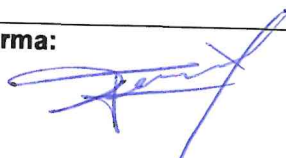
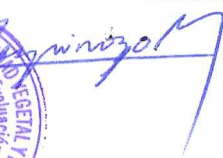


	Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional	Código: PRO-DPyE-001 Emisor: SP- DPyE Versión: 02 Página: 1 de 14
---	---	--

Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional

MODIFICADO POR	VERIFICADO POR	VISTO BUENO POR
Nombre y Apellido: Ing. Agr. Dulce Ferreira Ing. Amb. Mariela Villalba	Nombre y Apellido: Ing. Agr. Iván Espinoza	Nombre y Apellido: Ing. Agr. Carmelita Torres
Cargo: Jefa de División de Programación Jefa de División de Seguimiento y Evaluación	Cargo: Jefe del Departamento de Programación y Evaluación	Cargo: Titular de la Secretaría de Planificación
Firma:  	Firma:  	Firma: 
Fecha: 15/10/2025	Fecha: 16/10/2025	Fecha: 16/10/2025

	Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional	Código: PRO-DPyE-001 Emisor: SP- DPyE Versión: 02 Página: 2 de 14
---	---	--

1. OBJETIVO

Establecer los pasos a seguir para la elaboración y/o modificación, así como el monitoreo y evaluación 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, evaluación del mismo.

3. PROCESO/SUB PROCESO RELACIONADO

E01.01 Gestión de planes institucionales

E01.01.01 Elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional

4. SIGLAS Y DEFINICIONES

4.1 Siglas

- 4.1.1. **DPyE:** Departamento de Programación y Evaluación
- 4.1.2. **SP:** Secretaría de Planificación
- 4.1.3. **PEI:** Plan Estratégico Institucional
- 4.1.4. **PND:** Plan Nacional de Desarrollo
- 4.1.5. **ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible
- 4.1.6. **MAI:** Máxima autoridad institucional
- 4.1.7. **OE:** Objetivo Estratégico.
- 4.1.8. **AE:** Acción Estratégica
- 4.1.9. **MAG:** Ministerio de Agricultura y Ganadería
- 4.1.10. **SENAVE:** Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas

4.2 Definiciones

4.2.1 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).

4.2.2 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.



MARIELA VILLALBA S
Ing. Ambiental

	Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional	Código: PRO-DPyE-001 Emisor: SP- DPyE Versión: 02 Página: 3 de 14
---	---	--

4.2.3 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.

4.2.4 Objetivo Estratégico: Describe un resultado deseado de mediano a largo plazo que la institución se propone alcanzar, alineado con su misión, visión y las directrices superiores de planificación pública.

4.2.5 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.

4.2.6 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.

5. RESPONSABLE

SP y el DPyE: coordinan e impulsan el proceso de elaboración de la planificación estratégica en todas sus etapas con el equipo de coordinación, orientan a los actores participantes sobre las características de la planificación estratégica, implementación y/o contextualización de la metodología e instrumentos de planificación propuestos y, finalmente elaboran y/o consolidan en un único documento el PEI.

MAI: Define las orientaciones políticas para la elaboración o modificación del PEI y lo aprueba formalmente.

Direcciones Generales y Direcciones: Definen los objetivos y las acciones estratégicas que serán asumidas en el documento PEI.

6. ACTIVIDADES

La elaboración del PEI se realiza en el año previo a su ejecución; su implementación abarca el periodo correspondiente a los años de vigencia; el monitoreo se realiza anualmente y culmina con un informe de evaluación.





MARIELA VILLALBA
Ing. Ambiental

	Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional	Código: PRO-DPyE-001 Emisor: SP- DPyE Versión: 02 Página: 4 de 14
---	---	--

6.1. ELABORACIÓN Y/O MODIFICACIÓN DEL PEI

6.1.1 Etapas 1: Definición de las condiciones generales del proceso

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

- I. 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.
- II. Se establece el equipo de coordinación conformado por el titular de SP, el DPyE esencialmente pudiéndose incorporar también otro personal designado.
- III. Se establece un cronograma de trabajo de las etapas o talleres a realizarse con las distintas dependencias institucionales.
- IV. Se organiza la información, documentación u otros datos sobre aspectos claves de la institución y su entorno (marco normativo, planes de mediano y largo plazo, acciones institucionales actuales, beneficiarios del servicio, presupuesto institucional, etc.)
- V. Se comunica mediante un lanzamiento interno el inicio del proceso de elaboración o modificación del PEI.

6.1.2 Etapas 2: Presentación y validación

En esta etapa se realizan talleres en los cuales el equipo de coordinación presenta la información colectada en la etapa de definición de las condiciones generales y consulta a las áreas correspondientes.

6.1.2.1 Revisión del marco estratégico general:

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

- I. Objetivo de Desarrollo Sostenible.
- II. Plan Nacional de Desarrollo,
- III. Marco de Política del Sector agropecuario del MAG,
- IV. Planes Sectoriales y/o Multisectoriales de gobierno,
- V. Planes de Desarrollo Territorial.

En cada caso se debe determinar los puntos en los que el SENAVE contribuye a fin de incorporarlos en la planificación estratégica.

6.1.2.2 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.

Así también se elabora una descripción de las acciones institucionales brindadas



MARIELA VILLALBA S
Ing. Ambiental

	Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional	Código: PRO-DPyE-001 Emisor: SP- DPyE Versión: 02 Página: 5 de 14
--	---	--

actualmente (bienes, servicios y otras prestaciones institucionales), y sus principales beneficiarios.

La revisión la realiza el equipo de coordinación y la valida con las áreas.

6.1.2.3 Misión institucional

La misión institucional se adopta según lo de la establecido en la Ley de Creación del SENAVE N° 2409/04, Artículo 4.

6.1.2.4 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:

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

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.

6.1.2.5 Identificación de los valores institucionales

Los valores institucionales se adoptan según lo de la establecido en el Código de Ética del SENAVE vigente.

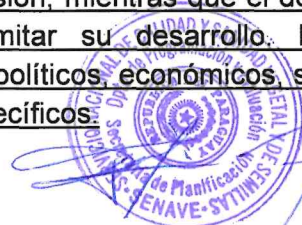
6.1.3 Etapa 3: Análisis Situacional

La etapa de análisis situacional tiene como propósito examinar el contexto externo e interno de la institución, generando información clave para identificar y formular los futuros Objetivos y Acciones Estratégicas. Para el efecto será utilizado el FOR-DPyE-008 "Matriz para el análisis del entorno externo e interno (FODA)", siguiendo las siguientes consideraciones:

I. Análisis del entorno situacional externo (oportunidades y amenazas)

El ambiente externo abarca el entorno macro (condiciones socioeconómicas, políticas, tecnológicas, ambientales, etc.) y el micro (instituciones, actores y comunidad vinculada).

El análisis de oportunidades identifica factores fuera del control institucional que pueden favorecer su misión, mientras que el de amenazas señala aquellos que podrían dificultar o limitar su desarrollo. Este examen debe ordenarse considerando aspectos políticos, económicos, sociales, sanitarios, tecnológicos, ambientales y otros específicos.



II. Análisis del entorno situacional interno (fortalezas-debilidades)

El ambiente externo abarca el entorno macro (condiciones socioeconómicas, políticas, tecnológicas, ambientales, etc.) y el micro (instituciones, actores y comunidad vinculada).

El análisis de oportunidades identifica factores fuera del control institucional que pueden favorecer su misión, mientras que el de amenazas señala aquellos que podrían dificultar o limitar su desarrollo. Este examen debe ordenarse considerando aspectos políticos, económicos, sociales, sanitarios, tecnológicos, ambientales y otros específicos.

Una vez que se cuenta con la identificación de las fortalezas-debilidades y oportunidades- amenazas prioritarias, estas se incluirán en el FOR-DPyE-009 "Matriz para el Análisis Situacional Integrado".

6.1.4 Etapa 4: Formulación estratégica

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

6.1.4.1 Definición de Objetivos Estratégicos:

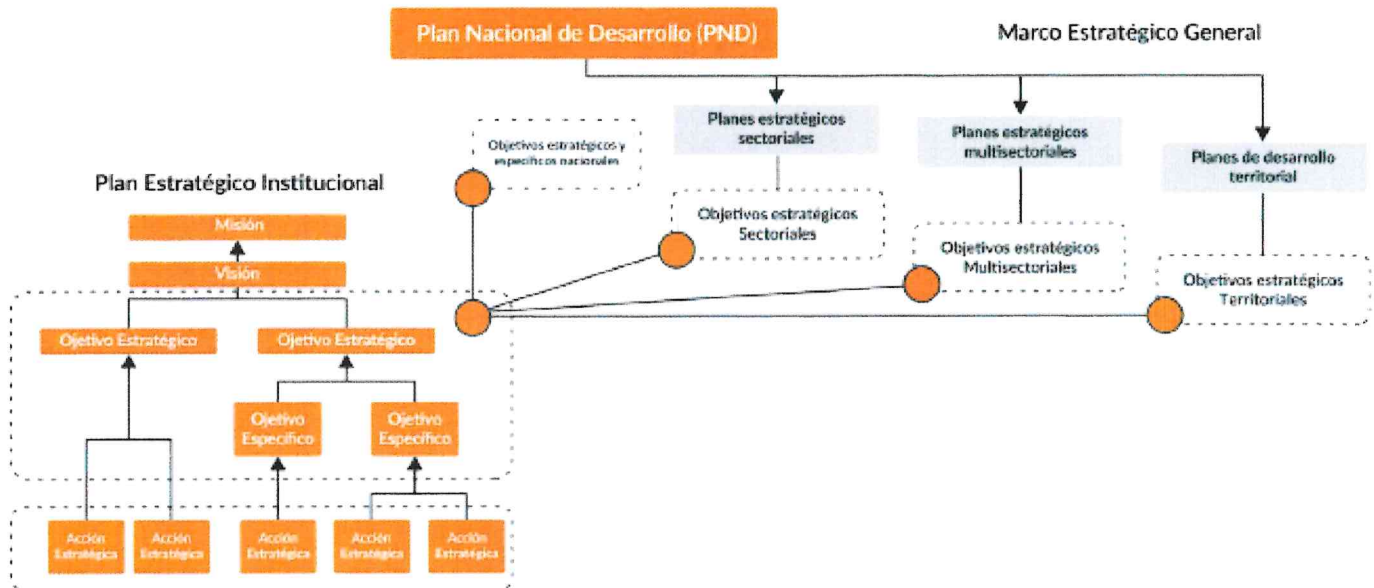
Expresan los logros o resultados esperados en la vigencia del PEI para el cumplimiento de la misión institucional. Se centran en la solución de un problema principal, o problemas fuertemente interconectados entre sí, que están relacionados con la misión institucional e, idealmente, con las prioridades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



MARIELA VILLALBA S
Ing. Ambiental



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

I. 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:

- I. Debe contener los resultados esperados, no funciones permanentes de la organización.
- II. Describe el resultado directo obtenido en el mediano plazo con el apoyo de las acciones.
- III. Debe ser único. (Evitar uso de "y", "mediante", "por medio de" u otro conector que esconde un segundo objetivo o logro).
- IV. Debe ser de fácil lectura y comprensión; mientras más largo, más difícil la comprensión.





MARIELA VILLALBA S.
Ing. Ambiental

	Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional	Código: PRO-DPyE-001 Emisor: SP- DPyE Versión: 02 Página: 8 de 14
---	---	--

II. Resultado Intermedio Institucional:

Es el cambio en el mediano plazo en las condiciones de la población atendida como consecuencia del uso de bienes y servicios provistos por la institución a través del programa presupuestario.

III. Vinculación de los objetivos estratégicos.

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

6.1.4.2 Definición de las Acciones Estratégicas:

Se considera un bien o servicio que la institución proporciona para alcanzar sus objetivos estratégicos. Se sugiere que cada acción esté vinculada exclusivamente a un objetivo estratégico.

Para su definición utilizar el FOR-DPyE-004 "Matriz para la redacción de Acciones Estratégicas"

Características de las AE:

- I. Una acción estratégica está directamente relacionada con el objetivo estratégico correspondiente.
- II. La demanda de los usuarios en la mayor parte de los casos es continua, sistemática y permanente.
- III. Prioridades institucionales establecidas por parte de las autoridades correspondientes.
- IV. Podemos identificar si una acción es estratégica analizando el volumen de prestaciones del servicio y/o bienes entregados.
- V. 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).





MARIELA VILLALBA
Ing. Ambiental



	Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional	Código: PRO-DPyE-001 Emisor: SP- DPyE Versión: 02 Página: 9 de 14
---	---	--

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

6.1.4.3 Indicadores de desempeño:

Los indicadores de desempeño proporcionan información sobre el avance en el logro de los resultados previstos en relación con los objetivos y acciones estratégicas. Se elabora una ficha para cada objetivo utilizando el formato FOR-DPyE-002. Un objetivo estratégico (OE) o una acción estratégica (AE) puede estar asociado a múltiples indicadores para una medición más eficiente.

Los indicadores se clasifican según dimensiones de desempeño y la cadena de valor, y permiten evaluar los logros de las intervenciones públicas en términos de:

- I. Eficacia: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, sin considerar los recursos asignados.
- II. Eficiencia: Analiza la relación entre la producción de bienes o servicios y los recursos utilizados, buscando maximizar la producción con los recursos disponibles.
- III. Calidad: Evalúa atributos como oportunidad, accesibilidad, precisión y atención al usuario.





	Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional	Código: PRO-DPyE-001 Emisor: SP- DPyE Versión: 02 Página: 10 de 14
---	---	---

IV. Economía: Valora la capacidad del programa para gestionar adecuadamente los recursos financieros.

Los indicadores deben ser útiles, basados en datos disponibles y relevantes. Se recomienda que sean SMART (específicos, medibles, apropiados, realistas y temporales), asegurando que proporcionen información válida y confiable para la toma de decisiones.

6.1.4.4 Formulación de metas:

Teniendo en cuenta la unidad de medida de cada indicador definido, se establecen metas cuantificables basadas en una línea de base y en mediciones sucesivas para cada objetivo o acción, a cumplirse en un periodo definido (mes, semestre, año, etc.) durante la vigencia del PEI, que es de al menos 3 años. Estas metas deben ser realistas y alcanzables, pero también representar un desafío significativo. Para su formulación, se utilizará el formato FOR-DPyE-005 "Matriz para la Formulación Estratégica Integrada".

6.1.5 Etapa 5: 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 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.

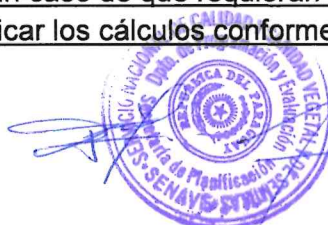
6.1.6 Etapa 6: Aprobación y divulgación

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.

6.2. MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PEI

El Monitoreo y Evaluación del PEI consiste en la medición del avance de los indicadores correspondientes a los objetivos estratégicos y a las acciones estratégicas, de acuerdo con las fórmulas de cálculo definidas en las fichas de indicadores registradas en el formulario FOR-DPyE-002. La medición se lleva a cabo al cierre de cada año, utilizando como instrumento oficial el FOR-DPyE-010 "Matriz de monitoreo Plan Estratégico Institucional SENAVE", en el cual se consolidan los resultados de los indicadores, reportados por las dependencias responsables.

El procedimiento comenzará con el envío de una solicitud a través del correo institucional a cada dependencia para que realice el cálculo correspondiente y envíe los resultados junto con las evidencias de respaldo. En caso de que requieran aclaraciones, se podrán coordinar reuniones con el DPyE para verificar los cálculos conforme a las fórmulas establecidas.

MARIELA VILLALBA
Ing. Ambiental

En el análisis, si se detecta el incumplimiento de metas, se identificarán las causas y justificaciones, que se incluirán en el informe anual de evaluación del PEI. Estas observaciones servirán como base para adoptar medidas correctivas y ajustes que aseguren la mejora continua en la implementación de los objetivos y acciones estratégicas de la institución. En base a los resultados del análisis, la máxima autoridad institucional podrá disponer la revisión del Plan Estratégico Institucional (PEI), con el propósito de realizar los ajustes que correspondan en los Objetivos Estratégicos, Acciones Estratégicas e indicadores. Dicha revisión implicará la actualización del documento vigente, iniciando desde la etapa de Formulación Estratégica hasta su correspondiente aprobación y divulgación final, conforme a los procedimientos establecidos.

7. CONTROL DE CAMBIOS

Ítem	Página	Cambios
5.1.1	4	Se modifica el título del ítem "Etapa Inicial".
5.1.2	4	Se modifica el título del ítem "Etapa de Definiciones misionales"
5.1.3	5	Se modifica el título del ítem "Etapa Análisis Situacional" y se mejora la redacción del contenido.
5.1.4	6	Se modifica el título del ítem "Formulación Estratégica" y se mejora la redacción del contenido.
5.1.5	10	Se modifica el título del ítem "Etapa de Consolidación Técnica"
5.1.6	10	Se modifica el título del ítem "Etapa de Aprobación y Divulgación"
9.	14	Se modifica el flujograma el proceso.

8. REFERENCIAS

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




MARIELA VILLALBA S
Ing. Ambiental

	Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional	Código: PRO-DPyE-001 Emisor: SP- DPyE Versión: 02 Página: 12 de 14
--	---	---

9. DOCUMENTO

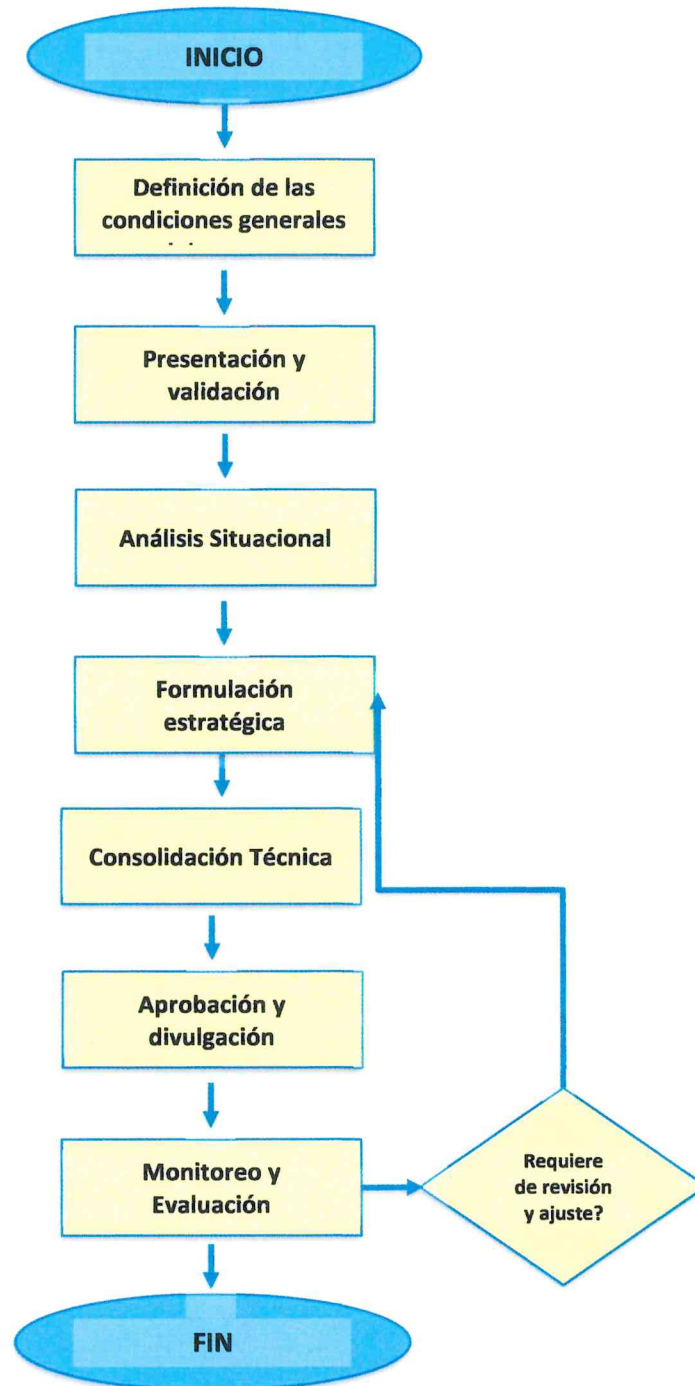
Nombre del Documento	Código	Área de archivo	Responsable	Tiempo de retención por dependencia	Disposición Final
Plan Estratégico Institucional (PEI)	FOR-DPyE-001	SP	DPyE	5 años	Digitalización y archivo permanente
Ficha de indicador	FOR-DPyE-002	SP	DPyE	5 años	Digitalización y archivo permanente
Matriz para la redacción de objetivos estratégicos	FOR-DPyE-003	SP	DPyE	5 años	Digitalización y archivo permanente
Matriz para la redacción de Acciones Estratégicas	FOR-DPyE-004	SP	DPyE	5 años	Digitalización y archivo permanente
Matriz para la Formulación Estratégica Integrada	FOR-DPyE-005	SP	DPyE	5 años	Digitalización y archivo permanente
Registro de reunión	FOR-DSGC-002	SP	DPyE	5 años	Digitalización y archivo permanente
Matriz para el análisis del entorno externo e interno (FODA)	FOR-DPyE-008	SP	DPyE	5 años	Digitalización y archivo permanente
Matriz para el Análisis Situacional Integrado	FOR-DPyE-009	SP	DPyE	5 años	Digitalización y archivo permanente
Matriz de monitoreo Plan Estratégico Institucional SENAVE	FOR-DPyE-010	SP	DPyE	5 años	Digitalización y archivo permanente




MARIELA VILLALBA S
Ing. Ambiental

10. ANEXOS

ANEXO I: Flujograma del proceso



	Elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional	Código: PRO-DPyE-001 Emisor: SP- DPyE Versión: 02 Página: 14 de 14
---	---	---

11. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

APROBACIÓN POR LA MAI	
Nombre y Apellido	
Fecha 11/11/25	
Vigencia	El documento entra en vigencia cinco días hábiles desde la fecha de aprobación.





MARIELA VILLALBA S
Ing. Ambiental