



issa

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL | AISS

Informe Técnico 01

Las TIC como instrumento de transformación de la seguridad social

Rory O'Shea

Asesor principal

IBM Global Social Security Segment

Las TIC como instrumento de transformación de la seguridad social

Rory O'Shea

Asesor principal

IBM Global Social Security Segment

Comisión Técnica de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación

Foro Mundial de la Seguridad Social, Moscú, 10-15 de septiembre de 2007

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. Una parte considerable de las actividades la AISS en materia de promoción de buenas prácticas se realizan en el marco de sus diez Comisiones Técnicas, constituidas y administradas por organizaciones miembros comprometidas, con el apoyo de la Secretaría de la AISS.

Este informe se encuentra en: <http://www.issa.int/recursos>. Las opiniones e ideas expresadas no reflejan necesariamente las del editor.

Síntesis

Encuesta

La Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) tiene una Comisión Técnica especializada en las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC). La Comisión Técnica de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación de la AISS (Comisión TIC) elaboró una encuesta entre las organizaciones miembros de la AISS para identificar ejemplos de una utilización eficaz de las TIC encaminada a transformar la prestación de servicios. La encuesta tenía un amplio alcance y los encuestados aportaron información valiosa sobre una amplia gama de temas.

El material de la encuesta puede ayudar a las organizaciones a considerar cómo podrían utilizar las TIC más recientes para transformar sus estrategias de prestación de servicios. Este informe presenta algunos de los principales mensajes y recoge más abajo los más importantes..

El principal mensaje

La expansión de los servicios de Internet y de múltiples canales exige que se realicen cambios básicos en una serie de frentes. En principio parece ser que la prestación de servicios de Internet y de servicios similares se está ralentizando. Esto parece estar asociado a la ausencia de avances en la prestación de servicios más integrados, en particular servicios que implican la colaboración con otros organismos. La colaboración podría estar progresando lentamente debido a la incertidumbre sobre los mejores métodos para abordar la identificación y autenticación de transacciones en el entorno de los servicios electrónicos y de múltiples canales. Se precisarán nuevas tecnologías complejas, lo que implicará un mayor recurso a asesores, por lo menos en la fase de transición. No obstante, será necesario establecer nuevas bases para las relaciones con los asesores y, sobre todo, está claro que seguirá precisándose una gestión de proyectos completa y eficaz.

Los resultados de este informe, por lo tanto, se centran en Internet y en cuestiones de integración, identificación y asesoría.

Los servicios integrados - el desafío del futuro

Las organizaciones de la seguridad social tendrán que adoptar un enfoque más integrado que incluya a socios de otros sectores y, probablemente, transnacionales. El uso de infraestructuras de clave pública (PKI) es una condición previa para el funcionamiento de los servicios integrados. Mientras no se establezcan soluciones concretas a la identificación de los clientes que interactúan con las organizaciones de la seguridad social está claro que no se podrán realizar mejoras significativas, seguras y asequibles en la prestación de servicios. Sin integración o colaboración no se podrá desplegar el potencial completo de los servicios de Internet pero, a su vez, la integración

intensifica la necesidad de que la identificación en los procesos sea muy segura para todos los actores, incluido el solicitante.

La identificación de los clientes es un requisito previo para los paradigmas de nuevos servicios

En muchos países existen infraestructuras políticas y jurídicas que respaldan la prestación de mejores servicios de Internet. No obstante, pocos países ofrecen servicios que exploten el potencial permitido por sus entornos. Existe una aceptación implícita de que la prestación de servicios por múltiples canales todavía es imposible debido a cuestiones de identificación, seguridad y privacidad. Será imposible mejorar la prestación de servicios de manera significativa y asequible si no se consigue una identificación concreta de los clientes. Por lo tanto, es preciso abordar la cuestión de la identificación como una prioridad; de lo contrario, es poco probable que las inversiones en servicios electrónicos sean plenamente productivas.

Los asesores - ¿son invasores o consejeros y mentores?

Las respuestas frecuentemente hacen referencia a los problemas que surgen para asegurar una transferencia eficaz de conocimientos por parte de los asesores. No obstante, las respuestas también señalan que las organizaciones de la seguridad social generalmente son muy conscientes de las cuestiones técnicas y políticas que sustentan una utilización más eficaz de la TIC. Es preciso desarrollar relaciones más cooperativas con los principales proveedores.

Es fundamental que la comunidad de la AISS aumente la colaboración

En un mundo más globalizado y con más migración, la búsqueda de soluciones adecuadas a las preocupaciones de los países menos desarrollados puede exigir niveles más importantes de cooperación que los que han existido en el pasado entre oriente-occidente y norte-sur de la comunidad de la AISS.

La alineación de las TIC y los objetivos administrativos generales

La encuesta constató que las principales prioridades de los enfoque TIC se corresponden estrechamente con los desafíos generales de la administración empresarial descritos por los directivos de las organizaciones de la seguridad social en el curso de otras investigaciones.

Los proyectos TIC todavía presentan riesgos

Muchos grandes proyectos de modernización de las TIC no aportan las mejoras empresariales prometidas con los costes presupuestados y dentro de los calendarios previstos. Pocos proyectos TIC se traducen en un fracaso total y costoso. No obstante, también es igualmente cierto que pocos proyectos funcionan plenamente como se había prometido inicialmente. Este es el caso en particular de la seguridad social porque esos proyectos por lo general conllevan concentraciones de los factores con más riesgos.

1. Introducción

Este informe ofrece perspectivas de las tecnologías que están adoptando muchas organizaciones de la seguridad social para mejorar la prestación de servicios. También ilustra algunos de los desafíos especiales que afrontan los países menos desarrollados para utilizar eficazmente las TIC.

1.1. El Grupo de Trabajo

La Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) estableció un Grupo de Trabajo que elaboró este informe¹. La AISS tiene comisiones técnicas especializadas en ámbitos de interés específico para las organizaciones miembros. Una de ellas es la Comisión Técnica de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación de la AISS (Comisión TIC). La Comisión TIC encargó al Grupo de Trabajo en cuestión la realización de un análisis e investigación preliminar que sirviese de fundamento para el informe.

1.2. La encuesta sobre las TIC²

En 2005, el Grupo de Trabajo envió un cuestionario estructurado a las organizaciones miembros de la AISS con el fin de identificar ejemplos de una utilización satisfactoria de las TIC para lograr la transformación de la prestación de servicios. En particular, el objetivo de la encuesta era identificar ejemplos de TIC innovadoras que todavía no se utilicen de manera general en todas las regiones. La encuesta también recabó opiniones sobre cuestiones en materia de las TIC que afrontan distintos países con diferentes fases de desarrollo económico. El cuestionario solicitó información sobre los siguientes temas:

- Gobierno electrónico y administración electrónica,
- las tecnologías para mejorar la prestación de servicios,
- la gestión de proyectos,
- el papel de los asesores y de la externalización (subcontratación),
- la prestación de servicios en un entorno de múltiples canales.

1.3. Presentación de perspectivas de alto nivel que no son los resultados completos de la encuesta

Muchas respuestas incluyen información muy detallada que permitirá realizar una evaluación pormenorizada de numerosas cuestiones TIC que afronta el sector en todas las regiones. Muchas respuestas también resumen estudios de casos específicos potenciales que pueden ayudar a otras instituciones a evaluar los riesgos y beneficios asociados a tecnologías

¹ Véase en el Anexo I información más detallada sobre el Grupo de Trabajo, su composición y el mandato.

² Véase la próxima Sección y el Anexo II para obtener información adicional sobre la encuesta.

específicas. Algunas respuestas se centran en cuestiones y riesgos particularmente relevantes para los países en desarrollo y en transición. Este documento no intenta presentar todas las conclusiones de la encuesta. Una presentación PowerPoint que ya se puede consultar en el sitio Web general de la AISS ofrece información más detallada sobre las conclusiones de la encuesta³. Las respuestas individuales, en particular los estudios de casos, también ofrecen importantes perspectivas de las tecnologías utilizadas, los desafíos afrontados y las experiencias que ya se han conseguido. Estas respuestas y estudios de casos se han puesto a disposición de los miembros de la red TIC de la AISS en la Extranet de la AISS, con el acuerdo de los autores.

1.4. ¿Por qué se ha llevado a cabo la encuesta? Dinámica de la seguridad social

Los desafíos que afronta la seguridad social son más dinámicos actualmente que en ningún otro momento del último siglo. La población está creciendo, envejeciendo y emigrando en un porcentaje sin precedentes. Los conceptos de un trabajo para toda la vida y de un matrimonio para siempre ya no son la norma general para importantes y crecientes segmentos de muchas sociedades.

La seguridad social ya no es una red de seguridad financiera que ofrece subsistencia o comodidad frugal⁴. De hecho, muchas organizaciones ofrecen servicios proactivos encaminados a facilitar la autosuficiencia. Por lo tanto, la analogía moderna debería ser un trampolín en vez de una red de seguridad.

- La seguridad social moderna trasciende en gran medida de la sustitución de ingresos y puede incluir cuestiones como la vivienda, la educación, la rehabilitación, la búsqueda de trabajo y el reciclaje profesional, así como otras muchas dimensiones de la asistencia pública.
- La jubilación, la enfermedad y el empleo ya no están claramente separados y muchos trabajadores cambian de trabajo, sector o país más frecuentemente que en el pasado con una globalización que acelera las tendencias de la inmigración.
- Además, está previsto que los servicios sean accesibles para las personas con más necesidades y sean proactivos, así como que sean decorosos pero también seguros, tanto en términos de proteger la privacidad del ciudadano como en términos de prevenir el fraude y la malversación.

³ <http://www.issa.int/pdf/marrakech06/2o-shea.ppt>

⁴ Tal y como lo contemplaron Bismarck y otros en el siglo XIX, véase por ejemplo la Encíclica Rerum Novarum de León XIII en 1891.

- Las estructuras familiares son más volátiles y los cambios demográficos implican que se precisan nuevos conceptos para financiar las pensiones y otras prestaciones.
- Se precisan más vínculos: con los sistemas de imposición sobre los ingresos, para combatir el fraude, para que los recursos cubran mejor las necesidades más importantes y para reducir las cargas administrativas.
- Son fundamentales las operaciones de integración y coordinación de la seguridad social con las actividades del mercado de trabajo y el diseño de políticas, así como con la educación, la vivienda y el cuidado de la salud.
- Los entornos operativos cambian rápidamente en la medida en que el sector privado ofrece nuevos enfoques empresariales. No obstante, esto puede conducir a expectativas poco realistas y solicitudes de operaciones integradas cuando los ciudadanos pidan asistencia para afrontar acontecimientos vitales típicos, como por ejemplo, la pérdida de empleo, la jubilación, el matrimonio, la educación, etc.

Mientras que los desafíos empresariales se están haciendo más complejos, los riesgos TIC siguen siendo importantes, e incluso algunos están creciendo. De conformidad con un estudio:

- Un 31 por ciento de los proyectos revisados en 2001 fueron cancelados antes de ser finalizados.
- Un 53 por ciento excede considerablemente de sus costes, y muchos incluso alcanzan el doble de la estimación inicial.
- Sólo el 16 por ciento se han completado con el presupuesto previsto y dentro del plazo acordado.⁵

1.5. Agradecimientos

Este Informe solo ha sido posible gracias a las generosas contribuciones de tiempo y opinión de muchas personas. El Grupo de Trabajo, por lo tanto, quiere agradecer su contribución a los numerosos encuestados y a los muchos participantes en diversas reuniones regionales y de otra índole en las que se discutieron la encuesta y sus resultados. El Grupo de Trabajo también quiere expresar su agradecimiento por el valioso y paciente apoyo prestado a lo largo de todo el proceso por el Sr. François Kientzler de la AISS. También dedica un agradecimiento especial al Sr. Chris Gibbon, Vicepresidente de IBM (Global Social Segment) porque su empresa patrocinó a uno de los participantes en el Grupo de Trabajo y por otras contribuciones encaminadas a cubrir los costes de publicación de los resultados.

2. La encuesta: contexto y alcance

2.1. Los orígenes de este estudio

El contexto detallado para este estudio se estableció durante la preparación en 2005 de la Conferencia de Moscú sobre las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Aquella

⁵ Fuente: Estudio CHAOS del Grupo Standish

conferencia se centró en las TIC como un instrumento de transformación de la seguridad social y examinó varios estudios de caso y un manual sobre la gestión de proyectos TIC presentado en Beijing en 2004⁶. Los estudios de caso discutidos en Moscú en 2005 abordaban cuestiones como (i) la asociación y la cooperación para lograr la integración de la prestación de servicios, (ii) una perspectiva global de los clientes para facilitar a los clientes la búsqueda de información y el intercambio de información entre los organismos, y (iii) la prestación rentable, compartida o uniforme, de servicios.

Después de la Conferencia de Moscú, el Consejo Consultivo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) reiteró que es importante que las organizaciones miembros de la AISS compartan información e intercambien experiencias en el ámbito de las TIC y pidió al Grupo de Trabajo que propusiese disposiciones para respaldar el proceso de intercambio. Entonces, encargó al Grupo de Trabajo que llevase a cabo la investigación resumida en este Informe.

El Consejo Consultivo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) discutió las conclusiones preliminares durante una conferencia en Marrakech en 2006⁷. Entre 2004 y 2007 se celebraron varias reuniones del Grupo de Trabajo, que impulsaron la evolución de la investigación. Este Informe presenta las conclusiones originales adaptadas para incorporar las opiniones de los delegados de la conferencia de Marrakech y otras contribuciones que se han recibido desde entonces.

2.2. Los objetivos de la encuesta

El Grupo de Trabajo propuso una encuesta para identificar ejemplos de utilización satisfactoria de las tecnologías más recientes por parte de las instituciones de la seguridad social, y en particular de las TIC más recientes que todavía no se utilizan en general en algunas regiones. El proceso incluyó la utilización de un cuestionario estructurado que fue enviado a las organizaciones miembros para obtener información sobre sus experiencias en el ámbito de la TIC.

Los objetivos de la encuesta eran ayudar a las organizaciones a identificar las soluciones utilizadas en otros lugares, los problemas que surgían y las soluciones que las organizaciones pioneras utilizaban para esos problemas.

⁶ El manual (<http://www.issa.int/pdf/IT/2IBM.pdf>) estableció orientaciones para gestionar los riesgos de los proyectos TIC de conformidad con los siguientes apartados:

Definición de proyectos	Gestión de recursos humanos
Gestor de proyectos	Gestión de proyectos y del riesgo
Participación de los interesados	Tecnología
Estrategia de comunicación	Control y supervisión de los proyectos
Formación	Evaluación del progreso del proyecto, revisión del proyecto

⁷ Esa conferencia abordó la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación a las organizaciones de la seguridad social en África.

- Frecuentemente, el sector público es pionero en el uso de nuevas TIC, en particular cuando las TIC implican sistemas de gran escala y colaboración entre organismos.
- Las organizaciones de la seguridad social pueden ser las primeras instituciones del sector público que afrontan las dificultades iniciales que surgen con nuevas TIC.
- También pueden ser las primeras en identificar el mejor enfoque aplicable a ciertas tecnologías que ningún sector de sus propios países y regiones utiliza de manera general.
- La evaluación y especificación de los esfuerzos, métodos y apoyo requeridos por los proveedores y asesores siempre implica desafíos. Las dificultades aumentan cuando se utilizan nuevas TIC. Además, los pioneros suelen tener pocos expertos que puedan asesorar o participar en el proyecto.

2.3. El alcance de la encuesta

El cuestionario recababa información sobre:

- El progreso conseguido en el gobierno electrónico y la administración electrónica, y en otras tecnologías más importantes para mejorar la prestación de servicios a los clientes;
- La gestión de proyectos y el papel desempeñado por los asesores y la externalización en la gestión de los riesgos de las tecnologías más recientes;
- La transformación de la prestación de servicios y en un entorno de múltiples canales;
- Las tecnologías específicas relevantes para los ámbitos mencionados más arriba cuando la experiencia apunta a problemas y riesgos especiales; y
- Las principales diferencias entre los problemas que tienen los países en diferentes fases del desarrollo económico cuando afrontan estos desafíos TIC.

2.4. Puntos que cabe destacar

El nivel de respuesta ha sido alentador, y muchos encuestados aportaron información muy detallada que permitió evaluar minuciosamente numerosas cuestiones TIC que afronta el sector en todas las regiones. Muchas respuestas proponen estudios de casos específicos potenciales que pueden ayudar a otras instituciones a evaluar los riesgos y beneficios asociados a tecnologías específicas. Algunas respuestas se centran en cuestiones y riesgos que tienen particular relevancia para los países en desarrollo y en transición.

Algunas organizaciones de la seguridad social no respondieron a todas las secciones. Como se esperaba que así ocurriese, se había adoptado una estructura encaminada a compensar esta situación con la formulación de preguntas similares en diferentes contextos para facilitar el proceso de respuesta de las organizaciones que no fuesen capaces de comentar o responder a cada enunciado principal.

Las conclusiones se basan parcialmente en la interpretación resumida de importantes cantidades de información no solicitada (y que tampoco hubiese sido fácil de suministrar) en

un formato estructurado. Así pues, las conclusiones no pretenden ser precisas en términos estadísticos, sino más bien mostrar indicaciones sobre tendencias importantes.

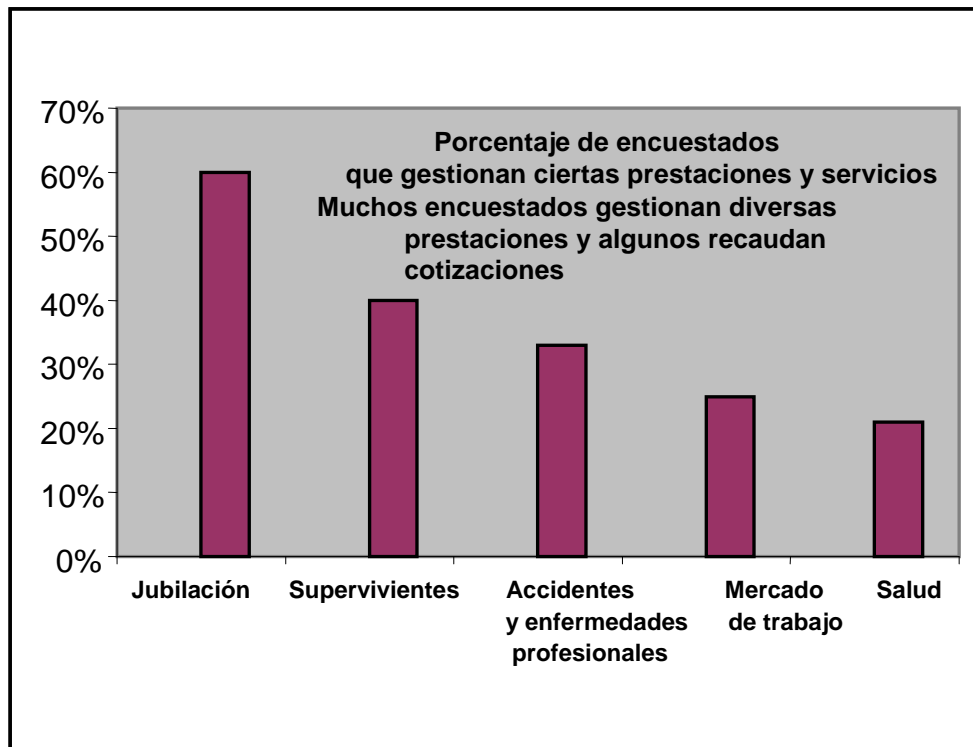
Ni los autores de este Informe ni la AISS sugieren que ninguno de los casos resumidos en el *Anexo VII* sea superior a los demás estudios de caso, ni que ningún estudio de caso represente una mejor práctica en otras situaciones. La AISS declina toda responsabilidad por las decisiones que se puedan basar en los estudios de caso mencionados en este informe o presentadas en la Extranet de la AISS.

3. Resumen de las respuestas

3.1. Las opiniones de organizaciones representativas

Las respuestas resumen las opiniones de una muestra representativa de organizaciones de la seguridad social en todo el mundo. Los cuestionarios fueron enviados a las instituciones miembros de la AISS. Para los encuestados, la tarea de cumplimentar los cuestionarios constituyó una importante carga de trabajo. El nivel de respuesta (más de 80; véase la lista al final del informe) muestra que los encuestados consideraron muy importantes esas cuestiones. Así lo confirmaron también las contribuciones realizadas durante la conferencia en Marrakech en 2006. Países de todas las regiones se identificaron con las conclusiones de la encuesta presentadas en aquella conferencia y estuvo claro que la mayoría, incluso todos, los participantes pensaban que se podían aprender valiosas lecciones de los resultados.

Los tipos de prestaciones ofrecidas también son representativos.



Las organizaciones administrativas de los encuestados también son representativas.

- El 80 por ciento se describe a sí mismo como organizaciones del sector público con las restricciones típicas en materia de contratación, adquisición, salarios, etc.
- Pocas son órganos reguladores, ministerios o centros de investigación. La mayoría tienen redes de oficinas.
- La más grande tiene 88 000 trabajadores y la más pequeña, 19 trabajadores (la media es de 9 000).
- El presupuesto administrativo medio anual de las organizaciones de la seguridad social que pagan prestaciones es de cerca de un 3,3 por ciento del gasto total.
- El gasto en TIC varía como un porcentaje del gasto administrativo, las agencias medianas gastan cerca de una quinta parte del presupuesto administrativo en materia de TIC⁸.

3.2. La representación regional

Una tercera parte de los encuestados expresó su opinión sobre los desafíos especiales que afrontan los países en desarrollo y los países en fase de transición. Surgieron dos problemas fundamentales. En primer lugar, es posible que afronten dificultades específicas para adoptar tecnología de vanguardia debido a que existan relativamente pocas instalaciones equivalentes en sus propios países, lo que a su vez se traducirá en una escasez de proveedores, incluidos los asesores, que presten asistencia a precios competitivos⁹. La segunda restricción importante es la dificultad de importar tecnología debido a la inseguridad de los tipos de cambio y al problema de obtener rápidamente las autorizaciones necesarias.

También se mencionaron reiteradamente otras restricciones, típicas de los problemas que aparecen en muchos países en desarrollo. Entre ellas, cabe destacar:

- Escasas infraestructuras de telecomunicaciones
Las telecomunicaciones inalámbricas podrían resolver parcialmente el desafío de las infraestructuras de telecomunicaciones, pero los costes todavía supondrán una importante restricción. En cualquier caso, la cobertura nacional de las telecomunicaciones exigirá igualmente un amplio acceso a otros servicios como la electricidad, personal debidamente cualificado y formación en TIC. No obstante, los estudios de caso mencionan importantes innovaciones y algunas puede servir de orientación a los países en desarrollo.
- Sistemas nacionales de identificación poco fiables para verificar la identidad de los trabajadores y solicitantes asegurados
En los países menos desarrollados, la referencia reiterada a la ausencia de bases de datos nacionales de identidad podría justificar una investigación más detallada. Muchos países han aplicado con éxito sistemas completos de seguridad social sin contar con mecanismos nacionales integrados de identificación.

⁸ Como estaba previsto, se pudo observar una variación considerable, por ejemplo los servicios centrados en el trabajo entrañan más costes que las pensiones estables a largo plazo que requieren poca intervención continua.

⁹ Dato mencionado por una tercera parte de las repuestas en este contexto.

- El temor de que los asesores abusen del acceso a los datos personales y a otras informaciones delicadas

Las preocupaciones derivadas de la posibilidad de que los asesores trabajen con datos personales justifica igualmente un examen más detallado. Muchísimos países han utilizado asesores y agencias durante muchos años y se han producido muy pocos ejemplos de abusos, e incluso se podría mantener que se han producido menos abusos de los que se han producido a través de la utilización indebida de información por parte del personal.

Merece la pena señalar que los desafíos empresariales resumidos en esta Sección fueron descritos como particularmente relevantes para las regiones en desarrollo. No obstante, muchos también fueron frecuentemente mencionados como cuestiones importantes en general.

3.3. Alineación de los desafíos TIC mencionados con la visión empresarial

La encuesta TIC se realizó de manera independiente de la Investigación separada, y de mayor alcance, acometida por la AISS en términos de las necesidades y Prioridades de las Organizaciones Miembros de la AISS¹⁰. Ambos proyectos de investigación obtuvieron puntos de vista coherentes sobre los principales desafíos que, según las propias organizaciones miembros, tendrán que afrontar durante los próximos tres a cinco años.

Dicho en otras palabras, los máximos responsables ahora consideran a las TIC como parte de la solución y no como parte del problema tal y como ocurría frecuentemente en los orígenes de las TIC. Por lo tanto, los resultados de la encuesta TIC pueden ser considerados como un resumen de ideas prácticas sobre la manera en que las organizaciones miembros pueden utilizar las TIC para:

- ofrecer servicios sostenibles y accesibles que se adapten proactivamente a los nuevos desafíos y construyan sociedades más inclusivas y economías productivas,
- mejorar la calidad y el posicionamiento de los servicios de seguridad social,
- facilitar nuevas evoluciones de la seguridad social y aumentar la cobertura de la seguridad social,
- asumir un papel proactivo en el desarrollo de la cobertura de la seguridad social y nuevas modalidades de asociación,
- conseguir una mayor eficiencia administrativa y operativa,
- respaldar de manera proactiva la planificación y aplicación de la reforma de la seguridad social,

¹⁰ Encuesta sobre las necesidades y las prioridades de las organizaciones miembros de la AISS, y Orientaciones del programa para 2008-2010, Nueva AISS: La promoción de una seguridad social dinámica.

URL: <http://www.issa.int/engl/newissa/2update-may06.pdf>, & <http://www.issa.int/engl/newissa/2update-jul06.pdf>

- abordar el tema de la evolución demográfica, y
- extender la cobertura de la seguridad social.

3.4. Típicos desafíos empresariales identificados por los máximos ejecutivos

En *Noticias de la AISS* (números 2 y 3) se destaca que los desafíos empresariales generales más frecuentemente citados son:

Porcentaje del total de puntos posibles	Los desafíos	Puntos
12.4	La planificación y aplicación de la reforma de la seguridad social	488
12.1	La necesidad de conseguir mayor eficiencia administrativa y operativa	473
11.8	La evolución demográfica	461
10.0	La situación del mercado laboral	392
8.7	La adecuación de los recursos financieros en su institución	343
8.0	Una mejor adecuación del nivel de prestaciones ofrecidas por su régimen	313
7.8	El posicionamiento de su sistema en la evolución de la seguridad social en su país	305
7.6	El cambio en su entorno institucional o político	297
7.4	La necesidad de extender la cobertura de la seguridad social	292
7.3	La adaptación de las prestaciones a las necesidades en evolución	287
6.9	La adecuación de los recursos humanos en su institución	272
	Total	3 923

Extracto de la Encuesta sobre las necesidades y las prioridades de las organizaciones miembros de la AISS

Las respuestas de la encuesta TIC enumeran cuestiones análogas y señalan en general las mismas prioridades relativas.

4. Resultados y conclusiones generales

4.1. Observaciones generales

En esta sección se presentan algunas conclusiones generales sobre la importancia de las respuestas analizadas. En las siguientes secciones se ofrecerán conclusiones más técnicas relacionadas con Internet y cuestiones de integración, infraestructura de clave pública e identificación y asesoría.

4.1.1. Será imprescindible lograr una mayor colaboración

Con el aumento de la globalización y la migración, la búsqueda de soluciones adecuadas para afrontar las preocupaciones de los países menos desarrollados podría exigir niveles más elevados de colaboración entre oriente-occidente y norte-sur dentro de la comunidad AISS de lo que ha sido el caso en el pasado.

4.1.2. Los proyectos TIC todavía entrañan riesgos inaceptables

Las TIC han sido durante mucho tiempo una herramienta fundamental de la Seguridad Social, que ha administrado una enorme cantidad de datos y de importantes transacciones implicadas. No obstante, las nuevas demandas, amplificadas por nuevas filosofías de la seguridad social, por la creciente inestabilidad y los volúmenes en aumento, exigen un mayor recurso a las TIC, que son más complejas de introducir y de administrar. Esta es una de las principales razones por las que los proyectos TIC para la seguridad social tienen ahora más posibilidades de convertirse parcialmente en fracasos que hace 30 ó 40 años. El peligro aumenta si los proyectos se diseñan y administran de manera tradicional. El informe sobre la gestión de proyectos publicado por la AISS en la Asamblea General de Beijing en 2004¹¹ examinaba pormenorizadamente este tema.

Muchos proyectos importantes de modernización de las TIC no se traducen en los resultados empresariales prometidos y ajustados a los costes presupuestados y dentro de los plazos previstos. Algunos proyectos TIC acaban siendo un fracaso absoluto y caro. No obstante, es igualmente cierto que pocos proyectos funcionan plenamente como se había previsto al principio. De hecho, si se hace una evaluación de las estimaciones iniciales en términos de plazos, costes y beneficios prometidos, la mayoría de los proyectos TIC solo ha tenido éxito de manera parcial. Este es el caso particular de la seguridad social porque esos proyectos se suelen caracterizar por la concentración de los factores con más riesgo: es decir, sistemas muy distribuidos, situaciones heredadas, canales de múltiples servicios, usuarios diversos y requisitos que cambian continuamente.

Actualmente, la programación electrónica (software) es un fenómeno complejo y exótico, que suele depender de productos y capas de una gran variedad de vendedores que a veces no resultan tan "abiertos" como sugiere su mercadotecnia. Las capas tecnológicas incluyen sistemas con diferentes plataformas de soporte físico (hardware), programas electrónicos de gestión de bases de datos, telecomunicaciones, Internet, programas electrónicos de seguridad y auditoría, Java, etc.

Encuesta de 300 CIO realizada por Accenture (Bob Suh, Estratega Jefe de Tecnología, Accenture, julio de 2005)

El 95 por ciento de los trasplantes de corazón tienen éxito pero ¡sólo se podría decir lo mismo del 29 por ciento de los proyectos TIC!

- la superación media del coste es del 56 por ciento
- el retraso medio es del 84 por ciento respecto al calendario inicial.

Las organizaciones con excelente funcionamiento invierten menos tiempo en mantener los sistemas y más tiempo en construir nuevos sistemas.

¹¹ <http://www.issa.int/engl/reunion/2004/GA/2beijing.htm> - véase también el pie de página 6.

4.1.3. Desafíos especiales que afrontan las organizaciones de la seguridad social

Las organizaciones de la seguridad social frecuentemente afrontan desafíos adicionales en materia de TIC. Puede ser que necesiten importar datos heredados que se extienden a lo largo de muchos años y proceden de diversos organismos. Frecuentemente coexisten de manera prolongada con programas heredados que son inflexibles. En muchos casos dependen de tecnología de vanguardia para respaldar modelos de prestación de servicios más complejos, distribuidos y cooperativos. Por lo tanto, los sistemas TIC del sector público pueden requerir una gestión de proyectos y competencias técnicas superiores a los niveles de cualificación y remuneración del sector público tradicional. Junto a esos riesgos pueden surgir otras restricciones del sector público, como marcos presupuestarios rígidos, plazos legislativos agresivos impuestos por consideraciones políticas y no por las necesidades empresariales.

4.2. Resultados generales

4.2.1 Las respuestas recibidas de una buena muestra representativa de organizaciones

El hecho de que las estrategias TIC y las estrategias empresariales estén estrechamente alineadas inspira confianza en el hecho de que una muestra representativa de organizaciones ha alimentado la encuesta TIC. Por lo tanto, los resultados de la encuesta ofrecen una buena perspectiva de los enfoques TIC que son más relevantes para las necesidades empresariales actuales y futuras.

4.2.2. Casi todo el mundo comparte las principales prioridades empresariales

Las cuestiones generales de estrategia empresarial no difieren mucho de una región a otra. Las principales prioridades incluyen:

- La reducción de los costes administrativos, la mejora de la prestación de servicios y de las modalidades óptimas para administrar los riesgos financieros, como el fraude de prestaciones.
- También es importante mejorar la "presencia" y la percepción pública.
- Un desafío creciente es la colaboración transnacional en el ámbito de la seguridad social.

4.2.3. Las prioridades TIC suelen corresponder a las estrategias empresariales

Las prioridades que guían las soluciones TIC para estos desafíos se corresponden de manera estrecha con los desafíos generales de administración empresarial descritos por los directivos administrativos de las organizaciones de la seguridad social.

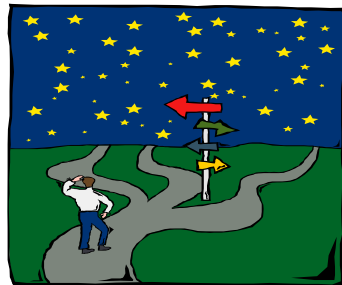
4.2.4. El nivel de desarrollo no tiene influencia en las prioridades de la estrategia empresarial

El nivel de desarrollo económico no es un factor fiable para determinar la validez o no de algunos desafíos para cada región o país.

4.2.5. Las TIC y la visión estratégica empresarial: alineadas pero no acompañadas

Un resultado importante es que la dirección asumida por las TIC y las visiones estratégicas empresariales se encuentran bien alineadas. Los ejecutivos empresariales tienen visiones de sus organizaciones que sólo se podrán conseguir utilizando las TIC más recientes. Los ejecutivos de las TIC han demostrado con sus respuestas que comprenden la presión estratégica y que quieren facilitar los cambios previstos.

Parálisis por el análisis



La perfección es enemiga de lo bueno

No obstante, no siempre está claro si la evolución de las TIC progresará al ritmo implicado por las visiones estratégicas. Esto puede deberse a un énfasis excesivo en lograr la perfección demasiado pronto o a la decisión implícita de esperar a que la tecnología existente se estabilice. Podría producirse una política de "esperar y ver qué ocurre" en la adopción de algunos nuevos programas TIC. No obstante, no existen razones para pensar que el ritmo del desarrollo tecnológico vaya a aminorar. Todas las pruebas demuestran que el ritmo del cambio se está acelerando.

4.3. Conclusiones

4.3.1. Los servicios electrónicos y la integración de servicios y asesoría son cuestiones clave

En vez de presentar los resultados detallados de la encuesta este informe aspira a presentar algunos mensajes clave. Así se dirige la atención al material de la encuesta y a los estudios de caso asociados. Con un poco de suerte este enfoque permitirá a las organizaciones identificar grupos de estudios de caso relevantes para su propia combinación de necesidades y restricciones culturales, políticas y económicas. No obstante, algunas cuestiones tienen una relevancia general y, por lo tanto, serán examinadas en las secciones 5 a 8.

4.3.2. La colaboración norte-sur y oriente-occidente deberá ser un intercambio en dos direcciones.

En cualquier caso, los objetivos de los servicios al cliente y de la prevención de fraudes dependerán cada vez más de un intercambio rápido, preciso y seguro de datos relevantes entre las organizaciones de diferentes países que, por supuesto, estarán sujetas a los principios generalmente aceptados de protección de datos, sobre todo cuando surjan movimientos transnacionales de datos. Así pues, la colaboración ofrecerá ventajas recíprocas.

4.3.3. Es preciso reconocer expresamente que las TIC todavía entrañan importantes riesgos

Los proyectos TIC todavía siguen siendo iniciativas arriesgadas. Para gestionar mejor los riesgos se precisan nuevos enfoques. Las organizaciones tienen que reconocer que existen restricciones internas que no pueden cambiar y, por ello, deben adoptar estrategias adecuadas para contrarrestar los problemas que pueden impedir los cambios. Es posible que esto implique un mayor recurso a los especialistas externos y al uso de marcos o soluciones adaptables que ya han demostrado su eficacia y están bien fundadas.

4.3.4. No hay que esperar a que el desarrollo TIC ralentice

El aplazamiento de los avances estratégicos TIC para anticipar un entorno más estable perjudicará las visiones empresariales estratégicas.

5. Cuestiones relacionadas con Internet

Esta sección aborda las cuestiones de Internet. Se presentan algunos resultados y se ofrecen algunas conclusiones. Los servicios de Internet requieren mayores niveles de integración: ese tema se discute en la Sección 6.

5.1. Observaciones sobre las cuestiones relacionadas con Internet

Los políticos y el público en general se dejan influenciar frecuentemente por la reivindicación popular de que las empresas comerciales ofrecen servicios electrónicos y comercio electrónico de manera rápida y fiable. Por lo tanto, pueden exigir cambios radicales en los mecanismos de suministro, con fechas ambiciosas de prestación de servicios y ejemplos generales de servicios al cliente como los que los sistemas de banco electrónico y comercio electrónico parecen estar prestando. La realidad no es tan impresionante como parece y existen importantes diferencias "*empresariales*". Por ejemplo, el banco electrónico está avalado por un subconjunto limitado de la población y las cuestiones asociadas a la identificación en Internet son, por lo tanto, más fáciles de gestionar.

Muchos encuestados señalan que en sus países existen infraestructuras políticas, financieras y legales para apoyar mejores servicios de Internet. No obstante, relativamente pocas organizaciones encuestadas prestan servicios que exploten el potencial aparentemente permitido por sus entornos. En este contexto, casi la mitad respondió que no se han alcanzado los objetivos anteriormente establecidos por el gobierno.

La mayoría de los encuestados opinó que los servicios de Internet prestados eran "prácticamente adecuados" para sus clientes, pero muchos encuestados también señalaron que no tenían información concreta concerniente a la opinión de sus clientes sobre el servicio. Esto plantea una serie de interrogantes ya que, en primer lugar, si no se evalúa la reacción del usuario será muy difícil que las organizaciones ofrezcan servicios atractivos de Internet que se adapten al ritmo de evolución de la sociedad. En segundo lugar, la ambivalencia sobre el despliegue de Internet puede reflejar incertidumbre sobre los métodos para gestionar las identidades. Esta incertidumbre posiblemente sea debida a una combinación de consideraciones tecnológicas y políticas (incluidas las financieras).

5.2. Resultados seleccionados sobre las cuestiones relacionadas con Internet

5.2.1 Las variaciones regionales sobre el grado de dependencia de las transacciones de Internet

Las organizaciones con los servicios más avanzados de Internet (25 por ciento) se encuentran principalmente ubicadas en los "antiguos" Estados miembros de la UE. El segundo grupo (45 por ciento) abarca a algunos de los países más desarrollados y algunas economías emergentes en África, en Asia y en nueve de los países que se han incorporado más recientemente a la UE. El grupo (30 por ciento) que ofrece sólo información general está en regiones que podrían ser consideradas como en transición, emergentes o en desarrollo.

El suministro y la solicitud de información se puede realizar con soluciones electrónicas	25%
Internet ofrece a los clientes información relacionada con ellos mismos	45%
Internet ofrece a los clientes información general	30%

5.2.2. La consecución del objetivo de mejorar los servicios avanza lentamente

Una tercera parte de las organizaciones señala que no han mejorado el nivel de servicios de Internet en más de dos años. Esto contrasta enormemente con el resultado de que la mayoría de las organizaciones encuestadas opina que los programas actuales tienen un nivel prácticamente adecuado para sus clientes. Las respuestas también demuestran que dos terceras partes de las instituciones de la seguridad social no tienen información concreta sobre la manera en que sus clientes acceden a los servicios de Internet¹².

¹² El cuestionario no recabó información sobre cómo se estima la satisfacción de los clientes.

El lento desarrollo de Internet significa que los métodos tradicionales de visitas personales a oficinas, el correo postal y el teléfono siguen siendo los canales predominantes de prestación de servicios. A pesar de que ya están utilizando Internet y el correo electrónico, sólo la mitad de las organizaciones reconoció que Internet estaba disponible para, como mínimo, un 10 por ciento de los clientes. Un porcentaje inferior (40 por ciento) ofrece acceso mediante correo electrónico. En este contexto no es sorprendente que las justificaciones para recientes cambios TIC incluyan la reducción de los costes administrativos (85 por ciento), servicios más rápidos (80 por ciento), introducción de nuevos servicios (60 por ciento) y demanda creciente de servicios existentes (40 por ciento). Para lograr la eficiencia necesaria se necesitará algo más que tecnología principal.

5.2.3. Estrategias de múltiples canales para el futuro

Al considerar el futuro, el 76 por ciento de las organizaciones señaló que tiene una estrategia de prestación de servicios por múltiples canales de los que la mayoría (61 por ciento) implican un rediseño del sector administrativo para explotar las ventajas que tienen los enfoques basados en múltiples canales. Las tecnologías utilizadas para alcanzar los objetivos orientados a múltiples canales incluyen Internet, Java, Call Centre y Workflow Management. Cerca de una quinta parte de los proyectos descritos incluye firmas electrónicas, formularios electrónicos y Document imaging.

Objetivos recientes de los proyectos TIC	
Desarrollo de arquitecturas orientadas hacia el servicio	50%
Implementar opciones de servicio básicas integradas o de gobierno electrónico	55%
Mejorar el servicio y cuantificar las mejoras en términos de eficiencia y efectividad	65%
Ofrecer canales adicionales a los ciudadanos y demás clientes	55%
Visión integrada de los datos heredados en varias bases de datos heredados	35%

5.2.4. La mayoría de los países está adoptando marcos jurídicos y políticos adecuados

Sobre la base de las respuestas, la mayoría de los países ha adoptado marcos jurídicos y políticos adecuados para Internet y servicios electrónicos similares, y las organizaciones públicas podrían, por lo tanto, ofrecer servicios electrónicos.

Situación del marco	
Se aceptan como pruebas válidas las transacciones electrónicas	65%
Se han publicado compromisos políticos sobre el gobierno electrónico	85%
Se asignan recursos	79%
El gobierno presta apoyo proactivo	68%
Se cumplieron los objetivos establecidos para años anteriores	45%
Se supervisa la progresión de los objetivos	74%

5.2.5. Potencial que todavía no ha sido explotado

Cuando se inquirió sobre el nivel de actividad Internet que se apoya actualmente, la mayoría de las organizaciones (75 por ciento) señaló que sus sistemas no apoyan los niveles de

interactividad que los marcos jurídicos y políticos ya permitían¹³. Ningún encuestado señaló que ya podrían ofrecer transacciones electrónicas plenamente integradas.

5.3. Conclusiones sobre las cuestiones relacionadas con Internet

5.3.1. La expansión de Internet requiere avances en la integración con otros servicios

La prestación de servicios de Internet parece estar aminorando, tal vez incluso frenando. Los motivos no son inmediatamente evidentes. Los servicios Internet están proliferando en otros ámbitos, como las transacciones bancarias, compras, reservas de vuelos, etc. Parece ser que los servicios de la seguridad social deben ser prestados de manera más global, es decir con niveles más elevados de colaboración entre las organizaciones miembros, los empleadores y el ámbito internacional. A su vez, esto implica ofrecer servicios más integrados. En la próxima Sección se discute este tema.

5.3.2. Los servicios de Internet seguirán expandiéndose

Casi todos los países ya están utilizando o utilizarán dentro de poco servicios de tipo Internet para mejorar los canales de servicio. El avance durante los últimos años parece haber sido más lento de lo que se había pronosticado hace algunos años a pesar de que el entorno ha mejorado, lo que hubiese debido conducir, teóricamente, a un despliegue más rápido y extensivo de los servicios electrónicos para fines de la seguridad social.

5.3.3. Se utilizarán mucho más las comunicaciones inalámbricas

En muchos países, Internet y los servicios electrónicos seguirán utilizándose de manera restringida durante cierto tiempo hasta que la tecnología de las comunicaciones pueda ofrecer acceso inalámbrico asequible en zonas remotas y no desarrolladas.

6. Integración de los servicios

La Sección 5 concluye con la sugerencia de que servicios de Internet no se desarrollarán plenamente sin un enfoque más integrado de los servicios de seguridad social. Esta sección discute las cuestiones asociadas a la integración y concluye que para conseguir la integración será preciso lograr un mayor apoyo de las PKI (*Public Key Infrastructure*) y de otros métodos de identificación (las PKI se examinan en la *sección 7*).

¹³ Casi una cuarta parte de los encuestados no aportó información suficiente para poder evaluar su nivel de asistencia mediante Internet a los clientes.

6.1. Observaciones sobre la integración

6.1.1. Definición de la integración

La integración de los servicios puede tener muchos significados en el ámbito de la seguridad social. En este Informe se utiliza en el sentido de colaboración, transparente para los clientes, entablada entre diferentes unidades u organizaciones que se ocupan de diferentes aspectos de las necesidades de una persona. Por ejemplo, una persona desempleada además de recibir prestaciones de ingresos puede necesitar prestaciones de formación para mejorar sus posibilidades de conseguir un nuevo empleo, también puede necesitar una vivienda y, tal vez, un miembro familiar de edad avanzada necesite apoyo si esa persona empieza a trabajar. En muchos países diferentes organismos ofrecen estas prestaciones y servicios pero existe un hilo conector en el sentido de que todos los derechos son interdependientes y requieren información similar del solicitante.

6.1.2. La integración transnacional

El aumento de la circulación de trabajadores entre países y regiones para trabajar, jubilarse o simplemente hacer turismo se está traduciendo en un incremento de las solicitudes de intercambio de información entre las organizaciones de la seguridad social a escala transnacional. No existen motivos para suponer que la circulación de personas entre países y regiones sea un fenómeno temporal o que vaya a invertirse. La apertura del comercio y factores como el envejecimiento y la desaparición de poblaciones en algunos países sugieren que el actual aumento de circulación seguirá aumentando indefinidamente. Las organizaciones ya están afrontando las consecuencias para sus sistemas nacionales: véase el *Anexo V* donde se recogen dos ejemplos de formularios en lengua china de la ciudad de Nuevas York. Esta cuestión afecta a países grandes y pequeños. Por ejemplo, Irlanda registra un importante aumento del número de extranjeros en los datos recientemente publicados del censo¹⁴.

6.1.3. Se precisan normas

La cuestión que es preciso considerar es si se debe elaborar un conjunto de normas internacionales (o por lo menos regionales) para facilitar este nivel de integración o colaboración durante los próximos años. La obtención de un consenso nacional sobre las normas ha sido extremadamente lenta. Es muy posible que tal y como ocurre en otros muchos sectores TIC, surjan normas nacionales esencialmente diferentes que dificultarán la cooperación transnacional. Podría merecer la pena considerar la posibilidad de que la comunidad de la AISS tome la iniciativa de definir algunas normas de alto nivel para el intercambio transnacional de datos y de interacción de los procesos.

¹⁴ <http://www.cso.ie/statistics/popnclssbyreligionandnationality2006.htm>. La información demuestra que la población extranjera supera actualmente el 10 por ciento de la población total de Irlanda, y que ha aumentado en casi el 90 por ciento durante los últimos 20 años. La información de otros países ofrece cifras similares.

6.1.4. La integración transnacional de datos y servicios no es algo nuevo

La integración no es una cuestión nueva o emergente. Ha formado parte del panorama de la seguridad social desde hace muchos años. Lo que es nuevo es el volumen creciente y la complejidad adicional que surge de porcentajes más elevados de migración y de modelos migratorios más transitorios, ya sea como trabajadores, turistas o personas que buscan servicios (por ejemplo, de salud, dentales, etc.) en otros países.

6.2. Resultados seleccionados sobre la integración

Para evaluar y comprender las cuestiones asociadas a los servicios de Internet, la encuesta recaba información sobre los avances conseguidos o previstos en el ámbito de los servicios integrados.

- A pesar de que los ciudadanos de la mayoría de países parecen esperar servicios electrónicos integrados, el **40 por ciento** de los encuestados señala que no han aplicado ninguna forma de servicios integrados con otras organizaciones.
- La mayoría de las instituciones de la seguridad social espera que los servicios electrónicos, el gobierno electrónico, los portales y el intercambio de datos funcionen (predominantemente) en sus futuras previsiones. No obstante, sólo el **13 por ciento** de los encuestados señala haber conseguido una importante integración.
- Más del **95 por ciento** señala que la integración formará parte de su futura prestación de servicios.
- Las respuestas a otros apartados respaldan estas ambiciones (95 por ciento), en particular las relativas a los desafíos empresariales relevantes para la gestión de proyectos y de la asesoría, en donde las respuestas sugieren que se está dedicando un esfuerzo considerable a conseguir servicios más integrados.
 - el **83 por ciento** de los encuestados reconoce Colaborar y cooperar con otras organizaciones;
 - el **62 por ciento** reconoce Compartir información, procesos y tecnologías ;
 - el **91 por ciento** de los encuestados señala uno o ambos desafíos como relevantes.

6.3. Conclusiones sobre la integración de los servicios

6.3.1. La integración y la extensión de los servicios de Internet son interdependientes

Sin integración o colaboración no se podrá desplegar el pleno potencial de los servicios de Internet, pero la integración intensifica la necesidad de establecer un sistema muy seguro de identificación de todos los implicados, incluido el solicitante, en los procesos.

6.3.2. La integración requiere PKI (o similar)

El bajo índice de expansión de Internet y de otros servicios electrónicos podría reflejar la existencia de dificultades prácticas y políticas en la autenticación de identidades asociada a las transacciones y contactos de los servicios electrónicos. Aunque no tiene sentido aplicar medidas complejas de identificación a todos los tipos de operaciones de la seguridad social, parece evidente que mientras no se adopten soluciones PKI o similares no se logrará un avance importante hacia transacciones de Internet más sofisticadas. Asimismo, la integración de servicios complementarios no avanzará rápidamente, o incluso no avanzará, mientras que no se resuelva el problema de la identificación.

6.3.3. La integración entraña peligros en términos de competitividad pero también nuevas oportunidades

Las respuestas sugieren que las instituciones de la seguridad social no son inmunes a las amenazas en términos de competitividad. Algunas de estas amenazas son explícitas, pero muchas son sutiles. Las entidades comerciales buscan oportunidades para privatizar ciertos elementos de la seguridad social utilizando argumentos como la necesidad de ofrecer servicios más integrados y un mejor servicio al cliente en general. Por lo tanto, la seguridad social tiene que reposicionarse para afrontar las necesidades cambiantes. No obstante, la integración puede ayudar a las organizaciones a afrontar mejor un entorno más globalizado con una migración creciente y colaboración transfronteriza.

6.3.4. Los servicios transnacionales integrados serán imprescindibles

La utilización de los sistemas nacionales de identificación (cuando existan y cuando su utilización sea jurídicamente aceptable) puede no ser la respuesta adecuada a los problemas asociados a la identificación de un elevado número de extranjeros que, a su vez, pueden carecer de direcciones permanentes y otras características normalmente utilizadas para establecer la identidad. Este factor puede aportar un cierto impulso a la colaboración transnacional para proteger a la seguridad social de los trabajadores migrantes y temporales, turistas y otros grupos de personas que buscan servicios fuera de sus países de origen.

7. Cuestiones de PKI y de identificación general

Las iniciales PKI hacen referencia a la infraestructura de clave pública (*Public Key Infrastructure*). En esta sección se presentan algunos resultados muy importantes sobre su utilización y sus planes. La PKI es un método para resolver los problemas de identificación y autenticación.

7.1. Observaciones sobre la PKI y la identificación

Las organizaciones de la seguridad social aspiran crecientemente a interactuar con sus clientes a través del correo electrónico, de Internet y del teléfono, además de los métodos más

tradicionales del correo postal (incluidos los formularios) y de la atención personal en las oficinas locales, o mediante visitas al cliente en su hogar o lugar de trabajo, etc. La comunicación telefónica, a pesar de tener muchos aspectos positivos, no ofrece seguridad y existen riesgos de suplantación o de que se revele información personal delicada a terceras personas.

Las transacciones por correo electrónico o Internet también son proclives a la suplantación y a la revelación involuntaria de información delicada, pero estas tecnologías pueden ofrecer un entorno más seguro. Se pueden establecer sistemas que ofrezcan un elevado grado de seguridad y garanticen que la persona que llama o con la que se trata por otro medio interactivo es probablemente la persona con la que la organización necesita y quiere comunicar. Muchas entidades comerciales ya utilizan en gran medida estas técnicas que, generalmente, implican que la persona sea capaz de aportar información y que las claves de acceso no puedan ser fácilmente obtenidas por terceras personas. Estas medidas no son absolutamente seguras pero pueden minimizar el riesgo de infiltración y sus consecuencias.

7.1.1. PKI

Los anteriores intentos de proteger los datos en los ordenadores electrónicos demostraron ser, llegado el caso, vulnerables a los ataques de la fuerza bruta. Ahora ha surgido la criptografía de clave pública como tecnología básica para los sistemas modernos de seguridad informática. Gracias a la asociación de la clave pública a la clave privada se han evitado muchos problemas básicos de distribución que tenían los sistemas anteriores. La infraestructura de clave pública de Internet ofrece la certificación digital segura necesaria para establecer una red de confianza en el comercio público.

Un grupo que precise un intercambio de información podrá compartir una clave secreta única y utilizarla para codificar y descodificar todos los mensajes intercambiados. En esta hipótesis básica, se distribuye una clave secreta compartida a cada usuario que tendrá que gestionar una sola clave. Una violación de la confidencialidad comprometerá todas las comunicaciones entre los miembros del grupo. En una segunda hipótesis, cada grupo mantendrá una clave secreta separada y, por lo tanto, cada miembro tendrá que comunicársela a los demás miembros del grupo. Por lo tanto, cada usuario tendrá que guardar y gestionar varias claves. La violación de una clave revelará todas las comunicaciones destinadas al propietario de esa clave. *Véase el Anexo III con observaciones adicionales y antecedentes de las cuestiones de la PKI.*

7.1.2. Identificación: requisitos básicos

La cuestión de la identificación tiene dos dimensiones básicas. En primer lugar, las personas que interactúan con el sistema a través de cualquier canal deben ser capaces de identificarse. Esto normalmente es fácil en el caso de contactos personales o de comunicación oral por

teléfono gracias a simples preguntas que establecen un nivel adecuado de probabilidad sobre la identidad.¹⁵

La segunda dimensión es evitar preguntar a los clientes los mismos datos reiteradamente en aquellos casos en los que los datos son, o deberían ser, fácilmente accesibles. De hecho, un enfoque combinado de estos aspectos ofrece el servicio más eficaz y seguro puesto que la rápida disponibilidad de los datos ofrecida en tiempos anteriores puede ser utilizada para validar de manera más precisa el contacto actual.

En los casos en los que el contacto no es personal u oral, surgen desafíos adicionales. Se precisarán medidas de protección frente a la suplantación y la utilización de tarjetas de identidad o claves de acceso robadas. Además, puede ser importante poder probar posteriormente que la persona afectada hizo ciertas declaraciones, aportó cierta información o que obtuvo un servicio.

También revisten una importancia fundamental las comunicaciones seguras y demostrables entre organizaciones. ¿Cómo puede estar segura una organización de que la información sobre el salario suministrada por medios electrónicos procede de una persona fiable que trabaja en una organización de confianza? Y ¿Cómo se puede demostrar después que la información recibida había sido transmitida por la empresa pertinente? Cuando existen diferentes canales de comunicación, correo postal, correo electrónico, Internet, teléfono, contactos personales, etc., la integración de las diferentes informaciones puede ser fundamental para que las solicitudes y los servicios funcionen debidamente.

En algunos países se utilizan los sistemas nacionales de identificación como parte de los mecanismos de identificación de la seguridad social. Otros países han prohibido expresamente este tipo de agrupación de la gestión de identidades. En cualquier caso, el nivel de verificación de la identidad varía considerablemente según las circunstancias y las posibles consecuencias de interacción. Además, también varía la capacidad individual para interactuar con los requisitos. Los programas para tramitar las tarjetas de identidad perdidas pueden no ser urgentes para un servicio pero pueden ser extremadamente urgentes en otras situaciones en las que se requerirá que siempre estén disponibles.

7.2. Resultados seleccionados sobre la PKI y la identificación

7.2.1. La identificación es uno de los principales desafíos empresariales

Muchas organizaciones señalan que la identificación es uno de los principales desafíos del futuro. La cuestión de la identidad de los clientes de la seguridad social surge en varias

¹⁵ El nivel de prueba tiene que ser proporcionado al asunto en juego. Por ejemplo, la cuestión sobre cuándo se ha extendido un cheque sólo puede justificar un nivel bajo de prueba, pero la revelación de información delicada como los datos de una cuenta bancaria o el estado de salud requerirán pruebas más serias.

secciones durante el análisis de las respuestas. Las respuestas señalan que el uso de métodos PKI pronto se extenderá de manera general.

- Sólo el 13 por ciento de las respuestas señala que no utilizan o tiene previsto utilizar PKI.
- Una cuarta parte de las repuestas señala que ya utilizan generalmente PKI.

7.2.2. Los métodos PKI seguramente acabarán predominando

Las respuestas sugieren que existe una presión considerable para que se avance más y más rápido. Las expectativas mencionadas demuestran que las medidas para resolver los problemas de identificación y autenticación serán fundamentales. No obstante, sólo un 5 por ciento opina que el acceso o la utilización de datos generales de los ciudadanos (nacimientos, fallecimientos, etc.) caracterizarán sus sistemas en los próximos años. Asimismo, sólo un 3 por ciento anticipa una utilización significativa de tarjetas y de tarjetas con circuito integrado (chip). Esto significa, por lo tanto, que los métodos de tipo PKI acabarán predominando.

Las transacciones electrónicas serán válidos como prueba en muchos países	65%
Se supervisarán regularmente los objetivos del gobierno electrónico	74%
Muchas organizaciones esperan un avance pronto en el gobierno electrónico y los servicios electrónicos	38%
Una minoría significativa anticipa TIC integradas con otros sectores	20%
Se anticipan documentos electrónicos y firmas electrónicas	9%
Una minoría de organizaciones anticipa el intercambio internacional de datos	6%

Muchos estudios de caso abordan cuestiones relacionadas con la PKI y la identidad

Unos 40 estudios de caso abordan de manera directa o estrechamente asociada soluciones que sugieren que se tendrá que hacer un hincapié especial en la identificación y autenticación.

7.3. Conclusiones sobre la PKI y la identificación

7.3.1. La PKI es un requisito previo para los servicios integrados

Mientras no se apliquen soluciones concretas para la identificación de los clientes que interactúan con las organizaciones de la seguridad social está claro que no se podrán conseguir mejoras razonables, seguras y asequibles en la prestación de servicios. La PKI es un requisito previo para la utilización generalizada de Internet y los servicios integrados.

7.3.2. Gestión de la identidad – colaboración

Si las organizaciones pueden ofrecer programas para gestionar las identidades que sean coherentes con los avances en otros países, se reducirán en gran medida los niveles de incertidumbre y el intercambio de experiencias reducirá el riesgo de que se produzcan fracasos y retrasos costosos.

Una mayor colaboración entrañará, además, otras ventajas. La más simple es que reducirá los costes de los programas informáticos y de la tecnología si las soluciones adoptadas no son demasiado diferentes. Otra ventaja es que será más fácil compartir los servicios a escala transnacional, incluso aunque no se compartan los datos y procesos (por lo menos se podrán compartir las infraestructuras para ayudar a los emigrantes y turistas a obtener sus prestaciones mientras estén en el extranjero).

7.3.3. Gestión de la identidad: las prisas no son buenas

Los trabajos realizados para ofrecer un proceso uniforme y coherente de identificación podrían obstaculizar o retrasar la aplicación de otros avances importantes en ámbitos en los que sería suficiente un proceso de identificación menos riguroso.

7.3.4. Gestión de la identidad: a veces los métodos antiguos son los mejores

No tiene sentido retrasar la introducción de servicios electrónicos por el hecho de que todavía no se haya acorazado totalmente el nuevo sistema, si el sistema que debe ser sustituido entraña riesgos claramente más graves. Por ejemplo, incluso en los casos en los que existen mecanismos complejos para proteger los datos de una tarjeta de crédito (y otros datos igualmente delicados), se producen situaciones en las que los datos son revelados ya sea por error o como resultado de una actividad delictiva (piratería, etc.). Cuando afrontan desafíos semejantes, las organizaciones de la seguridad social tienen que ser más pragmáticas.

7.3.5. Identificación (en el futuro), tal vez la biometría

Con toda probabilidad, las futuras soluciones incluirán elementos del reconocimiento biométrico (voz, ojo, huellas dactilares, etc.) completados con tecnologías de tarjetas inteligentes y canales protegidos por claves de acceso, todos ellos gestionados en el marco de conceptos PKI.

8. Asesoría

Esta sección ofrece los resultados y comentarios sobre la utilización de asesores.

8.1. Observaciones sobre los asesores

Las organizaciones de la seguridad social tienen que apoyarse en tecnología de vanguardia para respaldar modelos complejos, repartidos y comunes de prestación de servicios y sus sistemas TIC. Por consiguiente, a veces requieren una gestión de proyectos y cualificaciones técnicas superiores al nivel normalmente disponible en el sector público. Este factor fue frecuentemente mencionado (35 por ciento) como motivo para contratar asesores (es decir, para obtener conocimientos técnicos y experiencia en nuevas tecnologías). Algunos encuestados (6 por ciento) señalaron que contrataban asesores porque consideraban que el

personal TI era demasiado mayor para adquirir cualificaciones de última hora. Otras restricciones del sector público se suman a estos riesgos, como por ejemplo, marcos presupuestarios rígidos y plazos legislativos agresivos.

Las organizaciones de la seguridad social requieren gestión de proyectos y competencias técnicas superiores a los niveles normalmente disponibles en el sector público. A pesar de que actualmente se recurre anticipadamente a los asesores, muchas respuestas expresaron descontento con los niveles de conocimientos técnicos disponibles y la transferencia de conocimientos conseguida. No obstante, en general, las organizaciones de la seguridad social son muy conscientes de las cuestiones técnicas y políticas que sustentan una utilización más eficaz de las TIC.

**Tradicionalmente se solía considerar a las TIC como el enemigo en casa.
¿Se considera actualmente a los asesores como invasores?**



Las empresas que consideran que sus departamentos TI sólo son cargas costosas suelen adoptar una postura semejante respecto a los proveedores externos de TI. Seleccionan a los proveedores de manera ad-hoc y frecuentemente insisten en contratos que son financieramente conflictivos.

Las organizaciones con éxito entablan asociaciones de cooperación con los proveedores mediante incentivos compartidos. Seleccionan a los proveedores utilizando enfoques más globales que prestan atención a la compatibilidad técnica, filosófica y financiera.

Encuesta de los 300 CIO de Accenture

8.2. Resultados seleccionados sobre los asesores

Los objetivos empresariales que justifican la contratación de asesores incluyen:

- Mejoras del servicio (66 por ciento),
- Mejora de la confianza del cliente en la administración (50 por ciento – posiblemente asociado a la necesidad de mejorar los servicios), y
- Un servicio más equilibrado (40 por ciento, otra vez posiblemente derivado de la necesidad general de mejorar los servicios).

A pesar del actual recurso anticipado a los asesores, muchos encuestados expresaron descontento con los niveles de conocimientos técnicos disponibles y con la transferencia de conocimientos conseguida. Las respuestas frecuentemente se refieren a problemas para garantizar una transferencia eficaz de los conocimientos de los asesores al personal. No obstante, las respuestas también indicaron que, en general, las organizaciones de la seguridad social son muy conscientes de las cuestiones técnicas y políticas que sustentan una utilización más eficaz de las TIC. En el Anexo VI se recogen otros resultados de la encuesta sobre los asesores. Se podrá obtener información adicional en las respuestas individuales y estudios de caso, así como en la presentación PowerPoint mencionada.

8.3. Conclusiones sobre los asesores

8.3.1. Decidir claramente cuál debe ser la relación de asesoría

Las organizaciones tienen que decidir expresamente si consideran y tratan a los asesores como consejeros, mentores o personal temporal. La ausencia de claridad sobre el papel que desempeñan los asesores origina problemas cuando se solicita su ayuda.

8.3.2. Es preciso ser más enérgicos con los asesores pero también integrarlos

Las organizaciones tienen que ser más enérgicas y exigir a los asesores con mayor firmeza que entreguen las soluciones que ya tienen en vez de permitirles que establezcan sus calendarios. Dicho con otras palabras, es preciso definir razonablemente el papel que se espera que desempeñen los asesores desde el principio y consensuar con ellos, en términos explícitos, ese papel.

No obstante, también tienen que preguntarse por el enfoque filosófico subyacente al uso de los asesores. Existen motivos para pensar que el déficit actual de competencias y capacidades internas en TIC derivan parcialmente de los antagonismos típicos entre las TIC y la administración general que fueron evidentes en los años iniciales del desarrollo de las TIC. Si se introducen relaciones negativas similares en la contratación de asesores, esto podría traducirse en que los resultados definitivos no serán mejores aunque los costes sean más elevados.

8.3.3. La metodología de la gestión de proyectos es fundamental

Las organizaciones que no utilizan metodologías bien definidas, que son forzosas, seguirán experimentando problemas cuando contraten asesores. Además, no se realizarán los objetivos que suelen justificar la contratación de asesores (reducción del riesgo, contención de los costes y acceso a la transferencia de conocimientos) si no existe una gestión sólida de proyectos en el marco de una metodología bien estructurada.

9. Estudios de caso e investigación futura

9.1. Acceso restringido para los miembros de la AISS al material de los estudios de caso

Los estudios de caso estarán disponibles en la Extranet de la AISS. En el Anexo VII se resumen algunos puntos seleccionados. Los casos enumerados han sido seleccionados para ilustrar la variedad y expansión geográfica de los estudios de caso aportados.

9.2. Temas para la futura investigación

Se pidió a los encuestados que indicasen los posibles ámbitos de futura investigación de la AISS. También se les pidió que sugiriesen cuestiones tecnológicas que podrían adquirir

relevancia a medio plazo pero que todavía no habían abordado. Muchas respuestas no diferenciaron claramente entre asuntos que la AISS debería considerar como temas de investigación a medio o corto plazo con el fin de asistir a los miembros, y las cuestiones que pueden ser más pertinentes en el futuro. Por consiguiente, se ha interpretado que la mayoría de las propuestas son potencialmente pertinentes para una próxima investigación de la AISS. Los principales temas propuestos por los encuestados son:

- Los servicios electrónicos (incluido el pago electrónico, las solicitudes electrónicas, etc.)
- La gestión de la identidad (incluida la firma electrónica y las cuestiones biométricas)
- Los servicios de la Web
- La gestión de documentos (incluido el escaneo, OCR, los correos electrónicos, etc.)
- Las tarjetas inteligentes o con chip
- La PKI
- Las bases de datos (incluida la integridad de los datos y las operaciones de limpieza)
- Las tecnologías inalámbricas y de RFID

El tema de la migración de las bases de datos surgió pocas veces en comparación con el interés que despertó este tema en años anteriores. Puede deberse a las ideas y tecnologías más recientes que respaldan el acceso a datos de entornos dispares de manera más eficaz que hasta este momento.

Organizaciones que participaron en el estudio

País	Organizaciones
Albania	Instituto del Seguro Social
Alemania	Instituto Federal de Alemania del Seguro de Pensiones
Argelia	Caja Nacional de Jubilaciones
Bélgica	Oficina de Seguridad Social de Ultramar
Bélgica	Unión Nacional de Mutualidades Socialistas
Bélgica	Oficina Nacional del Empleo
Bélgica	Oficina Nacional de Seguridad Social
Bénin	Caja Nacional de Seguridad Social
Brasil	Fundación Jorge Duprat Figueiredo de Seguridad y Medicina del Trabajo
Brasil	Instituto Nacional de Seguridad Social
Bulgaria	Instituto Nacional de Seguridad Social
Camerún	Caja Nacional de Previsión Social
Canadá	Administración de Pensiones de Quebec
Dinamarca	Instituto de Pensiones Complementarias del Mercado del Trabajo
Dinamarca	Junta de Apelación Social
Dinamarca	Junta Nacional de Accidentes del Trabajo
Dominica	Régimen de Seguridad Social de Dominica
Eslovaquia	Oficina del Seguro Social
Eslovenia	Instituto de Pensiones y del Seguro de Invalidez de Eslovenia
España	Instituto Nacional della Previdenza Sociale, INSS
Estados Unidos	Administración de la Seguridad Social
Estonia	Oficina Nacional del Seguro Social de Estonia
Etiopía	Oficina de Seguridad Social
Filipinas	Instituto de Seguridad Social
Finlandia	Institución del Seguro Social
Finlandia	Centro Finlandés de Pensiones
Francia	Unión Nacional Interprofesional para el Empleo en la Industria y el Comercio
Francia	Caja Nacional del Seguro de Vejez de los Trabajadores Asalariados
Francia	Caja Central de la Mutualidad Social Agrícola
Francia	Caja Nacional de Asignaciones Familiares
Grecia	Organismo de Seguros Agrícolas
Guyana	Régimen Nacional de Seguro
Hungría	Administración Central del Seguro Nacional de Pensiones
India	Fondo de Previsión y del Seguro de Pensiones de las Plantaciones de Té de Assam
Indonesia	PT ASKES indonesia (Persero)

Irán	Organización de Seguridad Social
Islas Vírgenes Británicas	Oficina de Seguridad Social
Italia	Instituto Nacional del Seguro Social
Italia	Instituto Nacional de Previsión y de Asistencia para los Trabajadores del Espectáculo y de los Deportes
Japón	Oficina del Seguro Social
Letonia	Agencia Estatal del Seguro Social
Lituania	Caja Estatal del Seguro Social de la República de Lituania del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Malasia	Fondo de Previsión de los Asalariados
Malasia	Organización de la Seguridad Social
Malí	Instituto Nacional de Previsión Social
México	Instituto Mexicano del Seguro Social
México	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, ISSSTE
Nigeria	Caja de Seguro Social de Nigeria
Nigeria	Comisión Nacional sobre Pensiones
Noruega	Tribunal del Seguro Nacional
Países Bajos	Organización Central del Trabajo y de los Ingresos
Perú	Seguro Social de Salud, ESSALUD
Polonia	Institución del Seguro Social
Polonia	Fondo de la Seguridad Social Agrícola
Portugal	Instituto de Administración de los Fondos de Capitalización del Seguro Social
Reino Unido	Ministerio del Trabajo y Pensiones
República Checa	Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
República Checa	Administración de la Seguridad Social de la República Checa
República de Azerbaiyán	Fondo Estatal de Protección Social
República Kirguisia	Fondo Social de la República Kirguisia
Rwanda	Seguro de Enfermedad la Ruandesa
Rwanda	Caja de Seguridad Social de Rwanda
Senegal	Institución de Previsión para el Retiro en el Senegal
Seychelles	Régimen de Pensiones de Seychelles
Seychelles	Caja de Seguridad Social
Sierra Leona	Fondo Nacional de Seguro y Seguridad Social
Sudán	Caja Nacional de Previsión Social
Tanzania	Fondo de Pensiones de la Función Pública
Tanzania	Fondo de Pensiones Paraestatales
Trinidad y Tabago	Oficina del Seguro Nacional
Turquía	Instituto del Seguro Social

Zambia	Autoridad de Pensiones y Seguros
Zambia	Autoridad Nacional del Régimen de Pensiones
Zambia	Consejo de Control de la Caja de Indemnización de Accidentes del Trabajo de Zambia
Zimbabwe	Oficina Nacional de Seguridad Social

Anexos (solamente disponible en inglés)

Annex 1. Terms of Reference of the Working Group

Relation with the ISSA ICT Technical Commission

The Working group will act under the responsibility of the ISSA ICT Technical Commission and its Advisory Board. All products as delivered by the working group will have to be assessed and approved by the ICT Technical Commission.

Purpose of the working group

For the participants of the working group the implementation of relatively newer ICT-related technologies is already widespread and is expanding rapidly in all regions. Amongst the technologies under implementation are PKI, smart cards, call centers, CRM/standard software suites, scanning and document management, etc.

A particular objective of the working group's activities relates to difficulties that can arise for institutions assessing technologies that are not widely used in their own countries. The working group will identify examples of successful use of newer technologies that are not yet widely used in all regions and will draw up case study reviews. It is hoped that these reviews will facilitate institutions assess the benefits and risks associated with the use of these technologies in social security administration generally and in developing country situations.

These newer technologies are fundamental to organizations seeking to:

- Control their operating costs more efficiently and more transparently;
- Improve the quality of service delivery in all dimensions (customer experience, accuracy and relevance to evolving needs).

However, implementing the more advanced or newer technologies requires ever-greater management expertise. In particular, implementation requires careful attention to aspects such as:

- The type of business problems and objectives for which the specific technology is the most appropriate for example:
 - Improved service - accessibility, response, accuracy etc;
 - Reductions on operating cost and losses due to error and fraud;
 - Collaboration with other agencies - peer to peer and hierarchical, NGOs,
 - etc;
 - Migration of large systems, including legacy data of indeterminate quality;

- Greater ability to evaluate social outcomes;
- Typical pitfalls likely to arise when implementing the newer technological solutions;
- Interdependencies with other technologies and administrative management philosophies;
- Business cases (building accurate and reliable cost-benefit models and anticipating the true cost of implementation and ownership).

The working group decided to recommend investigations and research into the successful (best of breed) implementation of specific ICT-related technologies. The results of these activities should not only be relevant for developed countries but for countries under development as well. A core output is expected to be reference models that project planners could consult at an early stage in their assessment of the newer technologies and paradigms to help them identify the most appropriate strategies for their situation.

Activities

The working group will deploy the following activities:

- Develop a list of relevant technologies, in particular newer technologies and more established technologies that appear to carry special risks (eg in estimating effort - skills needed, time frame and financial budget - performance issues, interoperability, maintainability, undue reliance on suppliers, etc);Gather examples of successful implementation for each of those technologies;
- Create case studies regarding a (selected) number of the selected examples;
- Describe (on the basis of these case studies) general aspects relevant for each type of technology;
- Draw general conclusions regarding the implementation of these technologies within the social security domain.
- The elaboration of these issues must lead to a report that can be presented at the ISSA World Social Security Forum (General Assembly) in 2007.

Some possible examples of technologies that might be reviewed are in the Annex VII. This list is intended only to illustrate the types of issues that might be relevant for future consideration and study by the Working group.

Members of the Working Group

Mr. Batt, Peter	Germany	German Pension Insurance Federal Institution
Mr. Delgado, Francisco	Spain	National Social Security Institute
Mr. Dunato, Anton	Slovenia	Institute for Pension and Disability Insurance of Slovenia
Mr. Franke, Cor	Netherlands	Central Organization for Work and Income
Mr. Hytonen, Veikko	Finland	Social Insurance Institution
Mr. Ibrahimov, Oktay	Azerbaijan	State Social Protection Fund

Rory O'Shea

Mr. Kounouwski, Gilles	France	National Family Allowances Fund
Mr. Kientzler, François	ISSA	ISSA
Mr. Mario, Cilla	Italy	National Social Insurance Institute
Mr. O'Shea, Rory	Ireland	IBM
Mr. Raba, Ferenc	Hungary	Central Administration of the National Pension Fund
Mr. Raynaud, Pierre	France	National Old-Age Insurance Fund for Employees
Mr. Steeger, Walter	Germany	German Pension Insurance Federal Institution

Working Group meetings

Madrid, April and October 2005, hosted by the National Social Security Institute, Spain

Amsterdam, March 2006, hosted by the Central Organization for Work and Income, Netherlands

Berlin, January 2007, hosted by the German Pension Insurance Federal Institution, Germany

Geneva, March 2007, in the ISSA General Secretariat

International ICT Conference

Moscow, June/July 2005, hosted by the Pension Fund of the Russian Federation

ICT regional meeting for African ISSA member organizations

Marrakech, May, 2006, hosted by the National Social Security Fund, Morocco

Annex 2. Study on ICT for new challenges in social security¹

ISSA Technical Commission on Information and Communication Technology
 ISSA Advisory Board on Information and Communication Technology
Working group project on technology issues in social security

Objective of the study

The last ISSA International Conference on Information and Communication Technology (Moscow, 2005) focused on ICT as enabler and instrument of social security transformation. Different aspects of this general topic were illustrated by case studies and discussion: (1) partnership and cooperation; integration of service delivery; (2) holistic view of clients: clients looking for information and sharing of information among agencies; and, (3) common services: cost effective solutions – what is possible in service delivery. ((A compilation of the case studies was published and is available on the ISSA Website (<http://www.issa.int>): see *field of activities – ICT- meetings and reports and meetings*)). The ISSA ICT Advisory Board which met at the occasion of the Conference in Moscow expressed the need for ISSA member organizations to continue to share information and experiences in the field of ICT.

The participants of a Working Group, set up by the ICT Advisory Board, concluded that implementation of relatively newer ICT-related technologies is already widespread and is expanding rapidly in all regions. Amongst the technologies under implementation are electronic services, e-government and e-administration, multi-channel processes and delivery, Public Key Infrastructure (PKI), smart cards, call centers, CRM/standard software suites, scanning and document management, etc.

A particular objective of the working group's activities should relate to difficulties that can arise for institutions assessing technologies that are not widely used in their own countries. The Working Group will identify examples of successful use of newer technologies that are not yet widely used in all regions and will draw up case study reviews. It is hoped that these reviews will facilitate institutions to assess the benefits and risks associated with the use of these technologies in social security administration generally and in developing country situations.

It is proposed to continue the approaches in the fields which were under investigation during the last years and particularly the previous International ICT Conferences. The ICT Montreal ICT International Conference (1999) focused on *electronic services delivery* and was followed by a Working Group activity which produced the Manual on *Implementation of electronic services in social security*. The International Conference in Valencia (2002) had as main theme

¹ ISSA Reference was ISSA/INFO/CC/WG/2005

e-government/e-administration and was followed by a Working Group study which produced, in cooperation with global Social Security Segment of IBM, the manual on *Project management in social security*.

Results-oriented approach

The investigation should result in a preliminary guidance manual to be presented at the General Assembly of the ISSA in 2007.

The results of the working group project should be the following:

Globally:

Develop a list of relevant technologies, in particular newer technologies and more established technologies that appear to carry special risks, e.g. in estimating effort - skills needed, time frame and financial budget, performance issues, interoperability, maintainability, undue reliance on suppliers, etc.

More specifically

- Evaluate the impact of e-government/e-administration technology on the efficiency of the services delivery and their effectiveness;
- Estimate the impact of consultancy and outsourcing activities in particular when managing ICT projects in developing countries;
- Examine the transformation of the processes of services delivery in a multi-channel environment.

Methodology

- Gather examples of successful implementation for each of those technologies or approaches;
- Create case studies regarding a (selected) number of the selected examples;
- Describe (on the basis of these case studies) general aspects relevant for each type of technology and approaches;
- Draw general conclusions regarding the implementation of information and communication technologies within the social security domain.

Two methods will be used: the dispatch of a questionnaire and the set up of a Forum on the ISSA web site. If the information is transmitted by electronic means, it will be transferred on a specific page open onto the ISSA website.

The elaboration of the results must lead to a preliminary guidance manual that can be presented at the ISSA General Assembly in 2007.

Your contribution

The present study will involve the participants of the previous ICT International Conferences, the members of the ICT Correspondents network and the members of the ICT Advisory Board by exchanging information and experiences in the implementation of projects, best practices and lessons learnt.

The questionnaire mentioned below is structured in three parts: each one covers a specific field: ***e-government/administration; Project management; and, Services delivery transformation.***

We would be very grateful if you complete **one, two** or the **three** parts of this questionnaire and also provide complementary documentation which will be available in our organization and which could be helpful for others.

If your organization is an umbrella organization, please transmit the questionnaire to institutions which administer the delivery of social security benefits.

An electronic copy of the questionnaire is available on the ISSA Website under <http://www.issa.int>. You may wish to complete an electronic copy and e-mail it to the ISSA General Secretariat (kientzler@ilo.org) or mail or fax it to 4, route des Morillons, Case postale 1, CH-1211 Geneva 22; fax: +41 22 799 85 09.

The study is conducted in cooperation with the Global Social Security Segment of IBM. This organization was an ISSA partner in the publication of the Manual on *ICT project management in social security* (ISSA, Geneva, 2004, and ISSA Website under GA 2004).

Annex 3. Public Key Infrastructure (PKI)²

Early software systems partially mitigated the problem posed by secret key distribution and management by adopting a central repository of keys, managed by a single server. Each of the communicating entities divulged its secret key to a secure central server only, which distributed the keys using a temporary secret key, generated by the server. However, The problem with secret key distribution is not so much the number of distributions needed to propagate the keys; rather it is the need to find a secure channel for their distribution.

Public key cryptography has emerged as a core technology and has been adopted in many modern computing security systems. The concept of related private and public key pairs is probably its most appealing aspect. The notion that one cryptographic operation-encryption-can be performed using one key from the pair, while the reverse transformation can only be computed using the other key in the pair, is indeed a giant step toward solving the secret key distribution problem. The proliferation of public cryptographic keys, on the other hand, needs to be achieved in a controlled fashion to ensure that public keys are securely bound to legitimate entities. The Internet public key infrastructure defines secure digital certification for public keys.

Public key cryptography is based on the notion that encryption keys come in related pairs, private and public. The private key remains concealed by the key owner, while the public key is freely disseminated. It is computationally infeasible to compute the private key by knowing the public key-data encrypted using the public key can only be decrypted using the associated private key. Encryption is the easy direction; decryption is hard. With knowledge of the trapdoor, or private key, decryption can be as easy as encryption.

Public key cryptography can be combined with other functions to produce documents with digital signatures that can withstand repudiation. The premise is that the signature can only be verified using the public key corresponding to the private key used during signing. Thus, with the assumption that the private key remains confined to the secrecy of the owner, and furthermore by preventing users from obtaining direct access to their own private keys, a digital signature prevents a user from denying the signing of a document. This property is referred to as non-repudiation of the signing action. Preventing direct access to the private key precludes someone from intentionally disclosing his or her own private key and later denying the signing process. By definition, verifying a digital signature automatically proves the authenticity of the signer.

Parties reliant on public keys place their trust in a single entity, known as the certificate authority (CA). Before a user's public key is disseminated to a public repository, the

² The following paragraphs are based on an article published by M. Benantar:
<http://researchweb.watson.ibm.com/journal/sj/403/benantar.html> (accessed 21 April 2007).

underlying high-assurance CA uses its own private key to digitally sign it. A reliant party securely installs the public key of the trusted CA and uses it to verify the signature of each user's public key. Only upon a successful verification of the signature does a reliant party initiate a communications channel. This simple method of certification thwarts an attacker who does not have a public key signed by the same CA as that of the two communicating parties, but fails to do so when the attacker is also in possession of a key signed by the same CA.

Summary of features achieved using PKI ³

- Data is obscured and protected from view or access by unauthorized individuals.
- Easily determine whether or not digitally signed data has been altered since it was signed
- Users can securely identify themselves to other users and servers on a network without sending secret information (such as passwords) over the network.
- Users who digitally sign data cannot later successfully deny having signed that data.
- Data can only be accessed in a comprehensible form by those specifically identified when data was encrypted.
- Appropriate policies and rigorous procedures provide assurance, for example the registration process that identifies and authenticates a client is before a digital certificate is issued.

-

Practical examples of PKI

Banks, online shops and many different public services already use PKI concepts extensively. The tools and techniques can now be considered quasi-generic, that is user organisations have a wide choice of technology providers and concepts to choose from and, therefore, are unlikely to become overly dependent on a few key suppliers of the relevant technologies.

The case studies submitted by some of the respondents illustrate the potential for PKI; however for many social security organisations the potential is still largely untapped. There are considerable administrative challenges to be considered, including educating large numbers of elderly persons, providing keys to transient populations (e.g. students working for a few summer months, tourists, migrants etc). Attempts to use channels dependent on PKI approaches as the sole or core channel for communications with citizens appear to have many problems that cannot be solved quickly, if at all. However, where organisations use PKI approaches to broaden the choice of channels, the problems appear to be more manageable. If citizens are permitted to select the type of channel most suited to their needs and capabilities,

³ Based on Canadian Revenue Service Internet publication
<http://www.cra-arc.gc.ca/eservices/pki/about-e.html> (accessed 22 April 2007).

PKI may prove to be a useful component in opening up new opportunities for administrative efficiency.

Organisations considering new services or channels dependent on PKI or equivalents have a wide variety of case study material available to guide their strategies. Some case studies will be found in the questionnaires submitted. Other important public sector case studies and strategy documents are available on the Internet. A few examples currently available on the Internet are:

- The Canada Revenue Agency (CRA) has adopted a Public Key Infrastructure (PKI) to preserve the security and integrity of electronic transactions over the Internet. PKI is being implemented for several projects throughout the organization. Online registration will enable participants to register for PKI certificates over the Internet. <http://www.cra-arc.gc.ca/eservices/pki/menu-e.html>
- In December 2006, the UK Home Office published a Strategic Action Plan for a National Identity Scheme.
- http://www.identitycards.gov.uk/downloads/Strategic_Action_Plan.pdf
- Information about the legislation on Digital Signatures in Argentina, projects implemented and services offered by public organisations and other general information on related developments in the MERCOSUR region. <http://www.pki.gov.ar/>
- In 2006, the Australian Government Information Management Office released a Gatekeeper PKI Framework designed to make PKI applications less complex and more affordable. <http://www.agimo.gov.au/infrastructure/gatekeeper>
-

Annex 4. Social security for migrants in European Union⁴

A European Union Regulation (Number 1408/71) sets out a general principle which each 'competent State' must take into account in deciding whether a migrant worker or self-employed person is entitled to social security benefits.⁵ There are four main principles:

- **Equal treatment:** workers and self-employed persons from other Member States have the same rights as the competent State's own nationals. A Member State may not confine social security benefits to its own nationals. The right to equal treatment applies unconditionally to any worker or self-employed person from another Member State having resided for a certain period of time.
- **Aggregation:** situations in which national legislation requires a worker to have been insured or employed for a certain period of time, for example, before he is entitled to certain benefits. The aggregation principle means that the competent Member State must take account of periods of insurance and employment completed under another Member State's legislation in deciding whether a worker satisfies the requirement regarding the duration of the period of insurance or employment. As regards the right to membership of unemployment or sickness funds, for example, application of this principle means that the person can be transferred directly from a fund in one Member State to a fund in another Member State.
- **Prevention of overlapping of benefits:** prevention of special advantages as a result of exercising the right to freedom of movement. Contributing to social security systems in two or more Member States during the same periods of insurance does not confer the right to several benefits of the same kind.
- **Exportability:** social security benefits can be paid throughout the Union and prohibits Member States from reserving the payment of benefits to people resident in the country, but it does not apply to all social security benefits. There are special rules for the unemployed. Note also that different rights apply to exporting cash benefits (e.g. sickness benefit or pensions) and benefits in kind (e.g. medical assistance).

Scope

- Originally, Regulation 1408/71 only covered workers, members of workers' families and their dependents, as well as stateless persons and refugees. The scope was extended to cover
- Self-employed (including families and dependents) - Reg 1390/81
- Civil servants (analogous to general statutory pension rights in Member State) - Reg1606/98

⁴ This summary is based on European Parliament European Fact Sheet 4.8.4. (Social security for migrant workers) http://www.europarl.europa.eu/factsheets/4_8_4_en.htm

⁵ Competent State means the EU Member State in which a person is employed or self-employed.

- All insured persons, students and others not in gainful employment - Reg 307/1999.
- Nationals of third countries working in the Union cannot invoke the Regulations. In 1997, in response to pressure from the European Parliament, the EU Commission presented a proposal for extension of scope to nationals of third countries. The Council has not yet adopted this proposal. NOTE: Lack of protection for non-EU migrants may expose female migrants to more risks than men.⁶

The benefits covered include sickness and maternity benefits, invalidity benefits; old-age benefits; survivors' benefits; benefits in respect of accidents at work and occupational diseases; unemployment benefits; and family benefits.⁷ There are various standardised forms used to co-ordinate the administration of benefits, for example: E101 -Certificate concerning legislation applicable, E204 -Invalidity Pension - E204 and E207.⁸

⁶ For example, see the EU Parliament Draft Report on a Roadmap for Equality between Women and Men (Committee on Women's Rights and Gender Equality - September 2006) at URL:

http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/pr/629/629296/629296en.pdf

⁷ Invalidity Benefits include benefits intended for the maintenance or improvement of earning capacity.

⁸ See http://ec.europa.eu/employment_social/soc-prot/schemes/eform_en.htm for full list of forms.

Annex 5. Multilanguage forms to assist migrants

New York State – Food Stamp Form - Chinese

NYC Easy Screening
NYC Easy Screening ID: N/A

紐約市臨時救濟和特種補助辦公室
糧食券福利申請 / 資格重新認證表

Application Date Interview Date Center/Office Unit Worker Case Type Case Number Registry Number Version Abuse Apply Recently Lang

姓名: al resource test 電話號碼: 適用於找到您的其他電話號碼:
住址: 市鎮 NY 郵政區號
郵寄地址 (如與住址不同) 市鎮 NY 郵政區號
其他姓名: 您是否申請過是 重新認證資格 您希望收到何種語言的通知 西班牙文及 或 僅有 英文

列出所有與您同住的人。無論其是否同時申請。先列出您本人。

序	名	中文姓名 姓 名	申請人的 社會安全號碼 (SSN) 如適用, 寫明 "N/A"	出生日期	性別 男 或 女	此人是否申請	種類的 關係	是否與您一同 購物或 開辦?	是否 西班牙裔 或拉美裔?	是否限制食量? (離境) Y (是) 或 N (否)*	I	A	B	P	W
1	al	r	test	6-1-1946	M	是 否	Self	是 否	是 否						
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															

*種族/族裔代碼 I - 墨西哥居住或阿拉斯加居民, A - 亞洲, B - 黑人或非裔美國人, P - 夏威夷居住或太平洋島民, W - 白人 U - 未知 (僅適用於餐券補助)

您和每個與您同住的人是否都是美國公民? 是 否 如果回答 "否", 這與此人是誰
您或任何與您同住的人是否因被控或被判處刑罰而導致被取消領取食券的資格? 是 否
您或任何與您同住的人是否正在領取申請或領取補助? 是 否
您或任何與您同住的人是否已失領、停領或騙領? 是 否, 註明此人是谁
您或任何與您同住的人是否退伍軍人? 是 否 如果回答 "是", 註明此人是谁
您或任何家人是否住在戒毒或戒酒治療中心、精神健康諮詢服務居住設施或聯邦政府建設的宿舍/支持公寓? 是 否
如果您申請糧食券資格重要, 請在最後一頁上列出自您上次申請或資格審查以來發生的變化 (例如搬家、增添新成員、有人離家或搬出)。

The screenshot shows a web browser window titled "家庭成員問卷 - Microsoft Internet Explorer provided by Human Resources Administration". The address bar shows a URL from the NYC.gov website. The page header includes the NYC.gov logo and navigation links for "Home", "Help", and "NYC.gov".

The main content area is titled "NYC Easy Screening" and contains a navigation menu with icons for "成員" (Members), "關係" (Relationships), "收入" (Income), "資源" (Resources), and "總結" (Summary). Below this is a section for "家庭成員問卷" (Family Member Questionnaire) with instructions: "請為家庭成員輸入問卷資訊。請回答任何一個有星號(*)的項目" (Please enter questionnaire information for family members. Please answer any item with an asterisk (*)).

The "添加家庭成員問卷" (Add Family Member Questionnaire) form includes the following fields:

- 選擇一名家庭成員: Fred Bloggs 1/1/1980
- 選擇問卷頻率: 月度
- 選擇問卷類型: 電話費
- 輸入問卷金額: 50

Buttons for "返回" (Return), "把新問卷加入列表" (Add New Questionnaire to List), and "下一步" (Next Step) are located below the form.

Below the form is a table titled "家庭成員問卷列表" (Family Member Questionnaire List):

成員	出生日期	頻率	類型	數額	月度數額	動作
Mary Bloggs	1/1/1980	每週	租金/房屋抵押貸款	\$ 250.00	\$ 1,083.25	編輯 刪除
Fred Bloggs	1/1/1980	月度	兒童撫養費(已支付)	\$ 25.00	\$ 25.00	編輯 刪除

The browser status bar at the bottom shows "Done" and "Local intranet".

Annex 6. Issues/risks that relate to consultancy

Social security organizations were asked to list up to 5 major risks they perceived with the use of consultants. More than forty specific risk issues were listed with most social security organizations listing several issues.

To facilitate analysis, different issues were grouped under a number of headings

- 25% of all the issues mentioned relate to matters that social security organizations could control better with tighter contracts, purchasing processes and project control.
- 68% relate to consultancy suppliers clearly not living up to their promises
- 22% relate to failure to understand customers' needs, communications failures and inability to cope with cultural and language barriers.
- 18% relate to knowledge transfer and ongoing ability by customers to maintain the systems after the consultancy assignment is finished
- 8% relate to poor skills, substitution of less qualified staff, excessive technology focus etc.
- 7% relate to fears about consultants getting access to sensitive information.
- Developed countries do not see this as an issue, perhaps because they have easier access to major international companies that emphasise their ability to preserve confidentiality and who place a premium on their international reputations

The most frequently mentioned issues

- Issues that social security organizations could control better with tighter contracts.
- Higher Costs and Over-runs
- Loose contracts
- Inflexible expenditure commitments
- Consultants get priority over users
- Failure to understand customers needs, communications failures and inability to cope with cultural and language barriers.
- Language and National Cultural issues were mentioned by only one agency in six, strongly implying that consultancy companies need to adapt their own internal business cultures to the specific needs of the Public Sector and to Social Security.
- 18% relate to knowledge transfer to, and the ongoing ability of, customers to maintain the systems after the consultancy assignment is finished
- A few social security organizations suggested that consultants were actively try to build in ongoing dependence. The implication is that consultants do not make adequate provision for the effort involved in knowledge transfer, which in turn may reflect weak contracts or purchasing arrangements.

Issues that consultants need to consider include

- Poor skills of staff they deploy (including CV promises etc not delivered)
- Supplier rigidity
- Focus on Technology rather than business needs
- Conflicts of Interest (including key staff drawn away to other projects)
- Contract terms not adhered to
- Financial stability of consultants
- Underestimation of effort and other requirements
- Proposing wrong technology & inadequate localization

Many organizations suggested measures to reduce risks in ICT projects**The most frequent suggestions were:**

- Have a complete (and detailed) Plan
- Identify & prioritise risks & mitigation strategies
- Monitor & Manage progress
- Ensure effective user & stakeholder involvement
- Pay real attention to internal ICT Capacity Building
- Use Proof of Concept approach
- Maintain Internal control of project
- Senior Management buy-in/support

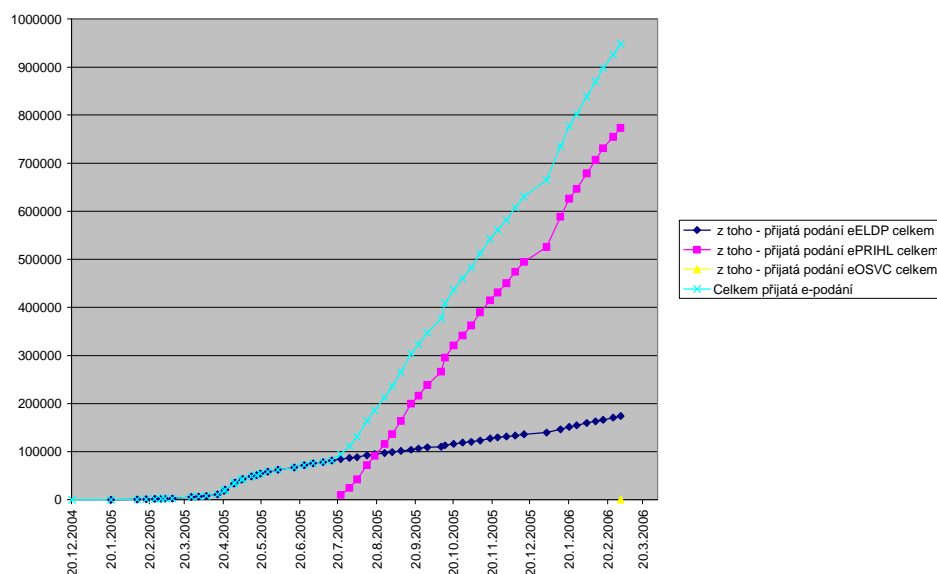
Issues listed as the single most important issue to reduce risk of failure included:

- Have a firm policy of developing reusable modules
- Detailed analysis of systems interfaces
- Recruit own Project Management
- Consider aligning internal ICT staff pay rates closer to market rates
- Ensure good documentation is generated and provided
- Use a good Project Management Methodology

Annex 7. Case Studies

Country	Internet-related
Belgium ONEM Form 24	<p>Multifunction declarations by Employers (DMFA) providing data to different social security branches from a single input and declarations of social risk (DRS) covering illness and unemployment claims allowing employers to provide supplementary information over the Internet. The business benefits include faster service. Lessons learned included the need to plan for extensive complete back office BPR to anticipate that the private sector might be slow to adapt and invest adequately in a robust network.</p>
Bulgaria NSSI Form 1	<p>Five services allow Employers and Insured persons manage their Social Security status. Business benefits include improved collection of contributions. The system uses a PIC Code to authenticate access by users.</p>
Finland KELA Form 12	<p>Multi-channel service environment (web services) for different groups of clients</p> <p>eKela is a general concept defining a holistic, multi-channel service environment, which includes a variety of web services for different groups of clients, both citizens and external partners, improving and creating new data systems for use by Kela's own personnel in internal processes, and introducing greater automation into the data transfer methods used in the benefit processes between Kela and its external partners.</p> <p>Lessons learnt include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • the importance of centralised databases for high availability of up-to-date data covering housing, tax and family data and a universal and reliable method for personal and organizational. • electronic identification and authentication. • Maintaining a common and uniform interface for all benefit applications. • Adoption of an electronic document management system throughout the organization. • Cooperation with other public organizations.
Poland ZUS Form 66	<p>Functionality of ZUS electronic information channel was extended to support two-way data exchange to improve information exchange between contribution payers and ZUS to improve quality of data in the central registry of payers and insured persons. Business benefits include more efficient document and data submission, greater accessibility and better security and a platform for implementing new electronic services.</p>
Quebec RRQ Form 34	<p>A project that began in October 2002 and became operational in November 2003, enriched and extended the information content of the Internet site to cover life events, allowing customers to consult their personal file data and submit on-line claims or by eMail. A password or code, combined with other information is used to identify customers. The features include simulations or estimates of future retirement benefit (SimulRetraite) and the ability to change of address and bank account details (for the direct deposit). A new way to access online services (ClicSÉQR)" facilitates collaboration between the Ministry responsible the governmental services (Service Quebec) and Income Quebec.</p> <p>Lessons learned relate to the difficulties that arose in making partnership with other organisations, and quantifying the business benefits.</p>
Rwanda RAMA Form 42	<p>Project on the conceptual design for electronic national cards for all Rwandan. This card must contain all necessary information concerning the identification of every Rwandan. eCard data will cover in addition to the person's identity, health insurance,</p>

	social file information, driver's license and tax details. Lessons learned include the need to manage rapidly evolving technology and the vital need to plan data collection systematically.
Slovenia ZPIZ Form 41	Pension and invalidity insurance entitlements are provided by ZPIZ. Availability, reliability and security of operation is secured by modern information technologies that collect insurance registry data and that calculate & pay all types of pensions and benefits and which monitor workflow. Partner institute activities are supported by a small-scale internal information system.
Turkey SSK Form 40	eDeclaration of the insured person's premiums and insured periods etc. Three different documents were previously completed and submitted monthly and quarterly. The three statements were replaced by one integrated submission of data electronically using the Internet.
USA SSA Form 35	SSA developed an Access Control Utility (ACU) to demonstrate the operational and technical model of an identity service between a third-party credential service provider and the SSA. Targeted end-users will access a secure SSA web application (Direct Deposit) through an application website. The ACU will provide users with an option to authenticate themselves with the use of their third-party issued credential. A third-party credential service provider authenticates users and the identity assertion is passed to SSA after validation. Lessons learned were the: <ul style="list-style-type: none"> • Importance of Executive Level Investment, Leadership, Support and Sponsorship • Complexity in Working with Disparate Organizations Crossing Government and Private Sector Lines • Importance of Clear and Timely Business Requirements, Operating Rules and Project Deliverables • Establishing Clear Communications and Roles
Czech Rep CSSA Form 38	Initially, CSSA stored large numbers (in excess of 100 million images) of document images relating to contributions for pensions insurance. The system now supports electronic submission of forms. The project also involved using a Public Administration Portal for mass transfer of data between organizations and the state administration and extensive utilization of electronic signature keys. The system scope has been extended in a progressive fashion. <p>CSSA relied on consultants to advise on data and access security and for implementation. The project includes a PKI system and chip cards. CSSA identified problems with misconceptions by consultants and outlined who these problems can be managed.</p> <p>The following graph represents the numbers of electronic submissions from December 2004 to early 2006.</p>



**Italy
INPS
Form 30**

Multi Channel Virtual Front Office supporting INPS and INAIL (work injuries) based on a multi-level model integrating front & back office functions. Includes use of CRM to offer shared Contact Centres. Business benefits achieved include reduction in fraud, real-time integration of functions, leverage and enhance business knowledge capital. Consultants played important roles in designing, planning & controlling important implementation streams.

INPS also provide details on other case study perspectives (Integrated Active Workers Information System) and on an Integrated Service for Employers

**Trinidad & Tobago
NIBTT
Form 56**

Development of an IT Security Framework for the National Insurance Board. IT Security evolved over the years as a specialist field with NIBTT retaining consulting services to develop security policies, procedures and system security plans and to recommend a technical security architecture to meet current and future needs.

NIBTT identified the following risks when using consultants:

- Unfamiliarity with Social Security
- Under-estimation of requirements
- Ensuring skills and knowledge transfer
- Ensuring the provision of quality service and products
- Consultants learn about system security vulnerabilities.

**United Kingdom
Form 59**

Issues that arose in using consultants in a project to modernise services by reengineering processes and using Electronic Records and Document Management. A clearer set of objectives and a clear timetable before the project commenced would have prevented certain difficulties. Consultants underestimated the complexity and failed to report true project status. The lessons learned include the need for greater monitoring and better processes for verifying the qualifications of consultants proposed.

**Azerbaijan
SSPF
Form 13**

SSPF shares data with the Ministry of Taxes and Ministry of Labor and Social Protection of Population. Similar agreements planned with the Ministry of Internal Affairs, Ministry of Communication and Information Technologies, Land and Cartography Committee, some other organizations. Major challenges arose due to different levels of ICT among the partner organisations and from absence of data standards, and the diversity in software platforms. Features include:

- Electronic submission of application and declaration forms, increasing accuracy of data and faster submission.

	<ul style="list-style-type: none"> • Data sharing allows SSPF to clean its database. • Delivery of pensions and allowances through ATMs • VISA plastic cards for paying pensions.
Belgium ONSS Form 47	<p>Declarations by employers when they let a worker go</p> <ul style="list-style-type: none"> • channels include phone, Internet, file transfer. • New channel via GSM/SMS developed.
Brazil Form 50	Improved services for medical certification involving integration of processes, better measurement of customer satisfaction, more transparent awarding arrangements and efficiency improvements.
Netherlands CWI Form 10	<p>CWI developed a new information system that supports client interaction in the front office. The system was not tailor-made but developed using a CRM suite (Siebel). The system does not only support CWI staff but also client interactions via the Internet (such as applications for unemployment benefit and social assistance and registration as a job seeker). The project also illustrates issues with consultants and collaboration.</p> <p>Additional insights into the use of consultants by CWI may be found in a publication by Het Expertise Centrum. The Centrum published a booklet in November 2005 entitled <i>Managing Complex Public Service Projects – Sonar – Lessons to be learned from CWI</i> (Paper Note No.18). The booklet is also available on the Internet.</p>
Philippines SSS Form 9	SMS - information on contributions and loans – implemented 2001 – access by clients to contribution and loan information. Important lessons learned included ‘income can be derived via implementation of new service delivery systems’, importance of marketing to users, need to consider technology obsolescence (eg shift from 2G to 3G mobile telephony infrastructure).
Tanzania PPF Form 19	e-Government – WEB enabled pensions system (see http://www.ppftz.org). Clients can register and view their contribution records and also receive estimates of future pension entitlements. The system also supports various Local Office functions. Lessons learned include difficulty in striking a comfortable (for users) but adequate level of security, difficulty in obtaining reliable service providers outside main urban areas, managing expectations for 24/7 Internet service, Password recall by clients.