



Ars Semma

“Valorando vidas que enseñan”

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Asesora designada de la Coordinación de Asesoría y Asistencia Técnica
Katherine Mendoza

Facilitador especialista
Félix A. Pineda

Santo Domingo, D.N. Rep. Dom.

Agosto 2021

Índice

Nota de Excepción.....	3
Carta de la directora.....	4
1. Introducción	6
2. Análisis Situacional (Diagnóstico).....	9
2.1. Antecedentes inmediatos	9
2.2. Análisis del entorno VICA	10
2.3. Análisis del panorama (PESTEL).....	11
2.3.1. Factor político.....	11
2.3.2. Factor económico.....	12
2.3.3. Social	14
2.3.4. Factor tecnológico.....	15
2.3.5. Factor ecológico – medioambiental.....	16
2.3.6. Factor legal	17
2.3.7. Resumen de sensibilidad PESTEL.....	18
2.4. Análisis FODA	19
2.5. La covialidad y su impacto.....	22
3. Horizonte y Mapa Estratégico	26
3.1 Horizonte estratégico: visión, misión, principios corporativos.....	26
3.2. Mapa estratégico de la ARS Semma.....	27
4. Cadena de valor.....	30
5. Teoría de cambio y marco aspiracional.....	33
6. Operacionalización de la estrategia	36
6.1. Del pensamiento a la acción	36
6.2. Eje 1. Satisfacción de los afiliados (Perspectiva cliente)	37
6.3. Eje 2. Sostenibilidad económico-financiera (Perspectiva de finanzas)	39
6.4. Eje 3. Fortalecimiento y desarrollo institucional (perspectiva de procesos internos)	40
6.5. Eje 4. Aprendizaje para el mejoramiento continuo (perspectiva de aprendizaje).....	42
7. Desafíos	44
ANEXO	45

Nota de Excepción

La información y los contenidos de este documento son propiedad de la ARS SEMMA. Su propósito está concebido como guía para el logro de las aspiraciones estratégicas y el mejoramiento institucional. Cualquier uso por terceros, debe hacerse previa autorización de las autoridades correspondientes.

Carta de la directora

Los contenidos del presente documento representan las opciones estratégicas de ARS SEMMA para los próximos cuatro años (2021-2024). En él se destacan cuatro ejes críticos y 6 objetivos estratégicos con los que se espera cerrar la brecha entre la organización que somos y la que institución que deseamos ser.

En este proceso de planificación estamos presentando una nueva **visión** para la ARS SEMMA, con la que iniciamos el mayor de sus desafíos:

“Ser la ARS preferida del sector educativo dominicano”.

Este salto aspiracional inicia con una descripción rigurosa de lo que somos, expresado en la misión:

“Garantizar servicios integrales de salud que mejoren sustancialmente la vida de los maestros, los colaboradores del sistema educativo y sus dependientes en un contexto de confianza, cercanía humana y calidad”.

Como se puede observar, el cumplimiento de esta visión, y de esta misión, compromete a todos los colaboradores de la ARS SEMMA con un servicio de excelencia, enfocado en la satisfacción plena de los usuarios. Si el desafío es grande, grandes son también las voluntades del liderazgo organizacional para hacer realidad esta visión.

Dicho lo anterior, expresamos nuestra esperanza en que la ARS Semma será mucho mejor en los próximos años, lo cual es una buena noticia para el sector magisterial y para sus familias

Con este plan estratégico enviamos una señal a la sociedad: la voluntad de cambiar para el bien de todos.

Dra. Sonia Feliz

Santo Domingo, Rep. Dominicana

Agosto 2021

INTRODUCCIÓN

1. Introducción

La ARS SEMMA está consolidando su visión estratégica del trabajo que realiza, *con, para y por* los afiliados. En esta nueva manera de concebir los servicios prestados, se envía un mensaje contundente:

“Es nuestro mayor interés brindar un servicio extraordinario a los afiliados. Las marcas distintivas de este servicio son: la eficiencia, la calidad y la voluntad profesional de satisfacer las expectativas de la población servida”.

Para lograr este cometido, estaremos transformándonos en una entidad ágil, flexible, proactiva y enfocada en resultados de alto impacto. Nuestra aspiración es que, con este plan, nos convirtiremos en una organización que aprende de sus errores, para no repetirlos, que es financieramente sostenible y que responde con rapidez a los desafíos y requerimientos de sus usuarios.

Los postulados estratégicos desplegados en este documento, descansan sobre una pregunta capital:

¿Están los líderes de la ARS SEMMA concentrando sus esfuerzos en el aprovechamiento de las oportunidades más adecuadas?

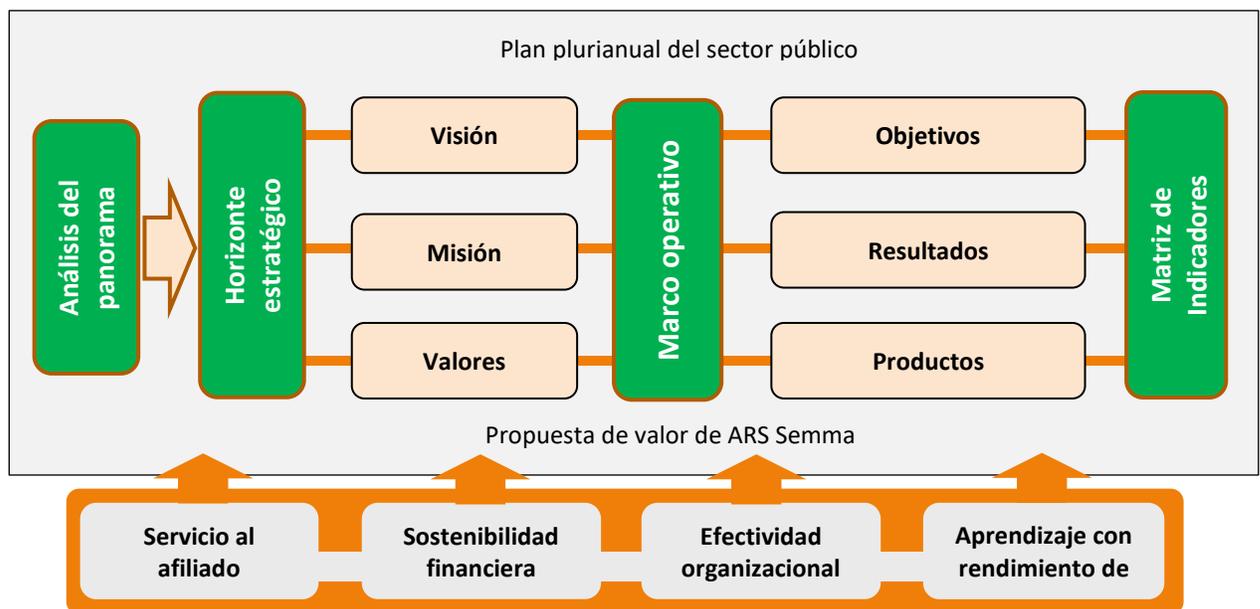
La respuesta positiva a esta pregunta constituye un desafío sin igual para el liderazgo de la institución, puesto que ella redefine el rol de sus principales líderes: pensar, decidir y actuar para el logro de una entidad que se supera a sí misma, en un entorno altamente demandante y complejo. Igualmente, se demanda responder a otras cuatro preguntas derivadas de la primera:

- ¿Están nuestros afiliados **satisfechos** con el servicio prestado?
- ¿Estamos siendo **sostenibles** en términos financieros?
- ¿Estamos siendo lo suficientemente **“buenos”** en la manera en que nos estructuramos, organizamos y afrontamos nuestros compromisos?
- ¿Estamos desarrollando la capacidad de **“aprender a aprender”** a partir de nuestras propias prácticas empresariales?

En síntesis, el contenido de este documento constituye el intento por responder a estas preguntas anteriores en atención a los siguientes momentos:

- *Análisis del panorama*
Consiste en una revisión crítica del entorno, metodológicamente orientado por una herramienta denominada PESTEL, en la que se describen los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan la vida de la ARS SEMMA. A este análisis se le suma una breve descripción del momento actual marcado por una pandemia de alcance global: la Covid-19. El uso del FODA reforzará el conocimiento del entorno de la organización, pero, además, permitirá deducir un grupo de estrategias vitales para el desarrollo institucional.
- *Horizonte estratégico de la ARS SEMMA*
Consiste en una re-visitación de la visión, la misión y los principios corporativos. Se ha agregado también, una promesa de valor.
- *Marco operativo*
Para asegurar que el tránsito de lo estratégico a lo operativo sea significativo, se establece un mecanismo para pasar del pensamiento a las decisiones, y de la decisión a la acción.
- *Marco de indicadores*
Se incluye una matriz que contiene el resumen clave de la planificación, además con los indicadores de lugar, y las conexiones con las políticas públicas.

Gráfico conceptual del plan



Fuente: Elaboración propia, 2021.

ANÁLISIS SITUACIONAL (DIAGNÓSTICO)

2. Análisis Situacional (diagnóstico)

2.1. Antecedentes inmediatos

Antes de la creación del Sistema de Seguridad Social, mediante la Ley 87-01, en Rep. Dominicana existía el Instituto Dominicano de Seguros Sociales, que ofrecía protección a una pequeña proporción de los trabajadores formales (11%) con un catálogo limitado de prestaciones. También existían los seguros privados, llamadas Iguales Médicas, que eran contratadas por las empresas tanto públicas como privadas. Ambas modalidades de aseguramiento tenían un alcance muy limitado en la protección de los asegurados, alrededor del 20% de la población¹.

El 9 de mayo del año 2001 fue promulgada la Ley 87-01. Desde entonces, la sociedad dominicana ha venido dando pasos tratando de establecer unos mecanismos eficientes para asegurar que todos los dominicanos tengan acceso a servicios de salud satisfactorios.

En el año 1985, los dirigentes de la Asociación Dominicana de Profesores (ADP) y las autoridades de la Secretaria de Estado de Educación, acordaron lo que podría ser el SEGURO MÉDICO PARA MAESTROS, con fines de buscar soluciones a la problemática de salud de estos. Más tarde se formó una comisión bi-partita, la cual presenta un proyecto, en donde explicaba en líneas generales las características que describiría y definiría la naciente Institución.

El 12 de febrero del 1985, el presidente de la República, Salvador Jorge Blanco, mediante decreto No.2745 creó el Seguro Médico para Maestros adscrito a la Secretaria de Estado de Educación.

Sus fuentes de financiamiento estaban consignadas cada año en el Presupuesto General de la Nación y los descuentos directos a los maestros/as, o sea, un 75% el Gobierno y un 25% a los maestros/as².

El SEMMA inicia sus servicios a mediados de abril de 1985, al mismo tiempo comienza el proceso de afiliación y la creación de sus estructuras administrativas contratando clínicas y médicos que reunieran las condiciones y la capacidad para brindar un servicio satisfactorio. Este proceso de afiliación se inició con la contratación de 55 clínicas, distribuidas en las tres grandes regiones del país.

¹ Antecedentes del Sistema de Seguridad Social. Recuperado en: SISALRIL <http://www.sisalril.gov.do/index.php/sobre-nosotros/historia>.

² Semma. Nuestra historia. Recuperado en: <https://semma.gob.do/sobre-nosotros/historia/#:~:text=Nuestra%20historia%20se%20inicia%20en,de%20salud%20de%20los%20mismos>.

2.2. Análisis del entorno VICA

Como un subproducto de la modernidad, de la globalización y de los nuevos procesos productivos, la sociedad dominicana se ha acelerado. Esta aceleración, trae consigo nuevos elementos en la configuración del entorno, y que no pueden ser ignorados a la hora de hacer el plan estratégico institucional de una organización. En este sentido cabe un breve análisis del contexto del Semma en función de lo que se ha denominado “entorno VICA. Una herramienta que describe el carácter volátil, incierto, complejo y ambiguo del momento actual.

Aspectos		Descripción	Implicaciones para el Semma
V	Volátil	Los cambios se acentúan y se vuelven más frecuentes.	Acogerse a los cambios constantes implica un costo elevado para la institución. Sobre todo, cuando estos cambios suelen presentarse sin que el cambio posterior haya sido debidamente superado. Es decir, Muchos cambios ocurren por la presión de adoptar nuevas modalidades, sistemas, herramientas tecnológicas y métodos, y no siempre como una consecuencia de la madurez institucional para pasar a otra fase de su desarrollo.
			Sin embargo, una ARS no puede ser indiferente a estos cambios, porque, de ser así, otras ARS adoptarán formas más atractivas para consolidar su relación con los afiliados y expandir la base de sus servicios.
			Algunos de estos cambios pueden ser: la situación social y económica, la forma de prestación de los servicios, la transformación digital, las frecuentes resoluciones de los órganos rectores del Sistema Dominicano de Seguridad Social entre otros.
I	Incierto	La posibilidad de prever el futuro se hace más difícil.	Vivimos en un mundo en donde son más las interrogantes que respuestas por lo que esto genera caos constante ya que desconocemos como pueden resultar las cosas. Esto afecta a la institución porque la toma de decisiones se vuelve más compleja provocando que se desconozcan las posibles soluciones y las repercusiones de estas.
C	Complejo	Las relaciones causas-efectos se rompen a menudo.	Las decisiones que hoy se toman tienen menos garantía de surtir los efectos esperados y, como es el caso nuestro, algunos esfuerzos por ofrecer servicios que otros no ofrecerían, no ha contribuido a un incremento de la cuota de participación en el mercado. Lo que implica un mayor cuidado al tomar decisiones.
A	Ambiguo	Las cosas cambian su sentido y significado rápido.	Los hechos y los fenómenos adquieren diferentes significados, por lo que resulta evidente que, quien mejor pueda interpretar un hecho, es a quien mejor le irá en la comprensión de las consecuencias de este. El ejemplo vigente lo ofrece la Covid-19. Las organizaciones que mejor frente le hicieron, fueron las que mejor entendieron y asumieron el problema.

2.3. Análisis del panorama (PESTEL)

Una revisión del contexto actual de la ARS SEMMA implica, para ser riguroso, identificar un puñado de elementos factibles de ser analizados en relación con su incidencia en los servicios que presta organización. La herramienta que mejor responde a esta necesidad es “PESTEL”, cuyos factores se describen a continuación:

Herramienta	Elementos	Factores
PESTEL	P	Políticos
	E	Económicos
	S	Sociales
	T	Tecnológicos
	E	Ecológicos
	L	Legales
Covialidad		Covi-resiliencia

Luego se analizará la incidencia de cada factor en la organización, atendiendo a tres categorías, según su intensidad: mínimo, moderado o crítico. Estos niveles de incidencia determinarán un tipo de respuesta organizacional que deberá reflejarse en la estrategia.

2.3.1. Factor político

La República Dominicana recién inicia un cambio de gobierno que busca responder a las expectativas de la población. Estas expectativas comprometen a los nuevos gestores políticos, de manera que los funcionarios públicos están llamados a mostrar las capacidades gerenciales suficientes para responder a la sociedad.

En el entorno político actual, no se observan elementos perturbadores que pongan en peligro la gobernabilidad. Vale destacar los hallazgos de la encuesta Latinobarómetro para República Dominicana³, en la que se destaca que: el 65.4 % de la población cree que la Rep. Dominicana es una democracia, lo cual apuntala un clima de convivencia institucional saludable.

Sin embargo, en el imaginario popular existen fuertes expectativas en que la nueva gestión de los asuntos públicos va a responder a sus demandas. La gente espera

³ Latinobarómetro (2019). Cultura política de la democracia en la República Dominicana y en las Américas, 2018/19: Tomándole el pulso a la democracia

soluciones a problemas entre los cuales tienen lugar los temas de la salud y el sistema de seguridad. Esto último afecta a la ARS Semma.

Los cambios de gobierno, los conflictos entre partidos, movimientos políticos, transparencia, solides y madurez del sistema político, nivel de estabilidad del gobierno entre otros, son algunos de los factores que pueden afectar la actividad de la institución en el futuro.

Otro factor político que incide en la ARS Semma es el cambio de directivos en las instituciones con las cuales mantenemos relaciones interinstitucionales o del Ministerio de Educación que es la institución de la cual dependemos.

2.3.2. Factor económico

A juzgar por los indicadores macroeconómicos, la República Dominicana es estable, y la principal bandera de esta estabilidad es el crecimiento. No obstante, la calidad del **crecimiento** es cuestionable por no ser inclusivo ni sostenible, aparte de que la economía es vulnerable a fenómenos naturales tales como huracanes y terremotos potenciales.

Este panorama de bienestar económico ha cambiado radicalmente con la irrupción de la Covid-19 en la República Dominicana, donde el impacto de la pandemia se sitúa en los términos siguientes:

- El sector de las micro, pequeñas y medianas empresas está siendo sacudido por la crisis derivada de la Covid-19, lo cual constituye un golpe de magnitud considerable a la economía. Esto así porque las Mipymes representan el 54.4 % de la población ocupada, concentrándose en los sectores más vulnerables y en condiciones de informalidad laboral, por lo que enfrentan limitaciones para adaptarse a los desafíos que impone la crisis.
- Solo el 1 % de empresas Mipymes comunicaron que operan con normalidad, siendo las empresas a cargo de mujeres las que presentan un mayor porcentaje de cese de operación total, con un 10 % por encima de lo reportado por los hombres (44 % mujeres, 34 % hombres). Según el estudio de la Universidad INTEC. En este mismo estudio, se destaca que más de la mitad de las MIPYMES que cerraron por la pandemia no volverán a abrir.
- El Estado dominicano ha elaborado una iniciativa de apoyo a las empresas como forma de hacer frente a la crisis derivada de la covid-19. Estas medidas ayudaron a mitigar los efectos del problema, pero no aportan la solución deseada, debido

a la magnitud del problema. La Cámara de Comercio y Producción Santo Domingo asume que el 55 % de los empresarios inscribió total o parcialmente en el programa FASE a sus colaboradores.

- El 56 % de las empresas proyectan que su principal necesidad para reactivar sus operaciones es obtener financiamiento a través de préstamos.
- La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) sostiene que la presencia del Covid-19 en el país ha elevado el desempleo abierto de 5.7 % a 9.5 %, lo que ha afectado significativamente al empleo formal⁴.
- Contrario a predicciones relacionadas con el comportamiento de la economía durante la pandemia, las remesas no disminuyeron, sino que aumentaron, para un total de 737.9 millones de dólares en el mes de junio, un incremento del 25.7 % con respecto al mismo mes del pasado año, informó este martes el Banco Central de la República Dominicana⁵.
- Los sectores de la economía más afectados fueron: hoteles, bares y restaurantes (-43.3 %), construcción (-19.5 %), explotación de minas y canteras (-15.6 %), otras actividades de servicios (-12.1 %), transporte y almacenamiento (-10.8 %), zonas francas (-9.6 %), manufactura local (-5.5 %), enseñanza (-3.6 %) y comercio (-3.1 %).

Variable de la competitividad

En el informe *Doing Business 2019 Training for Reform*⁶ a República Dominicana no le fue tan bien. El informe coloca al país en el puesto 102 con una puntuación de 60.57, lo que indica que cayó tres escalones desde el informe de 2018, que le otorgaba el lugar 99, con una puntuación de 60.93. Mientras tanto, los organismos financieros nacionales e internacionales afirman que la tasa de pobreza disminuyó de 30.8 % en 2015 a 28.9 % 2016.

⁴ "Incidencia del Covid-19 en el Empleo de República Dominicana – septiembre 2020", coordinado por el profesor Juan del Rosario Santana, director del Instituto de Investigación Socioeconómica (INISE).

⁵ Estados Unidos, España e Italia constituyen fuentes importantes de remesas para la Rep. Dominicana. Al ser estos tres países los más golpeados al principio de la Covid-19, se creyó que, junto al turismo, caería también.

⁶ Véase: *Doing Business 2019 Training for Reform*.

El fenómeno de la pobreza es harto complejo y no se puede describir mediante un método centrado únicamente en los ingresos. En este sentido cobra importancia la medición multidimensional de la pobreza, la cual coloca el énfasis en la capacidad de agencia de los individuos en un contexto generador de oportunidades (políticas públicas bien aplicadas, por ejemplo). Sin embargo, a pesar de su desconfianza institucional, los dominicanos están confiados en que su situación económica será mejor en el futuro.

El Bando Mundial ha declarado que los tres complementos básicos del desarrollo económico son: un **clima de negocios propicio**, un **capital humano sólido** y la **buena gobernanza**. Además de estos tres elementos, se agrega como tema transversal el cierre de la brecha digital, esto es: acceso fácil y económico al ciber mundo⁷. Es indudable que la salud de la población juega un papel importante en la constitución de un capital humano sólido.

La ARS Semma invierte cuantiosos recursos en la prestación de un servicio que genera un desbalance financiero negativo entre lo invertido frente percibido. En este sentido, la situación puede desembocar a un momento de inestabilidad financiera, lo cual debe evitarse a toda costa. En efecto, entre 2019 y 2020, la organización tuvo un déficit aproximadamente 900 millones de pesos. Siendo el grupo poblacional correspondiente a profesores y empleados del Ministerio de Educación la base de afiliados de la ARS, es de esperarse que una buena economía significa una mejora en la vida de los afiliados. Lo opuesto también es factible: un deterioro notable en la economía genera un deterioro en la vida de nuestros afiliados.

2.3.3. Social

Además de los elementos característicos del análisis social (educación, salud, seguridad ciudadana, etc.), en la sociedad dominicana se han amplificado otras realidades que vienen a agregar complejidad a la situación social tales como la educación ciudadana y el comportamiento distorsionado de la ciudadanía frente a problemas comunes, entre los que cabe citar la ausencia de civismo y compromiso con la buena convivencia social.

Sin embargo, el nivel de sensibilidad sería medio debido a que, a pesar de que nuestro target va dirigido al personal docente, administrativos y sus dependientes, el nivel de educación del titular es profesional, sin importar las modas, patrón de compra, creencias, religiones entre otros; el usuario como parte del cambio en hábitos de consumo podría cambiar a otra ARS y

⁷ Banco Mundial. Informe de desarrollo mundial 2016: Dividendos digitales.

eso si afectará a la institución, como también que un afiliado fallezca o se vaya a otro país a vivir.

De igual forma, el perfil epidemiológico de los afiliados determinado por el tipo de labores realizadas en los cuales se enfatizan enfermedades auditivas y de la voz, así como otras enfermedades ocupacionales derivadas de las largas horas que los maestros pasan de pie. Asimismo, el perfil epidemiológico se ve afectado por la zona geográfica en la cual reside el afiliado.

Otro factor social, es la inducción a la demanda por parte de ciertos profesionales de la salud que podrían aumentar el gasto en salud realizando diagnósticos y procedimientos de manera indiscriminada.

Las huelgas son otro elemento social que incide en la ARS Semma, de manera que los prestadores de servicios de salud pueden paralizar el trabajo de cara a los afiliados.

2.3.4. Factor tecnológico

Se asume que la tecnología forma parte común en la cultura de la sociedad, dado su efecto multiplicador en la expansión de su base productiva. La tecnología permite potenciar el trabajo humano, los recursos naturales y el capital. El país no es la excepción a esta forma de razonar.

La incorporación de la tecnología en el manejo de grandes datos, sistematización de los servicios y transformación digital, es ya parte inseparable de una gestión efectiva. En la República Dominicana, la tecnología puede ser de gran utilidad en el sector salud, porque, además de agregar efectividad, reduce riesgos.

El tema de la tecnología no puede ser indiferente a la ARS Semma porque la institución está llamada a innovar permanentemente. Una organización que se mantenga al margen de los procesos tecnológicos estaría afectando su capacidad productiva, no podrían optimizar los procesos y la cercanía amigable con los afiliados será algo más que imposible, dada la gran cantidad de usuarios y de demandas.

Igualmente, incorporación de tecnologías constituye un aliado para la gestión empresarial hoy día, y para la toma de decisiones basadas en correlación de grandes datos. La simplificación y automatización de los procesos contribuye a la reducción de costos operativos e incrementa la calidad del servicio brindado, al evitar pérdida de tiempo y ocurrencia de errores.

El gran peligro consiste en que, a medida que la tecnología avanza, se pierda la capacidad de ser competitivo, con lo cual se disminuye la cuota de mercado. Abrazar la tecnología no es una opción entonces.

2.3.5. Factor ecológico – medioambiental

El ecologista Nelson Reyes Estrada, de la Sociedad Ecológica del Cibao, ha enumerado algunos de los problemas que amenazan el equilibrio medioambiental del país.

Gestión de desechos sólidos. Entre los factores que intervienen en esta situación se encuentra el vertido de desechos sólidos. Los ayuntamientos carecen de una logística efectiva que asegure el servicio. Tampoco se observa una cultura de cuidado de los entornos públicos por parte de la ciudadanía.

Desforestación. La carencia de una visión ecológica hace de la tala indiscriminada de árboles un problema de proporciones graves para la prevención efectiva de inundaciones y coloca al país en una posición de debilidad para hacer aportes significativos en la lucha contra el calentamiento global.

Además del valor netamente ecológico de la reforestación, hoy se considera que, en los espacios urbanos, los árboles constituyen un factor de salud pública, y que, por lo tanto, deben ser parte de la planificación pública⁸.

Minería. El cuarto problema ambiental se expresa en la industria minera extractiva cuando se utilizan métodos no sostenibles. Es preciso tomar conciencia de que la minería no solo genera riquezas económicas, sino que también empobrece los entornos en los que opera en el plano de la salud y de la ecología.

Educación ambiental. La falta de conciencia ecológica agrava el problema del medio ambiente. Se precisa que la educación ambiental entre en el currículo del sistema educativo, de manera que, a futuro, la sociedad esté más concientizada sobre los problemas ecológicos. Sabiendo que la República Dominicana está atravesada por fenómenos climáticos, los cuales pueden recrudecerse con el cambio climático.

⁸ Las ciudades deben pensar los árboles como una infraestructura de salud pública. Recuperado en: <https://ecoinventos.com/ciudades-deben-pensar-arboles-como-infraestructura-de-salud-publica/>

2.3.6. Factor legal

Para el caso de la ARS, la República Dominicana cuenta con un marco legal que establece los mecanismos para el funcionamiento de las aseguradoras de riesgos de salud. Por su parte, ARS Semma tiene un sistema de normas y procedimientos apegados a los organismos de regulación del Estado.

Los servicios mismos de la institución se ofrecen bajo criterios legales estrictos. Sin embargo, existen normas legales que, de cumplirse, ampliarían la base de usuarios de los servicios del Semma. Es preciso hacer incidencia para su cumplimiento, sobre todo en el caso de los nuevos contratados por el Ministerio de Educación que, debiendo pasar automáticamente a formar parte del Semma, se encuentran en otras aseguradoras.

Las multas por no cumplir las leyes pueden generar millones de pesos lo que pueden convertirse en una importante pérdida en caso de que la institución que no esté al día en cumplimiento normativo.

Por la naturaleza de la institución esta tiene aspectos legales determinantes que le afectan, uno de ellos es que mediante alguna normativa se cree un seguro universal, la realización de reformas a la Ley No.87-01 que impliquen la desaparición de la institución o que sea adsorbida por otra más grande.

La aplicación del Art. 31 de la Ley No. 87-01 que ordena la afiliación de todos los empleados del Ministerio de Educación a la ARS SEMMA, es un aspecto legal favorable que puede afectar a la institución incrementando la cartera de afiliados en más de un 100%.

2.3.7. Resumen de sensibilidad PESTEL

Tabla # 4: sensibilidad de ARS Semma a los factores del entorno

Factores	Sensibilidad			Observación
	Mínimo	Moderado	Crítico	
Políticos			✓	Al ser una entidad pública, la ARS Semma es sensible a disposiciones políticas que afectan su desenvolvimiento, lo cual incluye la manifestación de conflictos por el lado sindical.
Económicos			✓	La existencia de un balance financiero negativo obliga a considerar formas creativas de incidencia para hacer cumplir las normativas que favorecen la ampliación de la base de afiliados.
Sociales	✓			No se observan situaciones en el entorno social que puedan poner en riesgo las operaciones del Semma.
Tecnológicos			✓	Sensibilidad alta. Temas como la transformación digital, y el uso de tecnología que faciliten el desempeño, serán decisivas para la efectividad organizacional en favor de los afiliados.
Ecológicos	✓			Todavía no se vislumbran señales alarmantes que afecten el desenvolvimiento de la entidad, sin embargo, los temas relacionados con el cambio climático, deben llamar a la atención.
Legales		✓		Los temas regulatorios están debidamente establecidos, aun cuando sean sujeto de mejoras, y de presión para asegurar su debido cumplimiento en favor de la entidad.

Fuente: Elaboración propia, 2021

2.4. Análisis FODA

2.4.1. Paso 1: Descripción resumida de elementos

Entorno interno	FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas tecnológicos de desarrollo interno.• Planes alternativos de salud competitivos y sostenibles.• Contar con PSS propias.• Ser una ARS de autogestión institucional adscrita al MINERD y un instituto desconcentrado de este.• Tener los afiliados del principal gremio del país, con representación en el Consejo de directores para la toma de decisiones.
	DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Falta de políticas proactivas de comunicación a los usuarios internos y externos• Alta siniestralidad de la cartera de afiliados.• Débil credibilidad y confianza de los prestadores y los afiliados.• Limitado sistema de control en la calidad de los servicios.• Falta de identificación institucional por parte de los empleados y alta rotación del personal calificado.• Retrasos en los pagos a los prestadores.• Limitación en la infraestructura institucional.• La insostenibilidad financiera de los hospitales propios.
Entorno externo	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Soporte potencial del 100% de los empleados del MINERD• Aumento de la Cápita por afiliado.• Aumento de la percepción positiva de la imagen institucional.• Aportes de recursos por parte del MINERD.• Alianzas estratégicas para el logro de los objetivos.• Implementación de nuevos sistemas tecnológicos que permitan mayor productividad.• Innovación en los planes y servicios.
	AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none">• Falta de aplicación del Art. 31 de la Ley No.87-01 para afiliación automática.• Migración de los afiliados a otras ARS por posicionamiento de la competencia en el mercado y/o por competencia desleal.• Potencial de fraude por parte de los Prestadores de Servicios de Salud y de los afiliados.• Disposiciones legales de ingresar afiliados con muy alta siniestralidad y modificaciones de cobertura y planes sin ajuste de cápita por parte de los órganos rectores.• Cambios de gestiones políticas, alta vulnerabilidad y volatilidad de la economía que afecta la asignación de los recursos.• Perfil epidemiológico de la población afiliada y uso indiscriminado de los servicios.• Presiones de las sociedades médicas especializadas para aumento de tarifa y suspensión de los servicios.

2.4.2. Paso 2: Definición de estrategias

Ideas fuerzas Análisis FODA enfocado en estrategias		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"> Existe un soporte potencial de crecimiento dado por el 100 % de los empleados del MINERD (nicho). 	<ul style="list-style-type: none"> La no aplicación del art. 31 de la Ley No.87-01 para la afiliación automática, más la disposiciones legales para el ingreso de afiliados con alta siniestralidad, junto con la alta rotación de personal especializado por razones políticas.
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de planes alternativos de salud competitivos y sostenibles. Ser una ARS de autogestión institucional adscrita al MINERD, con acceso al 100 % de los afiliados del principal gremio del país, y tener. 	ESTRATEGIA OFENSIVA:	ESTRATEGIA DEFENSIVA:
	<p>Incidir en el cumplimiento de las disposiciones legales que favorecen a la institución, como forma de posicionarnos como una ARS de referencia en el entorno nacional.</p>	<p>Utilizar las <i>fortalezas</i> de la entidad para prever, responder y mitigar exitosamente las <i>amenazas</i> provenientes del entorno, externo, incluyendo las situaciones derivadas del no ingreso automático de nuevos contratados por el MinerD.</p>	
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Balance financiero desfavorable que pone en juego la sostenibilidad institucional, acompañado de una alta siniestralidad en la cartera. 	ESTRATEGIA ADAPTATIVA:	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA:
		<p>Identificar e implementar decisiones que faciliten alcanzar un equilibrio financiero, tomando como soporte el potencial de crecimiento disponible en la base poblacional del MinerD.</p>	<p>Crear las condiciones de posibilidad para evitar que el incumplimiento del ingreso automático, la alta siniestralidad y el desequilibrio financiero, deriven en una parálisis de la institución, mediante un plan de acciones agresivas de mitigación y compromiso del liderazgo organizacional.</p>

Fuente: elaboración propia, 2021

Estas cuatro estrategias deberán ser integradas como forma transversal de desempeño organizacional. En su implementación tiene incidencia directa el liderazgo completo de la organización. Las estrategias focales en las que deben invertirse energía y recursos, son las ofensivas (capacidad de pensar, decidir y actuar con rapidez y asertividad), y la defensiva (capacidad de resistir y minimizar exitosamente los efectos adversos del entorno).

2.4.3. Paso 3: Cruce de variables pertinentes

En este abordaje (cruce de variables), se definen las potencialidades, las limitaciones, los riesgos y los desafíos del Semma para los próximos 4 años de gestión, bajo el siguiente esquema.



Cuadro priorizado del cruce de variables aplicado a ARS SEMMA

	Fortalezas	+	Oportunidades	=	Potencialidades
	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de planes alternativos de salud competitivos y sostenibles. Ser una ARS de autogestión institucional adscrita al MINERD, con acceso al 100 % de los afiliados del principal gremio del país. 	+	<ul style="list-style-type: none"> Existe un soporte potencial de crecimiento dado por el 100 % de los empleados del MINERD (nicho). 	=	<p>Contar con una plataforma de expansión y crecimiento de la cartera de afiliado completamente a disposición, en espera de las decisiones apropiadas.</p>
	Debilidades	+	Amenazas	=	Limitaciones
	<ul style="list-style-type: none"> Balance financiero desfavorable que pone en juego la sostenibilidad institucional, acompañado de una alta siniestralidad en la cartera. 	+	<ul style="list-style-type: none"> La no aplicación del art. 31 de la Ley No.87-01 para la afiliación automática, más la disposiciones legales para el ingreso de afiliados con alta siniestralidad, junto con la alta rotación de personal especializado por razones políticas. 	=	<p>Dificultades coyunturales que limitan la competitividad de la organización, e impiden la prestación de un servicio a la altura de la demanda del entorno.</p>
Ámbito de acción del Semma	Fortalezas	+	Amenazas	=	Riesgos
	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de planes alternativos de salud competitivos y sostenibles. Ser una ARS de autogestión institucional adscrita al MINERD, con acceso al 100 % de los afiliados del principal gremio del país, y tener. 	+	<p>La no aplicación del art. 31 de la Ley No.87-01 para la afiliación automática, más la disposiciones legales para el ingreso de afiliados con alta siniestralidad, junto con la alta rotación de personal especializado por razones políticas.</p>	=	<p>Incapacidad para cumplir las expectativas generales de los afiliados, generando insatisfacción e inconformidad con la entidad.</p>
	Debilidades	+	Oportunidades	=	Desafíos
	<ul style="list-style-type: none"> Balance financiero desfavorable que pone en juego la sostenibilidad institucional, acompañado de una alta siniestralidad en la cartera. 	+	<ul style="list-style-type: none"> Existe un soporte potencial de crecimiento dado por el 100 % de los empleados del MINERD (nicho). 	=	<p>Aprovechar la base de expansión de la cartera como mecanismo central de superación de debilidades.</p>

Fuente: creación propia a partir de formato de la Mepyd

2.5. La covialidad y su impacto

No es posible, para una organización como ARS Semma, actuar al margen del panorama actual, marcado por lo que ya se conoce como covialidad. La covialidad constituye una manera propia de pensar, decidir y actuar, condicionado por la presencia de la Covid-19 en todos los ámbitos del contexto en el que se desenvuelven las operaciones de la entidad.

El sector “seguro” es afectado por la pandemia, en varios aspectos, siendo el primero de ellos el relacionado con el desempeño del personal. Ante esta situación, la empresa ha tenido que tomar medidas radicales para asegurar la higiene laboral y el desenvolvimiento de las operaciones sin poner en riesgo a los actores involucrados. El segundo aspecto para considerar es el relacionado con el servicio, puesto que la demanda por servicio relacionados con la pandemia, se vuelve un tema sensible de atención.

Al no poder laborar a plena capacidad, la institución se ha visto forzada en el aspecto producción, limitando el desempeño en áreas claves, lo cual afecta a las finanzas del organismo. La covid-19 coloca a la ARS Semma como entidad sensible con los temas derivados del coronavirus, tanto en lo relacionado con la seguridad del personal, como en el compromiso institucional de generar un servicio que alcance a toda la ciudadanía, contribuyendo a la no proliferación del virus y a la transición a un momento en el que la crisis sea superada por completo.

La institución está llamada a ser responsable con su personal, y al mismo tiempo, establecer los mecanismos que aseguren un desenvolvimiento seguro en las instalaciones y en aquellas operaciones en que su personal se vea en riesgo.

Se sostiene la tesis de que, quienes mejor puedan leer, entender e interpretar el fenómeno de la covialidad, son los que podrán prepararse mejor para lidiar con sus efectos. En ese sentido se proponen 4 propiedades a comprender:

- ***La Covid-19 no es solo un problema sanitario.***

Habiendo surgido como un problema eminentemente sanitario, la covid-19 evolucionó rápidamente hasta convertirse en un problema social, político, económico, geoestratégico, científico y, como si se tratara de una característica más, de salud. Es decir, pensar la Covid-19 solo en términos sanitarios constituye un craso error con consecuencias lamentables. Se sustenta la hipótesis de que, el coronavirus ha dejado de ser un problema de salud, para transformarse en un fenómeno político, social, económico, y lo que es peor, de confrontación geopolítica⁹.

⁹ Pineda, F.A. (2020). Coronavirus: entre los hechos, la ideología y la biopolítica. Recuperado en: <https://perspectivagerencial.com/coronavirus-entre-los-hechos-la-ideologia-y-la-biopolitica/>

- ***La Covid-19 ha acelerado la historia.***

Este fenómeno ha acelerado el sentido del tiempo y de la historia, sobre todo, en el ámbito empresarial. En efecto, las empresas han adelantado procesos de transformación digital, y han abrazado estrategias de teletrabajo, que antes solo contemplaban para el largo plazo. Todo ha ocurrido demasiado rápido. Los pronósticos, las perspectivas y los planes organizacionales fueron “brutalmente afectados”, obligando a tomar decisiones propias de momentos de crisis extrema. Otra forma de ver esta aceleración es en la carrera por la vacuna, con la cantidad de recursos que se le están destinando y la posibilidad de saltarse algunas etapas de prueba para hacerla más expedita¹⁰. Las decisiones que tardaban años en tomarse, ahora se toman en cuestión de días, reduciendo los plazos normales establecidos para el cumplimiento de los procesos.

- ***La Covid-19 ha confirmado el aplanamiento del mundo.***

El mundo se ha encogido, se ha aplanado, en el sentido de que las interconexiones actuales permiten flujos simultáneos que antes solo ocurrían por necesidad, mientras que hoy ocurren por obligación. Se puede participar en una reunión simultánea entre 5 países, como si los participantes estuvieran en un mismo salón de reuniones, reduciendo viajes aéreos y terrestres. Esta posibilidad ocupará un lugar común en la vida organizacional. Se confirma el rompimiento de las distancias anunciado por los promotores de la internet. El concepto de un mundo plano está relacionado con el de una inmensa plataforma, sobre la que todas las personas del mundo se pueden comunicar fácilmente entre ellas, se organizan para colaborar con gentes diversas, de diversos saberes y diversos intereses, se vinculan y se hacen interdependientes por medio del software que comunica aplicaciones con aplicaciones¹¹. ARS SEMMA no puede ser ajena a esta realidad.

- ***La Covid-19 es un efecto, no una causa.***

Contrario a lo que el sentido común permite apreciar, esta pandemia no es un fenómeno originario, primigenio. No es causa sino un efecto de una crisis mayor: la ceguera frente a la condición humana, frente a la vulnerabilidad humana. La Covid-19 es la consecuencia de una sociedad que invierte más en las cosas que en las personas.

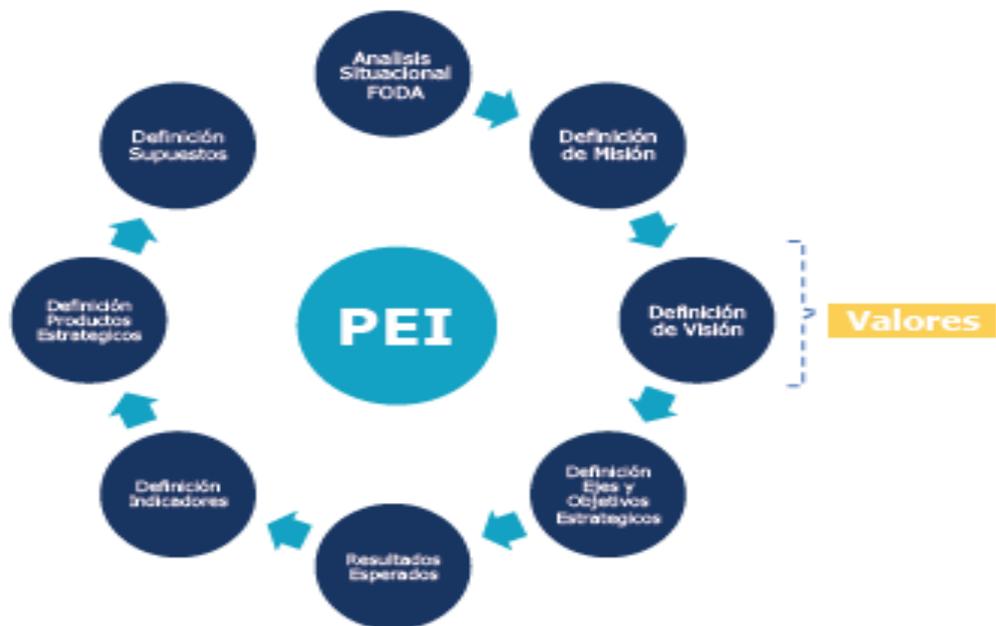
¹⁰ Pérez Salazar, J.C. (22 abril 2020). Coronavirus: ¿qué significa que "la Historia se esté acelerando" por la crisis provocada por la pandemia? Recuperado en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52314527>

¹¹ **Tomas L. Friedman**. Periodista editorialista de *The New York Times*. Autor del libro *The World is Flat*, número uno en ventas en los Estados Unidos.

Esta crisis no es otra que la fundación de una sociedad sobre cimientos errados. El filósofo francés Jean -Luc Nancy sostiene, y razones no faltan: **“No hay que equivocarse: el coronavirus pone en duda toda nuestra civilización.** El problema entonces está vinculado con el concepto de vida en sociedad que estamos defendiendo, y sobre los valores que pregonamos. El liderazgo clave del Semma, en tanto que organización con vocación de servicio, debe estar atento al hecho de que la población que la población de afiliados con los que debe interactuar es del orden de los 31,000 colaboradores, los cuales deben ser educados en nuevas formas de interacción social, nuevos mecanismos de seguridad laboral y familiar.

Algunas voces sugieren que virus peores pueden llegar. Y que, por el lado del cambio climático, por ejemplo, la humanidad enfrentará desafíos nunca conocidos. De manera que la crisis actual del coronavirus es la manifestación de otra crisis, vinculada a la manera en que hemos decidido configurar nuestra relación con la sociedad y con la naturaleza.

Mapa gráfico de contenido.



Fuente: Mepyd. 2019

HORIZONTE Y MAPA ESTRATÉGICO

3. Horizonte y Mapa estratégico

3.1 Horizonte estratégico: visión, misión, principios corporativos

3.1.1. Declaración de visión

“Ser la ARS preferida del sector educativo dominicano”.

3.1.2. Declaración de la misión

“Garantizar servicios integrales de salud que mejoren sustancialmente la vida de los maestros, los colaboradores del Sistema Educativo y sus dependientes en un contexto de confianza, cercanía humana y calidad”.

3.1.3. Principios Corporativos (Valores)

Los valores son declaraciones de principios. En tal sentido, la el Semma estará asumiendo un cuerpo de 5 principios corporativos que servirá de fundamento filosófico para sustentar su pensamiento, sus decisiones y sus acciones.

Se busca que, en lo adelante, estos principios sean parte de un todo, de modo que su denominación misma refleje el número “5” como parte del nombre:

“Los 5 valores ARS Semma”.

1. Transparencia.
2. Integralidad.
3. Equidad.
4. Responsabilidad-
5. Solidaridad.

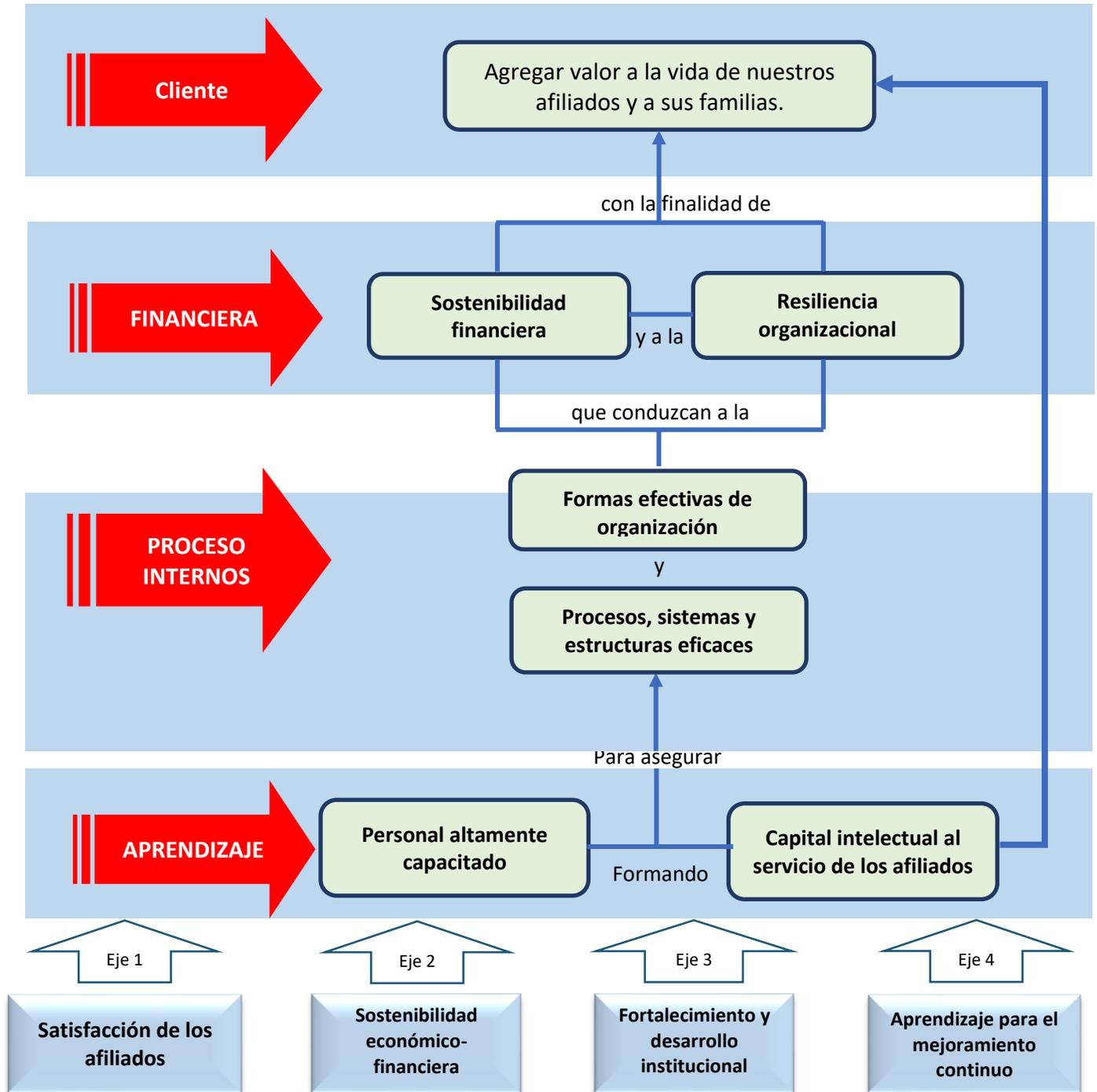
3.1.4. Nuestra promesa de valor

Nuestra promesa de valor es el latido filosófico del Semma. Es esa parte que conecta lo que pensamos con lo que sentimos en la organización.

“En ARS Semma estamos comprometidos con el desarrollo de una ARS creadora de valor para cada uno de sus afiliados, de tal manera que cada uno de nuestros servicios sea una contribución al bienestar integral de la población afiliada.”.

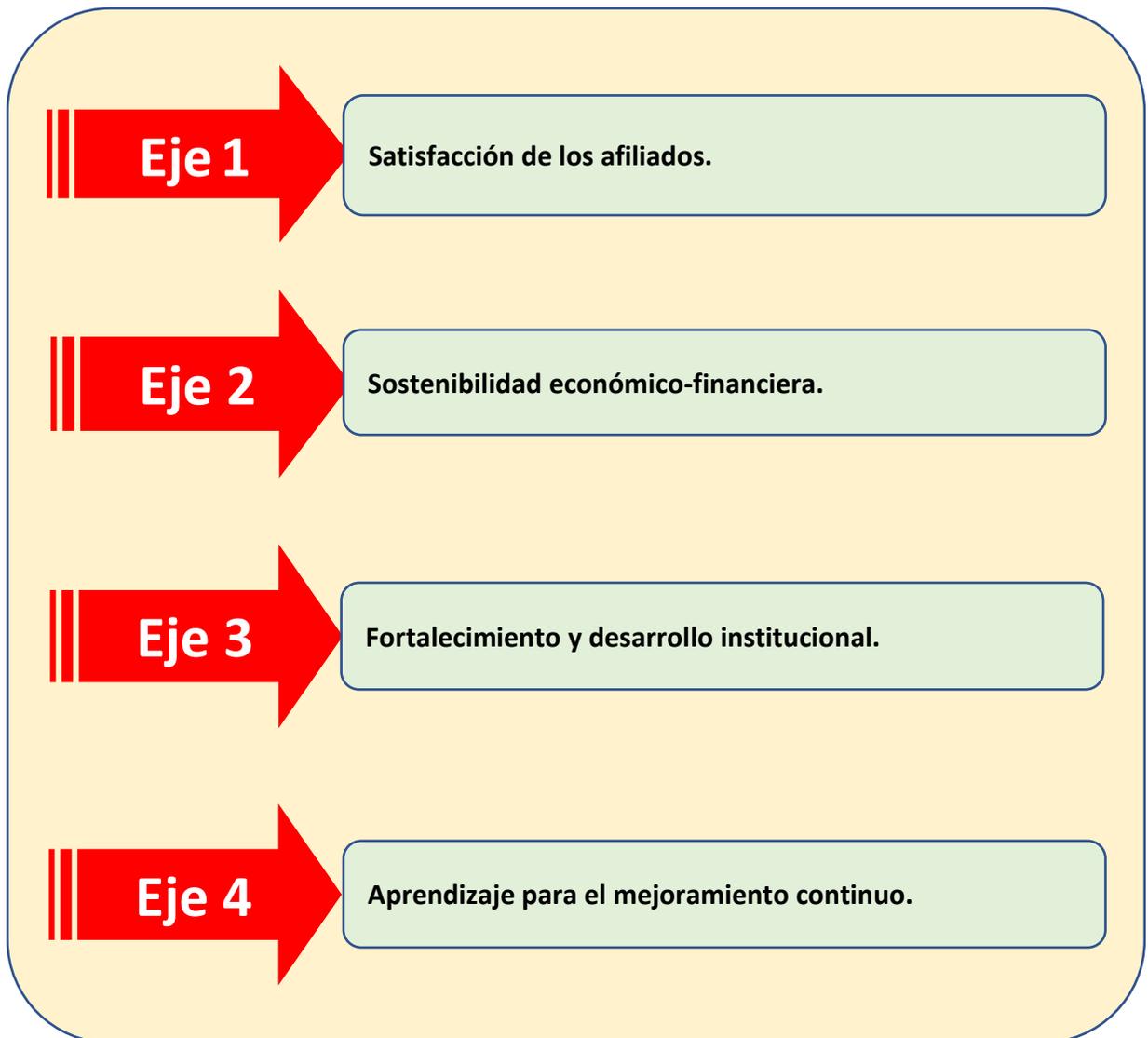
3.2. Mapa estratégico de la ARS Semma

3.2.1. Mapa de la estrategia



3.2.2. Ejes estratégicos centrales

Los ejes estratégicos del Semma están plenamente alineados con las cuatro perspectivas clásicas de Norton y Kaplan: Clientes, finanzas, procesos internos y aprendizaje. Sin embargo, se destaca que estos ejes están en completa simetría con el estado actual de la ARS Semma. Esta correspondencia permite orientar el surgimiento primero, e implementación después, de los objetivos estratégicos.



CADENA DE VALOR

4. Cadena de valor

Existe un consenso entre los líderes de la organización en el sentido de orientar la estrategia hacia el restablecimiento de la confianza entre las partes servidas y atendidas por el Semma. Se estima que, para lograrlo, la institución debe concebirse a sí misma como una entidad enfocada en resultados.

Siendo de esta manera, se precisa establecer una intencionalidad estratégica lógica que demuestre cómo se van a transformar los insumos y recursos disponibles en resultados que impacten la vida del sector magisterial y su familia.

Esta lógica asume una relación desencadenante que va, desde los **recursos**, trabajados en los planes operativos, para ser transformados en **productos**, entre los cuales se cita como principal el **seguro de salud**.

Gráfica 1:

Esquema de la cadena de valor de la ARS Semma en 4 variables: recursos, productos, resultado e impacto.



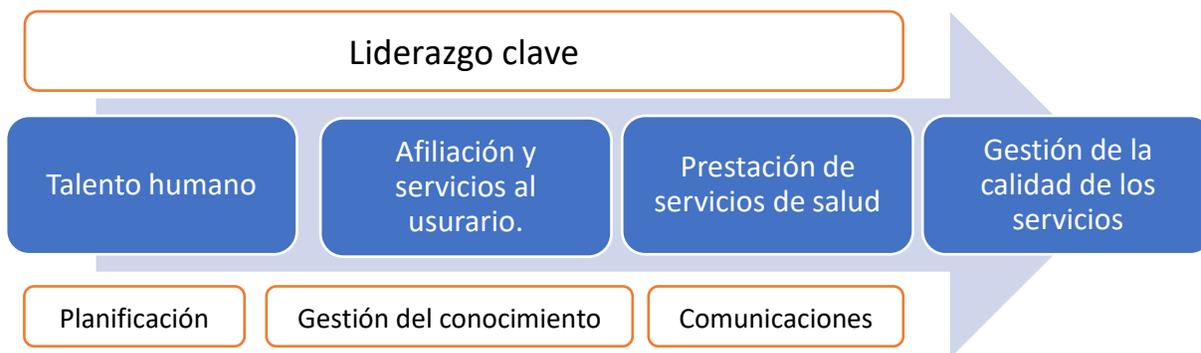
Fuente: elaboración propia

La cadena de valor define el proceso en el que, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles, los gestores de la entidad procesan productos y servicios que satisfagan la demanda de los usuarios. El modelo de servicio del Semma apunta hacia la sostenibilidad financiera, y para ello se estará centrando en prestar un servicio de calidad a la población, de manera tal que la facturación pueda ser incrementada. El efecto consiguiente implica mejora sustancial del servicio y un considerable impacto en la vida del afiliado: mejoramiento de su calidad de vida.



En el campo de los procesos esta cadena se traduce como:

1. Entrada de afiliados
2. Servicios a los afiliados
3. Gestión de servicios de salud

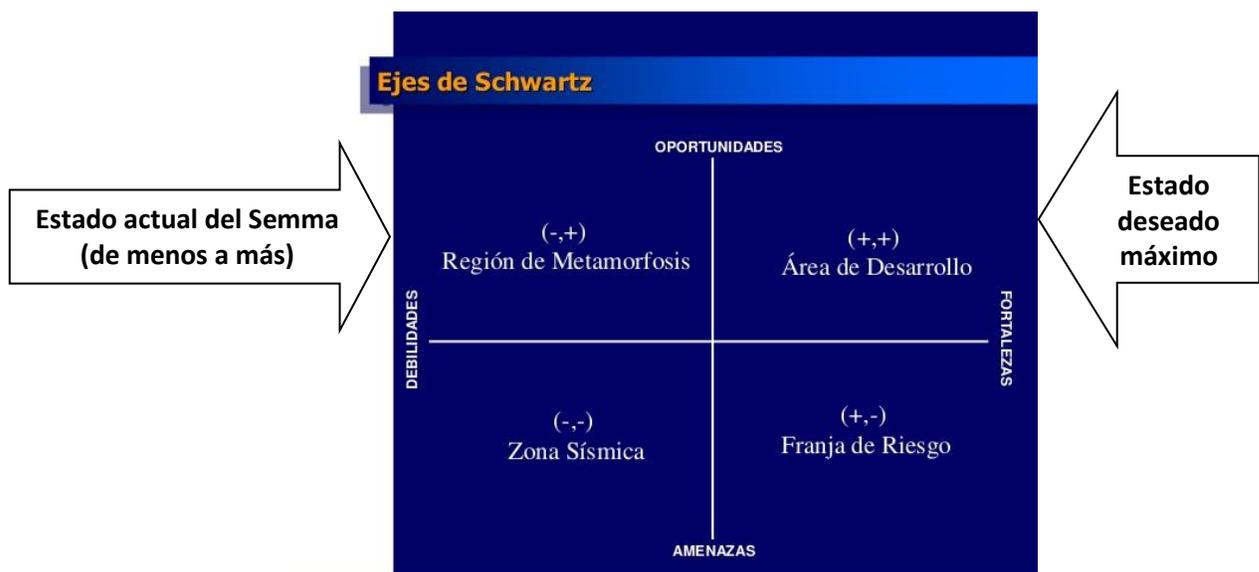


- Para que estos procesos fluyan, la entidad contará con un liderazgo atento a los elementos claves de la estrategia: visión, misión, valores y objetivos estratégicos.
- Igualmente se alinearán todas las unidades en función de un solo propósito: prestación de un servicio de calidad para el incremento de la calidad de vida de los afiliados:
- En esta dinámica entran, como agentes catalizadores, la gestión del personal, afiliación y servicios al usuario, la prestación de los servicios de salud y la gestión de la calidad de los servicios.
- Como soporte estratégico se tiene: la planificación, la gestión del conocimiento y las comunicaciones.

TEORÍA DEL CAMBIO DE ARS SEMMA

5. Teoría de cambio y marco aspiracional

Cuando se analiza detenidamente el resultado general del análisis FODA, se puede llegar a la tesis de que la ARS Semma se encuentra en lo que Schwartz denomina “región de metamorfosis.” Se trata de una zona que se plantean las condiciones de posibilidad ideales para el desarrollo de una institución, porque es donde, a pesar de la presencia de debilidades, se presentan también oportunidades que, de ser aprovechadas, podrían llevar al estado deseado más valorado en una organización de su tipo: el área de desarrollo.



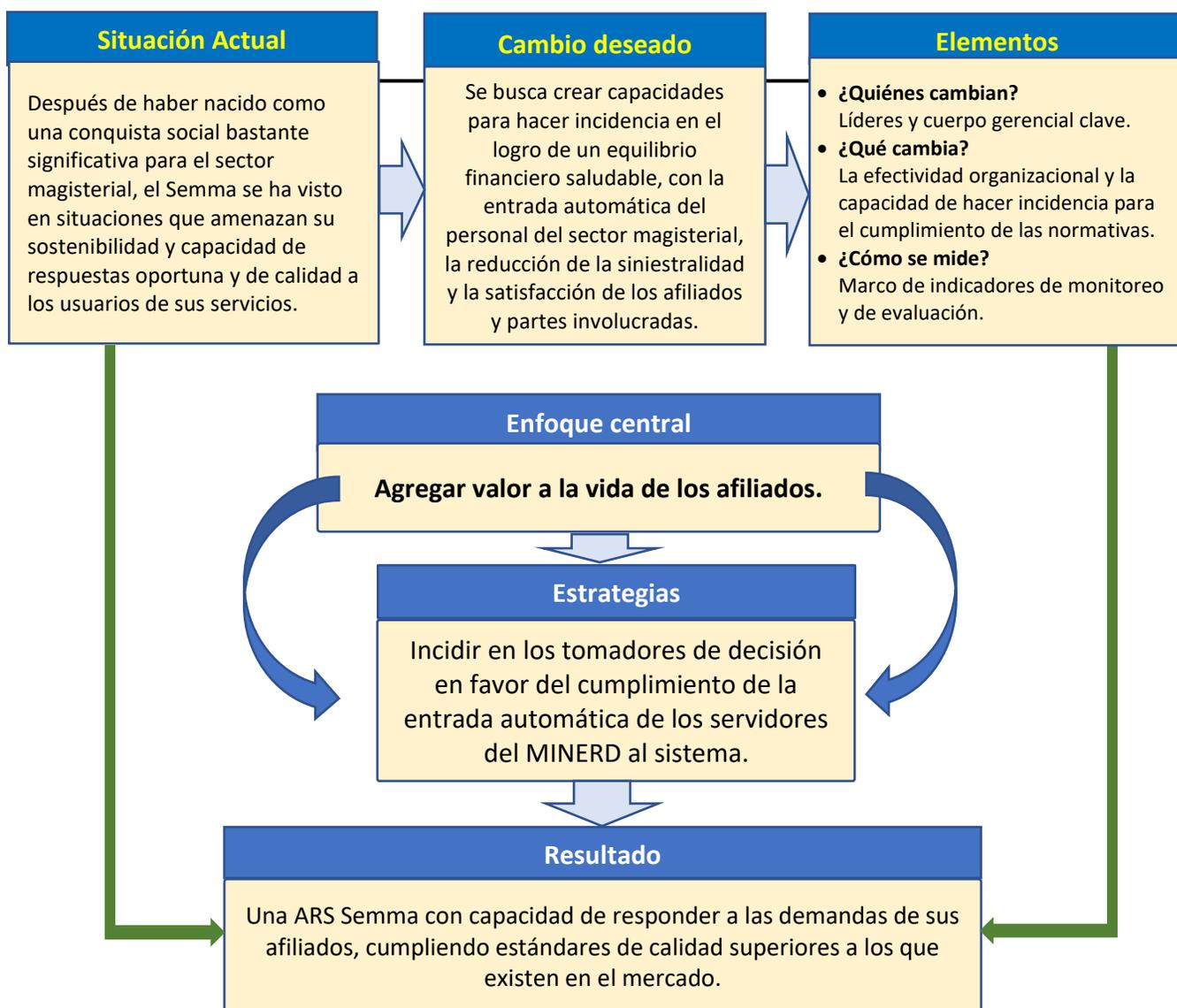
Encontrarse en una región de metamorfosis (existen debilidades, pero también oportunidades) implica un esfuerzo similar al de estar en una franja de riesgo, en donde, aunque se destacan las fortalezas institucionales, se plantean amenazas que limitan la potencialización de dichas fortalezas.

Desde este punto de vista, nuestra teoría de cambio para la ARS Semma inicia con la afirmación de que...

“Si la organización reduce significativamente el peso de sus debilidades, estará en condición de aprovechar las oportunidades presentes en el entorno, comenzando con la inclusión automática de la masa poblacional del Ministerio de Educación”.

La teoría de cambio es la manera en que los líderes del Semma conciben la transformación que debe operarse en la organización para que sus objetivos institucionales se cumplan satisfactoriamente, pasando, de la organización que TENEMOS a la organización que QUEREMOS. Este cambio implica asumir un liderazgo **nivel 5**. El liderazgo nivel 5 es, en la famosa clasificación de Jim Collins¹², un individuo que combina una **extrema humildad personal** con una **intensa voluntad profesional**.

Esquema gráfico de la teoría del cambio



Fuente: Elaboración propia.

¹² <https://perspectivagerencial.com/liderazgo-nivel-5-por-que-asesinaron/>

OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

6.1. Del pensamiento a la acción

El concepto de planificación estratégica aplicada utilizado por el Semma encarna tres elementos fundamentales: **pensar**, **decidir** y **actuar**. En esta dinámica entran tres actores o grupos de actores, expresados en distintas categorías: **líderes**, **gerentes** y **operadores**. El trabajo coordinado e interconectados entre estas tres instancias son las que generan la efectividad organizacional.



El **liderazgo** de ARS Semma tiene como mandato estratégico **saber pensar** a la organización en términos de los grandes temas que interesan a la misma, así como mirar hacia el futuro, asegurando que el horizonte y el mapa estratégico se cumplan como están sugeridos en los documentos.

La **gerencia** tiene el rol del **saber decidir**. Se trata de tomar las decisiones correctas, sabiendo que el futuro es una instancia abierta a la que solo se accede mediante la toma de decisiones acertadas en el presente. Gerenciar correctamente consiste en tomar las decisiones que apuntan hacia el futuro deseado.

Las **operaciones** institucionales hacen alusión al hecho de que las cosas se tienen que hacer, y se tienen que **hacer bien**. En esta dinámica entran los actores directamente involucrados con la prestación de los servicios y las operaciones cotidianas de la institución.

Para que un plan estratégico se cumpla apropiadamente, requiere que el **pensamiento** oriente a las **decisiones** y las decisiones se conjuguen con las **acciones**. A este proceso es que se va a denominar: **operacionalización de la estrategia**. Es la manera de asegurar que el plan estratégico no es solo un pensamiento, sino un pensamiento que se transforma en acciones concretas a favor de los afiliados.

6.2. Eje 1. Satisfacción de los afiliados (Perspectiva cliente)

Eje 1 Satisfacción de los afiliados						
Objetivo estratégico 1. 1	Desarrollar capacidades de servicios extraordinarios a los afiliados, mediante el incremento de la calidad, la eficientización de los servicios y el posicionamiento de la marca en los públicos interesados.					
Resultados institucionales	Indicador clave	Meta				Productos terminales
		2021	2022	2023	2024	
Se ha incrementado la calidad de los servicios prestados a los afiliados.	# de procesos claves estandarizado.	3	6	9	12	Procesos claves del Semma estandarizados.
Se han implementado iniciativas tendentes a la eficientización de los servicios prestados.	% de respuestas emitidas en los tiempos establecidos.	80%	85%	90%	90%	Respuestas son emitidas en el tiempo prudente
Se ha mejorado el posicionamiento de ARS Semma como marca con atributos deseables en el mercado.	% de entrevistados que refieren satisfacción con el servicio prestado.	75%	80%	85%	90%	Usuarios satisfechos
Se ha reducido el número de afiliado que abandona la ARS.	% de los clientes que abandonaron a ARS Semma con relación al año anterior.	85%	88%	90%	95%	Afiliados que abandonan a la ARS Semma disminuyendo.

Objetivo estratégico 1.2	Fortalecer la reputación organizacional, mediante la promoción de la transparencia, la imagen y la credibilidad de la institución, mediante la sensibilización activa de los colaboradores y la comunicación efectiva dentro y fuera de la entidad.					
Resultados institucionales	Indicadores	Meta				Productos terminales
		2021	2022	2023	2024	
Incrementada la valoración e identificación con la institución.	% valoración elementos tangibles, expresado en las encuestas de satisfacción anual.	≥95	≥95	≥95	≥95	Informe con resultados de valoración positivo.
Realizada una gestión transparente.	% índice de transparencia gubernamental.	≥95	≥95	≥95	≥95	Puntaje favorable en transparencia
Se ha desarrollado un programa educativo centrado en prevención de la salud para afiliados y la población en general.	# de iniciativas enfocadas en la educación en salud de la población	0	8	8	8	Usuarios debidamente informados sobre prevención de enfermedades.

6.3. Eje 2. Sostenibilidad económico-financiera (Perspectiva de finanzas)

Eje 2 **Sostenibilidad económico-financiera**

Objetivo estratégico 2.1	Alcanzar un balance financiero favorable a la institución, mediante el fortalecimiento de los controles, la captación y fidelización de nuevos afiliados y la reducción de la siniestralidad.					
Resultados institucionales	Indicadores	Meta				Productos terminales
		2021	2022	2023	2024	
Se han fortalecido los controles sobre las operaciones de la institución.	% de controles mejorados	80%	85%	90%	90%	Controles establecidos y mejorados en conformidad con entidades reguladoras.
Se ha incrementado la cartera de afiliado del Semma	% de crecimiento de la cartera de afiliados	5%	10%	15%	5%	Cartera de afiliados en crecimiento conforme a lo planificado.
Se ha reducido el nivel de siniestralidad.	% de reducción de la siniestralidad con relación al año anterior.	5%	10%	5%	5%	Cartera de afiliados jóvenes por encima del año anterior.
Se han disminuido los tiempos de pagos a las PSS.	% disminución en los tiempos de pagos a las PSS	15%	20%	25%	15%	Informes técnicos que reflejan reducción en tiempos de pagos a PSS.

6.4. Eje 3. Fortalecimiento y desarrollo institucional (perspectiva de procesos internos)

Eje 3		Fortalecimiento y desarrollo institucional				
Objetivo estratégico 3.1	Rediseñar los procesos de Recursos Humanos , mediante la creación de unidades especializadas en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de planes de motivación que permitan aumentar las competencias y compromisos de los colaboradores.					
Resultados institucionales	Indicadores	Meta				Productos terminales
		2021	2022	2023	2024	
Se han rediseñados todos los procesos de recursos humanos.	% de procesos de recursos humanos rediseñados	75%	85%	90%	100%	Procesos de recursos humanos rediseñados.
Subsistemas de recursos humanos funcionan de manera efectiva.	# de unidades especializadas del departamento de Recursos Humanos en funcionamiento.	0	1	1	1	Subsistemas de Recursos Humanos operando apropiadamente.
Se ha incrementado la satisfacción de colaboradores internos del Semma.	Nivel de satisfacción con la medición de clima	1	0	1	0	Evaluaciones anuales de clima.
Se ha incrementado la cantidad de colaboradores capacitados, comprometidos y motivados.	Cantidad de colaboradores capacitados, comprometidos y motivados.	0%	70%	90%	100%	Planes de motivación para fomentar el compromiso institucional de los colaboradores y planes que permitan aumentar las competencias de los colaboradores.
Se ha vinculado el marco de capacidades al desempeño de los colaboradores	% de personas evaluadas.	100%	100%	100%	100%	Evaluaciones anuales del desempeño incluyen indicadores provenientes del marco de capacidades.

Objetivo estratégico 3.2	Aplicar mejoras significativas a los procesos institucionales, mediante la incorporación de la transformación digital que favorezcan el acercamiento de la institución a los usuarios, utilizando recursos tecnológicos amigables.					
Resultados institucionales	Indicadores	Meta				Productos terminales
		2021	2022	2023	2024	
Desarrolladas iniciativas tecnológicas que garanticen la efectividad, confiabilidad y seguridad de los procesos.	% de sistemas tecnológicos integrados a nivel de todos los procesos	80%	85%	90%	100%	Sistemas tecnológicos integrados.
Optimizado los procesos institucionales.	% Procesos institucionales rediseñados y automatizados	75%	85%	95%	100%	Procesos institucionales optimizados.
Se dispone de seguimiento automatizado a Nobaci.	% de implementación de las NOBACI.	85%	90%	95%	100%	calificación favorable en NOBACI
Se ha incrementado la presencia del Semma en los medios y redes sociales/ Foro Institucional/ Normativa B2:2018 Accesibilidad Web implementada	# de visitas a página de la institución.	40 %	20 %	20 %	20 %	Una página interactiva, ágil y dinámica.

6.5. Eje 4. Aprendizaje para el mejoramiento continuo (perspectiva de aprendizaje)

Eje 4		Aprendizaje para el mejoramiento continuo				
Objetivo estratégico 4.1	Colocar al Semma a la vanguardia de los nuevos saberes y competencias del entorno de las ARS, mediante el diseño e implementación de un Marco de Capacidades Centrales que oriente, dirija y enfoque sus planes formativos.					
Resultados institucionales	Indicadores	Meta				Productos terminales
		2021	2022	2023	2024	
Se ha desarrollado un Marco de Capacidades Centrales que enfoca, direcciona y orienta los procesos de capacitación.	% de colaboradores capacitados, comprometidos y motivados.	70%	85%	90%	90%	Marco de Capacidades Centrales diseñado.
La ARS Semma se ha convertido en una organización de aprendizaje.	# de secciones de análisis de lecciones aprendidas realizadas.	0	4	8	12	Lecciones aprendidas sistematizadas.
Se han incorporado las recomendaciones provenientes de auditoría y evaluaciones diversas.	# de auditorías y evaluaciones) desagregadas por tipo), con puntaje favorable a la institución.	X	X	X	X	Recomendaciones y planes de mejoras provenientes de auditorías y otras evaluaciones incorporadas a la vida institucional.

DESAFÍOS

7. Desafíos

Cuando se analiza el estado actual de la ARS SEMMA y sus principales desafíos, se llega a la conclusión de que, haciendo un trabajo normal solo se podrá llegar a resultados normales. Es preciso entonces, abocarse a la construcción de nuevos proyectos, entre los cuales se han priorizados los siguientes:

1. Diseño de una Unidad de Monitoreo y evaluación.

Objetivo central: Gestionar el conocimiento de la entidad para transformarlo en insumo de soporte a la toma de decisiones gerenciales, desde una perspectiva de rendimiento de cuenta con responsabilidad.

2. Diseño e implementación de un Marco de Capacidades Centrales.

Objetivo central: Orientar, enfocar y direccionar los procesos formativos de la entidad, en conformidad con las aspiraciones estratégicas del Semma.

3. Proyecto de incidencia para el pase automático del personal magisterial al sistema del Semma.

Objetivo central: Alcanzar niveles de solvencia financiera que permitan expandir los servicios de la institución, impactando positivamente la calidad de vida de los afiliados.

4. Proyecto de reducción de la siniestralidad.

Objetivo central: Colocar la siniestralidad en los niveles aceptables para el contexto de ARS Semma, tomando como criterio el respecto a la dignidad de los afiliados.

5. Programa de bienestar integral de los colaboradores

Objetivo central: Desarrollar un programa de bienestar integral del personal que integre las condiciones de derechos, más un paquete de beneficios que incidan en el equilibrio vida - trabajo - familia, convirtiendo a ARS Semma en una institución modelo en el cuidado de sus colaboradores.

ANEXO

MATRIZ BÁSICA DE

PLANIFICACIÓN



ARS SEMMA

MATRIZ PARA LA FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2021 - 2024

Eje Estratégico 1 PEI ARS SEMMA: Satisfacción de los afiliados (Perspectiva cliente).

Objetivo Estratégico 1.1: Desarrollar capacidades de servicios extraordinarios a los afiliados, mediante el incremento de la calidad, la eficientización de los servicios y el posicionamiento de la marca en los públicos interesados.

1						2						
Instrumentos Nivel Planificación Global						Resultados institucionales						
Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPSP	Indicador (es)	Línea Base	Valor meta	Denominación Resultados PEI	Indicador (es)	Línea base	Meta			
				2020	2024			Año*	Años			
									2021	2022	2023	2024
Acceso universal a salud y seguridad social	Universalizado el acceso a la salud integral y de calidad	Mejorado el acceso equitativo de la población a servicios de salud, individual y colectiva, de calidad, inclusivos, integrales, continuos, que incorporan los avances tecnológicos, a través de redes integradas de servicios	Porcentaje de personas que muestran satisfacción con los servicios de salud según niveles	N/A	N/A	Se ha incrementado la calidad de los servicios prestados a los afiliados.	# de procesos claves estandarizado.	2020	3	6	9	12
				N/A	N/A	Se han implementado iniciativas tendentes a la eficientización de los servicios prestados.	% de respuestas emitidas en los tiempos establecidos.	2020	80	85	90%	90
				N/A	N/A	Se ha mejorado el posicionamiento de ARS Semma como marca con atributos deseables en el mercado.	% de entrevistados que refieren satisfacción con el servicio prestado.	2020	75%	80%	85%	90%
				N/A	N/A	Se ha reducido el número de afiliado que abandona la ARS.	% de los clientes que abandonaron a ARS Semma con relación al año anterior.	2020	X	X	X	X

* Indicar el año de la línea base, preferiblemente 2021, de no tenerse la disponibilidad colocar el año mas cercano a este que se tenga el dato.



ARS SEMMA

MATRIZ PARA LA FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2021 - 2024

Eje Estratégico 1 PEI ARS SEMMA: Satisfacción de los afiliados (Perspectiva cliente).

Objetivo Estratégico 1.1: Desarrollar capacidades de servicios extraordinarios a los afiliados, mediante el incremento de la calidad, la eficientización de los servicios y el posicionamiento de la marca en los públicos interesados.

Alineación END		3		4		5		6	
Objetivo General END	Objetivo Específico END	Línea de Acción END	Meta Objetivo de Desarrollo Sostenible directamente alineado	Productos Terminales (Relevantes)					
				Denominación	Unidad de medida	Supuestos			
Administración pública eficiente, y orientada a resultados, salud y salud integral, competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social.	Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.	Promover la gestión integrada de procesos institucionales, basada en medición, monitoreo y evaluación sistemática.	Lograr la cobertura sanitaria universal, incluida la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas inocuos, eficaces, asequibles y de calidad para todos	Procesos claves del Semma estandarizados.	Procesos	Liderazgo institucional mantiene su compromiso con el cambio, y su a la estandarización de los procesos.			
				Respuestas al usuario en tiempos establecidos.	Respuestas	Entrada en Operación de programas digitales que permiten ahorro del tiempo.			
				Usuarios satisfechos	Usuarios	Se logra cumplimiento cabal de la Ley de ingreso automático de los servidores magisteriales a la ARS Semma.			
				Afiliados que abandonan a la ARS Semma disminuyendo.	Cientes	Conclusión de los proyectos de rehab. De plantas de aguas residuales Puerta de Hierro, Villa Liberación, Los Alcarrizos en 2023; así también la conclusión de la planta de tratamiento Guajimia Fase 2 en 2024			



ARS SEMMA

MATRIZ PARA LA FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2021 - 2024

Eje Estratégico 1 PEI ARS SEMMA: Perspectiva cliente

Objetivo Estratégico 1.2: Fortalecer la reputación organizacional, mediante la promoción de la transparencia, la imagen y la credibilidad de la institución, mediante la sensibilización activa de los colaboradores y la comunicación efectiva dentro y fuera de la entidad.

1						2						
Instrumentos Nivel Planificación Global						Resultados institucionales						
Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPSP	Indicador (es)	Línea Base	Valor meta	Denominación Resultados PEI	Indicador (es)	Línea base	Meta			
				2019	2024			Año*	Años			
									2021	2022	2023	2024
Hacia un Estado moderno e institucional	Apoyo sostenido a la administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados	Aumentada la transparencia en las operaciones del Estado	Eficacia de la auditoría interna (PEFA ID-21) (Calificación A (máximo), calificación D (mínimo))	D	B+	Incrementada la valoración e identificación con la institución.	% valoración elementos tangibles, expresado en las encuestas de satisfacción anual.	2020	≥95	≥95	≥95	≥95
						Realizada una gestión transparente.	% índice de transparencia gubernamental.	2020	≥95	≥95	≥95	≥95
Deportes: un enfoque para el cambio	Fortalecido el deporte, la recreación y la actividad física para el desarrollo humano y elevar la calidad de vida	Fortalecido en deporte adaptado para personas con discapacidad	Porcentaje de personas que practican alguna disciplina deportiva	N/A	N/A	Se ha desarrollado un programa educativo centrado en prevención de la salud para afiliados y la población en general.	# de iniciativas enfocadas en la educación en salud de la población.	2020	0	2	4	6

* Indicar el año de la línea base, preferiblemente 2021, de no tenerse la disponibilidad colocar el año mas cercano a este que se tenga el dato.



ARS SEMMA

MATRIZ PARA LA FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2021 - 2024

Eje Estratégico 1 PEI ARS SEMMA: Perspectiva cliente

Objetivo Estratégico 1.2: Fortalecer la reputación organizacional, mediante la promoción de la transparencia, la imagen y la credibilidad de la institución, mediante la sensibilización activa de los colaboradores y la comunicación efectiva dentro y fuera de la entidad.

Alineación END			3	4		5
Objetivo General END	Objetivo Específico END	Línea de Acción END	Meta Objetivo de Desarrollo Sostenible directamente alineado	Productos Terminales (Relevantes)		Supuestos
				Denominación	Unidad de medida	
1.1 ADMINISTRACIÓN pública eficiente, transparente y orientada a resultados	1.1.1 Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local	1.1.1.13 Establecer un modelo de gestión de calidad certificable, que garantice procedimientos funcionales, efectivos y ágiles en la prestación de servicios públicos y que tome en cuenta su articulación en el territorio y las necesidades de los distintos grupos poblacionales.	N/A	Informe con resultados de valoración positivo.	Informes	En el entorno externo relacionado con ARS Semma no se han presentado situaciones conflictivas ni contra-éticas que desacrediten a la entidad.
				Puntaje favorable en transparencia	Puntaje	Tomadores de decisiones que afectan al Semma piensan, deciden y actúan salvaguardando la reputación institucional.
2.7 DEPORTE y recreación física para el desarrollo humano	2.7.1 Promover la cultura de práctica sistemática de actividades físicas y del deporte para elevar la calidad de vida.	Garantizar la profesionalización y el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los recursos humanos del área de la educación física, el deporte y la recreación para elevar la calidad del servicio prestado.	N/A	Usuarios debidamente informados sobre prevención de enfermedades.	Usuarios	Usuarios desarrollan una cultura que favorece estilos de vida saludables.



ARS SEMMA

MATRIZ PARA LA FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2021 - 2024

Eje Estratégico 2 PEI ARS SEMMA: Sostenibilidad económico-financiera.

Objetivo Estratégico 2.1: Alcanzar un balance financiero favorable a la institución, mediante el fortalecimiento de los controles, la captación y fidelización de nuevos afiliados y la reducción de la siniestralidad.

1						2						
Instrumentos Nivel Planificación Global						Resultados institucionales						
Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPSP	Indicador (es)	Línea Base	Valor meta	Denominación Resultados PEI	Indicador (es)	Línea base	Meta			
				2019	2024			Año*	Años			
									2021	2022	2023	2024
Acceso universal a la salud	Universalizado el acceso a la salud integral y de calidad	Mejorado el acceso equitativo de la población a servicios de salud, individual y colectiva, de calidad, inclusivos, integrales, continuos, que incorporan los avances tecnológicos, a través de redes integradas de servicios	Porcentaje de personas que muestran satisfacción con los servicios de salud según niveles	N/A	N/A	Se han fortalecido los controles sobre las operaciones de la institución.	% de controles mejorados	2020	80%	85%	90%	90%
						Se ha incrementado la cartera de afiliado del Semma	% de crecimiento de la cartera de afiliados	2020	5%	10%	15%	5%
						Se ha reducido el nivel de siniestralidad.	% de reducción de la siniestralidad con relación al año anterior.	2020	5%	10%	15%	5%
						Se han disminuido los tiempos de pagos a las PSS.	% disminución en los tiempos de pagos a las PSS	2020	15%	20%	25%	15%

* Indicar el año de la línea base, preferiblemente 2021, de no tenerse la disponibilidad colocar el año mas cercano a este que se tenga el dato.



ARS SEMMA

MATRIZ PARA LA FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2021 - 2024

Eje Estratégico 2 PEI ARS SEMMA: Sostenibilidad económico-financiera.

Objetivo Estratégico 2.1: Alcanzar un balance financiero favorable a la institución, mediante el fortalecimiento de los controles, la captación y fidelización de nuevos afiliados y la reducción de la siniestralidad.

		3		4	5	6
		Alineación END		Productos Terminales / Intermedios (Relevantes)		Supuestos
Objetivo General END	Objetivo Específico END	Línea de Acción END	Meta Objetivo de Desarrollo Sostenible directamente alineado	Denominación	Unidad de medida	
Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados/Salud y Seguridad social integral/Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social	Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.	Impulsar el desarrollo de la red pública de salud y de redes privadas, articuladas por niveles de atención, incluyendo la asistencia pre-hospitalaria y traslado sanitario, que brinden atención integral con calidad y calidez, sustentada en una estrategia de atención primaria en salud a nivel nacional, que tome en cuenta las necesidades de los diversos grupos poblacionales	Lograr la cobertura sanitaria universal, incluida la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas inocuos, eficaces, asequibles y de calidad para todos	Controles establecidos y mejorados en conformidad con entidades reguladoras.	Procesos	El Estado y entidades reguladoras crean condiciones favorables para el rendimiento de cuenta con <u>responsabilidad y aprendizaje.</u>
				Cartera de afiliados en crecimiento conforme a lo planificado.	Afiliados	Ley de inclusión automática de los nuevos empleados del sector magisterial se cumple.
				Cartera de afiliados jóvenes por encima del año anterior.	Afiliados jóvenes	Se cumplen las disposiciones que obligan al ingreso automático de jóvenes que entran al sector magisterial.
				Informes técnicos que reflejan reducción en tiempos de pagos a PSS.	Informes	Entrada de recursos es suficiente para cumplir oportunamente con las obligaciones institucionales.



ARS SEMMA

MATRIZ PARA LA FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2021 - 2024

Eje Estratégico 3 PEI ARS SEMMA: Fortalecimiento y desarrollo institucional

Objetivo Estratégico 3.1: Rediseñar los procesos de Recursos Humanos, mediante la creación de unidades especializadas en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de planes de motivación que permitan aumentar las competencias y compromisos de los colaboradores.

1						2						
Instrumentos Nivel Planificación Global						Resultados institucionales						
Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPS	Indicador (es)	Linea Base	Valor meta	Denominación Resultados PEI	Indicador (es)	Linea base	Meta			
				2019	2024			Año*	Años			
									2021	2022	2023	2024
Hacia un Estado Moderno e Institucional	Apoyo sostenido a la administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados	MEJORADA la calidad de los servicios públicos	1. Porcentaje de la población que está satisfecha con los servicios públicos.	90.6	90.82	Se han rediseñados todos los procesos de recursos humanos.	% de procesos de recursos humanos rediseñados	2020	75%	85%	90%	100%
			2. Porcentaje del tiempo que le ha dado el personal el personal que le atendio.	90.1	90.76	Subsistemas de recursos humanos funcionan de manera efectiva.	# de unidades especializadas del departamento de Recursos Humanos en funcionamiento.	2020	0	1	1	1
			3. Porcentaje de población satisfecha con el trato que le ha dado el personal	91.8	92.02	Se ha incrementado la satisfacción de colaboradores internos del Semma.	Nivel de satisfacción con la medición de clima	2020	0	1	0	1
						Se ha reducido la rotación del personal.	Cantidad de colaboradores capacitados, comprometidos y motivados.	2020	0%	70%	90%	100%
			Se ha vinculado el marco de capacidades al desempeño de los colaboradores	% de personas evaluadas.	2020	100%	100%	100%	100%			

* Indicar el año de la línea base, preferiblemente 2021, de no tenerse la disponibilidad colocar el año mas cercano a este que se tenga el dato.



ARS SEMMA

MATRIZ PARA LA FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2021 - 2024

Eje Estratégico 3 PEI ARS SEMMA: Fortalecimiento y desarrollo institucional

Objetivo Estratégico 3.1: Rediseñar los procesos de Recursos Humanos, mediante la creación de unidades especializadas en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de planes de motivación que permitan aumentar las competencias y compromisos de los colaboradores.

3		4		5		6	
Alineación END		Productos Terminales / Intermedios (Relevantes)					
Objetivo General END	Objetivo Específico END	Línea de Acción END	Meta Objetivo de Desarrollo Sostenible directamente alineado	Denominación	Unidad de medida	Supuestos	
1.1 Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados	1.1.1 Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local	1. Promover la gestión integrada de procesos institucionales, basada en medición, monitoreo y evaluación sistemática. 2. Racionalizar y normalizar la estructura organizativa del Estado, incluyendo tanto las funciones institucionales como la dotación de personal, para eliminar la duplicidad y dispersión de funciones y organismos y propiciar el acercamiento de los servicios públicos a la población en el territorio, mediante la adecuada descentralización y desconcentración de la provisión de los mismos cuando corresponda.	6.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentasPo	Procesos de recursos humanos rediseñados.	Procesos	Subsistemas de Recursos Humanos se mantienen funcionando con autonomía de preferencias partidaristas externas.	
				Subsistemas de Recursos Humanos operando apropiadamente.	Subsistemas	Existencia de condiciones de autonomía para tomar decisiones sin interferencia de actores externos.	
				Evaluaciones anuales de clima.	Evaluaciones	Se presenten opciones de desarrollo del personal que contribuyen al desarrollo del clima.	
				Planes de motivación para fomentar el compromiso institucional de los colaboradores y planes que permitan aumentar las competencias de los colaboradores.	Análisis	Condiciones extenas favorables a una coltura cohesionada convierten a ARS Semma en un entorno deseable para trabajar.	
				Evaluaciones anuales del desempeño incluyen indicadores provenientes del marco de capacidades.	Evaluaciones	Nuevas exigencias de lo sreguladores obliga a incrementar la calidad del personal y de su proceso formativos.	



ARS SEMMA

MATRIZ PARA LA FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2021 - 2024

Eje Estratégico 3 PEI ARS SEMMA: Fortalecimiento y desarrollo institucional

Objetivo Estratégico 3.2: Aplicar mejoras significativas a los procesos institucionales, mediante la incorporación de la transformación digital que favorezcan el acercamiento de la institución a los usuarios, utilizando recursos tecnológicos amigables.

1						2						
Instrumentos Nivel Planificación Global						Resultados Institucionales						
Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPS	Indicador (es)	Línea Base	Valor meta	Denominación Resultados PEI	Indicador (es)	Línea base	Meta			
								Año*	Años			
Hacia la transformación Digital	Acceso universal y uso productivo de las tecnologías digitales	Aumentada la participación y veeduría social de las políticas públicas a través de canales digitales	1. Crecimiento porcentual de las personas que están accediendo a las plataformas de transparencia del Estado	N/A	N/A	Desarrolladas iniciativas tecnológicas que garanticen la efectividad, confiabilidad y seguridad de los procesos.	% de sistemas tecnológicos integrados a nivel de todos los procesos	2020	80%	85%	90%	100%
			2. Porcentaje de las instituciones del Estado con plataformas de transparencias y participación ciudadana disponibles para los ciudadanos	N/A	N/A							
			3. Porcentaje de instituciones del Gobierno Central que tienen sus servicios en línea	64.88	81.7							
Hacia un estado moderno e institucional	Apoyo sostenido a la administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados	MEJORADA la calidad de los servicios públicos	1. Porcentaje de la población que está satisfecha con los servicios públicos	90.6	90.75	Optimizado los procesos institucionales.	% Procesos institucionales rediseñados y automatizados	2020	75%	85%	95%	100%
			2. Porcentaje del tiempo que le ha dedicado el personal que le atendió	90.1	90.55							
			3. Porcentaje de población satisfecha con el trato que le ha dado el personal	91.8	91.95							
Enfrentar la corrupción y la impunidad	Garantizada una administración pública eficiente, honesta, transparente y con rendición de cuentas	GARANTIZADA la calidad, eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos	1. Grado de progreso en reducir la corrupción en las instituciones del Estado en los dos últimos años es mucho	2017	17.83	Se dispone de seguimiento automatizado a Nobaci.	% de implementación de las NOBACI.	2020	85%	90%	95%	100%
Hacia un estado moderno e institucional	Apoyo sostenido a la administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados	AUMENTADA el uso de las TIC y el e-GOB en las instituciones del Gobierno Central y gobierno local	1. Porcentaje de instituciones del Gobierno Central integradas en la implementación del gobierno electrónico y el uso de las TIC	78	81.2	Se ha incrementado la presencia del SemmSe ha incrementado la presencia del Semma en los medios y redes sociales/ Foro Institucional/ Normativa B2:2018 Accesibilidad Web implementada en los medios y redes sociales	# de visitas a página de la institución.	2020	40%	20%	20%	20%
			2. Resultado en el Índice de Uso de TIC e Implementación de Gobierno Electrónico (ITICge)	67	72.8							
			3. Resultado del pilar "Servicios en Línea" en el Índice de Uso de TIC e Implementación de Gobierno Electrónico (ITICge)	70	77.2							

* Indicar el año de la línea base, preferiblemente 2021, de no tenerse la disponibilidad colocar el año más cercano a este que se tenga el dato.



ARS SEMMA

MATRIZ PARA LA FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2021 - 2024

Eje Estratégico 3 PEI ARS SEMMA: Fortalecimiento y desarrollo institucional

Objetivo Estratégico 3.2: Aplicar mejoras significativas a los procesos institucionales, mediante la incorporación de la transformación digital que favorezcan el acercamiento de la institución a los usuarios, utilizando recursos tecnológicos amigables.

Objetivo General END	3 Alineación END			4 Productos Terminales / Intermedios (Relevantes)		6 Supuestos
	Objetivo Específico END	Línea de Acción END	Meta Objetivo de Desarrollo Sostenible directamente alineado	Denominación	Unidad de medida	
3.3 COMPETITIVIDAD e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social	3.3.5 Lograr acceso universal y uso productivo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).	3.3.5.5 Incentivar el uso de TIC como herramienta competitiva en la gestión y operaciones de los sectores público y privado.	9.c Aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por proporcionar acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados de aquí a 2020	Sistemas tecnológicos integrados.	Sistemas	Autoridades de la entidad reconocen el valor de la tecnología para la prestación de un servicio apropiado.
1.1 ADMINISTRACIÓN pública eficiente, transparente y orientada a resultados	1.1.1 Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.	1.1.1.4 Promover la gestión integrada de procesos institucionales, basada en medición, monitoreo y evaluación sistemática.	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentasP	Procesos institucionales optimizados.	Procesos	Se toman opciones que favorecen la estandarización de los procesos en todos los ámbitos de la organización, por parte del consejo.
		1.1.1.3 Fortalecer el sistema de control interno y externo y los mecanismos de acceso a la información de la administración pública, como medio de garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad del gasto público.	16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas	Calificación favorable en NOBACI	Informes	Los organismos reguladores del Estado comparten los criterios para superación de los indicadores trabajados.
1.1 ADMINISTRACIÓN pública eficiente, transparente y orientada a resultados	1.1.1 Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.	1.1.1.3 Fortalecer el sistema de control interno y externo y los mecanismos de acceso a la información de la administración pública, como medio de garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad del gasto público.	9.c Aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por proporcionar acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados de aquí a 2020	Una página interactiva, ágil y dinámica.	Interacciones	Maestros y usuarios se familiarizan con el uso de la tecnología a nivel general.

ARS SEMMA

MATRIZ PARA LA FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2021 - 2024

Eje Estratégico 4 PEI ARS SEMMA: Fortalecimiento y desarrollo institucional

Objetivo Estratégico 4.1: Colocar al Semma a la vanguardia de los nuevos saberes y competencias del entorno de las ARS, mediante el diseño e implementación de un Marco de Capacidades Centrales que oriente, dirija y enfoque sus planes formativos.

1						2						
Instrumentos Nivel Planificación Global						Resultados institucionales						
Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPSP	Indicador (es)	Línea Base	Valor meta	Denominación Resultados PEI	Indicador (es)	Línea base	Meta			
				2019	2024			Año*	Años			
									2021	2022	2023	2024
Hacia un estado moderno e institucional	Apoyo sostenido a la administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados	MEJORADA la calidad de los servicios públicos	Porcentaje de la población que está satisfecha con los servicios públicos	90.6	90.82	Se ha desarrollado un Marco de Capacidades Centrales que enfoca, direcciona y orienta los procesos de capacitación.□	% de colaboradores capacitados, comprometidos y motivados.	2020	70%	85%	90%	90%
			Porcentaje del tiempo que le ha dedicado el personal que le atendió	90.1	90.76							
			Porcentaje de población satisfecha con el trato que le ha dado el personal	91.8	92.02							
		AUMENTADA la transparencia en las operaciones del Estado	Eficacia de la auditoría interna (PEFA ID-21) (Calificación A (máximo), calificación D (mínimo))	D	B+	Se han incorporado las recomendaciones provenientes de auditoría y evaluaciones diversas.	# de auditorías y evaluaciones) desagregadas por tipo), con puntaje favorable a la institución.	2020	3	3	3	3



ARS SEMMA

MATRIZ PARA LA FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2021 - 2024

Eje Estratégico 4 PEI ARS SEMMA: Fortalecimiento y desarrollo institucional

Objetivo Estratégico 4.1: Colocar al Semma a la vanguardia de los nuevos saberes y competencias del entorno de las ARS, mediante el diseño e implementación de un Marco de Capacidades Centrales que oriente, direcciona y enfoque sus planes formativos.

		3		4	5	6
		Alineación END		Productos Terminales / Intermedios (Relevantes)		
Objetivo General END	Objetivo Específico END	Línea de Acción END	Meta Objetivo de Desarrollo Sostenible directamente alineado	Denominación	Unidad de medida	Supuestos
1.1 ADMINISTRACIÓN pública eficiente, transparente y orientada a resultados	1.1.1 Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local	1.1.1.7 Promover la continua capacitación de los servidores públicos para dotarles de las competencias requeridas para una gestión que se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas Porcentaje	Marco de Capacidades Centrales diseñado.	Marco de Capacidades Centrales	Directivos de la Entidad valoran apropiadamente la formación y el desarrollo del personal.
		1.1.1.4 Promover la gestión integrada de procesos institucionales, basada en medición, monitoreo y evaluación sistemática.		Lecciones aprendidas sistematizadas.	Análisis de lecciones aprendidas	Se forma una Unidad de Diseño, Monitoreo y Evaluación.
1.1 ADMINISTRACIÓN pública eficiente, transparente y orientada a resultados	1.1.1 Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local	1.1.1.4 Promover la gestión integrada de procesos institucionales, basada en medición, monitoreo y evaluación sistemática.	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas	Recomendaciones y planes de mejoras provenientes de auditorías y otras evaluaciones incorporadas a la vida institucional.	Recomendaciones	Se establece un sistema de consecuencias para faltas en los procesos y sistemas.