

46

LA EXPERIENCIA DE LA GERENCIA DE INFORMÁTICA DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN LA GESTIÓN DE LA DEMANDA DE SUS CLIENTES

Concepción Hortigüela Hortigüela

Directora de la Oficina De Planificación Estratégica
Oficina de Planificación Estratégica y Relaciones, Subdirección General de Informática,
Tesorería General de la Seguridad Social ,Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Rosa María Fernández Pérez

Jefe del Área de Soporte Informático SSCC y Relaciones TGSS
Oficina de Planificación Estratégica y Relaciones, Subdirección General de Informática,
Tesorería General de la Seguridad Social ,Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Hugo Ascacíbar Anula

Consultor Experto en Relaciones
Oficina de Planificación Estratégica y Relaciones, Subdirección General de Informática,
Tesorería General de la Seguridad Social ,Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN ESPAÑA.

Los cambios que se están produciendo en España como consecuencia de la paulatina incorporación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) a la actuación de las Administraciones Públicas están siendo muy profundos, afectando a sus relaciones con los ciudadanos y las empresas.

Los avances tecnológicos están permitiendo a los gobiernos diseñar, planificar y ejecutar políticas para mejorar el funcionamiento de la Administración Pública, basadas en la información y las comunicaciones y, particularmente, en Internet.

La informática y las comunicaciones se han utilizado en las Administraciones Públicas desde hace más de veinticinco años. Sin embargo, ha sido en los últimos años cuando se ha hecho evidente que las tecnologías de la información y las comunicaciones ya no constituyen una mera herramienta instrumental. Estas tecnologías facilitan la realización de los procesos tradicionales de manera más rápida y eficiente, y permiten abordar procesos que sin ellas no serían ni posibles ni imaginables. Por tanto, han pasado a adquirir naturaleza estratégica.

EL PAPEL DE LA GERENCIA DE INFORMÁTICA DE LA SEGURIDAD SOCIAL

La Gerencia de Informática de la Seguridad Social¹, en adelante GISS, según Real Decreto Ley 1600/2004, con la naturaleza de Servicio Común de la Seguridad Social, sin personalidad jurídica y nivel orgánico de subdirección general, está adscrita a la Secretaría de Estado de la Seguridad Social y depende funcionalmente de cada Entidad Gestora de la Seguridad Social, de la Intervención General de la Seguridad Social y de la Tesorería General de la Seguridad Social, respecto de los programas y proyectos que afecten a su competencia respectiva.

Las actuaciones de la Gerencia de Informática de la Seguridad Social se ajustan a las directrices establecidas por el Consejo general de tecnologías de la información y las comunicaciones de la Seguridad Social, sin perjuicio de las funciones que la normativa vigente atribuye a la Comisión Ministerial de Informática del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Asimismo, la Gerencia de Informática de la Seguridad Social ejerce las competencias establecidas en el artículo 5 del Real Decreto 508/2000, de 14 de abril, a través del Centro Informático Contable de la Seguridad Social.

Sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo superior de informática y para el impulso de la Administración electrónica por el Real Decreto 2291/1983, de 28 de julio, a la Comisión Ministerial de Informática del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales mediante la Orden de 16 de septiembre de 1996, la Gerencia de Informática de la Seguridad Social tiene atribuidas las siguientes funciones en el ámbito de la Secretaria de Estado de la Seguridad Social:

- a) La elaboración y proposición a las Entidades Gestoras, Tesorería General de la Seguridad Social e Intervención General de la Seguridad Social de los planes directivos de sistemas de tecnologías de la información y de las telecomunicaciones, para su posterior presentación ante el Consejo general de tecnologías de la información y las comunicaciones de la Seguridad Social.
- b) La propuesta de creación, desarrollo y modificación de los sistemas de información.
- c) La evaluación, auditoria e inventario de los sistemas de información vigentes y la pro-

puesta de modificaciones a estos, a fin de garantizar su perfecta coordinación en el esquema general de actuación.

- d) La aprobación de las normas de carácter técnico y metodológico que garanticen la homogeneidad, compatibilidad, interrelación y transmisibilidad de todos los sistemas de información, presentes y futuros, sin perjuicio de las competencias de la Subsecretaría al respecto.
- e) La creación, custodia y administración de las bases de datos corporativas del sistema, así como los sistemas de seguridad y de confidencialidad.
- f) El mantenimiento y actualización de los medios telemáticos utilizados para la transmisión de información, así como los correspondientes sistemas informáticos.
- g) El mantenimiento del inventario de recursos de la totalidad de los sistemas de información.
- h) El informe de los expedientes de adquisición de bienes y servicios informáticos, los expedientes de modificación de las relaciones de puestos de trabajo de carácter informático y los planes de formación en tecnologías de la información y las comunicaciones.
- i) Aquellas otras que le estén encomendadas o se le encomienden en el futuro.

UNA ORIENTACIÓN A LA DEMANDA DE LA GESTIÓN.

Antecedentes a la Gestión de la Demanda. Organización basada en Procesos.

Tradicionalmente los Clientes de la S.G.I. se ponían directamente en contacto con la Organización a través de sus distintos centros. La principal ventaja de este enfoque es la conexión directa entre el Cliente y el proveedor de servicios, la S.G.I. Es el sistema más eficiente en el caso de que el centro y el Cliente sean capaces de identificar interlocutores válidos y llevar a cabo la coordinación de los trabajos. Sin embargo, a través de la experiencia se ha comprobado que presenta varios inconvenientes:

- La gestión y la coordinación de la demanda suele recaer en manos del Cliente, lo que dificulta su seguimiento y control por parte de la Dirección. Esto es especialmente cierto en el caso de peticiones que impliquen a varios centros, donde esta coordinación se vuelve extremadamente compleja cuando hay que identificar a muchos interlocutores.
- Si el Cliente no es capaz de identificar un interlocutor válido en la Organización, se produce el fenómeno “agujero negro”, que consiste en que estas peticiones no son atendidas y el Cliente se queda a la espera de una respuesta que nunca llega por parte de la Organización.
- La Dirección no tiene posibilidad de realizar una planificación global de la demanda de sus Clientes, ya que esta información se encuentra repartida entre los centros y sus propios Clientes.

Al final el resultado es el siguiente: los Clientes de esta Subdirección coincidían que el aspecto susceptible de una mayor mejora era precisamente la relación de la S.G.I. con ellos, “es muy difícil para un Cliente saber cuál es el estado de la demanda”.

En el año 2002 la Dirección de la entonces S.G.I. analizó la situación de la organización identificando sus fortalezas y aspectos a mejorar, lo que motivó una modelización de la organización basada en procesos.

De esta forma surgió el Proceso de Gestión de Servicio al Cliente para dar respuesta a las necesidades de gestión de la demanda sus Clientes.

El Proceso de Gestión del Servicio al Cliente

El objetivo del proceso de Gestión del Servicio al Cliente es precisamente resolver este problema, siendo el punto de contacto permanente entre la S.G.I. y sus Clientes.

De los 16 principios de competitividad de clase mundial de Schoenberger, producto de su "investigación de prácticas de clase mundial" de 1995, a fin de proporcionar una guía de recomendaciones para desarrollar gobiernos competitivos, el proceso de Gestión del Servicio al Cliente se centra fundamentalmente en el cumplimiento de estos cinco principios:

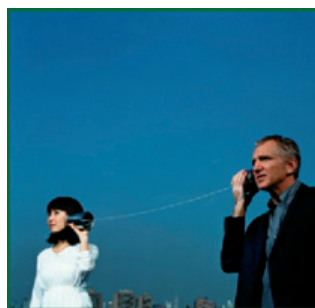
1. Incorporar al Cliente, en procesos y proyectos de trabajo, primordialmente en aquellos donde tienen mayor impacto para ellos.
2. Mejorar constantemente lo que es importante para el Cliente.
3. Entregar los servicios y resolver los trámites en los tiempos más cercanos a la demanda del Cliente.
4. Contar con mediciones que reflejen las necesidades de los Clientes.
5. Promocionar, comercializar y vender toda mejora.

Para ello se entiende como Cliente cualquier unidad externa a la S.G.I. capaz de generar demanda de trabajo a la Organización.

Bajo este enfoque, la situación antes de la implantación del proceso está basada en una aproximación descentralizada por centros dónde la gestión y coordinación de la demanda suele recaer en manos del Cliente, lo que dificulta el seguimiento y control por parte de la Dirección

En la situación después de la implantación del proceso aparece la Oficina de Planificación Estratégica y Relaciones (OPER) como punto de contacto permanente de la Organización con sus Clientes, estableciendo el seguimiento y control de la demanda.

Es importante señalar la sentido bi-direccional de la comunicación entre el Cliente, la OPER y los centros, necesario para realizar el despacho y posterior seguimiento de la demanda.



“El objetivo del proceso de Gestión del Servicio al Cliente es mantener el punto de contacto permanente entre la S.G.I. y sus Clientes.”

GESTIONANDO LA DEMANDA DE LOS CLIENTES.

Qué se Entiende por Demanda.

La demanda generada por los Clientes de la S.G.I. se puede clasificar en tres tipos distintos:

1. Peticiones de trabajo. Corresponden a la petición de realización de trabajos por parte de la S.G.I. La creación de un nuevo servicio o el mantenimiento de una aplicación existente son ejemplos de peticiones de trabajo.
2. Quejas. Se entiende como queja la manifestación de un Cliente de su inconformidad con un servicio ofrecido por la S.G.I., o con la actitud en la prestación del mismo.
3. Petición de seguimiento. Cuando un Cliente quiere conocer el estado de sus trabajos en curso, realiza una petición de seguimiento.

Cómo se Gestiona la Demanda: La Gestión de la Relación con el Cliente.

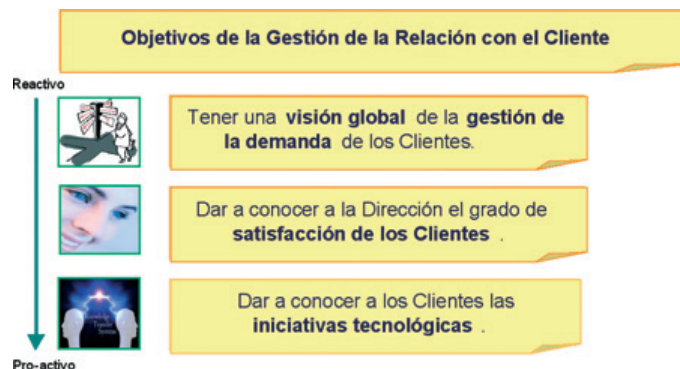
Dentro del proceso de la Gestión del Servicio al Cliente, el subproceso que trata específicamente el aspecto de la gestión de la demanda es el subproceso de la “Gestión de la Relación con el Cliente”.

Este subproceso gestiona las peticiones y quejas de la Gestión de la S.G.I. canalizándolas hasta las unidades competentes para su resolución. Además vela por la satisfacción de los Clientes, manteniéndolos informados, de los trabajos y actividades desarrolladas, para resolver sus peticiones, y evaluando su opinión periódicamente. Por último, les comunica las iniciativas, propuestas, etc., que resulten de interés, como consecuencia del desarrollo tecnológico.

Una vez llegados a este punto la pregunta que surge es, ¿Por qué realizar una gestión centralizada de las peticiones?.

La respuesta es sencilla. Una visión global de la gestión de peticiones permite realizar una planificación conjunta de éstas en la S.G.I., coordinando esfuerzos de una forma eficaz, evitando soluciones duplicadas y lo que es aún más importante, facilitando A LA Gestión su relación con la S.G.I., estableciendo un canal permanente, encauzándolas a la unidad competente y efectuando su seguimiento.

Los tres objetivos que persigue este proceso están ordenados en sentido creciente de proactividad.



Una visión global de la gestión de la demanda facilita la relación de la S.G.I. con sus Clientes.

En primer lugar, la gestión de peticiones, es una actividad claramente reactiva que depende en gran medida de la demanda generada.

Por otra parte, el conocimiento de la satisfacción de los Clientes tiene un carácter más proactivo en el sentido que esta información pueda ser aprovechada por la Dirección para anticiparse a sus necesidades.

Por último, y quizás el objetivo más innovador y ambicioso es dar a conocer a la Gestión la oferta de servicios e iniciativas tecnológicas de la Organización. Esta labor de divulgación es pionera en la S.G.I.. De los tres, este objetivo es estratégico para su supervivencia y posicionamiento futuro respecto a sus Clientes.

La Gestión de la Demanda al Descubierto: Actividades

Dado el ámbito del subproceso "Gestión de la Relación con el Cliente", el alcance de la gestión de la demanda se divide en las siguientes actividades:



Actividades que se encargan de la Gestión de la demanda en el subproceso de "Gestión de la Relación con el Cliente"

1. Gestión de las peticiones de trabajo, consultas o asesoramiento: desde la entrada de la petición hasta la emisión del informe de respuesta al Cliente.
2. Gestión de las quejas que generen propuestas de mejora sobre el funcionamiento de la Organización.
3. La evaluación de la satisfacción de los Clientes realizando acciones periódicas o puntuales para poner en conocimiento de la Organización, sobre la base de criterios objetivos, el grado de aceptación de la Gestión a los servicios prestados.
4. La comunicación de la oferta de servicios e iniciativas tecnológicas: la divulgación de la oferta de servicios tiene como objeto el conocimiento homogéneo dentro de la Organización de las iniciativas y soluciones tecnológicas a fin de garantizar la satisfacción de las necesidades presentes o futuras de la Gestión.

El flujo de trabajo de la gestión de las peticiones es el siguiente: la actividad "Gestión de las Peticiones" recibe las peticiones de los Clientes y recaba los datos necesarios para su atención, dando lugar a la apertura de un expediente de petición, y a la elaboración del **Estudio de la petición**, que se traslada al proceso encargado de atenderla. Posteriormente, realiza el seguimiento de la petición, a través del *Informe de seguimiento de la petición*, y se informa al Cliente de su estado, mediante el *Informe de situación de la petición*. Periódicamente, se elabora el Informe de estado general de las peticiones, para su presentación al Comité de Dirección.



Diagrama de Flujo de la Actividad de Gestión de las Peticiones. La petición de un Cliente genera un Estudio de la Petición (destinado al proceso correspondiente), un Informe de Situación de la Petición (al Cliente) y un Informe del Estado General de las Peticiones (al Comité de Dirección).

La gestión de quejas se trata como una actividad especial dada su importancia en la relación con el Cliente. Para ello realiza el registro de las quejas formuladas, recaba información de las unidades implicadas y emite la correspondiente *Respuesta a la queja*.

La evaluación de la satisfacción de los Clientes mide la satisfacción de los Clientes con los servicios prestados por la S.G.I. mediante **Encuestas de satisfacción** que les envían periódicamente. Recibidas y analizadas las encuestas, se elabora el *Informe de satisfacción de los Clientes*, que se pone en conocimiento del Comité de Dirección. Además se realizan propuestas de acción sobre aquellos aspectos susceptibles de mejora.

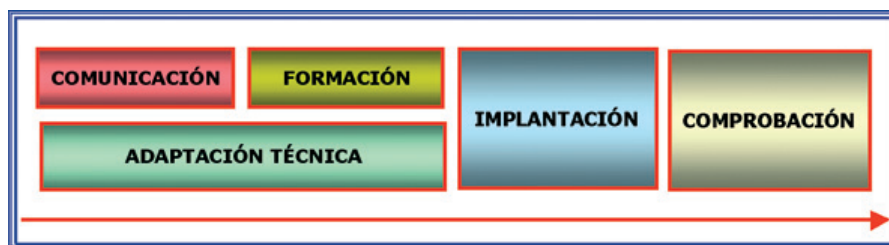
La comunicación de la oferta de servicios e iniciativas tecnológicas se realiza a través de notas informativas, presentaciones, etc. para su puesta en conocimiento de la organización desde el punto de vista de la innovación y soluciones tecnológicas.

DEL PAPEL A LA REALIDAD: IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO.

Descripción del Camino Recorrido: Pasos Dados

El camino recorrido ha quedado definido, en gran medida por el *Plan de Implantación del Proceso*, dónde se identificaron las fases siguientes:

Fases del Plan de Implantación del Proceso de Gestión del Servicio al Cliente:



Fases del Plan de Implantación del Proceso

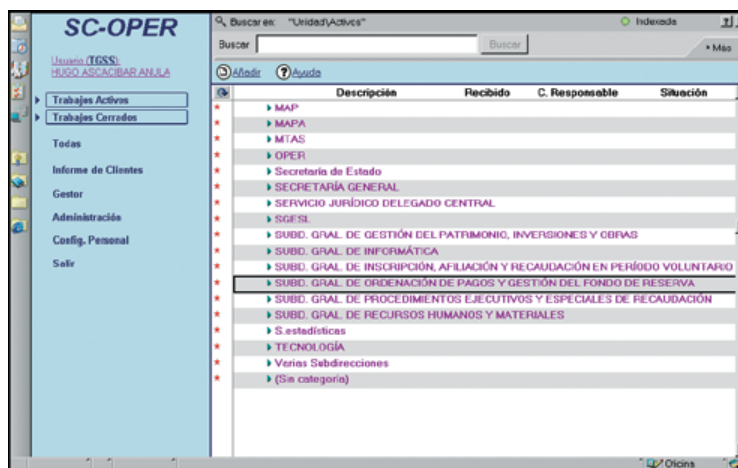
1. Adaptación Técnica
2. Comunicación
3. Formación
4. Implantación
5. Comprobación

Como puede apreciarse en la figura, las fases de comunicación y formación se hace en paralelo a la adaptación técnica necesaria para la implantación del proceso.

La Fase de Adaptación Técnica: Automatización, La Aplicación “Gestión de la Demanda”

La aplicación de “Gestión de la Demanda”, es una herramienta informática actualmente de uso interno en la Oficina de Planificación Estratégica y Relaciones (OPER.) que pretende dar respuesta a la gestión de la demanda de los Clientes de la GISS.

De este modo, esta aplicación permite visualizar los asuntos tramitados en relación con las Unidades de Gestión (Clientes), centros responsables y tipos de peticiones así como realizar su seguimiento y métricas



El objetivo principal de la herramienta de “Gestión de la Demanda” es dar respuesta a la gestión de la demanda de sus Clientes.

Las métricas contemplan indicadores de gestión, como por ejemplo, el tiempo transcurrido entre una petición y su resolución, el número total de peticiones recibidas frente a las atendidas, etc.

Además la herramienta permite realizar informes de cara a la Dirección, como el Informe de Clientes o el Boletín de la O.P.E.R.

El informe de Clientes, de carácter mensual, recoge en un documento único el estado de la gestión de la demanda, analizando Cliente por Cliente el estado de cada una de las peticiones pendientes o realizadas.

El Boletín de la O.P.E.R. es una herramienta de apoyo a la Dirección que muestra todos aquellos asuntos que precisan atención urgente por parte de la Dirección, como por ejemplo, aquellas peticiones que se han convertido en críticas para la Gestión.

La Fase de Comunicación: Transmitiendo la Importancia del Nuevo Proceso a la Organización

En este sentido a lo largo de la fase de comunicación se han realizado determinadas acciones a fin de informar, tanto a la organización como a la Gestión, esta nueva forma de trabajo, que con ello, se está adaptando para cumplir su objetivo.

La Fase de Formación: Haciendo Propia la Nueva Operativa

La Fase de Formación es fundamental para implantar con éxito un proceso, una nueva forma de hacer las cosas en la Organización cuyo objetivo es conseguir que todos los colectivos implicados hagan “propia” la nueva operativa de cara a garantizar su correcto funcionamiento.

A la hora de realizar un Plan de Formación es importante tener presente la necesidad de identificar todos los colectivos que participan en el proceso, tanto de personal de la S.G.I. - unidad responsable del proceso más el resto de centros – como de los Clientes.

Cada colectivo tiene una participación particular sobre la que es necesaria, en cada caso, una comunicación y/ o formación específica utilizando una “Matriz de Colectivos”, herramienta de planificación estructurada que identifica colectivos, nivel de impacto, contenidos de formación, horizonte temporal, etc.

Entre las acciones que se realizaron cabe destacar:

- Sesión de divulgación con los responsables de centro, para dar a conocer el Plan de Formación previo a la implantación, cuyo objetivo fue lograr la máxima implicación de los responsables de centro de cara a conseguir su compromiso con la fase de formación.
- Se creó un material de formación a medida dónde quedo reflejada la nueva operativa del proceso; además se realizaron sesiones de refuerzo de competencias en “formación de formadores” a los instructores.

La celebración de las sesiones de formación a los centros tuvo lugar en el mes de abril de 2004 dando cita a diez centros distintos con funciones y perfiles heterogéneos. Se obtuvo una media de más del ochenta por ciento de participación a dichas sesiones.

Además se extrajo la experiencia adquirida a través de las sesiones de formación dando lugar a una lista de preguntas y respuestas frecuentes realizadas en dichas sesiones.

La Fase de Implantación y Comprobación: Momento Actual

Si bien se lleva trabajando desde hace tiempo de acuerdo al proceso en la GISS a través de la OPER, su mayor reto, y en general, para toda la organización es hacer propia esta nueva forma de hacer las cosas que implica un cambio cultural interno.

Los principales obstáculos encontrados hasta el momento han sido:

- La propia resistencia de la Organización reaccionando de manera natural a una nueva forma de actuación que plantea una necesidad de adaptación a este cambio.
- Creación del equipo de trabajo – Al crear el equipo de trabajo se han requerido perfiles con nuevas competencias que requerían formación específica para llevar a cabo la nueva operativa.
- Necesidad de la adecuación de la OPER para poder atender la gestión de la demanda eficientemente aportando valor a la Organización.

Los próximos pasos a dar son:

- Determinar el grado de adaptación de la organización realizando un seguimiento de la información y las situaciones gestionadas a través del proceso.
- Hacer la recogida y seguimiento de indicadores, analizándolos y proporcionando información útil a la organización.
- Proponer mejoras, analizando datos objetivos de la implantación, para elaborar posibles mejoras.

EL FUTURO: E-COOPERACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA DEMANDA.

La visión de la Administración electrónica para la S.G.I. debe tender hacia un modelo «integrador» centrado en el servicio a la Gestión. Los procedimientos de trabajo entre centros deben ir integrándose mediante la definición de interfaces tecnológicas comunes que contribuyan a coordinar sus actuaciones y a reorganizar y automatizar sus procesos internos.

La GISS debe permitir que sus Clientes de Gestión se relacionen con ella sin necesidad de tener que conocer su estructura, y que las soluciones a sus problemas sean fáciles y rápidas, siendo responsable de asegurar un servicio conjunto que garantice la interoperabilidad de los sistemas de información de la Seguridad Social y su gestión, y evite la duplicidad en la utilización de los recursos.

El futuro de este tipo de actuaciones es la e-Cooperación de los centros de la GISS y de sus Unidades de Gestión encaminados a utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones de una manera innovadora que permita una planificación conjunta de la gestión de la demanda.

Las medidas a adoptar se han estructurado en torno a los siguientes ejes de actuación:

- Apoyar la reorganización interna de procesos consiguiendo sentar las bases que permitan el desarrollo y gestión continuada para garantizar la progresión permanente hacia un modelo orientado al Cliente.
- Facilitar el acceso a la oferta de servicios así como la información relativa a sus asuntos a la Gestión, a través de las nuevas tecnologías de la información y la Intranet corporativa, para que tengan conocimiento en cada momento de su situación.
- Impulsar el desarrollo de indicadores de apoyo a la Dirección, facilitando una toma de decisiones ágil, mejorando la capacidad de reacción ante imprevistos y permitiendo un seguimiento y planificación eficaz de la demanda.
- Facilitar el intercambio de información entre centros mediante iniciativas tecnológicas como la herramienta de “Gestión de la Demanda”, donde cada centro sea capaz de conocer en tiempo real las necesidades y el estado de los asuntos de sus Clientes, así como su grado de satisfacción de los servicios recibidos.
- Promover el cambio cultural, tanto por parte de los propios empleados de la GISS como por parte de la Gestión haciendo énfasis en su formación y en aquellas iniciativas que favorezcan el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para que la demanda de trabajo de la organización sea coordinada, planificada y se aprovechen eficazmente sus recursos.

BIBLIOGRAFÍA

- La Gerencia, según Real Decreto 291/2002, de 22 de marzo, de modificación parcial del Real Decreto 1314/1984, de 20 de junio, por el que se regula la estructura y competencias de la Tesorería General de la Seguridad Social, pasó a ser la Subdirección General de Informática (S.G.I.).