

RESOLUCIÓN PR / EJ N° 748 /24

“POR LA CUAL SE APRUEBA EN GENERAL EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2028 DE PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)”.

Asunción, 11 de septiembre de 2024.

VISTO:

La Nota Interna DGP 12697/002/2024 de fecha 10 de septiembre de 2024, de la Sub Gerencia de Planificación de la Dirección de Gabinete de Presidencia; la Resolución PR / EJ N° 274/24 de fecha 10 de abril de 2024, de la Presidencia; la Ley N° 1182/85 del 23 de diciembre de 1985 “*Que crea Petróleos Paraguayos (PETROPAR) y establece su Carta Orgánica*”; la Ley N° 2199/03 del 08 de septiembre de 2003 “*Que dispone la Reorganización de los Órganos Colegiados Encargados de la Dirección de Empresas y Entidades del Estado Paraguayo*”; Expediente PETROPAR N° 12.697/2024; y,

CONSIDERANDO:

Que, existe la necesidad de implementar el Plan Estratégico Institucional 2024-2028, con el objeto de cumplir con los fines y objetivos establecidos en la Carta Orgánica de PETROPAR.

Que, el Plan Estratégico de la Empresa tiene la finalidad de estructurar e identificar objetivos y metas de corto y mediano plazo.

Que, es necesario desarrollar todas las unidades de negocios y proyectos que integren a la Empresa en el área de combustibles y biocombustibles en el Paraguay, en función de la característica industrial y comercial de la misma.

Que, el Artículo 22° de la Ley N° 1182/85 “*Que crea Petróleos Paraguayos (PETROPAR) y establece su Carta Orgánica*”, modificado por el Artículo 14° de la Ley 2199/2003 “*Que dispone la reorganización de los órganos colegiados encargados de la Dirección de Empresas y Entidades del Estado Paraguayo*”, establece que son funciones del Presidente: “... b) establecer normas de dirección y administración de PETROPAR; ...e) administrar los fondos de la empresa de acuerdo a esta ley y su reglamento; ...t) ejercer la representación legal de la entidad; ...v) realizar todas las demás funciones administrativas y operativas que le correspondan por su naturaleza”.

Que, el Presidente de Petróleos Paraguayos (PETROPAR) en el ámbito de su competencia tiene la facultad de establecer normas de dirección, administración y dictar resoluciones para dichos efectos.

POR TANTO, en ejercicio de sus atribuciones legales,

EL PRESIDENTE DE PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)
RESUELVE:

Artículo 1°.- APROBAR en general el Plan Estratégico Institucional 2024-2028 de Petróleos Paraguayos (PETROPAR).

Artículo 2°.- IMPLEMENTAR el Plan Estratégico Institucional 2024-2028 conforme a los recursos disponibles y el presupuesto aprobado para cada Ejercicio Fiscal.

MISIÓN “Suministrar hidrocarburos y biocombustibles con énfasis en el cuidado del medio ambiente, administrando racionalmente sus recursos con innovación y calidad, a fin de satisfacer los requerimientos del mercado nacional conforme a las regulaciones vigentes, en línea con las políticas de Estado, contribuyendo al desarrollo sostenible del Paraguay”.

Abg. Cecilia Bonzo
Secretaria General
Petróleos Paraguayos
(PETROPAR)



RESOLUCIÓN PR / EJ N° 748 /24

“POR LA CUAL SE APRUEBA EN GENERAL EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2028 DE PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)”.

Artículo 3°.- DISPONER que la Dirección de Gabinete de Presidencia / Sub Gerencia de Planificación se encargue de la supervisión de la implementación del Plan Estratégico Institucional, teniendo bajo su responsabilidad la revisión y eventuales ajustes del mencionado Plan Estratégico.

Artículo 4°.- COMUNICAR a quienes corresponda y, cumplido, archivar.

Es fotocopia del documento que obra
en el Archivo de la empresa.

Abg. Cecilia Benzo
Secretaria General
Petróleos Paraguayos
(PETROPAR)

Lic. EDDIE R. JARA ROJAS
PRESIDENTE

Petróleos Paraguayos (PETROPAR)



PLAN ESTRATÉGICO 2024 - 2028



Ñanemba'e

CONTENIDO

- I. Introducción.
- II. Alineación con Políticas Nacionales e Internacionales.
- III. Intencionalidad Estratégica.
- IV. Análisis de la Situación Interna y Externa.
- V. Problemas críticos y grandes desafíos.
- VI. Objetivos Estratégicos.
- VIII. Cuadro de Mando Integral
- IX. Recomendaciones.
- X. Conclusión.



I. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional (PEI) de PETROPAR 2024-2028 establece la hoja de ruta para la empresa en los próximos cinco años. La elaboración de este plan ha sido resultado de un proceso de talleres con la participación de directivos y gerentes de la empresa, realizados en los meses de mayo a julio del 2024.

El PEI permite a Petropar identificar y priorizar áreas clave para mejorar la eficiencia operativa. Esto incluye la optimización de procesos, la mejora en la gestión de recursos y la reducción de costos, lo cual es crucial para una empresa que maneja la distribución de combustibles.

El sector de hidrocarburos y biocombustibles está en constante cambio debido a factores económicos, tecnológicos y regulatorios. Este PEI busca permitir a PETROPAR anticiparse a estos cambios, adaptarse rápidamente y mantenerse competitiva en el mercado.

Como empresa pública, PETROPAR tiene la responsabilidad de ser transparente y rendir cuentas a las diversas partes interesadas, incluyendo el gobierno y la ciudadanía. En ese sentido el PEI establece metas claras y medibles, facilitando la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas.

Finalmente, al operar de manera eficiente y sostenible, Petropar apunta a proporcionar combustibles a precios competitivos, apoyar la transición a energías renovables y contribuir al bienestar general de la sociedad paraguaya.

II. ALINEACIÓN CON POLÍTICAS NACIONALES E INTERNACIONALES

El Plan Estratégico de PETROPAR se encuentra enmarcado en los siguientes planes y políticas nacionales e internacionales:

- **Plan Nacional de Desarrollo 2030:** Aprobado por Decreto N° 2794/2017, este plan establece la visión a largo plazo del país y guía las acciones para lograr un desarrollo sostenible e inclusivo.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030:** Adoptados por la ONU en 2015, estos objetivos globales buscan erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos.

- **Política Energética Nacional 2040:** Aprobada por Decreto N° 6092/2016, esta política define los lineamientos para garantizar el suministro de energía confiable, asequible y sostenible para el Paraguay.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2030

Objetivos Estratégicos:

- Modernización de la Administración Pública
- Competitividad e Innovación
- Atracción de Inversiones, Comercio Exterior
- Integración Económica Regional
- Valoración del Capital Ambiental

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2030

ODS5: Lograr la igualdad de género a través de la participación de las mujeres en cargos directivos.

ODS7: Energía asequible y no contaminante.

ODS12: Producción y Consumo Responsable.

ODS13: Acción por el Clima.

POLÍTICA ENERGÉTICA NACIONAL 2040

Objetivos Superiores del Subsector de hidrocarburos

Objetivo 1: Garantizar la provisión de hidrocarburos con responsabilidad social y ambiental.

Objetivo 2: Resguardar los derechos del consumidor final.

Objetivo 3: Promover la producción de hidrocarburos.

III. INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA

La formulación del PEI se inicia con las definiciones básicas que dan un sentido de dirección a todo el proceso. En primer lugar, la declaración de Misión, que establece la razón de ser Petropar, su propósito fundamental, y el valor que aporta a la sociedad paraguaya. Luego la declaración de Visión que delinea lo que la empresa aspira lograr a futuro y su contribución al desarrollo energético del país. Por último, los Valores, que defines los principios que guiarán el comportamiento de la empresa y sus colaboradores en todas las actividades que realicen.

Misión

Somos una empresa de energía que suministra hidrocarburos y combustible, comprometidos con el desarrollo del país

Visión

Ser reconocidos en el sector energético de Paraguay, promoviendo la transición hacia un futuro sostenible, mediante la comercialización de combustibles de alta calidad y fuentes renovables.

Valores

- Compromiso
- Eficiencia y Eficacia
- Calidad
- Trabajo en Equipo
- Comportamiento Ético
- Innovación

Definición de los valores

La siguiente imagen ilustra es la definición de los valores seleccionados para Petropar:

COMPROMISO

Es la dedicación y responsabilidad de los colaboradores hacia los objetivos de la organización. Implica cumplir con las tareas asignadas, ser proactivo y estar dispuesto a contribuir al éxito de PETROPAR.



EFICIENCIA Y EFICACIA

Eficiencia: Hace referencia a hacer más con menos recursos. Se trata de lograr los objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles (tiempo, dinero, energía).
Eficacia: Se refiere a lograr los resultados deseados. Es la capacidad de alcanzar los objetivos establecidos de manera efectiva.



CALIDAD

Representa la excelencia en los productos o servicios que ofrece PETROPAR. Implica cumplir con estándares, satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar la seguridad y confiabilidad.



TRABAJO EN EQUIPO

Es la colaboración entre los miembros de PETROPAR para lograr objetivos comunes. Involucra comunicación efectiva, apoyo mutuo y aprovechamiento de las habilidades individuales.



COMPORTAMIENTO ETICO

Se refiere a actuar con integridad, honestidad y respeto en todas las interacciones. Todos los directivos y funcionarios deben seguir principios éticos y valores morales en su desempeño laboral.



INNOVACIÓN

Es la búsqueda constante de nuevas ideas, procesos y soluciones para mejorar y adaptarse al entorno cambiante. Fomenta la creatividad y la mejora continua.



IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

A continuación, se presenta un análisis de las principales Fortalezas y Debilidades internas, y luego un análisis de las tendencias externas que pueden impactar positivamente como Oportunidades o negativamente como Amenazas.

FORTALEZAS:

- F1. Ubicación estratégica.
- F2. Infraestructura apropiada.
- F3. Productos comercializados de alta calidad.
- F4. Marca posicionada.
- F5. Recursos Humanos competentes.
- F6. Laboratorio de control de calidad de combustible acreditado, con tecnología de vanguardia.
- F7. Bloque del Chaco asignando a Petropar para la exploración de hidrocarburos.
- F8. Alianzas estratégicas con entidades financieras.

DEBILIDADES:

- D1. Alto grado de endeudamiento.
- D2. Bajo rendimiento y alto costo en la producción de alcohol en la PMJT.
- D3. Elevado monto de aporte Intergubernamental y gastos administrativos.
- D4. Propiedades ociosas sin uso productivo.
- D5. Falta de recursos humanos especializados.
- D6. Obsolescencia de parte de la infraestructura.
- D7. Falta desarrollar sistema de Gestión de conocimiento.
- D8. Ausencia de un marco legal adecuado para las compras internacionales.

OPORTUNIDADES:

- O1. Estabilidad Institucional.
- O2. Crecimiento exponencial de nuevas tecnologías, incluyendo I.A.
- O3. Creciente apertura de mercados internacionales.
- O4. Tendencia a la modernización del Estado.
- O5. Estabilidad macroeconómica.
- O6. Crecimiento de la economía.
- O7. Formalización de la economía.
- O8. Construcción de la Agenda País a largo Plazo (Agenda 2030).
- O9. Aumento de la población joven que genera mayor demanda.
- O9. Implementación del MECIP.
- O10. Alianza Público Privada.

AMENAZAS:

- A1. Interrupción de proyectos que genera cambio de autoridades.
- A2. Contrabando. Competencia desleal.
- A3. Efectos del Cambio Climático genera diversos impactos en el ecosistema, en la economía (P.ej. sequía, bajante del río).
- A4. Alto nivel de emigración.
- A5. Baja calidad educativa.
- A6. Nombramientos de autoridades y funcionarios en base a criterios clientelistas, prebendarismo.
- A7. Creciente conciencia ecológico ambiental.
- A8. Persistencia de diferentes formas de corrupción.
- A9. Inseguridad jurídica.
- A10. Cultura de la No calidad.

V. PROBLEMAS CRÍTICOS Y GRANDES DESAFÍOS

A partir del análisis del contexto externo y de la situación interna se definen los problemas que se consideran críticos a igual que los grandes desafíos que debe enfrentar la empresa de cara al futuro. Este análisis es fundamental para el éxito del PEI de Petropar. Al identificar y abordar estos obstáculos, la empresa puede diseñar estrategias efectivas, anticipar riesgos, mejorar su eficiencia y fomentar la innovación, asegurando así su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

1. **Blindaje institucional** para que los cambios de las máximas autoridades no impliquen un retroceso en el desarrollo institucional.
2. **Inadecuado sistema de la DNCP** para las compras internacionales que no permite obtener la adquisición de combustible a precios competitivos. No se ajusta a la dinámica comercial.
3. Necesidad de **actualizar la estructura organizacional**. Plan de Carrera.
4. **Adecuación del marco legal** de PETROPAR para abarcar nuevas formas de energía sostenible.
5. **Hacer de la estrategia el trabajo de cada uno.**
6. Alinear a **los propietarios y gerentes de las EE.SS. del emblema** a la estrategia de Petropar.
7. Desarrollar **opciones en tecnologías renovables** adecuadas al ámbito de acción.
8. Promocionar y desarrollar **los bloques exploratorios de petróleo** en el Chaco. Búsqueda y atracción de inversionistas.
9. Provisión del servicio de recarga de energía para los **Vehículos Eléctricos (V.E.)** en las EE.SS.
10. Establecer mecanismos de **monitoreo, evaluación, seguimiento, comunicación y control** de cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Estratégico.
11. Planta de MJT con una función social y bajos rendimientos que afecta a la competitividad de la empresa.

VI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes son los objetivos estratégicos, los cuales están organizados en cuatro perspectivas: Perspectiva Financiera, Cliente, Procesos Internos y de Desarrollo de Capacidades.



PERSPECTIVA FINANCIERA

- Aumentar la rentabilidad.
- Lograr eficiencia operativa y de gestión.



PERSPECTIVA CLIENTES

- Satisfacción de usuarios y clientes.



PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- Impulsar la modernización de las plantas industriales.
- Diversificar la oferta de productos.
- Mejorar en el mecanismo de Control Interno.
- Potenciar la responsabilidad social, ambiental y la seguridad industrial.



PERSPECTIVA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

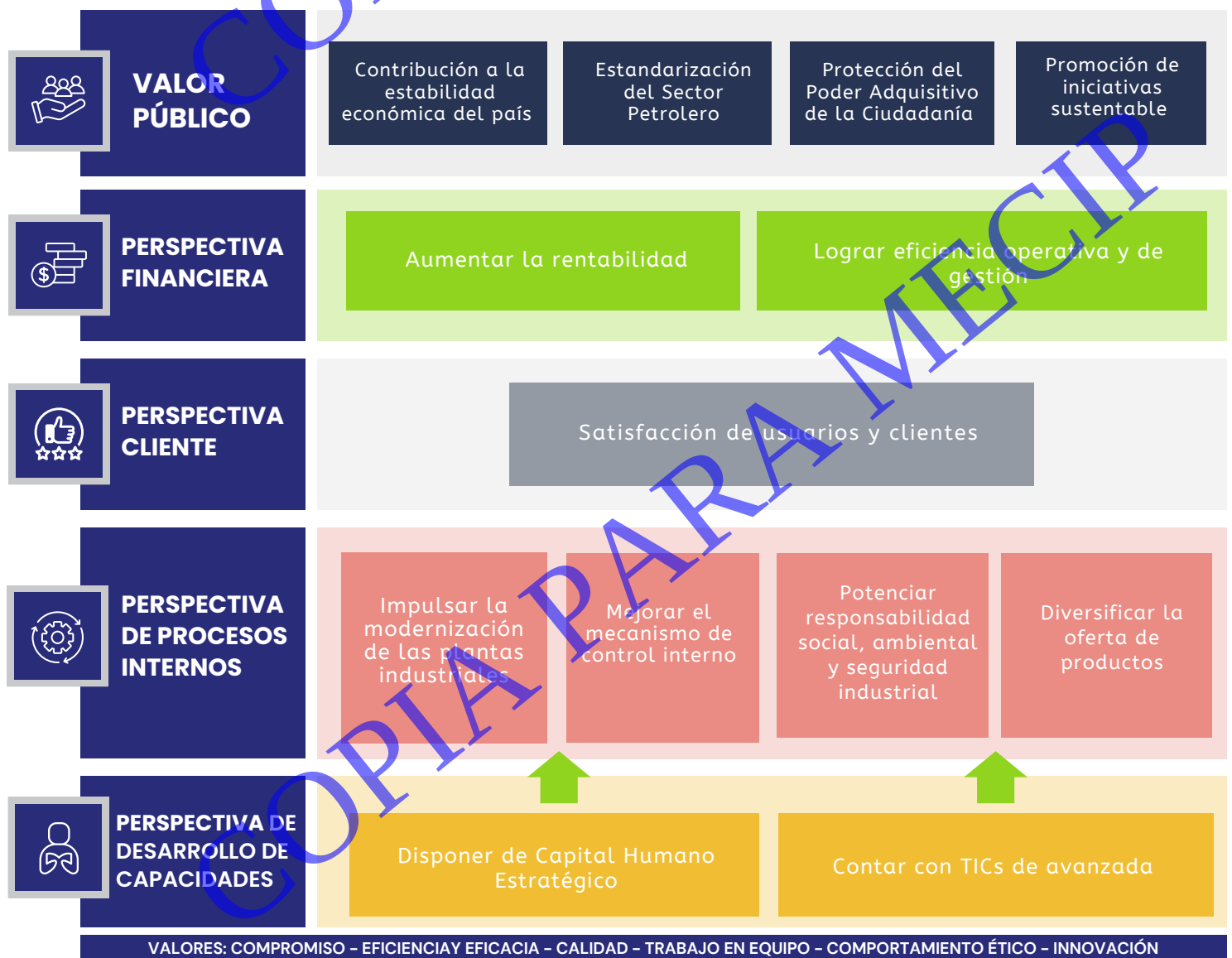
- Disponer de Capital Humano Estratégico.
- Contar con TICs de Avanzada.

VII. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de PETROPAR, mostrando los objetivos estratégicos en las diferentes perspectivas del BSC (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Desarrollo de Capacidades). Al mismo tiempo, se visualiza el impacto de estos objetivos en lo que constituye la perspectiva de valor público y en el logro de la visión y el cumplimiento de la Misión que marca, en la parte superior, el resultado final que se espera lograr. Por último, en la base mismo del mapa están los valores que debe regir el comportamiento de cada uno en la organización. Esto facilita la comprensión de la estrategia por parte de todos los miembros de la organización y promueve la alineación de los esfuerzos hacia los objetivos comunes.

MISIÓN: SOMOS UNA EMPRESA DE ENERGÍA QUE SUMINISTRA HIDROCARBUROS Y COMBUSTIBLE, COMPROMETIDOS CON EL DESARROLLO DEL PAÍS

VISIÓN: SER RECONOCIDOS EN EL SECTOR ENERGÉTICO DE PARAGUAY, PROMOViendo LA TRANSICIÓN HACIA UN FUTURO SOSTENIBLE, MEDIANTE LA COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES DE CALIDAD Y FUENTES RENOVABLES.



VIII. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El siguiente cuadro se organiza en torno a las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos interno y desarrollo de capacidades. Incluye los Objetivos, los indicadores que permiten medir los avances en los objetivos, la formula a ser utilizada en cada indicador, las metas que se propone alcanzar a partir de una línea de base (cuando se disponga), las iniciativas estratégicas (programas, proyectos) dirigidas a alcanzar las metas, y las áreas responsables de los objetivos.

PERSPECTIVA FINANCIERA

OE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FÓRMULA	METAS						INICIATIVA (Programa de Acción)	UNIDAD RESPONSABLE
				LÍNEA DE BASE	2024	2025	2026	2027	2028		
OE1	Aumentar la rentabilidad	ROA (rendimiento sobre Activos)	= (importe en guaraníes de la utilidad neta del ejercicio o resultado del ejercicio al cierre/importe total en guaraníes de los activos, de los EEFF) * 100	-5,29%	0,70%	1,16%	1,30%	1,40%	1,48%		DFI
		Margen de ventas	= (importe en guaraníes de las utilidades netas de los EEFF al cierre del ejercicio/importe en guaraníes de las ventas netas o ingresos operativos de los EEFF al cierre del ejercicio) * 100	-5,21%	0,51%	0,84%	0,94%	1,02%	1,10%		DFI
		Margen Operativo	= (importe en guaraníes de las utilidades operativas de los EEFF (margen bruto en ventas+ otros ingresos - gastos operativos)/importe en guaraníes de las ventas netas o ingresos operativos) * 100	-5,01%	1,89%	2,26%	2,37%	2,49%	2,61%		DFI
		Incremento en volumen de ventas	% de incremento en volumen de ventas en relación an ciclo anterior		≥ 5%	≥ 5%	≥ 5%	≥ 5%	≥ 5%	Plan Comercial	DCO
		Promover la Exploración y Explotación de los Bloques	% de avance en los proyectos que forman parte del programa de impulso a la Exploración y Explotación de los Bloques		≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	Programa de Exploración y Explotación de los Bloques	GG/DGP
		Avanzar en instalación Puerto multimodal Pto. Zarate	% de avance en proyecto de instalación Pto. Modal de Pto. Zárate		≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	Proyecto Pto. Multimodal Pto. Zarate	GG/DPO
		Mayor participación de mercado (MK)	% de ventas Petropar en E.E.S.S. combustibles líquidos / Total venta Nacional	13,7%	18,3%	18,7%	19,5%	20,4%	21,4%	Plan Comercial	DCO
OE2	Lograr Eficiencia Operativa y de Gestión	Reducción del gasto en relación a los litros vendidos	Gs/litro. = gasto prom. mensual / cantidad de litros de combustible vendido	1.000	433	354	326	306	294		DFI
			% de rendimiento (volumen / toneladas de caña molida)	42,60	50	50	60	70	70	Plan de producción de Alcohol	PMJT
		Optimizar el flujo de efectivo	1. Ratio financiero de liquidez	0,5	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7		DFI
			2. Flujo de caja operativo en dólares	50.000.000	20.000.000	22.000.000	24.200.000	25.620.000	28.200.000	Programa de Optimización de Flujo de Efectivo	DFI
			3. Días de capital de trabajo	120	114	108,3	102,89	97,74	96,00		DFI

VIII. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA CLIENTE

OE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FÓRMULA	LÍNEA DE BASE	M E T A S					INICIATIVA (Programa de Acción)	UNIDAD RESPONSABLE
					2024	2025	2026	2027	2028		
OE3	Satisfacción de usuarios y clientes	Precio menor o igual que la competencia	Precios de Petropar ≤ que la competencia		Eval. mensual positiva	Eval. mensual positiva	Eval. mensual positiva	Eval. mensual positiva	Eval. mensual positiva	Política de precios	DCO
		EE.SS que cumplen estándares de excelencia en la atención	% de EE.SS que cumplen parámetros de excelencia en la atención y otros	n.d.	≥40%	≥60%	≥80%	≥85%	≥90%	Programa de atención al cliente	DCO
		% de satisfacción de los operadores	% de satisfacción de los operadores según encuesta	n.d.	≥50%	≥60%	≥80%	≥85%	≥90%	Programa de atención a operadores	DCO
		% de satisfacción de los clientes tarjeta flota	% de satisfacción de los clientes tarjeta flota según encuesta	n.d.	≥60%	≥70%	≥80%	≥85%	≥90%	Programa tarjeta flota	DCO
		% de EE.SS fiscalizadas (cantidad y calidad)	= cantidad de controles de calidad en las EE.SS realizados en el año (35 mensual)		420	420	420	420	420	Programa de control de calidad	GCP
		EE.SS que cumplen parámetros de calidad	= (cantidad de controles de calidad y cantidad en EE.SS que cumplen con los estándares normativos/cantidad de EE.SS con emblema Petropar verificadas) * 100	86%	≥92%	≥94%	≥96%	≥97%	≥98%		
		Grado de mejora en la calidad de los operadores	Grado de mejora en la calidad de los operadores	n.d.	≥5%	≥5%	≥5%	≥5%	≥5%	Programa de mejora en la calidad de los operadores	DCO
		Avance en el programa de reposicionamiento de marca	Grado de avance en el programa de reposicionamiento de marca		≥60%	≥70%	≥80%	≥85%	≥90%	Programa de reposicionamiento de marca	DCO

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FÓRMULA	LÍNEA DE BASE	M E T A S					INICIATIVA (Programa de Acción)	UNIDAD RESPONSABLE
					2024	2025	2026	2027	2028		
OE4	Impulsar la modernización de las plantas industriales	Avance en el programa de modernización de la PVE	% de avance en los proyectos que forman parte del programa de modernización de la PVE		≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	Programa de modernización de la PVE	DPO
		Avance en el programa de modernización de la PMJE	% de avance en los proyectos que forman parte del programa de modernización de la PMJT		≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	Programa de modernización de la PMJT	DPO
OE5	Mejorar el mecanismo de Control Interno	Evaluación de la CGR del grado de cumplimiento de las NRM del MECIP	Mejora continua en la evaluación de la CGR del cumplimiento de las NRM		Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Programa de MECIP	MECIP
		Avance en Plan de actualización del Marco Legal	% de avance en la actualización en función a lo programado	≥60%	≥70%	≥80%	≥80%	≥80%	Plan de Actualización del Marco Legal		DJU
OE6	Potenciar la responsabilidad social, ambiental y la seguridad industrial	Evaluación cualitativa de la comunicación	Evaluación cualitativa		Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Programa de comunicación interna	DCOM
		Satisfacción con la comunicación interna	% de satisfacción con la comunicación interna según encuesta del Clima		≥60%	≥70%	≥80%	≥80%	≥80%	Programa de Comunicación y marketing	DCOM
		Número de iniciativas ejecutadas en responsabilidad social	Número de iniciativas de responsabilidad social implementadas		≥10	≥10	≥10	≥10	≥10	Programa de Responsabilidad Social	GSSMA / PMJT
		Indicador de inspecciones y revisiones en Seguridad Industrial	Porcentaje de parámetros cumplidos (check list)		≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	Programa de Seguridad Industrial y salud ocupacional	GSSMA
		Asegurar que cada funcionario reciba capacitación en seguridad laboral anualmente	% de personal capacitado en el año (número de personas capacitadas/ número total de personas) * 100		≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%		
		Indicador de reducción de la tasa de accidentes laborales	% de reducción en la tasa de accidentes laborales en relación al periodo anterior	15%	12%	10%	8%	5%			
		Indicador de cumplimiento con evaluaciones médicas	% de funcionarios con chequeo médico anual	56%	62%	68%	75%	82%	90%	Programa de Sostenibilidad ambiental	
		Indicador de Contribución al cuidado del medio ambiente	Nro. de iniciativas de cuidado del medio ambiente implementadas		≥3	≥3	≥3	≥3	≥3		
		Indicador de mejora en la seguridad industrial	% de incremento en la cantidad (kg) de material reciclado.	n.d.	≥5%	≥5%	≥5%	≥5%	≥5%	Programa de Seguridad industrial	

VIII. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				M E T A S					INICIATIVA (Programa de Acción)	UNIDAD RESPONSABLE	
OE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FÓRMULA	LÍNEA DE BASE	2024	2025	2026	2027			2028
OE7	Diversificar la oferta de productos	Grado de avance en el desarrollo fraccionadora GLP	% de avance en proyecto de fraccionadora GLP en función a lo programado para el periodo		≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	Proyecto de fraccionadora GLP	DCO
		Grado de avance en el desarrollo del plan comercial en venta de asfalto	% de avance en proyecto venta de asfalto		≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	Plan de comercialización de asfalto	DCO
		Grado de avance en el desarrollo marca propia de lubricantes	% de avance en proyecto marca propia de lubricantes en función a lo programado para el periodo		≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	Proyecto marca propia de lubricante	DCO

PERSPECTIVA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

CAPACIDADES				M E T A S					INICIATIVA (Programa de Acción)	UNIDAD RESPONSABLE	
OE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FÓRMULA	LÍNEA DE BASE	2024	2025	2026	2027			2028
OE8	Disponer de Capital Humano Estratégico	Avance en el Plan de Gestión del Talento Humano	Grado de Avance en el Plan de Gestión de Talento Humano		≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	Plan de Gestión del Talento Humano	DGE
		Grado de satisfacción con el clima organizacional	% de satisfacción según encuesta de clima		≥60%	≥70%	≥80%	≥80%	≥80%	Programa de mejora en el clima organizacional	DGE
		Nivel de conciencia de la estrategia	% de conciencia estratégica según encuesta		≥20%	≥40%	≥60%	≥70%	≥80%	Programa de control Interno	DGE
		Avance del Plan de actualización de la Estructura Organizacional y del Manual de Organización y Funciones	Grado de avance en el Plan de Actualización de la Estructura Organizacional		≥80%	≥100%				Plan de Actualización de la Estructura Organizacional y del Manual de Organización y Funciones	DGE
OE9	Contar con TICs de Avanzada	Avance en el Plan de Desarrollo de TICs	Grado de Avance en el Plan de Desarrollo e implantación de las TICs		≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	Plan de Desarrollo e implantación de las TICs	DTIC
		Grado de avance en la adopción de las nuevas tecnologías por parte de los colaboradores	% de colaboradores que utilizan nuevas tecnologías		≥20%	≥40%	≥60%	≥70%	≥80%	Plan de adopción de nuevas tecnologías	DTIC

IX. RECOMENDACIONES

Para garantizar una implementación y ejecución exitosa del Plan Estratégico Institucional (PEI) de PETROPAR, tras haber definido los objetivos estratégicos, diseñado el mapa estratégico y formulado el Cuadro de Mando Integral (CMI), es crucial considerar las siguientes recomendaciones:

1. Hacer de la estrategia el trabajo de cada uno.

Asegurar que todos los niveles de la organización comprendan el PEI, sus objetivos, estrategias y el papel que cada uno desempeña en su implementación. Utilizar diversos canales de comunicación (reuniones, boletines, intranet) para mantener informados a los funcionarios y fomentar su participación. Los líderes deben comunicar regularmente los avances y desafíos, reconocer los logros y motivar a los equipos.

2. Hacer de la estrategia un proceso continuo.

La formulación del PEI es sólo el primer paso. Se debe establecer un sistema de monitoreo y medición del desempeño para realizar un seguimiento del progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos. Las reuniones de análisis estratégico deben pasar a formar parte de la rutina en la gestión de la organización.

3. Alinear y unir toda la organización en torno a la estrategia.

Un siguiente paso es la desagregación del Plan Estratégico Institucional (largo plazo) en Programas y Programas y Proyectos Operativos de cortos plazo a través del Plan Operativo Anual. Es necesario involucrar a los funcionarios en la definición de los objetivos operativos, la identificación de iniciativas y la medición de los resultados, para lo cual se sugiere utilizar el sistema de OKR (Objetivos y Resultados Claves).

Al implementar estas recomendaciones, PETROPAR podrá maximizar las posibilidades de éxito en la implementación y ejecución de su Plan Estratégico Institucional, logrando sus objetivos estratégicos y contribuyendo al desarrollo energético de Paraguay.

X. CONCLUSIÓN

El PEI proporciona un marco de referencia común para todos los niveles de la organización, alineando los esfuerzos individuales y colectivos hacia los objetivos estratégicos. El PEI establece indicadores y metas específicas. Esto ayuda a medir el progreso y evaluar el desempeño de la empresa. Al identificar y desarrollar las fortalezas y capacidades distintivas de PETROPAR, permite ir generando ventajas competitivas sostenibles. Además, fomenta una cultura de enfoque en resultados y mejora continua. Al mismo tiempo el PEI promueve una cultura de aprendizaje y adaptación al cambio, permitiendo a PETROPAR responder de manera proactiva a las dinámicas del mercado.

