



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: 2005

Aplicación del Contrato de Rendimiento en la Administración de la Seguridad Social de Kenya

Una práctica de la Caja Nacional de Seguridad Social

Ganadora, Premio de Buenas Prácticas de la AISS, Concurso África 2008

Caja Nacional de Seguridad Social
Kenia

Resumen

El bajo rendimiento de la Caja Nacional de Seguridad Social (National Social Security Fund (NSSF)) ha venido constituyendo un motivo de preocupación pública desde 1965. Un análisis histórico de la prestación de servicios de la NSSF en Kenya, reveló una disminución constante, a pesar de un conjunto de medidas adoptadas para paliar la situación. La disminución fue evidente en las cotizaciones de los afiliados, en las inscripciones, en el procesamiento de las prestaciones, en el cumplimiento de las obligaciones, en los costos de gestión, en la contención transitoria y en la utilización de recursos.

En consecuencia, la NSSF adoptó, en junio de 2005, la aplicación de los Contratos de Rendimiento en la administración de sus asuntos. Un Contrato de Rendimiento es una herramienta para la medición del rendimiento en relación con metas negociadas. El objetivo amplio de la introducción del sistema fue la mejora de la prestación de servicios de modo transparente y responsable. Los resultados esperados incluyen una mejor prestación de servicios en las áreas de interés.

La estrategia innovadora incluye la especificación de las obligaciones de rendimiento mutuo y de responsabilidades de las partes, la firma de contratos de rendimiento anuales y una supervisión y evaluación periódicas del rendimiento. A la hora de la aplicación de esta buena práctica, se han utilizado óptimamente recursos e insumos. Los resultados alcanzados en los últimos cinco años son impresionantes, al tiempo que se aprendieron lecciones de utilidad. La buena práctica puede reproducirse tomándose en consideración las situaciones de cada organización.

CRITERIO 1:

¿Qué tema/problema/desafío aborda su buena práctica?

La cultura política y la historia del desarrollo institucional del sector público en general y de la NSSF en particular, ejercieron un impacto en los esfuerzos dirigidos a introducir una mayor orientación y una buena gobernanza del rendimiento. Un análisis histórico de los patrones y de la tendencia del suministro de servicios por parte de la administración pública de Kenya, viene a revelar una declinación constante, a pesar del conjunto de medidas adoptadas para mejorar el suministro de los servicios.

Siendo la Caja Nacional de Seguridad Social (NSSF) una entidad pública, no hay excepción. En la NSSF, la declinación se manifestó en una inadecuada utilización de los recursos y en escasos registros, cotizaciones, pagos de prestaciones y niveles de cumplimiento. Prevalecían el crecimiento de las cuentas transitorias y el incumplimiento del plan estratégico y de la ley. La mediocridad sustituyó a la meritocracia, al tiempo que apenas se dio alguna consideración a la creatividad o a la innovación. Eran habituales la corrupción, el fraude y el robo.

En consecuencia, la NSSF adoptó como política de gestión de sus asuntos, la aplicación de Contratos de Rendimiento. Un Contrato de Rendimiento es una herramienta de medición del rendimiento respecto de las metas negociadas. Se trata de un acuerdo de rendimiento libremente

negociado entre la sede y la sucursal. El Contrato de Rendimiento especifica las obligaciones y las responsabilidades recíprocas de rendimiento. El Contrato de Rendimiento aborda las tres cuestiones clave de la gobernanza: Qué, cómo y de qué manera. Además, abarca las ocho características de la buena gobernanza, a saber: la participación, el imperio de la ley, la transparencia, el consenso, la igualdad y la inclusión, la efectividad y la eficacia, el grado de reacción y la responsabilidad.

CRITERIO 2:

¿Cuáles eran los principales objetivos y los resultados previstos?

a) Principales objetivos:

- aumentar la afiliación y la recaudación de cotizaciones;
- resolver todas las solicitudes de prestaciones legítimas cuando correspondiera;
- elevar la rentabilidad de los fondos de los afiliados;
- mejorar el servicio al cliente y la imagen institucional;
- mejorar los sistemas y las normas de administración efectivos;
- mejorar la eficacia y el profesionalismo del personal;
- erradicar la corrupción.

b) Resultados esperados:

- mayor número de afiliados y mayor recaudación de cotizaciones;
- resolución de las solicitudes de prestaciones del 100 por ciento;
- rentabilidad más elevada de los fondos de los afiliados;
- reducción de las cuentas transitorias;
- una mayor satisfacción del cliente;
- nuevo nombre de la NSSF y responsabilidad social institucional;
- obtención de la certificación de la ISO;
- mejora de la eficacia y de las normas del personal;
- mejora de la eficiencia en el suministro de servicios a los afiliados;
- mejora del rendimiento y de la eficacia en el empleo de los recursos;
- capacidad para medir y evaluar el rendimiento;
- capacidad para vincular la gratificación del trabajo con la medición de rendimiento;
- una cultura inamovible de responsabilidad de los resultados en todos los niveles;
- minimizar la corrupción.

CRITERIO 3:

¿Qué estrategia/enfoque innovador se ha utilizado para lograr los objetivos?

El enfoque/la estrategia de innovación que se siguió para alcanzar los objetivos, incluye:

- desarrollo y aplicación de planes estratégicos y garantía de que éstos se vinculen con los documentos relativos a la política nacional;
- identificación del crecimiento orientado a metas prioritarias de los sectores financiero, no financiero, de suministro de servicios, operativo y cualitativo;
- ponderación de las metas;
- suscripción de contratos de rendimiento;
- contratos en cascada hacia niveles más bajos;
- garantía de consecución de las metas;
- garantía de facilitación del logro de las metas;
- control y evaluación del rendimiento, con carácter mensual, trimestral y anual;
- recompensar el buen rendimiento y sancionar el fracaso, según corresponda;
- preparación de los empleados de la Caja para los cambios deseados en los estilos, las actitudes y la ética del trabajo.

CRITERIO 4:

¿Se han utilizado de manera óptima los recursos y contribuciones para aplicar la práctica?

Se hizo un uso óptimo de los recursos y de los insumos para aplicar la práctica. Los recursos financieros están predeterminados a través del proceso presupuestario, que informa asimismo del proceso de contratación. Los recursos humanos se asignan adecuadamente de modo tal que se garantiza que cada uno tiene su papel a desempeñar. El marco garantiza que el rendimiento individual contribuya al rendimiento institucional. Otros recursos como el espacio de las oficinas, los equipos y el tiempo, se asignan de tal manera que se elimina el despilfarro. El Contrato de Rendimiento garantiza que esto ocurra, puesto que se mide la gestión de los costos.

CRITERIO 5:

¿Qué impacto/resultados se ha(n) logrado hasta el momento?

El impacto y los resultados obtenidos en el período de cinco años han sido impresionantes, tal y como se ilustra en el Cuadro 1 y en los Gráficos 1(a) – (c) que se presentan a continuación:

**CUADRO 1: IMPACTO/RESULTADOS DEL CONTRATO DE RENDIMIENTO
2003/2004 - 2007/2008**

INDICADOR	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008
Nuevos afiliados	110,413	117,508	139,100	174,343	214,729
Cotizaciones (Billones de KES ¹)	3.415	3.847	4.6	5.296	5.766
Ingresos por las Inversiones (Billones KES)	2.15	2.72	2.47	3.813	5.093
Afiliados voluntarios	513	571	1306	3567	7586
Nivel de satisfacción del cliente	-	-	-	55%	66%
Certificación ISO (%)	-	-	10	25	80
Reducción de las cuentas transitorias (%)	20.30	16.79	15.50	14.47	12.49
Solicitudes de prestaciones pagadas (Billones de KES)	2.23	2.3	2.85	2.344	2.399
Período de procesamiento de las prestaciones	60	60	21	20	16
Superávit/(Déficit) neto (Billones de KES)	(0.312)	0.329	1.570	4.222	5.117
Ahorros por la reducción de costos (Millones de KES)		-	-	173.18	204
Erradicación de la corrupción	-	55%	69%	90%	95%

¹ chelines kenianos (KES)

Gráfico 1(a) – Cotizaciones, Rentabilidad y Superávit/déficit neto

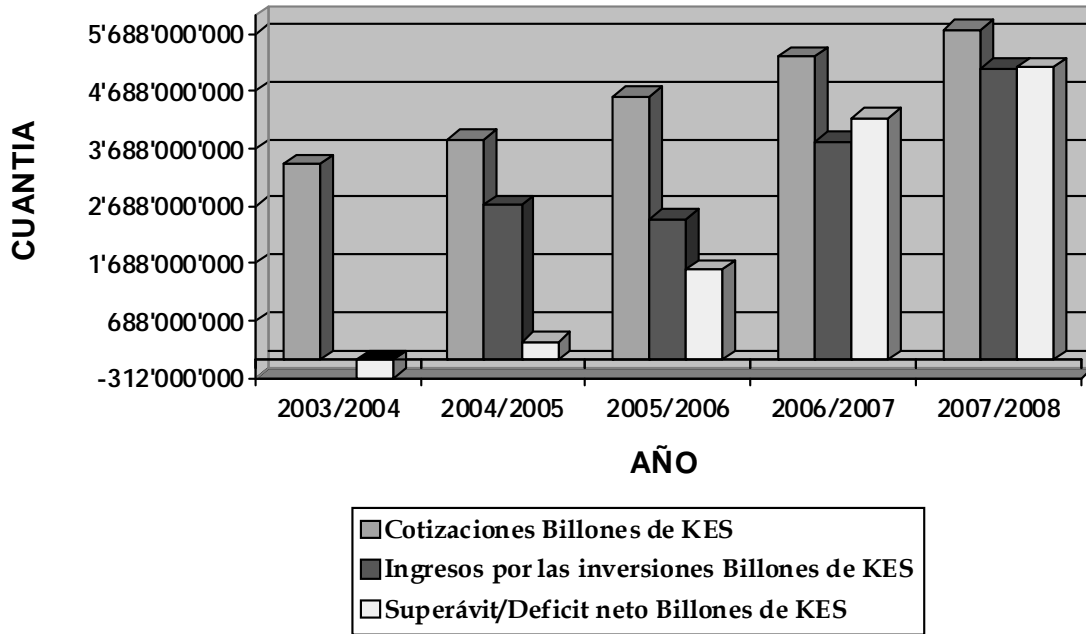
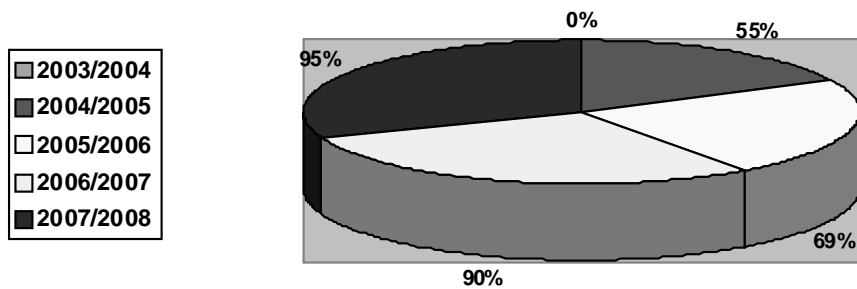


Gráfico (b) - Reducción de las cuentas transitorias



Gráfico 1(c) - Erradicación de la corrupción



CRITERIO 6:

¿Qué conclusiones se han extraído?

De esta práctica, se han extraído una serie de lecciones:

- Se abordaron los persistentes desafíos de transparencia y responsabilidad en las instituciones públicas en general y en la NSSF en particular. El Contrato de Rendimiento considerado en relación con estos retos es, en su conjunto, una estrategia fiable, válida y necesaria.
- El éxito de la aplicación de la estrategia de los contratos de rendimiento dependía en gran medida del liderazgo que ejercía el Consejo de Administración. El entusiasmo, el compromiso, la competencia y el enfoque que aportaba la Comisión de Aplicación, Control y Evaluación del Contrato de Rendimiento y su Secretaría, están contribuyendo de manera significativa al éxito de la estrategia.
- La Comisión de Aplicación, Control y Evaluación del Contrato de Rendimiento llevó al proceso un elevado grado de independencia, credibilidad, objetividad, conocimientos técnicos, experiencia y profesionalismo. La estrategia se aplicó de manera inclusiva e interactiva.
- La estrategia aportó un medio de comparación de los departamentos, a través de indicadores de referencia fiables y les brindó la oportunidad de alcanzar un alto grado de responsabilidad y de transparencia. La clasificación de los Departamentos es un indicador y un reflejo de la capacidad de cada departamento y de su administración para dar cumplimiento a las metas acordadas para determinar una competencia sana entre los Departamentos, al tiempo que se mejora el rendimiento y el suministro de servicios.
- La operatividad de la Estrategia condujo a la comprensión de que se trata de una herramienta de planificación muy efectiva y eficaz. La planificación institucional y la especificación de los planes de trabajo anuales, adecuadamente apoyados por disposiciones de orden presupuestario, y la determinación de líneas y de niveles de responsabilidad de cara al rendimiento, constituyen una herramienta necesaria para una administración efectiva y eficaz de los recursos públicos.
- En el primer año de aplicación, no todos los administradores entendieron plenamente los principios que se encuentran detrás de la Estrategia, especialmente en el terreno de las metas establecidas. Un flujo y una gestión eficaces de la información, constituyen un requisito necesario para una exitosa aplicación de la Estrategia.
- La Estrategia captura el rendimiento actual y suscita expectativas de un mejor rendimiento futuro. La Estrategia también suscita una motivación y un espíritu de trabajo, y genera una confianza en el consumidor de los servicios de la Caja.
- El control regular de la aplicación de la Estrategia de los Contratos de Rendimiento, es un aspecto vital para su éxito. Un intercambio de informes con periodicidad mensual y

trimestral, y la adopción de medidas correctivas, cuando procede, son ingredientes fundamentales para una exitosa aplicación de la Estrategia,

- La Estrategia de los Contratos de Rendimiento en cascada para todos los empleados, no sólo incrementa la participación, sino que también eleva el rendimiento.
- Falta de compromiso por parte de algunos administradores de los departamentos. Existen pruebas de que algunos administradores habían delegado sus propias obligaciones relativas a los contratos de rendimiento - y abdicado de las mismas – en funcionarios muy jóvenes y sin preparación.
- Existe un talento latente en las instituciones en espera de que se lo explote.

CRITERIO 7:

¿En qué medida puede ser reproducida su buena práctica por otras instituciones de la seguridad social?

En la medida en que una organización de seguridad social se enfrente a desafíos de rendimiento similares, esta buena práctica es idónea para su reproducción. Sin embargo, para que tenga éxito la buena práctica, deberá contarse con una buena administración superior, de lo contrario fracasará en razón de la resistencia de los responsables de la aplicación.

Diferentes situaciones, desafíos y necesidades de organización requieren unas soluciones adecuadas. En consecuencia, un Sistema de Contrato de Rendimiento adaptado al cliente, puede ser suficiente para su implantación en otra organización.