



Poder Ejecutivo
Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria

Resolución DINAUSA N° 327/2023.-

POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE VIGILANCIA SANITARIA, PARA EL PERIODO 2023 - 2027 Y SE DISPONE SU IMPLEMENTACIÓN.

Asunción, 18 de julio del 2023.-

VISTO:

La propuesta elevada por la Dirección de Planificación y la necesidad de contar con un Plan Estratégico Institucional en el marco del proceso de desarrollo y fortalecimiento de la DINAUSA, que sirva de guía y que tenga como enfoque el desempeño eficiente, un enfoque con resultados y gestión de cambio, orientado a la transparencia y a aumentar la confianza de la población y del sector regulado, con lineamientos estratégicos alineados con el Plan Nacional de Desarrollo (PND): Paraguay 2030, que se constituya en una herramienta de apoyo para la planificación estratégica y el logro de los objetivos institucionales y del Gobierno Nacional en torno al Proceso y;

CONSIDERANDO:

Que la Constitución de la República del Paraguay en su Capítulo VI "De la Salud", Artículo 72. "Del control de calidad" dispone que: "El Estado velará por el control de la calidad de los productos alimenticios, químicos, farmacéuticos y biológicos, en las etapas de producción, importación y comercialización. Asimismo, facilitará el acceso de sectores de escasos recursos a los medicamentos considerados esenciales" y en su Capítulo VIII - Sección II establece disposiciones vinculantes respecto a la Función Pública.

Que la Ley N° 6788/2021, "Establece la competencia, atribuciones y estructura orgánica de la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria" dicha ley además de determinar el ámbito de competencia y las funciones de la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria, dispone se constituye como persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, autarquía, y patrimonio propio; la misma en su Artículo 3° establece que: "La Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria (DINAUSA), será considerada como la autoridad responsable en cuanto a las disposiciones relativas al ámbito de su competencia, a través de la ejecución de las políticas públicas diseñadas por el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, en su carácter de rector en la materia, el desarrollo de estrategias adecuadas, la regulación, el control y fiscalización de los productos para la salud como medicamentos de uso humano, drogas, productos químicos, reactivos, dispositivos médicos y todo otro producto de uso y aplicación en medicina humana, así como los productos considerados como cosméticos, perfumes, domisanitarios y afines, y aquellos productos cuya regulación y control le sean asignados por Ley, así como el aseguramiento de su calidad, seguridad y eficacia, pudiendo sancionar las infracciones que se detecten", asimismo le compete la fiscalización y regulación de las actividades de fabricación, elaboración, fraccionamiento, control de calidad, distribución, prescripción, dispensación, comercialización, representación, importación, exportación, almacenamiento, uso racional, fijación de precios, información y publicidad de los citados productos; y en su Artículo 5° dispone que la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria (DINAUSA), tiene por finalidad velar por la protección de la salud humana, y prevé las funciones que deberá cumplir, todo ello sin perjuicio de las funciones y competencias que otras disposiciones legales le puedan asignar.





Poder Ejecutivo
Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria

Resolución DINAUSA N° 327/2023.-

POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE VIGILANCIA SANITARIA, PARA EL PERIODO 2023 - 2027 Y SE DISPONE SU IMPLEMENTACIÓN.

Asunción, 18 de julio del 2023.-

Que la Ley N° 7050/2023, "Que aprueba el Presupuesto General de la Nación para el Ejercicio Fiscal 2023", asigna el Anexo de Personal y las partidas presupuestarias de la entidad 23 38 Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria como Ente autónomo y autárquico, y siendo reglamentada dicha Ley a través del Decreto N° 8759/2023.-

Que Plan Nacional de Desarrollo (Plan 2030) fue aprobado por Decreto 2794/2014 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 y, eventualmente, los poderes Legislativo y Judicial. Es un instrumento que nos permite cumplir con el mandato constitucional establecido en el Artículo 177 que establece que "Los planes nacionales de desarrollo serán indicativos para el sector privado, y de cumplimiento obligatorio para el sector público".

Que por Resolución DINAUSA N°09/2023, se aprueba la misión, visión, impacto, valores institucionales y se aprueba y adopta la Política y los Objetivos de Calidad de la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria para el periodo 2023 – 2027 y se dispone su socialización. Dicha normativa encarga a la Dirección de Planificación la formulación de un Plan Estratégico Institucional.

Que a través del Memorándum DINAUSA N° 60/2023, la Dirección de Planificación eleva a consideración de la máxima autoridad un proyecto de Plan Estratégico Institucional para su aprobación y adopción, dicho plan contempla los ejes estratégicos, objetivos estratégicos y específicos institucionales para la gestión de la DINAUSA.

Que el Plan propuesto fue elaborado de manera colaborativa con la participación de las distintas dependencias y con el apoyo multisectorial, con una visión de trabajo multisectorial que involucro a funcionarios y directivos de DINAUSA, con la metodología de talleres de trabajo por cada fase, utilizando instrumentos y técnicos que posibilitaron la efectiva participación, interacción y producción intelectual de los partícipes, llevado posteriormente a discusión y consenso de casa fase, realizando un proceso constructivo del instrumento de planificación elaborado, con el propósito de introducir ejes estratégicos y acciones que contribuyan a incrementar la eficiencia institución en el marco de las políticas de desarrollo gubernamental, de las políticas sanitarias desde el ámbito de competencia institucional, que sirva de herramienta de gestión y toma de decisiones, en base en un diagnóstico previo que permitió observar los principales desafíos y las líneas de acción prioritarias a desarrollar, para el logro de los objetivos propuestos. El Plan contempla la validación de la misión, visión y valores transversales componentes de la intencionalidad estratégica aprobados por la Resolución DINAUSA N° 09/2023.



M. Q. Jorge Iliou
Director Nacional Interino
Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria



Poder Ejecutivo
Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria

Resolución DINAISA N° 327 /2023.-

POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE VIGILANCIA SANITARIA, PARA EL PERIODO 2023 - 2027 Y SE DISPONE SU IMPLEMENTACIÓN.

Asunción, 18 de julio del 2023.-

Que el Plan Estratégico Institucional de la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria, para el periodo 2023 – 2027, es un instrumento requerido como matriz para la planificación anual y plurianual, a fin de asegura las estimaciones presupuestarias para el buen funcionamiento operativo de la Entidad, orientando a través del mismo las actividades estratégicas en cumplimiento de las funciones y competencias legales.

Que el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2023 – 2027, se encuentra alineado con la Misión, Visión, Impacto, Valores Institucionales, la Política y los Objetivos de Calidad de la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria y con el Plan Nacional de Desarrollo: Paraguay 2023, aprobado por Decreto 2794/2014, los compromiso nacionales e internacionales.

Que en este contexto, el proceso de planificación estratégica realizado permite contar con un Plan de alta calidad, que apunta a la transformación de DINAISA en una impulsando el desarrollo de competencias organizacionales y profesionales, y en atención a las disposiciones legales mencionadas y teniendo presente que hasta el 31 de diciembre de 2022, esta Dirección Nacional se regía por el Plan Estratégico del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, obteniendo su autarquía y autonomía desde el Ejercicio Fiscal 2023, y corresponde aprobar el Plan Estratégico Institucional de la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria, para el periodo 2023 – 2027, y disponer su implementación bajo la coordinación de la Dirección de Planificación.

POR TANTO, en uso de sus atribuciones,

**EL DIRECTOR NACIONAL INTERINO DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE VIGILANCIA SANITARIA;
RESUELVE**

- Artículo 1°.** Aprobar el *Plan Estratégico Institucional de la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria para el periodo 2023 – 2027*, conforme al Anexo que forma parte de la presente Resolución.
- Artículo 2°.** Disponer la implementación del Plan Estratégico Institucional de la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria, para el periodo 2023 – 2027 y designar como responsable técnico y coordinador de la implementación a la Dirección de Planificación conjuntamente con la Dirección General de Administración y Finanzas.
- Artículo 3°.** Autorizar a la Dirección de Planificación a dirigir, consolidar, monitorear, presentar informes sobre la evaluación del Plan aprobado conforme al Artículo 1° de la presente Resolución, así como a revisar y sugerir las





Poder Ejecutivo
Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria

Resolución DINAUSA N° 327/2023.-

POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE VIGILANCIA SANITARIA, PARA EL PERIODO 2023 - 2027 Y SE DISPONE SU IMPLEMENTACIÓN.

Asunción, 18 de julio del 2023.-

mejoras de desempeño y otras actividades necesarias.

- Artículo 4°.** Encargar a las Direcciones Generales y Direcciones de DINAUSA la formulación y presentación de los Planes Operativos Institucionales (POI) de trabajo en función a los lineamientos y objetivos del Plan Estratégico Institucional de la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria para el periodo 2023 – 2027, bajo la coordinación de la Dirección de Planificación.
- Artículo 5°.** Encomendar la socialización y difusión del Plan Estratégico Institucional de la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria para el periodo 2023 – 2027, a la Dirección de TICs, a la Dirección de Relaciones Internacionales, interinstitucionales y Comunicaciones y a la Dirección de Gestión y Desarrollo de las Personas con el apoyo técnico de la Dirección de Planificación.
- Artículo 6°.** Disponer la inclusión de la Misión Institucional junto con el logotipo de DINAUSA en el encabezado de los documentos públicos de la Institución y en el pie de página de los mismos la Visión Institucional y encomendar a la Secretaria General la implementación de lo establecido en el presente Artículo.
- Artículo 7°.** Exhortar a los titulares de las Direcciones Generales y Direcciones a prestar la debida colaboración con la Dirección de Planificación cuando así lo requiera en el ámbito de sus funciones y atribuciones.
- Artículo 8°.** Comunicar a quienes corresponda y cumplido, archivar.




MSc. Q.F. JORGE ILIOU
DIRECTOR NACIONAL INTERINO
DIRECCION NACIONAL DE VIGILANCIA SANITARIA

**Anexo de la Resolución DINAVIDA
N° 327 /2023.**

***Plan Estratégico Institucional de la
Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria
para el periodo 2023 – 2027***





Dirección Nacional de
**VIGILANCIA
SANITARIA**

■ TETĀ REKUÁI
■ GOBIERNO NACIONAL

*Paraguái
tetãguarã
mba'e*

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2023-2027



Contenido

Contenido.....	2
Antecedentes.....	3
Resumen ejecutivo.....	3
Marco de políticas y legal Institucional	5
Proceso de la Planificación Estratégica.....	5
Fase I: Relevamiento de la información.....	5
Fase II: Misión, Visión, Valores.....	5
Fase III: Diagnóstico - Análisis interno y externo	8
Fase IV: Formulación de objetivos estratégicos - Mapa estratégico	10
Desde la Perspectiva del cliente/valor público:	12
Desde la Perspectiva financiera/recursos:	12
Desde la Perspectiva de Procesos:	12
Desde la Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:.....	13
Fase V: Cuadro de Mando Integral (CMI) – Balanced Scorecard (BSC).....	16



MSc. Q. Jorge Ilion
 Director Nacional Interino
 Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria

Antecedentes

La **Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria (DINAVISA)**, es una entidad con personería jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, autarquía y patrimonio propio, a través de la Ley N° 6788 del 23 de agosto del año 2021, “Que establece la competencia, atribuciones y estructura orgánica de la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria”.

La citada ley establece en su Artículo 3°.- De la competencia y objetivos, que “la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria (DINAVISA), será considerada la autoridad responsable en cuanto a las disposiciones relativas al ámbito de su competencia, a través de la ejecución de las políticas públicas diseñadas por el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS), en su carácter de rector en la materia, el desarrollo de estrategias adecuadas, la regulación, control y fiscalización de productos para la salud como medicamentos de uso humano, drogas, productos químicos, reactivos, dispositivos médicos y todo otro producto de uso y aplicación en medicina humana, así como los productos considerados como cosméticos, perfumes, domisanitarios y afines, y aquellos productos cuya regulación y control le sean asignados por ley, así como el aseguramiento de su calidad, seguridad y eficacia, pudiendo sancionar las infracciones que se detecten”.

La Ley N° 6788 constituye la normativa de creación y carta orgánica de la **Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria (DINAVISA)**, por tanto, establece el marco jurídico de su accionar; no obstante, existen otras disposiciones que le atribuyen responsabilidades a la institución, como la Ley N° 6007 del 27 de diciembre de 2017, “Que crea el Programa nacional para el estudio y la investigación médica y científica del uso medicinal de la planta de cannabis y sus derivados”, por citar una de ellas.

Por la Ley N° 7050 del 4 de enero de 2023 “Que aprueba el Presupuesto General de la Nación para el ejercicio fiscal 2023” y el Decreto N° 8759 del 26 de enero de 2023 “Por el cual se reglamenta la Ley N° 7050 del 04 de enero de 2023, “Que aprueba el presupuesto general de la nación para el ejercicio fiscal 2023”, finalmente se concreta la autarquía de la **Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria (DINAVISA)**.

En el marco legal señalado y con la referencia del Plan Estratégico 2019–2023, del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social que constituye un instrumento conductor que marca la hoja de las instituciones bajo su rectoría, en el contexto de la Política Nacional de Salud y Políticas de Desarrollo Económico y Social adoptando instrumentos gerenciales que permitan el control interno, que garanticen la eficiencia, eficacia, transparencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos institucionales y los fines sociales del Estado; se elaboró el presente Plan Estratégico Institucional-PEI 2023-2027, constituyendo el mismo, el primero que se desarrolló para la **Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria (DINAVISA)** como institución autónoma, lo que marca un hito en su historia institucional.

Resumen ejecutivo

El presente documento corresponde al Plan Estratégico de DINAVISA para el período 2023-2027. El mismo ha sido elaborado de manera colaborativa, con una visión de trabajo multisectorial que involucró la participación de la Dirección Nacional, directores y jefes de Departamentos y Secciones.



El Plan Estratégico Institucional de DINAVISA se encuentra alineado a las políticas y objetivos institucionales, Plan Nacional de Desarrollo 2030, a los documentos y compromisos nacionales e internacionales.

En la elaboración del presente documento, se considera la planificación estratégica como un proceso y como un instrumento. Como proceso se le define como el conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la Institución en la búsqueda de consensos respecto al que hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento; como instrumento se le define como el marco conceptual que apoya la toma de decisiones encaminado a orientar los cambios que se hagan necesarios en la Institución.

En términos metodológicos cada una de las fases se llevó a cabo mediante la realización de talleres de trabajo, utilizando instrumentos y técnicas que posibiliten una efectiva participación de los involucrados, a través de la interacción y producción intelectual de todas las personas, posibilitando la discusión y luego el consenso en cada una de las fases, que permitieron el proceso constructivo del instrumento de planificación denominado Plan Estratégico Institucional, cuyo propósito es introducir ejes estratégicos y acciones que contribuyan a incrementar la eficiencia de la Institución en el marco de las políticas de desarrollo gubernamental, las políticas de salud desde el ámbito de su competencia, y que sirva como herramienta de gestión y toma de decisiones.

El proceso de formulación tuvo varias etapas, iniciando con la conformación del equipo técnico del cual formaron parte representantes de la Institución en diferentes niveles. Se realizaron 4 talleres con todos los participantes, con una dinámica participativa de presentaciones, trabajos en equipo y análisis de los resultados en plenaria, a través del cual se fue desarrollando un pensamiento estratégico consensuando el futuro esperado para DINAVISA. Posteriormente fueron realizadas varias mesas de trabajo por grupos más reducidos con los representantes de las distintas direcciones y secciones a fin de puntualizar las acciones, y establecer indicadores y metas alcanzables para cada periodo.

En este contexto, se realizó la validación de la misión, visión y valores transversales, componentes de la intencionalidad estratégica de DINAVISA, los que tuvieron algunos ajustes considerado importantes por parte de la Dirección Nacional. Asimismo, se realizó el diagnóstico de la situación actual observando las principales barreras y desafíos que se deben enfrentar y las líneas de acción prioritarias a desarrollar para alcanzar los objetivos propuestos para los próximos años.

El análisis del contexto interno ha permitido identificar las debilidades internas a mejorar y las fortalezas a capitalizar, de igual manera el análisis de la situación externa ha permitido identificar las oportunidades a aprovechar y aquellos desafíos que se deben enfrentar, los cuales han orientado a la formulación de los objetivos estratégicos.

Siguiendo la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard se definieron los Objetivos y el Mapa Estratégico. Para cada Objetivo los equipos definieron las líneas de acción a ser desarrolladas. El proceso concluyó con la construcción del Cuadro de Mando Integral que incluye las perspectivas, los objetivos estratégicos, los indicadores para cada uno de los objetivos, las metas de cada indicador, las iniciativas o planes de acción a ser desarrollados para alcanzar las metas y finalmente las unidades impulsoras de las acciones.



Jorge Ilibi
Director Nacional Interino
Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria

Marco de políticas y legal Institucional

A continuación, se citan los documentos normativos, considerados para la elaboración del Plan Estratégico de DINAVISA

- Política Nacional de Salud 2015-2030.
- Plan Nacional de Desarrollo 2030.
- Ley 6788 del 23 de agosto del año 2021, "Que establece la competencia, atribuciones y estructura orgánica de la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria".

Fueron analizadas y consideradas otras disposiciones y normativas que aportan valor en el análisis y formulación del documento del PEI:

- Plan Estratégico Institucional 2019-2023 del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, como Entidad Rectora.
- Anteproyecto de presupuesto para el año 2023 y Ley N° 7050 Que aprueba el Presupuesto General de la Nación para el ejercicio fiscal 2023, a través de la cual la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria, forma parte de la estructura presupuestaria como Ente Autónomo y Autárquico, en la Clasificación de Entidades Descentralizadas.

Proceso de la Planificación Estratégica

Fase I: Relevamiento de la información

El relevamiento de la información se centra en los documentos y compromisos internacionales y nacionales y de políticas de salud, normativas y disposiciones legales vigentes para el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS) y en general para las Instituciones del Sector Público. Marco normativo de la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria (DINAVISA), como Entidad con personería jurídica con derecho público, con autonomía administrativa, autarquía y patrimonio y su relación con el Ente Rector (MSPyBS), y disposiciones legales relacionadas a su estructura administrativa, los cuales fueron analizados y utilizados como el marco normativo para el proceso de elaboración del Plan Estratégico de DINAVISA.

Fase II: Misión, Visión, Valores

El propósito de esta fase es enunciar los elementos fundamentales que definen la naturaleza de la institución y sus aspiraciones.

Misión es un enunciado que define la razón de ser de la institución, el porqué de su existencia.

Visión define la dirección futura de la Institución y en lo que se quiere convertir.

Los **Valores** conforman las actitudes y conductas comunes que se espera de las personas que trabajan en una organización.



Tanto la misión, visión y valores han sido analizados y consensuados durante este proceso por el equipo técnico de DINAVISA, y ajustado por la alta Dirección; quedando validados de la siguiente manera:

Misión: “Regular, vigilar y fiscalizar productos de aplicación en medicina y otros asignados por ley, para garantizar la calidad, seguridad y eficacia de los mismos en beneficio de las personas, respondiendo a los desafíos de la innovación y promoviendo el desarrollo, a través de acciones coordinadas e integradas, sostenidas en normas técnicas.”

Visión: “Ser una institución reguladora y fiscalizadora de Referencia Nacional e Internacional reconocida por su capacidad técnica, credibilidad y compromiso con la protección de la salud de la población y el desarrollo nacional”.

Valores Institucionales

- Credibilidad y Transparencia
- Acciones oportunas coordinadas, articulada e integrada con el sector regulado, la población nacional, el Sistema Nacional de Salud y otras Autoridades Regulatorias.
- Visión integral
- Fundamento técnicos y científicos a través de las normas, decisiones y acciones
- Excelencia en la gestión.
- Capital humano altamente calificado.

Valores Éticos

- Compromiso
- Institucionalidad
- Integridad
- Eficacia
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Probidad
- Transparencia
- Confidencialidad
- Comportamiento profesional y ético
- Respeto
- Innovación
- Sostenibilidad



Jorge Iliou
M.Sc. Q.F. Jorge Iliou
Director Nacional Interino
Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria

- Equidad
- Igualdad y no discriminación
- Honestidad
- Imparcialidad
- Vocación de servicio
- Solidaridad
- Coherencia

Esquemáticamente lo podemos visualizar de la siguiente manera:

<p>Visión:</p> <p>“Ser una institución reguladora y fiscalizadora de Referencia Nacional e Internacional reconocida por su capacidad técnica, credibilidad y compromiso con la protección de la salud de la población y el desarrollo nacional”.</p>	<p>Valores Institucionales:</p> <p>Credibilidad y Transparencia, Acciones oportunas coordinadas, articulada e integrada con el sector regulado, la población nacional, el Sistema Nacional de Salud y otras Autoridades Regulatorias, Visión integral, Fundamento técnicos y científicos a través de las normas, decisiones y acciones, Excelencia en la gestión y Capital humano altamente calificado.</p> <p>Valores Éticos: Compromiso, Institucionalidad, Integridad, Eficacia, Eficiencia, Responsabilidad, Probidad, Transparencia, Confidencialidad, Comportamiento profesional y ético, Respeto, Innovación, Sostenibilidad, Equidad, Igualdad y no discriminación, Honestidad, Imparcialidad,</p>
<p>Misión:</p> <p>“Regular, vigilar y fiscalizar productos de aplicación en medicina y otros asignados por ley, para garantizar la calidad, seguridad y eficacia de los mismos en beneficio de las personas, respondiendo a los desafíos de la innovación y promoviendo el desarrollo, a través de acciones coordinadas e integradas, sostenidas en normas técnicas.”</p>	



J.F.
 Sr. **Jorge Ilion**
 Director Nacional Interino
 Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria

	Vocación de servicio, Solidaridad, Coherencia.
--	---

Fase III: Diagnóstico - Análisis interno y externo

Este proceso fue desarrollado analizando las diferentes dimensiones que la situación organizacional presenta en el quehacer institucional de DINAVISA. Para el análisis de contexto institucional y de la situación interna se utilizó como herramienta de apoyo el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Sobre este punto se ha trabajado en un documento de diagnóstico elaborado previamente por DINAVISA, el cual fue objeto de revisión, análisis y modificaciones pertinentes durante esta etapa. Este análisis concluyó con la elaboración de matriz del FODA, a cuyo efecto fueron precisados previamente los conceptos utilizados.

Realizar el ejercicio de construir la matriz FODA implica identificar las Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta); las Oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas); las Debilidades (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y las Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

En este contexto, el trabajo realizado por el equipo técnico involucrado de DINAVISA en los talleres efectuados, se pudo observar un conjunto de factores que integran la matriz FODA de la institución, concluyendo de la siguiente manera:

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía administrativa, autarquía y patrimonio propio. 2. Único ente regulador nacional en el ámbito de su competencia. 3. Recursos humanos competentes y multidisciplinarios en las diferentes áreas de la institución. 4. Descentralización de determinadas actividades a lo largo del territorio nacional. 5. Define políticas, planes y programas a ser ejecutados a nivel nacional del ámbito de su competencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dispersión normativa institucional. 2. No se cuenta con Laboratorio de Control de Calidad propio. 3. Infraestructura edilicia insuficiente. 4. Implementación parcial del sistema de trámite electrónico. 5. Ancho de banda insuficiente de conexión de internet. 6. Falta de procedimientos para situaciones de emergencia. 7. RR.HH. insuficiente para los requerimientos institucionales.

MSc. Q.F. Jorge Alio
Director Nacional Interino
Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria



	<ol style="list-style-type: none"> 6. Infraestructura propia. 7. Disponibilidad de equipamiento tecnológico y mobiliario. 8. Convenios a nivel nacional e internacional. 9. Sistemas de trámites electrónicos. 10. Capacitaciones y actualizaciones a nivel nacional e internacional para los RR. HH. 11. Comunicación de actividades y funciones institucionales. 12. Estructura organizacional adecuada para el cumplimiento de sus funciones. 13. Asistencia técnica calificada al sector público/privado. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Necesidad de un call center/estructura para la atención de calidad al usuario. 9. Necesidad de una página web amigable para el usuario.
FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperaciones internacionales. 2. Convenios y alianzas interinstitucionales. 3. Disponibilidad de capacitaciones y becas nacionales e internacionales. 4. Intercambios de experiencias con entidades nacionales e internacionales. 5. Crecimiento económico. 6. Desarrollo constante de las TICs. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de disponibilidad de recursos financieros en tiempo y forma. 2. Inestabilidad política. 3. Epidemias y pandemias y desastres naturales. 4. Exceso de burocracia para gestiones. 5. Corrupción.

A partir de esta exposición, se puede señalar que el análisis FODA no se limita exclusivamente a elaborar listas de factores que inciden positiva o negativamente en el comportamiento de una organización. El elemento más significativo de este ejercicio lo constituye la evaluación de los aspectos detectados (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) y la generación de conclusiones sobre el estado de situación de la entidad, objeto del diagnóstico.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la organización.



Los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS emergen del análisis situacional y deben estar enfocados a incrementar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas.

Fase IV: Formulación de objetivos estratégicos - Mapa estratégico

En el marco del proceso constructivo del PEI de DINAVISA, los participantes trabajaron en formular tres **lineamientos estratégicos** como elementos de la estrategia organizacional, con el propósito de alinear el comportamiento de todos los miembros de la Organización hacia un horizonte y Visión compartida:

1. Calidad del servicio
2. Fortalecimiento institucional
3. Relacionamiento interinstitucional nacional e internacional

El resultado del diagnóstico ha sido la base para definición de los Objetivos Estratégicos, que van a contribuir a cumplir con la Misión y alcanzar la Visión de DINAVISA para el periodo contemplado en el PEI.

Los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS a su vez fueron desagregados en objetivos específicos buscando incorporar conceptos claros que permitan establecer iniciativas de acción y la construcción de metas participativas con indicadores alcanzables para cada periodo, que puedan ser transformados en resultados estratégicos susceptibles de ser medidos en el período del plan, de forma a avanzar colectivamente en el proceso transformador que ha asumido la institución.

En la construcción de objetivos específicos, se ha propuesto considerar la Regla MAREA:

- Medible (cuantificable)
- Alcanzable
- Retador
- Específico
- Acotado en el tiempo (plazo)

Siguiendo la metodología establecida para la construcción del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, los Objetivos Estratégicos de la Institución se deben describir en un **Mapa Estratégico**, en el cual se muestra de forma sintetizada la composición e interrelación de los elementos esenciales de la estrategia de la institución a través de la agrupación de estos objetivos en cuatro dimensiones o perspectivas.

