



# Perspectivas de Política Social

03



## La gestión del rendimiento: añadir un valor a la seguridad social

La AISS consagra sus esfuerzos a aportar a sus miembros un mayor valor. Es algo totalmente normal y es un parangón de las obligaciones que tienen las organizaciones miembros de la AISS respecto de sus propios miembros. Para las organizaciones, las técnicas vanguardistas de gestión del rendimiento son un grupo de herramientas encaminadas a aportar este valor añadido. Resulta alentador ver que muchas administraciones de la seguridad social lideran el camino entre las entidades del sector público para aplicar estas técnicas en la práctica. Estos avances son indispensables. Además de los esfuerzos concertados para extender el acceso y garantizar la sostenibilidad de la seguridad social, la mejora del rendimiento constituye otro paso más para llevar a cabo una "seguridad social para todos".

*Hans-Horst Konkolewsky, Secretario General*

Correcta o incorrectamente, durante los años 90 la manifiesta debilidad de las administraciones públicas era evidente al momento de contrastar su rendimiento con la asumida profesionalidad del sector privado. Como consecuencia, la administración del sector público frecuentemente se convirtió en un sinónimo de ineficacia.

Las administraciones públicas de la seguridad social también afrontaron esta crítica en distintos grados. Una de las consecuencias de esa crítica, aunque no fue el único factor, contribuyó a que en algunos países se impulsara en el nivel político la privatización de las administraciones de la seguridad social.

Por supuesto, las presiones que se ejercen en las administraciones de la seguridad social en todo el mundo no sólo son de índole política. También contribuyeron en gran medida las elevadas expectativas de los clientes en términos de calidad y

### En este número:

- Se definen los elementos de la práctica de la gestión del rendimiento
- Se destaca el valor añadido de las administraciones públicas de seguridad social
- Se identifican los obstáculos que impiden una mejora en el rendimiento
- Se identifican ejemplos de políticas para mejorar el rendimiento

variedad de los servicios. El hecho de que estas expectativas surjan en un contexto general de restricciones financieras tampoco resulta de gran ayuda.

Independientemente de que la referida crítica esté fundada, el mensaje enviado a la seguridad social pública ha sido claro: las administraciones tienen que aportar un valor añadido.

## Ayudando a explorar nuevas posibilidades de gestión del rendimiento

En su condición de agentes que trabajan para sus comunidades, el trabajo desempeñado por las administraciones de la seguridad social tiene que aspirar a algo más que a un simple suministro de las prestaciones existentes. Está claro que esta tarea sigue siendo esencial, pero debe estar igualmente asociada a la realización de importantes mejoras en las prácticas de gestión y en la eficiencia financiera.

Actualmente no es sorprendente que la mejora del rendimiento sea una cuestión fundamental para la seguridad social. Ciertamente, el proyecto de investigación conjunto<sup>1,2</sup> emprendido por la AISS y el grupo de consultoría Accenture, destaca la medida en que las administraciones de la seguridad social utilizan actualmente técnicas de gestión para mejorar sus rendimientos. De una selección de 66 organizaciones miembros de la AISS en todo el mundo, el 92 por ciento confirmó que utilizaba una o más técnicas de gestión del rendimiento.

En particular, esto quiere decir que las administraciones de la seguridad social contribuyen a impulsar el uso de técnicas de gestión del rendimiento entre las administraciones públicas en general.

## Gestión del rendimiento

La gestión del rendimiento implica adoptar medidas para garantizar que se ofrezcan mejores productos y servicios y se obtengan resultados de manera más eficaz. Para ello se utilizan distintas herramientas.

El costo basado en las actividades es una herramienta cuyo objetivo es mejorar la asignación de recursos mediante la identificación del coste real de un producto o servicio específico. Por otro lado, el cuadro de mando integral utiliza indicadores seleccionados que miden el rendimiento en el desarrollo del personal, en los procesos de trabajo, en la satisfacción de las necesidades de los clientes, y en la gestión financiera para facilitar una mejor planificación estratégica. Otra herramienta, la evaluación comparativa evalúa la habilidad comparativa de las administraciones para alcanzar el “mejor” nivel de rendimiento al mismo tiempo que encamina las mejoras a aumentar el rendimiento para alcanzar el nivel perseguido.

Antes de elegir entre estas herramientas u otras, un primer paso imprescindible es establecer los objetivos y otro paso necesario es cuantificar el avance que se está logrando al respecto. El objetivo normalmente más perseguido es mejorar la calidad de los servicios.

Así pues, la Oficina Nacional de Asignaciones Familiares para Trabajadores Asalariados de Bélgica ofrece un ejemplo desta-

cable. Entre 1985 y 2003, la calidad de los servicios en términos de pago puntual de las prestaciones aumentó de un escaso 16 a un 97 por ciento.

La búsqueda general de mejoras debería basarse en valores en lugar de ser casual. Así, las administraciones pueden dirigir coherentemente sus esfuerzos a conseguir mejoras específicas en los recursos humanos y presupuestarios, en los procesos administrativos, en los productos o en los resultados políticos.

### Gestión del rendimiento

#### Primera etapa

##### Gestión de los recursos humanos y presupuestarios

– **Los objetivos** – tramitar el trabajo entrante según los recursos presupuestarios y de conformidad con las disposiciones y obligaciones jurídicas.

– **Mejora cuantificable** – por ejemplo, finalizar una tarea rutinaria con un presupuesto cada vez más reducido.

#### Segunda etapa

##### Gestionar los servicios y los procesos de las actividades

– **Los objetivos** – ejecutar las tareas planificadas con los recursos asignados y prestar los servicios previstos gracias a flujos de trabajo organizacionales eficaces y eficientes.

– **Mejora cuantificable** – en primer lugar, obtener estadísticas sobre el número de respuestas concedidas a peticiones de clientes o de solicitudes de prestaciones tramitadas. Después, en vez de examinar el número de solicitudes de prestaciones tramitadas, sondear el número de horas requeridas para finalizar el proceso de solicitud de prestaciones.

#### Tercera etapa

##### Influir en los clientes y las comunidades

– **Los objetivos** – ofrecer la intervención adecuada en el momento oportuno para ayudar de modo económico a cada ciudadano a convertirse en un miembro más activo de la sociedad. Por último, desarrollar organizaciones de alto rendimiento y flexibles capaces de contribuir a los esfuerzos integrados y coherentes de muchas organizaciones para estimular el crecimiento y el desarrollo de la comunidad.

– **Mejora cuantificable** – este enfoque orientado a la prevención/iniciativa implica, por ejemplo, intervenir para abordar cuestiones de dependencia de las prestaciones entre los clientes. En un nivel más avanzado, las mejoras del rendimiento se podrán evaluar en relación con el número de personas de las que se pueda considerar que su bienestar ha mejorado gracias a resultados sociales generales, de índole no pecuniaria.

## Mejoras basadas en los valores

La teoría actual propone una serie de estrategias basadas en los valores. Estas estrategias deben ser aplicadas como parte de un proceso por etapas (véanse las etapas 1 a 3), en el que, con cada

etapa sucesiva, el objetivo establecido es cada vez más difícil de conseguir. No obstante, con la incorporación en la próxima etapa de las cualificaciones y lecciones obtenidas en la etapa anterior, la expectativa es conseguir mejoras cada vez mayores y cuantificables del rendimiento.

La primera etapa se centra en el desafío inevitable de gestionar mejor los actuales recursos, tales como recursos humanos y presupuestarios. Las etapas siguientes superan el ámbito de los recursos y se centran en las estrategias orientadas a la obtención de resultados.

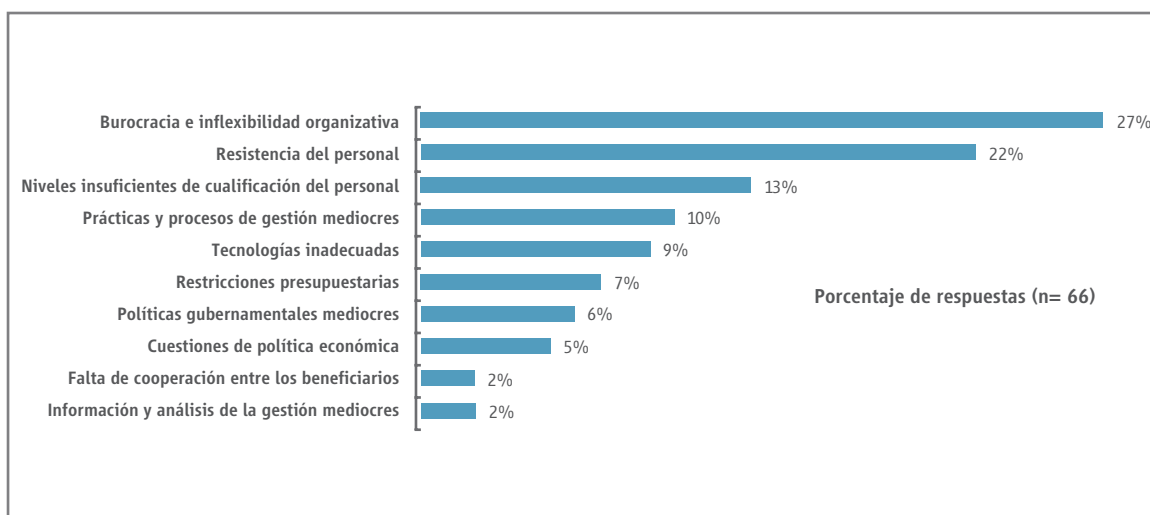
Las estrategias orientadas a la obtención de resultados son importantes porque apuntan a la manera en que las administraciones de la seguridad social pueden ofrecer más valores a sus miembros. También señalan el camino que las administraciones deberán seguir con el fin de reforzar el respaldo que reciben para desempeñar sus funciones en sus propias comunidades.

## El valor añadido de la seguridad social

El valor añadido que aportan las organizaciones comerciales a sus miembros suele ser estimada en términos económicos. Obviamente, es diferente del valor añadido que las organizaciones públicas, como las administraciones de la seguridad social, brindan a sus miembros. Tal y como recalca el objetivo del impacto en las comunidades, el valor añadido de la seguridad social incluye su capacidad para contribuir al desarrollo de los resultados perseguidos en términos de capital humano.

Una realización más completa de esta visión del valor añadido puede requerir en primer lugar que las políticas de la seguridad social superen el ámbito de las políticas a corto plazo y pasen al nivel del diálogo social nacional. Mientras que, en la práctica, esta visión sigue siendo una excepción a la norma general, no obstante respalda las teorías encaminadas a redefinir límites y a dismantelar silos organizacionales que también son esenciales para lograr mejoras del rendimiento.

## Obstáculos a las mejoras



Fuente: AISS/Accenture (2004b)

## Ejemplos de buenas prácticas

**Gestión de los recursos humanos y presupuestarios** – la sustitución en 2000 de la Caja Nacional de Previsión de Zambia por la Autoridad Nacional del Régimen de Pensiones fue acompañada de arduos esfuerzos para mejorar todos los aspectos de la administración, incluido un umbral progresivamente más restrictivo (como porcentaje decreciente de las cotizaciones) de los gastos administrativamente permisibles.

**Gestión de los servicios y los procesos de las actividades** – para mejorar los servicios al cliente la Caja Nacional de Seguridad Social de Túnez incrementó, entre 2001 y 2002, en un 120 por ciento el porcentaje de solicitudes tramitadas dentro del límite reglamentario de 80 días, pasando las mismas del 15 al 33 por ciento.

**Influir en los clientes y las comunidades** – las muestras preliminares sobre el impacto del enfoque de la “rehabilitación antes que la prestación”, introducido para reducir el número de solicitantes de prestaciones por incapacidad en los Países Bajos, sugiere que se concedieron menos nuevas prestaciones y que aumentó el porcentaje de las prestaciones pagadas como prestaciones parcialmente complementarias de los ingresos.

Fuentes: AISS/Accenture (2004b); *Perspectivas de Política Social 2/06*

## Dirección y gestión del cambio

La consecución de mejoras coherentes del rendimiento siempre presenta dificultades (véase el gráfico). Para algunas administraciones, estas dificultades podrían ser obstáculos legales. Para otras, podrían ser la ausencia de autonomía presupuestaria o actitudes inflexibles por parte del personal. La inexistencia de tecnologías vanguardistas también puede convertirse en un obstáculo. Para superar todos los obstáculos, el papel de la dirección puede ser determinante. Este papel tiene que

---

extenderse obligatoriamente a la tarea práctica común de ajustar las herramientas de gestión del rendimiento.

## Un círculo virtuoso de mejor rendimiento

Una cultura de mejora del rendimiento también puede ser positiva para el personal. Por ejemplo, Centrelink de Australia ha informado sobre menor absentismo laboral en sus oficinas con mayor rendimiento. Esta claro que para mantener esta dinámica positiva se necesitarán otras estrategias innovadoras que se basen en las prácticas actuales. De lo contrario ¿será capaz la Administración de la Seguridad Social de Estados Unidos, por ejemplo, de mantener – por no decir perfeccionar – la mejora de la productividad del 37 por ciento registrada entre 1993 y 2003 durante los próximos años?

Mientras tanto, existe consenso entre las administraciones de la seguridad social. La gestión del rendimiento debe seguir ocupando un lugar importante entre las prioridades estratégicas, al menos para contribuir de manera positiva a:

- mejorar el acceso a la seguridad social;
- mejorar la sostenibilidad de la seguridad social;
- reforzar el valor añadido de la seguridad social, y;
- reforzar la capacidad de las comunidades para soportar los impactos socioeconómicos;

### Lecturas adicionales

- <sup>1</sup> AISS; Accenture. 2004a.  
*The high-performance challenge: Improving social security through performance management.*  
Cambridge MA. Accenture.
- <sup>2</sup> AISS; Accenture. 2004b.  
*Creación de valor mediante la gestión del rendimiento en la seguridad social.* Cambridge MA. Accenture.

---

### La Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS)

es la organización internacional líder a nivel mundial que congrega instituciones de seguridad social y entidades relacionadas. La AISS brinda información, investigación, asesoramiento especializado y plataformas de cooperación para construir y promover una seguridad social dinámica y políticas a nivel mundial.

4 route des Morillons  
Case postale 1  
CH-1211 Ginebra 22

T: +41 22 799 66 17  
F: +41 22 799 85 09  
E: [issacomm@ilo.org](mailto:issacomm@ilo.org) | [www.issa.int](http://www.issa.int)