



SEGURO POPULAR
COMISIÓN NACIONAL DE
PROTECCIÓN SOCIAL EN SALUD

Plan Estratégico 2016

Régimen Estatal de Protección Social en Salud de Hidalgo

Planeación y Prospectiva



Comité desarrollador

MGPA. Isaías Parra Islas
Director General del Seguro Popular en Hidalgo

Lic. Maribel Oviedo Quiterio
Titular de la Coordinación Técnica

Ing. Joaquín Munive Cabrera
Director de Afiliación y Operación

Mtro. Alberto Xithe Maxtha
Director de Gestión de Servicio Médico

LAF. Benjamín Mota Muñoz
Director de Financiamiento

Lic. Luis Guillermo Arévalo Aguirre
Director de PROSPERA

LAE. Alejandro Vázquez Cervantes
Director de Administración

Mtro. Edwin Gualberto Barrón Calva
Director de Evaluación y Seguimiento

MGP. Mauricio Javier García Ramírez
Director de Prospectiva y Planeación

Contenido

Introducción	4
Metodología utilizada para la elaboración del Plan Estratégico	5
Planeación estratégica REPSS Hidalgo 2018.....	6
Fase analítica	6
Marco normativo	6
1) Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018)	7
2) Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016.....	8
3) Programa Sectorial de Salud (2013-2018)	10
4) Programa Institucional de los Servicios de Salud de Hidalgo (2011-2016)	11
5) Sistema de Protección Social en Salud	12
Aplicación de normatividad al REPSS Hidalgo	13
Mapeo de procesos.....	14
Mapeo de procesos de Afiliación y Operación	16
Vinculación de procesos REPSS Hidalgo	17
Fase filosófica	17
Planteamiento estratégico	18
Misión.....	19
Visión.....	19
Alcance institucional	19
Estrategia general	19
Fase programática	19
Mapeo estratégico	20
Definición de objetivos estratégicos 2018	23
Definición de objetivos funcionales 2016	24
Fase operativa	24
Matriz de funciones sustantivas	24
Matriz de asignación de responsabilidades.....	26
Matriz de recursos	27
Fase cuantitativa.....	28
Matriz de Indicadores de desempeño.....	28
Conclusiones.....	30
Glosario	31

Introducción

El presente documento contiene el Plan Estratégico del Régimen Estatal de Protección Social en Salud en Hidalgo (REPSS Hidalgo), que guía y orienta el proceso de desarrollo gerencial del organismo en sus diferentes niveles y se encuentra fundamentado en función del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016, Programa Sectorial de Salud 2013-2018, Programa Institucional de los Servicios de Salud de Hidalgo 2011-2016 y el Sistema de Protección Social en Salud.

Para su elaboración se utilizó una metodología participativa, de análisis lógico desde el marco referencial y política de salud, en donde participó la alta dirección conformada por el Director General y los responsables de las 7 Direcciones que conforman al organismo.

Se planearon los objetivos a alcanzar en función de la Misión y Visión oficial, de los recursos disponibles y del desarrollo de los procesos en el Marco del alcance Institucional.

Los objetivos funcionales son permanentes dentro del periodo 2016 a 2018 y serán alcanzados a través de los objetivos funcionales, los cuales son evaluados cada año a partir del 2016.

A través del diseño de este documento y mediante la realización de cada uno de los proyectos aquí establecidos se pretende contribuir al mejoramiento de las condiciones de salud y vida de la población del Estado de Hidalgo.

Metodología utilizada para la elaboración del Plan Estratégico

La Planeación estratégica es un proceso sumamente importante para el fortalecimiento institucional y, por ende, de la mejora de los servicios que los estados ponen a disposición de la población a través de sus instituciones. A tal efecto, el REPSS Hidalgo ha desarrollado una metodología de planeamiento estratégico que se inicia con la revisión del rol estratégico institucional, expresado en las declaraciones visión, misión y alcance institucional. A continuación, en el marco del diagnóstico y bajo un enfoque de megatendencias se determinan los macro procesos centrales a implementarse por cada una de las áreas que componen al organismo. Estos, luego, se convierten en ejes estratégicos que direccionarán el cumplimiento de la estrategia general fijada, mismos que darán pie al desarrollo de los objetivos estratégicos y funcionales, los cuales permitirán la determinación de las funciones sustantivas que llevará a cabo el organismo en forma de planes o programas estratégicos. Finalmente, se seleccionan los indicadores de desempeño, que se constituyen como los elementos básicos del proceso de programación, especialmente de los resultados esperados a nivel de objetivos estratégicos y funcionales, así como la determinación de los recursos claves que demandará el plan para su cumplimiento.

Para el desarrollo de este plan estratégico se implementará la siguiente metodología de planificación estratégica:



Existen dos aspectos clave que se considerarán para desarrollar el adecuado proceso de planificación estratégica:

- Enfocar la Planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización.
- Diseñar un proceso de planificación que sea realista, en base a los recursos y capacidades técnicas.

Planeación estratégica REPSS Hidalgo 2018

Fase analítica

Esta etapa tiene como finalidad identificar los componentes externos e internos a considerarse para el desarrollo del plan estratégico. Gracias a este análisis será posible establecer y generar objetivos alcanzables y diseñar estrategias viables.

El análisis externo se conforma del marco normativo que rige el actuar del organismo y bajo el cual serán alineados los planes de acción a implementarse. Se encuentra conformado por un conjunto general de ejes, metas, objetivos y tácticas a diferentes niveles jerárquicos de la gestión pública que establecen la forma en que deberán desarrollarse las acciones para alcanzar los objetivos propuestos en el proceso de programación-presupuestación en el REPSS Hidalgo.

El análisis interno es representado por el mapa de procesos cuya finalidad es delimitar las actividades básicas por área que realiza el organismo, mostrando al mismo tiempo las posibles mejoras o correcciones que se tienen al dejar estandarizadas las funciones y responsabilidades de cada uno de las áreas del organismo, esto con la finalidad de cumplir a tiempo y en forma las diferentes asignaciones. En este mismo instrumento se delimitan las interrelaciones existentes entre los diferentes procesos, resaltando los procesos transversales, los cuales rompen el esquema del flujo de actividades, logrando abarcar a la mayoría de la estructura del organismo y siendo los generados del valor real del organismo.

Marco normativo

El REPSS Hidalgo opera bajo los lineamientos establecidos en planes y programas nacionales y estatales que buscan que los organismos públicos trabajen en conjunto y congruentemente para aumentar la productividad de México y dar a la población las oportunidades, recursos e infraestructura necesarios para su desarrollo. El objetivo general es el de llevar a México a su máximo potencial.

Específicamente el REPSS Hidalgo sustenta sus bases para la generación de su Plan Estratégico de los siguientes documentos oficiales:

- 1) Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
- 2) Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016
- 3) Programa Sectorial de Salud 2013-2018
- 4) Programa Institucional de los Servicios de Salud de Hidalgo 2011-2016
- 5) Sistema de Protección Social en Salud

1) Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018)

Es considerado la hoja de ruta que traza los objetivos generales de las políticas públicas, estableciendo las acciones específicas para alcanzarlos junto con los indicadores que miden el progreso logrado. Es un plan realista, viable y claro que se divide en Cinco Metas Nacionales de acuerdo a los derechos que se buscan garantizar: México en Paz, México Incluyente, México con Educación de Calidad, México Próspero y México con Responsabilidad Global. Además, define estrategias transversales para que estas metas no se trabajen de manera aislada: Democratizar la Productividad, Gobierno Cercano y Moderno y Perspectiva de Género.

Basada en las actividades y asignaciones otorgadas al REPSS Hidalgo, el organismo se relaciona directamente con las siguientes tres metas de dicho Plan:

- **México en Paz.** Se busca el avance de la democracia, gobernabilidad y seguridad de la población, fomentando el diálogo y construcción de acuerdos entre actores políticos y sociales y los ciudadanos.
- **México Incluyente.** Enfocado en ejercer efectivamente los derechos sociales de todos los mexicanos para disminuir las brechas de la desigualdad. Destaca el proveer una red de protección social que garantice el acceso al derecho a la salud a todos los mexicanos.
- **México Próspero.** Promueve un crecimiento sostenido de la productividad en un clima de estabilidad económica a través del acceso a una infraestructura adecuada e insumos estratégicos.

Específicamente las operaciones del organismo contribuyen al logro de 22 objetivos, los cuales quedan comprendidos dentro de las tres metas antes mencionadas y que son presentados en la siguiente tabla.

Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018)	Metas Nacionales	Objetivo
	México en Paz	1.1. Promover y fortalecer la gobernabilidad democrática
		1.2. Garantizar la Seguridad Nacional
		1.3. Mejorar las condiciones de seguridad pública
		1.4. Garantizar un Sistema de Justicia Penal eficaz, expedito, imparcial y transparente
		1.5. Garantizar el respeto y protección de los derechos humanos y la erradicación de la discriminación
		1.6. Salvaguardar a la población, a sus bienes y a su entorno ante un desastre de origen natural o humano
	México Incluyente	2.1. Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda la población
		2.2. Transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente
		2.3. Asegurar el acceso a los servicios de salud

		2.4. Ampliar el acceso a la seguridad social
	México Próspero	4.1. Mantener la estabilidad macroeconómica del país
		4.2. Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento
		4.3. Promover el empleo de calidad
		4.4. Impulsar y orientar un crecimiento verde incluyente y facilitador que preserve nuestro patrimonio natural al mismo tiempo que genere riqueza, competitividad y empleo
		4.5. Democratizar el acceso a servicios de telecomunicaciones
		4.6. Abastecer de energía al país con precios competitivos, calidad y eficiencia a lo largo de la cadena productiva
		4.7. Garantizar reglas claras que incentiven el desarrollo de un mercado interno competitivo
		4.8. Desarrollar los sectores estratégicos del país
		4.9. Contar con una infraestructura de transporte que se refleje en menores costos para realizar la actividad económica
		4.10. Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país
		4.11. Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país

2) Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016

Es el marco general de referencia para el diseño y ejecución de políticas, programas y acciones en la administración estatal actual. Su eje articulador es el combate a la pobreza, que involucra abatir el rezago y desigualdad. Es por ello que el plan dirige sus ejes, directrices, objetivos estratégicos, estrategias de acción y objetivos generales a la garantía del acceso a oportunidades que permitan a los hidalguenses desarrollar capacidades y ejercer sus libertades y derechos

El Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 presenta los siguientes 5 ejes:

1. Desarrollo social para el bienestar de nuestra gente.
2. Competitividad para el desarrollo económico sustentable.
3. Desarrollo ordenado y sustentable.
4. Paz y tranquilidad social, convivencia con armonía.
5. Gobierno moderno, eficiente y municipalista.

A través de estos ejes se busca mejorar las condiciones sobre salud, educación, campo vivienda, entorno social, económico y ambiental. A través del primer eje, el REPSS Hidalgo participa en lo establecido en el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016, la siguiente tabla muestra los aspectos puntuales a considerarse como base en la administración estratégica del organismo.

	Eje	Directriz	Objetivo General
Plan Estatal de Desarrollo (2011-2016)	1. Desarrollo social para el bienestar de nuestra gente	1.2. Desarrollo integral de todos los hidalguenses que viven en situación de vulnerabilidad	1.2.1. Desarrollo integral y protección a la niñez
			1.2.2. Desarrollo integral de la juventud
			1.2.3. Atención a los adultos mayores
			1.2.4. Desarrollo integral de pueblos indígenas
			1.2.5. Desarrollo integral de los migrantes
			1.2.6. Desarrollo integral de las personas con discapacidad
		1.4. Asistencia social con desarrollo humano	1.4.1. Seguimiento y evaluación del cumplimiento de la normatividad
			1.4.2. Apoyo y salvaguarda a la población vulnerable
			1.4.3. Alimentación sana
			1.4.4. Progreso en las comunidades
			1.4.5. Integración familiar
			1.4.6. Salud, rehabilitación y discapacidad
		1.7. Salud para todos	1.7.1. Cobertura en los servicios: salud para todos
			1.7.2. Calidad en los servicios de salud
			1.7.3. Vigilancia e inteligencia epidemiológica
			1.7.4. Salud para la niñez
			1.7.5. Salud para adolescentes
			1.7.6. Salud para la mujer
			1.7.7. Salud para el adulto
			1.7.8. Salud para el adulto mayor
			1.7.9. Atención integral a la salud mental
			1.7.10. Salud comunitaria
			1.7.11. Promoción de la salud
			1.7.12. Prevención de riesgos sanitarios
			1.7.13. Evitar el empobrecimiento de la población por motivos de salud
			1.7.14. Fortalecimiento del sistema estatal de salud
		5.1. Democracia y participación social	5.1.1. Impulso a la participación, corresponsabilidad e interacciones sociales
			5.1.2. Relaciones intergubernamentales respetuosas y de fortalecimiento municipal
			5.1.3. Fomento a la creación de observatorios ciudadanos
			5.1.4. Trabajo gubernamental para un mayor beneficio ciudadano
			5.1.5. Modernización del marco jurídico en materia de democracia y participación ciudadana

		5.2. Racionalidad y modernización de la administración pública	5.2.1. Modernización del marco normativo de la administración pública estatal
			5.2.2. Sistema estatal de planeación prospectiva, participativa y estratégica
			5.2.3. Transversalidad de los programas de gobierno
			5.2.4. Modernización institucional e innovación gubernamental
			5.2.5. Simplificación administrativa y mejora regulatoria
			5.2.6. Administración basada en resultados
			5.2.7. Fortalecimiento del patrimonio público
			5.2.8. Profesionalización del servicio público
			5.2.9. Modernización de los registros públicos y catastrales
			5.2.10. Atención de calidad al ciudadano y mejora de los procesos y servicios gubernamentales
		5.4. Fortalecimiento hacendario	5.4.1. Fortalecimiento de la hacienda pública estatal
			5.4.2. Ingreso, mayores participaciones y aumento de la base fiscal
			5.4.3. Eficiencia en el gasto
			5.4.4. Impulso al financiamiento y manejo responsable de la deuda pública

3) Programa Sectorial de Salud (2013-2018)

En este programa el tema de salud es considerado como uno de los elementos esenciales para el desarrollo del país, razón por la cual se crea este programa alineado a las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018). En él se establecen seis objetivos, con sus respectivas estrategias, líneas de acción e indicadores.

Con base en la razón de ser del REPSS Hidalgo un organismo que da acceso a servicios de salud de calidad a la población no derechohabiente a la seguridad social, los seis objetivos del programa se relacionan directamente con él. A continuación se enlistan los objetivos junto con una breve explicación de su significado.

Programa Sectorial de Salud (2013-2018)	Objetivo	Explicación
	1. Consolidar las acciones de protección, promoción de la salud y prevención de enfermedades.	Un eje prioritario para el mejoramiento de la salud es la promoción, prevención de enfermedades y la protección de la salud, bajo criterios éticos y multiculturales. Con esto se busca transitar de ver la salud como cura de enfermedades, a un concepto integral asociado a estilos de vida saludables.

	2. Asegurar el acceso efectivo a servicios de salud con calidad.	La protección financiera de debe traducir en mejores resultados de salud, por lo que el Estado debe instrumentar las herramientas que se tienen para que la población acceda a una atención integral con calidad técnica e interpersonal. Este objetivo engloba el mejoramiento de la infraestructura, del capital humano y de procesos.
	3. Reducir los riesgos que afectan la salud de la población en cualquier actividad de su vida.	Se busca prevenir, controlar y vigilar los establecimientos, productos, servicios, efectos nocivos de factores ambientales, riesgos de trabajo, comercio internacional y servicios para consumo humano, publicidad y sanidad internacional, garantizando de esta manera ambientes libres de riesgos.
	4. Cerrar las brechas existentes en salud entre diferentes grupos sociales y regiones del país.	La salud se debe distribuir equitativamente entre los diferentes grupos poblacionales del país, por lo que se trabaja en consolidar el control de las enfermedades del rezago, abordar sistemáticamente la mortalidad infantil y materna, y dar una atención integral a los grupos en condición de vulnerabilidad.
	5. Asegurar la generación y el uso efectivo de los recursos en salud.	Las instituciones públicas de salud deben mejorar sus márgenes de eficiencia para liberar recursos que le permitan consolidar sus logros y avanzar hacia la construcción de un Sistema Nacional de Salud Universal. Para lograrlo se impulsa la planeación y evaluación del desempeño, la innovación e investigación científica y la rendición de cuentas transparente y oportuna.
	6. Avanzar en la construcción del Sistema Nacional de Salud Universal bajo la rectoría de la Secretaría de Salud.	La Administración está comprometida en que todas las personas, sin importar su condición laboral estén protegidas por un esquema de aseguramiento público que involucre una atención más homogénea y mayor coordinación entre las distintas instituciones de salud

4) Programa Institucional de los Servicios de Salud de Hidalgo (2011-2016)

El Gobierno del Estado de Hidalgo tiene como obligación garantizar una mayor cobertura y accesibilidad a servicios de salud con altos niveles de calidad y oportunidad para responder preventiva y correctivamente a los padecimientos que afectan a la población. Para ello se considera el periodo de transición epidemiológica avanzada, el aumento de enfermedades crónico degenerativas y rezagos de patologías infecciosas presentes en el estado.

El Programa Institucional de los Servicios de Salud de Hidalgo (2011-2016) y sus actualizaciones se alinean a los planes y programa anteriores, especialmente con el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016. Se definen los retos y responsabilidades del gobierno para continuar brindando servicios de salud de calidad a los hidalguenses, lo cual se refleja en intervenciones costo-efectivas, fortalecimiento de acciones preventivas u promoción, lucha contra riesgos sanitarios y el desarrollo de oportunidades para tener un estilo de vida

saludable que afecte positivamente la productividad agregada, aumente el capital humano, disminuya la desigualdad en salud y disminuya el nivel de pobreza a nivel local.

Un aspecto importante de este programa es el fortalecimiento de la protección financiera de la población sin seguridad social, lo que lo convierte en un elemento clave a considerar para la planeación estratégica del REPSS Hidalgo. La cobertura universal de salud es un objetivo obligado e inaplazable de las políticas de desarrollo social.

Es por ello que los ocho objetivos generales del Programa Institucional de los Servicios de Salud de Hidalgo (2011-2016) forman parte de la normativa del organismo. Cada objetivo general cuenta con estrategias, líneas de acción, indicadores y metas que guían a los diversos organismos, instituciones y actores para su logro. Igualmente, se plantean estrategias y líneas de acción transversales por sector. En la siguiente tabla se muestran los objetivos mencionados.

Programa Institucional de los Servicios de Salud de Hidalgo (2011-2016)	Objetivo General
	1. Fortalecer la conducción de los Servicios de Salud de Hidalgo
	2. Garantizar el acceso efectivo a servicios de salud con calidad
	3. Garantizar el aseguramiento al Sistema de Protección Social en Salud a la población sin seguridad social
	4. Fortalecer la generación y uso efectivo de los recursos en salud
	5. Fortalecer acciones preventivas y de atención contra riesgos sanitarios que afecten la salud de la población
	6. Garantizar el esquema básico y complementario de vacunación a la población de responsabilidad
	7. Fortalecer las acciones de promoción de la salud y prevención de enfermedades.
	8. Fortalecer las acciones de vigilancia epidemiológica

5) Sistema de Protección Social en Salud

El Sistema de Protección Social en Salud es el mecanismo por el cual el Estado garantiza a la población sin seguridad social el acceso oportuno, de calidad, sin desembolso en el momento de utilización y sin discriminación a los servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y hospitalarios que satisfagan de manera integral las necesidades de salud, mediante la combinación de intervenciones de promoción de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento y de rehabilitación. Su principal objetivo es brindar protección financiera a la población no derechohabiente, mediante un seguro de salud público y voluntario, orientado a reducir el gasto de bolsillo y fomentar la atención oportuna a la salud.

Para lograr su objetivo cuenta con diversas estrategias y programas de atención a la población, entre ellos Seguro Popular, Embarazo Saludable, Seguro Médico Siglo XXI, Gastos Catastróficos, Oportunidades en su componente de Salud y cirugía extramuros.

A continuación se presentan los cuatro objetivos bajo los cuales centra sus operaciones el Sistema de Protección Social en Salud.

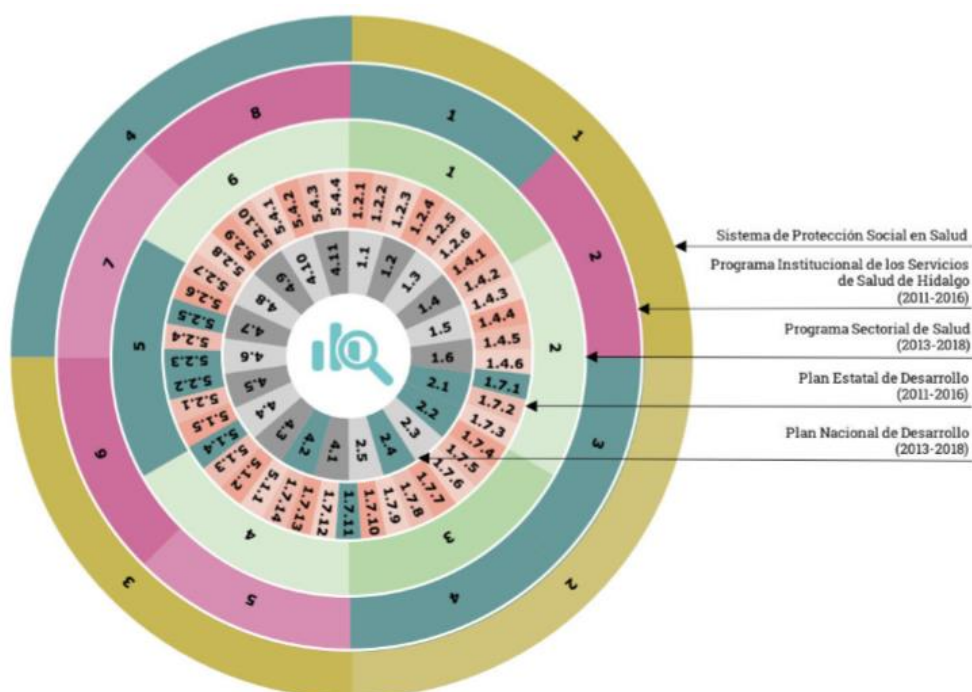
Sistema de Protección Social en Salud	Objetivo
	1. Consolidar la protección básica y promover un seguro de salud popular
	2. Promover y ampliar la afiliación al seguro social
	3. Ordenar y regular el prepago privado
	4. Articular marco de aseguramiento en salud

Aplicación de normatividad al REPSS Hidalgo

El marco normativo por áreas es de suma relevancia para la planeación estratégica como un factor del ambiente externo debido a que el REPSS Hidalgo, al ser un organismo público descentralizado, debe alinearse a las disposiciones federales y estatales. Si bien cada área tiene funciones y operaciones diferentes, todas deben trabajar para la consecución del estado deseado determinado por el gobierno.

El REPSS Hidalgo está conformado por siete áreas funcionales con objetivos, responsabilidades y tareas diferentes, por lo que cada una aporta a la consecución de los planes y programas antes mencionados de distinta manera.

En la siguiente representación gráfica se resalta con el color representativo del área los objetivos, ejes o estrategias con los que se relaciona de acuerdo a los diferentes instrumentos antes planteados. La numeración empleada hace referencia al listado de las tablas anteriormente presentadas.

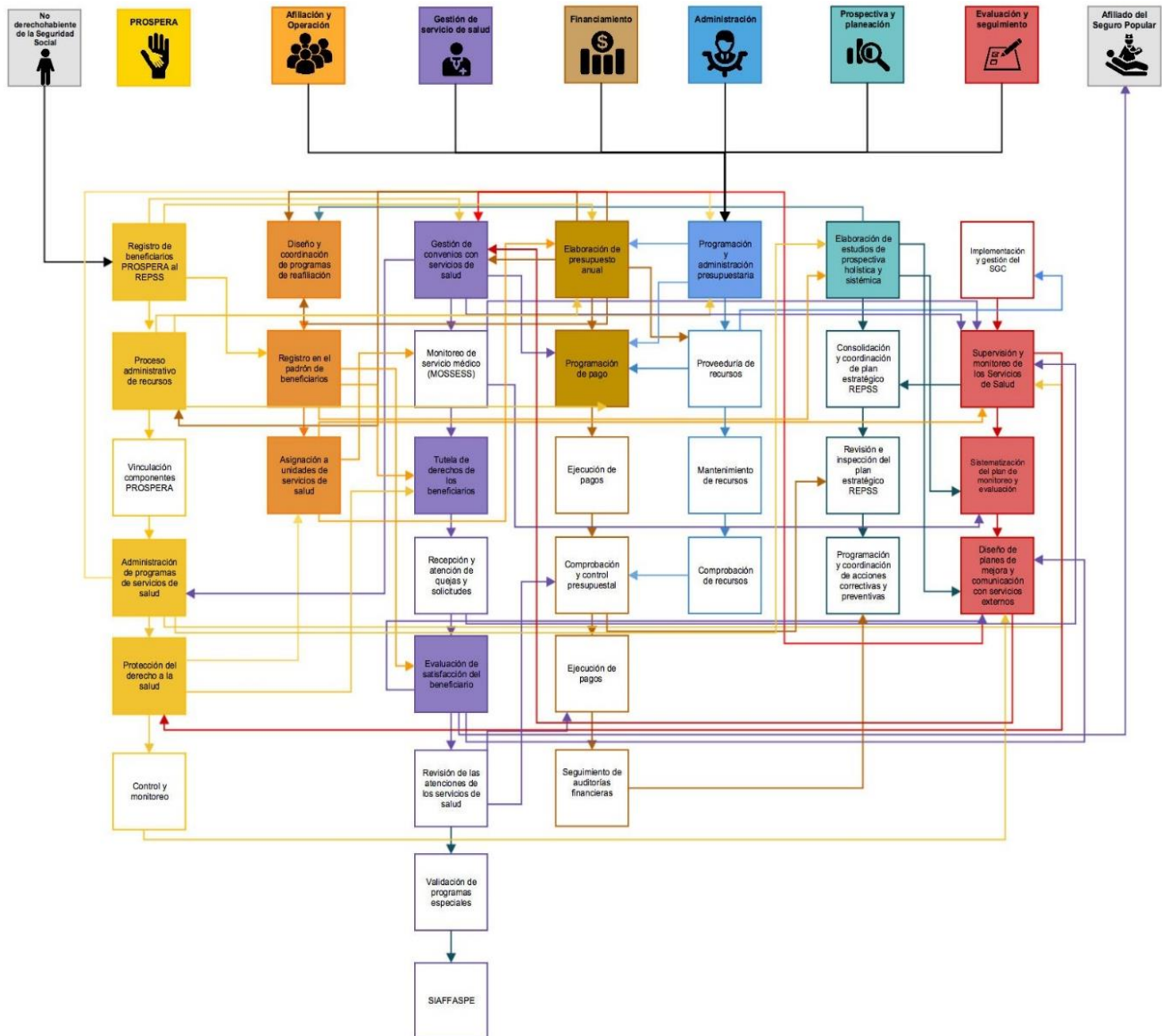


Mapeo de procesos

El mapeo de procesos es una herramienta estratégica gráfica en donde se muestran las actividades o procesos que realiza cada área dentro de la organización transformando entradas en salidas, y mostrando su interrelación con otras. Entre los beneficios se encuentran la transparencia en el desarrollo de procesos, la definición de roles, la relación entre las diferentes áreas, el involucramiento del personal y delimitación de funciones.

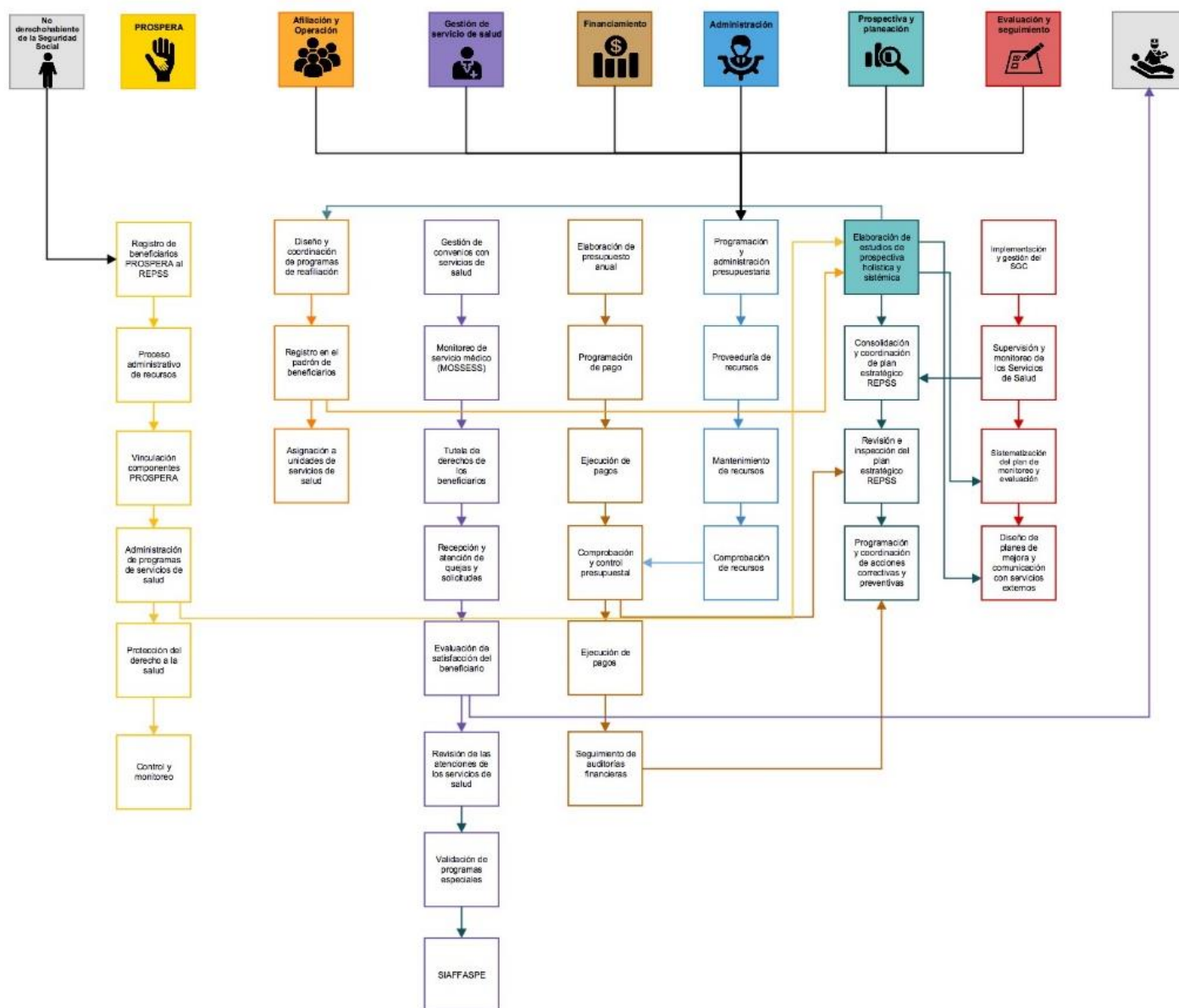
Dentro de las siete áreas que dan estructura al REPSS Hidalgo existen procesos clave que centralizan las actividades a desarrollarse por cada dirección, éstos a su vez requieren de entradas y salidas de otros procesos que pueden localizarse dentro de la misma área o en otras direcciones. A la conexión entre procesos se le denomina interrelación, de la cual dependiendo el grado de correlación de los procesos se derivan los procesos transversales. Un proceso transversal es aquel que rompe el esquema del flujo de actividades, logrando abarcar una extensa gama de procesos de la estructura del negocio.

A continuación se muestra el diagrama de procesos del REPSS Hidalgo a través del cual son expuestos los 35 procesos estratégicos que componen a las 7 áreas del organismo, así mismo son representadas por medio de flechas las entradas y salidas que requieren cada uno de los procesos. Y finalmente marcados en color por área los 17 procesos transversales que componen al organismo.



Mapeo de procesos de Planeación y Prospectiva

El área de Prospectiva y planeación se encuentra compuesta por cuatro procesos, entre los cuales destaca por su transversalidad la elaboración de estudios de prospectiva para el análisis de escenarios futuros que puedan tener un impacto sobre el órgano público del REPSS Hidalgo. Este primer proceso recibe entradas de Asignación de programas de servicios de salud por parte de PROSPERA y de Registro en el padrón de beneficiarios de Afiliación y genera salidas para Sistematización del plan de monitoreo y evaluación y para Diseño de planes de mejora y comunicación con servicios externos, ambas del área de Evaluación y seguimiento.



Vinculación de procesos REPSS Hidalgo

Una vez que se han delimitado los procesos respecto a cada una de las siete áreas del REPSS Hidalgo, así como la señalización de su interrelación con otros procesos, deben fijarse los requerimientos necesarios para su correcta realización.

La siguiente matriz delimita los inputs o entradas requeridos para la ejecución de cada proceso así como su proveedor exacto. De igual manera se presentan las salidas o outputs generados, que es el resultado por entregar y que darán paso hacia la siguiente actividad.

	Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
Planeación y Prospectiva	Base de datos externas confiables, PROSPERA y Afiliación y operación	Información de sector salud	Elaboración de estudios de prospectiva holística y sistémica	Plan Vigía Temático	Todas las áreas REPSS Hidalgo
	Evaluación y Seguimiento	Reporte de Evaluación y Monitoreo de los Servicios de Salud	Consolidación y coordinación de plan estratégico REPSS Hidalgo	Plan estratégico anual	Todas las áreas REPSS Hidalgo
	Todas las áreas REPSS Hidalgo	Planes y programas por área		Plataforma de Indicadores Estratégicos	
	Todas las áreas REPSS Hidalgo	Reporte de indicadores estratégicos	Revisión e inspección del plan estratégico REPSS Hidalgo	Reporte de evaluación de desempeño del REPSS Hidalgo	Dirección General
	Todas las áreas REPSS Hidalgo	GAP estratégico	Programación y coordinación de acciones correctivas y preventivas	Mapa focalizado de GAPs	Todas las áreas REPSS Hidalgo
					Dirección General

Fase filosófica

La finalidad de esta etapa es establecer los elementos institucionales bajo los cuales se regirá el diseño del plan estratégico del REPSS Hidalgo, dentro de los cuales se presenta la misión presente y visión futura, así como el alcance institucional, el planteamiento estratégico y la estrategia general del organismo.

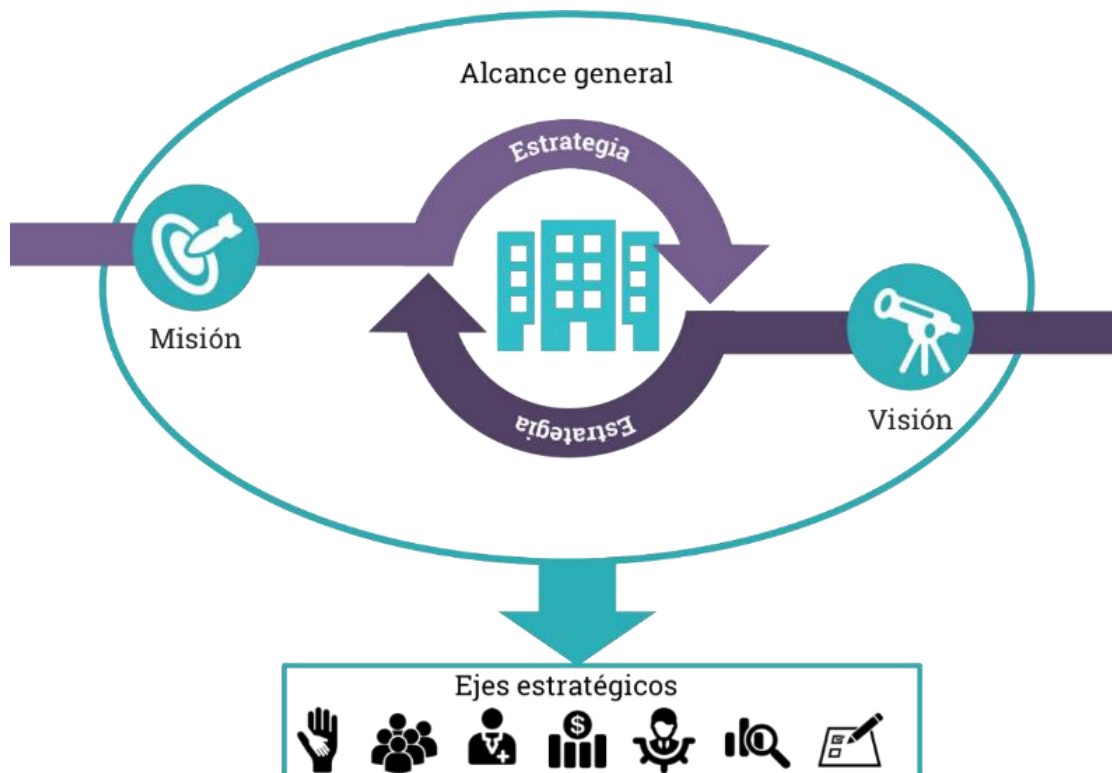
En esta etapa se lleva a cabo el proceso de reflexión estratégica, paso fundamental para un buen despliegue de la estrategia hacia el total del organismo en la cual deberán considerarse las interrelaciones a desarrollarse entre las diferentes áreas que lo conforman.

Los elementos incluidos en este apartado son la representación auténtica de las funciones y tareas asignadas al REPSS Hidalgo, componentes que han sido desarrollados en conjunto por la alta dirección de forma comprometida e integral para el eficiente funcionamiento del organismo.

Planteamiento estratégico

Poseer un pensamiento estratégico dentro de un organismo, tanto público como privado, permite desarrollar una estructura cognitiva que dirija su actuar tomando en cuenta lo que es y hace en el presente, dejando muy en claro lo que quiere ser y hacer en un futuro. Para ello es necesario el planteamiento de una misión en la cual se plasmen los objetivos a corto plazo que se pretenden alcanzar, así como una visión en la que se declare los objetivos a largo plazo a obtener, obteniendo como resultado un alcance general para el organismo. Como se puede apreciar en la imagen 17, estos elementos van ligados por una estrategia, que es el camino a seguir para alcanzar lo deseado, y que se elabora con base en aspectos internos y externos que invariablemente afectan al organismo.

Ahora bien, es ahí donde resulta de gran importancia la colaboración de todas las áreas que componen al REPSS Hidalgo, ya que ellas, tomando como punto de partida la misión, visión, alcance institucional y estrategia, plantean y desarrollan ejes estratégicos que promuevan la consecución de los objetivos a largo plazo planteados. Estos ejes direccionan el actuar de cada una de las áreas, y de ella emanan objetivos a corto plazo que a su vez derivan tácticas funcionales que quedan bajo la responsabilidad de cada área, y su cumplimiento es clave para que el organismo sea capaz de alcanzar el estado deseado.



Misión

Brindar protección financiera para el acceso a servicios médicos incluidos en el Catálogo Universal de Servicios de Salud que apoye la economía familiar de los afiliados al Seguro Popular, a través de procesos de afiliación a la población hidalguense no derechohabiente de la Seguridad Social, gestión del servicio médico, administración, control y uso eficiente de los recursos dentro de un marco de transparencia y rendición de cuentas. Operando de manera eficiente, eficaz y con calidad, bajo un código de ética, que permita la sustentabilidad del organismo en la entidad.

Visión

Para el 2018, el Régimen de Protección Social en Salud de Hidalgo logrará ser reconocido por sus afiliados como el sistema que garantiza financieramente el acceso a servicios médicos, mejorando las condiciones de salud en la entidad.

Alcance institucional

El Régimen Estatal de Protección Social en Salud en Hidalgo tiene como objetivo general garantizar el acceso a la población hidalguense que no sea derechohabiente de las instituciones de seguridad social, a un esquema de apoyo financiero que les permita contar con servicios médico-quirúrgicos, farmacéuticos y hospitalarios con especial énfasis en los sectores más vulnerables y en desventaja social.

Estrategia general

Posicionar sólidamente al Seguro Popular entre sus afiliados como la institución que les garantiza el financiamiento y la protección de su derecho a la salud.

Fase programática

Esta etapa tiene como finalidad generar los objetivos estratégicos (largo plazo) y funcionales (corto plazo) del REPSS Hidalgo, los cuales traducirán la misión y visión del organismo en acciones a desarrollarse. Para el logro de este punto se lleva a cabo el diseño del mapeo estratégico como una completa representación visual de la estrategia general del organismo, describiendo la relación causa-efecto de los ejes estratégicos que lo conforman, delimitándose así las rutas estratégicas de generación de valor del REPSS Hidalgo. A través de esta representación son identificados los ejes transversales que interrelacionan la generación de objetivos y metas integrales, siendo del organismo una entidad sinérgica de operación.

Mapeo estratégico

Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización y proveen un lenguaje para describirla. Su objetivo es vincular los alcances claves de cada unidad con los procesos de creación de valor para obtener un desempeño excepcional. Un mapa estratégico es diseñado bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y es de utilidad para poder vincular la estrategia organizacional y visualizar la manera en la que interactúan las perspectivas que se están analizando. La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita e ir corriendo la lista hacia abajo para comprender las acciones a realizar para lograrlo.

Para la elaboración del mapeo estratégico del REPSS Hidalgo se tomaron en cuenta siete perspectivas, las cuales cada una corresponden a las siete áreas del organismo.

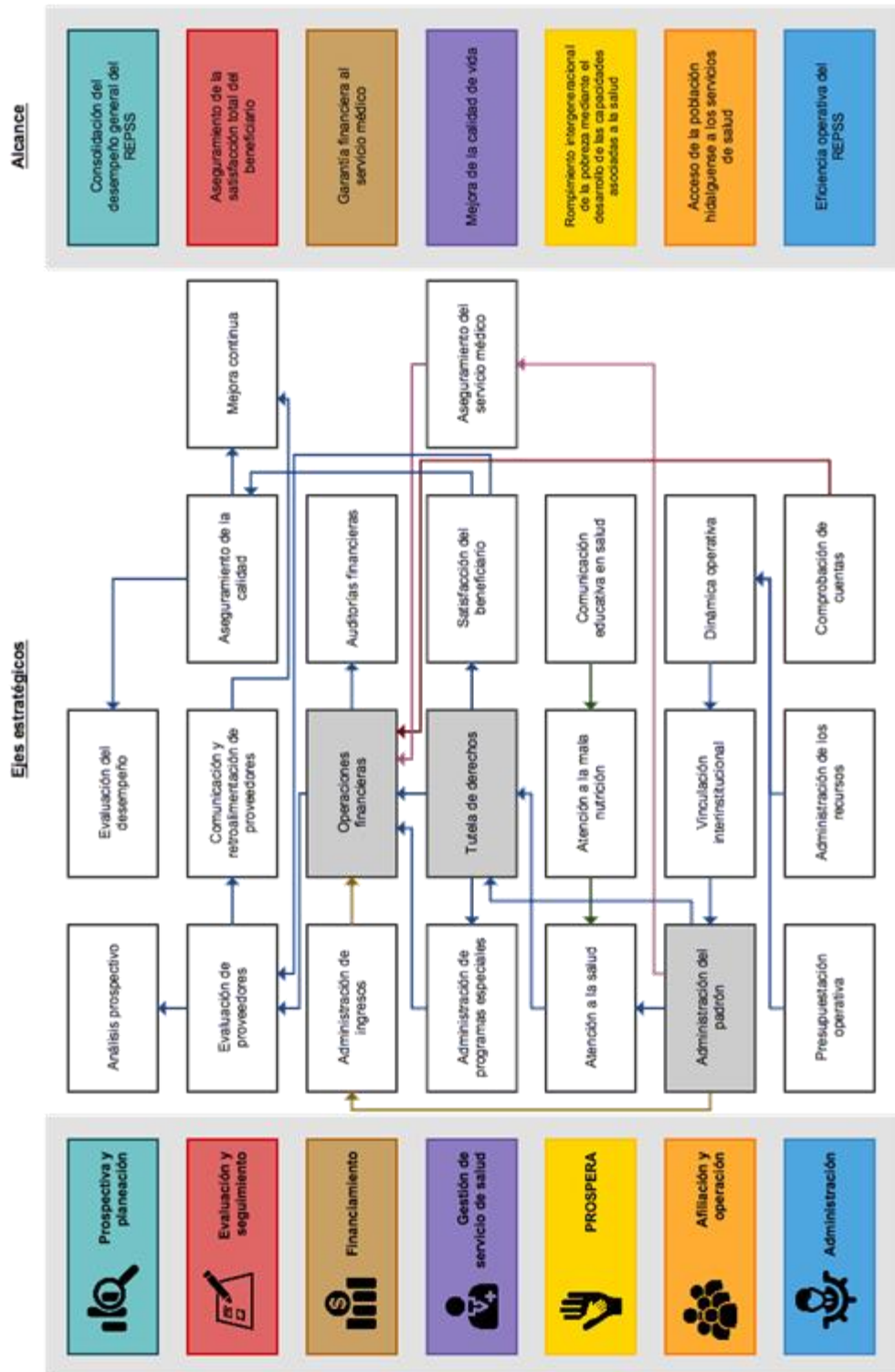


Los alcances a largo plazo han sido definidos para cada una de las perspectivas antes mencionadas con base en la colaboración que realizarán para lograr en conjunto la estrategia general, quedando establecidos de la siguiente manera:



Derivado de dichos alcances, cada una de las áreas organizacionales que componen el REPSS Hidalgo ha trazado las directrices a seguir, determinándose de esta manera los ejes estratégicos del REPSS Hidalgo, mismos que hacen hincapié al establecimiento de los objetivos a corto plazo para ser alcanzados en su totalidad a finales del 2016.

A continuación se presenta el mapa estratégico del REPSS Hidalgo, el cual se encuentra compuesto por:

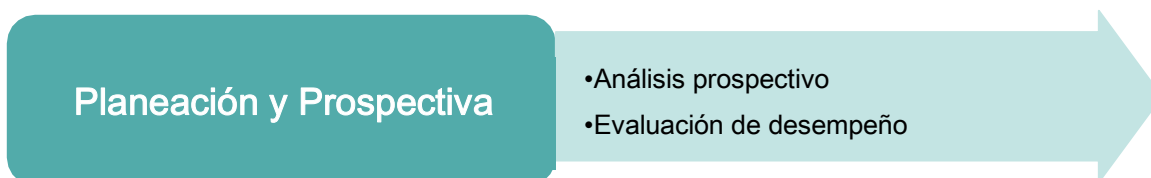


En el mapeo estratégico que se mostró pueden apreciarse los diferentes ejes fijados por cada una de las direcciones del REPSS Hidalgo, en cuanto a Planeación y Prospectiva sus ejes son:

Planeación y Prospectiva	Análisis prospectivo	Planteamiento de escenarios futuros a través de estudios de prospectiva estratégica y análisis de indicadores industriales nacionales e internacionales para apoyar la toma de decisiones.
	Evaluación del desempeño	Diseño e implementación del sistema de planeación estratégica anual, obteniendo planes y mapeos estratégicos que direccionarán la operación de la institución. Medición y comunicación del avance en la consecución de los objetivos por área a través de un sistema de control.

Analizando la información estratégica del REPSS Hidalgo que ha sido planteada hasta este momento, es posible fijar 3 ejes transversales que serán la base de planeación estratégica. Los 3 ejes transversales son procesos claves cuyo correcto desempeño será primordial para alcanzar los objetivos y metas planteados al interior del organismo, ya que tienen un impacto directo sobre el afiliado y su satisfacción sobre la atención recibida.

Los 19 ejes estratégicos restantes son procesos de apoyo, que sin ellos no sería posible la ejecución de los ejes transversales, y por consecuencia no podrán alcanzarse los objetivos y metas planteados. Los ejes estratégicos de Planeación y Prospectiva son:




Definición de objetivos estratégicos 2018

Considerando la visión del organismo para el 2018, en donde el Régimen de Protección Social en Salud de Hidalgo logrará ser reconocido por sus afiliados como el sistema que garantiza financieramente el acceso a servicios médicos, mejorando las condiciones de salud en la entidad. A continuación se fijan las metas al 2018 para el área, las cuales permitirán el cumplimiento de dicha visión, denominándoseles objetivos estratégicos y son generados de los alcances planteados en el mapeo estratégico antes expuesto.



Definición de objetivos funcionales 2016

Las líneas a corto plazo que el organismo irá delimitando para el alcance de los objetivos estratégicos, son denominados objetivos funcionales y tienen un periodo de alcance a un año, 2016. Estos objetivos son presentados a continuación por cada una de las áreas del REPSS Hidalgo y resultan de la transformación de los ejes estratégicos previamente definidos en el mapeo estratégico en acciones específicas a desarrollarse.

 Planeación y Prospectiva	1.- Generar escenarios futuros en materia de salud pública para la toma de decisiones de la alta dirección.
	2. Implementar medidas de control que garanticen el desempeño y alcance de metas fijadas.

Fase operativa

Esta etapa comprende la definición de programas de acción orientados a los objetivos previamente definidos, presentando los documentos que reflejan por escrito y de forma detallada y específica las funciones sustantivas del organismo, así como el orden a desarrollarse, los plazos de cumplimiento, los responsables de cada tarea, y los recursos asignados para su realización.

Matriz de funciones sustantivas

La formulación del plan de acción que se presenta a continuación permite priorizar las iniciativas más relevantes por dirección para el cumplimiento de los objetivos planteados, ayuda a darle seriedad al trabajo, estableciendo periodos de iniciación y plazos de control.

El propósito final del plan de acción es trabajar en forma coordinada, las actuaciones que corresponden a cada uno de los miembros para avanzar y lograr los objetivos que se plantean en el marco de una eficiente gestión dentro del organismo.

Funciones Sustantivas	2016												2017											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1.1.1.1. Abrir líneas de comunicación con direcciones para la recepción de peticiones de información.																								
1.1.1.3. Coordinar relaciones con instituciones y especialistas para la obtención de información fidedigna.																								
1.1.3.2. Desarrollar la aplicación institucional que permita el fácil acceso y distribución de información prospectiva para la toma de decisiones.																								
1.1.1.2. Determinar variables endógenas y exógenas a analizar.																								
1.1.2.1. Investigar y seleccionar fuentes de información secundarias.																								
1.1.3.1. Reconocer y priorizar necesidades de sistematización y administración de bancos de información.																								
2.1.1.1. Consolidar plan estratégico anual y generar indicadores de desempeño a ser monitoreados.																								
2.1.1.2. Recabar información necesaria para la apropiada construcción de indicadores institucionales.																								
1.1.2.2. Realizar proyección de escenarios futuros.																								
1.1.2.3. Elaborar Plan Vigía.																								
2.1.2.1. Sistematizar herramienta de control de desempeño.																								
1.1.3.3. Implementar aplicación institucional, asegurando continuamente su correcto funcionamiento.																								
2.1.2.2. Detectar inconsistencias e identificar áreas de mejora.																								
2.1.3.1. Efectuar Plan de Comunicación para integrar acciones preventivas y correctivas.																								
2.1.3.2. Diseñar programa de mejora para el desempeño institucional.																								
2.1.3.3. Realizar sesiones de socialización sobre el resultado de desempeño actual y el que se planea alcanzar.																								

Matriz de asignación de responsabilidades

Esta matriz es de utilidad para la gestión de los proyectos, relacionando actividades con recursos (individuos o equipos de trabajo). A través de ella se logra asegurar que cada uno de los componentes del alcance esté asignado a un individuo o a un equipo, teniendo información disponible del propietario o encargo de las actividades a desarrollarse.

Prospectiva y Planeación			
Funciones Sustantivas	Jefe de Análisis Prospectivo	Arquitecto de Soluciones	Coordinador de desempeño institucional
1.1.1.1. Abrir líneas de comunicación con direcciones para la recepción de peticiones de información.	X		
1.1.1.2. Determinar variables endógenas y exógenas a analizar.	X		
1.1.1.3. Coordinar relaciones con instituciones y especialistas para la obtención de información fidedigna.	X		
1.1.2.1. Investigar y seleccionar fuentes de información secundarias	X		
1.1.2.2. Realizar proyección de escenarios futuros.	X		
1.1.2.3. Elaborar Plan Vigía.	X		
1.1.3.1. Reconocer y priorizar necesidades de sistematización y administración de bancos de información.		X	
1.1.3.2. Desarrollar la aplicación institucional que permita el fácil acceso y distribución de información prospectiva para la toma de decisiones.		X	
1.1.3.3. Implementar aplicación institucional, asegurando continuamente su correcto funcionamiento.		X	
2.1.1.1. Consolidar plan estratégico anual y generar indicadores de desempeño a ser monitoreados.			X
2.1.1.2. Recabar información necesaria para la apropiada construcción de indicadores institucionales.			X
2.1.2.1. Sistematizar herramienta de control de desempeño.		X	X
2.1.2.2. Detectar inconsistencias e identificar áreas de mejora.			X
2.1.3.1. Efectuar Plan de Comunicación para integrar acciones preventivas y correctivas.			X
2.1.3.2. Diseñar programa de mejora para el desempeño institucional.			X
2.1.3.3. Realizar sesiones de socialización sobre el resultado de desempeño actual y el que se planea alcanzar.			X

Matriz de recursos

La matriz de recursos fija las necesidades en términos de recursos materiales, financieros y humanos que requiere cada una de las áreas organizacionales para llevar a cabo la realización de sus funciones sustantivas. Es de importancia mencionar que en esta tabla únicamente son colocados los recursos anuales extras a los proporcionados habitualmente por el organismo como son activos fijos, equipos e infraestructura.

Planeación y Prospectiva													
Funciones Sustantivas	Recursos Materiales										Recursos financieros	Recursos humanos	
	Softwares prospectivos (2)	Publicaciones (3)	Servidor en torre	Recursos Platzi	Licencias de desarrollo (Android/iOS)	Plataformas de desarrollo	Monitores (2)	Celulares (2)	Tablets (2)	Coffee breaks (6)	Papelería		
1.1.1.1. Abrir líneas de comunicación con direcciones para la recepción de peticiones de información.	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
1.1.1.2. Determinar variables endógenas y exógenas a analizar.	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
1.1.1.3. Coordinar relaciones con instituciones y especialistas para la obtención de información fidedigna.	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
1.1.2.1. Investigar y seleccionar fuentes de información secundarias.	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
1.1.2.2. Realizar proyección de escenarios futuros.	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
1.1.2.3. Elaborar Plan Vigía.	X	X	X		X	X	X	X	X				
1.1.3.1. Reconocer y priorizar necesidades de sistematización y administración de bancos de información.	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
1.1.3.2. Desarrollar la aplicación institucional que permita el fácil acceso y distribución de información prospectiva para la toma de decisiones.	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
1.1.3.3. Implementar aplicación institucional, asegurando continuamente su correcto funcionamiento.	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
2.1.1.1. Consolidar plan estratégico anual y generar indicadores de desempeño a ser monitoreados.										X	X		

2.1.1.2. Recabar información necesaria para la apropiada construcción de indicadores institucionales.												X	X		
2.1.2.1. Sistematizar herramienta de control de desempeño.												X	X		
2.1.2.2. Detectar inconsistencias e identificar áreas de mejora.												X	X		
2.1.3.1. Efectuar Plan de Comunicación para integrar acciones preventivas y correctivas												X	X		
2.1.3.2. Diseñar programa de mejora para el desempeño institucional.												X	X		
2.1.3.3. Realizar sesiones de socialización sobre el resultado de desempeño actual y el que se planea alcanzar.												X	X		

Fase cuantitativa

Esta fase es considerada la etapa final de la planeación estratégica, la cual tiene como objetivo el realizar la selección de indicadores de desempeño y la especificación de los valores a alcanzar o metas, así como la estimación de los recursos asignados a las diferentes actividades a desempeñarse. Para su realización se presenta la matriz de indicadores para resultados, la cual define los indicadores estratégicos y de gestión que le permitirán al REPSS Hidalgo conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.

Matriz de Indicadores de desempeño

La Matriz de Indicadores es una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de las funciones sustantivas antes indicadas. Incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y el control.

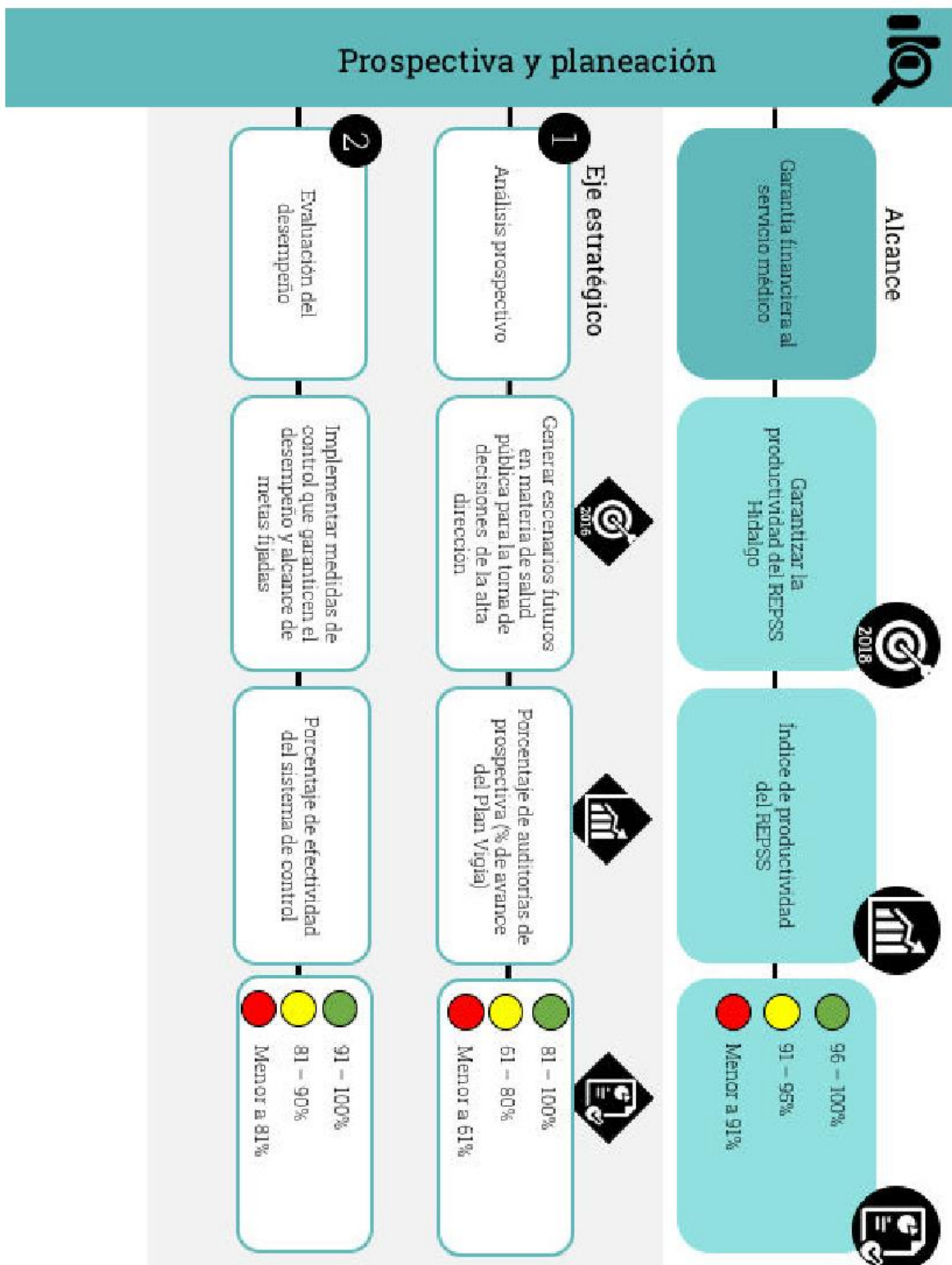
Un indicador de desempeño, es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados. Mediante los parámetros de semaforización que se muestran a continuación se indica cuando el comportamiento del indicador es:

- Aceptable (verde)
- Con riesgo (amarillo)
- Crítico (rojo)

Los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente).

Área	Nombre		Método de cálculo	Sentido esperado	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Metas		Semaforización		
							Meta del ciclo	Meta al año 2018	Verde	Amarillo	Rojo
Planeación y Prospectiva	25	Índice de productividad del REPSS Hidalgo	Promedio de los porcentajes de metas alcanzadas	Ascendente	Semestral	Porcentaje	NA	96%	96 - 100%	91 - 95%	Menor a 91%
			Promedio de porcentajes de metas programadas								
	26	Porcentaje de avance de Plan Vigía	Acciones del escenario meta realizadas	Ascendente	Mensual	Porcentaje	85%	NA	81 - 100%	61 - 80%	Menor a 61%
			Acciones del escenario metas programadas								
	27	Porcentaje de efectividad del sistema de control	Número de indicadores monitoreados y evaluados en tiempo y forma	Ascendente	Mensual	Porcentaje	92%	NA	91 - 100%	81 - 90%	Menor a 81%
			Número de indicadores del Sistema de Control								

Conclusiones



Glosario

- 1. Alcance institucional.** Fin máximo que establece el lugar donde el REPSS Hidalgo aspira lograr en su administración, en el marco de su plan estratégico institucional. Constituyen el fundamento y dirección para las operaciones a ejecutarse.
- 2. Alcance por área.** Meta máxima a obtener por cada dirección al finalizar la realización del plan estratégico 2016-2018.
- 3. Eficiencia.** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.
- 4. Eje estratégico.** Son las dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.
- 5. Eje transversal.** Son procesos claves en donde concuerdan diversas causas generadas por ejes estratégicos de otras perspectivas y al mismo tiempo detonan diversos efectos en ejes estratégicos de las demás perspectivas.
- 6. Entrada/input de información.** Información o requerimientos que se insertan en un sistema y que activan/modifican un proceso.
- 7. Estrategia general.** Conjunto integrado de decisiones que posicionan a una compañía dentro de un sector para obtener mejores resultados en el largo plazo.
- 8. Fase analítica.** Análisis que tiene como finalidad identificar los componentes externos e internos a considerarse para el desarrollo del plan estratégico.
- 9. Fase cuantitativa.** Publicación de indicadores de desempeño y especificación de valores a alcanzar o metas, así como compendio de los recursos asignados a las diferentes actividades a desempeñarse.
- 10. Fase filosófica.** Presentación de elementos institucionales bajo los cuales se regirá el diseño del plan estratégico del REPSS Hidalgo.
- 11. Fase operativa.** Compilación de programas de acción orientados a los objetivos funcionales, presentados de forma detallada y específica dentro de matriz de funciones sustantivas del organismo.
- 12. Funciones Sustantivas.** Son las acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.
- 13. Indicadores de desempeño.** Son las características o rasgos medibles o cuantificables para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.
- 14. Interrelación.** Manera en la que interactúan los procesos para realizar una actividad o un proceso.
- 15. Líneas estratégicas.** Son los subniveles en los que se desagregan las dimensiones.

16. Macroproceso. Conjunto de procesos que contribuyen en forma sistémica a satisfacer los requerimientos de los beneficiarios y del REPSS para lograr el cumplimiento y los fines propios del organismo.

17. Mapeo de procesos. Herramienta estratégica gráfica en donde se muestran las actividades o procesos que realiza cada área dentro del REPSS, transformando entradas en salidas, y mostrando su interrelación con otras áreas.

18. Mapeo estratégico. Representación gráfica de los objetivos estratégicos a conseguir ligados por relaciones causa efecto, que sirve para explicar cómo se logrará la estrategia.

19. Marco normativo. Lineamientos establecidos en planes y programas nacionales y estatales que buscan que los organismos públicos trabajen en conjunto y congruentemente para aumentar la productividad de México y dar a la población las oportunidades, recursos e infraestructura necesarios para su desarrollo.

20. Matriz de funciones sustantivas. Contiene los planes y programas que el REPSS Hidalgo realizará en sus distintas áreas, organizadas en un horizonte de tiempo 2016-2017.

21. Matriz de recursos. Indica los recursos materiales, financieros y humanos requeridos para llevar a cabo cada uno de los planes y programas establecidos.

22. Matriz de responsabilidades. Indica el puesto responsable que vigila el cumplimiento de cada uno de los planes y programas, clasificados por las siete áreas del REPSS.

23. Misión. Frase que refleja la razón de ser de la empresa, dejando en claro su motivo de existencia. Debe ser inspiradora y hablar del fin último de sus actividades.

24. Objetivos estratégicos. Son los logros o resultados que se pretenden alcanzar al 2018 (largo plazo).

25. Objetivos funcionales. Son los logros o resultados que se pretenden alcanzar al 2016 (corto plazo).

26. Pase programática. Definición y compendio de los objetivos estratégicos (largo plazo) y funcionales (corto plazo) del REPSS Hidalgo.

27. Perspectivas. En el mapeo estratégico son las siete áreas que conforman al organismo, y se dividen de esa manera de acuerdo a las operaciones y responsabilidades que en cada una se desempeñan.

28. Plan estatal. Marco general de referencia para el diseño y ejecución de políticas, programas y acciones en la administración estatal.

29. Plan nacional. Documento que establecen los compromisos públicos que se traducen en metas de cumplimiento obligatorio, para enfrentar la lucha contra la pobreza y promover el crecimiento económico.

30. Planeación estratégica. Proceso organizativo que intenta mostrar con antelación los cambios estructurales estratégicos, permite el acoplamiento entre las distintas áreas de la

compañía y adapta al personal según su especialización para el mejor cumplimiento de los objetivos.

31. Proceso transversal. Actividad que rompe el esquema del flujo de actividades, logrando abarcar una extensa gama de procesos de la estructura del negocio.

32. Proceso. Conjunto de actividades que se relacionan entre sí para lograr un fin común, habitualmente constan de una entrada y una salida.

33. Programa estratégico. Es el conjunto de proyectos que buscan optimizar de forma sistémica y ordenada las políticas y estrategias de desarrollo de cualquier plan. Los programas son instrumentos permanentes que permiten guiar, ordenar y clasificar el conjunto de proyectos que emergen de los procesos de planificación según afinidad o áreas más concretas del desarrollo.

34. Programa institucional. Instrumento rector derivado de la planificación institucional, destinado al cumplimiento de las funciones de una organización, por el cual se establece el orden de actuación, así como los objetivos o metas, cuantificables o no (en términos de un resultado final), que se cumplirán a través de la integración de un conjunto de esfuerzos y para lo cual se requiere combinar recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros; especifica tiempos y espacio en los que se va a desarrollar y atribuye responsabilidad a una o varias unidades ejecutoras debidamente coordinadas.

35. Programa sectorial. Rigen el desempeño de las actividades del sector administrativo relacionado con la materia de los mismos. Se integran bajo la responsabilidad de la dependencia coordinadora del sector, atendiendo las normas y lineamientos que emite para su integración la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, e incorporando las propuestas de las entidades sectorizadas, las previsiones del PND, las recomendaciones de los estados y municipios y las aportaciones de los grupos sociales interesados a través de los foros de consulta popular.

36. Proveedor de servicios de salud. Persona o empresa capacitada y licenciada para brindar servicios de salud.

37. Ruta estratégica. Es la relación causa y efecto entre los ejes estratégicos, y que van en orden ascendente a la colocación de las perspectivas.

38. Salida/output de control. Son los resultados que se obtienen de procesar por medio de una actividad específica las entradas.

39. Visión. Concepto concreto que indica dónde se quiere que la compañía se posicione en un tiempo determinado.