

# Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional

## Secretaría de Gestión y Empleo Público

*primero  
la gente*



Jefatura de  
Gabinete de Ministros  
Argentina

Ministerio de  
Economía

# **Plan Estratégico del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa) 2023-2027**

**Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión (JGM)  
Coordinación General de Desarrollo y Planificación Estratégica (Senasa)**

2023

**primero  
la gente**

# Autoridades

## Presidencia de la Nación

Dr. Alberto Fernández

## Vicepresidencia de la Nación

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

## Jefatura de Gabinete de Ministros

Ing. Agustín Oscar Rossi

**Presidencia del Servicio Nacional  
de Sanidad y Calidad Agroalimentaria**

Ing. Agr. Diana María Guillén

**Presidencia del Servicio Nacional  
de Sanidad y Calidad Agroalimentaria**

Méd. Vet. Rodolfo César Acerbi

**Secretaría de Gestión y Empleo Público**

Dra. Ana Castellani

**Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional**

Sr. Alejandro Grillo

**Dirección Nacional de Fortalecimiento  
de las Capacidades de Gestión**

Lic. Adrián Caneto

## Equipo de trabajo

### Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria

Prof. Vilma Elizabeth Cabrera, Coordinadora General de Desarrollo y Planificación Estratégica

Ing. Zoot. Alejandro Imbrogno, analista técnico

Ing. Zoot. María Florencia Medlazcke, analista técnica

### Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión

Mg. María Lucía Sampayo, Directora de Planificación de la Gestión

Mg. Juan Videla, analista sectorial

Lic. Santiago Betervide, analista sectorial

## Contenido

<b>7   Mensaje de la presidenta y el vicepresidente del Senasa</b>	
<b>12   Sobre el Plan Estratégico Institucional</b>	
<b>13   Presentación</b>	
<b>14   Propósito</b>	
<b>15   Marco Institucional</b>	
<b>16   Historia institucional</b>	
<b>20   Misión y Visión</b>	
<b>21   Objetivos estratégicos del Senasa</b>	
<b>22   Políticas estratégicas</b>	
	<b>24   Plan Estratégico Institucional</b>
	<b>25   Análisis situacional</b>
	<b>26   Brechas identificadas</b>
	<b>34   Próximos pasos: implementación de etapa operativa</b>
	<b>35   Anexo</b>
	<b>36   El Plan Estratégico Institucional y la metodología implementada</b>
	<b>40   Perfil de las personas entrevistadas</b>

## **Diana María Guillén | Presidenta del Senasa** **Rodolfo César Acerbi | Vicepresidente del Senasa**

“Nuestro organismo, tal como lo conocemos ahora, fue creado en el año 1996. Sin embargo, las funciones en materia de sanidad vegetal y animal que estamos ejecutando se remontan a finales del siglo XIX.

En la primera década del siglo XX nos fueron delegadas funciones de policía sanitaria de los animales y potestades para impedir la importación de semillas y plantas que pudieran ser portadoras de plagas o enfermedades. Hemos cumplido con estas funciones durante 118 años, con distintas formas de organización estructural.

Casi el 75% de nuestro tiempo estuvimos desarrollando las actividades como estructuras (direcciones generales, nacionales, servicios, etc.), dependiendo de la cartera agropecuaria (cualquiera fuera su organización). Solo el 25% del tiempo las cumplimos como organismos desconcentrados/descentralizados, y desde 1996 las cumplimos de forma conjunta.”

“Somos básicamente un organismo de policía sanitaria. Las estructuras weberianas son y han sido tradicionalmente la forma de organización que distingue a este tipo de servicios. Sin embargo, en 2008, al crear las Direcciones Regionales desarrollamos una estructura matricial que cumple con las múltiples funciones de policía que tenemos. Y 15 años después, reaccionamos que es esta matricialidad la que nos genera brechas de funcionamiento.

No estamos despojados de lucha de poderes internos, con líneas de comunicación que se cortan, compañeros trabajadores que nunca han visto un superior jerárquico, recursos humanos y presupuestarios escasos, déficit de infraestructura, inmersos en un Estado que se agranda y se achica según se mueva el péndulo político. Son todas las brechas que los propios trabajadores han identificado.

¿Podemos solucionarlas todas? Ciertamente que no. Pero esa no es la pregunta correcta.

La pregunta correcta es de qué forma y cómo haremos las mejoras en el contexto actual. Y en las respuestas aparece claramente la planificación como el rector de la transformación.”

“El planificar parece cosa del siglo XX, sin embargo, uno de los más prestigiosos expertos sobre este tema, Carlos Matus, sostiene:

...creo que en varios países del mundo la democracia está en peligro por su ineficacia para mostrar resultados y a ese principio de fracaso no es ajena la confusión sobre la planificación... Nuestros sistemas de Alta Dirección son muy ineficientes. La salida es obvia: cambiar el estilo de hacer política, cambiar nuestros sistemas de alta dirección y reformar radicalmente nuestros sistemas de planificación.

Planificación significa pensar antes de actuar, pensar con método de manera sistemática; exponer posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede ocurrir o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces.

Algunas escuelas consideran que la planificación es obsoleta.”

“Sin embargo, tal como nos indica Matus, estas escuelas asumen que la planificación solo es económica y, por lo tanto, compite con el mercado. Esto significa que las relaciones internacionales de poder, la seguridad nacional, el desarrollo de la ciencia y la tecnología, la competitividad económica, el equilibrio ecológico y otros campos se deberían regular con mecanismos automáticos y eficientes dejándolos a la improvisación.

Si siguiésemos esta línea de pensamiento, la sanidad animal, la sanidad vegetal y la inocuidad de los alimentos se autoregularían (¿o diríamos autocontrolarían?) solos, atendiendo al bien común de todos los ciudadanos, independientemente de los legítimos intereses sectoriales.

La planificación es importante porque nos permite trazarnos de manera clara objetivos y qué debemos hacer para lograr alcanzarlos. Por ende, mejora nuestro nivel organizacional, funcional y operacional al permitir coordinar actividades, estrategias, recursos que garanticen el éxito.”

“Deberíamos agregar a nuestro pensamiento, ‘dado que administramos recursos de la sociedad, ¿las acciones que desarrollamos son las más adecuadas, más eficientes y más eficaces para alcanzar los resultados?’

Nuestro organismo es altamente eficaz en enfrentar las crisis y, sin embargo en apariencia, es menos eficaz en administrar los tiempos normales (considerando como normales aquellos en los que no tenemos crisis sanitarias): es allí donde debemos mejorar.

Por todo lo expuesto, este PEI, desarrollado con la participación directa o indirecta de alrededor de 600 trabajadores, es una valiosa herramienta para repensarnos como organización, como desarrollo futuro de nuestras actividades, como senderos de mejora a recorrer.

Gracias a todas y todos las y los compañeros trabajadores por su labor y por plantear que la tarea es repensar diariamente nuestro organismo para hacerlo cada día mejor.”.

# **I Sobre el Plan Estratégico Institucional**

## Presentación

**El Plan Estratégico Institucional (PEI) del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa) 2023-2027** constituye el marco de referencia para mejorar la calidad y eficiencia en la articulación e implementación de políticas en todo el territorio nacional.

Con la mirada puesta en la mejora constante de las capacidades estatales, la Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Gestión y Empleo Público de Jefatura de Gabinete de Ministros brindó asistencia técnica al Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa) para elaborar un Plan Estratégico Institucional.

La elaboración del PEI se desarrolló en tres etapas. La primera, denominada "análisis situacional", se basó en la identificación de problemas/brechas en cada uno de los ejes de capacidades institucionales. En la segunda etapa, de "análisis estratégico", se sintetizaron las principales líneas de acción que se desprenden del análisis situacional. La tercera y última etapa del PEI, el momento "operativo", se constituye en el momento clave para la realización del Plan, ya que su implementación queda sujeta a las definiciones técnico-políticas del equipo del Senasa.

## Propósito

La elaboración de este PEI tiene como propósito fortalecer las capacidades institucionales del Senasa, con el objetivo de generar acciones estatales de calidad, acordes a las necesidades de la población más vulnerable.

A su vez, tiene como finalidad **robustecer y mejorar el accionar del organismo, en concordancia con los objetivos planteados en su misión y visión institucional, y en las políticas y objetivos estratégicos** que se detallan.

A continuación, se presenta una síntesis de los aspectos que se indagaron para identificar las brechas o problemas institucionales con el fin de orientar un futuro plan de acción, establecer un marco que permita analizar los avances realizados y, en los casos que se considere necesario, implementar ajustes que permitan alcanzar los objetivos propuestos en el mediano y largo plazo.

## **II Marco Institucional**

## Historia institucional

Los servicios de control zoo y fitosanitarios se remontan a principios del siglo XX. En 1900 y 1902 se sancionaron la Ley 3.959 —Ley básica de Policía Sanitaria de los Animales— y la Ley 4.084, autorizando al Poder Ejecutivo a la inspección previa a la importación de vegetales y semillas, por puertos del país, para permitir la introducción al Territorio de la República vegetales y semillas. Ambas leyes tuvieron evoluciones separadas y paralelas, aunque no simétricas.

Mediante el Decreto Ley 7.378/1949, donde se organiza y reestructura el Ministerio de Agricultura, se crea la Dirección General de Sanidad Vegetal en el ámbito de la Subsecretaría de Agricultura, que constaba de la Dirección de Acridiología, la Dirección de Lucha contra las Plagas y la Dirección de Elementos de Lucha; y la Dirección General de Sanidad Animal en el ámbito de la Subsecretaría de Ganadería, que constaba de la Dirección de Contralor Sanitario, la Dirección de Inspección de Carnes, la Dirección de Zoonosis y la Dirección de Contralor de Productos Veterinarios.

Luego, mediante el Decreto Ley 6.134/1963, dentro de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, bajo la Dirección General de Sanidad Animal, se consolida el Servicio de Luchas Sanitarias. Pasado el tiempo, dentro del Estado Nacional se fueron habilitando distintas estructuras administrativas para atender nuevas problemáticas.

## Historia institucional

En el ámbito de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca existía el Servicio Nacional de Sanidad Animal, creado por la Ley 23.899 en 1990, como ente autárquico de la misma. Por su parte, la Dirección Nacional de Producción y Comercialización Ganadera, que se ocupaba del control de frigoríficos, así como la Junta Nacional de Carnes confluyen el Senasa en la Primera Reforma del Estado en el año 1991.

En la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca existía un servicio de sanidad vegetal dependiente de la Dirección Nacional de Producción y Comercialización Agrícola, la Junta Nacional de Granos y el IFONA. Todas estas estructuras confluyeron en la creación del Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal (IASCAV), a partir del decreto Ley 2.266/1991 que otorga la facultad de promover, fiscalizar y certificar la sanidad y calidad de los vegetales, sus productos y subproductos.

En 1928 se estableció el Reglamento Bromatológico de la Provincia de Buenos Aires, el Reglamento Alimentario Nacional en 1953 y se declaró la necesidad de contar con una legislación nacional en 1964, durante el Congreso Argentino de Legislación Alimentaria en Santa Fe, basado en el Codex Alimentarius y en el Reglamento Alimentario Nacional. Finalmente, en 1969 se concretó la sanción del Código Alimentario Argentino (CAA) que contiene normas para la producción, elaboración y circulación de alimentos de consumo humano en todo el país. El Decreto Ley 4.238/1968 crea el Reglamento de Inspección de Productos, Subproductos y Derivados de Origen Animal.

## Historia institucional

El artículo 38 del Decreto Nacional 660 del 24 de junio de 1996, basado en la Ley 24.629, fusionó el Servicio Nacional de Sanidad Animal (Senasa) y el Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal (IASCAV), en la segunda reforma del Estado, constituyendo el actual SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA.

A partir del año 2003, el gobierno dispuso fortalecer al Senasa, con un mayor presupuesto con aportes del Tesoro Nacional, lo que permitió incluir y priorizar programas de acción más allá de los necesarios para el enclave agroexportador.

Se informatizaron las áreas del Servicio y se llevó a cabo un proceso de regionalización con descentralización operativa, para lo cual se crearon 14 centros regionales.

En ese marco se incluyó a la Agricultura Familiar dentro de las funciones a controlar por el Senasa, incorporando el capítulo 33 al Decreto Ley 4.238/1968, del Reglamento de Inspección de Productos, Subproductos y Derivados de Origen Animal. Dadas las particularidades locales, regionales y de tamaño del sector, se está trabajando en la formulación de normas específicas que contemplen la realidad de los productores y, al mismo tiempo, aseguren la sanidad y la inocuidad de la producción destinada al mercado interno y a la venta local.

## Historia institucional

A finales del año 2015 se aprobó la Ley 27.233 de Sanidad de los Alimentos y Vegetales, introduciendo al compendio de leyes ligadas a los alimentos un nuevo paradigma que implica un Sistema Integrado Sanitario y Fitosanitario Nacional con la activa participación del Estado nacional, provincial y municipal, focalizando la fiscalización y el control sobre los procesos y no sobre los productos terminados. Esta ley dispone la responsabilidad de la salubridad de los alimentos con todos los eslabones de la cadena de producción, elaboración y transporte de alimentos de manera compartida entre el organismo y los productores/elaboradores. El Estado, a través del Senasa, gestiona procesos correctos y adecuados que aseguran el consumo de los agroalimentos desde el momento inicial en el campo hasta la salida a góndola de los productos primarios agroalimentarios.

De tal forma, el Senasa planifica, organiza y ejecuta programas y planes específicos que reglamentan la producción, orientándola hacia la obtención de alimentos inocuos para el consumo humano y animal.

## Misión

La misión principal del organismo es resguardar la salud e inocuidad de los alimentos, garantizando su estatus zoofitosanitario nacional e internacional. Se proyecta con base en las acciones de: planificar, normar, ejecutar, fiscalizar y certificar procesos y acciones en el marco de programas de sanidad animal y vegetal e inocuidad, higiene y calidad de los alimentos, productos e insumos, dando respuesta a las demandas y exigencias nacionales e internacionales, a los temas emergentes y a las tendencias de nuevos escenarios.

## Visión

Su nueva visión, al contar con una ley propia que reconoce como interés público sus tareas asignadas, define al organismo como referente a escala nacional e internacional. Cuenta con la confiabilidad, experiencia, capacidad técnica y valores humanos para la preservación y control de la sanidad animal y vegetal, la calidad, higiene e inocuidad de los productos agropecuarios e insumos y alimentos de su competencia, basando sus procesos en el bienestar general con sustentabilidad en otros procedimientos que hacen a la cadena agroalimentaria.

## Objetivos estratégicos del Senasa

El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria tiene como base de su política estratégica tres pilares fundamentales: **el enfoque institucional, la organización y la integración equitativa y ética entre administrados y administradores.**

Dentro de un contexto internacional caracterizado por rápidas transformaciones con impacto directo en las poblaciones globales, las geografías productivas y el comercio de alimentos y productos pesqueros, el Senasa desempeña un papel crucial en las cadenas productivas. Esto abarca todas las relaciones tanto dentro como fuera de la institución, conectándose directa e indirectamente con todos los niveles de toma de decisiones.

Asimismo, la creciente complejidad ambiental exige una reconversión del modelo de producción dominante para mantener la competitividad global y el peso político que implica ser un país productor de alimentos. El organismo reconoce y responde a esta demanda global.

En este escenario de nuevos productos y nuevas demandas, el Senasa asume un papel activo al escuchar y responder directamente. Basándose en su constante desarrollo histórico, la organización se compromete a abordar los desafíos a través de una actitud de escucha activa y acción directa.

## Políticas estratégicas del Senasa

El Senasa tiene como objetivo principal salvaguardar la salud de la población en su conjunto. De manera más precisa, los objetivos se enfocan en tres pilares fundamentales:

### **1. Pilares Institucionales**

Se contribuye a la seguridad alimentaria al garantizar la inocuidad de los alimentos, tanto para Argentina como para el mundo.

Durante esta gestión, el Senasa se ha destacado por su compromiso en el establecimiento y actualización de los marcos regulatorios en los ámbitos de las negociaciones internacionales. Esta importante labor tiene como objetivo prioritario preservar el estatus sanitario y fitozoosanitario de la República Argentina.

Desde el organismo se entiende la importancia de garantizar la salud y la seguridad en los mercados internacionales para los productos agroalimentarios argentinos. Por esta razón, ha trabajado incansablemente para establecer normas y regulaciones que cumplan con los estándares internacionales más exigentes.

## Políticas estratégicas del Senasa

### 2. Pilares Organizacionales

Se integra la sustentabilidad ambiental como concepto fundamental en la actualización y diseño de la legislación y programas del organismo, en consonancia con el enfoque de "Una sola salud", el estatus fitozoosanitario, los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).

### 3. Pilares de Integración y Consolidación

El objetivo principal de esta acción es mejorar y proteger los estatus fitozoosanitarios del país. Durante esta gestión, el Senasa ha sido un promotor activo de la cooperación con otros organismos sanitarios, en línea con el concepto de "Una sola salud".

Asimismo, el Senasa ha trabajado arduamente para consolidar alianzas con otros organismos, tanto del ámbito público como privado, con el fin de mejorar y fortalecer los controles fronterizos y la gestión integral de los riesgos fitozoosanitarios. Esta acción refleja el compromiso del Senasa en la protección de los estatus fitozoosanitarios del país y el avance hacia una agricultura más segura y sustentable.

## **III Plan Estratégico Institucional**

## Análisis situacional

La propuesta se basa en identificar aspectos a fortalecer del quehacer institucional, los cuales se ubicaron en torno a tres dimensiones, buscando caracterizar las capacidades estatales a relevar según sean: político-estratégicas; de relaciones interinstitucionales y organizativas; y de disponibilidad de recursos.

### **Eje 1: Política estratégica y capacidades de gestión**

El análisis de este eje se centró en aspectos vinculados a la capacidad político-institucional del organismo para implementar sus políticas.

### **Eje 2: Relaciones Interinstitucionales y organización interna**

En este eje el análisis se basó en aspectos organizacionales internos referidos a procesamiento de demandas de los sujetos de las políticas, circuitos y procesos administrativos, circulación de información, entre otros aspectos.

### **Eje 3: Recursos humanos e infraestructura**

Este último eje recalcó aspectos vinculados a la infraestructura edilicia y los recursos humanos para establecer el grado óptimo para el correcto desempeño eficiente de las tareas.

## Brechas identificadas

A partir del diagnóstico realizado, surgen diferentes problemática por eje. En lo que hace a las políticas estratégicas, se observa una brecha en el nivel de conocimiento de los lineamientos estratégicos. Asimismo, se destaca la posibilidad de avanzar en una metodología común de planificación y seguimiento de la gestión.

Respecto a las capacidades relacionales y de organización interna, se observa la falta de adecuación de competencias y dinámica de funcionamiento de las regionales, lo cual se agrava ante situaciones de emergencias.

En cuanto al eje tres, en lo que respecta a la infraestructura del organismo se evidencia la necesidad de una readecuación integral de los recursos físicos del organismo, y de mejora de la oferta de capacitación de acuerdo a necesidades y perfiles.

## Brechas identificadas

- Escasa difusión y seguimiento de los lineamientos estratégicos y los objetivos de gestión.
- Falta de una metodología común de planificación y seguimiento de gestión.
- Dificultades para el intercambio de información estratégica entre las áreas nacionales y las áreas regionales.
- Falta de adecuación de competencias normativas y procedimientos internos, agravados en torno a la regionalización.
- Necesidad de readecuación integral de los recursos físicos del organismo, con especial foco en lo relativo al bienestar físico y emocional.
- Falta de perfiles y trayectorias laborales definidas, y capacitación adecuada.

Brecha	Objetivos para reducir la brecha	Acciones	Áreas involucradas
<p><b>Escasa difusión y seguimiento de los lineamientos estratégicos y los objetivos de gestión</b></p>	<p>Consolidar la difusión de los lineamientos estratégicos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorporación en las instancias de seguimiento de los lineamientos estratégicos.</li> <li>2. Realización de encuentros de trabajo y difusión de los lineamientos estratégicos.</li> <li>3. Capacitación en la temática</li> </ol>	<p><b>Actores primarios:</b>            Unidad presidencia            Coordinación general de desarrollo y planificación estratégica            Coordinación general de comunicación institucional</p> <p><b>Actores secundarios:</b>            Áreas sustantivas</p>

Brecha	Objetivos para reducir la brecha	Acciones	Áreas involucradas
<p><b>Falta de una metodología común de planificación y seguimiento de gestión</b></p>	<p>Implementar una metodología común de planificación y seguimiento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación de mandos medios.</li> <li>2. Capacitación en planificación y seguimiento.</li> <li>3. Implementación de un sistema de seguimiento común.</li> <li>4. Desarrollo y adecuación de sistemas informáticos.</li> <li>5. Desarrollo de un manual de procedimientos.</li> </ol>	<p><b>Actores primarios:</b>            Coordinación general de desarrollo y planificación estratégica            Coordinación de capacitación</p> <p><b>Actores secundarios:</b>            Dirección de Tecnología de la información</p>

Brecha	Objetivos para reducir la brecha	Acciones	Áreas involucradas
<p><b>Dificultades para el intercambio de información estratégica entre las áreas nacionales y las áreas regionales</b></p>	<p>Fortalecer e institucionalizar la comunicación interna.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Refuerzo institucional de la temática de comunicación interna dentro de la conducción del organismo.</li> <li>2. Generación de circuitos institucionalizados de comunicación interna.</li> <li>3. Sensibilización y capacitación.</li> <li>4. Revalorización de la figura del referente de comunicación.</li> </ol>	<p><b>Actores primarios:</b>            Unidad presidencia            Coordinación general de comunicación institucional            Coordinación general de desarrollo y planificación estratégica</p> <p><b>Actores secundarios:</b>            Dirección de recursos humanos            Coordinación de capacitación            Toda la organización</p>

Brecha	Objetivos para reducir la brecha	Acciones	Áreas involucradas
<p><b>Falta de adecuación de competencias normativas y procedimientos internos, agravados en torno a la regionalización</b></p>	<p>Adecuar la distribución de competencias, funciones y requerimientos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Armonización normativa.</li> <li>2. Formación de mandos medios.</li> <li>3. Diseño de un modelo integral de gestión basado en la coordinación de áreas.</li> </ol>	<p><b>Actores primarios:</b>            Dirección de técnica y administrativa            Dirección de asuntos jurídicos            Direcciones sustantivas</p> <p><b>Actores secundarios:</b>            Regionales            Coordinación de comunicación institucional</p>

Brecha	Objetivos para reducir la brecha	Acciones	Áreas involucradas
<p><b>Necesidad de readecuación integral de los recursos físicos del organismo, con especial foco en lo relativo al bienestar físico y emocional</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acondicionar requisitos administrativos a las situaciones de oficinas regionales y locales.</li> <li>2. Fortalecer la planificación y utilización del uso de los espacios físicos.</li> <li>3. Renovar los recursos disponibles para movilidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Readecuación normativa de requisitos administrativos relativos a espacios físicos.</li> <li>2. Elaboración de una planificación integral del uso de los espacios físicos.</li> <li>3. Fortalecimiento de la infraestructura para garantizar la seguridad laboral en los espacios de trabajo.</li> <li>4. Elaboración de un plan para la adquisición de vehículos.</li> <li>5. Evaluación de los recursos necesarios para la creación de gabinetes de salud física y psicológica en regionales.</li> <li>6. Implementación del Protocolo sobre Violencias por razones de género en el espacio laboral del Senasa.</li> </ol>	<p><b>Actores primarios:</b>  Dirección de técnica y administrativa  Coordinación de servicios generales y mantenimiento  Coordinación de arquitectura  Dirección nacional de operaciones</p> <p><b>Actores secundarios:</b>  Centros regionales</p>

Brecha	Objetivos para reducir la brecha	Acciones	Áreas involucradas
<p><b>Falta de perfiles y trayectorias laborales definidas, y capacitación adecuada</b></p>	<p>Mejorar la oferta en función de los perfiles requeridos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación en inducción al organismo.</li> <li>2. Capacitación por perfiles.</li> <li>3. Instancias para compartir los saberes adquiridos.</li> <li>4. Realización de relevamientos de necesidades de capacitación específicos.</li> <li>5. Reestructuración de funciones de la coordinación de capacitación.</li> </ol>	<p><b>Actores primarios:</b>            Coordinación general de recursos humanos y administración de personal            Coordinación de desarrollo y carrera del personal            Coordinación de capacitación</p> <p><b>Actores secundarios:</b>            Coordinación general de desarrollo y planificación estratégica            Áreas sustantivas</p>

## Próximos pasos: implementación del PEI

### Paso I

Convocatoria a referentes por área responsable según brecha

### Paso III

Acordar plazos y fechas para la realización de cada actividad

### Paso V

Elegir un responsable de seguimiento por objetivo

### Paso II

Definir actividades para el cumplimiento de cada objetivo

### Paso IV

Establecer indicadores de seguimiento

### Paso VI

Seguimiento y Evaluación de la implementación del PEI

## **IV. Anexo**

## El Plan Estratégico Institucional y la metodología implementada

El Plan Estratégico Institucional del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria es un documento que expresa los lineamientos que gobiernan la gestión del organismo. En este sentido, presenta la misión institucional alineada con el proyecto de gobierno, estableciendo los ejes, lineamientos y acciones de política pública. Al mismo tiempo, propone ejes estratégicos para el fortalecimiento de sus capacidades institucionales.

Para su elaboración, se adopta el modelo teórico de la Planificación Estratégica Situacional (PES), el cual consta metodológicamente de tres etapas con sendas instancias de recolección de información y análisis de la misma: (I) un análisis diagnóstico a través de una encuesta a los y las agentes del Senasa, (II) una etapa de problematización de ejes de trabajo e identificación de líneas estratégicas de acción a través de la realización de entrevistas en profundidad a informantes clave y la realización de grupos focales, y (III) su posterior etapa de implementación.

## El Plan Estratégico Institucional y la metodología implementada

### **Etapa 1:**

#### **Análisis situacional**

febrero-abril 2023

Diagnóstico de  
capacidades institucionales

### **Etapa 2:**

#### **Diseño estratégico**

abril-julio 2023

Definición de  
lineamientos estratégicos

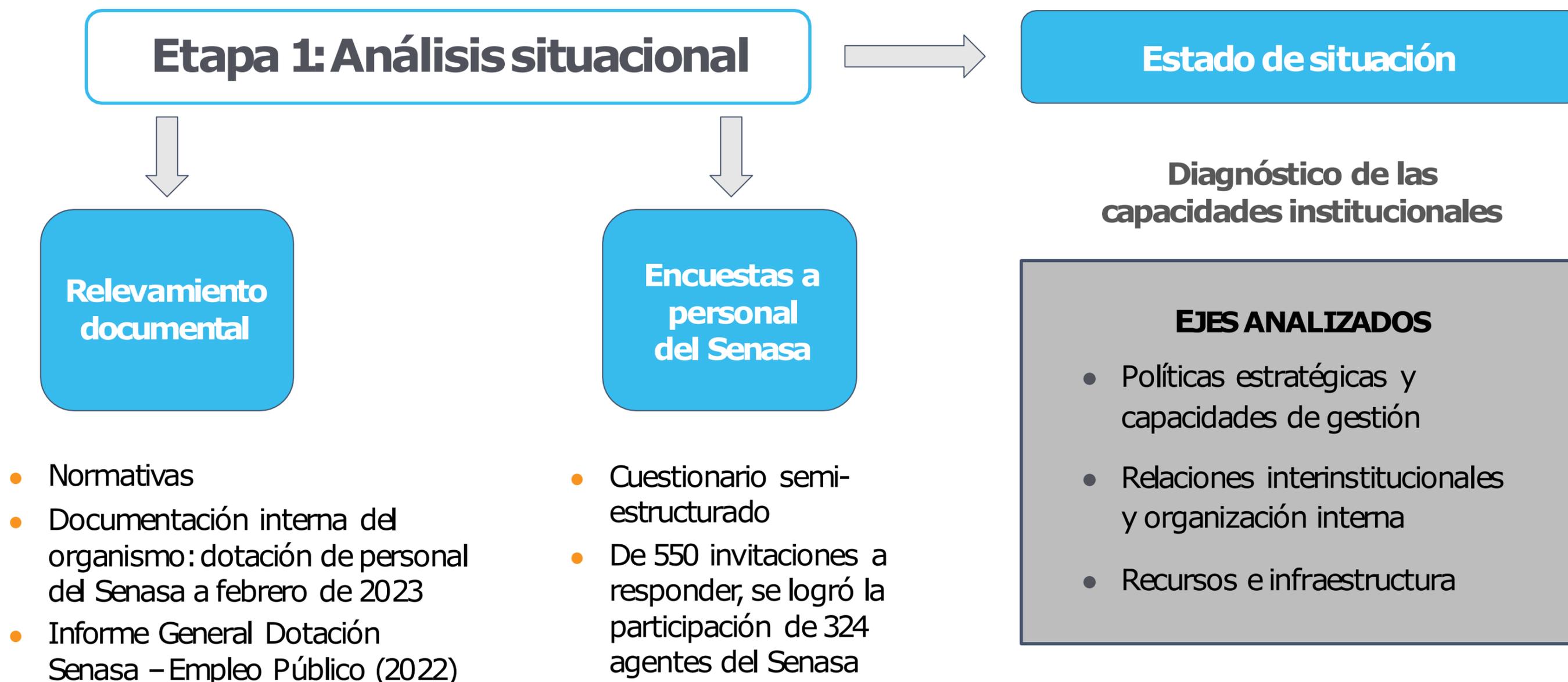
### **Etapa 3:**

#### **Implementación**

Inicia en noviembre  
2023

Operativización y  
seguimiento del plan

## El Plan Estratégico Institucional y la metodología implementada



## El Plan Estratégico Institucional y la metodología implementada

### Etapa 2: Diseño estratégico

### Lineamientos estratégicos

#### Entrevistas en profundidad a informantes clave del Senasa

- 5 entrevistas en profundidad a informantes clave
- 5 grupos focales a regionales y áreas sustantivas

#### OBJETIVOS

- Generar un espacio de intercambio que profundice y valide el proceso de diagnóstico y generación de propuestas
- Reflexionar sobre los problemas con referentes de ámbitos específicos
- Proponer lineamientos estratégicos de fortalecimiento institucional

Previo a la producción del documento, se realizó el análisis, ponderación y valoración de viabilidad de las propuestas elaboradas por parte de la Alta Dirección.

## Perfil de las personas entrevistadas

### Entrevistas realizadas

- Referente de Comunicación
- Referente de Ceremonial y Protocolo
- Referente de Arquitectura
- Referente en Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
- Referente de Sanidad Vegetal

### Grupos focales realizados

- **Regional 1:** Entre Ríos, Córdoba, Santa Fe, Corrientes - Misiones, NOA sur, NOA norte, Chaco - Formosa.
- **Regional 2:** Cuyo, Metropolitana, Buenos Aires sur, Buenos Aires norte, La Pampa - San Luis, Patagonia norte, Patagonia sur.
- **Eje 1:** Referente de Servicios Administrativos y Financieros, Referente de Comunicación, Referente de Sanidad Animal, Referente de Laboratorios y Control Técnico, Referente de Protección Vegetal, Referente de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, Referente Técnica Administrativa, Referente de Acceso a la Información.
- **Eje 2:** Referente de Administración de Bienes, Referente de Legales, Coordinadora General Administrativa, Comunicación, Referente de Sanidad Animal, Referente de Laboratorios y Control Técnico, Referente de Protección Vegetal, Referente de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, Referente de Auditoría.
- **Eje 3:** Referente de Tecnología de la Información, Referente de Capacitación, Referente de Compras y Contrataciones, Referente de Arquitectura y Mantenimiento, Referente de Sanidad Animal, Referente de Laboratorios y Control, Técnico, Referente de Protección Vegetal, Referente de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, Referente de Automotores, Referente de Higiene y Seguridad.



Ministerio de Economía  
Argentina

Secretaría de  
Gestión y Empleo Público



Jefatura de  
Gabinete de Ministros  
**Argentina**



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
1983/2023 - 40 AÑOS DE DEMOCRACIA

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Informe gráfico**

**Número:**

**Referencia:** PEI SENASA 2023-2027

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 42 pagina/s.