el equipo de coordinación deberá realizar los ajustes al documento y nuevamente remitir el consolidado final a la MAI a efectos de su consideración.

5.1.6. Etapa de aprobación y divulgación

La formalización y entrada en vigencia del PEI se realiza mediante su aprobación por resolución por la MAI, luego del mismo se debe realizar la difusión a toda la institución mediante los medios disponibles.

5.2. MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PEI

Una vez que el PEI entra en vigencia, es decir es aprobado por resolución, se realiza el monitoreo de manera sistemática y objetiva según los datos definidos y acordados en el **FOR-DPYE-002** "Ficha del indicador".

Se debe analizar su diseño, ejecución y los resultados. Se podrá revisar (si fuera necesario) eventuales modificaciones significativas en el entorno externo (análisis situacional) que lleguen a cambiar los parámetros sobre los cuales fue desarrollada la planificación estratégica de la institución.

Con la evaluación se debe proporcionar información creíble y útil, que permita la toma de decisiones institucionales, incluyendo la revisión a medio término y balance final.

- a) **Revisión de medio término:** Durante esa revisión se analizarán los avances en el logro de resultados institucionales al finalizar cada año involucrado en el PEI, evaluando tanto en lo relativo a los objetivos estratégicos como de las acciones estratégicas.
- b) **Balance final PEI:** Una vez finalizado el período de vigencia del PEI corresponde realizar el balance de logros con respecto a las metas esperadas. Del mismo modo, se prevé identificar avances alcanzados con respecto a los objetivos estratégicos y acciones previstas.

Los resultados de los indicadores se compilan y se realiza un cálculo de porcentaje de cumplimiento general.

De la evaluación del PEI, se podría determinar que los objetivos, acciones y/o indicadores requieren adecuaciones y de esta manera con decisión de la MAI, realizar en una nueva revisión y adecuación del PEI.



Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional

Código: PRO-DPyE-001
Emisor: SP-DPyE
Versión: 01
Vigente: 14/08/2024
Página: 10 de 11

6. CONTROL DE CAMBIOS

Ítem	Página	Cambios
---	---	-----

7. REFERENCIAS

- 7.1. STP, 2023. Guía para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI). Asunción, Paraguay. 81 p.
- 7.2. CEPLAN, 2019. Guía para el Planeamiento Institucional, Modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD. Lima, Perú. 93 p.
- 7.3. Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030. Diciembre 2014.
- 7.4. Marco de Políticas del Sector Agropecuario 2020-2030. Mayo 2020.

8. DOCUMENTO

Nombre del Documento	Código	Área de archivo	Responsable	Tiempo de retención por dependencia	Disposición Final
Plan Estratégico Institucional	FOR-DPyE-001	SP	DPyE	15 años	Eliminación
Ficha de indicador	FOR-DPyE-002	SP	DPyE	15 años	Eliminación
Matriz para la redacción de objetivos estratégicos	FOR-DPyE-003	SP	DPyE	15 años	Eliminación
Matriz para la redacción de Acciones Estratégicas	FOR-DPyE-004	SP	DPyE	15 años	Eliminación
Matriz para la Formulación Estratégica Integrada	FOR-DPyE-005	SP	DPyE	15 años	Eliminación
Registro de reunión	FOR-DSGC-002	SP	DPyE	15 años	Eliminación

9. ANEXOS

ANEXO I: Flujograma del proceso

