

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2028

Asesora designada de la Coordinación de Asesoría y Asistencia Técnica:
Zayre Guzmán

Facilitador especialista:
Félix A. Pineda

Santo Domingo, D.N. Rep. Dom.
Diciembre 2024

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.....	15
2.3.6. Factor legal	16
2.3.7. Resumen de sensibilidad PESTEL.....	17
2.4. Análisis FODA	18
3. Horizonte y Mapa estratégico	23
3.1 Horizonte estratégico: visión, misión, principios corporativos.....	23
3.2. Mapa estratégico de la ARS Semma.....	24
4. Cadena de valor.....	27
5. Teoría de cambio y marco aspiracional.....	30
6.1. Del pensamiento a la acción	33
6.2. Eje 1. Satisfacción de los afiliados (Perspectiva cliente)	34
6.3. Eje 2. Sostenibilidad económico-financiera (Perspectiva de finanzas).....	35
6.4. Eje 3. Fortalecimiento y desarrollo institucional (perspectiva de procesos internos).....	36
6.5. Eje 4. Aprendizaje para el mejoramiento continuo (perspectiva de aprendizaje).....	37

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 (2025-2028). En él se destacan cuatro ejes críticos y 4 objetivos estratégicos con los que se espera cerrar la brecha entre la organización que somos y la 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 de principal elección del sector educativo para proteger la salud, brindando una experiencia integral e innovadora que garantice el bienestar y seguridad de los afiliados.”.

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

“Somos una administradora de riesgos de salud que se encarga de garantizar el bienestar y proteger la salud del sector educativo público con calidad, trato humano y vocación de servicio.”.

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 dependientes.

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
Diciembre 2024

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?

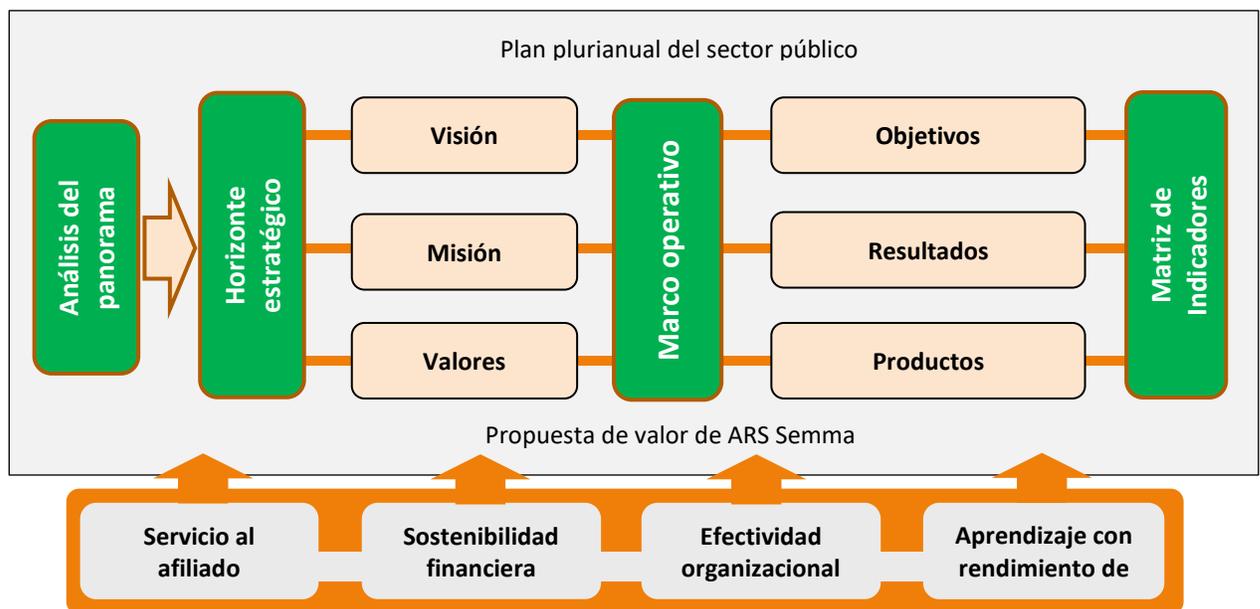
La respuesta positiva a esta pregunta constituye un desafío sin igual para el liderazgo de la institución, puesto que ella redefine el rol de sus principales líderes: pensar, decidir y actuar para el logro de una entidad que se supera a sí misma, en un entorno altamente demandante y complejo. Igualmente,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

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

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 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.

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

Otro factor político que inciden 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.

El fenómeno de la pobreza es hartamente 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.

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 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 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.

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

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.

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.

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/>

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

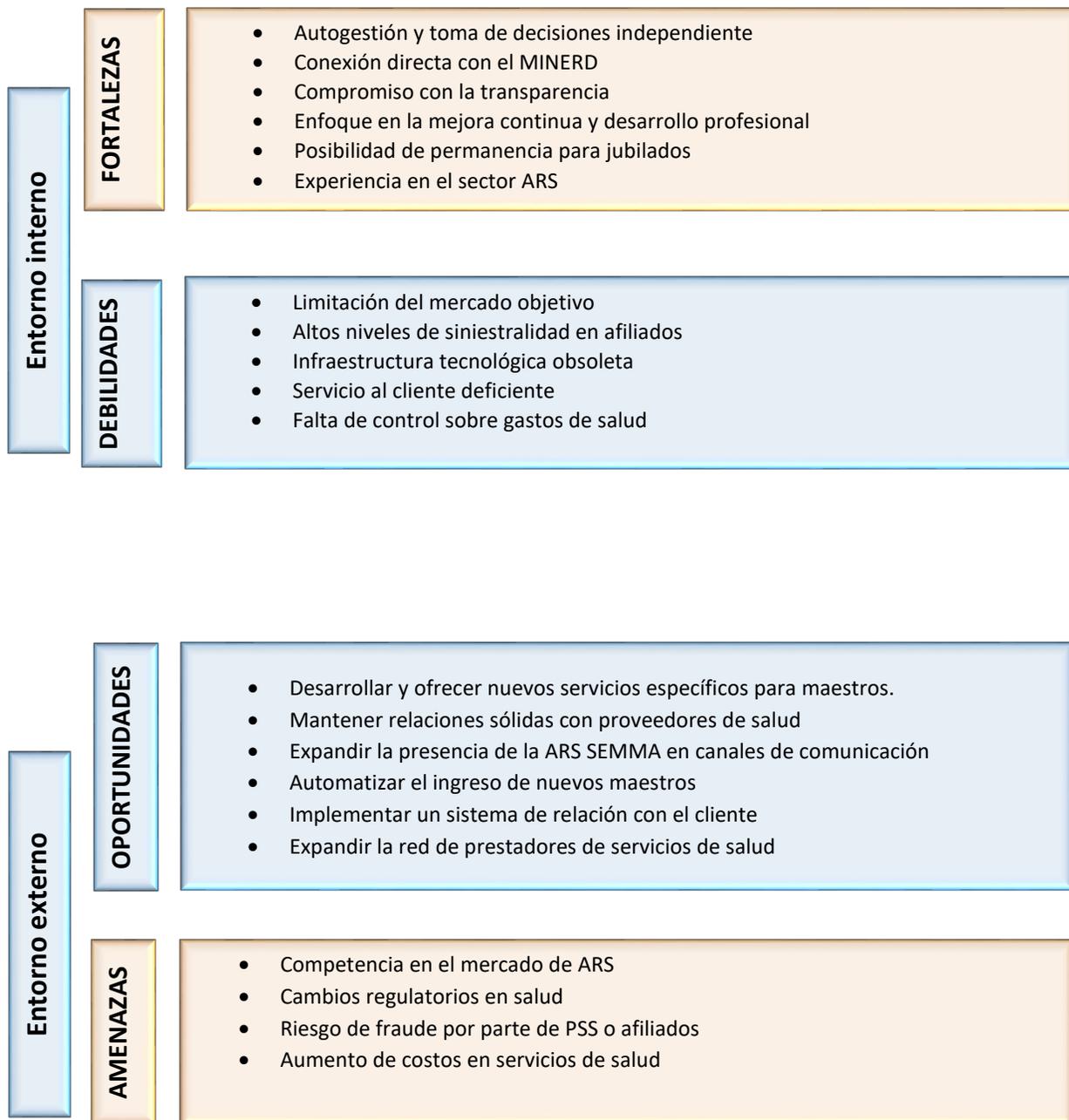
Tabla # 4: sensibilidad de ARS Semma a los factores del entorno

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



2.4.2. Paso 2: Definición de estrategias

Ideas fuerzas Análisis FODA enfocado en estrategias		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nuevos servicios específicos para maestros, como programas de bienestar mental o apoyo emocional Expandir la red de prestadores de servicios de salud 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia potencial de otros proveedores de seguros de salud. Cambios regulatorios gubernamentales en el sector salud
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> Conexión directa con el Ministerio de Educación Una ARS en la que los afiliados pueden permanecer aun cuando ya estén jubilados 	ESTRATEGIA OFENSIVA:	ESTRATEGIA DEFENSIVA:
		Desarrollar y lanzar programas innovadores de bienestar mental y apoyo emocional para maestros, aprovechando la conexión directa con el Ministerio de Educación para promover estos servicios a nivel nacional.	Fortalecer los beneficios y la atención personalizada para los afiliados jubilados, destacando la continuidad de su cobertura médica y el cuidado especializado, mientras se intensifica la comunicación sobre estos beneficios para fidelizar a los afiliados actuales y atraer a nuevos afiliados.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura tecnológica obsoleta Altos niveles de siniestralidad dentro de la cartera de afiliados 	ESTRATEGIA ADAPTATIVA:	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA:
		Modernizar la infraestructura tecnológica de ARS SEMMA para mejorar la gestión de prestadores y expandir la red de servicios de salud, facilitando procesos más ágiles y eficientes tanto para afiliados como para prestadores de salud.	Implementar estrictos controles de costos y gestión de riesgos para reducir el impacto de la siniestralidad, al tiempo que se preparan planes de contingencia para adaptarse rápidamente a posibles cambios regulatorios.

Fuente: elaboración propia, 2024

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.

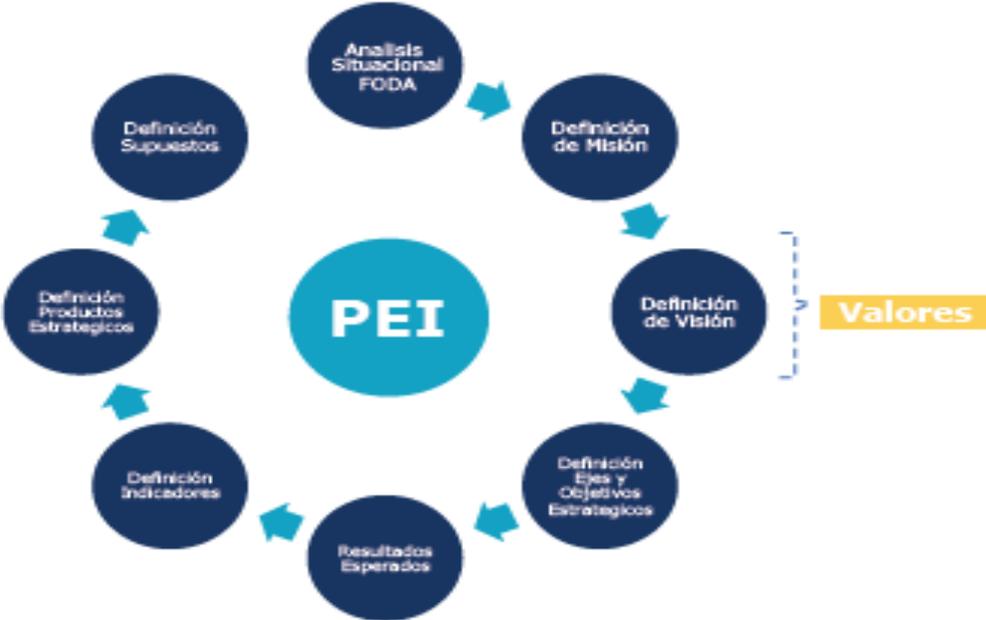


Cuadro priorizado del cruce de variables aplicado a ARS SEMMA

	Fortalezas	+	Oportunidades	=	Potencialidades
Ámbito de acción del SEMMA	<ul style="list-style-type: none"> Conexión directa con el Ministerio de Educación. Una ARS en la que los afiliados pueden permanecer aun cuando ya estén jubilados 	+	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nuevos servicios específicos para maestros, como programas de bienestar mental o apoyo emocional Expandir la red de prestadores de servicios de salud 	=	Maximizar la relación con el Ministerio de Educación para promover y financiar programas innovadores de salud y bienestar para maestros, desarrollando servicios diferenciados que mejoren la percepción de los afiliados y atraigan nuevos usuarios.
	Debilidades	+	Amenazas	=	Limitaciones
	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura tecnológica obsoleto. Altos niveles de siniestralidad dentro de la cartera de afiliados 	+	<ul style="list-style-type: none"> Competencia potencial de otros proveedores de seguros de salud. Cambios regulatorios gubernamentales en el sector salud 	=	Obsolencia de nuestra infraestructura tecnológica limita la capacidad de adaptarnos a cambios regulatorios, lo que aumenta el riesgo de sanciones y afecta la competitividad.
	Fortalezas	+	Amenazas	=	Riesgos
	<ul style="list-style-type: none"> Conexión directa con el Ministerio de Educación. Una ARS en la que los afiliados pueden permanecer aun cuando ya estén jubilados 	+	<ul style="list-style-type: none"> Competencia potencial de otros proveedores de seguros de salud. Cambios regulatorios gubernamentales en el sector salud. 	=	Pérdida de afiliados si la competencia ofrece mejores tarifas, mayor cobertura o servicios adicionales más atractivos.
	Debilidades	+	Oportunidades	=	Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura tecnológica obsoleto. Altos niveles de siniestralidad dentro de la cartera de afiliados 	+	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nuevos servicios específicos para maestros, como programas de bienestar mental o apoyo emocional Expandir la red de prestadores de servicios de salud 	=	Reducir la siniestralidad de nuestra población afiliada, mientras se expande la red de prestadores de servicios de salud.	

Fuente: creación propia a partir de formato de la MEPYD

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 de principal elección del sector educativo para proteger la salud, brindando una experiencia integral e innovadora que garantice el bienestar y seguridad de los afiliados.

3.1.2. Declaración de la misión

Somos una administradora de riesgos de salud que se encarga de garantizar el bienestar y proteger la salud del sector educativo público con calidad, trato humano y vocación de servicio.

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.

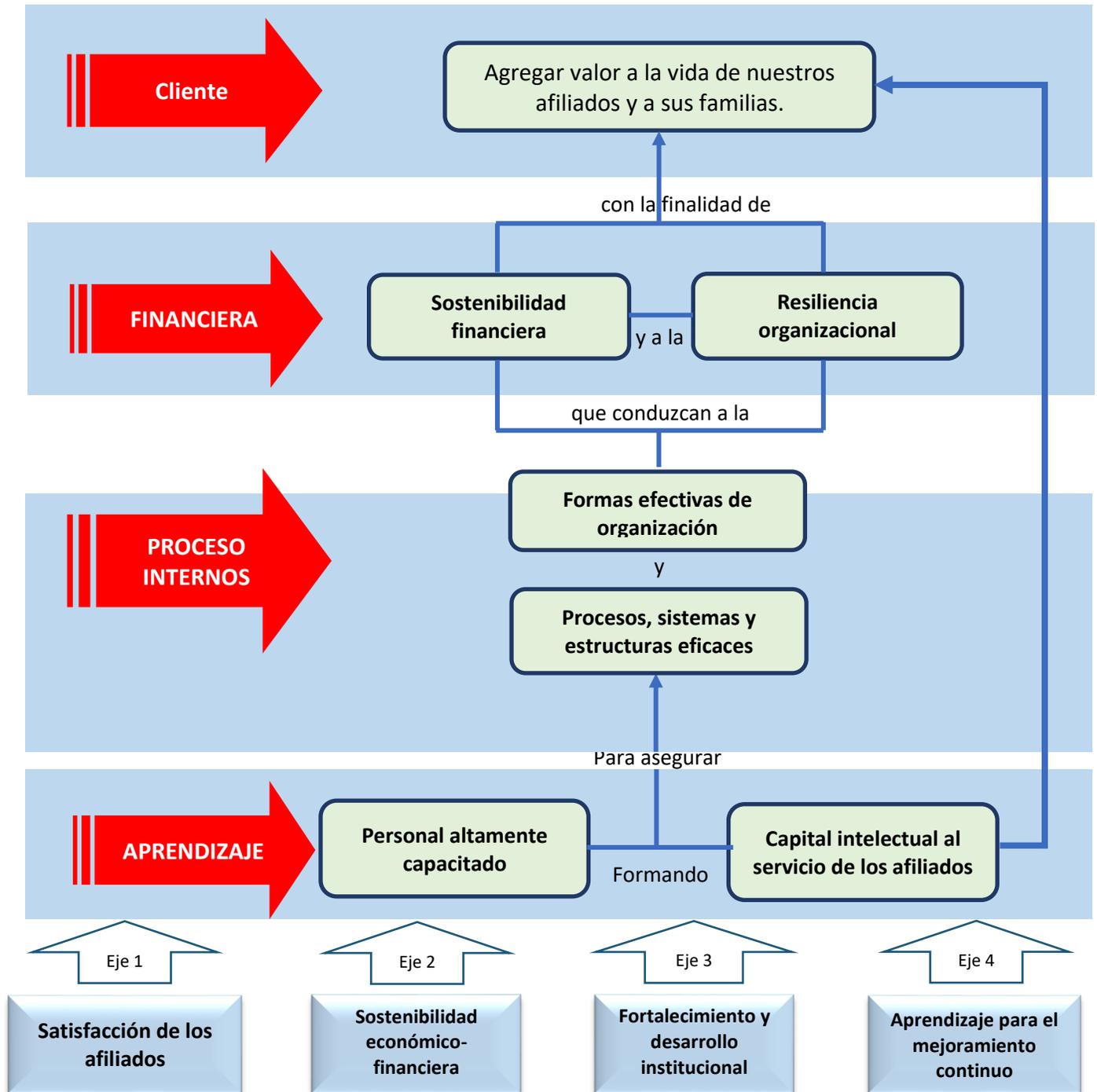
3.1.4. Nuestra promesa de valor

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.”.

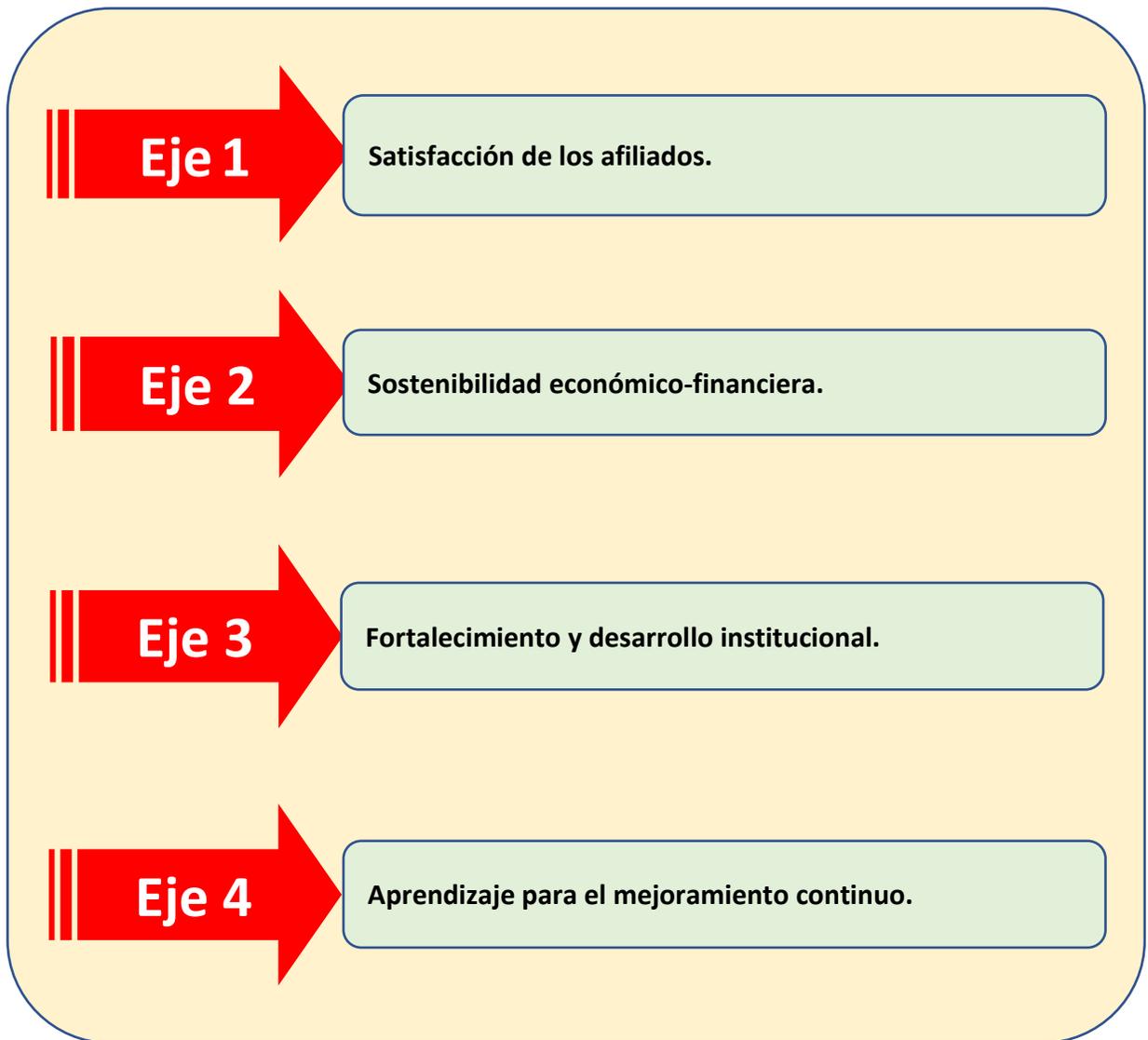
3.2. Mapa estratégico de la ARS Semma

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.



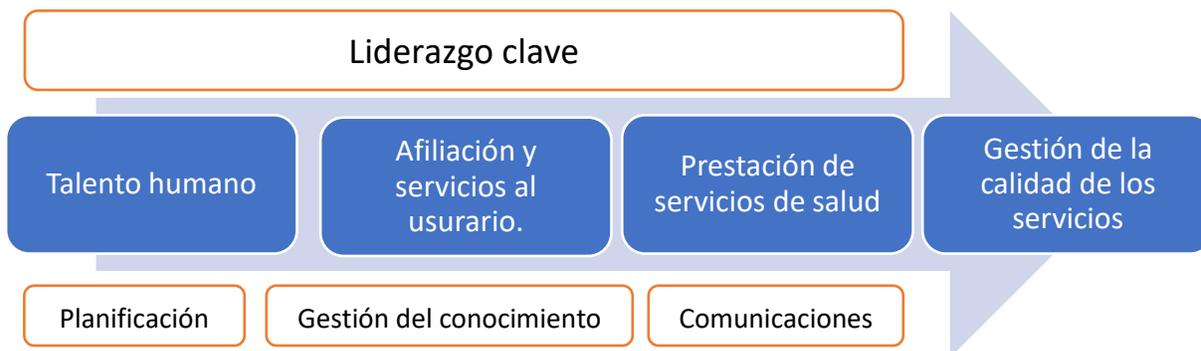
Fuente: elaboración propia

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

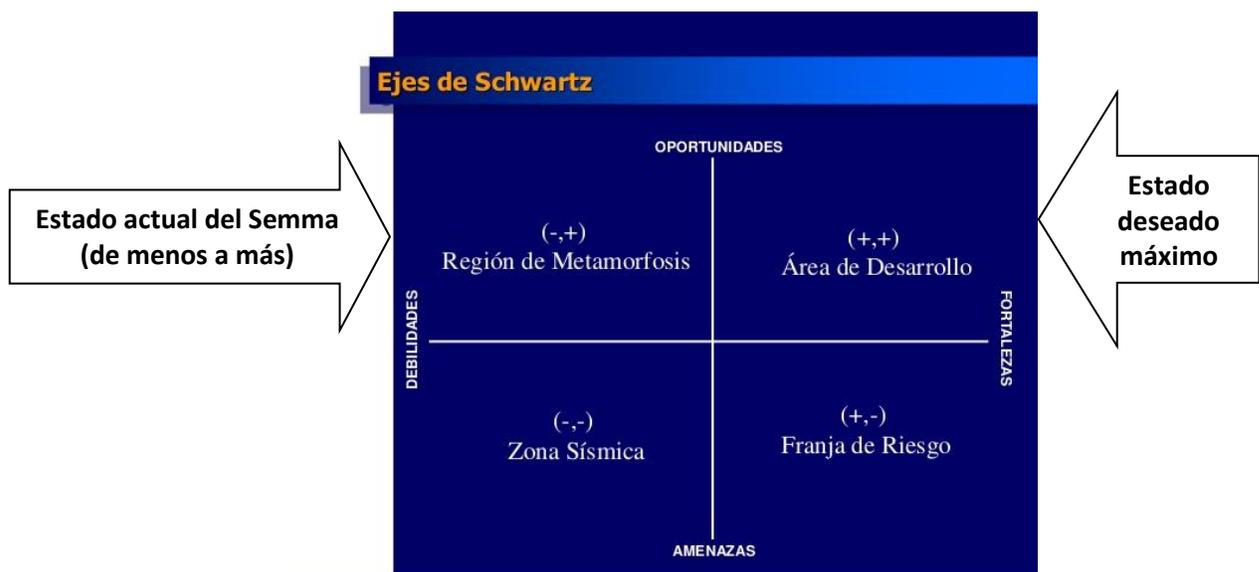


- Para que estos procesos fluyan, la entidad contará con un liderazgo atento a los elementos claves de la estrategia: visión, misión, valores y objetivos estratégicos.
- Igualmente se alinearán todas las unidades en función de un solo propósito: prestación de un servicio de calidad para el incremento 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.



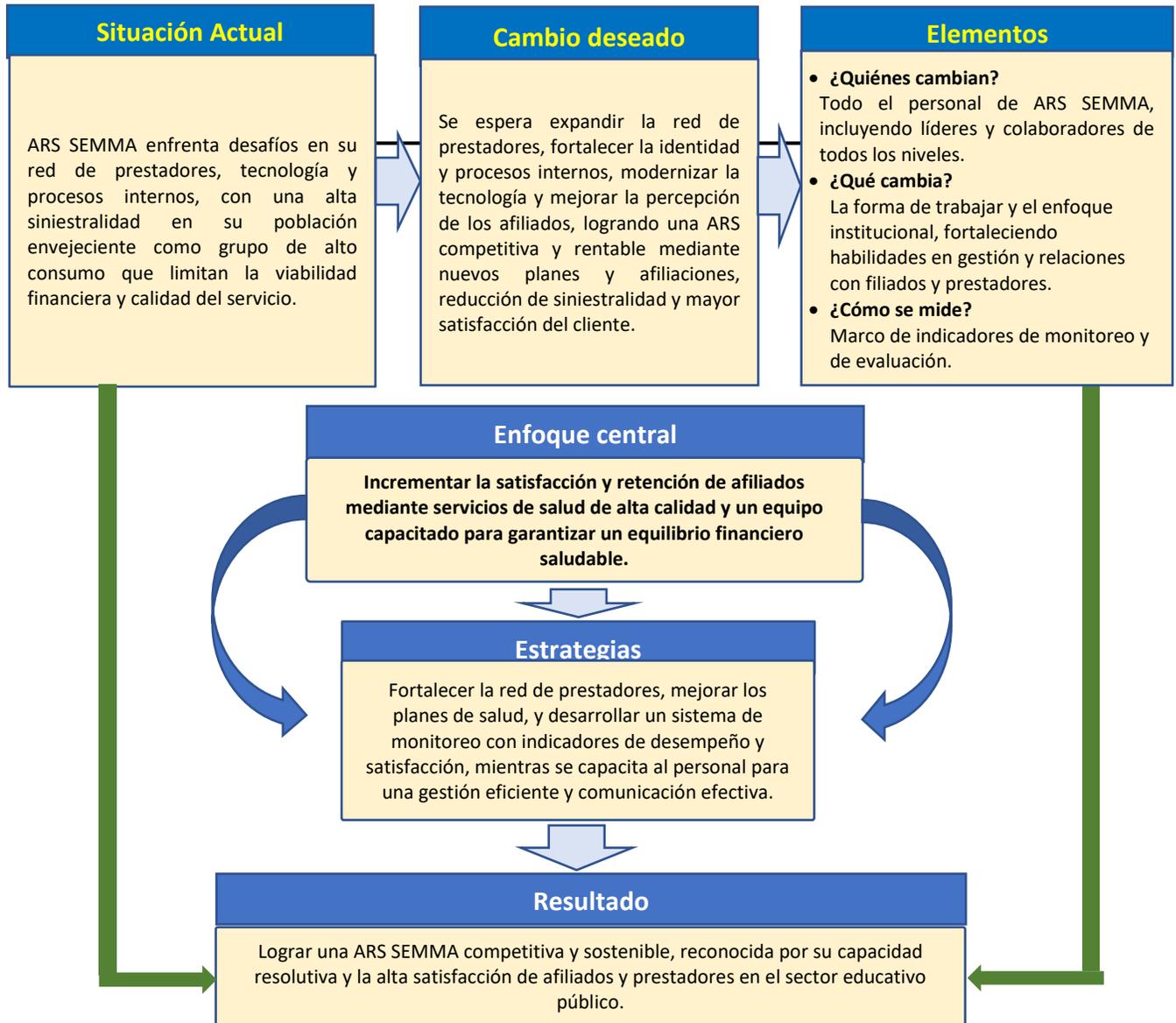
Encontrarse en una región de metamorfosis (existen debilidades, pero también oportunidades) implica un esfuerzo similar al de estar en una franja de riesgo, en donde, aunque se destacan las fortalezas institucionales, se plantean amenazas que limitan la potencialización de dichas fortalezas.

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 Collins⁹, un individuo que combina una **extrema humildad personal** con una **intensa voluntad profesional**.

Esquema gráfico de la teoría del cambio



Fuente: Elaboración propia.

⁹ <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	Mejorar la experiencia global del cliente, a través de la implementación de una estrategia de comunicación integral y efectiva que genere el posicionamiento deseado y fortalezca la reputación institucional.					
Resultados institucionales	Indicador clave	Meta				Productos terminales
		2025	2026	2027	2028	
Se desarrolló una campaña sobre cultura de servicio que ha impactado positivamente la percepción del cliente hacia la institución, en coordinación con el área de Atención al Usuario	% de satisfacción del afiliado	88%	90%	92%	95%	Afiliados satisfechos
Se han promovido programas de formación continua que garantiza la satisfacción de los afiliados y prestadores	% de satisfacción con la formación continua	100%	100%	100%	100%	Colaboradores satisfechos con los programas de formación
Se han logrado mejoras sustanciales en los servicios de atención al usuario, a través del fortalecimiento	% de resolución eficientes de solicitudes	95%	95%	95%	95%	Resoluciones de solicitudes resueltas de manera eficientes
Se ha implementado una estrategia de comunicación integral y efectiva que contribuye a mejorar la reputación institucional	% de percepción de reputación institucional	90%	92%	94%	96%	Estrategia de comunicación que mejoren la reputación institucional

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

Eje 2	Sostenibilidad económico-financiera					
Objetivo estratégico 2	Lograr la disminución del déficit financiero a través de la creación de nuevos planes alternativos de salud, captación de nuevos afiliados y ajuste de cápita de jubilados para superar los indicadores financieros.					
Resultados institucionales	Indicadores	Meta				Productos terminales
		2025	2026	2027	2028	
Se han creado planes alternativos de salud	% de afiliados en planes alternativos	80%	80%	80%	80%	Planes alternativos creados
Se ha incrementado la cartera de afiliados del SEMMA	% de crecimiento de la cartera de afiliados	1.51%	1.51%	1.51%	1.51%	Cartera de afiliados en crecimiento conforme a lo planificado.
Se ha ajustado la cápita de los jubilados	Índice de ajuste de cápita	33%	33%	33%	X	Cápita de los jubilados ajustadas
Se ha alineado el margen de solvencia a la demanda de las PSS	Índice de solvencia	1.4%	1.5%	1.6%	1.6%	Margen de solvencia alineado con la demanda de las PSS

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

Eje 3	Fortalecimiento y desarrollo institucional					
Objetivo estratégico 3	Optimizar los procesos internos de ARS SEMMA, a través de la implementación de herramientas tecnológicas, fortalecimiento de capital humano, políticas y procedimientos que aseguren una entrega eficiente de los servicios y la satisfacción de los afiliados.					
Resultados institucionales	Indicadores	Meta				Productos terminales
		2025	2026	2027	2028	
Se ha implementado programas de incentivos que reconoce el desempeño excepcional del personal fomentando la motivación y el compromiso con la calidad del servicio.	% de cumplimiento del programa de incentivos y/o reconocimiento.	70%	80%	90%	100%	Plan motivacional creado e implementado
Se ha incrementado la satisfacción de colaboradores internos del SEMMA.	% de satisfacción del clima organizacional.	90%	90%	90%	90%	Colaboradores satisfechos
Se ha vinculado una conexión directa entre el marco de capacidades y el desempeño de los colaboradores.	% de cumplimiento de evaluaciones de desempeño y áreas de mejoras	100%	100%	100%	100%	Evaluaciones anuales de desempeño, documento que contiene áreas de mejora y minutas de monitoreo trimestral.
Se ha actualizado políticas y procedimientos que permita establecer estándares de calidad más altos y garantizar una entrega eficiente de los servicios, en coordinación con planificación y desarrollo.	% de actualización de manuales de políticas y procedimientos	100%	100%	100%	100%	Manuales de políticas y procedimientos actualizados

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

Eje 4		Aprendizaje para el mejoramiento continuo				
Objetivo estratégico 4	Mejorar continuamente las habilidades y conocimientos a través de un sistema de planificación, evaluación, monitoreo y calidad que promueva la innovación y la mejora continua de nuestras capacidades centrales.					
Resultados institucionales	Indicadores	Meta				Productos terminales
		2021	2022	2023	2024	
Se ha implementado un sistema de planificación, evaluación, monitoreo y calidad que contribuye a la mejora continua	Índice de cumplimiento de la planificación institucional	90%	90%	90%	90%	Sistema de planificación, evaluación, monitoreo y calidad
Se ha incentivado la innovación a través de sistemas centrados en los afiliados y prestadores	Índice de Implementación de Innovaciones	90%	90%	90%	90%	Innovaciones aplicadas en las plataformas digitales e integrales para afiliados y prestadores de servicios
Se ha fortalecido las habilidades y conocimientos de los empleados, mejorando las capacidades centrales de los colaboradores; en coordinación con Recursos Humanos	Índice de mejora en competencias	85%	90%	95%	95%	Plan de capacitación centrado en las necesidades específicas de cada colaborador.
Se ha implementado un sistema de reportaje y rendición de cuentas	Índice de cumplimiento de transparencia y rendición de cuentas	100%	100%	100%	100%	Sistema de reportaje y rendición de cuentas

