



issa

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION
ASSOCIATION INTERNATIONALE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE
ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL
INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT

Buenas Prácticas en la Seguridad Social

Buena práctica implementada desde: 2015

Uso de la metodología de cuadro de mando integral para integrar la planificación estratégica de la Autoridad Pública del Seguro Social con la gestión del rendimiento

Certificado de mérito con mención especial, Premio de Buenas Prácticas de la AISS – Concurso Asia y el Pacífico 2018

Autoridad Pública del Seguro Social
Omán

Año de publicación: 2018

www.issa.int

Resumen

La Autoridad Pública del Seguro Social (Public Authority for Social Insurance – PASI) emprendió su camino hacia la planificación estratégica en 2008. Desde entonces, la PASI ha buscado una metodología sistemática con la que integrar la planificación estratégica y la gestión del rendimiento, a fin de alinear todas las operaciones con esta visión, de manera que todos los empleados orientasen sus esfuerzos en la misma dirección y se alcanzaran los resultados estratégicos previstos. De este modo, la PASI ha incorporado la metodología de cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard – BSC) como herramienta para integrar la planificación estratégica con la gestión del rendimiento.

Asunto o desafío

¿Qué asunto o desafío aborda su buena práctica? Por favor, descríballo brevemente.

El plan estratégico de la PASI se concibió para promover la misión de la organización y cumplir con su visión para el futuro, lo que incluía la consecución de ciertos objetivos, como las mejoras en el rendimiento inversor, la satisfacción de los afiliados, los servicios institucionales, la concienciación sobre la seguridad social y la ampliación de las coberturas de la seguridad social. Sin embargo, tras varias evaluaciones, la dirección de la PASI tomó conciencia de que había un problema organizativo y de que la estrategia no avanzaba según lo previsto. Esto significaba que la comunicación, el enfoque y la alineación entre la estrategia organizativa y las unidades de negocio y el rendimiento de los empleados tenían limitaciones. Tales desafíos dificultaron la consecución de ciertos objetivos estratégicos de la PASI, como la ampliación de la cobertura de la seguridad social y la sostenibilidad empresarial, además de su visión de conjunto para el futuro.

Abordar el desafío

¿Cuáles eran los principales objetivos del plan o estrategia para resolver el asunto o desafío? Enumere y describa brevemente los principales elementos del plan o estrategia, con particular hincapié en sus características innovadoras y los efectos buscados o esperados.

- El motivo por el que se abordó este desafío fue el hecho de que la PASI había empleado métodos distintos para la planificación, la ejecución y la gestión del rendimiento. Esto significaba que no existía un modelo unificado para integrar todos estos procesos, lo que provocaba solapamientos y pérdida de precisión. Además, se empleaban (desperdiciaban) numerosos recursos para ejecutar tareas repetidas. Por ello, se decidió buscar un modelo unificado que ayudara a la PASI a mejorar su excelencia operativa.
- Durante la fase de planificación estratégica, la PASI empleó varias herramientas para definir sus objetivos estratégicos, los indicadores clave del rendimiento y los planes para su implementación. Sin embargo, la compartimentación que se había creado entre el rendimiento individual y la visión y los objetivos estratégicos de la organización aún eran perceptibles. Esta compartimentación impedía a la PASI lograr sus objetivos. Por lo

tanto, se fijó como prioridad obtener una herramienta sistemática para acabar con el problema.

- Además, la PASI estableció en los últimos años una serie de pilares estratégicos o temas en los que era preciso centrarse; sin embargo, resultaba complicado mantener el nivel de atención necesario porque las conexiones entre estos pilares estratégicos aún no habían sido identificadas. En este sentido, el rendimiento general no cumplía las expectativas.
- Para solucionarlo, era preciso emplear la metodología BSC, puesto que nos permitiría observar las tres dimensiones del desempeño de la organización: resultados (económicos y de afiliados), operaciones y capacidad. Es más, la metodología BSC ayudó a la dirección de la PASI a concentrarse en componentes claros y bien conectados, como los pilares empresariales, que incluían la visión, la misión y los valores; los planes de comunicación, implementación, automatización y evaluación, entre otros, para ganarse la aceptación de los empleados y comunicar los resultados; las estrategias empresariales y los mapas estratégicos para trazar el camino y definir el desglose lógico de estrategias en actividades en las que concentrarse cada día; las mediciones del rendimiento, para comparar el rendimiento real con las expectativas; las nuevas iniciativas, para comprobar las hipótesis estratégicas; los presupuestos, incluyendo los recursos necesarios para las nuevas iniciativas y las operaciones actuales; los cuadros de mando de las unidades empresariales y de apoyo, para traducir la visión corporativa en actividades viables para los departamentos y filiales; y el liderazgo y el desarrollo individual, para garantizar que los conocimientos, las destrezas y las capacidades de los empleados alcanzan el nivel de trabajo y competencia necesario para el futuro.

Metas

¿Cuáles fueron las metas cuantitativas y/o cualitativas o indicadores clave del rendimiento que se establecieron para el plan o estrategia? Por favor, descríbalos brevemente.

Con la ejecución de este importante proyecto, la PASI pretendía:

- Contar con una metodología que integrara la planificación estratégica con los modelos de gestión del rendimiento.
- Tener un enfoque sistemático para alinear todas las actividades operativas y los rendimientos individuales con el cumplimiento de la misión y la implementación de su visión.
- Mejorar el enfoque estratégico de la PASI mediante pilares o temas estratégicos bien conectados (causa-efecto).
- Mejorar el nivel de la comunicación y la transparencia en lo relativo al rendimiento general y los objetivos estratégicos de la PASI.
- Ofrecer a los empleados de la PASI canales que les permitan expresar ideas innovadoras.
- Cumplir con las directrices de buena gobernanza de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) en materia de planificación estratégica, inversiones y calidad de los servicios.
- Fijar resultados muy específicos que puedan lograrse en cinco años.

Además de estos objetivos, la PASI desea lograr lo siguiente a través de esta estrategia:

- Ampliar y mejorar la cobertura de la seguridad social.
- Contar con un modelo robusto de activos y pasivos y una correcta diversificación en sus actividades de inversión.
- Incrementar la satisfacción de los afiliados con los servicios de la PASI.
- Aumentar la concienciación sobre la seguridad social.
- Mejorar las capacidades internas de la PASI, representadas por las personas, la infraestructura y la gobernanza.

Evaluación de los resultados

¿Se ha evaluado la buena práctica? Por favor, suministre datos sobre el impacto y los resultados de la buena práctica comparando los objetivos con el desempeño real, indicadores de antes y después y/u otros tipos de estadísticas o mediciones.

Hacia el final del proyecto se habían logrado los siguientes objetivos:

- A finales de 2014, la PASI anunció su nuevo modelo estratégico (la metodología BSC) para la siguiente fase estratégica.
- Durante la primera mitad de 2015, el consejo administrativo aprobó un mapa estratégico que mostraba los vínculos entre los objetivos estratégicos, los temas estratégicos y las cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, afiliados, finanzas).
- Hacia 2015, la PASI había lanzado su nuevo modelo de planificación estratégica basado en la metodología BSC. Esta metodología integra los modelos de planificación, ejecución y gestión del rendimiento. La estrategia de la PASI incluía cinco temas estratégicos (pilares): programas sociales, rendimiento de la inversión, servicios institucionales, conocimiento sobre la seguridad social y fortalecimiento de capacidades. Cada uno de estos temas tenía previsto un resultado estratégico. El número de objetivos e iniciativas estratégicas era de 19 y 34, respectivamente. La tabla presentada a continuación ofrece un ejemplo de la estructura de un tema estratégico.

Hacia finales de 2015, la estrategia de la PASI ya había llegado a todas las categorías directivas y a cada uno de los empleados.

A principios de 2016, el consejo administrativo aprobó la gobernanza del plan estratégico, que se ciñe a las normas de buena gobernanza de la AISS.

A finales de 2016 y en 2017, el rendimiento de la estrategia de la PASI se anunció y publicó para los empleados y el público a través de distintos canales, como los informes anuales o la página web de la PASI.

- La PASI creó tres canales para recibir las ideas innovadoras de los empleados. Dos de ellos eran virtuales: “Ideas Link”, un espacio para que los empleados publicaran sus ideas, y “Staff Forum”, un foro que permitía a los empleados debatir distintos temas. El tercer canal se llama “A Cup of Coffee” y consiste en una reunión mensual a la que asisten todos los empleados para debatir ciertos temas. Según los últimos informes, el número total de ideas recibidas ha sido de aproximadamente 265, y se han cubierto diversos temas y perspectivas (personas, procesos internos, afiliados y partes interesadas, finanzas). Muchas de estas ideas se han llevado a la práctica, y los departamentos correspondientes las han implementado.

- Todos los temas estratégicos (programas sociales, rendimiento de la inversión, servicios institucionales, conocimiento social y fortalecimiento de capacidades) se han vinculado entre sí en el mapa estratégico a través de relaciones de causa y efecto. De esta manera, la hoja de ruta para conseguir los objetivos estratégicos ha quedado más clara y es más aceptada por todas las partes interesadas.
- Según la última encuesta de satisfacción de los afiliados con los servicios de la PASI, el nivel de satisfacción ha alcanzado el 88 por ciento, lo que refleja una mejora en la calidad del servicio.
- El nivel de satisfacción e involucración de los empleados ha llegado al 83 por ciento, según una encuesta del departamento de planificación.

Tema	Conocimiento sobre la seguridad social
Resultado previsto	Mejor conocimiento y entendimiento de los sistemas de la seguridad social en la sociedad

Objetivo	Resultados previstos del objetivo	Mediciones	Metas	Situación hasta la fecha	
Mejorar los conocimientos de la sociedad sobre la seguridad social.	Las personas aseguradas entienden la importancia de los sistemas de seguridad social.	% de personas aseguradas que entienden la importancia de los sistemas de seguridad social/2020	70%	-	
	La sociedad entiende el papel de la PASI.	Núm. de visitas a la web de la PASI/mes	5000	Aproximadamente 22 000 mensuales	
	La PASI tiene una buena infraestructura y empleados capaces de transmitir a la sociedad información relativa a la seguridad social.	Núm. de conferencias/seminarios organizados por la PASI/año	Local (3) Internacional (2)		En 2016: Local (3), internacional (2)
		Núm. de documentos presentados por la PASI/año	Local (10) Internacional (3)		En 2017: Local (3), internacional (2)
		% de empleados que asistieron a los programas de formación profesional/2020	90%	En 2016: Local (50), internacional (3) En 2017: Local (53), internacional (3)	
Apoyo a las iniciativas de investigación y desarrollo (I+D) en relación con los sistemas de la seguridad social y sus desafíos	Premio PASI a la investigación.	% del proyecto realizado en 2017	100%	Lanzado en 2017	
	Aumento de las referencias árabes sobre los sistemas de la seguridad social.	Núm. de propuestas de investigación/año	Al menos 15	69	
	Existencia de una plataforma para atraer y promover investigaciones y	Núm. de investigaciones que cumplen con los criterios del premio PASI a la investigación/año	Al menos 7	30	

Lecciones aprendidas

A partir de la experiencia de la organización, mencione hasta tres factores que considera indispensables para reproducir esta buena práctica. Cite hasta tres riesgos que surgieron o podrían surgir con la implementación de esta práctica. Por favor, explique brevemente estos factores y/o riesgos.

Desafíos del proyecto:

- La PASI ha implementado diversas metodologías nuevas en aras de la planificación, la excelencia y la autoevaluación en los últimos cinco años; dadas las circunstancias, convencer a los empleados para que aceptaran estas nuevas estrategias supuso un desafío. Muchos empleados planteaban preguntas como: “¿Y nosotros qué ganamos con este proyecto?”, o “¿En qué se diferencia este proyecto de los otros?”. Esto nos llevó a recurrir a un plan de gestión del cambio más convincente.
- Adaptar la metodología BSC a los requisitos de la PASI también supuso un desafío, porque el sistema BSC cuenta con muchas características que superan los requisitos de la PASI.
- Vincular los temas estratégicos (pilares) resultó difícil y llevó mucho tiempo.
- Divulgar entre el público la tasa de desempeño de los objetivos estratégicos causó dudas en un principio; sin embargo, la cuestión se resolvió de manera gradual y la dirección y los empleados de la PASI terminaron por acostumbrarse.

Lecciones aprendidas:

- El uso de las normas de buena gobernanza de la AISS para los análisis comparativos y de carencias ayudaron a la PASI a identificar numerosos elementos que podían mejorarse.
- El uso de herramientas avanzadas, como la metodología BSC, dieron a la organización la oportunidad de mejorar su excelencia operativa y alcanzar sus objetivos estratégicos.
- Una de las principales lecciones aprendidas en este proyecto fue que confiar en los candidatos internos (empleados) produce grandes resultados.
- Para trasladarse de una zona de confort a otra es preciso contar con un plan adecuado de gestión del cambio.