

Procedimiento de Elaboración del Plan Estratégico Institucional

<i>ELABORADO POR</i>	<i>VERIFICADO POR</i>	<i>APROBADO POR</i>
<i>Nombres y Apellidos:</i>	<i>Nombres y Apellidos:</i>	<i>Nombres y Apellidos:</i>
C.P Nahir Lucia Ayala Olmedo (DPy M)	C.P Juan Manuel Enrique López (DGAF) Abg. Ayssa Nadinne Olmedo Báez (DMECIP) Abg. Ivanna Sarubbi Gulino (CCI) Abg. Santiago Salvador Ammatuna Duarte (CCI) Econ. Marcos Ariel Mendoza Fretes (CCI) Abg. Inés Marlene Centurión Ríos (CCI) Sr. Pablo César Bordón Montanía (CCI)	Vicepresidente Pedro Alliana Rodríguez

Versión: 01

Resolución VPR N°: 78/2025

Fecha: 20/10/2025



1. OBJETIVO

Establecer los pasos a seguir para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Vicepresidencia de la República del Paraguay, garantizando su coherencia con la Guía para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI), el Modelo Estándar de Control Interno – MECIP 2015 y el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay (PND) 2030, de manera a orientar la gestión institucional hacia resultados, bajo principios de eficiencia, eficacia, transparencia y mejora continua.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a la elaboración, monitoreo y evaluación del PEI, en todas las dependencias de la Vicepresidencia de la República del Paraguay, incluyendo comités y equipos establecidos en el marco del MECIP. Es de aplicación obligatoria para autoridades, directores generales, directores y funcionarios que participen en los procesos de planificación estratégica y control interno.

3. BASE NORMATIVA

- Constitución Nacional (Art. 239).
- Ley N° 1535/99 de Administración Financiera del Estado.
- Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 (Decreto N° 2794/2014).
- Guía para la Elaboración del PEI – STP, 2023.
- Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay – MECIP 2015 (NRM).

4. SIGLAS Y DEFINICIONES

a. Siglas

- ❖ **DPyM:** Dirección de Planificación y Monitoreo.
- ❖ **PEI:** Plan Estratégico Institucional.
- ❖ **PND:** Plan Nacional de Desarrollo.
- ❖ **ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- ❖ **MAI:** Máxima autoridad institucional.
- ❖ **OE:** Objetivo Estratégico.
- ❖ **AE:** Acción Estratégica.
- ❖ **CCI:** Comité de Control Interno.
- ❖ **NRM:** Normas de Requisitos Mínimos (MECIP 2015).

b. Definiciones

- ❖ **Plan Estratégico Institucional (PEI):** Instrumento de gestión en el que se establecen prioridades institucionales expresadas en objetivos y metas de mediano plazo, orientando las acciones de la institución para el cumplimiento de su misión y la consecución de una visión de futuro deseada.
- ❖ **Plan Nacional de Desarrollo (PND 2030):** El Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030, fue 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.



- ❖ **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** Agenda global de las Naciones Unidas (2015–2030) para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar prosperidad para todos.
- ❖ **Objetivo Estratégico (OE):** Logro esperado a mediano plazo, alineado a la misión institucional y a las prioridades nacionales.
- ❖ **Acciones estratégicas (AE):** 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.
- ❖ **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. **RESPONSABLES**

La DPyM y el comité coordinador conformado por Resolución, son responsables de la elaborar, orientar, coordinar e impulsar el proceso de elaboración de la planificación estratégica en todas sus etapas.

La MAI es la 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.

6. **ACTIVIDADES DE ELABORACION DEL PEI**

6.1. **Etapa Inicial**

- ❖ Se inicia la elaboración del PEI con el compromiso formal de la MAI, expresado mediante Resolución, que habilita el inicio del proceso y brinda la orientación política general del proceso.
- ❖ Se conforma el equipo de coordinación, integrado por el/la titular de la DPyM y personal designado por Resolución, el cual acompaña todas las fases.
- ❖ Se establece un cronograma de trabajo, aprobado por la MAI.
- ❖ Se conforma el equipo técnico de apoyo, integrado por representantes de direcciones y dependencias, que participan en etapas específicas.
- ❖ Se organiza la información institucional (marco normativo, planes vigentes, presupuesto, población destinataria y otros insumos estratégicos).
- ❖ Se comunica el lanzamiento interno del proceso a todo el personal.

6.2. **Etapa de definiciones misionales**

En esta etapa se establecen las propuestas o premisas que guiaran todo el proceso de la planificación institucional.



6.2.1. Revisión del marco estratégico general

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

- ❖ *El PND 2030.*
- ❖ *Los (ODS).*
- ❖ *Los planes de gobierno, mandatos constitucionales y administrativos vigentes.*

En cada uno de estos niveles se determina si la institución está vinculada a dichos planes y objetivos para incorporarlos a la planificación estratégica.

6.2.2. Revisión del marco estratégico específico

Se revisan las competencias, funciones y responsabilidades establecidas por el marco normativo institucional vigente y otros mandatos recibidos por vías administrativas, voluntad política o planes de gobierno.

Se elabora, además, una descripción de las acciones institucionales brindadas actualmente (bienes, servicios y otras prestaciones institucionales), junto con la identificación de sus principales beneficiarios.

La revisión inicial es realizada por el equipo de coordinación y luego confirmada en taller con las áreas responsables.

6.3. Misión Institucional

La misión institucional se define en concordancia con el mandato constitucional (Constitución Nacional, Art. 239) y con las funciones establecidas en la normativa vigente de la Vicepresidencia de la República del Paraguay.

6.4. Visión Institucional

La visión expresa el futuro deseado de la institución en términos de cómo aspira a ser reconocida. Debe responder a las siguientes preguntas:

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

La visión debe ser coherente con la misión, ambiciosa pero realista, clara y de fácil interpretación, corta para facilitar su comunicación y consensuada.

6.5. Identificación de los Valores Institucionales

Se elaboran los valores institucionales como estándares de comportamiento que comprometen a la institución y orientan la conducta de las personas. Estos deben responder a:



- a) ¿Cuáles son los estándares de conducta con los que la institución se ha comprometido?
- b) ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la institución y sus prioridades filosóficas?

6.5.1. Etapa de Análisis Situacional

Para este paso se utilizan como insumos los resultados de las etapas I y II, así como el FODA institucional previo, si los hubiere.

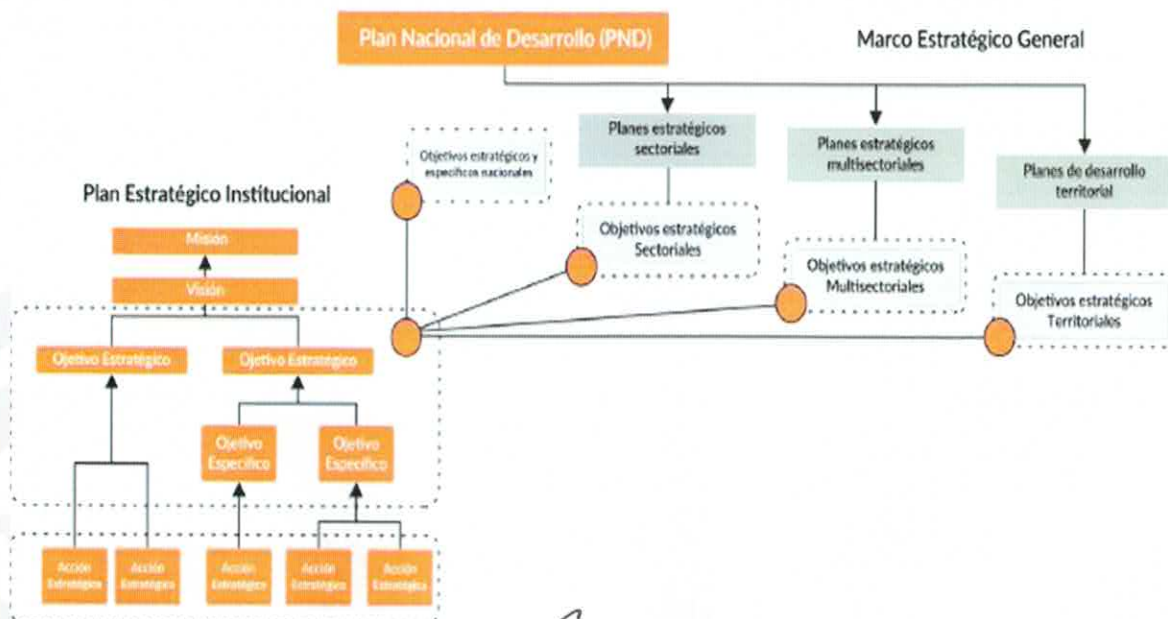
Se realizan talleres en los que los participantes analizan los entornos externo e interno, con el fin de identificar los aspectos más prioritarios a considerar en la formulación de objetivos y acciones estratégicas.

6.5.2. Etapa de Formulación Estratégica

Se realizan talleres para elaborar la estrategia institucional que permita concretar el cumplimiento de la misión y la visión, a partir de los siguientes pasos:

❖ Definición de Objetivos Estratégicos (OE)

- Deben centrarse en la solución de un problema principal, o en problemas fuertemente interconectados, relacionados con la misión institucional y con las prioridades identificadas en el marco estratégico.
- Deben estar alineados con los niveles superiores de planificación revisados en la etapa de definiciones misionales.
- Se utiliza el formato FOR-DPyM-003 “Matriz para la redacción de Objetivos Estratégicos”, en talleres participativos, aplicando los criterios establecidos.
- Los objetivos específicos emplean solo en intervenciones complejas con múltiples elementos causales



Fuente: Viceministerio de Planificación, Guía para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI).



❖ **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.

6.5.3. Resultados Intermedios Institucionales

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

6.5.4. 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.

❖ **Definición de las Acciones Estratégicas:**

Se definen como los bienes o servicios principales que la institución entrega para contribuir al cumplimiento de los OE. Se recomienda que cada AE esté vinculada exclusivamente a un OE.

Para su definición se utiliza el formato FOR-DPyM-004 “Matriz para la redacción de Acciones Estratégicas”.

Características:

- Están directamente relacionadas con su OE correspondiente.
- Responden a una demanda continua y sistemática de los usuarios y/o beneficiarios.
- Reflejan prioridades institucionales establecidas por las autoridades.



- d) Se identifican analizando el volumen de prestaciones y servicios brindados.
- e) Su generación implica un consumo significativo de recursos financieros y/o humanos.

Ejemplos para la redacción:

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

Fuente: Guía para el Planeamiento Institucional, CEPLAN. Perú

6.5.5. 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 y acciones estratégicos, utilizando el **FOR-DPyM-002** "Ficha de indicador".

Un OE o AE puede estar vinculado a más de un indicador, de manera a medirlo de 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 o servicios entregados, tales como; oportunidad, accesibilidad, precisión, continuidad, cortesía, entre otras dimensiones del producto y/o 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.*

6.5.6. 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 4 años). Deben ser realistas y alcanzables, pero representar un desafío significativo.

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

6.5.7. Etapa de consolidación técnica

*Una vez alcanzado el consenso sobre lo trabajado en las etapas anteriores, se integra toda la información en un solo documento, utilizando el formato FOR-DPyM-001 “Plan Estratégico Institucional (PEI)”. El documento consolidado se remite al **Viceministerio de Economía y Planificación**, a fin de obtener el dictamen técnico correspondiente.*

En caso de recibir observaciones, se realizan los ajustes al documento y se remite nuevamente a la MAI para su consideración.

6.5.8. Etapa de aprobación y divulgación

La formalización y entrada en vigencia del PEI se realiza mediante Resolución de la MAI.

Una vez aprobado, se difunde el documento a toda la institución a través de los medios oficiales disponibles (circulares, correos institucionales, portal web, entre otros).

La Dirección de Planificación y Monitoreo es responsable de asegurar la accesibilidad y publicidad del PEI.



6.6. Monitoreo y Evaluación del PEI

El monitoreo del PEI se realiza de manera sistemática y objetiva, conforme a los datos definidos en el formato FOR-DPyM-002 "Ficha del indicador". El proceso incluye el análisis de diseño, ejecución y resultados del PEI. En caso de que se produzcan modificaciones significativas en el entorno externo, se puede revisar el análisis situacional como insumo complementario.

La evaluación debe generar información creíble y útil que oriente la toma de decisiones institucionales.

Se prevén dos momentos principales de evaluación:

a) Revisión de medio término

- ❖ Se realiza anualmente, al finalizar cada ejercicio fiscal, con el fin de analizar los avances en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y acciones estratégicas.

b) Balance final del PEI

- ❖ Al culminar el período de vigencia del PEI, se elabora un balance integral de logros en relación con las metas esperadas, los objetivos estratégicos y las acciones definidas.
- ❖ Los resultados de los indicadores se consolidan en un cálculo de porcentaje de cumplimiento general.
- ❖ La evaluación final constituye insumo obligatorio para la mejora continua y la formulación del siguiente PEI.

6.7. Control de Cambios

Ejemplo:

Ítem	Página	Cambio realizado	Fecha	Responsable
01	5	Ajuste en definición de indicadores	30/09/2025	DPyM
02	8	Inclusión de valores institucionales	15/10/2026	CCI

6.8. Referencias

- ❖ STP, 2023. *Guía para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI)*. Asunción, Paraguay. 81 p.
- ❖ *Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030*. Decreto N° 2794/2014.
- ❖ CEPLAN, 2019. *Guía para el Planeamiento Institucional*. Lima, Perú.



6.9. PLAZOS DE RETENCION DE DOCUMENTOS

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

7. ANEXO I: FLUJOGRAMA DEL PROCESO

