

EVOLUCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Prioridades para la seguridad social



Esta publicación corresponde al Capítulo Uno del informe *Prioridades de la seguridad social: Tendencias, desafíos y soluciones – Las Américas* publicado por la AISS en 2021 y lanzado durante el Foro Virtual de la Seguridad Social para las Américas.

Esta publicación está disponible conforme a la licencia Creative Commons de Atribución-NoComercial- NoDerivadas Internacional 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Las denominaciones empleadas en este documento, en concordancia con la práctica de las Naciones Unidas, no suponen, por parte de la AISS, opinión alguna sobre la condición jurídica de los países, territorios, ciudades o regiones o de sus autoridades, o sobre la delimitación de sus fronteras.

Si bien se ha tenido cuidado al preparar y reproducir los datos publicados en el presente documento, la AISS no acepta responsabilidad alguna por la inexactitud, la omisión u otro error en los datos, y, en general, por cualquier pérdida o daño financiero o de otro tipo que resulten del uso de esta publicación.

El informe está disponible en formato electrónico: www.issa.int

Fótos: iStockphoto.

Se ha publicado también en inglés.

© Asociación Internacional de la Seguridad Social 2021

EVOLUCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

En las Américas, como en el resto del mundo, la seguridad social es un poderoso instrumento mediante el cual los ciudadanos sienten la presencia del gobierno. La calidad de la experiencia con la seguridad social es un indicador importante de la satisfacción de los ciudadanos con el gobierno y los líderes políticos; por lo tanto, los administradores tienen una razón de peso para esforzarse por alcanzar la excelencia en la administración de los programas de seguridad social.

Las instituciones de seguridad social en las Américas están innovando sus prácticas de gestión para seguir superando obstáculos y mejorando los aspectos que necesitan mejorar. Una variada amalgama de métodos y enfoques combina estrategias resolutivas centradas en los objetivos, con el personal altamente cualificado de las instituciones y los procesos de negocio mejorados, impulsados por las nuevas tecnologías. Los planes estratégicos, basados en planes de gestión de riesgos, son un elemento común del conjunto de prácticas de cualquier administrador con visión de futuro. Del mismo modo, se aplican sistemáticamente normas, marcos e indicadores de referencia internacionales.

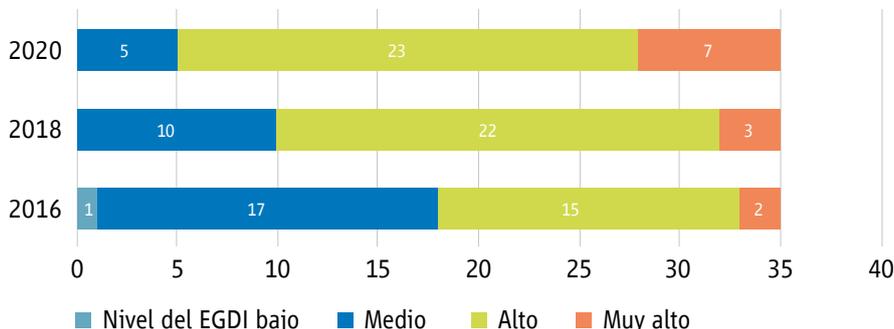
En los últimos años, la región ha entrado en una nueva era de servicios en la que se combinan las competencias y capacidades humanas con las tecnologías digitales.

La seguridad social en las Américas está sustituyendo los procesos manuales, presenciales y basados en papel por la rapidez, la flexibilidad y la comodidad de los servicios móviles y en línea. La transición hacia las tecnologías digitales está ampliando el conjunto de medios a través de los cuales los ciudadanos pueden acceder a las prestaciones y los servicios. La inversión que se está realizando en las competencias y capacidades del personal está potenciando la alfabetización digital de la fuerza de trabajo. Las exigencias extremas impuestas por la pandemia de COVID-19 han demostrado claramente los beneficios de una fuerza de trabajo con conocimientos digitales y respaldada por este tipo de tecnologías, puesto que, gracias a ello, se han podido desarrollar y poner en práctica rápidamente soluciones para atender las necesidades de los ciudadanos.

La región de las Américas es pionera en el mundo en el uso de *big data*, inteligencia artificial y aprendizaje automático, así como en bases de datos integradas que permiten la interoperabilidad de los procesos. La región está empezando a explorar el poder de estas tecnologías para proporcionar información útil para luchar contra los errores, la evasión y el fraude en la seguridad social.

Índice de desarrollo del gobierno electrónico (EGDI)

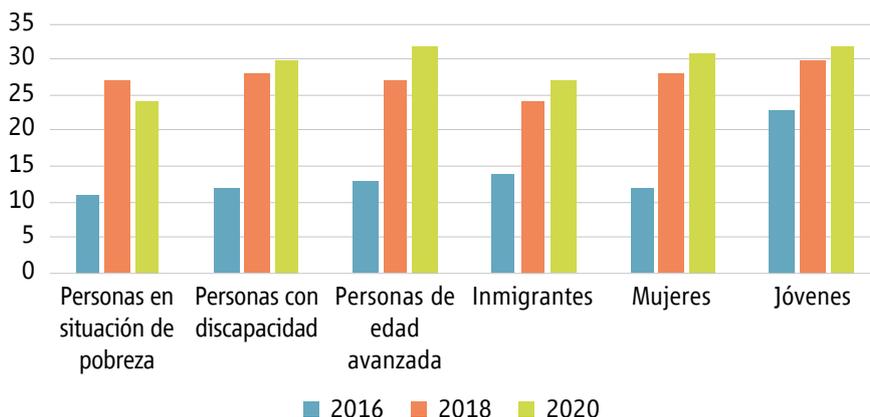
Gráfico 1. Distribución de países según el nivel del EGDI, 2016-2020



Fuente: UNDESA (2020).

Evolución de la inclusión digital y tipo de servicios electrónicos prestados

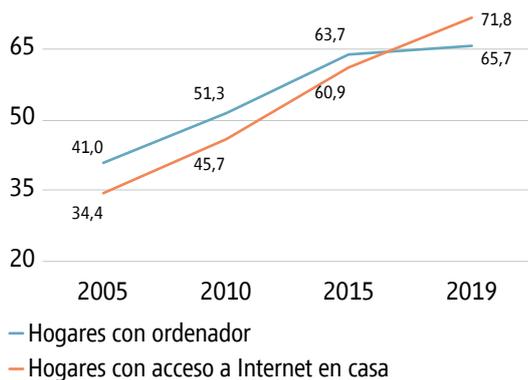
Gráfico 2. Número de países que prestan servicios en línea a grupos vulnerables, 2016-2020



Fuente: UNDESA (2020).

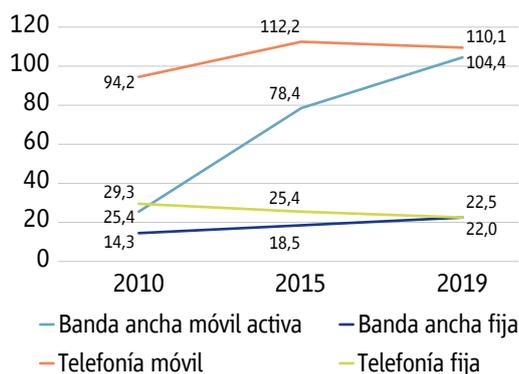
Acceso a los servicios en línea: conectividad móvil y en el hogar

Gráfico 3. Hogares con acceso a Internet en casa y con ordenador, 2005-2019



Fuente: UIT (2020).

Gráfico 4. Hogares con acceso a telefonía móvil y fija, 2010-2019



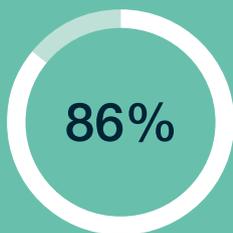
Fuente: UIT (2020).

Inclusión digital

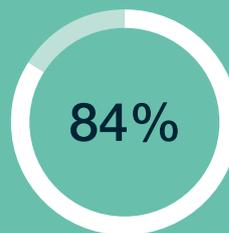


Las Américas están en el tercer puesto, con un EGDÍ de 0,6341, por detrás de Europa (0,8170) y de Asia (0,6373).

Fuente: UNDESA (2020).



El 86 por ciento de los países de las Américas tienen un EGDÍ alto o muy alto.



El 84 por ciento de los países de las Américas ofrece servicios gubernamentales en línea a los grupos de población vulnerables.

Acceso a los servicios en línea



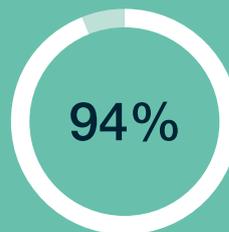
En 2018, en términos de prestación de servicios en línea, empleo (66 por ciento), educación (63 por ciento) y salud (60 por ciento), son los ámbitos que más cobertura tienen y los más accesibles a través del correo electrónico, SMS y RSS.

Fuente: UNDESA (2020).



+50%

Más del 50 por ciento de los países ofrece múltiples servicios en línea.



El 94 por ciento de los países de las Américas ofrece la posibilidad de registrar una empresa, pagar los servicios públicos y solicitar actas de matrimonio, partidas de nacimiento y certificados de defunción en línea.

Conectividad móvil – Acceso a Internet



La proporción de población suscrita a servicios de banda ancha móvil en las Américas aumentó un 20 por ciento entre 2015 y 2019.

Fuente: UIT (2020).



Hay más hogares que disponen de acceso a Internet en casa que hogares que tienen un ordenador en casa.

MEJORA DE LA EXCELENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN: FORTALECIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN DE RIESGOS

Las instituciones de seguridad social de las Américas están mejorando su capacidad para ejecutar su mandato mediante la planificación estratégica y la gestión de riesgos a nivel institucional. Estos progresos se basan en varias normas y marcos internacionales, como el *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige), las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y las *Directrices de la AISS sobre la buena gobernanza*, que recalcan en particular que la planificación estratégica y la gestión de riesgos son las dos caras de una misma moneda.

La Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) está mejorando su cultura del riesgo mediante el fortalecimiento de los vínculos entre su plan estratégico y el marco de gestión de riesgos, incluida la elaboración de un catálogo detallado de riesgos y la compilación de indicadores de riesgo. La CCSS evalúa su plan estratégico anualmente para garantizar la conformidad del desempeño institucional con los objetivos estratégicos e hitos establecidos. En la región, cada vez se realiza más este tipo de evaluación para seguir mejorando el desempeño de las instituciones.

En el Perú, Derrama Magisterial sigue desarrollando su cultura de la buena gobernanza mediante un modelo de excelencia en la administración. Recientemente estableció estructuras de buena gobernanza, entre las que figuran un comité de buena gobernanza institucional y una oficina de cumplimiento normativo para fomentar el respeto de los principios de gobernanza y las buenas prácticas que promueve la institución.

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) debe sus recientes logros a su plan estratégico quinquenal. Los objetivos claros en materia de extensión de la cobertura, solidez financiera, calidad de los servicios, desarrollo de los recursos humanos y promoción de una mayor transparencia, permiten a la institución consolidar y centrar sus esfuerzos de forma sistemática y lograr una mayor eficacia y efectividad.

De manera análoga, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) ha elaborado un modelo para mejorar la calidad y la eficiencia administrativa a nivel institucional. El modelo cumple con las normas internacionales, incluidas las directrices de la AISS sobre integración de la innovación y gestión del cambio (*Directrices de la AISS sobre la calidad de los servicios*, directriz 25) y sobre evaluación y gestión de la satisfacción del cliente (*Directrices de la AISS sobre la calidad de los servicios*, directriz 20). El marco incluye objetivos y metas para mejorar la gobernanza, la calidad de los servicios y el establecimiento de un entorno de trabajo orientado a la mejora continua y a un mejor desempeño.

Es importante destacar que las graves consecuencias de la crisis de la COVID-19 no han perturbado la buena gobernanza ni la excelencia en la administración de las instituciones de seguridad social de las

Américas. Al contrario, las instituciones están aprovechando estas capacidades para abordar los desafíos planteados por la pandemia.

PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y RESPUESTA A LAS EXPECTATIVAS DE LOS CIUDADANOS

Prestar servicios de calidad nunca ha sido tan importante como lo es actualmente. Para satisfacer mejor las expectativas de los ciudadanos, las administraciones de la seguridad social buscan nuevas formas de mejorar la calidad de los servicios y centrarse más en los usuarios. Asimismo, los sistemas e infraestructuras ya establecidos cuando la COVID-19 irrumpió en las Américas permitieron a las instituciones responder a la pandemia con una rapidez y eficiencia extraordinarias.

Antes del inicio de la pandemia, dos estrategias fundamentales demostraron estar particularmente orientadas al futuro, ya que prepararon a la región para la crisis que estaba por llegar. Muchas instituciones habían empezado a aprovechar las habilidades del personal para utilizar las nuevas tecnologías y a transformar su infraestructura de servicios.

Desarrollo de canales digitales: Optimización de las capacidades humanas y las tecnologías digitales

La pandemia de COVID-19 ha puesto claramente de manifiesto que la tecnología facilita en gran medida la actividad empresarial y que tiene una enorme capacidad para conectar a las personas y mantenerlas implicadas. En medio de los confinamientos, con los sistemas de transporte paralizados, los negocios cerrados y el miedo imperante al contagio, el suministro de prestaciones y servicios de seguridad social ha sido posible gracias a un buen liderazgo, el ingenio del personal y la habilidad para utilizar las tecnologías.

Casualmente, antes de la pandemia, la región había empezado su transformación hacia tecnologías digitales que permitían el acceso en línea a las prestaciones y servicios. Hasta hace poco, los procedimientos estándar y las normas comerciales requerían visitas presenciales y solicitudes impresas basadas en procesos manuales, lo que solía ocasionar costosos retrasos tanto en tiempo como en recursos para los ciudadanos y para las instituciones. El personal institucional dedicaba demasiado tiempo a las visitas presenciales. La custodia documental de las solicitudes impresas hacía que las instituciones incurrieran en grandes gastos. Además, los procedimientos manuales hacían que estos procesos estuvieran sujetos a posibles errores humanos y a intervenciones arbitrarias.

Era evidente que estos procedimientos no eran adecuados. Los administradores de la seguridad social empezaron a aprovechar las capacidades del personal y las tecnologías digitales, iniciando así la transformación de los servicios de seguridad social en la región. Varias instituciones han avanzado mucho en el proceso

de transformación integral de la arquitectura empresarial y de servicios de la seguridad social. Aquellas que todavía estaban en las fases iniciales del proceso tuvieron que acelerar la ejecución de los planes para poder responder a la crisis de la COVID-19.

1. **De los servicios físicos a los virtuales.** Antes de la pandemia, la seguridad social en la región ya estaba transformando sus servicios físicos en servicios virtuales, y las transacciones presenciales en visitas virtuales, *chatbots* y aplicaciones móviles. La pronta introducción de servicios móviles y en línea preparó a los ciudadanos para el uso de las plataformas web y las aplicaciones móviles para acceder a la seguridad social, a tiempo para aplicar las medidas de distanciamiento físico impuestas en el marco de la pandemia. A continuación se indican algunos ejemplos de servicios innovadores en la región:

- En la Argentina, la transformación de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) permite la presentación de solicitudes por medios electrónicos y pone a disposición plataformas de asistencia virtual. La presentación de solicitudes por medios electrónicos puede hacerse también a través de la Administración Federal de Ingresos Públicos. Los miembros del Consejo Federal de Previsión Social (COFEPRES) ofrecen servicios de recaudación y de pensiones en línea. Los servicios virtuales de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT) incluyen el *chatbot* llamado Julia Lanteri, que responde a las consultas de el público.
- En el Brasil, el centro *Meu INSS* del Instituto Nacional de Seguridad Social (*Instituto Nacional do Seguro Social – INSS*) ofrece más de 90 servicios, desde el registro hasta el pago de las prestaciones.
- En Colombia, la Administradora Colombiana de Pensiones (ColPensiones) paga las pensiones utilizando canales en línea y ha introducido hace poco un servicio de cotización en línea para artesanos, músicos y trabajadores informales.
- En Costa Rica, la CCSS dispone de dos aplicaciones móviles, que permiten acceder a registros y servicios de salud, y facilitan el seguimiento y la gestión de los casos.
- En el Ecuador, los servicios de teleconsulta del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) priorizan y facilitan las consultas médicas virtuales de pacientes vulnerables e inmovilizados.
- En Guatemala, el IGSS desarrolló una herramienta electrónica que redujo a un día —el promedio anterior era de 13 meses— el tiempo necesario para procesar las solicitudes para ser contribuyente voluntario.
- En México, el IMSS ya no requiere más de una visita presencial; los procesos digitalizados e interoperables aceleran el pago de las prestaciones. El sistema del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) para la presentación de solicitudes por medios electrónicos ha aumentado la equidad y la transparencia gracias a la concesión electrónica y aleatoria de préstamos.

- En Panamá, el entorno virtual creado por la Caja de Seguro Social (CSS) permite las solicitudes y el pago de prestaciones en línea, ofrece una aplicación móvil para acceder a la asistencia médica básica y un *chatbot* que responde a las consultas de los miembros y realiza otras funciones relacionadas con la atención al usuario.
- En el Perú, Derrama Magisterial recauda las cotizaciones y paga las prestaciones por medios digitales. El Seguro Social de Salud (EsSalud) cuenta con VIVA, una plataforma virtual integrada que permite a los miembros acceder a los servicios de manera remota en lugar de tener que hacerlo de forma presencial.
- En el Uruguay, el Círculo Católico de Obreros del Uruguay Mutualista ha recurrido a las consultas por videoconferencia y a las redes sociales para poder prestar un servicio en tiempo real durante la pandemia. El Banco de Previsión Social (BPS) ha desarrollado un *chatbot* inteligente y aplica la tecnología de automatización robotizada de procesos para acelerar la prestación de servicios. Una aplicación móvil da a los auditores acceso remoto a las bases de datos para detectar cualquier irregularidad mientras realiza sus tareas de inspección de campo.

2. **Inversión en las competencias y capacidades del personal.**

La formación, ya sea impartida de forma presencial o virtual, desarrolla las capacidades y competencias del personal. Los siguientes ejemplos muestran que la formación del personal es una actividad habitual de las organizaciones miembros de la AISS en la región de las Américas. Los cursos de aprendizaje en línea tienen la ventaja añadida de brindar al personal la oportunidad de mejorar sus competencias de manera autónoma e independiente.

- En la Argentina, la Asociación Mutual de Protección Familiar (AMPF) suele formar a los cuidadores, acompañantes terapéuticos y estudiantes en el uso de productos de apoyo para las personas de edad avanzada y las personas con discapacidad, con el objetivo de aumentar su independencia y calidad de vida, permitirles realizar las tareas de la vida cotidiana, como comer, vestirse y encargarse de su higiene personal, y mejorar su movilidad y el desempeño de su trabajo, así como la realización de sus actividades recreativas.
- En el Brasil, los Itinerarios de aprendizaje del INSS aplican un enfoque modular que utiliza herramientas, como juegos, mapas mentales, *podcasts* y orientación, adaptadas a los distintos perfiles del personal y a las diferentes necesidades y estilos de aprendizaje.
- En Chile, la Mutual de Seguridad CChC realiza actividades de formación del personal en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. Ofrece espacios virtuales y foros en línea con aplicaciones de realidad aumentada.
- En Costa Rica, el uso de un expediente digital único en salud para automatizar los servicios de salud para los miembros supuso un cambio radical en el uso de las tecnologías y los procesos. Para gestionar las reacciones del personal ante el cambio, como la resistencia, el miedo y la frustración,



la CCSS puso todo su empeño en solucionar el problema de la falta de conocimientos del personal sobre el uso de las tecnologías y los nuevos procesos haciendo partícipes a líderes de la institución que, aunque no fueran de rango superior, tenían influencia en las redes informales.

- En México, el IMSS cuenta con programas para mejorar la sensibilidad y cercanía del personal en el cuidado de las mujeres embarazadas. La Clínica de Medicina Familiar del ISSSTE imparte cursos en línea sobre el envejecimiento activo y en buenas condiciones de salud para sus miembros.
- En el Perú, el personal de Derrama Magisterial utiliza un modelo de excelencia en la administración para autoevaluarse e identificar sus necesidades, sus puntos fuertes y las áreas de mejora. El modelo se basa en siete criterios, a saber, liderazgo, estrategia, clientes, medición, personal, operaciones y resultados.
- En el Uruguay, el Círculo Católico de Obreros ofrece al personal de enfermería formación durante toda la vida sobre servicios de urgencias y cuidados intensivos para garantizar una atención oportuna, humana y segura, especialmente a los niños en estado crítico.

Las plataformas en línea demostraron ser indispensables cuando irrumpió la pandemia de COVID-19. Facilitaron la rápida difusión de información al personal sobre los protocolos de salud, tratamiento y atención al paciente. Los portales web de las instituciones y las cuentas en las redes sociales fueron fuentes fiables de información pública sobre las medidas de seguridad y los aspectos prácticos de cómo se seguirían suministrando las prestaciones y los servicios de seguridad social durante la pandemia.

Transformación institucional

Las instituciones de seguridad social de la región están redefiniendo sus políticas y estrategias a fin de responder a las crecientes y fundamentales necesidades de los ciudadanos. La eficiencia y flexibilidad de un marco digital con intervención humana está impulsando la transformación de las infraestructuras de servicios. Las mejoras de los servicios para fines específicos o servicios puntuales están dando paso a estrategias de transformación plurianuales, que están aprovechando al menos tres estrategias de gobernanza: digital por defecto, colaborativa por defecto y desarrollo de una administración basada en datos, todo ello con el objetivo de lograr una seguridad social mejorada y más inteligente, rápida, transparente y con mayor capacidad de respuesta.

1. **Digital por defecto.** Las competencias humanas combinadas con la tecnología digital están creando una seguridad social más ágil y competente, capaz de suministrar prestaciones y servicios de manera rápida y segura incluso durante una crisis como la de la pandemia de COVID-19. Las plataformas móviles y en línea, las soluciones digitales y las aplicaciones modulares están marcando el inicio de una nueva era de servicios. La racionalización y simplificación de los procesos están facilitando la estandarización y el desarrollo de protocolos para la prestación de servicios en el ámbito de la seguridad social, y, cuando es viable, su automatización. En la Argentina, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) ha digitalizado varias interacciones con los clientes, que antes se realizaban en papel, mientras que la Caja de Jubilaciones y Pensiones Bancarias (CJPB) del Uruguay ya funciona de forma totalmente electrónica, aspecto que ha sido fundamental a la hora de aplicar las modalidades de teletrabajo impuestas en el marco de la pandemia de COVID-19.
2. **Colaborativa por defecto.** Aunque que la innovación suele asociarse a descubrimientos individuales de mentes brillantes, estudios recientes han demostrado que la colaboración es un camino hacia la innovación, que suele implicar a varias unidades que trabajan juntas más allá de las divisiones institucionales. El Ministerio de Empleo y Desarrollo Social (ESDC) del Canadá ha decidido actuar en esta dirección. Basándose en un estudio piloto de 2017 sobre un proceso de inmersión en el pensamiento de diseño que traducía las ideas del personal, los usuarios y los asociados en soluciones de servicio centradas en el cliente, el ESDC ha definido nuevas estructuras de gobernanza para construir una cultura del lugar de trabajo que sea colaborativa por defecto. Esto forma parte de una estrategia de transformación de los servicios plurianual que ha dado lugar, entre otras cosas, a la creación del Centro de Aceleración, un espacio físico permanente que facilita la colaboración presencial y virtual para idear mejoras y soluciones de servicio utilizando metodologías de diseño ágiles y reproducibles. La estrategia está propiciando la creación de alianzas más sólidas en la institución y mejorando la relación con otros organismos gubernamentales de servicios afines, lo que permite prestar servicios más sencillos y de mayor calidad a los Canadienses.
3. **Seguridad social basada en datos.** Cada vez más instituciones están utilizando los datos como un recurso estratégico para la seguridad social mediante el uso de sistemas de información avanzados, inteligencia artificial y tecnologías de análisis.
 - Hasta hace poco, el INSS del Brasil perdía grandes sumas de dinero en pagos a beneficiarios fallecidos. Esto se debía principalmente a que las oficinas de registro civil no eran capaces de informar oportunamente al INSS de la muerte de los beneficiarios. Un sistema de gestión de datos inteligente ha corregido el problema y ahora el INSS puede emitir certificados de defunción digitales en tiempo real.
 - Cuando la crisis de la pandemia llegó a México, el IMSS tuvo que hacer frente a graves dificultades debido a que los datos estaban alojados en repositorios desconectados. Para abordar las necesidades derivadas de la crisis, el Instituto priorizó la creación de una plataforma única de “lago de datos – *big data*” dentro de un marco de gobernanza de datos que se implantaría a lo largo de varios años. El objetivo de este marco es suministrar información que aporte un valor añadido a la adopción de decisiones operativas y estratégicas. Estos progresos no solo dependen de las tecnologías y la sólida capacidad del personal de la institución, sino también de la interoperabilidad con otras organizaciones que permitan el intercambio de datos.
 - En el Perú, EsSalud dispone de una Unidad de Inteligencia y Análisis de Datos cuyo objetivo es generar información crucial en tiempo real, que sirva de base para las decisiones administrativas. Los servicios han mejorado gracias a la información del panel de citas, las visitas a domicilio, las estancias prolongadas y la disponibilidad de camas en los hospitales, así como a los informes diarios sobre la adquisición de medicamentos. La aplicación de un mapa de puntos calientes para supervisar la propagación de la COVID-19 está ayudando a la institución a responder a la pandemia.
 - La CCSS de Costa Rica está utilizando las tecnologías de análisis para apoyar la gestión operativa y estratégica de los servicios de salud, particularmente durante la pandemia. El enfoque está facilitando la disponibilidad de información pertinente sobre la evolución de los servicios de atención médica que se ofrecen en los distintos centros de salud y sobre las consecuencias del aplazamiento de tratamientos médicos debido a las prioridades de la COVID-19. Entre varios factores determinantes, la CCSS destacó la importancia de garantizar datos de calidad para obtener resultados analíticos fiables. Las capacidades del personal en materia de análisis de datos y la cultura organizativa para la adopción de decisiones basada en datos desempeñan un papel fundamental. Es necesario contar con el apoyo de la dirección para desarrollar más estas prácticas, sobre todo si se producen cambios organizativos.
 - El BPS del Uruguay está utilizando modelos predictivos para la gestión de los errores, la evasión y el fraude en la recaudación de cotizaciones en dos escenarios diferentes: i) la identificación de posibles cotizantes que no cumplan los requisitos para hacerles una inspección; y ii) la detección de solicitudes de prestaciones fraudulentas. La primera aplicación lleva en uso desde 2013, mientras que la segunda es más reciente y está demostrando ser útil para autenticar solicitudes de prestaciones relacionadas con la COVID-19.
 - En el Canadá, el ESDC está empleando técnicas de inteligencia artificial para identificar a los beneficiarios del complemento de ingresos garantizado (*Guaranteed Income Supplement – GIS*), prestación monetaria para personas de edad avanzada con ingresos bajos. A los modelos de aprendizaje automático solo les llevó dos meses procesar más de diez millones de registros de información desestructurada para identificar a los más de 2 000 Canadienses vulnerables con derecho al complemento. ■

BUENAS PRÁCTICAS

Brasil: Automatización de las prestaciones – Transformación digital integral

El INSS del Brasil se enfrentó a importantes desafíos para satisfacer la creciente demanda de sus servicios, que eran en su mayoría presenciales y requerían que el personal institucional atendiera directamente las necesidades de los ciudadanos. La complejidad de las estructuras municipales dio lugar a procesos segmentados gestionados por unidades administrativas separadas. La integración de las operaciones era mínima, lo que generaba deficiencias en la solicitud y evaluación de las prestaciones, así como una adopción de decisiones aislada y una falta de supervisión en la administración de las prestaciones en general. Además, la reducción de la plantilla municipal disponible provocó varios retrasos.

Se empezó trabajando en la creación de un portal de atención al ciudadano para integrar y automatizar los procesos, que hasta entonces habían dependido de la intervención humana. Las soluciones conllevaban cambios legislativos, la revisión de normas y reglamentaciones internas, y la integración de los sistemas de información. Los modelos de proceso se desarrollaron de forma que garantizaran el procesamiento integrado y coherente de la información de los miembros, el cual constituiría la base de la automatización de las decisiones que se tomaran con respecto a los méritos de cada solicitud de prestación. Para finales de 2016 ya estaban implantados los sistemas que permitían la concesión o denegación de las solicitudes sin necesidad de la presencia física del asegurado. El proceso de adopción de decisiones se volvió más transparente, los gastos operativos disminuyeron y la calidad y rapidez del servicio de atención al ciudadano mejoró enormemente.

Canadá: Transformación de los servicios – Pensamiento de diseño y Centro de Aceleración

El ESDC concede a los Canadienses 122 000 millones de dólares canadienses (CAD) en prestaciones y presta servicios a través de múltiples canales. La estructura utilizada para suministrar los servicios funciona bien y cuenta con equipos especializados distribuidos en delegaciones situadas en las cuatro regiones. No obstante, esto no favorece necesariamente un enfoque integral de diseño e innovación colaborativos y creativos. Las mejoras en los servicios específicos y puntuales son las típicas, a menudo sin la contribución de usuarios o proveedores de servicios asociados.

Para superar este desafío y mejorar la prestación de servicios, el ESDC ha adoptado medidas para aplicar una ambiciosa estrategia de transformación de los servicios plurianual que afectará a toda la institución. El Ministerio puso en marcha un proceso piloto de inmersión en el pensamiento de diseño, que ponía a prueba métodos de diseño ágiles y reproducibles para recoger ideas innovadoras de los empleados, usuarios y asociados, y para traducir esas ideas en soluciones de servicio centradas en el usuario. El proceso piloto tuvo tanto éxito que el ESDC decidió crear un espacio físico, el Centro de Aceleración, para apoyar esta nueva metodología.

El Centro de Aceleración facilita la colaboración presencial y virtual, y la formulación de soluciones, conceptos e ideas para mejorar los servicios. Cabe destacar que la estrategia consiste en transformar las estructuras organizativas y de gobernanza del ESDC y crear nuevas capacidades. La compartimentación entre programas, delegaciones y regiones está dando paso rápidamente a la integración de la administración de los servicios. La cultura del lugar de trabajo está cambiando con la transformación que el ESDC está realizando de sus servicios, sobre la base de los cuatro pilares de la prestación de servicios moderna, a saber, una experiencia de primer orden con respecto al suministro de las prestaciones y los servicios, un servicio preciso y uniforme, independientemente de cuál sea la rama o la región; una resolución inmediata de los casos; y un acceso a los servicios garantizado gracias a la digitalización en todas partes.



MENSAJES CLAVE

- Innovar la administración en las instituciones de seguridad social exige fortalecer la capacidad de gobernanza, en particular la planificación estratégica, la gestión del desempeño y la gestión de riesgos.
- Desarrollar canales digitales expande la gama de servicios de atención al ciudadano de calidad que se pueden ofrecerse. Para este tipo de desarrollo es necesario reforzar la capacidad institucional y entender las necesidades de los ciudadanos y su habilidad para utilizar las tecnologías móviles.
- Garantizar la continuidad de los servicios de seguridad social en épocas de adversidad es fundamental. La capacidad institucional y la colaboración interinstitucional, combinadas con el ingenio humano, son esenciales.
- Para hacer cumplir las obligaciones abordando los errores, la evasión y el fraude, hacen falta sistemas de detección potentes. Para ello, es importante contar con bases de datos de calidad y marcos reglamentarios claros, que permitan formalizar la situación de los trabajadores y las obligaciones contributivas de los empleadores.
- La transformación institucional para lograr la excelencia en la administración implica tres estrategias de gobernanza: digital por defecto, colaborativa por defecto y desarrollo de una administración basada en datos. Las tres estrategias tienen el mismo objetivo, a saber, lograr una seguridad social mejorada y más inteligente, rápida, transparente y con mayor capacidad de respuesta.
- Por administración basada en datos se entiende el uso de datos de calidad, tecnologías de análisis e inteligencia artificial para mejorar los procesos y la adopción de decisiones. El uso inteligente de la información que se almacena en las enormes bases de datos permite a las instituciones de seguridad social ser más eficientes, mejorar los servicios de atención al ciudadano y controlar la evasión y el fraude. También facilita la formulación de políticas y medidas preventivas en ámbitos como el de la salud y la protección social de las poblaciones vulnerables.
- La aplicación intensiva de las tecnologías de la información y de la comunicación de vanguardia es un factor de éxito que conlleva riesgos y desafíos. Para la adopción de las tecnologías y la transformación digital hay que establecer planes estratégicos bien definidos, que estén apoyados por planes de gestión de riesgos y sean conformes a los objetivos institucionales. La adopción estratégica de nuevas tecnologías debe ir acompañada de la gestión y el desarrollo de recursos humanos. El liderazgo institucional debe guiar el paso hacia un uso más inteligente de los recursos humanos en consonancia con la innovación tecnológica.

BIBLIOGRAFÍA

AISS. 2019a. *Directrices de la AISS sobre la buena gobernanza*. Ginebra, Asociación Internacional de la Seguridad Social.

AISS. 2019b. *Directrices de la AISS sobre la calidad de los servicios*. Ginebra, Asociación Internacional de la Seguridad Social.

AISS. 2020. *Base de datos de buenas prácticas*. Ginebra, Asociación Internacional de la Seguridad Social.

UIT. 2020. *Measuring digital development: Facts and figures 2020*. Ginebra, Unión Internacional de Telecomunicaciones.

UNDESA. 2020. *United Nations E-Government Survey 2020: Digital government in the decade of action for sustainable development*. Nueva York, NY, Naciones Unidas – Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.



Asociación Internacional de la Seguridad Social
4 route des Morillons
Case postale 1
CH-1211 Ginebra 22
Suiza

www.issa.int