

Conferencia Interamericana de Seguridad Social



**Centro Interamericano de
Estudios de Seguridad Social**

Este documento forma parte de la producción editorial de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS)

Se permite su reproducción total o parcial, en copia digital o impresa; siempre y cuando se cite la fuente y se reconozca la autoría.

**XLI Reunión del Comité Permanente
Interamericano de Seguridad Social**

3 al 7 de Noviembre de 1997

Montevideo, Uruguay

**Discurso del Lic. Genaro Borrego Estrada
Presidente de la Conferencia
Interamericana de Seguridad Social**

Señor Julio María Sanguinetti, Presidente de la República Oriental del Uruguay;

Señor Juan Fernando Berchesi, Presidente del Banco de Previsión Social del Uruguay;

Señor Ariel Davrieux, Director de la Oficina Nacional de Planeamiento y Presupuesto;

Señor Karl Gustaf Scherman, Presidente de la Asociación Internacional de la Seguridad Social;

Señora María Elvira Contreras, Secretaria General de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social;

Representantes de los países miembros de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social;

Miembros de las instituciones y organismos de Seguridad Social y organizaciones afines;

Damas y Caballeros, queridos amigos:

Es para mí motivo de gran satisfacción encontrarme con ustedes, nuevamente, para dar inicio a las actividades de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social en el marco de la Cuadragésima Primera Reunión del Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social.

En esta ocasión, además, tendrán lugar la Séptima Conferencia Regional Americana de la Asociación Internacional de la Seguridad Social y el Tercer Ciclo de Conferencias de Alto Nivel, *La Seguridad Social en América al Término del Siglo XX*. Como en ocasiones anteriores, tengo la certidumbre de que este encuentro será un espacio muy enriquecedor para el intercambio de experiencias y la reflexión en torno de nuestros sistemas de seguridad social.

Me complace tener la oportunidad de saludar y agradecer la distinguida presencia del doctor Julio María Sanguinetti, Presidente de la Nación generosa y vital que hoy nos acoge para la celebración de esta reunión. Reconozco, como latinoamericano, a los hombres que con él, restablecieron el poder civil y crearon las bases fundamentales, siempre enaltecedoras, para la consolidación de la concordia. Su visión y la eficacia de su gobierno han permitido al Uruguay avanzar en el camino de la democracia, la estabilidad financiera con crecimiento económico, estableciendo además justas e inteligentes innovaciones en materia de seguridad social que son primordiales para el bienestar de su pueblo. Reciba usted nuestro respeto y aprecio a la destacada labor que ha realizado al frente de su país.

De igual forma, agradezco la asistencia de todos los miembros de la Conferencia, así como de los servidores públicos, dirigentes, teóricos, investigadores y técnicos que hoy nos acompañan. Su participación hace de éste un encuentro continental de alta calidad, representatividad y trascendencia.

En especial, reitero mi agradecimiento al señor Karl Gustaf Scherman, Presidente de la Asociación Internacional de Seguridad Social. Su presencia, por segunda ocasión consecutiva en la reunión del Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social, da testimonio de la importancia de los cambios y reformas que se discuten, gestan y aplican en esta región, la cual tiene en esta materia un dinamismo singular y, desde luego, el empeño necesario para generar la transformación positiva de nuestras instituciones. Me complace saber que la Conferencia Interamericana y la AISS, compartimos el mismo entusiasmo, disposición de apoyo, orientación y aliento a favor de las reformas.

Los órganos de nuestra Conferencia se han abocado durante este año a fortalecer acciones en favor del apoyo recíproco y la interrelación entre las instituciones en nuestro continente. De ahí que la reunión que hoy se inicia tenga como propósito evaluar y aquilatar tareas comunes realizadas en atención del vasto espectro de problemas y retos, soluciones y compromisos que han surgido en nuestros países en el campo de la seguridad social.

El empeño dedicado a la planeación y realización de estas actividades es claro ejemplo de la disposición compartida para el debate crítico y enriquecedor, como mecanismo para acrecentar el acervo de conocimientos y experiencias en favor de nuestra causa común en la región.

Cabe subrayar que estos esfuerzos han sido consecuentes con la aplicación de políticas, de orden social y económico, en las que se incluyen las necesarias adecuaciones en los diversos sistemas de seguridad social del hemisferio.

Un aspecto que ahora se ha considerado como elemento conceptual relevante, y en buena medida como eje complementario de las reformas, es el hecho de que la seguridad social y el empleo están estrechamente ligados. La seguridad social fincada en el empleo y el empleo promovido con recursos de la seguridad social, como objetivo compatible con sus finalidades intrínsecas, originales, de protección y certidumbre a los trabajadores.

Los seguros sociales nacieron sobre el firme cimiento de la clase trabajadora y para ellas se constituyeron y, es por este motivo que ahora se ha buscado con algunas reformas contribuir a generar empleos dignos, estimulantes para el progreso económico y el bienestar social, combinando la transparencia y certidumbre en la constitución de las reservas previsionales con su adecuada inversión. De esta manera, al acrecentar el patrimonio previsional de los trabajadores, se respalda el crecimiento económico al fortalecer el ahorro interno de los países y encauzar recursos para el desarrollo.

En materia de seguridad social no hay fundadores ni metrópolis. En nuestro continente y, particularmente en el seno de la Conferencia Interamericana, comprendemos que no existe un modelo único y hemos aprendido, la importancia de preservar principios humanos y solidarios esenciales, haciendo uso del vasto acervo que aportan otras experiencias para adaptarlas a cada uno de nuestros particulares modelos.

Vamos por buen camino. Lo que aquí discutiremos, estoy seguro, permitirá afinar todavía más los mecanismos de nuestra disposición para el análisis y la aplicación de las políticas idóneas. Tal es y ha sido el papel de la Conferencia desde su creación, hace 55 años. Nuestro empeño, y nuestros logros, son una realidad demostrada.

La seguridad social se ha transformado, y requiere adecuarse a las condiciones de cambio que han enfrentado nuestras sociedades en diversos momentos de la historia. No puede haber sistemas estáticos en medio de una diversidad innumerable de circunstancias cambiantes. Ello sería ilusorio e infructuoso.

Por eso necesitamos una permanente disposición de apertura al diálogo constructivo, respetuoso de las realidades propias sustentado en el rigor analítico, e imbuídos siempre de una profunda visión humanista y social, con la certidumbre de que hemos abandonado los tiempos de seguir acríticamente, dogmas ideológicos para encauzar ahora las soluciones en apego estricto a la realidad; en equilibrio cierto entre lo deseable y lo posible; desde luego, procurando los más amplios consensos democráticos.

Si bien es claro que los sistemas y modelos de previsión social son distintos y lo han sido en pequeña o gran medida entre nuestros países, también lo es que, en todos los casos, el Estado ha desempeñado un papel insustituible como rector, orientador y regulador del arreglo institucional que hace posible la seguridad social, además de que en los últimos años ha promovido nuevas formas de relación entre los sectores sociales involucrados, para garantizar el desarrollo con justicia y equidad, sustentado en la viabilidad, estabilidad y eficiencia de los sistemas en funcionamiento.

Los cambios a los sistemas de seguridad social son convenientes como consecuencia de múltiples factores, entre los cuales destacan la transición demográfica y epidemiológica, cuyas consecuencias dentro de las sociedades amplían la esperanza y las condiciones de vida de los trabajadores, así como el desarrollo científico y tecnológico, cuyo impacto ha modernizado los sistemas productivos de los países en forma contrastante, conduciendo hasta la economía del mercado y la globalización.

En este contexto de cambio, constante modernización e innovación, debemos comprender a la seguridad social de manera dinámica. En los últimos años, los países en desarrollo se han esforzado por establecer renovados mecanismos de participación de los sectores productivos y el Estado, con reformas estructurales que permitan el crecimiento por la vía de la disciplina fiscal, la liberación económica y participación abierta en los mercados.

Esto no significa que las reformas a la seguridad social se deban subordinar exclusivamente a condiciones de interacción económica. Hoy en día, para ser consecuentes y justos se deben tomar en cuenta políticas de bienestar social integral, como finalidad indiscutible del desarrollo y como su principal sustento.

Las leyes del mercado no nos llevarán, por sí solas, a la consecución de la seguridad social. Es conveniente participar en el, ciertamente, pero sin perder de vista el bienestar colectivo que la seguridad social en nuestro continente ha demostrado tener y demandar sin concesiones.

Las reformas adoptadas, así como aquellas en ciernes, habrán de evaluarse con el paso del tiempo; los resultados sólo los veremos una vez que demuestren contener, en los hechos, una profunda visión humanista, ser financieramente sustentables, capaces de proveer beneficios reales, tangibles y efectivos a los trabajadores activos y retirados, así como a sus familias. Es entonces cuando podremos considerar que acertamos en nuestro invariable propósito compartido de fortalecer nuestros sistemas solidarios, con amplia capacidad redistributiva, solidez, transparencia financiera, y de promoción del empleo.

Las condiciones económicas y las realidades políticas actuales nos obligan a actuar consciente y cuidadosamente para promover y procurar una seguridad social capaz de generar justicia, equidad, bienestar y paz en nuestras sociedades. Estoy cierto que el ánimo con el que se han hecho las reformas va en esta dirección y los resultados los veremos a su maduración. Habremos de estar alertas para hacer las adecuaciones que se requieran, a fin de no perder de vista el objetivo de avanzar en el permanente combate contra la inseguridad la pobreza y la inequidad.

Si bien hemos recorrido un buen trecho desde la Reunión de Santiago, en 1942, el camino es aún largo y los retos que nos aguardan son mayores. En la seguridad social continental, comenzamos a vivir una nueva etapa que bien pudiera estar marcada por este gran evento que se celebra ahora en el Uruguay. La Conferencia Interamericana de Seguridad Social ha demostrado ser un recinto abierto de auténtica renovación e impulso a las reformas orientadas y comprometidas con el bienestar de nuestros pueblos. No cejemos en nuestro empeño.

Hace sólo unas semanas el poeta uruguayo Mario Benedetti recordó al pueblo de México en una de sus más recientes creaciones, que *“el siglo próximo es aún una respuesta inescrutable”... “a todos nos desvela algún pasado, nos enciende un presente, y nos conmina un futuro”*. *“El futuro no se hace sólo con los guardianes del pasado, también con los fundadores del presente”*.

Estoy seguro de que un genuino espíritu participativo y solidario nos acompañará en los próximos días, al igual que el recuerdo de la carta de Kingston. Allí, Simón Bolívar reconoció que las diferencias entre nuestras naciones sólo pueden servir para unirnos aún más, al esforzarnos por encontrar esos elementos comunes, en la cultura, la costumbre y tradición, de una América consciente y fuerte. Ahora que el perfil de nuestro continente ha encontrado un lugar fundamental como puntal de las reformas a la seguridad social que garanticen un mejor mañana, rendimos homenaje a ese sueño bolivariano por medio del esfuerzo conjunto y el ejemplo que ofrezcamos al resto del mundo.

En Uruguay murió Amado Nervo nuestro poeta, desde aquí vive para siempre. Hoy podemos recordarlo a propósito de ideales por cumplir. Digamos como él dijera: **“SOÑAR ES VER”**.

Afrontemos pues los retos de frente, decididamente y con convicción.

Mantengamos nuestro común desempeño, en el presente foro y en nuestros países, en estos días, como desde hace 55 años, tendremos en cuenta que el futuro se construye con los sueños que ven y con la voluntad que hace.

Muchas gracias

Banco de Previsión

Ponencia Inaugural



Banco de Previsión Social

***“El Fortalecimiento del Sistema de Seguridad Social
mediante la satisfacción de las expectativas de servicio de los
ciudadanos: BPS – URUGUAY”***

Presentación del Banco de Previsión Social.
Conferencia AISS-CISS
Montevideo Uruguay

1 INTRODUCCION

La comunidad internacional llega al final de este segundo milenio con el enorme desafío de mejorar el bienestar de los pueblos, en un mundo en el cual la globalización y fundamentalmente las comunicaciones, determinan crecientes exigencias de parte de los ciudadanos como receptores de servicios, sean estos provenientes del sector público o privado.

La apertura de los mercados y la competencia que ello trajo asociado, dan un nuevo protagonismo al papel del Estado, quien por un lado debe estimular la competitividad de los productos nacionales, con un menor peso de sus gastos de funcionamiento y por otro lado debe asegurar determinados servicios y coberturas a la población, en materia de salud, educación y seguridad social, ya sea actuando directamente o en su papel indelegable de normalizador de dichas actividades.

Para conjugar todos los intereses que convergen en el difícil equilibrio social que impone este contexto, son muchos los países que tienen en la Agenda de Gobierno la necesidad o intención de introducir reformas en el Sistema de Seguridad Social.

Los planes de reforma se orientan a dar protagonismo a aquellos temas de mayor impacto frente a las demandas de la población. Es así que encontramos casos en que coberturas en materia de salud y vivienda prevalecen respecto a las de IVS o viceversa.

Si analizamos varios procesos de reforma podemos encontrar analogías y contrastes entre ellos. En concordancia, los instrumentos de gestión requeridos por las normas respectivas tendrán diferentes niveles de afinidad en lo que hace a su contenido.

No es posible pensar en el correcto desempeño de un Sistema de Seguridad Social si no se es eficaz y eficiente en la administración de los instrumentos de gestión definidos por el Cuerpo Normativo. Este es sin duda el principal atributo común a todos los Sistemas, vigentes o proyectados, el cual tendrá un protagonismo



creciente en el futuro cercano, impuesto por la dinámica de la sociedad en el comienzo del tercer milenio.

2 RESULTADOS DE UNA GESTION EFICIENTE

En la hipótesis que el Cuerpo Normativo ha sido concebido de manera tal que es hábil para regular el flujo de los recursos del sistema de manera adecuada (sentido amplio aplicable a cualquier sistema técnico-financiero), una administración eficiente del sistema mostraría en puridad las virtudes y defectos en la concepción del modelo.

Cuando la administración del sistema es ineficiente, se generan distorsiones que hipotecan los resultados del modelo, no importa que tan buenas hayan sido las previsiones hechas por éste.

Es importante afirmar este concepto en tres temas que impactan fuertemente en el funcionamiento del sistema.

1.1 Plena vigencia de las normas.

Las normas son y deben ser proyectadas como un todo armónico y como tales deben cobrar vigencia en la práctica, puesto que su vigencia parcial puede traducirse en trato discriminatorio, en el desfinanciamiento de las prestaciones o en la acumulación inconveniente de recursos por parte del Estado.

Además de esos perjuicios tangibles, se desarrolla una percepción de inequidad que pone en tela de juicio la credibilidad del Sistema de Seguridad Social y al rol que éste posee en el Estado moderno.

Por el contrario, la plena vigencia de las normas, en los plazos y formas proyectados, aumenta la credibilidad sobre el sistema, en sus instrumentos y hacia las instituciones gestoras.

La completa vigencia del nuevo Sistema Previsional en el Uruguay, en funciones y plazos, creemos que explica en buena medida los niveles de adhesión de la población a los instrumentos propiciados por la reforma.

1.2 Financiamiento del sistema

La obtención o regulación de los recursos y el otorgamiento de los beneficios son expresiones concretas de cómo es administrado el sistema.

Las ineficiencias en este plano pueden ser interpretadas como falta de transparencia y muchas



Banco de Previsión Social

veces efectivamente lo son. La falta de claridad en la aplicación de las normas, las demoras injustificadas en los trámites y la complejidad de éstos con escaso valor agregado, generan un mercado de servicios ilegítimos producto de las demandas insatisfechas de los ciudadanos.

Los mayores costos producto de estas situaciones generan erogaciones adicionales y reducciones en los ingresos, pudiendo alcanzar un peso significativo en la ecuación de equilibrio del sistema.

En contraposición, cuando los instrumentos de gestión son aplicados uniformemente y de manera efectiva, haciendo sencillo el relacionamiento de los ciudadanos con las instituciones gestoras, se mejoran las condiciones de entorno para una evolución positiva en las variables de financiamiento del sistema, motivada por la credibilidad y confianza sobre el mismo.

1.3 Economías derivadas de una mejor gestión.

Para las prestaciones de carácter contributivo, una gestión eficiente requiere conciliar de manera concreta las cotizaciones, con las prestaciones de inactividad compensada y/o retiro, lo que denominamos "principio de congruencia".

En el presente no es posible concebir una administración eficiente sin asociarla de manera indisoluble con tres registros, los obligados (contribuyentes en sentido amplio), los beneficiarios (trabajadores, activos o no y sus familias) y las relaciones entre ambos registros (vida laboral), compuesta por períodos y relaciones de actividad y por las cotizaciones al sistema. Es en estos tres registros donde se sustenta el principio de congruencia.

La eficiencia de las entidades gestoras está fuertemente condicionada por su efectividad en la administración de esos registros. Para lograr esa efectividad debe extremar esfuerzos e inventiva de manera de ir avanzando en forma sostenida procurando de manera simultánea la reducción de los costos operativos.

3 RECURSOS ESTRATEGICOS EN LAS ADMINISTRACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL.

Mirando mas concretamente el caso del Banco de Previsión Social, debemos señalar lo que son a nuestro juicio recursos estratégicos para el fortalecimiento del Sistema de Seguridad Social mediante una gestión eficiente de sus Programas.

1.4 Las personas.



Banco de Previsión Social

Ninguna organización puede ser mejor que las personas que la integran.

Debemos apuntar nuestros mayores esfuerzos a desarrollar las habilidades del personal, capacitándolo permanentemente en los nuevos instrumentos de trabajo, sean estos tecnológicos o de procedimiento.

Es responsabilidad de los directivos de la entidad gestora fortalecer el rol gerencial y propiciar la formación de nuevos líderes, garantizando así la continuidad en la modernización de la gestión.

En el BPS llevamos casi dos años en constante transformación y en ello el principal protagonismo ha sido el de los funcionarios, quienes hicieron posible que las cosas ocurrieran.

1.5 La información

Las instituciones de Seguridad Social son en el presente grandes administradores de información y han devenido dependientes de esa tecnología.

Es imprescindible reconocer el carácter estratégico de la informática, su manejo empresarial, la adecuada elección de los estándares de la industria y de los proveedores, verdaderos socios tecnológicos en el mundo actual.

1.6 La comunicación

La comunicación en sentido amplio implica la emisión de un mensaje, su codificación, transmisión, decodificación e interpretación por parte de quien lo recibe.

En el BPS hemos invertido miles de horas en el diseño de cada una de estas etapas para todos los mensajes que emitimos en el marco del proceso de cambio.

Tan importante como hacer es saber comunicar lo que se hace, en un lenguaje apropiado para quien recibe el mensaje y con un medio de transmisión que favorezca la comunicación.

1.6.1 Asesoramiento a los clientes.

En la medida que sea respetada y de legitimidad reconocida, la entidad gestora tiene asignado de hecho un papel asesor ante los ciudadanos, clientes de aquella en tanto proveedora de servicios.



Banco de Previsión Social

Por tal motivo debe asesorar a sus clientes de manera objetiva, asegurando la plena aplicación del marco legal vigente.

1.6.2 Coordinación con otros actores del sistema.

La comunicación debe asegurarse también en una estrecha coordinación con otros agentes del sistema.

En el caso de la reforma previsional en Uruguay, el BPS recauda para el pilar de solidaridad o reparto y para el tramo de ahorro individual, administrado por las Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional (AFAP), lo que demandó un elevado nivel de coordinación entre estas instituciones y el Banco de Previsión Social.

1.6.3 Tecnología aplicada a la comunicación.

La era de la información deja paso a la era de las comunicaciones.

La tecnología para el procesamiento y almacenamiento de la información es cada vez mas accesible en términos de disponibilidad en el mercado y de costos.

Lo que representa un desafío para las administraciones de seguridad social es descubrir formas innovadoras de relacionarse con sus clientes, utilizando la tecnología de la comunicación para montar nuevos servicios de consulta y trámites a distancia, en una sociedad donde el tiempo para trasladarse a efectuar un trámite es cada vez mas escaso y mas caro.

1.6.4 Comunicar escuchando

La calidad sólo existe cuando la misma se posiciona en la mente de los clientes externos o internos; cuando éstos real y efectivamente perciben el producto o el servicio como de calidad.

Mientras ello no suceda, la calidad no existe. Ello significa que esa percepción debe ser permanentemente auscultada y medida.

Este concepto es trascendente si queremos impulsar el fortalecimiento del Sistema a partir de la credibilidad y eficiencia de las entidades gestoras.

De nada serviría que nuestros indicadores de gestión den los valores esperados si aún así nuestros clientes sienten que no son bien atendidos, que no reciben la calidad de servicio conforme a sus expectativas.

Tenemos que ser capaces de escuchar a nuestros clientes, saber que esperan de nosotros. Hay herramientas de tipo metodológico para cumplir con esta obligación ineludible.



4 VISIÓN ESTRATÉGICA DEL BPS

A mediados de 1995 la Alta Gerencia del BPS desarrolló actividades de Planeamiento Estratégico, que concluyó en la segunda mitad de 1996, una vez puesta en vigencia la reforma previsional.

Se arribó a conclusiones en los siguientes temas como también a la definición de la Misión y los Principios Institucionales.

4.1 Componentes de un Plan de Mejora de la Gestión para el BPS:

- a) Modernización de los métodos de gestión, mediante su rediseño e informatización, en particular los relativos a la implantación de la historia laboral y a los servicios de prestaciones y de recaudación.
- b) Mejora sustancial de los servicios y de la calidad de la atención al público.
- c) Abatimiento de la evasión en la recaudación.
- d) Una nueva política de recursos humanos basada en la capacitación, desarrollo y reciclaje del personal del Banco a todo nivel.
- e) La desconcentración gestora en áreas territoriales y unidades de negocios.
- f) La racionalización y simplificación de los sistemas normativos que regulan la gestión".

4.2 Organización de un programa de mejora de la gestión.

- a) Un Programa de Mejora de la Gestión requiere fuerte dedicación y atención por parte del personal del Banco, así como conocimientos especializados en gestión de proyectos complejos de cambio organizacional.
- b) Hubo acuerdo pleno en el sentido de que el Banco no tenía suficiente capacidad instalada y personal disponible como para encarar por sí solo un P.M.G. de la amplitud y complejidad como el definido. Se entendió, por tanto, que el Banco debía buscar apoyo externo para llevar adelante su P.M.G.
- c) Se consideró que este apoyo podía obtenerse de diferentes fuentes según las capacidades de las mismas y las necesidades del Banco. Entre ellas se citó a la Universidad de la República, a Consultoras Nacionales e Internacionales y a Organismos Internacionales y Organismos de otros países que cuentan con experiencia en procesos de cambio organizacional o en temas específicos como la informática o la seguridad social.
- d) Se consideró asimismo que existiendo en el medio y en el exterior sistemas administrativos de gestión ya probados y similares en muchos aspectos a los que necesita el Banco, (Recursos Humanos,



Banco de Previsión Social

Abastecimientos, Financiero Contable, etc.), mas que tratar de desarrollar soluciones a medida que llevan mucho tiempo y recursos, resulta más efectivo y económico adquirir y adaptar dichas soluciones, siguiendo el ejemplo de otras instituciones públicas y privadas.

- e) Otra conclusión fue que el Banco debía constituir un Comité de Dirección del Programa de Mejora de la Gestión, integrado con representación del Directorio y del Personal Superior, para dar apoyo político y monitorear el proceso de cambio.
- f) También se entendió que a un Programa de Mejora de la Gestión deben afectarse a los funcionarios con el perfil adecuado, siendo necesario que durante el proceso de cambio, una masa crítica de funcionarios realice un esfuerzo especial y adicional al habitual, el que debe ser recompensado.

4.3 La Misión del Banco de Previsión Social.

"La Misión del Banco de Previsión Social es brindar servicios a satisfacción de nuestros clientes, tanto afiliados activos y pasivos como contribuyentes, a través de una efectiva, eficiente y equitativa instrumentación de los programas de Seguridad Social, en el marco de las competencias que le asigna la Constitución y la Ley."

4.4 Nuestros Principios

La conducta individual e institucional debe estar guiada por los siguientes principios:

4.4.1 Responsabilidad Social

Nuestro compromiso debe ser con la sociedad en su conjunto y con nuestros clientes en particular, tanto afiliados activos y pasivos como contribuyentes. Ellos son la razón de nuestra existencia.

Nuestro deber es asegurar una administración transparente y eficiente, por cuanto los fondos que administramos son aportados por la sociedad.

4.4.2 Calidad de Servicio

Nuestra preocupación principal debe ser la mejora permanente en la satisfacción de nuestros clientes a través de la prestación digna, oportuna y confiable de nuestros servicios, sin distinción de afiliación política, clase social, vínculos personales o familiares.



Banco de Previsión Social

4.4.3 Derecho de nuestros clientes

Reconocemos a nuestros clientes, tanto afiliados como contribuyentes, el derecho a exigir servicios de calidad y una atención humana.

4.4.4 Gestión Ética

Nuestros valores de actuación deben ser la honradez, la objetividad y la equidad. Ellos deben guiar en todo momento nuestro actuar y la gestión de la Institución en cada uno de sus niveles, lo que debe enmarcarse en un estricto respecto a la Ley.

4.4.5 Recursos Humanos profesionalizados

El mérito y un adecuado sistema de capacitación y de incentivos y desincentivos debe ser la base de su progreso personal y funcional. Ello en el marco de un trato justo y respetuoso, bajo el precepto constitucional de que el funcionario está para la función."

Con respecto a la versión anterior se hicieron sólo algunos ajustes de terminología y se incorporó el principio del derecho de nuestros clientes.

5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY 16.713

La aprobación de la Ley de Seguridad Social obligó al Banco a dar total prioridad a las tareas y actividades orientadas a cumplir con los plazos y exigencias que establecía la misma.

Para llevar a cabo los cometidos que la Ley le exigía, el Banco de Previsión Social desarrolló un proyecto específico abocado a satisfacer los requerimientos implícitos en dichos cometidos.

Dicho emprendimiento se denominó "Plan de Implementación Ley 16.713" (ILSS), el cual fue aprobado por parte del Directorio del BPS el 11 de noviembre de 1995.

Se identificaron acciones de mejora en la gestión y productos entregables de los proyectos del ILSS en el corto plazo, para externalizar resultados y promover el cambio en la imagen institucional y como esta era percibida.



5.1 Organización general del ILSS y resultados obtenidos.

El ILSS dio total prioridad a los requerimientos de la norma legal en plazos y funcionalidades, pero realizó acciones paralelas alineadas con los objetivos generales de mejora de gestión. Asimismo el fortalecimiento de la infraestructura informática y de comunicaciones, resultado de las inversiones realizadas, viene siendo aprovechada de manera plena por la actual gestión y por los nuevos proyectos de cambio.

El Plan de Implementación de la Ley 16.713 se formalizó mediante una estructura temporal compuesta por un Comité de Dirección, un Comité Ejecutivo y una Dirección Ejecutiva del Plan, el que se integró con nueve Programas.

En el último Informe de Control de Gestión del Plan, 10 meses después de su creación, se señaló el cumplimiento de los nueve programas en los plazos requeridos por la Ley, transfiriéndose al ámbito de la organización en los 6 meses posteriores, las nuevas funciones asignadas al BPS en el marco de la reforma.

La experiencia mostró que la integración de grupos multidisciplinarios trabajando en modalidad de proyecto con objetivos concretos y un fuerte apoyo a nivel de dirección y seguimiento, superó las barreras y dificultades diagnosticadas previamente por todo el equipo gerencial.

Al momento de su creación, el ILSS comenzó de cero. Instaló oficinas en 45 días, red de correo electrónico, logística de capacitación y difusión en 60 días. Montó una red nacional de teleproceso en 90 días y a los 140 días de haber iniciado sus actividades, cumplió en poner en funcionamiento el 1° de abril de 1996 la afiliación centralizada de AFAP. Posteriormente cumplió en forma estricta con la primer distribución de fondos a las AFAP el 20 de junio de 1996.

En este éxito está presente la participación del personal con diferentes niveles de integración y diversos proveedores del sector público y privado, que respondieron en tiempo y forma principalmente en las soluciones que requerían de incorporación masiva de tecnología.

5.2 Los Programas del Plan de Implementación de la Ley

Los nueve programas fueron:

1. Informático

Sus cometidos principales fueron implantar una red de comunicaciones informáticas a nivel nacional, redimensionar la plataforma de hardware y dar soporte a los diferentes programas del Plan que lo



Banco de Previsión Social

requirieran.

2. Base de datos corporativa de personal; afiliaciones, opciones, traspasos y distribución de fondos a las AFAP

Para la ejecución de este programa el Banco contrató los sistemas informáticos comprendidos en este programa bajo la modalidad de outsourcing, el que resultó adjudicado a la firma IBM., habiéndose cumplido con los plazos establecidos por la ley para la entrada en vigencia del nuevo sistema.

3. Recaudación

Los cometidos asignados al programa fueron:

- Implantación descentralizada del registro de contribuyentes y de la recaudación en 42 localidades del interior del país.
- Puesta al día, actualización y depuración de los datos registrales.
- Puesta al día de la información sobre recaudación; ingreso y cierre de la información de recaudación respetando los plazos que dispone la ley.
- Administración de un grupo soporte a la gestión del interior y al plan de descentralización.

1. Historia Laboral

Este programa, tiene por objetivo llevar un registro actualizado de la historia laboral del trabajador. Se venía implementando desde antes de la reforma, en el marco de un convenio entre el BPS y el PNUD, incorporándose a la estructura del Plan a efectos de asegurar su coordinación con el resto de los programas.

2. Difusión

Este Programa tuvo como objetivos: difundir externa e internamente la nueva ley de Seguridad Social; capacitar a los funcionarios en la concepción, funcionamiento y aplicación de la misma, propender a la mejora de la imagen institucional, externa e interna.

3. Prestaciones

La tarea de este programa estuvo centrada en adecuar los procedimientos de reconocimiento y concesión de prestaciones pasivas a los requerimientos de la nueva Ley.-

4. Normativa

Este componente elaboró la normativa interna necesaria para que el Banco pudiera cumplir con los cometidos más inmediatos que la Ley puso a su cargo; propició el dictado o adecuación de reglamentaciones aprobadas por el Poder Ejecutivo; brindó asesoramiento jurídico a los diferentes Programas del Plan y elaboró textos ordenados de la legislación vigente en materia de Seguridad Social administrada por el B.P.S.

5. Proyectos de mejora a corto plazo



Banco de Previsión Social

Tuvo a su cargo proyectos de mejora con impacto inmediato en la imagen institucional.- Entre ellos: Pagos de prestaciones a través del sistema bancario; cobro de tributos prefacturables con envío domiciliario y pago descentralizado en una red de más de 100 locales bancarios y de empresas privadas; pago de asignaciones familiares a los trabajadores a través de la empresa en la que trabajan; servicio de teleconsulta sobre fechas de cobros y pago, información de requisitos para diversos trámites, etc.

6. Formación

Este Programa fue el encargado de organizar y administrar los diferentes cursos de información, adiestramiento y capacitación que en diversas acciones comprendieron a la totalidad de los funcionarios del Banco (5.500 funcionarios), edición de manuales (150.000 ejemplares) y materiales educativos varios, soporte logístico, etc.

5.3 Experiencias positiva y errores para no repetir del ILSS

De la experiencia del ILSS destacamos como elementos positivos:

- División de roles dirección / ejecutivo / operación.
- Impulso sostenido por parte de la Alta Dirección.
- Reglas claras y “empowered” para el personal del ILSS
- Control estricto de plazos mediante una metodología de gestión de proyectos con amplia disponibilidad y transparencia en la información.
- Alto nivel de tecnificación y escaso ritualismo.
- Definición de un “eje de liderazgo”.
- Correcta valoración de la importancia del soporte logístico.
- Espíritu de grupo.

Para destacar cosas que debemos mejorar o evitar repetir y que estamos recogiendo para el Plan de Calidad del Banco de Previsión Social, encontramos:

- Promover la comprensión y aceptación de la estrategia de cambio bajo el enfoque de estructuras espejo temporales.
- Reforzar la divulgación interna y comprensión de este tipo de emprendimiento.
- Trasladar la visión prospectiva de los diseños y soluciones, a los proyectos y a la organización, en los niveles de comprensión adecuados para cada destinatario.

6 PLAN DE CALIDAD DEL BANCO DE PREVISIÓN SOCIAL

Culminado el Plan de Implementación de la Ley 16.713, el Banco de Previsión Social prosiguió su programa de fortalecimiento institucional, identificando un conjunto de proyectos cuyos resultados se alinearon



en procura de propiciar la transformación de la empresa con calidad en los servicios.

Esos proyectos se agrupan en lo que se ha denominado Plan de Calidad.

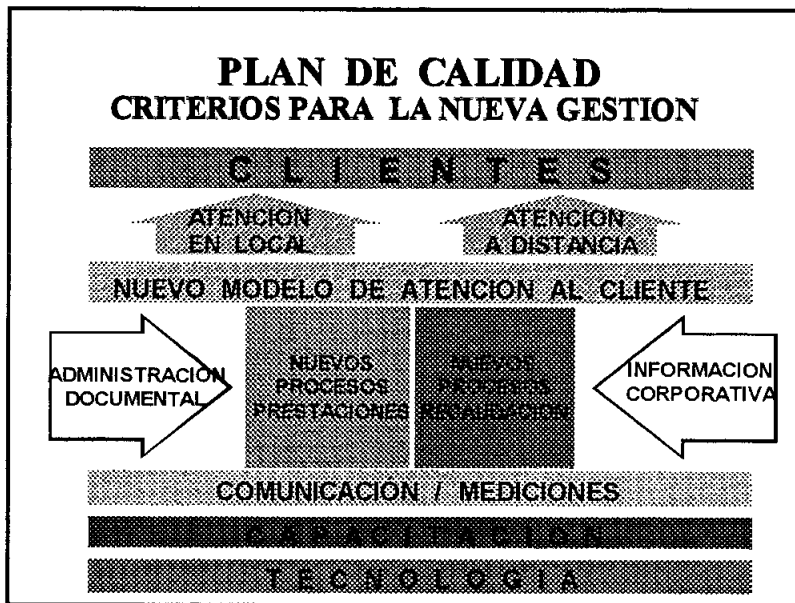
6.1 Contenido estratégico del Plan de Calidad.

Las soluciones contenidas en los proyectos consideran la Misión, Visión y Principios Institucionales aprobados por el Directorio, mediante la aplicación en concreto de los siguientes conceptos:

- a. Fuerte participación de la tecnología de la información en las soluciones.
- b. Desarrollo del conocimiento y las habilidades del personal para los nuevos procesos de gestión y el uso adecuado de la tecnología, mediante un amplio programa de capacitación.
- c. Comunicación interna para dar transparencia al proceso de transformación y promover el cambio cultural en el sentido definido por la empresa.
- d. Comunicación externa para sensibilizar a nuestros clientes sobre los esfuerzos en mejorar la calidad de los servicios, fortaleciendo la imagen institucional con resultados concretos en tiempos apropiados.
- e. Medir los resultados de la gestión en lo interno y externo aplicando indicadores y técnicas adecuadas.
- f. Diseño de los nuevos procesos de gestión para las áreas de negocios (ATyR y Prestaciones) contemplando:
 - f.1. Menor complejidad en el relacionamiento de los clientes con el Banco, utilizando controles con un equilibrio sensato en la relación costo/resultado.
 - f.2. Afirmar las decisiones en la información de uso corporativo de empresas y de personas, consolidando así el principio de congruencia del sistema de Seguridad Social.
 - f.3. Aplicar tecnologías ya disponibles que nos permitan eliminar el manejo físico de documentos y administrar mejor el flujo y la carga de trabajo.
- g. Desarrollar una identidad institucional bajo un nuevo modelo y estilo de atención al cliente, incrementando la descentralización gestora, los servicios a distancia que permitan concretar trámites por múltiples medios (teléfono, fax, correo, conexión vía modem, Internet), con un único resultado para cada transacción no importa como y desde donde se realice.
- h. Pagar y cobrar a través de empresas cuyo negocio sea el manejo efectivo de fondos, de manera segura y confiable para el BPS, los contribuyentes y trabajadores activos y pasivos.

Como esquematiza la figura, la gestión del Instituto estará basada en la Tecnología de la

Información, la Capacitación de los Recursos Humanos, las comunicaciones y la medición de resultados, en lo interno y en lo externo. Sobre esa base tecnológica, de conocimiento y habilidades del personal y de información para la toma de decisiones, se sustentan los nuevos procesos tanto para la Recaudación como para las Prestaciones, con una amplia oferta de servicios al cliente en local o a distancia por múltiples medios.



El esquema no recoge en forma explícita las actividades de mejora en las áreas de apoyo y administración, cuyo fortalecimiento resulta indispensable en pos de la eficiencia global de la empresa. Actividades en tal sentido se encuentran comprendidas dentro del Programa de Administración del Plan de Calidad y en proyectos que se ejecutan desde la línea.

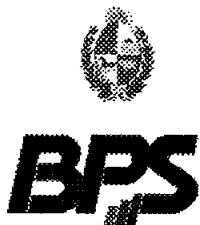
En lo que hace a la informática, desde el Plan de Implementación de la Ley 16.713 se ha operado una transformación profunda en la administración de los recursos humanos y materiales vinculados a la tecnología de la información, asociado ello a un nivel de inversiones no conocido antes en el Organismo.

6.2 Estrategia de cambio asociada al Plan de Calidad

El BPS adoptó una estrategia de tipo rupturista con la aplicación de diseños de reingeniería que contemplan:

Orientación a procesos

Hacer los cosas bien, de primera y de la manera más sencilla sigue siendo un requisito necesario,



Banco de Previsión Social

aunque no suficiente, para brindar un servicio de calidad. Los procesos deben ser ágiles y seguros o confiables. Para ello, además de su reformulación, debe contarse con funcionarios adiestrados en su aplicación.

Focalizar en el cliente

Todo aquello que no sirva para crear valor para el cliente debe ser cuidadosamente analizado. Para ello es necesario conocer qué es lo que el cliente valora.

Innovación - Cuestionar los paradigmas

Se requiere mente abierta, creatividad e imaginación para generar soluciones diferentes y apartarse de la rutina.

Uso intensivo de la Tecnología

En la época actual y en los próximos años aún más, es imposible pensar en procesos ágiles y seguros que no estén apoyados en tecnología, particularmente informática

Proyectos ejecutables en periodos cortos de tiempo

La reingeniería genera cambios profundos en las formas de hacer. Estos cambios se realizan mientras la organización sigue funcionando. No es posible que ello resulte exitoso si los tiempos se prolongan, con el inevitable desgaste que todo proceso de cambio genera. Para obtener los tiempos requeridos para el cambio deben definirse productos intermedios a corto plazo.

Estructura espejo-transitoria

Lo anterior sólo es posible mediante la constitución de una "task-force" o "fuerza de tareas" transitoria y paralela a la organización del día a día, integrada con personal que disponga del tiempo necesario para pensar y diseñar los nuevos sistemas y de personal de línea que participe en la tarea y en su implantación, en condiciones de dedicación y de disponibilidad de recursos que asegure un ritmo intenso de dedicación y de avance.

6.3 Conformación del Plan de Calidad.

El Plan de Calidad del Banco de Previsión Social está conformado por un conjunto de 17 proyectos principales, agrupados bajo 4 Programas: Recaudación, Prestaciones, Administración y Tecnológico. Cuenta también con tres Unidades de staff que son Soporte Jurídico, Difusión y Capacitación y Logística.



Banco de Previsión Social

La organización que tiene por cometido la ejecución del Plan de Calidad, es una estructura espejo temporal que se desarrolla en tres niveles: Nivel de Dirección (estratégico), Nivel Gerencial (ejecutivo) y Nivel Operativo.

Al momento de la definición de los roles, cometidos y forma de funcionamiento, se procuró capitalizar lo positivo de la experiencia del ILSS, minimizando los factores negativos que ya fueron señalados.

Esta nueva iniciativa posee sin duda un mayor nivel de complejidad, tiene mayor cantidad de actividades paralelas, debe asegurar la integración final de los estados transitorios que se definan y requiere dar carácter permanente a las soluciones mediante un cambio cultural y tecnológico de alto impacto para el cliente interno y externo.

6.4 EL PLAN DE CALIDAD DEL B.P.S. Y SUS PROYECTOS

El siguiente cuadro resume los proyectos contenidos en el Plan de Calidad del Banco de Previsión Social y sus objetivos.

Ambito de aplicación y Denominación del Proyecto	Objetivo
<u>Recaudación</u> Base Corporativa de Registro y Cuenta de Empresas	Integrar la información de base generada durante la vida activa del Contribuyente en sus actos vinculados con el BPS, a efectos de montar sobre dicha información los nuevos procesos de gestión referidos a empresas y afiliados
<u>Recaudación</u> Proyecto MITTA	Desarrollar un modelo de oficina tipo para la atención de los trámites más frecuentes en ATyR, mediante una solución de tipo portable
<u>Recaudación</u> Recaudación Nominada	Ofrecer nuevos servicios de declaración electrónica de obligaciones a los contribuyentes y trámites a distancia
<u>Recaudación</u> Gestión de Afiliaciones	Instrumentar la comunicación de alta de todo trabajador en forma previa a su efectivo ingreso a la empresa, de manera de obtener control actualizado de la fuerza laboral y de las obligaciones que esta genera.
<u>Recaudación</u> Sistemas de Fiscalización	Desarrollar una política de fiscalización direccionando las actuaciones con criterios de selección eficaces y

Ambito de aplicación y Denominación del Proyecto	Objetivo
	objetivos optimizando los recursos humanos y materiales.
<u>Recaudación</u> Gestión de Cobro	Rediseñar los procedimientos de Gestión de Cobro para lograr la detección, determinación y recuperación de los créditos fiscales conforme a niveles de efectividad y eficiencia establecidos.
<u>Prestaciones</u> Reingeniería de los sistemas administrativos de Prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizar la gestión de prestaciones con una concepción integral. • Simplificación de los trámites. • Integración a la base de datos corporativa del BPS de todos los beneficios administrados • Generación de la información para ser gestionada por un sistema único de pagos.
<u>Prestaciones</u> Historia Laboral Hacia Atrás	Relevar los servicios computables para el sistema de seguridad social, cumplidos con anterioridad a la vigencia de la Ley 16.713, para conceder y calcular los beneficios de retiro de forma acorde a las expectativas de calidad de los clientes del BPS.
<u>Prestaciones</u> Notificación a los trabajadores de su Historia Laboral	Búsqueda y análisis de información sobre distribución geográfica, rama, actividad, que posibilite notificar la información actualizada en forma y plazos acordes a la Ley 16.713.
<u>Prestaciones</u> Vivienda para pasivos	Realizar relevamiento anual de aspirantes a vivienda. Rediseñar el proceso de adjudicación.
<u>Administración</u> Reingeniería de los sistemas de pago de Prestaciones	Unificación de emisiones para todos los beneficios, considerando a la persona destinataria del pago como un único beneficiario al cual se le liquidan las prestaciones, por los rubros que correspondan, eventualmente en un único acto y por un único medio.
<u>Administración</u> Sistema Contable Económico Financiero	El Sistema Económico Financiero tiene por objetivo la registración de todos los hechos económicos, financieros y presupuestales de la Institución, para desarrollar un adecuado control de la gestión por parte de todos los niveles de supervisión.
<u>Administración</u> Sistema de Información de	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la toma de decisiones y el control de gestión de los niveles Directivos y Gerenciales.

Ambito de aplicación y Denominación del Proyecto	Objetivo
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar una rápida asimilación de las tendencias de gestión de la Empresa. • Integración de la información de las diferentes áreas de la Empresa
<u>Administración</u> Sistema de Gestión de Abastecimiento	Centralizar los stocks de abastecimientos y dotarlos de un sistema informático. Reorganizar registros de proveedores Contralor en las compras en cuanto a calidad y cantidad
<u>Tecnológico</u> Infraestructura Tecnológica	Optimizar los resultados obtenidos del uso de la tecnología informática mediante el adecuado dimensionado y ubicación de los recursos aplicados.
<u>Tecnológico</u> Comunicaciones y Enlaces	Administrar y monitorear la red de datos a nivel nacional, atendiendo particularmente el Centro de Comunicaciones de Datos y su centro alternativo en caso de contingencias.
<u>Tecnológico</u> Soporte de Base	Instalar el Centro de Cómputos centralizado, con tecnologías para brindar alta disponibilidad y seguridad Instalar un Centro de Impresión de alta capacidad, con tecnología láser.
<u>Tecnológico</u> Bases de Datos	Diseñar, crear y mantener bases de datos incluyendo nuevos soportes de información. Incorporar el tratamiento de imágenes, habilitando la utilización de tecnologías como el expediente electrónico
<u>Tecnológico</u> Redes y Correo	Administrar los servicios de correo electrónico y servidores departamentales.
<u>Corporativo</u> Difusión y Capacitación	Los objetivos de este proyecto son: <ul style="list-style-type: none"> • Difundir externa e internamente las normas del nuevo sistema de seguridad social. • Capacitar al personal del Banco para gestionar y operar los nuevos procesos. • Mejora de la imagen institucional del Banco a nivel interno y externo.
<u>Corporativo</u> Internet-Intranet	Mejorar significativamente el concepto de atención al cliente, tanto externo como interno, brindándole información en forma rápida y segura, evitándole traslados y demoras, a través de Internet-Intranet.

Otros proyectos que se realizan en el ámbito del Banco de Previsión Social.



Banco de Previsión Social

<u>Planificación Operativa</u> Descentralización de Pagos	Brindar una mejor atención a los afiliados y contribuyentes del BPS, fortaleciendo la autonomía de gestión de las oficinas de atención al cliente.
<u>Planificación Operativa</u> Control de Gastos Operativos	Desarrollar acciones de corto plazo orientadas a disminuir costos de no calidad, mejorar el conocimiento de los consumos, ahorrar recursos
<u>Asesoría Jurídica</u> Reorganización de los Servicios Jurídicos	Cumplir con los cometidos de los servicios jurídicos en forma integral, automatizando los procesos a través del expediente electrónico. Definir la nueva estructura orgánica funcional
<u>Planificación Operativa</u> Sistema de Administración Documental	Promover el desarrollo del expediente electrónico. Consulta en tiempo real desde distintos puntos de acceso, con un número único de expediente.
<u>Recursos Humanos y Materiales</u> Gestión de Recursos Humanos y Clasificación de cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar a la Institución de un Sistema informatizado de registro e información sobre sus Recursos Humanos. • Proveer a la Dirección y Gerencia del Banco información que facilite la fijación de políticas, la gestión y el control de los mismos.

6.5 Un vistazo al BPS del futuro

El B.P.S. se encamina hacer una empresa moderna con una oferta de servicios de calidad hacia sus clientes tanto sea en sus locales descentralizados como a través de servicios a distancia, por medios telemáticos, informáticos y de comunicación por múltiples canales.

En lo interno la gestión se traducirá en un monitoreo permanente de sus procesos a través de indicadores que reflejarán el comportamiento de los sistemas conforme como fueron proyectados y tuvieran las desviaciones que puedan impactar en la calidad de los servicios a los clientes los que a su vez dispondrán de las herramientas necesarias para hacer llegar a la administración todas sus sugerencias y expectativas para recibir de la empresa los servicios, beneficios e información necesarias para un correcto relacionamiento con el sistema de Seguridad Social.

En la medida que sostenga la cultura de cambio y el nivel de inversiones, el Banco podrá consolidar en un período de 3 a 5 años los resultados proyectados, pasando a ser un organismo moderno, con su gestión orientada a procesos, afianzado en el manejo de la tecnología de la información y con un equipo gerencial y técnico fortalecido en su desempeño, con un fuerte apoyo en la información para la toma de decisiones, con habilidad y experiencia para adaptarse a nuevas exigencias de su entorno.

**INFORME 1997 Y PROGRAMA 1998
DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA CISS**

XLI REUNION DEL CPISS

Montevideo, Uruguay

4 de Noviembre de 1997

CONTENIDO

INTRODUCCION	1
ACTA DE LA XL REUNION DEL CPISS	5
DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS SUSTANTIVOS	7
1	Reuniones en Sede	
2	Organización de Eventos a Nivel Directivo	
3	Programa de Cooperación Técnica Horizontal	
4	Presencia y Actualización Permanente de la CISS en Foros de Estudio y Análisis	
5	Programa Editorial	
6	Implementación de los Acuerdos ratificados en las Reuniones de Coordinación	
ASPECTOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTALES	25
MIEMBROS DE LA CISS	30
RELACION CON ORGANISMOS INTERNACIONALES	31
PROGRAMAS SUSTANTIVOS A REALIZAR EN 1998		35

INTRODUCCION

Para cumplir con lo estipulado en el artículo 25 del Estatuto de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social, me permito presentar y someter a su consideración el Informe Anual de 1997 y el Programa para 1998 de la Secretaría General.

Los procesos de reforma de los sistemas de seguridad social que se han llevado a cabo, en varios de los países de Latinoamérica, han permitido identificar una serie de cuestiones de interés general, presentes en el diseño de los nuevos sistemas. Un aspecto es central en todos los casos: se insiste en contar con procesos administrativos eficientes y de calidad, que posibiliten un aumento de la productividad y una mejora en la prestación de los servicios dispensados a los asegurados.

Es por esto que la XLI Reunión del Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social, el III Ciclo de Conferencias de Alto Nivel, la Seguridad Social en América al Término del Siglo XX y la VII Conferencia Regional Americana, de la Asociación Internacional de la Seguridad Social, que se llevan a cabo en esta hermosa ciudad, durante la semana del 3 al 7 de noviembre, han adoptado el lema de "La Organización y la Gestión de los Regímenes de Pensiones: Hacia la Optimización de los Servicios y de los Resultados".

Prácticamente todas las Instituciones de Seguridad Social de América están preocupadas por revisar sus esquemas de trabajo y por definir los caminos que

les conduzcan a una atención más esmerada y satisfactoria para la población protegida y a una gestión más eficiente, que propicie la permanencia institucional, en un marco de viabilidad financiera.

Para muchos estudiosos, tres son los principios fundamentales que deben guiar los procesos de optimización de los servicios:

- el usuario debe ser el punto de partida del cambio, definiendo sus necesidades;
- los procesos de trabajo deben concebirse en función de las metas organizacionales;
- la reforma debe entrañar un mejor desempeño en la ejecución de las tareas.

La rigurosa gestión de cualquier proyecto de cambio es la condición **sine qua non** para alcanzar buenos resultados. La instrumentación de las reformas deberá poner especial atención en el control de la calidad, en las opciones informáticas adoptadas, en la administración de los recursos humanos y en todas las cuestiones de comunicación interna y externa.

Los procesos de transformación requieren de largos períodos para llegar a ser estables. La tarea consiste en conformar un nuevo sistema que permita integrar las variaciones que se producen. Los proyectos de mejora deben ser permanentes. Es fundamental mantener informado al personal, acerca de las diferentes modificaciones que se tienen en mira, para su plena integración al

proyecto.

La experiencia adquirida por las instituciones que han realizado cambios en sus estructuras y procesos, puede constituir una ayuda para aquellas entidades que desean aumentar la eficacia y la eficiencia. La reforma debe de efectuarse en el marco de una estrategia que englobe las cuestiones presupuestarias, el análisis de las expectativas de los asegurados y la implicación del personal.

Durante 55 años, la Conferencia Interamericana de Seguridad Social ha propiciado el estudio, mediante diferentes actividades llevadas a cabo por sus órganos de acción, de los avances y modificaciones llevados a cabo por las instituciones de seguridad social americanas.

En estos 55 años las instituciones han analizado información detallada, recopilada y proporcionada por la Conferencia, sobre el laborioso y complejo desarrollo de la seguridad social americana. Esta información ha permitido identificar, en varias ocasiones, la importancia de las nuevas tareas que asume la seguridad social y la aparición de novedosas y eficientes estructuras en su desempeño.

El papel de la República Oriental del Uruguay en estos 55 años, unido a los objetivos de la Conferencia, ha sido de una gran importancia. Incontables eventos de capacitación, discusión y análisis se han desarrollado en estas tierras y muchos de los funcionarios de la seguridad social uruguaya han participado en las diferentes actividades llevadas a cabo por la CISS.

Hoy, la República Oriental del Uruguay, a través del Banco de Previsión Social, ha brindado su casa, con toda clase de atenciones y detalles, para que el Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social, por segunda ocasión, trabaje cálida y eficientemente en este gran país.

Muchas gracias, Uruguay, por albergarnos una vez más.

ACTA DE LA XL REUNION DEL CPISS

Conforme a lo ordenado en la XXXIX Reunión del Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social se celebró, en Boca Chica, República Dominicana, del 25 al 29 de noviembre de 1996, la XL Reunión de este Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social, la Segunda Reunión Anual de 1996 de su Comisión Ejecutiva, y la Segunda Reunión Anual de la Junta Directiva del CIESS, así como las reuniones estatutarias de las cinco Comisiones Americanas de Seguridad Social y de las cinco Subregiones.

En la Reunión participaron delegados de 44 instituciones miembros, 28 de instituciones titulares y 16 de instituciones asociadas. Los organismos internacionales representados en la misma fueron: la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En el desarrollo de la Reunión, el doctor Armando Quisique, del Uruguay, recordó que esta Secretaría General y el Secretario General de la AISS, señor Dalmer Hoskins, conjuntamente con el Presidente del Directorio del Banco de Previsión Social del Uruguay, habían trabajado sobre la idea de realizar una reunión conjunta a llevarse a cabo en los primeros días del mes de noviembre de 1997, en Montevideo, Uruguay. Preciso que en dicha oportunidad, la AISS realizaría la Séptima Conferencia Regional Americana, en tanto que la CISS llevaría a cabo la XLI Reunión del CPISS y el III Ciclo de Conferencias de Alto Nivel, La Seguridad Social en América al Término del Siglo XX, teniendo todos,

como tema central "La Organización y la Gestión de los Regímenes de Pensiones: Hacia la Optimización de los Servicios y Resultados".

El doctor Quisique destacó la importancia que este evento tendría tanto para la CISS, como para la AISS, en la medida que pondría en evidencia aquellas áreas comunes de acción en las cuales ambas instituciones podrían complementar sus esfuerzos e intercambiar sus experiencias y expresó que, de aceptarse la propuesta de referencia, el Banco de Previsión Social del Uruguay se sentiría muy honrado y distinguido con la posibilidad de constituirse en sede del evento, con todas las obligaciones concernientes a la organización.

La propuesta fue aceptada en forma entusiasta por todos los miembros del CPISS, conscientes del profesionalismo con el que los uruguayos organizan todos los eventos. En realidad, fue todo un acierto haber elegido a Montevideo como sede. Todos nosotros ya lo hemos constatado.

El 18 de agosto de 1997 se remitió a todas las instituciones para su análisis y posibles comentarios, el Acta de la XL Reunión del Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social, habiéndose incorporado, en el cuerpo de la misma, los comentarios hechos por la Social Security Administration de los Estados Unidos de América y por la Caja de Compensación Familiar de Colombia. Someto a su aprobación dicha acta.

DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS SUSTANTIVOS

1.- Reuniones en Sede

Como ha sido costumbre en los últimos años, durante 1997 se llevaron a cabo dos Reuniones de la Comisión Ejecutiva de este Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social, una el día 31 de julio y la otra el pasado lunes 3 de noviembre, así como las Reuniones IX y X de Coordinación de esta Secretaría General con la Dirección del Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social, los Presidentes de las Comisiones Americanas de Seguridad Social y los Coordinadores de las Subregiones de la Conferencia.

Todo ello con base en el Programa Anual autorizado por la XL Reunión del CPISS. El mantenerlos al tanto en forma puntual de mi desempeño al frente de la Secretaría General y del estado de las finanzas de la CISS no es sólo una obligación de carácter formal, establecida en las normas que rigen al organismo, sino que es, por encima de esto, un compromiso personal, que debo honrar, en respuesta a la confianza que el Presidente de la Conferencia me ha otorgado y que ustedes han respaldado.

2.- Organización de Eventos a Nivel Directivo

Esta Secretaría General de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social,

ha continuado con esmero la labor que le ha encomendado el Estatuto, de realizar gestiones para difundir los avances de la seguridad social, ofreciendo foros especiales, de diálogo abierto y respetuoso para el intercambio de ideas e información, lo que ha permitido incrementar, significativamente, su impacto regional. Durante 1997 se realizaron los siguientes Eventos a Nivel Directivo, de la mayor relevancia dentro del contexto de la seguridad social americana:

- Los días 7,8 y 9 de mayo de 1997 se celebró, en las instalaciones de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social, la II Reunión Internacional de Expertos en Seguridad Social, con el tema "...Reflexiones sobre las Reformas", organizada por esta Secretaría General y el Centro de Desarrollo Estratégico para la Seguridad Social de México (CEDESS).

Especial cuidado mereció la selección de expositores, procurándose la participación, en cada tema, de los ponentes mejor calificados, para ratificar, una vez más, la efectividad y calidad de estos eventos.

A la Reunión asistieron 279 personas, entre las cuales se registraron representantes de doce instituciones miembros de la CISS, procedentes de Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile, El Salvador, México, Nicaragua y Uruguay; y de cinco organismos internacionales, además de la Conferencia: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

Se presentaron cinco Conferencias Magistrales y se llevaron a cabo cinco sesiones plenarias, con la participación de otros tantos moderadores y veintisiete expositores.

- La Conferencia Interamericana de Seguridad Social y su órgano técnico de apoyo, la Comisión Americana Médico Social, conjuntamente con la Organización Panamericana de la Salud, celebraron el Seminario "Procesos de Reforma de la Seguridad Social en Materia de Salud", en la Ciudad de México, en la sede de la CISS, durante los días 28,29 y 30 de julio.

El evento fue inaugurado por el Ministro de Salud de México y clausurado por el licenciado Genaro Borrego Estrada, Presidente de la Conferencia, y asistieron al mismo 150 personas, procedentes de 19 países, entre los cuales estuvieron representantes de 14 instituciones miembros de la CISS y de 7 organismos internacionales.

Se llevaron a cabo 2 Conferencias Magistrales, se realizaron 15 exposiciones y se establecieron grupos de trabajo, con el propósito de encontrar estrategias para incrementar la cobertura de los programas de salud de los seguros sociales.

Como ya se señaló, a partir de mañana realizaremos el III Ciclo de Conferencias de Alto Nivel, La Seguridad Social en América al Término del Siglo XX y la VII Conferencia Regional Americana, de la Asociación Internacional de la Seguridad Social. Los dos eventos se llevarán a cabo bajo el lema de "La Organización y la Gestión de los Regímenes de Pensiones:

Hacia la Optimización de los Servicios y de los Resultados" y son una muestra clara del apoyo y coordinación existentes, entre la Conferencia Interamericana de Seguridad Social y la Asociación Internacional de la Seguridad Social, en la realización conjunta de proyectos concretos.

3.- Programa de Cooperación Técnica Horizontal

Para contribuir a la ampliación e intensificación de las acciones de cooperación, entre las instituciones miembros y los órganos de la Conferencia se creó, en 1986, el Sistema de Cooperación Técnica Horizontal. Durante sus once años de existencia, el sistema ha demostrado ser un ámbito adecuado de concertación entre las instituciones miembros, para atender sus requerimientos técnicos y de modernización. Además, ha permitido una mayor participación con los organismos internacionales y una optimización de esfuerzos y recursos.

Durante 1997 se han llevado a cabo las siguientes acciones, que destacan por su importancia en la contribución al desarrollo de la seguridad social en América.

- Apoyo logístico en la Ciudad de México, para el desarrollo de un proyecto de modernización del sistema computacional de la Dirección de Seguridad Social de Cuba.

- Intercambio de experiencias en lo relativo a prestaciones en especie y en dinero, procesos de certificación de derechos, modernización en los procesos de Afiliación-Vigencia de Derechos, soluciones informáticas y red de telecomunicaciones, entre la Administración Nacional de la Seguridad Social de Argentina (ANSeS) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
- Información detallada y completa sobre la Reforma de la Seguridad Social en México, proporcionada al doctor Oscar Martínez Campos, Presidente Ejecutivo del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social.
- Asesoría sobre los sistemas sustantivos en que se basa el funcionamiento de la informática en el Instituto Mexicano del Seguro Social, al licenciado Alejandro Sequeira, en ese entonces Vicepresidente Ejecutivo, y a Luis A. Robleto, Director de Informática, del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social.
- Apoyo para la obtención de asesoría en la revisión y mejoramiento de la operación de hospitales, a la doctora María Julia Castillo Rodas, Directora, y a varios consejeros y funcionarios del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Desarrollo de un programa de entrevistas para conocer el Sistema de Seguridad Social Mexicano, en especial los programas en favor de la población más necesitada, al señor Eric Guilhot, del Centro Nacional de Estudios Superiores de Seguridad Social de Francia.

- Información directa sobre aspectos substanciales de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social, a una delegación de la Caja de Jubilaciones y Pensiones Bancarias del Uruguay, encabezada por su Presidente, el señor Edmundo Martínez Peña, a través de reuniones de trabajo con personal de esta Secretaría General.
- Información detallada de la estructura y funcionamiento de las Instituciones de Seguridad Social de México y de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social, al doctor Jean Robert Maxi, Director General de la Oficina Nacional del Seguro de Vejez y a la doctora Yolène Gerve, Responsable del Area de Seguridad Social de Haití, para detectar acciones de cooperación.
- Intercambio de información y datos técnicos que contribuyan al progreso y perfeccionamiento de la seguridad social en la frontera de los Estados Unidos de América y México, entre una delegación de la Social Security Administration de los Estados Unidos de América, encabezada por el señor Armando González, Subcomisionado Regional y el licenciado Genaro Borrego Estrada, Director General del Instituto Mexicano del Seguro Social, así como entrevistas con varios funcionarios de esa institución.
- Apoyo en la implementación del Acuerdo de Cooperación firmado entre el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

- Respaldo a la solicitud del doctor Oscar Martínez Campos, Presidente Ejecutivo del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, para que el doctor Sergio Tomás Rueda Mendoza, realice una pasantía de tres meses sobre urología oncológica, en el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Implementación de todo un programa de apoyo y colaboración técnica, a través del Instituto Mexicano del Seguro Social, para asesorar al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social en lo tocante a sus Reformas a la Ley y en materia actuarial sobre tasas biométricas.
- Inicio de pláticas con el Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. (CIDE), de México, para la posible celebración de un Convenio, a fin de que las instituciones miembros de la Conferencia se puedan beneficiar con becas para cursar la maestría en "Economía de la Salud" y otros cursos sobre el tema, de corta duración.

4.- Presencia y Actualización Permanente de la CISS en Foros de Estudio y Análisis

- Los días 27 y 28 de febrero, la Secretaría General de la CISS participó en el Seminario "Los Costos Fiscales Derivados de las Reformas de Pensiones", organizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México y el Economic Development Institute of the World Bank, celebrado en la ciudad de Cancún, Quintana Roo, México.

- Los días 5 y 6 de marzo asistí, con la representación del Presidente de la Conferencia, a la presentación del Programa "X Modelo de las Naciones Unidas", organizado por la Universidad de las Américas, en la ciudad de Puebla, México.
- Para celebrar su XXV Aniversario, el 10 de abril, el National Insurance Board de Trinidad y Tobago organizó una semana de actividades especiales en Puerto España, que incluyó un seminario sobre "El Papel del Seguro Social en el Siglo XXI", en el que esta Secretaría General desarrolló el tema "El Futuro de la Seguridad Social: Nuevos Puntos de Vista en América Latina".
- Los días 18,19 y 20 de abril tuvo lugar, en la ciudad de Ponce, Puerto Rico, el "Congreso Internacional de Medicina Ocupacional, CIMO'97", al que asistió esta Secretaría General, atendiendo a una invitación de la Corporación del Fondo del Seguro del Estado, de Puerto Rico, miembro de la CISS que se reincorporó a la Conferencia en noviembre de 1996.
- Con motivo de la visita realizada a la Ciudad de México de una Delegación Nicaragüense, encabezada por el Presidente Ejecutivo del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, el Presidente de la CISS determinó que esta Secretaría General acudiera, los días 24 y 25 de abril a la ciudad de Managua, con el propósito de brindar apoyo a esta institución miembro de la Conferencia.

- Esta Secretaría General participó, en Río de Janeiro, Brasil, los días 28 al 30 de abril, en la Segunda Conferencia de Actuarios a Nivel Internacional, organizada por la Comisión Americana de Actuaría y Financiamiento de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social, el Ministerio da Previdencia e Assistencia Social de Brasil y la Caja de Seguro Social de Panamá.
- La Conferencia Interamericana de Seguridad Social asistió, mediante un representante de la Secretaría General, del 31 de mayo al 7 de junio, a los actos conmemorativos del Trigésimo Aniversario de la Seguridad Social de Barbados.

Para conmemorar tan importante aniversario, la National Insurance Office de Barbados realizó un seminario con el tema "Hacia el Siglo XXI: Los Retos para los Sistemas de Seguridad Social".

- La Conferencia Conjunta de la AISS y de la CISS, sobre Reingeniería de las Instituciones de la Seguridad Social, organizada por la Comisión Permanente de Gestión, Organización y Métodos de la AISS y la Comisión Americana de Organización y Sistemas Administrativos de la CISS, se llevó a cabo en la ciudad de Washington, D.C., del 3 al 6 de junio.

En la clausura intervinieron el Secretario General de la AISS, el Comisionado Suplente de la Seguridad Social de los Estados Unidos de América, el Presidente de CAOSA y la Secretaria General de la CISS.

- En la ciudad de Santiago de Chile, los días 4 y 5 de junio, se celebraron las Primeras Jornadas Iberoamericanas de Prevención de Riesgos Ocupacionales, organizadas por la Asociación Chilena de Seguridad, en colaboración con el Consejo Interamericano de Seguridad, habiendo acudido un representante de la Secretaría General de la CISS, con miras a la celebración del Primer Congreso Americano de Prevención de Riesgos en el Trabajo, que organizará la Conferencia con el apoyo y la colaboración de diversas instituciones y organismos, en 1998.
- La Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), de México, con el patrocinio del Banco Mundial, realizó en la Ciudad de México, el 25 de julio, el Seminario "La Seguridad Social en México".

Esta Secretaría General fue invitada de manera especial al Seminario, para actuar como moderadora de la Primera Sesión.

- La Reunión sobre "Factores Económicos en la Atención a la Salud", llevada a cabo por la Comisión Americana Médico Social y el Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios (ISSEMYM), miembro asociado por parte de México, con la colaboración de la Subregión V, México y el Caribe Latino, de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social, en la ciudad de Toluca, Estado de México, del 3 al 5 de septiembre, contó con la participación de esta Secretaría General que, asimismo, contribuyó en los aspectos de organización.
- La Reunión Técnica "La Familia como Eje de la Atención a la Salud",

organizada también por la Comisión Americana Médico Social, con el respaldo de la Subregión V, México y el Caribe Latino, el Ministerio de Salud Pública de Cuba y la Organización Panamericana de la Salud, se llevó a cabo en la ciudad de La Habana, Cuba, del 24 al 26 de septiembre, con la colaboración y presencia de esta Secretaría General.

- En la ciudad de Aguascalientes, México, del 13 al 17 de octubre, se celebró la "Cuarta Semana Estatal y Primera Nacional de Salud, Seguridad e Higiene", organizada por el Gobierno del Estado de Aguascalientes, México, y por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Servidores Públicos de Aguascalientes (ISSSSPEA), miembro asociado de la CISS, con la colaboración de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social y su Subregión V, México y el Caribe Latino.

5.- Programa Editorial

Publicaciones Periódicas

La Revista Seguridad Social, que aparece bimestralmente, con estudios de expertos sobre problemas concretos de la seguridad social americana y artículos descriptivos de los diferentes regímenes de seguros sociales, durante 1997 ha publicado los números 203, 204, 205, 206 y 207. El número 208, septiembre-octubre, se encuentra en proceso de edición y se ha iniciado la elaboración del número 209, noviembre-diciembre, por lo que se puede

afirmar que, en este renglón, la Conferencia Interamericana de Seguridad Social se encuentra al día.

Ya se ha recibido la primera colaboración, procedente del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, para la elaboración del ejemplar conmemorativo de la publicación número 200 de la Revista Seguridad Social. Esta Secretaría General solicitó la participación de todas las instituciones, mediante la aportación de un artículo que tuviera un máximo de 20 cuartillas, sobre el impacto e importancia de la seguridad social y sus protagonistas en la evolución histórica de su país, durante los últimos 50 años o, en su caso, de algún tema que consideraran relevante para su institución, o bien el envío de un mensaje alusivo a la Conferencia o a la Seguridad Social. Esperamos que, en fecha próxima, podamos cumplir este anhelo y les solicito su apoyo para este fin.

En lo tocante al Boletín Informativo podemos afirmar, también, que nos encontramos sin ningún rezago, pues durante 1997 se han editado cinco números, encontrándose en elaboración el correspondiente al bimestre noviembre-diciembre.

Serie Estudios

La Serie Estudios, cuya publicación se inició en 1993, se enriqueció en este año con los siguientes números:

- Número 26, "Salud y Desarrollo"

Este ejemplar integra las ponencias que se presentaron en la Reunión Técnica que se llevó a cabo, los días 18 y 19 de abril de 1996, en la ciudad de San José, Costa Rica, organizada por la Comisión Americana Médico Social, la Coordinación de la Subregión III de la CISS y la Caja Costarricense de Seguro Social.

- Número 27, "Normas y Acuerdos Internacionales en Materia de Seguridad Social".

El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) de México, en su calidad de Presidente de la Comisión Americana Jurídico Social, publica el presente volumen en atención al compromiso adquirido en su Programa de Trabajo 1996, teniendo como objetivo proporcionar una herramienta para los interesados en el tema, conteniendo los principales instrumentos que regulan o marcan las pautas a seguir por los Estados, en materia de seguridad social.

- Número 28, "Primer Ciclo de Conferencias de Alto Nivel. La Seguridad Social en Iberoamérica al Término del Siglo XX".

El libro reproduce las conferencias dictadas durante la celebración del "Primer Ciclo de Conferencias de Alto Nivel: La Seguridad Social en Iberoamérica al Término del Siglo XX", convocado por la Conferencia

Interamericana de Seguridad Social, del 24 al 26 de abril de 1995, que se llevó a cabo en la Ciudad de México.

- Número 29, "Evolución y Funcionamiento de los Sistemas de Seguridad Social en el Caribe de Habla Inglesa".

Edición en español de un libro publicado originalmente en inglés por Althea Dianne La Foucade, sobre el marco teórico para evaluar la evolución y el funcionamiento de los sistemas de seguridad social en el Caribe de habla inglesa.

- Número 30, "Estructura Jurídica de la Seguridad Social y sus Instituciones en América, Subregión III-Cono Sur".

El presente trabajo, de la Comisión Americana Jurídico Social, muestra una comparación de los sistemas de seguridad social que se agrupan en la Subregión III, Cono Sur, de la CISS y que, por su situación histórica y posición geográfica, comparten más o menos las mismas características y la misma problemática.

- Número 31. "Calidad de la Atención Médica".

Como ha sido anunciado, con anterioridad, se ha concluido la reedición, revisada y ampliada, del libro del doctor Héctor Aguirre Gas, publicado en esta misma Serie con el número 2, en 1993.

- Número 32, "The Reproductive Health in the Social Security".

En cumplimiento a lo acordado por esta Comisión Ejecutiva, el 3 de julio de 1995, y atendiendo al interés manifestado por las instituciones de seguridad social del Caribe de Habla Inglesa, de contar con una versión en inglés actualizada del libro "Prioridades en Salud Reproductiva", esta Secretaría General publicó el presente volumen.

- Número 34 "...Reflexiones sobre las Reformas en la Seguridad Social".

Como es de su conocimiento, en el período comprendido del 7 al 9 de mayo de 1997, y con el auspicio de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social y el Centro de Desarrollo Estratégico para la Seguridad Social, A.C. (CEDESS), se llevó a cabo la Segunda Reunión Internacional de Expertos en Seguridad Social, cuyo objetivo fue el de conocer y analizar las tendencias y repercusiones de las reformas de la seguridad social en países en desarrollo o en vías de serlo.

Dado el interés de los temas tratados y de la calidad de los trabajos que se presentaron, las instancias organizadoras del evento decidieron la publicación del presente libro, que se basa en las conferencias expuestas por los expertos invitados. Agradecemos al CEDESS el hecho de haber cubierto, totalmente, los gastos relativos a esta edición.

6.- Implementación de los Acuerdos ratificados en las Reuniones de Coordinación

Me es grato informarles, asimismo, que se continúa trabajando, y se han logrado avances, sobre acuerdos que han sido tomados en la Comisión Ejecutiva y ratificados en las Reuniones de Coordinación, gracias al apoyo que, en todo momento, nos han proporcionado las instituciones miembros.

- Se trabaja para contar con un Programa Integral de Trabajo que, en forma anual, presente las actividades que cada órgano pretende cumplir, lo que permitirá una mayor participación de las instituciones.
- Se han dado los primeros pasos para diseñar una estrategia para simplificar y modernizar el desarrollo de las reuniones de carácter administrativo, en respuesta a la sugerencia hecha al respecto por varias instituciones.
- Para iniciar la utilización de diskettes en el manejo de la documentación, les presentaré este informe en un diskette 3.5", en el procesador MSWORD versión 6.0 que, según las comunicaciones recibidas de casi todas las instituciones, es un procesador de uso generalizado.
- Con la aprobación dada por ustedes en la XL Reunión de este Comité, y como les fue notificado oportunamente, ya contamos con la página de la

Conferencia en INTERNET, en la dirección <http://www.ciss.org.mx> en español, inglés y francés, este último idioma gracias al generoso cumplimiento del señor Edward Tamagno, representante del Human Resource Development de Canadá, del ofrecimiento que nos hiciera en noviembre pasado, de llevar a cabo la traducción al francés. Le expresamos nuestro reconocimiento.

- Se ha incorporado a la página de INTERNET el primer producto de lo que será el Directorio de Expertos en Seguridad Social, y estamos trabajando en la inclusión de una síntesis curricular de cada uno de ellos.

Para que esta página resulte de mayor utilidad e interés para todas las instituciones miembros, la hemos enriquecido incorporando el Estatuto y los Reglamentos de la CISS y gran parte de la información que las instituciones nos están enviando, para la nueva edición actualizada del volumen "La Seguridad Social en América."

- Ya se cuenta con la información de los Procesos de Reforma a los Sistemas de Seguridad Social de Argentina, Colombia, México y Uruguay. Estos documentos, estamos seguros, que serán de gran utilidad para los estudiosos e investigadores de la seguridad social y, muy particularmente, para nuestras instituciones.

ASPECTOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTALES

Resultados del Ejercicio Presupuestal 1996

En la Reunión de la Comisión Ejecutiva del CPISS y en la de este Comité, celebradas en noviembre de 1996, se presentaron los resultados financieros y presupuestales de la Conferencia por el período enero a octubre de ese año, acompañándose de una opinión parcial de los mismos, al 30 de septiembre de 1996, emitida por el Despacho de Auditoría Externa, De La Paz Costemalle y Asociados, A. C., Contadores Públicos y Consultores, que han colaborado con la CISS en los últimos cuatro años.

Se estableció, en esa ocasión, el compromiso de esta Secretaría General de presentar el dictamen definitivo de los estados financieros, con cifras al 31 de diciembre de 1996, lo que se cumple en la Sesión de la propia Comisión Ejecutiva, del pasado 31 de julio y en esta Reunión.

Me complace informar a ustedes que el Despacho de Auditoría Externa emitió un dictamen "sin salvedades", situación que nos alienta para seguir con la misma disciplina en el manejo de los recursos de la CISS, integrados fundamentalmente por las cuotas aportadas por los miembros titulares y asociados y buscando siempre el mejor aprovechamiento de los recursos, en las actividades propias de los órganos de acción de la Conferencia; acatando así las instrucciones de su Presidente, licenciado Genaro Borrego Estrada, y respondiendo a la confianza que nos han depositado las instituciones.

Me permito hacer de su conocimiento que, gracias a diversos esfuerzos llevados a cabo durante 1996, al concluir el ejercicio contable correspondiente, se registró una disponibilidad mayor que la presupuestada, lo que nos permitió iniciar la operación de 1997, sin sobresaltos pasivos, y cumpliendo con los compromisos relativos al primer trimestre del año, período en el que está previsto el pago anual de las cuotas.

Esto sólo ha sido posible, gracias al comportamiento positivo que registró el capítulo de ingresos, que anticipábamos ya en la reunión de noviembre, siendo necesario resaltar la respuesta de la gran mayoría de las instituciones a la excitativa que les fue hecha, en el sentido de cubrir sus cuotas oportunamente, y a la actitud positiva asumida por varios miembros, cuyo saldo en el pago de sus cuotas reflejaba mora y que, gracias a un esfuerzo muy significativo, lograron cubrir totalmente su adeudo; tal es el caso del Instituto de Seguros Sociales de Colombia y del Ministry of Labour, Welfare and Sports de Jamaica.

Merece también mención especial, la destacada intervención que tuvieron las autoridades de la Administración de la Seguridad Social de Argentina (ANSeS), frente al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y a la Secretaría de Seguridad Social de dicho país, para la formulación y firma del Convenio de Actualización de Deuda. El Ministerio de Asuntos Sociales de Haití está en un proceso semejante.

A todos mi agradecimiento más cumplido, pues entiendo su actitud como una muestra de confianza para la administración de la Conferencia y, lo más

importante, como evidencia clara de su interés en que el organismo continúe desarrollando sus actividades y, con ello, fortaleciendo su presencia en América, dando impulso a la Seguridad Social.

Es menester también reconocer la labor de cobranza realizada por la Tesorería General, respecto a las cantidades registradas en mora, ya sea por concepto de cuotas o eventos y cursos que no son pagados oportunamente. Este empeño dio frutos, recuperando montos atrasados.

Comparación del Presupuesto y su Ejercicio Real por el Período Enero-Septiembre de 1997

En la XL Reunión de este Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social, celebrada el 29 de noviembre de 1996, fue aprobado el Presupuesto de Operación para el Ejercicio de 1997, por 737,317 U. S. Dólares, habiendo sido debidamente sancionado por la Comisión Revisora de Finanzas. Este presupuesto se formuló, como fue expuesto en su oportunidad, con previsiones conservadoras, dentro de un marco de austeridad, considerando la situación económica del país sede de la CISS, y tomando en cuenta el comportamiento presupuestal del período 1992-1996, para observar las tendencias registradas en este lapso, especialmente en el último año.

El comportamiento real de los rubros de ingresos y gastos no se ha ajustado a lo previsto, registrándose una variación favorable en el primero, fundamentalmente en el renglón de cuotas, básicamente por la confianza que nos han dado los miembros de la Conferencia, la que se ha demostrado, entre otras acciones,

mediante el pago oportuno de las cuotas del año 1997 y la actualización del pago de años anteriores.

El rubro de egresos, por su parte, ha presentado un sobre-ejercicio que esperamos pueda ser compensado en lo que resta del año, para concluir 1997 en los términos del presupuesto aprobado en la República Dominicana.

Estamos y seguiremos muy atentos al ejercicio presupuestal 1997 y, toda vez que a la fecha sólo podemos contar con cifras al mes de septiembre, quedando por registrarse aún tres meses del presente año, les mantendremos al corriente de su evolución.

El Despacho de Auditoría Externa ha preparado nuevamente, para esta ocasión, una opinión parcial de los estados financieros en el período enero a julio de 1997, en el que se asienta una visión positiva del sistema contable y de control.

Propuesta del Presupuesto para 1998

Por lo que hace al Presupuesto para el próximo año, se ha elaborado el mismo siguiendo los parámetros empleados en ejercicios anteriores y se ha realizado, asimismo, la distribución de los ingresos estimados en 1998, en Techos Financieros para cada uno de los órganos de la CISS, habiéndose informado a los responsables de dichos órganos, con toda oportunidad, del monto del que pueden disponer, con la finalidad de que elaborasen un programa de trabajo factible de llevarse a cabo.

Considerando los supuestos de ingresos, se ha estimado posible recibir en el año la cantidad de 726,145 dólares, que corresponde, asimismo, al monto total de los egresos, con lo que se logra un presupuesto debidamente equilibrado.

La información financiera que soporta lo mencionado en párrafos anteriores fue entregada con oportunidad a la Comisión Revisora de Finanzas, misma que el día de hoy emitirá su opinión sobre los resultados del ejercicio presupuestal 1996, y sobre los avances del ejercicio 1997, sancionando, asimismo, el Presupuesto 1998, formulado con las recomendaciones de la Comisión Ejecutiva del CPISS, y tomando en consideración que las cuotas de las instituciones, principal ingreso de la Conferencia, no han tenido aumento alguno desde 1992 y que así se planea mantener, en 1998.

MIEMBROS DE LA CISS

Afiliación de nuevos miembros

Durante 1997 sometimos a la consideración de la Comisión Ejecutiva varias solicitudes de incorporación, habiendo recibido sus votos favorables, para la afiliación provisional de los siguientes nuevos miembros asociados:

- Asociación Mutual de los Agentes de los Organismos para la Tercera Edad de Argentina.
- Dirección de Pensiones del Estado de Jalisco, México.
- Superintendencia de Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones de Argentina.
- Superintendencia de Riesgos de Trabajo de Argentina
- Turks and Caicos National Insurance Board

RELACION CON ORGANISMOS INTERNACIONALES

La Conferencia ha mantenido, a lo largo de su historia, una política de acercamiento con los distintos organismos internacionales que actúan en la región americana y con aquéllos interesados en los programas de seguridad social, con el pleno convencimiento de que es conveniente la coordinación con ellos y la suma de esfuerzos y recursos, alrededor de acciones que favorezcan a las instituciones que la conforman.

Por ello, con gusto reportamos este año ejemplos de estas acciones conjuntas, que ponen en evidencia la capacidad de concertación y la buena voluntad de los diferentes organismos.

- Del 17 al 20 de marzo del presente año se realizó, en la ciudad de Valdivia, Chile, la Reunión Regional sobre "La Descentralización de los Sistemas de Salud y los Procesos de Reforma del Sector", llevada a cabo por la Organización Panamericana de la Salud, con el auspicio del Gobierno de la República de Chile.

A esta Reunión acudieron representantes de 29 países y de 14 organismos internacionales, incluida la Conferencia, a través de un miembro de esta Secretaría General.

- El señor Hanswerner Lauer, en ese momento Presidente del Comité Internacional de la Asociación Internacional de la Seguridad Social para la

Prevención de los Riesgos Profesionales en la Industria Química y Gerente General de la Mutualidad del Seguro de Accidentes de Trabajo de la Industria Química de Alemania, realizó una segunda visita a las instalaciones de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social, en la Ciudad de México, los días 21 y 22 de mayo, con objeto de participar en la Reunión Preparatoria para el Congreso Americano de Prevención de Riesgos en el Trabajo de la Industria Química, que se llevará a cabo en México, en 1998, contando con el apoyo del Instituto Mexicano del Seguro Social y de otras instituciones y organismos.

- Del 26 al 28 de mayo, en Barbados, tuvo lugar la "Décima Reunión de Directores de Instituciones de Seguridad Social del Caribe de Habla Inglesa, Miembros de la Asociación Internacional de la Seguridad Social", muchos de los cuales pertenecen también a la CISS.

La AISS invitó a la Conferencia a participar en esta Reunión, que tiene lugar cada tres años.

- Los días 15 y 16 de octubre asistí, en representación del licenciado Genaro Borrego Estrada, Presidente de la CISS, a la 20a. Reunión del Subcomité de Planificación y Evaluación Presupuestaria de la Asociación Internacional de la Seguridad Social, y a la 74a. Reunión de la Mesa Directiva de dicha Asociación, que tuvieron lugar en Ginebra, Suiza.

Al inicio de la 20a. Reunión del Subcomité de Planificación y Evaluación Presupuestaria se hizo mención especial, por parte del Presidente de la

Asociación, de mi presencia en ese Grupo de Trabajo y, tanto en esa oportunidad como en ocasión de la clausura de la 74a. Reunión de la Mesa Directiva, hice uso de la palabra, transmitiendo a los asistentes el saludo afectuoso y los parabienes del licenciado Genaro Borrego, Presidente de la CISS.

- Los días 20 y 21 de octubre participé en la Primera Conferencia Técnica denominada "Prestaciones Sociales y Empleo: ¿Políticas Complementarias para una Seguridad Social Eficaz?", organizada por la Asociación Internacional de la Seguridad Social, en la ciudad de Ginebra, Suiza.

Asistieron 150 personas, procedentes de 57 países, representando a 84 instituciones, algunas de ellas miembros de la Conferencia.

Los temas tratados fueron:

- Eficacia de las prestaciones de seguridad social, y
 - Políticas complementarias para aumentar la eficacia de la seguridad social. Tres enfoques:
 - Seguridad de los ingresos en la vejez
 - Desempleo
 - Rehabilitación
- La Oficina Internacional del Trabajo (OIT), a través del Departamento de Seguridad Social de Ginebra y de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe, organizó, del 27 al 30 de octubre, la Consulta Tripartita Subregional sobre Reforma y Desarrollo de los Sistemas de Pensiones, en la ciudad de

Lima, Perú, en la que participó la Conferencia, además de otros cinco organismos internacionales.

El programa establecido cubrió las siguientes sesiones:

- El Contexto Regional y los Principios de la Seguridad Social
- Mejoras a la Gobernabilidad y Cobertura
- Aspectos de Diseño, y
- El Proceso Político de la Reforma.

PROGRAMAS SUSTANTIVOS A REALIZAR EN 1998

El papel asumido por la Conferencia Interamericana de Seguridad Social, en sus 55 años de existencia, como apoyo y respaldo de los avances de la Seguridad Social Americana, en lo general y de las instituciones que la conforman, en lo particular, sigue vigente y con nuevas exigencias para su desempeño, atenta a los retos que el mundo actual presenta y desea de ser un participante activo de las reformas y cambios, y no un simple espectador.

Estos son momentos de excelentes oportunidades para llevar nuestras reflexiones e ideales al campo de las realidades. Son momentos en los que la seguridad social modifica muchas cosas; aún algunas que en otras épocas resultaban inimaginables, preservando sus principios y su razón de ser. Hoy, todos podemos entender que los cambios no se realizan solos, que necesitan de trabajo y dedicación. La Seguridad Social exige renovación y esta Secretaría, como parte integral de la Conferencia, está dispuesta y preparada para colaborar al respecto.

Durante 1998 nos hemos propuesto llevar a cabo las siguientes acciones:

- Fortalecer el Programa Editorial, con la participación entusiasta de las instituciones miembros y de los órganos de acción de la Conferencia.

Se dará continuidad a la publicación bimestral de la Revista Seguridad Social con una selección de temas que nos permita asegurar una panorámica

completa de la seguridad social americana y de los problemas de mayor actualidad. De la misma manera, se continuará con la publicación bimestral del Boletín Informativo.

En cuanto a la Serie Estudios, nos proponemos la publicación de los siguientes libros:

- "Seminario sobre Normatividad Internacional de la Seguridad Social"

El presente libro, con el número 33 de la Serie Estudios, contendrá las ponencias presentadas en el Seminario sobre Normatividad Internacional de la Seguridad Social, el cual tuvo lugar en las instalaciones de la CISS, durante los días 4 al 8 de marzo de 1996, convocado conjuntamente, como ustedes recordarán, con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México.

- "La Seguridad Social en América al Término del Siglo XX"

Se encuentra terminado, y en proceso de impresión con el número 35, este libro que surge como un producto del II Ciclo de Conferencias de Alto Nivel, La Seguridad Social en América al Término del Siglo XX, intitulado "Reformas de la Seguridad Social y Políticas Económicas y Sociales", llevado a cabo en la Ciudad de México, del 2 al 4 de septiembre de 1996.

- "Estudio Comparado de las Reformas de la Seguridad Social en América".

Se continúa trabajando en este documento y, aunque se han encontrado algunos problemas en la recopilación de la información, se espera terminarlo próximamente.

- "La Seguridad Social en América"

Se continúa con la revisión del volumen 12 de la Serie Estudios, "La Seguridad Social en América 1994", mejor conocido como "El Atlas de la Seguridad Social". A la fecha, se cuenta ya con información actualizada de 19 instituciones miembros.

- "Estructura Jurídica de la Seguridad Social y sus Instituciones en América, Subregión I, Andina".

La Comisión Americana Jurídico Social se encuentra terminando su cuarto libro sobre la estructura jurídica de la Seguridad Social en América, después de haber recibido la información necesaria de las instituciones miembros de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

- "Estructura Jurídica de la Seguridad Social y sus Instituciones en América, Subregión IV, Norteamérica y el Caribe Anglo".

Con este libro, la Comisión Americana Jurídico Social terminará su compromiso de presentar la estructura jurídica de la Seguridad Social Americana por subregiones. El grado de avance del documento es muy

importante.

- "Salud en el Trabajo".

En esta publicación se presentarán diversos aspectos sobre los problemas de salud de los trabajadores, cuyos conocimientos son imprescindibles como fundamentos para el desarrollo de acciones de carácter preventivo de riesgos en el trabajo.

- Esta Secretaría General, consciente de su responsabilidad de contribuir al desarrollo de la seguridad social y de cooperar con las instituciones a cuyo cargo esté su administración, fortalecerá las acciones de concertación con objeto de canalizar los conocimientos y experiencias con que cuentan las instituciones miembros, en apoyo de otras instituciones, vía el Programa de Cooperación Técnica Horizontal.
- El apoyo financiero a las Comisiones Americanas y a las Subregiones será sostenido de manera inquebrantable.
- Se insistirá en la necesidad, ya planteada en varias ocasiones anteriores, de contar con un Programa Integral de Trabajo que, en forma anual, presente las actividades que cada órgano de la Conferencia pretenda cumplir. En varias reuniones se han analizado detenidamente las bondades de este Programa y se ha avanzado en su concepción.
- Atendiendo a las sugerencias de varias instituciones, llevaremos a cabo

nuestras próximas reuniones estatutarias, mediante procedimientos más ágiles y simplificados, con objeto de ir modernizando nuestras reuniones, también en este aspecto.

- Con base en los recursos económicos existentes, se continuará con el Programa de Visitas a las Instituciones, a fin de conocer directamente sus inquietudes y estar en la posibilidad de apoyar sus demandas.
- Se continuará incorporando a la página de INTERNET la información que se reciba de lo que será el Directorio de Expertos en Seguridad Social, incluyendo una síntesis curricular de cada uno de los expertos mencionados.
- Aunque poco se ha avanzado sobre la integración de las Comisiones Americanas, de conformidad con el artículo 26 del Estatuto, durante 1998, iremos incorporando en la página de INTERNET, dentro de la información de las Comisiones Americanas de Seguridad Social, los nombres de los expertos que cada miembro de la Conferencia acredite ante sus Juntas Directivas.
- Se continuará trabajando en el objetivo de planear, programar y desarrollar actividades de alto nivel, que propicien el intercambio de información y experiencias entre los directivos de las instituciones, así como un debate constructivo que les aporte mayores elementos para la mejor toma de decisiones. Por ello, se pone a su consideración el siguiente Programa de Eventos para 1998, ya aprobado por la Comisión Ejecutiva:

- Reunión de los Organos de la CISS

29 y 30 de junio

Instalaciones de la CISS, Ciudad de México

- II Seminario sobre Procesos de Reformas de la Seguridad Social en
Materia de Salud

1,2 y 3 de julio de 1998

Instalaciones de la CISS, Ciudad de México

En colaboración con la Organización Panamericana de la Salud (OPS)

- I Congreso Americano de Prevención de Riesgos en el Trabajo de la
Industria Química.

2, 3 Y 4 de septiembre de 1998

Ciudad de México

Con el apoyo de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS)

- XVIII Asamblea General de la CISS, XLII Reunión del CPISS y Reuniones
de los Organos y Subregiones de la CISS

23,24,25,26 y 27 de noviembre de 1998

Santiago de Chile

Con el auspicio de las instituciones miembros de la CISS de Chile.

Durante esta misma sesión, el doctor Patricio Tombolini Veliz, Subsecretario de Previsión Social de Chile, tomará la palabra para confirmar ante ustedes la invitación de su país, para ser la sede de tan importantes eventos.

- A solicitud de la Seguridad Social de Haití, del 9 al 13 de marzo llevaremos a cabo, en Puerto Príncipe, un Seminario sobre los Principios Fundamentales de la Seguridad Social, en el que esperamos contar con la participación del CIESS.

Hoy reconocemos los éxitos obtenidos por las instituciones de seguridad social, en su esfuerzo por consolidar sus sistemas. Como Organismo Internacional de Servicio, en la Conferencia tenemos voluntad, capacidad y determinación para impulsar, en 1998, la cooperación y el intercambio de información y experiencias entre nuestros miembros.

Nuestro agradecimiento más sincero al pueblo y Gobierno del Uruguay por la hospitalidad que nos han brindado y al Banco de Previsión Social por su gentil auspicio, que hace posible nuestra presencia en tan maravilloso país.

Muchas Gracias.

COMISION AMERICANA DE ACTUARIA Y FINANCIAMIENTO

INFORME DE ACTIVIDADES DE 1997

- I. Segunda Conferencia de Actuarios a nivel internacional**
- II. Memoria de la CAAF**
- III. Reunión Técnica 1997.**
- IV. Estado de cuenta de la asignación presupuestaria para el período de junio de 1996 a julio de 1997.**
- V. Estudio del CIESS, en relación a la maestría de actuarial.**

INFORME DE ACTIVIDADES DE 1997

I- SEGUNDA CONFERENCIA DE ACTUARIOS A NIVEL INTERNACIONAL

El evento más importante llevado a cabo por la Comisión Americana de Actuaría y Financiamiento fue la **SEGUNDA CONFERENCIA DE ACTUARIOS A NIVEL INTERNACIONAL** realizada en la ciudad de Río de Janeiro, Brasil del 28 al 30 de abril, donde se invitaron a todos los países miembros de la CISS, a participar.

El propósito de la misma fue:

Profundizar sobre los diagnósticos y modelos financieros-actuariales para el programa de salud, riesgos de trabajo y pensiones y analizar las perspectivas para el desarrollo de las inversiones de la seguridad social.

En esta ocasión estuvieron presente el Lic. Armando López Fernández, Vicepresidente de esta Comisión y el Lic. Eusebio Pérez, Secretario Técnico de la misma.

Por razones de fuerza mayor no pudimos contar con la importante participación del Lic. José González Eiras, Coordinador del Cono Sur, pero en su lugar tuvimos la presencia de la Lic. Emilia Roca, quien nos apoyo en los debates que surgían de las ponencias.

Se entregaron certificados a cada uno de los participantes, por la asistencia a este evento tan importante.

Estamos muy agradecidos de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social, en la figura de la Lic. María Elvira Contreras, la cual gustosamente acepto dirigir algunas palabras en la sesión de inauguración y de clausura de nuestra Segunda Conferencia de Actuarios. Igual agradecimiento por el apoyo brindado por la Actuaría Ana Luz Delgado, Coordinadora de la Comisión Americana de Actuaría y Financiamiento.

Queremos manifestar nuestro profundo agradecimiento al Lic. Marcelo Estevao de Moraes, Vice-presidente de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS), como también a la Dra. Rosana Mariath y su excelente equipo de trabajo, del Ministerio de Previsión y Asistencia Social.

Queremos dar las gracias a los organismos brasileños que patrocinaron y que de una manera u otra colaboraron en el éxito de este evento, como lo fue: El Ministerio de Previsión y Asistencia Social (MPAS), la Empresa de Procesamiento

de Datos (DATAPREV), el Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), La Asociación Nacional de los Procuradores de la Previdencia Social (ANPPREV), La Asociación Nacional de Previsión Privada, la Fundación Escuela Nacional de Seguros (FUNENSEG), La Asociación de Fondo de Pensiones de Empresas Privadas (AFPEP) y el Instituto Brasileño de Actuarios (IBA).

Por último queremos agradecer las palabras de apertura y de clausura, del Sr. Cesar Newton Conte, Presidente del Instituto Brasileño de Actuaría, el Sr. Crésio de Matos Rolim, Presidente del Instituto Nacional del Seguro Social, Sr. José Cechim, Secretario Ejecutivo del Ministerio de Previsión y Asistencia Social de Brasil, Sr. Alvaro Castro, Gerente del Programa Actuarial y Regional para las Américas de la Asociación Internacional de Seguridad Social, y el Sr. Orlando Lu, Miembro de la Junta Directiva de la Caja de Seguro Social de Panamá.

También estuvieron presentes por el Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social, el Act. Fernando Arguelles, y la Act. Leticia Treviño Saucedo, procurando de este forma un acercamiento de este Centro de Estudios de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social con los países que asistieron.

Los países que estuvieron presentes fueron: Argentina, Bolivia, Brasil. Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Estados Unidos, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay. Las personas inscritas en este evento fueron 250.

La Conferencia estuvo enmarcada en cuatro paneles, con los siguientes panelistas:

Diagnóstico y Modelo Financiero-Actuarial para el Programa de Salud de las Instituciones de Seguridad Social.

Los panelistas fueron:

Sr. José Luis Cella, del Instituto Brasileño de Actuarios.

Sr. Víctor Uriel Vargas, de la Caja Nacional de Salud de Bolivia.

Sr. Favio Durán Valverde, de la Caja Costarricense de Seguridad Social.

Diagnóstico y Modelo Financiero-Actuarial para el Programa de Riesgos del Trabajo de las Instituciones de Seguridad Social.

Los panelistas fueron:

Sr. Sinval Chaves de Oliveira, Instituto Brasileño de Actuarios.

Sr. Sergio Velasco, Actuario Independiente de México.

Sr. Alvaro Castro Gutiérrez, Gerente del Programa Actuarial y Regional para las Américas de la Asociación Internacional de Seguridad Social.

Diagnóstico y Modelo Financiero-Actuarial para el Programa de Pensiones de las Instituciones de Seguridad Social.

Los panelistas fueron:

Sr. José Roberto dos Santos Montello, Instituto Brasileño de Actuarios.

Sr. Carlos Soto, Titular de la Unidad de Servicios Actuariales del Instituto Mexicano de Seguridad Social.

Sra. Marta Grille, Jefe del Depto. Actuarial de la Caja de Pensiones Bancarias de Uruguay.

Sr. Octavio Maupomé, Especialista en los Planos de Previsión y Seguridad Social de México.

Sr. Alejandro Hazas, Actuario y Profesor de la Universidad Autónoma de México.

Perspectivas para el desarrollo de las Inversiones.

Los panelistas fueron:

Sr. Javier Endara Guzmán, Vice-Presidente Financiero del Instituto del Seguro Social de Colombia.

Sr. Eusebio Pérez, Secretario Técnico de la CAAF y representante de la Caja de Compensación de los Andes de Chile.

Sra. Peggy Fisher, Asesora del Actuario principal de la Administración de Seguridad Social de los Estados Unidos de América.

Nos permitiremos hacer un resumen de lo más importante de cada uno de los temas de los panelistas:

Para el primer panel tenemos a el Sr. José Luis Cella del Instituto Brasileño de Actuarios, quien nos presentó el diagnóstico y los problemas del sistema público de salud de Brasil. El Sr. Víctor Uriel Vargas de la Caja Nacional de Salud de

Bolivia quien mostró la problemática del modelo financiero actuarial del programa de salud de las instituciones de seguridad social. Por Costa Rica el Lic. Favio Durán Valverde de la Caja Costarricense de Seguridad Social presentó una conceptualización de las tipologías de modelos para proyecciones financieras de programas de salud.

En el Segundo panel tenemos al Sr. Sinval Chavez de Oliveira del Instituto Brasileño de Actuarios el cual desarrolló el tema de los riesgos del trabajo de Brasil. El Señor Sergio Velasco efectuó una comparación de los diferentes fundamentos, coberturas y beneficios de los programas de Riesgos del Trabajo de los países latinoamericanos además de la base técnica para el calculo de este tipo de prestación. En este equipo además de la base técnica para el calculo de este tipo de prestación. En este equipo de trabajo contamos con la participación del Act. Alvaro Castro Gutiérrez, con quien obtuvimos una panorámica de los modelos financieros y actuariales del seguro de accidentes de trabajo y riesgos profesionales en el ámbito de las Instituciones de Seguridad Social.

En el tercer panel participó, el Sr. José Roberto dos Santos Montello del Instituto Brasileño de Actuarios, el cual destaco el modelo del programa de pensiones en la actualidad y la propuesta del modelo de pensiones en el sector público y privado. El Act. Carlos Soto se refirió a las bases actuariales de la nueva ley del Instituto Mexicano del Seguro Social. La Sra. Marta Grille expuso la situación concreta a la que se halla enfrentada la Caja de Jubilaciones y Pensiones Bancarias del Uruguay. El Act. Octavio Maupomé, especialista en los planes de previsión y seguridad social de México, disertó sobre el sistema de capitalización de la cuenta individual de cada trabajador como un recurso para financiar la pensión estimando el tiempo que el trabajador podría vivir con base en sus recursos acumulados antes que el Estado deba intervenir. El Act. Alejandro Hazas se refirió al futuro de los sistemas pensionarios en base a los sistemas de cuentas de individuales de ahorro.

El cuarto y último panel desarrollo como primer tema el régimen de inversiones del sistema de prima media del Instituto de seguros sociales y el régimen de inversiones del sistema de ahorro individual, a cargo del Sr. Javier Endara Guzmán. El Lic. Eusebio Pérez, Secretario Técnico de la CAAF y representante de la Caja de Compensación de los Andes de Chile contribuyo con la exposición sobre el desarrollo de las inversiones y su impacto en la Seguridad Social centrado en los programas de pensiones, la deuda implícita generada por dichos programas, su importancia desde la óptica de los mercados de capitales y las estrategias de invertir los recursos destinados a tales fines. La Sra. Peggy Fisher, asesora del Actuario principal de la administración de Seguridad Social de los Estados Unidos se refirió al financiamiento del Fondo Fiduciario de la seguridad social en los Estados Unidos.

Evaluación:

Para definir algún tipo de parámetro que nos permitiera establecer el éxito de nuestra Conferencia en Brasil aplicamos una encuesta la cual arrojó los siguientes resultados:

Cuadro N° 1
Evaluación de los Resultados de la Encuesta aplicada a los Participantes de la
II Conferencias de Actuarios Celebrada en Río de Janeiro,
Brasil los días 28, 29 y 30 de abril de 1997.

Aspectos	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Total de puntos Obtenidos	Promedios
• Eventos en Términos Generales	0	0	12/39	88/39	65/39	165/39	4.23
• Salud	0	0	12/40	92/40	65/40	169/40	4.23
• Riesgos del Trabajo	0	2/34	21/34	60/34	55/34	138/34	2.06
• Pensiones	0	0	18/33	72/33	45/33	135/33	4.09
• Inversiones	0	4/29	21/29	48/29	40/29	113/29	3.90

*Se estableció una ponderación de uno para malo hasta cinco para excelente.

Entre las ponentes que tuvieron mayor puntaje tenemos al Actuario Alvaro Castro, Actuario Otavio Maupomé y el Actuario José Luis Cella.

Entre los temas de importancia que los participantes sugirieron se incluyeran en la próxima Conferencia tenemos:

- El Seguro Privado, sus características y tendencias en cada País.
- Las Inversiones de los Fondos de la Seguridad Social analizando sus repercusiones en el mercado financiero nacional e internacional.
- Talleres de simulación y análisis de la cobertura de la Seguridad Social.
- Aspectos Privados, Solidarios e Individualistas de la Seguridad Social.

Queremos manifestar públicamente nuestro agradecimiento a todo el personal que estuvo y no estuvo presente de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social y de la Caja de Seguro Social en la Segunda Conferencia de Actuarios, a quienes nos apoyaron para la realización de este evento.

II- MEMORIA CAAF

En los próximos meses publicaremos la Memoria de la CAAF, que se refiere específicamente a la temática de todas las conferencias magistrales de los ponentes que participaron en la Segunda Conferencia de Actuarios a nivel internacional.

III- REUNIÓN TÉCNICA (Noviembre 1997).

En la vigésima cuarta reunión técnica que llevaremos a cabo del 3 al 5 de noviembre de 1997, en la ciudad de Montevideo, Uruguay, tendrá como tema principal los métodos y modelos aplicados a la demografía y a la economía.

IV- ESTADO DE CUENTA DE LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL DE LA CAAF PARA EL PERIODO JUNIO DE 1996 A JULIO DE 1997.

La Comisión Americana de Actuaría y Financiamiento se propuso efectuar tres Conferencias de Actuarios durante su período, de las cuales dos ya han sido realizadas, para el éxito de dichos eventos hemos contado con el apoyo económico de la Institución donde laboro, a través de la Actuaría Marianela Morales, Directora de la Caja de Seguro Social de Panamá, por lo que hemos cumplido en gran parte con el objetivo de poder tener una retroalimentación anual continua para los actuarios del continente y presentar lo último en lo que en aspectos técnicos se esta llevando a cabo en nuestros países. La Tercera Conferencia esta prevista para el año 1998 y tenemos la ambición de que sea en un país de América del Norte, en esta ocasión contaremos nuevamente con el apoyo económico de la Caja de Seguro Social de Panamá.

A continuación presentamos el estado de cuenta para el período de junio de 1996 a julio de 1997.

**COMISIÓN AMERICANA DE ACTUARÍA Y FINANCIAMIENTO (CAAF)
ESTADO DE CUENTA DE LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA DE LA CAAF
PARA EL PERIODO JULIO 1996 A JUNIO 1997**

INGRESOS

Asignación del CISS hacia la CAAF	\$10,000.00
-----------------------------------	-------------

OTROS INGRESOS

Aportación de la Caja de Seguro Social de Panamá, para la II Conferencia de Actuarios	\$9,826.00
---	------------

TOTAL DE INGRESOS	\$19,826.00
--------------------------	--------------------

EGRESOS

II Conferencia de Actuarios

Hospedaje y Alimentación de los Panelista	\$6,148.14
Llamadas Telefónicas desde Río de Janeiro	\$194.05
Souverniers	\$197.59
Papelería E Presentes LT RUA Nota Fiscal N° 041761	\$21.71
Papelería Ltda.-Nota Fiscal N°13185	\$85.71
Casa de Cestas - Nota Fiscal N° 263	\$233.33
Ferrero Rocher - Nota Fiscal N° 5676	\$20.76
Delicias do Mundo Comestiveis Ltda.-Nota Fiscal N° 13475	\$199.67
Delicias do Mundo Comestiveis Ltda.-Nota Fiscal N° 13476	\$281.85
Papelería Nova Rea-Nota Fiscal N° 94205	\$19.43
Balbase Balbur Ltda.-Nota Fiscal N°562	\$3.62
Brindemus Industria e Comercio Ltda.-Nota Fiscal 333	\$526.34
Comercial Importadora Mirage Ltda.-Nota Fiscal N° 29963	\$14.29
Lojas Brasileiras S.A.-NQS N°35324	\$11.23
Presentación Musical	\$171.43
Gastos Diversos	\$35.29
Pasajes de Conferencistas	\$9,826.00

Otros Gastos

Gastos Telefónicos de Diciembre de 1995 a Junio de 1997	\$1,237.65
DHL enviado información al C.R.	\$29.00
Traducción de documentos de las ponencias	\$2,012.04

TOTAL DE EGRESOS	\$21,278.65
-------------------------	--------------------

DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y EGRESOS	(\$1,452.65)
--	---------------------

V- Estudio del CIESS, para la Maestría Actuarial.

En la Segunda Conferencia de Actuarios, fue entregado el manual para estudiar la posibilidad de realizar una maestría en Actuarial, por el Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social, dicho documento fue entregado por el Lic. Fernando Arguelles, Jefe de la División de Actuaría de dicho centro.

La necesidad de profesionales en actuaría es imperiosa debido a que las reformas de los sistemas de seguridad social que muchos de nuestros países están sufriendo, demanda una participación directa y precisa de los expertos en Seguridad Social.

La cobertura de esta maestría estará enmarcada en la participación de nuestros profesionales que están trabajando en el área de seguridad social proporcionando elementos básicos de la técnica actuarial que permitirá elaborar y estructurar modelos matemáticos-actuariales.

El CIESS puede estar plenamente seguro y convencido que puede contar con el apoyo de esta Comisión en la planificación y participación de esta Maestría en el área de Actuaría.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES DE 1998

- I- Publicaciones sobre indicadores de seguridad social.**
- II- Tercera Conferencia de Actuarios a nivel internacional.**
- III- Boletín CAAF N° 2**
- IV- Reunión Técnica 1998.**
- V- Publicación.**

PROGRAMA DE ACTIVIDADES DE 1998

I- PUBLICACIÓN SOBRE INDICADORES DE SEGURIDAD SOCIAL.

Hemos solicitado a los países miembros del CISS, que nos envíen los indicadores de la seguridad social que utilizan, hasta el momento solamente hemos recibido de aproximadamente diez instituciones. En vista de que una de nuestras metas es publicar este libro, que es tan importante en la toma de decisiones en los diferentes niveles gerenciales, antes de fin de año, pretendemos publicar el mismo, con los datos obtenidos, y los que hemos investigado en libros de seguridad social.

II- TERCERA CONFERENCIA DE ACTUARIOS A NIVEL INTERNACIONAL

Para el año 1998 se tiene planificado la **Tercera Conferencia de Actuarios a nivel Internacional**, la cual se realizará en un país de América del Norte, todavía no esta definida la fecha de la misma.

En esta tercera Conferencia, que tendrá una duración de tres días, se escogerán panelistas principales de las diferentes subregiones, los cuales tendrán como misión recopilar los informes de los diferentes temas a tratar de los países que componen la subregión, y presentar ante la Conferencia el resumen de todos los trabajos. Los que realizaron los trabajos en los países tendrán participación, ya que una vez que el panelista principal de la subregión termine su informe, estos podrán realizar explicaciones de su trabajo, en un espacio corto de tiempo. De esta manera logramos filtrar las ponencias recogiendo lo más importante de las mismas y no se hacen tan repetitivo los temas que se traten.

Los temas a tratar en la Tercera Conferencia serán:

- Informaciones y datos con que cuenta cada institución de la subregión para poder realizar una valuación actuarial.
- Modelo informático utilizado en la realización de las proyecciones demográficas, financieras y actuariales, en cada institución de la subregión.
- Importancia que tiene el campo actuarial, estadístico y financiero dentro de cada institución de la subregión.

III- BOLETIN INFORMATIVO CAAF N° 2

En el mismo se presentarán los temas que fueron tratados en la Reunión Técnica de la CAAF en el mes de noviembre de 1996 y 1997, al igual que algunos de los temas tratados en la Segunda y Tercera Conferencia de Actuarios.

Se quieren incluir también temas como:

- Vínculo que debe existir entre los aspectos legales y aspectos actuariales de la seguridad social.
- Comparación de las modificaciones de los sistemas de seguridad social de los países de América que recientemente lo han realizado.
- Alguna publicación previamente evaluada que soliciten los actuarios a nivel internacional.
- Trabajo realizado por el Act. Ismael Luga Machado y el Dr. Orlando Peñate Rivero, en relación a la seguridad social en Cuba, sus retos y perspectivas.

IV- REUNIÓN TÉCNICA DEL MES DE NOVIEMBRE DE 1998.

Los temas a tratar en esta reunión serán aquellos que los mismos participantes han elegido según los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a estos en la Segunda Conferencia, y las que serán aplicadas en la Tercera Conferencia.

V- PUBLICACIÓN

Estamos en contacto con las universidades para poder publicar la mejor tesis de los nuevos profesionales del área de actuaría, pero por motivos presupuestarios, no hemos podido publicar ciertos documentos que ya han llegado a nuestro despacho.

COMISION AMERICANA JURIDICO SOCIAL

INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES 1997

Licenciado Genaro Borrego Estrada, Presidente de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social;

Distinguida Lic. María Elvira Contreras Saucedo, Secretaria General de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS);

Presidentes de las Comisiones Americanas de Seguridad Social (CASS);

Coordinadores de las Subregiones de la Conferencia;

Director del Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS);

Funcionarios de la Conferencia;

Honorables Instituciones anfitrionas;

Amigos presentes, señoras y señores:

Es para mí un honor presentarme por primera vez ante este pleno, en mi calidad de Presidente de la Comisión Americana Jurídico Social, responsabilidad que asumí en virtud de la distinción de que fui objeto por parte del Director General del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), al nombrarme Subdirector General Jurídico del mismo Instituto.

Es realmente grato encontrarse entre distinguidas personas cuya virtud en común es su interés y preocupación por el bienestar social de la población de los países que representan y, sobre todo, el empeño y la disposición con que asumen la responsabilidad de buscar y ofrecer respuestas puntuales, desde las más variadas posiciones que ocupan en sus respectivas instituciones, todas ellas sin duda importantes, que finalmente se suman a los esfuerzos que en el mismo sentido despliegan los organismos internacionales como la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS).

Ya en julio del presente año, con motivo de las Reuniones de Trabajo de los Órganos de la Conferencia celebradas en la Ciudad de México, tuve la

oportunidad y el gusto de conocer a la Licenciada María Elvira Contreras Saucedo, la siempre atenta y respetuosa Secretaria General, y ahora la ocasión es propicia para conocer al resto de lo que ella hace bien en llamar “la familia de la seguridad social”.

Dicho lo anterior y para dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 28° inciso i) del Estatuto de la Conferencia y al artículo 7° inciso e) del Reglamento de las CASS, paso a referirme a las actividades realizadas por la Comisión Americana Jurídico Social en el transcurso del año 1997, conforme a los compromisos adquiridos en el programa de trabajo que en su oportunidad fue sancionado por los miembros de éste órgano técnico, de cuyo avance se dio cuenta a la Secretaría General durante las Reuniones antes referidas.

Primeramente informo a ustedes que el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) hizo suyo el compromiso de publicar, bajo su auspicio, la **Memoria del III Congreso Interamericano Jurídico de la Seguridad Social**, que con el tema “*Aspectos Jurídico-Financieros de la Seguridad Social ante el Nuevo Milenio: Retos y Perspectivas*”, se celebró durante el mes de noviembre de 1996 en la República Dominicana.

Al respecto, me es altamente grato participarles la satisfacción, tanto de la CAJS como del ISSSTE, de haber cumplido con dicho compromiso dentro de los tiempos estimados, de manera que hoy estamos en disposición de hacer entrega de la referida **Memoria** a la Secretaría General de la Conferencia, al término del presente informe, y por supuesto difundirla entre todos sus miembros.

En cuanto a las funciones de brindar asesoría y consulta a los órganos de la Conferencia en materia de su especialidad, la Comisión, previa opinión y apoyo de los integrantes de su Junta Directiva, se pronunció respecto a la propuesta de reforma al Reglamento del Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS) y al proyecto de Manual de Organización. El documento se hizo llegar a la Secretaría General.

Con el ánimo de llevar a la práctica las buenas intenciones de participar en acciones de cooperación en el ámbito interinstitucional y de cooperación horizontal en el ámbito de la CISS, por segunda vez tuvimos la grata oportunidad de recibir y canalizar la visita de un estudiante del Centro Nacional

de Estudios Superiores de Seguridad Social de Francia durante el mes de junio, concretamente la del señor Eric Guilhot.

En el mismo tenor, la visita en el mes de julio del Sr. Robert Maxi, Director General de la Oficina Nacional del Seguro de Vejez, y de la Sra. Yolaene Gerve, Jefe de la División de Seguridad Social, de Haití.

En ambos casos el programa general de los visitantes estuvo coordinado por la Secretaría General de la CISS, a través de sus distinguidos colaboradores.

Otro ámbito de actividad de la Comisión es atender lo más oportuno posible las convocatorias de la CISS y/o de sus órganos, así como de las Subregiones, para asistir a los diferentes eventos que organizan, de manera que durante el período que se informa, acreditamos nuestra asistencia en las siguientes reuniones:

- “Segunda Reunión Internacional de Expertos en Seguridad Social” del 7 al 9 de mayo.
- Seminario “Procesos de Reforma de la Seguridad Social en Materia de Salud”, del 28 al 30 de julio.
- Seminario “Los seguros de desempleo: una modernización pendiente en la seguridad social”, en Santiago de Chile, 13 y 14 de agosto.
- Reunión de Trabajo de los Organos de la CISS, del 31 de julio al 1° de octubre.

Mención especial merece la reciente Reunión Técnica de la Comisión que abordó el tema de la **“Mujer y Seguridad Social en América”**, honrándose con la participación de expertos , que con sus brillantes exposiciones dejaron más que claro el panorama que impera respecto de un sector de la población que día a día gana presencia y reconocimiento en todos los ámbitos de actividad, en el que la seguridad social no es la excepción.

Desde aquí mi agradecimiento a la Dra. María Julia Castillo Rodas, Directora General del Instituto Salvadoreño del Seguro Social; a la Dra. Lilia Archaga Quirós, Asesora de la Dirección Ejecutiva de la Administración Nacional de la Seguridad Social de Argentina; a la Lic. Millicent Francita Grizzle, Directora de la Oficina Jurídica del Ministerio de Trabajo, Seguridad Social y Deportes de Jamaica; a la Lic. Olga Palmero Zilveti, Jefe de la Coordinación Jurídico

Social del CIESS; a la Lic. Blanca Ruth Esponda Espinosa, docente de la Universidad Nacional Autónoma de México; al Lic. Pablo Serrano Calvo, Jefe de la Unidad de Desarrollo Social de la Sede Subregional de la CEPAL en México, y de manera particular a la Dra. Ofelia Mila Bellistri, Directora del Banco de Previsión Social del Uruguay, nuestra distinguida anfitriona.

En el marco de ésta misma reunión el Banco de Previsión Social del Uruguay presentó la **ponencia “Los convenios de seguridad social (bilaterales y multilaterales) y la incidencia que sobre los mismos, tienen distintos regímenes de capitalización”**, a través del Dr. Mario Val Santalla, Gerente de Area de Investigación y Asuntos Internacionales.

Asimismo se llevó a cabo la Reunión Ordinaria en la que rendimos el informe anual correspondiente y se acordó el programa de trabajo para 1998.

La elaboración de trabajos de investigación y la compilación de documentos en materia jurídico social, así como la publicación y difusión de los mismos, es una tarea a la que la CAJS ha dedicado especial importancia, y en virtud de ello, hoy anunciamos que con la parte que se refiere a las Subregiones I y IV se concluye la serie denominada “Estructura Jurídica de la Seguridad Social y sus Instituciones en América”, la cual se compone de cinco números que corresponden a cada una de las Subregiones de la CISS.

Justo es reconocer públicamente, al tiempo de agradecer, el apoyo que las instituciones miembros de la CISS dispusieron con su respuesta para que la Comisión pudiera cumplir su cometido.

Durante el mes de abril la CAJS distribuyó las siguientes publicaciones:

- “Estructura Jurídica de la Seguridad Social y sus Instituciones en América: Subregión III-Cono Sur” y,
- Compilación de “Normas y Acuerdos Internacionales en Materia de Seguridad Social”.

Asimismo, en septiembre se distribuyó el Boletín “PERFILES” No. 3, órgano informativo de la CAJS, número correspondiente al primer semestre del año.

Otras publicaciones que la Comisión concluyó fueron:

- Compilación de las ponencias sobre “Los retos de la seguridad social ante los procesos de integración regional”; y,
- Estudio “Mujer y Seguridad Social en América”.

Para la elaboración de éste último, fue determinante la respuesta de 37 instituciones de 25 países, a los cuestionarios que les fueron enviados con ese fin. A todas ellas nuestro agradecimiento.

Estado financiero:

Respecto a este punto, en el cuadro que aquí se detalla, se puede observar que prácticamente la totalidad de los recursos para el período **julio de 1996 a junio de 1997** (\$10,000.00 dólares americanos), fue destinada a la organización del “**III Congreso Interamericano Jurídico de la Seguridad Social**”, complementándose con la aportación de la Subregión V, en el entendido que mediante oficio SGJ/106/97 del 28 de enero, la presidencia de la CAJS envió al Tesorero de la Secretaría General de la CISS el informe sobre las aportaciones recibidas y los gastos efectuados, acompañado de la documentación probatoria.

CONCEPTO	FECHA DE ENTREGA	MONTO (EN DOLARES)
Primera entrega al Presidente de la CAJS para realizar Congreso (cheque No.223808120)	31-oct-96	\$5, 000.00
Segunda entrega al Presidente de la CAJS para realizar Congreso (efectivo)	14-nov-96	\$2, 100.00
Tercera entrega al Presidente de la CAJS para realizar Congreso (efectivo)	26-nov-96	\$2, 654.02
TOTAL		\$9, 754.02
Saldo a favor (4-feb-97)		\$ 245.98

De la asignación julio de 1997 a junio de 1998 el estado es el siguiente:

CONCEPTO	FECHA DE ENTREGA	MONTO (EN DOLARES)
Publicación del Boletín “PERFILES”, órgano informativo de la CAJS No.3.	Sep.-97	\$500
Gastos de las reuniones estatutarias de la	Nov.-97	\$2,500 ¹

¹ Esta cantidad corresponde al anticipo de gastos que la Comisión recibió para estos eventos, estando

Comisión.		
Publicación de “Estructura Jurídica de la Seguridad Social y sus Instituciones en América” parte correspondiente a la Subregión I-Andina.	Nov.-97	\$624
Publicación de “Estructura Jurídica de la Seguridad Social y sus Instituciones en América” parte correspondiente a la Subregión IV-Norteamérica y Caribe Anglo.	Nov.-97	\$870
Publicación de las ponencias sobre “Los retos de la seguridad social ante los procesos de integración regional”.	Nov.-97	\$1,498
Publicación de “Mujer y seguridad Social en América”.	Nov.-97	\$1,252
TOTAL		\$7,244

Señor Presidente de la Conferencia;

Señora Secretaria General;

Para concluir este informe me permito hacerles entrega de un ejemplar de las publicaciones mencionadas y, asimismo, del documento que contiene las conclusiones de la Reunión Técnica de la Comisión Americana Jurídico Social que abordó en esta ocasión el tema de la “Mujer y Seguridad Social en América”, con el ánimo de que el producto de nuestro esfuerzo se traduzca en una aportación a los fines que persigue nuestro organismo, estando ciertos de la satisfacción que nos deja el haber cumplido nuestras metas de trabajo.

MUCHAS GRACIAS.

COMISION AMERICANA JURIDICO SOCIAL

PROGRAMA DE TRABAJO PARA 1998

El programa de actividades para el año de 1998 que la Comisión tuvo a bien aprobar en su Reunión Ordinaria de hoy 4 de noviembre, consiste básicamente en realizar de la manera más puntual las reuniones estatutarias y atender las convocatorias de la Secretaría General o de algún otro de sus órganos.

Asimismo, entre las actividades que es necesaria su continuidad están las de elaborar y publicar el Boletín "Perfiles" Nos. 4 y 5, órgano informativo de la CAJS, y la publicación de las ponencias de la Reunión Técnica sobre "Mujer y Seguridad Social en América".

En coordinación con la Secretaría General de la CISS, habremos de elaborar el Directorio de Especialistas en Materia Jurídica, aprovechando la información que al respecto se ha recibido para el Directorio de Expertos en Materia de Seguridad Social.

Los proyectos que la CAJS tiene que revalorar para decidir su ejecución son:

- ◇ Reiterar al CIESS el interés de la Comisión para organizar conjuntamente un *Diplomado en Derecho Interamericano de la Seguridad Social*.
- ◇ Elaboración de la Compilación de Normas y Acuerdos Internacionales en Materia de Seguridad Social, en idioma inglés. A este respecto cabe decir que originalmente existía el acuerdo para que la Subregión IV-Norteamérica y Caribe Anglo lo financiara, sin embargo, será necesaria la confirmación dados los cambios ocurridos en la institución de Trinidad y Tobago y en la propia CAJS. En caso de no confirmarse el apoyo de dicha Subregión, este punto se retiraría del Programa de Trabajo.

Los temas de estudio recogidos de las propuestas de los miembros de la CAJS que quedan por abordarse son:

- a) Principios generales de la seguridad social, enfoques filosóficos,

- solidaridad intergeneracional.
- b) Fondos complementarios.
 - c) El aseguramiento del sector informal en los países en desarrollo.
 - d) La responsabilidad médica de las instituciones de seguridad social y del Estado ante los problemas de mal praxis profesional
 - e) El desempleo estructural
 - f) El desempleo generado por la incorporación de nuevas tecnologías.
 - g) Análisis jurídico-comparativo de las reformas a los sistemas de seguridad social en América.

EJERCICIO DE LA ASIGNACIÓN 1997-1998

Los recursos se han destinado básicamente para financiar la publicación de los trabajos que realiza la Comisión, tanto de investigación como de compilación de las ponencias de sus Reuniones Técnicas.

A la fecha, el estado aproximado es el siguiente con las reservas de ajuste que posteriormente fuera necesario hacer.

CONCEPTO	FECHA DE ENTREGA	MONTO (EN DOLARES)
Publicación de 350 ejemplares del Boletín No. 3 de la CAJS "Perfiles".	Sep.-97	\$500
Gastos para las reuniones estatutarias de la Comisión.	Nov.-97	\$2,500 ¹
Publicación de 300 ejemplares de "Estructura Jurídica de la Seguridad Social y sus Instituciones en América". Subregión I-Andina.	Nov.-97	\$624
Publicación de 300 ejemplares de "Estructura Jurídica de la Seguridad Social y sus Instituciones en América". Subregión IV-Norteamérica y Caribe Anglo.	Nov.-97	\$870

¹ Esta cantidad corresponde al anticipo de gastos que la Comisión recibió para estos eventos, estando pendiente el ajuste que proceda.

Publicación de 300 ejemplares de la compilación de ponencias de la Reunión Técnica sobre “Los Retos de la Seguridad Social ante los Procesos de Integración Regional”.	Nov.-97	\$1,498
Publicación de 300 ejemplares del estudio “Mujer y Seguridad Social en América”	Nov.-97	\$1,252
TOTAL		\$7,244

COMISION AMERICANA JURIDICO SOCIAL

PROGRAMA DE TRABAJO PARA 1998

PROPUESTA

En cuanto al programa de actividades para el año de 1998 me permito someter al pleno de esta Comisión los siguientes puntos que pudieran considerarse para este fin:

- Realizar de la manera más puntual las reuniones estatutarias.
- Atender las convocatorias de la Secretaría General o de algún otro de sus órganos, así como de las Subregiones.
- Elaborar y publicar los números 4 y 5 del Boletín "*Perfiles*", órgano informativo de la CAJS.
- Publicar las ponencias de la Reunión Técnica sobre "*Mujer y Seguridad Social en América*".
- Elaborar el *Directorio de Especialistas en Materia Jurídica*.
- Reiterar al CIESS el interés de la Comisión para organizar conjuntamente un *Diplomado en Derecho Interamericano de la Seguridad Social*.
- Elaborar la Compilación de Normas y Acuerdos Internacionales en Materia de Seguridad Social, en idioma inglés. A este respecto cabe decir que originalmente existía el acuerdo para que la Subregión IV-Norteamérica y Caribe Anglo lo financiaría, sin embargo, será necesaria la confirmación dados los cambios ocurridos en la institución de Trinidad y Tobago y en la propia CAJS. En caso de no confirmarse el apoyo de la Subregión IV-Norteamérica y el Caribe Anglo, se retiraría del Programa de Trabajo.

Es importante señalar que la CAJS tiene registrados varios temas de estudio que han sido propuestos en diferentes ocasiones por sus miembros, mismos que hago de su conocimiento para decidir lo que proceda:

1. Principios generales de la seguridad social, enfoques filosóficos, solidaridad intergeneracional.
2. Fondos complementarios.
3. El aseguramiento del sector informal en los países en desarrollo.
4. La responsabilidad médica de las instituciones de seguridad social y del Estado ante los problemas de mal Práxis profesional.
5. El desempleo estructural
6. El desempleo generado por la incorporación de nuevas tecnologías.
7. Análisis Jurídico-Comparativo de las reformas a los sistemas de seguridad social en América.

Le solicitamos muy respetuosamente a todos los integrantes de esta Comisión, nos expresen sus comentarios, observaciones o sugerencias para enriquecer y, en su caso, aprobar la propuesta que ahora se presenta.

**CONFERENCIA INTERAMERICANA DE
SEGURIDAD SOCIAL
COMISION AMERICANA MEDICO SOCIAL**

INFORME DE ACTIVIDADES 1997

**XLI REUNION DEL COMITE PERMANENTE
INTERAMERICANO DE SEGURIDAD SOCIAL**

**MONTEVIDEO, URUGUAY
3 AL 7 DE NOVIEMBRE DE 1997**

De acuerdo con el Programa Trienal 1997-1998 de la Comisión Americana Médico Social, se llevaron a cabo en 1997 las siguientes actividades:

1. Se realizó una Reunión Técnica conjuntamente con el Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios (ISSEMYM) en la ciudad de Toluca, capital del Estado de México, los días 3, 4 y 5 de septiembre.

El tema general de la Reunión fue “Factores económicos en la atención a la salud”, habiéndose tratado temas de capital importancia como son los modelos económicos y su relación con la salud, las políticas nacionales económicas y sociales y la problemática económica interna.

La reunión contó con 45 conferencistas y comentaristas y una audiencia cercana a las 300 personas.

1. Conjuntamente con el Ministerio de Salud Pública de Cuba y la Organización Panamericana de la Salud se llevó a cabo una Reunión Técnica de la ciudad de La Habana, del 24 al 26 de septiembre con el título de “La familia como eje de la atención”.

Se discutieron temas tales como las relaciones actuales entre la familia, la sociedad y la nación, los cambios en la epidemiología familiar y los modelos de atención a la salud familiar.

Se contó con la participación de 25 ponentes y se logró un intercambio provechoso de experiencias entre las diversas instituciones participantes.

3. En materia editorial la Comisión publicó el libro “Salud y desarrollo” identificado con el número 26 de la serie “Estudios” de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social y dos números del Boletín Informativo de la Comisión Americana Médico Social que se distribuyeron en 26 países del Continente.

4. En cumplimiento de sus funciones de apoyo técnico, la Comisión participó en el seminario “Proceso de reforma de la seguridad social en materia de salud” organizado por la Conferencia Interamericana de Seguridad Social y la Organización Panamericana de la Salud.

5. Respecto al ejercicio presupuestal 1996-1997, la Comisión colaboró con 1 500 dólares para la organización de la Reunión Técnica de Montevideo, Uruguay de septiembre de 1996, con 1 500 dólares para la Reunión Técnica de La Habana, Cuba, en septiembre de 1997 y con 2 000 dólares para la Reunión Técnica de Toluca, México, en el mismo mes.

Asimismo se dispuso de 2 000 dólares para la edición del libro “Salud y desarrollo” y de 1 000 dólares para la edición de tres números del Boletín Informativo.

Quedan pendientes de aplicarse 1 500 dólares previstos para la publicación de la memoria “Factores económicos en la atención a la salud”.

**CONFERENCIA INTERAMERICANA DE
SEGURIDAD SOCIAL
COMISION AMERICANA MEDICO SOCIAL**

PROGRAMA DE ACTIVIDADES 1998

**XLI REUNION DEL COMITE PERMANENTE
INTERAMERICANO DE SEGURIDAD SOCIAL**

**MONTEVIDEO, URUGUAY
3 AL 7 DE NOVIEMBRE DE 1997**

En cumplimiento del Programa Trienal 1996-1998, la Comisión Americana Médico Social, realizará en 1998, las siguientes actividades:

1. La Comisión se propone organizar durante 1998 un mínimo de tres Reuniones Técnicas, de preferencia en sedes subregionales, conjuntamente con instituciones miembros de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

De acuerdo con el compromiso contraído en el curso de las Reuniones de Trabajo de los órganos de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social, efectuadas a finales de julio en la ciudad de México, la Comisión sugiere los siguientes temas:

- Ecología y salud,
- Desarrollo de recursos humanos para la salud,
- El fenómeno mundial de la violencia. Repercusiones en la salud,
- Desarrollo industrial, científico y tecnológico. Repercusiones en la salud y
- Salud para todos en el año 2000. Reflexiones al final del milenio.

La Conferencia espera contar con respuesta de instituciones interesadas en realizar conjuntamente Reuniones Técnicas con la Comisión Americana Médico Social con base en los temas propuestos.

2. Respecto a actividades editoriales, la Comisión publicará dos

libros con los títulos de “Factores económicos en la atención a la salud” y “La familia como eje de la atención a la salud” y tres números del Boletín Informativo.

3. En relación a la distribución presupuestal la Comisión contempla en términos generales un monto de 6 000 dólares para el apoyo a Reuniones Técnicas y 4 000 dólares para actividades editoriales y de difusión.

4. La Comisión expresa su permanente disposición de cooperación, apoyo y estrecha interrelación con todos los órganos de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social y sus instituciones afiliadas.

Comisión Americana de Organización y Sistemas Administrativos

Informe de Actividades y Logros 1997

En 1997, la Comisión Americana de Organización y Sistemas Administrativos (CAOSA), siguió trabajando en sus tres principales temas de trabajo:

- “Administración para ofrecer mejor servicio a menor costo”
- “Desarrollo de los recursos humanos en un ambiente cambiante”
- “Uso de tecnologías emergentes de información”

XXII Reunión de CAOSA

La XXII Reunión Técnica de CAOSA se celebró el 25 y 26 de noviembre de 1996, en Santo Domingo, República Dominicana. Además de los funcionarios de CAOSA, en la reunión participaron muchos miembros de la CISS. El formato de la reunión técnica incluyó mesas redondas y mejores métodos para las presentaciones.

Las presentaciones incluyeron:

- Automatización, Administración del Cambio y Modernización en el *National Insurance* de Santa Lucía
- Rediseño de Programas para la Seguridad del Ingreso (Canadá)
- Programa de Desarrollo Institucional del Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social

Conferencia Conjunta Asociación Internacional de la Seguridad Social/Conferencia Interamericana de Seguridad Social (AISS/CISS) sobre Reingeniería

El logro más importante de CAOSA durante este último año fue su patrocinio conjunto de la Primera Conferencia Conjunta AISS/CISS sobre Reingeniería. Esta conferencia fue posible gracias a los esfuerzos y apoyo conjuntos de CAOSA, la CISS y el Comité Permanente de Administración, Organización y Métodos de la AISS. La conferencia fue patrocinada por la *Social Security Administration* de los Estados Unidos y se llevó a cabo en Washington, D.C., del 3 al 6 de junio de 1997.

El tema principal de la conferencia conjunta fue el mejoramiento de los servicios al cliente a través de la reingeniería, el rediseño de procesos y otros cambios administrativos, como una forma para ayudar a los administradores de la seguridad social de todo el mundo, que cada vez enfrentan retos mayores para satisfacer las demandas del público en cuanto a mayor calidad y servicios más eficientes.

En esta conferencia participaron doscientas veintinueve personas. El Comisionado Interino de la *Social Security Administration* y los Secretarios Generales de la CISS y de la AISS pronunciaron los discursos de inauguración y clausura.

Los temas presentados fueron los siguientes:

- Reingeniería de instituciones de seguridad social en países que reformaron sus sistemas de seguridad social
- El reto de las telecomunicaciones para las instituciones de seguridad social en países que carecen de la infraestructura necesaria
- Proyectos de reingeniería y proceso de automatización en las áreas de salud y riesgos del trabajo en las instituciones de seguridad social
- Administración de los esfuerzos de la reingeniería
- Administración del personal durante la puesta en práctica
- Establecimiento de medidas de actuación y medición de los resultados
- Preparación para el futuro—nuevas opciones de servicio a través de la tecnología

Esta conferencia fue considerada como un mecanismo altamente exitoso y constructivo para el intercambio internacional de ideas, preocupaciones mutuas y temas. La retroalimentación recibida de los asistentes a la conferencia, confirmó que tanto los miembros de la CISS como los de la AISS obtuvieron grandes beneficios derivados de este esfuerzo de colaboración.

La conferencia concluyó con una visita al Centro Nacional de Computación de la *Social Security Administration* de los Estados Unidos, ubicado en Baltimore, Maryland.

Internet

CAOSA planea seguir mejorando su Página en Internet. Además de utilizar la página como un depósito de información útil para los miembros CISS/CAOSA, la página fue uno de los vehículos que CAOSA utilizó para anunciar la Conferencia Conjunta AISS/CISS sobre Reingeniería, que celebró en junio de 1997. Los interesados también pudieron registrar su asistencia a través de la página.

(La dirección de la página de CAOSA es: <http://www.ssa.gov/caosa/caosa.html>)

COMISION AMERICANA DE ORGANIZACION Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Programa de Trabajo para el Año Fiscal 1998

La Comisión Americana de Organización y Sistemas Administrativos (CAOSA) continuará centrando su programa de trabajo en diversas áreas administrativas, haciendo énfasis en la forma en que las instituciones miembros de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social se están preparando para entrar al siglo XXI. Para lograr esto, los temas de CAOSA son los siguientes:

- “El desarrollo de los recursos humanos en un ambiente cambiante” y
- “El uso de las tecnologías emergentes de información”.

Reuniones Técnicas/Ordinarias

CAOSA celebrará su XXIII Reunión Técnica/Ordinaria el 3 y 4 de noviembre de 1997, en Montevideo, Uruguay. Entre los temas que serán discutidos en la reunión están los siguientes: (1) esfuerzos para evitar fraudes; y (2) el desarrollo de los recursos humanos en un ambiente cambiante.

Internet

CAOSA continuará utilizando Internet para distribuir la información relacionada con CAOSA y con la CISS, incluidos las invitaciones a reuniones, programas e informes.

Estudios especiales y asistencia técnica

CAOSA proseguirá llevando a cabo estudios especiales y proporcionando asistencia técnica de sus miembros en cuestiones generales de las subregiones de la CISS en áreas administrativas y proyectos de investigación, que incluyen:

- Mejoramiento de la atención al público
- Aplicación de nuevas tecnologías
- Mejoramiento de los sistemas de administración financiera
- Administración de calidad total
- Alcance de la información
- Mejoramiento de las comunicaciones
- Motivación al trabajador
- Mejoramiento de la salud y la seguridad
- Desarrollo de los trabajadores
- Administración para el cambio
- Prevención del fraude

**XXIII REUNION TECNICA DE LA COMISION AMERICANA DE
ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS (CAOSA)
MONTEVIDEO, URUGUAY
NOVIEMBRE DE 1997**

**UN ESTUDIO DE CASO
TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL:
*ANGUILLA SOCIAL SECURITY BOARD***

**TIMOTHY A. HODGE
DIRECTOR DE SEGURIDAD SOCIAL
ANGUILLA, INDIAS OCCIDENTALES**

UN ESTUDIO DE CASO TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL: *ANGUILLA SOCIAL SECURITY BOARD*

**POR: TIMOTHY A. HODGE, DIRECTOR DE SEGURIDAD SOCIAL
ANGUILLA, INDIAS OCCIDENTALES**

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento analiza, como un estudio de caso de una intervención en transformación organizacional que se está llevando a cabo en *Anguilla Social Security Board*. La Junta es la encargada de administrar el Sistema de Seguridad Social para las 10,000 personas que habitan la isla. Las celebraciones con motivo del XV Aniversario que serán este año proporcionan una excelente oportunidad para reflexionar sobre el pasado y mirar hacia el futuro, por lo que, en este caso, el ejercicio de transformación es relevante y oportuno.

El trabajo examina los pasos críticos en el ejercicio de transformación organizacional, y el formato, fases y resultados que se han obtenido hasta la fecha. Discute el tipo de organización en la que la junta se debe transformar para sobrevivir y luchar en tiempos turbulentos, v. gr. alto rendimiento, orientación a los valores, empresa basada en el conocimiento y como la intervención está ayudando a crear tal empresa. El Modelo Organizacional desarrollado es el que corresponde al Sistema Saludable Humano que a su vez debe crecer simultáneamente y mantenerse por sí mismo. Las funciones de crecimiento desarrolladas son previstas, de acuerdo al medio ambiente dinámico, que transforma energía e información en valores, y ajusta sus consecuencias continuamente (Visión, Misión, Estrategia de Acción y Resultados). Las funciones de mantenimiento están creando estructuras flexibles, administran relaciones de calidad, innovan procesos de creación de valor y aprenden conocimientos críticos.

El documento también se concentra en el desarrollo de equipos de trabajo, lo que promueve la participación directa, la comunicación abierta y las habilidades claves que el personal debe tener para orientar sus relaciones con

los asociados a la institución y dar mantenimiento a los procesos. Concluye con una evaluación de las oportunidades de éxito de esta intervención y los beneficios derivados hasta la fecha.

XXIII REUNION TECNICA DE LA COMISION AMERICANA DE
ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS (CAOSA)
MONTEVIDEO, URUGUAY, NOVIEMBRE DE 1997

INTRODUCCION

Anguilla Social Security Board celebra esta año su décimo quinto (XV) aniversario al servicio de los trabajadores de Anguilla (población 10,000 habitantes) y sus familias. En su discurso para destacar este evento el Honorable Víctor F. Banks, Ministro de Seguridad Social, afirmó que él está completamente seguro de que la Seguridad Social es “la única institución más importante para la seguridad económica de nuestra gente”. Sus quince años de existencia han sido identificados por crecimiento continuo y expansión, tanto en términos financieros, como por el grado de aceptación de la seguridad social como una institución nacional de vital importancia. Es innegable que la institución ha avanzado mucho desde su creación, cuando se le veía con escepticismo y, a menudo, con declarada hostilidad.

Este importante hito de aniversario nos ha dado la oportunidad de reflexionar sobre sus logros así como sobre los fracasos o deficiencias que se han experimentado, y también para considerar cómo preparar adecuadamente a la institución de seguridad social para satisfacer los retos del futuro. Por lo tanto, fue una coincidencia, posiblemente providencial, que al principio de este año la Junta recibiera una propuesta para participar en una auto-evaluación y para aprovechar sus recursos a fin de crear una organización que pueda, en todo momento, satisfacer los retos de un ambiente global muy turbulento.

La Junta aceptó la propuesta del Instituto de Negocios (IOB) de la Universidad de las Nuevas Indias para llevar a cabo una consultoría intitulada “*Managing Organisational Transformation*” (Administrando la transformación organizacional) desde una perspectiva de “Modelamiento Estratégico”. El equipo de consultores del IOB está integrado por: Dr. Manfred Jantzen, Universidad de Loyola (Chicago) Profesor de Negocios y Consultor Internacional, hoy día Consultor *Senior* en el IOB, y el señor Kelvin Urquhart, *National Insurance Board* de Trinidad y Tobago, Coordinador de la Subregión IV de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS) y Vicepresidente de la Comisión Americana de Organización y Sistemas Administrativos (CAOSA). La intervención del IOB se inició en Junio de 1997.

Este documento analizará la metodología del proceso de transformación y presentará un panorama de las actividades y resultados obtenidos hasta la fecha y explorará las fases que aún faltan por realizar en este ejercicio.

EJERCICIO DE “TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL”

PASOS CRITICOS

La metodología incluye los pasos críticos en el proceso que se detallan más abajo, y está diseñada para impartir conocimientos laborales a fin de permitir a la organización desarrollar un equipo de profesionales competentes de alto desempeño.

- Evaluación del estado actual de la empresa
- Conocimiento del ambiente - Específicamente de seguridad social
- Modelamiento estratégico de la empresa futura
- Determinación de las habilidades de la organización
- Proyección de los éxitos pasados de la organización (planeación estratégica)
- Determinación de diferencias - Modelo actual y futuro de la empresa
- Estrategia de acción para reducir estas diferencias
- Establecimiento de metas y orientación a los resultados
- Estabilización del sistema transformado (guías, disciplina, normas)

FASE 1: EVALUACIÓN DE LAS PERSONAS ASOCIADAS

Esta fase incluyó discusiones con las personas asociadas, tanto externas como internas a la institución, el tema que se trató fue “El papel futuro de la industria de los seguros sociales.”

La evaluación de los interesados internos involucró entrevistas con miembros del personal de la Junta durante medio día.

La evaluación de los interesados externos fue conducida como una reunión de un día completo a la cual asistieron 13 personas de diferentes sectores de la comunidad nacional representando a: gobierno, negocios, trabajo, educación, pensionados, miembros de la Junta y otros que podrían tener influencia en el papel futuro de la industria de los seguros sociales en Anguilla.

ASPECTOS CRITICOS IDENTIFICADOS

Se identificaron los siguientes aspectos críticos que son importantes para el desarrollo futuro de la seguridad social en la isla.

Considerar prestaciones alternativas

- Médicas
- Cobertura para trabajadores independientes
- Riesgos de trabajo
- Desempleo

Tipos de inversiones

- Acciones y valores (fuera de Anguilla)
- Desarrollo de pequeños negocios
- Desarrollo de recursos humanos
- Deportes/actividades culturales

Percepción pública

- Mejorar la percepción del público
- Conocimiento de los derechos para obtener beneficios
- Sistema de otorgamiento de beneficios (muy lento)
- Desarrollo de una imagen positiva del *Social Security Board*

Comunicación

- Mejora de la comunicación interna
- Difusión de la información

Esta evaluación reveló que, a pesar de los éxitos obtenidos por la Junta hasta la fecha, ésta era culpable de lo que *Sumantra Ghoshal* (Profesor de Liderazgo

Estratégico de la Escuela de Negocios de Londres) llama “bajo rendimiento satisfactorio”.

FASE II: TALLER DE CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Este taller de cinco días incluyó a 14 miembros (de los 16 que trabajan de tiempo completo) del personal y cubrió los aspectos básicos la terminología y el enfoque para realizar la evaluación y ubicación de la organización. Concluyo con una actividad (Evaluación de Onda T) que permitió a los participantes determinar el tipo de organización que existía actualmente y porqué la mejora continua era crítica.

Más aún, se orientó en lo necesario para que la institución sobreviviera y luchara por hacerlo en este mercado global volátil. El modelo organizacional desarrollado era el que correspondía a una SISTEMA HUMANO SALUDABLE, que debía simultáneamente CRECER Y SOSTENERSE a sí mismo. Los sistemas saludables se adaptan, manejan los tiempos turbulentos y funcionan bien.

El Sistema Saludable Humano CRECE de la siguiente manera:

- previendo
(VISION)
- alineándose con su medio ambiente dinámico
(MISION)
- transformando el flujo de energía creativa e información en valores
(ESTRATEGIA DE ACCION)
- ajustando continuamente sus consecuencias de desempeño
(RESULTADOS)

y se MANTIENE a si mismo si:

- mantiene ESTRUCTURAS flexibles
- maneja RELACIONES de calidad
- tiene PROCESOS innovadores de valor creativo
- tiene HABILIDADES críticas de aprendizaje

Se mencionaron las siguientes áreas críticas

- a) Evaluación organizacional
- b) Nuevo lenguaje de negocios y herramientas conceptuales
- c) Planear a futuro y prever la nueva organización de la seguridad social
- d) La Economía Global del Mercado y su impacto en la organización
- e) El alto desempeño, basado en el conocimiento, la empresa que aprende y el papel del Capital intelectual (Humano).

El taller también se orientó a lo siguiente:

- a) Entender el complejo sistema de adaptación de la conducta
- b) Desarrollar un enfoque integral para el cambio
- c) El papel de la información y la tecnología de la información
- d) Creación de valores para el cliente interno y externo
- e) Desarrollo del trabajo en equipo y del liderazgo.

El formato y los ejercicios incluyeron sesiones de práctica diseñadas para motivar el desarrollo del trabajo en equipo y el liderazgo. Se formaron dos equipos multifuncionales durante el taller.

ASPECTOS CRITICOS IDENTIFICADOS

Se identificaron los siguientes aspectos críticos

- Sistema de otorgamiento de los beneficios (muy lento)
- Falta de mano de obra
 - Problemas con el proceso

Áreas más exitosas (fortalezas)

- Fortaleza financiera
- Administración de fondos
- Recaudación
- Captura de datos sobre la recaudación
- Actividades de conformidad

Satisfacción del cliente

- No existe medición
- Orientada a la organización y no al cliente

Evaluación del desempeño de los empleados

Obstáculos para el cambio

- Conflictos de la personalidad
- Complacencia
- Sociedad no-vocal
- Falta de flujo de información
- Cómo crear valor en la mente del cliente

Aspectos más críticos identificados

- Falta de trabajo en equipo
- Falta de flujo de información
- Estructura organizacional inapropiada
- Percepción del público
- Satisfacción del cliente

Prioridades identificadas

- Liderazgo de la organización (planeación paso a paso)
- Satisfacción del cliente
- Trabajo en equipo
- Servicio de calidad

- Estructura apropiada de la organización
- Motivación de los empleados

Otros puntos críticos

- ¿En qué tipo de negocios tiene participación la Junta de Seguridad Social?
- Como una empresa de servicios financieros
- El mayor proveedor de pensiones en la isla
- ¿Cuál es el papel de la seguridad social en un pequeño país?
- ¿Por qué éste es diferente a los países grandes?
- Anguila puede convertirse en un papel modelo de seguridad social en los países pequeños
- ¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Ahora y en el futuro?
- *Social Security Board* estaba definitivamente anticuada y no orientada hacia el futuro. Necesita ser una empresa basada en el aprendizaje y orientada hacia sus clientes.

Al final del taller, los miembros del personal estaban considerablemente motivados y reconocieron que cualquier cambio en la organización debe ser conducido por el Director y apoyado por ellos. Se dieron tareas a los equipos de acuerdo a los puntos desarrollados en la reuniones de evaluación de los asociados y derivadas de los participantes al taller, para ser terminadas antes del próximo taller que será dentro de diez semanas. Se encargó a los equipos proyectar los diferentes aspectos de lo que debiera ser la seguridad social en el año 2005, y trabajar hacia atrás hasta llegar al presente (1997) con planes de acción para acortar la distancia entre lo que debe ser y lo que es.

Adicionalmente, se requirió que cada miembro del personal completara un programa de auto-desarrollo para el año 2005. Se asignó a la secretaria de la Junta el papel de Coordinadora de Transformación con la responsabilidad de asegurar la entrega de los proyectos de equipo. Los equipos procedieron con entusiasmo para terminar sus tareas, utilizando dos horas de su jornada de trabajo, así como un tiempo similar en forma personal cada semana. El trabajo en equipo era algo nuevo en la Oficina de Seguridad Social y hubo algunas dificultades, pero los beneficios eran evidentes por sí mismos y, por lo tanto el trabajo de equipo continuó a su paso.

Al final del taller, los consultores externos se entrevistaron con el ministro y los miembros de *Social Security Board* para informarle del progreso hasta la fecha. El Ministro y los miembros de la Junta expresaron sus plácemes y su compromiso en el proceso de transformación.

FASE III: MODELAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA Y TALLER DE PROCESOS DE IMPLEMENTACION

Esta fase consistió en un taller de cinco días laborales, que se desarrolló en septiembre de 1997, con la participación del personal y orientado a los aspectos para desarrollar la capacidad para la planeación estratégica. Sin embargo, se trabajó en retrospectiva, del futuro al presente, en forma opuesta a proyectar del pasado al futuro (planeación estratégica), permitiendo así a la organización alejarse del enfoque tradicional de la planeación estratégica. Mostró a los participantes cómo el futuro debe ser la determinante principal de las actuales estrategias organizacionales en oposición a la forma tradicional de permitir que el presente sea determinado por el comportamiento pasado. Se trabajó hacia un Plan Estratégico o modelo que representa lo que debe ser la organización a fin de tener una función exitosa sin importar la incertidumbre en el ambiente. El objetivo era acelerar el procesos para construir una Empresa de aprendizaje de alto desempeño.

El taller se concentró en desarrollar: visión, misión, estrategias y resultados deseados para el año 2005 y el presente, así como las actividades nucleares, procesos nucleares, estructuras nucleares, relaciones nucleares y habilidades nucleares de la organización.

La visión propuesta por los estados del taller:

Estamos comprometidos en proporcionar beneficios de calidad, sociales y económicos y otros servicios financieros y, por lo tanto, mejorar la calidad de vida de todos nuestros asociados.

La misión propuesta es:

Ser una empresa orientada hacia el cliente, concentrada en el futuro, basada en el conocimiento y el alto desempeño, crear valores otorgando beneficios de seguridad social en forma oportuna y otros servicios financieros administrando el fondo para lograr los mejores intereses para todos nuestros asociados.

Se desarrolló una lista de valores compartidos que la organización debe internalizar y exteriorizar. El taller analizó los procesos de creación de valores del núcleo que sustenta las relaciones con los asociados. A continuación se hizo un examen de las habilidades clave que el personal debe tener para manejar sus relaciones con los asociados y mantener los procesos. La estructura analizada era uno de los equipos que promovió la participación y la comunicación abierta y directa.

Al final de esta fase, se encomendó al personal que formulara planes de acción para orientarse a las diferencias identificadas entre la organización existente y el modelo estratégico (basado en intereses de los asociados);

- Imagen corporativa/comunicaciones/relaciones públicas
- Consciencia del cliente y servicio
- Beneficios alternativos
- Mejora del proceso de servicio -
Reclamaciones/contribuciones/cumplimiento
- Desarrollo de habilidades
- Evaluación de los recursos humanos
- Sistemas de información

Asignados al equipo de administración

- Estrategia de inversiones
- Financiera/presupuestal

Estos planes deben estar preparados para finales de noviembre, cuando regresen los consultores. Mientras tanto, se llevarán a cabo proyectos temporales (que puedan hacerse a bajo costo en un corto período de tiempo, mejorar la calidad o reducir costos).

EL CAMINO HACIA ADELANTE

Se propone que la fase IV del ejercicio sea un taller de tres días para completar las estrategias de la empresa, las metas y las estrategias para reducir las distancias, desarrollar habilidades y aptitudes y sistemas de medición del desempeño. Se propone también tener un taller con duración de un día con los miembros de *Social Security Board*. Se espera que los Consultores de IBO entreguen un informe de consultoría a la Junta en diciembre de 1997, y tengan sesiones de seguimiento de dos días de duración en 1998 para apoyarlos en la puesta en marcha del proyecto y supervisar su progreso.

CONCLUSION

En la propuesta del IOB se prometieron los siguientes beneficios con el Ejercicio de Transformación: crear un alto rendimiento, orientado a valores, empresa orientada en el conocimiento-aprendizaje capaz de adaptarse a un medio ambiente turbulento, reducir costos, incrementar la satisfacción del cliente; incrementar el valor de los asociados; integrar equipos; desarrollo del liderazgo; administrar las relaciones con los asociados e identificar actividades que creen valores. No tengo dudas que la junta va por el sendero para recibir estos beneficios. Existe un marcado interés en el desarrollo de habilidades y la mitad del personal de la Junta está actualmente inscrito en programas universitarios que van desde estudios de especialización hasta licenciaturas o maestrías. Hemos aprendido que siempre existe tensión en el cambio organizacional, ya que tensión/conflicto existirá entre las formas de mantenimiento y crecimiento. Sin embargo, esta tensión esta produciendo desarrollo tanto personal como profesional en la Junta y han empezado a madurar los beneficios de convertirse en una organización para el aprendizaje. A medida que el proceso de información se hace más ancho y profundo, se incrementará el valor para los clientes y otros asociados y la organización estará mejor situada para luchar y sobrevivir a los retos de un futuro turbulento.

CONFERENCIA INTERAMERICANA DE SEGURIDAD SOCIAL (CISS)

Y

ASOCIACION INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (AISS)

Reunión Conjunta

**MONTEVIDEO, URUGUAY
3 – 7 DE NOVIEMBRE DE 1997**

Organización y Administración de los Planes de Pensiones:

Optimización de los Servicios y los Resultados

Tema: Desarrollo y Motivación de los Trabajadores

Documento preparado para la

XXIII Reunión Técnica de

CAOSA

Por Juanita Thorington-Powlett, *National Insurance Scheme*, Barbados

COMISION AMERICANA DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
ADMINISTRATIVOS (CAOSA)
3 – 7 DE NOVIEMBRE DE 1997
MONTEVIDEO, URUGUAY

*Organización y Administración de los Planes de Pensiones:
Optimización de los Servicios y los Resultados
Tema: Desarrollo y Motivación de los Trabajadores*

Se ha aceptado que, para que una organización funcione a su máximo, es necesario que promueva el desarrollo y la motivación de sus trabajadores. Los empleados que realizan sus tareas eficiente y efectivamente contribuirán a que haya mayores ganancias para la organización. Un personal satisfecho asegurará que la participación sea alta, pequeña, o que no haya actividad industrial.

Para que el desarrollo y la motivación sean exitosos, se debe tomar en cuenta la complejidad y singularidad de cada persona dado que, cuando el individuo se convierte en “un empleado” trae consigo su propia socialización a la empresa. Si los clientes internos de una organización son infelices, los externos no serán bien atendidos y, por lo tanto, los clientes internos deben ser tan bien tratados como los externos.

Al escribir sobre el tema “Imperativos Organizacionales para el Desarrollo del Trabajador”, en el libro *Human Resources Management*, editado por Noel N. Cowell e Ian Bovell, Winifred King afirma que “el concepto de desarrollo del empleado se refiere al proceso de fomentar el bienestar social, el crecimiento intelectual y la aceptación laboral. Está dirigido al mejoramiento del desempeño habitual y al apoyo del avance profesional durante el tiempo que dure el trabajo para la organización”.

D.P. Cole, en su libro *Management Theory and Practice*, define la motivación como una necesidad o fuerza motriz dentro de una persona. Agrega que la motivación está relacionada con el por qué las personas hacen (o dejan de hacer) cosas. A partir de esta definición, se puede ver que el desarrollo y la motivación de los trabajadores son algo tan complejo como los individuos mismos.

Al paso del tiempo, han surgido muchas teorías que buscan explicar el por qué los trabajadores se comportan de la manera en que lo hacen en un ambiente laboral. Tres de las teorías más aceptadas son las de Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor y Friedreich Herzberg.

La teoría de Abraham Maslow se basa en un modelo jerárquico en el que las necesidades básicas están en la base y las superiores en la cima, tal como se muestra a continuación.

Necesidades de Auto-Realización

Necesidades de Valoración

Necesidades de aceptación

Necesidades de Seguridad

Necesidades Psicológicas

El punto inicial de la teoría jerárquica de Maslow radica en que la mayoría de las personas son motivadas por el deseo de satisfacer necesidades específicas. Estas necesidades son:

Necesidades fisiológicas	- necesidad de comer, dormir, sexo, etc.
Necesidades de seguridad	- necesidad de tener un ambiente estable relativamente libre de amenazas
Necesidades de aceptación	- necesidades referentes a los lazos afectivos con otros ya tener lugar dentro de un grupo
Necesidades de valoración	- necesidades del auto-valoración, auto-estima y otras
Necesidades de auto-actualización	- la necesidad del auto-realización

El segundo punto importante de la teoría de Maslow es el que nos dice que las personas tienden a satisfacer sus necesidades de manera sistemática, comenzando con las necesidades psicológicas básicas y ascendiendo en jerarquía.

Las Teorías X y Y de Mc Gregor establecen una serie de presunciones sobre el comportamiento humano y presenta las suposiciones de los gerentes y empleadores. La Teoría X afirma que los trabajadores son considerados como inherentemente flojos, que necesitan coerción y control, que evaden la responsabilidad y que sólo buscan seguridad.

La Teoría Y establece que a los trabajadores les gusta trabajar, lo que es tan natural como descansar o jugar; no tienen que ser controlados u obligados, si se sienten comprometidos con los objetivos de la compañía; en condiciones correctas, no solamente aceptarán sino que muy probablemente buscarán la responsabilidad; la mayoría de las personas pueden ejercitar su imaginación e ingenuidad en el trabajo.

Los estudios de Herzberg se concentraron en la satisfacción en el trabajo y llegó a la conclusión de que ciertos factores conducen a la satisfacción laboral (motivadores), mientras que otros llevan a la no satisfacción laboral (factores de higiene). Los motivadores más importantes son:

- Exito
- Reconocimiento
- El trabajo mismo
- Responsabilidad
- Avance

Herzberg señaló que estos factores están íntimamente ligados con el contenido del trabajo. Los factores de higiene, o no satisfactores, más importantes son:

- Política y administración de la empresa
- Supervisión – sus aspectos técnicos
- Salario
- Relaciones inter-personales – supervisión
- Condiciones laborales

Herzberg observó que estos factores estaban más relacionados con el contexto o ambiente laboral que con el contenido del trabajo. Estas teorías deben ser consideradas como herramientas, cada una con su propio marco para ayudarnos a comprender el por qué uno puede o no puede ser capaz de motivar a los trabajadores.

El desarrollo de un trabajador depende de varios factores que incluyen, pero no se limitan, a Los siguientes:

- Seguridad laboral
- Sistemas de recompensas (monetarios y no monetarios)
- Remuneración financiera
- Oportunidades de promoción
- Capacitación
- Desarrollo educacional
- Valoraciones honestas y justas
- Personal calificado en el área de recursos humanos
- Ambiente laboral conveniente
- Acceso a todas las herramientas, tecnología y equipo relevantes
- Una misión y objetivos organizacionales definitivos
- Estructura organizacional estable
- Relaciones de autoridad y función

El éxito que pueda tener una organización para lograr sus objetivos y hacer honor a su misión, dependerá no sólo de su efectividad y eficiencia para manejar estos factores, sino también de qué tan bien pueda operar dentro de las limitaciones que enfrenta la organización. La administración del *National Insurance Department (NID)*, está consciente de los factores antes citados y trata de ponerlos en práctica, pero están limitados por varios factores. A diferencia de la mayoría de instituciones de seguridad social de todo el mundo el NID, que es una oficina del gobierno y una unidad del Servicio Civil establecido le informa al Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos. El *National Insurance Fund*, sin embargo, es administrado por el *National Insurance Board*.

Como es un departamento del gobierno, los miembros del personal son reclutados a través de la División de Administración de Personal, que se encarga de contratar al personal para todo el Servicio Civil. Muchos de los problemas que enfrenta el Departamento diariamente se deben a las prácticas de contratación que escapan al control del NID y el impacto de esto trasciende a toda la organización.

Generalmente, cuando el NID necesita un empleado se hace una petición a la División de Administración de Personal y ésta envía a una persona. Sin embargo, cuando hay que ocupar una posición de nivel superior, un representante del NID participa normalmente en el grupo que entrevista a los candidatos, o el departamento puede tener otra aportación. Se ha descubierto que, en algunos casos, durante el proceso inicial de contratación no se hacen esfuerzos para seleccionar a la persona adecuada para el empleo. Por ejemplo, un funcionario puede ser asignado a una sección de cuentas a un nivel inferior, y no tiene calificaciones o interés en la contabilidad. Esto puede dar como resultado que el empleado no esté satisfecho y también puede resultar en frustración y baja productividad.

Tener nociones de cálculo numérico y estar alfabetizado es importante para el NID, ya que la comprensión y aplicación de la legislación es indispensable para poder determinar si un individuo tiene derecho a la prestación. Si el NID fuera responsable de su propia contratación de personal, se pondría más énfasis en seleccionar personas que tuvieran una combinación de estas capacidades, seguramente los requisitos serían mucho mayores que los que normalmente se establecen para ingresar al Servicio Civil.

Además de lo anterior, una vez que se capacitó a la persona para que realice las tareas necesarias, esa persona puede ser transferida sin previo aviso. Esto puede ser frustrante tanto para el empleado como para el supervisor, quien invariablemente tiene que iniciar el proceso de capacitación una vez más. El argumento que se utiliza con frecuencia es que el funcionario sigue estando dentro del Servicio Civil pero que, de todas maneras, él podría salirse y buscar trabajo en otra parte. Lo más importante de todo es que la capacitación sí contribuye al desarrollo del empleado. Sin embargo, aunque esto es ventajoso para el Servicio Civil y el empleado se benefició con la capacitación, esto crea un problema para el NID.

Algunas veces, cuando una persona llega al NID ya está frustrada debido a sus experiencias en otros ministerios y departamentos, lo que hace que la motivación sea aún más difícil.

Una persona que es designada para un empleo en el Servicio Civil tiene un trabajo muy seguro y, a menos que sea acusada de un crimen, es muy poco probable que sea despedido de su trabajo, aún cuando no funcione. Tradicionalmente, la División de Administración de Personal necesita mucho tiempo para tomar medidas disciplinarias en contra de los funcionarios y muchos servidores públicos se aprovechan de esta situación. Cuando a la división de Administración de Personal se le presentan informes adversos sobre un trabajador, lo que seguramente sucederá es que el empleado será transferido a otro ministerio o departamento. Generalmente, estas transferencias llevan demasiado tiempo y esta falta de acción no resulta muy motivadora, para otros miembros del personal. Una persona puede estar empleada temporalmente, lo que significa que puede ser enviada a su casa casi sin previo aviso, pero es poco probable que esto suceda incluso si no está funcionando. Esto también afecta negativamente la motivación del trabajador, ya que los funcionarios que sí trabajan bien pueden ser afectados por la no funcionalidad de los otros.

Además de lo anterior, se puede permitir que una persona desempeñe un puesto de nivel

superior durante muchos años y no ser designado para el puesto, o trabajar en una posición temporal que, si nunca es formalizada, significa que la persona no puede ser designada. A menudo, los miembros del personal reaccionan negativamente ante este tipo de situaciones.

Como la antigüedad es considerada como uno de los factores más importantes (si no es que el más importante) para ser considerado en relación con las designaciones interinas, algunos funcionarios son de la opinión de que mientras ellos sean los que siguen en la línea, en términos de años de servicios, son ellos los que tienen derecho a la designación. En algunos casos, el empleado(s) que fue tomado en consideración, puede haber estado en el Servicio Civil durante veinte años y no haber intentado mejorar su capacitación o su desarrollo académico. Por ejemplo, el NID tiene entre su personal empleados que cuentan con buenas calificaciones y que fácilmente desempeñan funciones que están uno o dos niveles por encima de su grado actual, pero no son los de mayor antigüedad. Si se hacen recomendaciones para que esas personas desempeñen un puesto superior, no sólo el personal con mayor antigüedad pero que no está tan bien preparado puede presentar una serie de objeciones, sino también las puede hacer la División de Administración de Personal que es la que toma la decisión final. Si una persona que no tiene la antigüedad, pero está mejor preparada, obtiene la posición interina, entonces los empleados que fueron superados y que sienten que fueron injustos con ellos, se desmotivan.

Los sueldos y salarios de todo el Servicio Civil (incluido el personal del NID) son fijados después de ser discutidos entre los sindicatos y el gobierno cada dos años. El NID no tiene derecho a pagar salarios más altos o a dar otras recompensas monetarias, como por ejemplo bonos, incluso cuando en opinión de la administración el desempeño del trabajador lo merece. Sin embargo, debemos observar que por primera vez en 1997, el gobierno de Barbados pagó un bono de "productividad". En años anteriores, a los servidores públicos se les adelantaba el aguinaldo, pero éste tenía que ser pagado entre enero y marzo del siguiente año.

Para que una persona que está en el Servicio Civil obtenga una licencia, se debe obtener el permiso de la División de Capacitación del gobierno. El NID puede hacer recomendaciones a favor de su personal, pero no hay garantía de que la licencia será aprobada. La capacitación mencionada puede referirse a, por ejemplo, una licencia de tiempo completo para asistir a la Universidad de las Indias Occidentales o a una universidad extranjera, o permiso por un día, cuando el funcionario asiste al *Barbados Community College* un día a la semana. Las personas que necesitan licencia para capacitación compiten con otras personas del Servicio Civil que también hicieron solicitud. En muchos casos, cuando a los empleados se les niegan los permisos éstos se disgustan y se contrarían. Algunas veces, el otorgamiento de capacitación puede conducir a la mala voluntad, por ejemplo, un funcionario que siente que él debía estar en un programa de capacitación en oposición a otro miembro del personal.

Para todo el Servicio Civil se utilizan dos tipos de formas de evaluación, uno para los funcionarios permanentes o designados y otro para los temporales. Durante años, las personas se han quejado del sistema de evaluación que siempre parece ser polémico. En el

Servicio Civil los empleados opinan que independientemente de su desempeño durante el año, a ellos se les deben dar buenas calificaciones.

Como herramienta para el desarrollo del trabajador, el sistema de evaluación no ha funcionado muy bien para el NID. Debido a la percepción antes citada, los miembros del personal de supervisión han tendido a dar únicamente buenas calificaciones a los empleados. En las raras ocasiones en que se da una calificación no favorable las repercusiones son importantes. El oficial que hace el informe puede ser citado a la División de Administración de Personal para que explique la calificación. Y también puede suceder que reciba una retroalimentación negativa del funcionario y de otros miembros del personal.

Hay algunos funcionarios que no completan y presentan las formas de evaluación y otros que no regresan su forma de evaluación cuando se las dan a firmar. Debe observarse que, como parte del Programa de Reforma al Sector Público, que se está llevando a cabo en Barbados, se está elaborando un nuevo sistema de evaluación.

Tradicionalmente, en el Servicio Civil de Barbados no se ha hecho énfasis en tomar provisiones para que las personas bien capacitadas administren los recursos humanos en los diversos ministerios y departamentos. Con frecuencia, la administración de personal es considerada principalmente como el procesamiento de solicitudes de licencia y cuestiones similares. Por ejemplo, las entrevistas para entrar o salir de un trabajo no son algo que prevalezca en la mayoría de los ministerios y departamentos. Sin embargo, se acepta que la administración de los recursos humanos es tan importante como la de las finanzas en cualquier organización.

El espacio físico también desempeña un papel importante en relación con el bienestar general y motivación de los empleados. Generalmente, el Gobierno de Barbados no da buen mantenimiento a sus edificios y, algunas veces, las personas trabajan en condiciones incómodas. Hasta 1992, cuando el NID fue reubicado, se enfrentaron problemas importantes relacionados con el espacio físico en el que el personal tenía que trabajar.

Los problemas fueron:

- Elevadores que no funcionaban
- Aparatos de aire acondicionado que fallaban constantemente
- Techos que goteaban
- Agua potable contaminada
- Areas de trabajo amontonadas o sobrepobladas
- Electricidad defectuosa
- Equipo antiguo
- Areas de trabajo insalubres

Todos estos problemas afectaban negativamente la forma en que el personal se sentía con respecto a la organización y que tan motivados estaban para realizar sus obligaciones. El Consejo y la administración del NID reconocieron la necesidad de proporcionarles un mejor

ambiente laboral. Con el cambio a una instalaciones ultra modernas, el personal del NID pareció aliviado. Todos los problemas antes citados desaparecieron. Se pensó y planeó bien el diseño de las áreas de trabajo se utilizaron diseños ergonómicos para los muebles.

A pesar de las muchas limitaciones que afectan al NID, la administración ha podido poner en práctica varios programas dirigidos a la motivación y el desarrollo de los empleados.

Aunque no es posible otorgar recompensas monetarias, la administración del NID ha establecido varias recompensas no económicas que buscan recompensar los esfuerzos de los trabajadores. Los premios son entregados cada año en la fiesta anual de Navidad. Se presenta al trabajador más productivo de cada sección del NID y del grupo de secciones ganadoras se elige al empleado del año. También se presenta al supervisor del año y al funcionario con la mejor asistencia. Algunas veces, el Director del NID puede decidir entregar uno o varios premios especiales a los miembros del personal que, en su opinión, han trabajado más allá de lo que es su obligación.

Con respecto a la capacitación, a diferencia de otros ministerios y departamentos, el NID tiene una posición única porque su presupuesto es administrado por el *National Insurance Board*. Aunque el *National Insurance Board* no es responsable de cuestiones relacionadas con los trabajadores, cada año dedica fondos para la capacitación y el desarrollo del personal. Muchos miembros del personal se han beneficiado con la capacitación. Y han sido capacitados en varias áreas que incluyen pero no se limitan a lo siguiente:

- Servicio a clientes (en la sede para los 240 miembros del personal)
- Reglas para hablar por teléfono
- Cómo elaborar informes
- Manejo de la computadora
- Desarrollo de Personal con el sistema Dale Carnegie
- Cómo manejar la supervisión
- Contabilidad
- Administración del Sector Público
- Seguridad en el lugar de trabajo (en la sede para los 240 miembros del personal)

Los empleados también asisten a programas de capacitación patrocinados por la AISS y la CISS. Cuando es posible, el NID también apoya a su personal con capacitación, dándoles facilidades a los que están estudiando para que asistan a clases durante su horario de trabajo. Sin embargo, se tienen que hacer arreglos para que ese tiempo lo repongan durante la hora del almuerzo y/o trabajando después del horario normal de trabajo. El NID también cuenta con instalaciones para dar capacitación en su sede que son las segundas en su clase en el Servicio Civil y que son bien aprovechadas.

La administración del NID, al reconocer la importancia de un sistema de evaluación imparcial y honesto y las limitaciones del sistema de evaluación del Servicio Civil, introdujo su propia forma que es aplicada cada semestre y es más profunda que la forma anual que es administrada por la División de Administración de Personal. La forma fue diseñada por el

NID y su objetivo es ayudar al empleado a darse cuenta de sus puntos débiles y fuertes y a determinar la mejor manera de cambiar su comportamiento cuando es necesario.

El NID es uno de los pocos departamentos del gobierno que cuenta con personal capacitado para el manejo de los recursos humanos. La administración del NID ha indicado que necesita que el personal de recursos humanos proporcione servicios al departamento y tenga responsabilidades similares a las mencionadas por Francis Coke en el artículo “Los Especialistas en recursos Humanos y la Organización”, que se muestran en el siguiente cuadro.

CUADRO NO. 1

Responsabilidades de los Especialistas en Recursos Humanos

- Hacer recomendaciones y propuestas de administración senior que expresen las tendencias de la filosofía, la política y la práctica de los recursos humanos
 - recursos necesarios
 - necesidades de la organización
 - beneficios que se deben obtener
- Diseñar sistemas, procesos y mecanismos y vigilar su puesta en práctica
- Consultar con la administración line sobre temas de recursos humanos
- Ejecutar funciones de administración de los especialistas en recursos humanos tales como reclutamiento, administración salarial, relaciones industriales, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo
- Evaluación de los programas de recursos humanos y sus prácticas
- Administración de los recursos asignados a la especialidad de recursos humanos

Este marco ha sido muy efectivo para ayudar a determinar las necesidades de recursos humanos del NID y para la motivación y el desarrollo del personal.

Como ya se mencionó anteriormente, la administración del NID no es responsable de las transferencias, designaciones o promociones externas. Sin embargo, se pueden hacer transferencias internas. Por ejemplo, si un empleado ha sido asignado a la sección de cuentas y no tiene interés o aptitudes para ello, pero está interesado en las funciones de manejo del personal, se le puede dar la oportunidad de trabajar en la sección de personal. También se realizan de manera regular las rotaciones de personal, para permitir que los empleados se familiaricen con las operaciones del departamento y evitar así que trabajen demasiado tiempo en un área, lo que podría ocasionarles estrés.

La administración del NID ha hecho uso de la tecnología moderna como una herramienta para desarrollar y motivar a su personal. El NID fue una de las primeras instituciones en

Barbados que puso en práctica la computación. La tecnología ha sido utilizada para hacer que el trabajo del empleado sea más sencillo y para proporcionar un servicio más eficiente tanto a los clientes internos como externos. Uno de los éxitos principales del NID en relación con la tecnología moderna fue la computarización de la Sección de Cuentas. Este proceso tuvo los resultados siguientes:

- mejor servicio
- creación de nuevas funciones y eliminación de otras
- aligerar algunas tareas

La computarización se utilizó para:

- elaborar cheques por computadora que sustituyeron los vales hechos a mano
- el sistema computarizado de contabilidad ACCPAC que reemplazó al manual
- cheques codificados con el sistema de Reconocimiento de Caracteres de Tinta Magnética (MICR) para la conciliación de cheques usando una máquina, que reemplazó el sistema manual de conciliación de cheques
- programas LOTUS y WordPerfect que son ampliamente utilizados en la Sección de Cuentas

Además de lo que se ha hecho en la Sección de Cuentas, la computación se ha infiltrado en todas las secciones del NID. Se han realizado programas de capacitación tanto internos como externos, y se ha capacitado a algunas personas que, en algunos casos, tenían miedo de tocar un teclado. Al desarrollarse de esta manera y tener capacitación para el manejo de una computadora, se ha incrementado la cotización del empleado.

Desafortunadamente, la computarización de las demás áreas del NID no ha sido tan eficiente y efectiva como la de la Sección de Cuentas. En algunos casos, la lentitud y falta de acceso a la información han ocasionado la insatisfacción de algunos empleados. Hace poco tiempo, se contrató a una compañía con experiencia en el área de computación de instituciones de seguridad social para que preste estos servicios al NID y, aunque todavía queda mucho por hacer, ya se reconocen las ventajas de lo que se ha logrado.

Otro tipo de tecnología también ha sido utilizado por el NID para facilitar el trabajo y mejorar la satisfacción del mismo. Estas incluyen:

- Telefaxes
- Sistemas telefónicos modernos
- Máquina impresora Risograph
- Fotocopiadoras modernas
- Sistema Computarizado de Administración del Tiempo

Al igual que en el NID, la misión y objetivos de los ministerios y departamentos están claramente detallados en la legislación que rige a la institución. No vamos a encontrar un letrero con la misión del NID escrita en sus paredes, pero sin embargo, el personal de la

organización está consciente de su misión y objetivos. En su mayoría, el personal está comprometido con el público al que sirve, especialmente con los pensionados. El personal también está consciente de la importancia que tienen las inversiones prudentes que van a asegurar que, en el futuro, se podrá disponer de los fondos necesarios para pagar las prestaciones.

La estructura organizacional, así como la autoridad y la relación de funciones también son claras, ya que éstas son las mismas que las de los otros ministerios y departamentos. Estas se relacionan con el sistema gradual de salarios, que es detallado tanto en los emolumentos anuales del personal como en la lista de personal del gobierno. Esta consistencia facilita que el personal del NID esté familiarizado con el lugar que ocupan en la estructura organizacional y esto puede apoyar en temas referentes al desarrollo en términos de saber lo que se requiere para una promoción y similares.

Además de los diversos temas antes citados, se han hecho algunas otras cosas por el departamento con el fin de que los empleados se sientan cómodos y a gusto con la organización.

Estas incluyen:

- Promover cada año una semana de actividades durante la cual los empleados tienen la oportunidad de exponer trabajos artesanales y obras de arte e interactuar con el público
- Se celebra un concierto en el que la mayoría de los ejecutantes son miembros del personal
- Se organiza un concurso anual de debate
- También se ha dado permiso para que las instalaciones del NID se utilicen para impartir cursos de mantenimiento físico, decoración de pasteles y estudios bíblicos
- La administración del NID también se reúne trimestralmente con los representantes sindicales del personal, para discutir asuntos de interés común.

Independientemente de la forma en que una organización enfoca los temas de motivación y desarrollo, es importante que la comunicación sea clara y que exista apertura y transparencia en la institución. Con esto como base y con el uso de las herramientas y técnicas antes citadas, nuestra organización ha sido capaz de lograr fuertes avances en la motivación y desarrollo de sus empleados.

Organización y Administración de los Planes de Pensiones:

Optimización de los Servicios y los Resultados

Tema: Desarrollo y Motivación de los Trabajadores

RESUMEN EJECUTIVO

Esta ponencia sobre desarrollo y motivación de los empleados se divide en tres secciones. La primera sección se refiere a las definiciones y menciona brevemente el trabajo de Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor y Friedreich Herzberg sobre motivación. Estas teorías son herramientas muy útiles que nos ayudan a comprender el por qué una organización puede tener éxito o no en cuanto a la motivación de sus empleados. Factores tales como la seguridad en el empleo, el sistema de recompensas, la remuneración financiera, las oportunidades de obtener ascensos, las disposiciones para la capacitación y el acceso a herramientas y tecnologías importantes, entre otros, son abordados como áreas legítimas que impactan la motivación del empleado.

Después, se hace una revisión bastante profunda de los problemas que confronta la administración del *National Insurance Department* en su búsqueda para motivar a su personal. Las limitaciones referentes a la selección y contratación del personal; las políticas sobre el personal, v.g., designaciones interinas, ascensos, disciplina, el sistema de evaluación; y las prácticas relacionadas con los salarios y las oportunidades para capacitar a las personas.

La sección final se refiere a la forma que la administración del *National Insurance Department* ha utilizado para motivar al personal y apoyarlo en su desarrollo. Algunas de éstas incluyen el uso de un sistema de recompensas no económicas, la utilización de tecnología moderna y la disposición de capacitar al personal en todos los niveles de la organización.

LA RELÈVE

RESUMEN EJECUTIVO

Después de las reducciones y reestructuraciones de los años recientes, ahora el Servicio Público de Canadá se está abocando a renovar su organización, a través de su amplia iniciativa gubernamental denominada **La Relève**. Esta iniciativa incluye a todos los servidores públicos y su objetivo es conformar una institución moderna y vibrante para poder hacer frente de mejor manera a las futuras necesidades de Canadá y de los canadienses.

Este documento esboza de manera resumida los objetivos e iniciativas más importantes de La Relève, centrándose en la propia estrategia de *Human Resources Development Canada's (HRDC)* para renovar su fuerza de trabajo y apoyar a sus empleados.

ANTECEDENTES

“En el ambiente global de hoy día, la calidad del sector público seguirá representando una diferencia importante en cuanto al funcionamiento de las naciones. Un sector público de alta calidad contribuye a la competitividad, proporciona a los países una ventaja comparativa en su competencia por el comercio y la inversión, y contribuye a la calidad de vida y al nivel de vida de los ciudadanos.

Cualquier país estaría en desventaja si no pudiera apoyarse en un servicio público fuerte, competente y profesional. Cualquier gobierno estaría en desventaja si no contará con un servicio público de alta calidad para llevar a cabo sus políticas y programas”.

Cuarto Informe Anual sobre el Servicio Público de Canadá, para el Primer Ministro.

Tal como se esbozó en el Cuarto Informe Anual para el Primer Ministro, la Representante del Consejo Asesor, señora Jocelyne Bourgon, informa que los retos del Servicio Público de Canadá jamás habían sido tan grandes o más complejos que hoy día. Durante los últimos años, las presiones de la realidad fiscal condujeron, primero, a un proceso de revisión de programas (la más importante revisión del papel del Servicio Público desde la Segunda Guerra Mundial) y, segundo, a la reducción y disminución más significativa jamás experimentada por el Servicio Público.

El Servicio Público reconoce que para tener éxito en sus esfuerzos por modernizar la entrega del servicio, mejorar su capacidad política y crear una institución capaz de satisfacer las necesidades del futuro, éste debe invertir en sus empleados y en su fuerza de trabajo. Así como el tamaño, forma y naturaleza del gobierno están cambiando, sucede lo mismo con las habilidades y competencia requeridas para asegurar la continuidad de los altos niveles establecidos por el Servicio Público de Canadá. Funcionar de manera efectiva en este ambiente cambiante exigirá flexibilidad y creatividad por parte del personal, así como capacidad para trabajar en un contexto más amplio.

También se sabe que el Servicio Público puede perder a un número importante de sus empleados, administradores y dirigentes más experimentados durante los próximos años. Si no se reclutan, desarrollan y preparan reemplazos calificados para satisfacer los retos futuros, los efectos de esto en el Servicio Público podrían ser importantes.

En consecuencia, dentro del Sector Público de Canadá existe la necesidad de dar atención inmediata a la administración y desarrollo de los recursos humanos. Será importante asegurar que los servidores públicos actuales y futuros cuenten con el incentivo, el apoyo y las herramientas que necesitan para proporcionar el mejor servicio posible a los canadienses y a sus representantes electos. La Relève se inició en el otoño de 1996, como respuesta del gobierno para estas actuales e importantes prioridades.

La Relève es un enfoque colectivo para construir una institución nacional vibrante y moderna y un compromiso para dejar a las generaciones futuras un servicio público más eficiente. Incluye una amplia gama de iniciativas individuales, departamentales y corporativas dirigidas a mejorar la administración y el desarrollo de las personas.

Dentro del amplio alcance de las iniciativas de La Relève, se consideró que varias serían de tal impacto que se creó una Fuerza de Trabajo en enero de 1997 para asegurar su valioso progreso. La Fuerza de Trabajo también es responsable de ayudar al proceso de planificación de La Relève, haciendo más expedito el desarrollo de programas de desarrollo corporativo especial y la política de comunicación sobre La Relève a todo el servicio público.

Iniciativas Corporativas

En áreas clave, tales como desarrollo del liderazgo, fuerza laboral futura y orgullo y reconocimiento se están poniendo en práctica prioridades corporativas.

Desarrollo del liderazgo

Para poder hacer frente a los actuales retos del liderazgo que incluyen las jubilaciones elegibles de aproximadamente el setenta por ciento de sus más de 3,000 ejecutivos y el posible requerimiento de 170 posiciones de Asistente de

Viceministro (AVM) que serán necesarias en los próximos cuatro años, la Comisión de Servicio Público (CSP) ha puesto en práctica dos programas para identificar y acelerar el avance de ejecutivos a posiciones de nivel superior.

Estos programas incluyen el proceso de Pre-calificación (PAVM) y el Programa de Desarrollo Ejecutivo Acelerado (PDEA). La selección para ingresar al PAVM o al PDEA se basa en la capacidad de satisfacer competencias de liderazgo genérico por parte de los AVMs y de los ejecutivos senior. El intento subyacente del PAVM es establecer un grupo representativo de ejecutivos que ya poseen las capacidades para un nombramiento a nivel de AVM, mientras que el PDEA servirá para identificar a miembros del grupo ejecutivo que cuenten con gran potencial para un desarrollo posterior, antes de ser designados para ascender a una posición de AVM o de nivel superior. El proceso de selección 1997, para ambos programas, ya terminó y la identificación de los planes de desarrollo para los participantes seleccionados está en proceso.

El nivel de ingreso actual y los programas de desarrollo tales como el Programa de Capacitación Administrativa (PCA), cuyo objetivo es reclutar y desarrollar funcionarios de nivel medio, y el Programa de Asignación de Carrera (PAC) que sirve para preparar funcionarios de nivel medio con gran potencial para ocupar posiciones ejecutivas, están siendo revisados en el contexto de La Relève y seguirán siendo herramientas importantes para el reclutamiento y el desarrollo.

La Mano de Obra del Futuro

Los empleados han enfrentado un cambio importante en los últimos años, como resultado del impacto combinado de las reducciones y las nuevas tecnologías. Durante la primavera de 1997, la iniciativa *la Mano de Obra del Futuro* consideró los retos enfrentados por el personal administrativo y de apoyo para asegurar el funcionamiento efectivo de las operaciones gubernamentales. Después de hacer consultas nacionales con aproximadamente 600 funcionarios administrativos y de apoyo, se presentó un informe final *–Evaluando a Nuestra Gente–* e incluye ideas del personal sobre cómo convertir al Servicio Público en un ambiente de apoyo y más respetuoso de sus ciudadanos y empleados. Las recomendaciones, que incluyen el comprometer recursos para aprendizaje y desarrollo, hacer que los empleados cuenten en los resultados, devolver el orgullo al servicio público y mejorar las comunicaciones con los canadienses,

será puesto en práctica en los niveles corporativos y departamentales, como prioridades dentro de La Relève.

Orgullo y Reconocimiento

El orgullo es básico para los objetivos de La Relève, dado que el orgullo del servicio público, como profesión e institución, está vinculado a la habilidad para conservar y motivar al personal existente y para atraer a graduados talentosos. Aunque los departamentos están trabajando para promover el orgullo, el reconocimiento y el aprecio al empleado, se está desarrollando un marco corporativo integrado para fomentar el orgullo y promover el reconocimiento a través del servicio público, bajo el liderazgo de la Fuerza de Trabajo, basado en los valores compartidos y en la ética y toma en consideración las recomendaciones de la Mano de Obra del Futuro.

El marco hará énfasis en los mensajes de La Relève respecto a valorar el pasado y construir el futuro y recomienda actividades tales como recompensas corporativas y departamentales para reconocer a los empleados dedicados y talentosos y celebrar a los equipos exitosos, avances hacia el liderazgo y programas de información y comunicación para celebrar los logros y mostrar el nuevo servicio público a los canadienses. El marco también servirá para identificar oportunidades para comprometer a los departamentos y a los empleados en poner en práctica un estado permanente de orgullo y reconocimiento con el servicio público.

Iniciativas Departamentales

Aunque la Fuerza de Tarea de La Relève, las agencias centrales y los comités interdepartamentales han hecho un trabajo substancial para encarar temas corporativos actuales, los departamentos se están centrando en sus propios temas sobre administración y liderazgo, con base en sus organizaciones cambiantes, los perfiles demográficos y su papel dentro de la agenda actual del gobierno.

Todos los departamentos han desarrollado planes de acción de recursos humanos como apoyo a La Relève y para hacer frente a sus necesidades específicas. También se han desarrollado estrategias para que comunidades funcionales tales como política, ciencia y tecnología, informática y

comunicaciones puedan enfrentar los retos actuales de reclutamiento, desarrollo y administración de la carrera.

En los planes departamentales han surgido temas comunes, incluyendo la importancia que la planificación efectiva de los recursos humanos tiene para los negocios; la necesidad de mejorar los sistemas de recursos humanos para apoyar su planificación; el reconocimiento del aprendizaje y el desarrollo como herramientas clave para el cambio cultural; un deseo general de reconocimiento por parte de los empleados; y la necesidad de enfoques creativos para la movilidad. Los departamentos han propuesto medidas concretas para enfrentar estos y otros temas, y el plan de acción de *Human Resources Development Canada (HRDC)* sirve para ejemplificar la forma en que los departamentos están llevando a cabo la renovación de su fuerza laboral y las iniciativas de La Relève.

Human Resources Development Canada (HRDC)

La misión de *Human Resources Development Canada* consiste en **“apoyar a todos los canadienses en sus esfuerzos por vivir vidas contributivas y gratificantes; y promover un lugar de trabajo seguro y justo, un mercado laboral competitivo con acceso equitativo para trabajar y una fuerte cultura del aprendizaje”**.

Son cuatro los principios operativos que guían a los empleados de HRDC en su esfuerzo por mejorar los sistemas social, laboral y de empleo en Canadá. Estos principios son: apertura, profesionalismo, trabajo en equipo y respeto para el individuo.

Desde su creación como departamento en 1993, el HRDC ha experimentado un cambio importante en su mandato y en sus operaciones y, al igual que todos los departamentos, ha enfrentado los retos de la disminución. Este viraje gira en torno a la forma en que el gobierno logra sus objetivos sobre el mercado laboral y la programación social, cambiando de la entrega directa del programa a un modelo basado en sociedades en las que otros gobiernos y organizaciones comunitarias manejarán gran parte de la entrega.

Estos cambios continuarán teniendo un impacto importante en el personal de HRDC. Algunos empleados verán sus funciones transferidas a un gobierno provincial o, potencialmente, a un proveedor externo, y los que se queden

necesitarán nuevas habilidades y herramientas para realizar mayores o diferentes responsabilidades y aumentar su capacidad para trabajar.

El *personal de apoyo*, uno de los factores exitosos incluidos en el perfil de liderazgo de HRDC, fija un tono conveniente a los esfuerzos actuales y futuros dirigidos al desarrollo de la fuerza de trabajo del departamento. De manera consistente con los objetivos de La Relève, el plan de acción de HRDC para **La Relève y el Personal de Apoyo** proporciona el marco para apoyar a las personas durante y después de la transición. Esta estrategia reconoce el negocio particular del departamento y los retos de las personas y establece varias iniciativas que ya están funcionando para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio y prepararse para el futuro.

La base de HRDC es un enfoque integrado de la administración de los recursos humanos, que incluye el desarrollo de competencias que están vinculadas directamente con la misión y las líneas de negocios del departamento. Este enfoque permitirá al HRDC desarrollar una fuerza de trabajo capaz de adaptarse al medio ambiente cambiante más allá de los parámetros de una sola posición. Las competencias centrales han sido aprobadas por todos los empleados de HRDC y las competencias de grupo y de tarea están siendo finalizadas por todas las familias del trabajo departamental.

Durante los últimos años, el HRDC se ha enfocado principalmente en el desarrollo del liderazgo como un componente clave de su estrategia de renovación de la fuerza de trabajo. El perfil de liderazgo del HRDC que establece las habilidades y comportamientos necesarios para el éxito es una herramienta de desarrollo y recursos ampliamente utilizada dentro del departamento. Un programa interno de desarrollo de liderazgo que está por iniciarse proporcionará el marco para identificar y desarrollar a los futuros dirigentes, y las conferencias de liderazgo nacional que se están llevando a cabo, ayudarán a la comprensión y conciencia del cambiante papel del líder.

HRDC apoya los objetivos corporativos de La Relève y continuará participando en las iniciativas gubernamentales de amplia renovación, incluidos los programas dirigidos al desarrollo de ejecutivos y administradores, así como a las actividades de reclutamiento externo. *Las siguientes áreas prioritarias identificadas en el plan de acción 1997-1998 de La Relève y el Personal de Apoyo del HRDC aumentarán los esfuerzos regionales y nacionales que están en marcha.*

Planes de Aprendizaje/Desarrollo Personal

En el HRDC, los empleados y sus supervisores comparten la responsabilidad del aprendizaje y el desarrollo. Los planes de aprendizaje proporcionan una oportunidad para el diálogo entre los trabajadores y los supervisores sobre los objetivos de la carrera, retroalimentación del desempeño, e identificación de necesidades de aprendizaje y desarrollo, y también proporcionan un marco para el empleado y su responsabilidad administrativa. Aunque el HRDC invierte mucho en la capacitación operativa, también está comprometido a proporcionar días adicionales para el desarrollo personal a cualquier empleado que desee desarrollar nuevas habilidades (varias regiones han puesto en práctica ahora planes de aprendizaje para su personal y durante varios años han existido los contratos de aprendizaje para los ejecutivos del HRDC).

Medio ambiente Laboral

El ambiente laboral es un factor que contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa y el bienestar de los trabajadores. El HRDC seguirá involucrando al personal acciones determinantes para mejorar su ambiente laboral, a través de medidas tales como convenios laborales flexibles para ayudar a equilibrar el trabajo y la vida familiar, centros regionales de aprendizaje y carrera, centros de acondicionamiento físico, aprecio al empleado y actividades de orientación para estudiantes y nuevos empleados (una sesión interactiva por televisión, a nivel nacional, dirigida por el HRDC de la región de Ontario que se llevó a cabo el 7 de agosto de 1997, para todos los estudiantes del HRDC tuvo mucho éxito al resaltar los temas del lugar de trabajo y otras inquietudes de los estudiantes: ahora se actuará para dirigir estos temas). Los consejeros en salud y los asesores en desarrollo organizacional del HRDC también desempeñan un papel importante para apoyar a los ejecutivos, gerentes, trabajadores y equipos de trabajo en su medio ambiente laboral.

Reconocimiento y Responsabilidad

Se ha establecido un claro compromiso sobre la responsabilidad por el buen manejo de los recursos humanos y está incluido en las evaluaciones de desempeño para los funcionarios de nivel superior del HRDC, de quienes se espera que también hagan responsables a sus propios gerentes de las buenas prácticas administrativas de su personal.

Inicialmente, se ha puesto en marcha un proceso de retroalimentación de 360 grados para tres niveles gerenciales, comenzando con el Viceministro y los Viceministros Asistentes. Esta herramienta es considerada como algo muy importante para apoyar el crecimiento individual y para alentar una retroalimentación honesta.

También se llevarán a cabo talleres para el desarrollo de habilidades en las áreas de “preparación” y “tutoría” para gerentes y supervisores de primera línea (utilizando programas internos desarrollados por algunas regiones del HRDC), y los empleados y gerentes recibirán capacitación sobre la “recepción y entrega de retroalimentación”, para ayudar a establecer un clima de apertura y aprendizaje.

Los gerentes que apoyen a su personal y su desarrollo recibirán premios de liderazgo y administración corporativa en su lugar de trabajo.

Rompiendo Barreras

Por medio de su publicación “Rompiendo las Barreras” y los esfuerzos del personal y los gerentes, el HRDC continuará dando muestras de liderazgo y acciones concretas para hacer frente a las restricciones operativas y administrativas, tanto internamente como en el servicio público (recientemente, el HRDC redujo a 15 el número de sus alrededor de 250 políticas y directrices sobre recursos humanos). El HRDC ha identificado las barreras que existen en áreas tales como reclutamiento externo, compensación y reforma a las pensiones como cuestiones que requieren una amplia acción por parte del gobierno.

CONCLUSION – “Construyendo para el Mañana”

La Relève no es un ejercicio para una sola vez, sino una estrategia que evoluciona y que será ajustada para responder a las prioridades y expectativas que surjan. A medida que el Servicio Público de Canadá continúa su programa de planeación y desarrollo de los recursos humanos, el reto para la institución y sus departamentos estará en encontrar el equilibrio correcto, en seguir satisfaciendo las necesidades de la fuerza de trabajo actual y, al mismo tiempo, preparándose para el futuro.

El arte del progreso, tal como lo observó el filósofo Alfred North Whitehead, consiste en **“preservar el orden en medio del cambio y preservar el cambio en medio del orden”**.

**INDICADORES DE GESTION, HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR SERVICIOS Y
RESULTADOS EN ENTIDADES ADMINISTRADORAS DE SISTEMAS DE PENSIONES**

Caja de Compensación de Los Andes

Señor Guillermo James Herrera

Señor Ricardo Villegas Méndez

COMISION AMERICANA DE ORGANIZACION Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

CONFERENCIA INTERAMERICANA DE SEGURIDAD SOCIAL

URUGUAY, NOVIEMBRE DE 1997.

Tradicionalmente las instituciones de seguridad social se han visto enfrentadas al desafío de mejorar, en términos cuantitativos y cualitativos, la cobertura en materia de beneficios y de población atendida. En este sentido dichas instituciones han sido evaluadas principalmente en función de los indicadores, también tradicionales, que incorporaban conjuntamente información sobre la calidad de la seguridad social en el país y de la gestión de los respectivos institutos, indicadores que si bien contaban con abundante información que permitía comparar la situación entre diferentes países, no entregaba parámetros válidos relativos a la eficiencia de estas entidades.

El aumento en la variedad de beneficios y prestaciones que conceden las instituciones gestoras de la seguridad social, como asimismo, el incremento de la cantidad de entes administradores, especialmente de carácter privado, han generado la necesidad de medir adecuadamente los reales niveles de eficiencia en la gestión de este tipo de instituciones.

Por su parte, especial desarrollo han tenido las instituciones administradores de sistemas de pensiones, donde producto de reformas parciales o integrales llevadas a efecto en la gran mayoría de países de latinoamerica, se han creado organizaciones privadas que coexisten con instituciones públicas. En el caso de las instituciones de carácter privado que actúan en un mercado competitivo, tienen al mismo mercado como evaluador de su gestión, puesto que si los afiliados reciben un servicio de mala calidad o ineficiente (muy caro) se cambiarán de ente administrador. A su vez, las instituciones públicas carecen de esta comparación y para ellos es ineludible contar con indicadores que les permitan ser evaluados adecuadamente y perfeccionar su accionar, especialmente cuando dichas instituciones administran prestaciones de diversa naturaleza adicionales a las pensiones.

En este contexto, se visualiza la necesidad de contar con un sistema de control de gestión que permita apoyar a la dirección de las instituciones de seguridad social en el proceso de toma de decisiones con una perspectiva global de la entidad, tendiente a la consecución de sus objetivos. Este sistema debe tener su expresión en un conjunto de indicadores que permitan evaluar y corregir, si es necesario, el accionar de la entidad.

Para la construcción de los indicadores, se deben identificar los factores críticos de una organización. Tales factores críticos corresponden a aquellos aspectos de la gestión de la institución en los que es esencial una actuación satisfactoria para un funcionamiento adecuado de la empresa como un todo y que, por consiguiente, su no cumplimiento significará una amenaza importante para alcanzar los objetivos institucionales. De ahí entonces la gran importancia que reviste la adecuada definición de los factores críticos de la entidad de que se trate y de la identificación de los indicadores que permitirán evaluarla acertadamente.

Tal como se señaló, la identificación de los factores críticos debe traducirse en un conjunto de indicadores para cada una de ellos, los que permitirán detectar eventuales desviaciones que impliquen amenazas sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales. Cada uno de estos factores no necesariamente deben tener correspondencia con cada área de la estructura organizacional, puesto que aquellos pueden atravesar horizontalmente la organización.

Cada uno de los indicadores debe ser definido considerando la disponibilidad de información, la frecuencia de ella y su objetividad. Asimismo, se debe contemplar la definición de indicadores meta que sean razonables de cumplir sobre la base de elementos históricos, de la industria u otros que sean aplicables a la institución de que se trate.

En consecuencia, la definición de indicadores debe estar inserto en la implementación de un sistema de control integrado de gestión, cuya constitución debe considerar las siguientes actividades:

- Definición de las áreas críticas de la gestión de la institución de seguridad social, en función de la misión, objetivos y metas establecidos para ella.
- Identificación de los indicadores para cada área crítica que permitan medir la actuación sobre aquellos puntos de interés estratégico de la organización. Esta identificación incluye la construcción de una malla de indicadores que se inicia con los factores críticos, que reúnen por sí solos toda la información de la institución, pero a nivel agregado.
- Establecimiento de estándares para cada uno de los indicadores. Generalmente es recomendable utilizar estándares de la industria para ello. Sin embargo, cuando no están

disponibles estándares de la industria, la comparación histórica de los indicadores que se definan aparece como buena alternativa, teniendo especial cuidado con las variaciones estacionales que puedan ocurrir. Asimismo, pueden utilizarse indicadores equivalentes de instituciones del sector privado.

- Definición de responsables de adoptar las decisiones frente a las desviaciones que ocurran.
- Comprobación e informe de ejecución, que es donde se medirá cada uno de los indicadores y se comparará con los respectivos estándares, obteniéndose las desviaciones. En esta materia es recomendable una presentación simple de ellos, donde se destaquen claramente las desviaciones y que a través de ello, obligue a quién corresponda a iniciar las acciones correctivas que correspondan
- Aplicación de acciones correctivas, aspecto ineludible para que el control de gestión sea eficiente.

En este contexto y sólo para definir el sistema señalado, consideraremos que la misión de las instituciones de seguridad social es brindar servicios a satisfacción de sus clientes, a través de una eficiente administración de los programas de Seguridad Social, en el marco de las competencias que le asigna la legislación local.

Desde esta perspectiva, se distinguen los factores críticos que se detallan más adelante para la definición de los respectivos indicadores de gestión. Estos factores involucran un conjunto de acciones que se traducen en resultados que deben ser medidos con los indicadores que se definen y comparados con indicadores meta predefinidos; si ésta comparación entrega como resultado desviaciones que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos institucionales será necesario adoptar las medidas correctivas correspondientes. Por consiguiente, la organización deberá identificar mediante el uso de la evidencia empírica cuál es el tamaño relativo de la desviación que se considerará razonable.

Como ya se señaló, estos factores críticos no necesariamente calzan exactamente con la estructura organizacional, puesto que atraviesan horizontalmente a toda la organización. Un

ejemplo puede ser el área de atención de público, donde estarán involucradas las áreas responsables de dicha atención y ejecutoras de los procesos de calificación y otorgamiento de los beneficios.

De acuerdo a la misión planteada para una entidad de seguridad social, se pueden deducir los siguientes factores críticos:

- ◆ **Servicio al cliente:** Este factor crítico considera los elementos necesarios para evaluar la calidad de atención al cliente, entendido como oportunidad en la entrega del servicio (prestaciones u otros), tiempo de demora en obtenerlo, confiabilidad del mismo y transparencia en su entrega. Esta área crítica se justifica por el hecho de que el cliente es la preocupación prioritaria de toda empresa.
- ◆ **Instrumentación efectiva y eficiente de los programas de la seguridad social:** En este factor se debieran incluir los aspectos relacionados con la capacidad de la institución para cubrir a toda la población potencialmente beneficiaria y para recaudar las contribuciones del sistema.
- ◆ La capacidad de la institución para alcanzar con sus beneficios a toda la población que debe estar incorporado a la seguridad social, generalmente es una obligación que nace de la legislación. Por consiguiente, si no cumple con esta función está poniendo en riesgo su validación como entidad de seguridad social eficiente.
- ◆ **Gastos administrativos**
La necesidad de controlar los gastos de administración y dado la exigencia de servicios a proveer, por parte de la institución, en un marco exigido generalmente por ley y la ausencia de un ambiente competitivo, hace imprescindible que las instituciones de seguridad social evalúen permanentemente sus gastos de administración en relación con los productos y servicios que entregan.

Las áreas críticas de la organización descritas anteriormente, tendrán indicadores que medirán su estado, los que se detallan más adelante para cada uno de ellas, contemplando en su definición el concepto que medirá, cómo se medirá, cómo se definiría el indicador meta, su periodicidad y rango sobre los cuales se analizarán las desviaciones y tomarán decisiones. Estos indicadores se deben caracterizar por su simpleza en la comprensión y cálculo; y, por su objetividad en la medición, esto es, que sea determinado sobre bases objetivas.

a) Servicio al cliente

Esta área crítica debe ser evaluada en términos de nivel de satisfacción alcanzado por el cliente respecto de las obligaciones legales de la institución y de la calidad en la atención. Para ello se definirá un indicador asociado al plazo de otorgamiento del beneficio y al número de reclamos relativos de la siguiente forma:

$$\text{Servicio al cliente} = \text{PMOB} * (1 + \text{RR})$$

donde:

PMOB = Plazo medio de otorgamiento de beneficios

RR = Reclamos relativos expresado en tanto por uno

Este indicador expresa en términos cuantitativos el plazo promedio en el otorgamiento de beneficios amplificado por el porcentaje de reclamos expresado en unidades, por consiguiente el objetivo será minimizar este indicador. Si en el límite los reclamos relativos llegan a cero, este indicador es igual al plazo medio de otorgamiento de beneficios. La información para su elaboración provendrá de los indicadores parciales que se detallan a continuación.

- Plazo medio de otorgamiento de beneficios (PMOB).

Este indicador medirá, en promedio, en número de días el plazo que media entre la fecha de presentación de la solicitud del beneficio y la fecha en que se inicia el pago. Este indicador será calculado de la siguiente forma:

$$\text{PMOB} = \text{SPMCB} / \text{NBO}$$

donde:

SPMC = Sumatoria de los plazos medios de cada beneficio multiplicado por el número de los respectivos beneficios, dividido por el número total de beneficios considerados en el cálculo

NBO = Número total de beneficios otorgados

Obviamente este indicador deberá tender a minimizarse dentro de los rangos que resulten adecuados al cumplimiento de los objetivos. La fuente de información para el cálculo de este indicador provendrá de los plazos medios determinados para cada beneficio en particular. El número de beneficios se deberá obtener de la información estadística

procesada por el sistema de información respectivo.

En este indicador global se consideran los beneficios relevantes para la institución de que se trate, donde el plazo de otorgamiento es una variable crítica y debe estar permanentemente controlada

Por consiguiente, este indicador tendrá como soporte los indicadores parciales por beneficio referidos a plazos medios de otorgamiento y, posteriormente, dentro de lo posible plazos medios por etapa operativa del beneficio. Para el cálculo de éstos se deberá obtener información computacional de los plazos transcurridos entre la fecha de presentación de antecedentes y la fecha de otorgamiento del beneficio o del cumplimiento de determinada etapa del proceso de otorgamiento.

◆ Reclamos relativos (RR)

Este indicador pretende medir a través de la cantidad de reclamos sobre el pago de beneficios, la calidad de atención al cliente. El indicador que se propone es el siguiente:

$$RR = (NREP B + NRP) / NBO$$

donde:

NREP B = Número de reclamos "exitosos" (desde el punto de vista del reclamante) por pago de beneficios, entendiéndose por tales a los reclamos que tuvieron su origen en objeciones al monto determinado a pagar y que después del reclamo fue modificado dicho monto. En este concepto se incluyen los reclamos de personas que no tenían derecho al beneficio y por consiguiente el monto otorgado es igual a cero y que después del reclamo tuvieron beneficio.

NRP = Número de reclamos pendientes de resolución

NBO = Número de beneficios otorgados.

A menor valor de este indicador mejor será la gestión del instituto. El número de reclamos debiera provenir de los distintos sistemas de información que procesan beneficios, debiendo incorporarse un campo donde se identifique si el beneficio fue sometido a revisión y su resultado.

En el caso de organizaciones que administren más de un beneficio, este indicador debiera

tener su desagregación por los distintos tipos de beneficios que administra la institución. Adicionalmente, se pueden incorporar complementariamente los siguientes indicadores que no constituyen directamente soporte al cálculo de los señalados anteriormente, pero pueden explicar parte de las desviaciones constituyéndose en indicadores de tercer nivel en reclamos:

- ◆ Número de reclamos totales sobre pago prestaciones / Número de beneficios otorgados: El numerador incluye los reclamos sobre las prestaciones económicas y que se refieren al monto de las mismas, y el denominador incluye el número de prestaciones económicas correspondientes.
- ◆ Número de reclamos sobre pagos de prestaciones, "exitosos" / Número de reclamos totales sobre el pago de prestaciones: Este indicador refleja el porcentajes de reclamos correctos desde el punto de vista del afiliado.
- ◆ Número de revisiones del monto de los beneficios / Número de beneficios otorgados: El número de revisiones corresponde al número de beneficios que fue necesario revisar por reclamos o por objeciones de auditoría interna, comparados con el número total de beneficios otorgados

Por otra parte también se pueden incluir indicadores sobre los recursos asignados a la atención del cliente:

- ◆ Número de beneficios otorgados / Número de personas asignadas al otorgamiento de beneficios: Este indicador puede ser obtenido global o por cada beneficio que interese controlar o analizar.
- ◆ Número de clientes atendidos en un determinado período / (Número de puestos de atención de público * por el número de días del período) : Este indicador señalaría el número de personas promedio atendidas por puesto de atención de público. Serviría para indicar el grado de saturación promedio de los puestos de atención de público. Este indicador podría ser desagregado por sucursales y por puestos de atención personal y tecnológicos.

b) Instrumentación efectiva y eficiente de los programas.

Esta área crítica debe ser evaluada en términos de la capacidad de la institución para cubrir

el total de la población que potencialmente debiera estar incorporada y para recaudar las contribuciones que obligatoriamente deben ingresar. Para ello se definirá un indicador asociado con las contribuciones y con el número de cotizantes de la siguiente forma:

$$\text{Efectividad} = \text{CR} / \text{CE}$$

donde:

CR = Contribuciones recaudadas durante un mes determinado, y que corresponderá a los valores efectivamente recibidos por concepto de contribuciones a la seguridad social

CE = Contribuciones esperadas para el mismo mes. Este término será calculado a partir del producto entre el número de afiliados registrados como activos al último mes y la contribución media por cotizante del último mes.

- Este indicador resume en términos cuantitativos la capacidad de cobertura y recaudación, se expresa en unidades y un valor cercano a uno sería señal de buena gestión. Para efectos de análisis, este indicador se descompone en dos que muestran la gestión en cada aspecto señalado.

◆ Recaudación.

Bajo este rubro se agrupan un conjunto de indicadores que sin estar incluidos directamente en el cálculo del indicador de eficiencia, permiten explicar las causas de su evolución, ya que consideran elementos explicativos de ella.

- Porcentaje de morosidad: Corresponde al porcentaje de cotizaciones que no han sido ingresadas históricamente al instituto de seguridad social y se calcula como el monto de contribuciones efectivamente recibidas dividido por el monto de las contribuciones que debían recibirse, esto es, el monto de las contribuciones esperadas depuradas por salario efectivo.
- Período medio de cobranza de la mora: Número de días promedio de recuperación de la mora, medidos como el plazo que media entre la declaración de la mora y el cobro administrativo, efectuando una ponderación por el monto de la deuda.
- Porcentaje de la mora recuperada por actos administrativos en un mes: Monto de la mora de un mes recuperada por actos administrativo dividido por el monto total de la mora.
- Porcentajes de incobrables (considerando como tal después de determinado plazo): Una vez definido un plazo y un número de acciones administrativas y judiciales, se

considerará deuda castigada aunque legalmente no lo sea. Este indicador se calculará como el monto de la deuda dividido por el monto de las contribuciones totales que correspondía recibir en el mes de origen de la deuda.

- Promedio de monto recaudado por fiscalizadores / Número de fiscalizadores en un período determinado: Es un indicador de eficiencia de la fiscalización, y explica cuanto es el rendimiento por fiscalizador.
- Salario medio declarado / Salario medio de la economía: Permite determinar la evolución de la desviación que existe entre ambos salarios.

◆ Cobertura

Bajo este título se incluyen aquellos indicadores que presentan el grado de cobertura que tiene la institución en materia de población afiliada. Considerando que, generalmente, el tipo, monto y condiciones de accesibilidad a los beneficios de la institución previsional, está definido por la normativa legal vigente, no es relevante para la evaluación de la gestión incluir como indicadores a aquellos que midan resultados en relación de número y monto de beneficios. Los indicadores que se consideran para este rubro son:

- Relación de cotizantes esperados (RCE)

Este indicador refleja cuantitativamente si los cotizantes por los cuales se pagaron contribuciones cumplen las expectativas sobre la base del mes anterior. Su expresión cuantitativa es la siguiente:

$$RCE = CTEF / CTE$$

donde:

CTEF = Cotizantes efectivos, que corresponde a aquellos por los cuales se recibieron cotizaciones en un mes determinado. Esta información se deberá obtener del proceso de recaudación mensual.

CTE = Cotizantes esperados, que corresponde a los que de acuerdo a los registros del instituto de previsión deberían haber cotizado.

Un valor de este indicador cercano a uno o superior, señala una buena gestión. Adicionalmente, este indicador podría ser determinado por sectores de actividad u otra agrupación que se estime conveniente para mejor explicar su evolución.

- Relación cotizantes economía (RCTEC)

Este indicador relaciona la evolución de los cotizantes a la institución de previsión con la evolución del empleo del país. Es requisito para la utilización de este indicador la existencia de un organismo externo que entregue información sobre empleo en la economía. Su expresión matemática sería la siguiente:

$$\text{RCTEC} = \text{CTEF} / \text{FTOBPS}$$

donde:

CTEF = Cotizantes efectivos, que corresponde a aquellos por los cuales se recibieron cotizaciones en un mes determinado. Esta información se deberá obtener del proceso de recaudación mensual

FTOBPS = Fuerza de trabajo ocupada obligada a cotizar en el respectivo instituto de previsión.

Una magnitud de este indicador cercana a uno, reflejará una buena gestión.

c) Gastos administrativos

La necesidad de reducir gastos administrativos debe llevar al establecimiento de un indicador que permita formarse la primera opinión respecto de su evolución y, para ello, se propone un indicador que refleje dicha situación:

$$\text{Gastos administrativos} = \text{GAT} / \text{UPE}$$

donde:

GAT = Gastos de administración totales

UPE = Unidades de producto equivalente, que refleja en unidades homogéneas y comparables la cantidad de productos en unidades que produce el instituto.

- La determinación de las unidades de producto equivalente requiere de un trabajo previo para expresar todos los beneficios y servicios que entrega el instituto de previsión hacia afuera (productos) en número de unidades comparables entre sí desde el punto de vista

del esfuerzo productivo. Por ejemplo, producir una unidad de pensión es equivalente a producir 2 unidades de abono a cuentas individuales. Para el desarrollo de este trabajo se propone la siguiente secuencia de actividades:

- Identificar todos los productos operativos que desarrolla el instituto.
- Definir un producto, en lo posible el de menor esfuerzo productivo, como base unitaria equivalente, para que el resto de los productos sea definido en función de éste.
- Definir una unidad de producción como base para determinar el esfuerzo relativo de cada producto con respecto a la base, puede ser horas hombres por ejemplo.
- Determinar el número de unidades de producto equivalente de cada uno de los productos en función del producto elegido como base unitaria equivalente.

Una vez definido el número de unidades equivalentes de cada producto se calcula el total de unidades de producto equivalentes, multiplicando este número por el número de unidades producidas (número de beneficios), y sumando los productos parciales. Es necesario que este último proceso sea efectuado computacionalmente utilizando la información de producción de cada uno de los servicios que produce la respectiva institución previsional.

La elaboración de los indicadores de gestión debe estar bajo la responsabilidad de un área de Planificación Estratégica y Control de Gestión, para ello deberá definir los requerimientos de sistemas de información que sean necesarios para que éstos sean obtenidos en forma automatizada.

En el proceso de elaboración de los indicadores deberá contemplar las siguientes etapas:

- Procesamiento de la información y obtención de indicadores: donde se contempla la verificación del cierre de los procesos previos que entregan datos a procesar en el sistema de control de gestión, como por ejemplo recaudación mensual.
- Elaboración de series de tiempo de los indicadores sobre la base de un índice 100 al mes de inicio, calculándose variaciones porcentuales del mes y con respecto al mismo mes del año anterior, con el objeto de incorporar los efectos de la estacionalidad sobre los indicadores.
- Análisis de desviaciones, sobre la base de desagregación de los indicadores, consultando a las áreas involucradas con el objeto de enriquecer el informe final.

- Proponer soluciones a las desviaciones no deseadas indicando los cursos de acción más acertados, validados con las gerencias de área que correspondan.
- Elaboración del informe que debiera contener los siguientes aspectos:
- Introducción breve sobre la situación del instituto de previsión y el contenido del informe
- Cuadros de indicadores que contengan: serie de tiempo, índice, variación porcentual respecto del mes anterior y del mismo mes año anterior. Estos cuadros deben estar clasificados por áreas críticas
- Gráficos que reflejen la evolución de estos indicadores
- Análisis de la evolución de los indicadores
- Proposición de acciones correctivas cuando corresponda

A modo de conclusión, se puede señalar que el proceso de implementación de los indicadores descritos anteriormente como representativos de los factores críticos, puede requerir de recursos y tiempos que no todas las instituciones de seguridad social están en condiciones de aplicar a un proyecto de esta naturaleza. Es por ello que es recomendable implementar paulatinamente en la medida de lo posible la malla de indicadores que permita establecer un eficiente sistema de control de gestión. Pero sin lugar a dudas la necesidad de contar con indicadores que permitan efectuar una comparación efectiva de la marcha de las instituciones de previsión social, especialmente las de carácter público, constituye una responsabilidad social ineludible para los responsables de la administración de estas instituciones, con el objeto de propender al más alto nivel de eficiencia.

SUMARIO

Tradicionalmente las instituciones de seguridad social se han visto enfrentadas al desafío de mejorar, en términos cuantitativos y cualitativos, la cobertura en materia de beneficios y de población atendida. En este sentido dichas instituciones han sido evaluadas principalmente en función de los indicadores, también tradicionales, que incorporaban conjuntamente información sobre la calidad de la seguridad social en el país y de la gestión de los respectivos institutos, indicadores que si bien contaban con abundante información que permitía comparar la situación entre diferentes países, no entregaba parámetros válidos relativos a la eficiencia de estas entidades.

En este contexto, se visualiza la necesidad de contar con un sistema de control de gestión que permita apoyar a la dirección de las instituciones de seguridad social en el proceso de toma de decisiones con una perspectiva global de la entidad, tendiente a la consecución de sus objetivos. Este sistema debe tener su expresión en un conjunto de indicadores que permitan evaluar y corregir, si es necesario, el accionar de la entidad.

En este documento, se identifican las necesidades de información para la gestión, sobre la base de la misión y objetivos de una entidad previsional, y se traducen en un conjunto de indicadores que se integran a través de una malla, donde se desagregan para alcanzar una visión detallada del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Como primer paso se definen tres áreas críticas: una de servicio al cliente, donde se definen indicadores sobre la calidad de la atención al mismo, principalmente referidos a tiempos de espera; la segunda sobre la instrumentación efectiva y eficiente de los programas de la seguridad social, donde se identifican aquellos indicadores que entregan información sobre cobertura y capacidad de cobro; y, la última, referida a gastos de administración y que tienen como función medir la eficiencia de la organización en materia de costos. En cada una de las áreas se entregan indicadores que creemos servirán de base para una definición de carácter inicial.

A modo de conclusión, se puede señalar que el proceso de implementación de los indicadores que se describen en este documento como representativos de los factores críticos, puede requerir de recursos y tiempos que no todas las instituciones de seguridad social están en condiciones de aplicar a un proyecto de esta naturaleza. No obstante y sin lugar a dudas, la

necesidad de contar con indicadores que permitan efectuar una comparación efectiva de la marcha de las instituciones de previsión social, especialmente las de carácter público, constituye una responsabilidad social ineludible para los responsables de la administración de estas instituciones, con el objeto de propender al más alto nivel de eficiencia.

CONFERENCIA INTERAMERICANA DE
SEGURIDAD SOCIAL

INFORME DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS
DURANTE 1997
POR LA SUBREGION II CENTROAMERICANA

XLI REUNION DEL COMITE PERMANENTE
INTERAMERICANO DE SEGURIDAD SOCIAL

MONTEVIDEO, REPUBLICA ORIENTAL DE URUGUAY
3-7 DE NOVIEMBRE DE 1997

**COMITE EJECUTIVO SUBREGION II
CENTROAMERICANA (CESCA)**

**INFORME DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE
EL AÑO DE 1997**

- Señor Presidente de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social
- Señor Vicepresidente de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social
- Señora Secretaria General de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social
- Señor Director del Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social
- Señores Presidentes y miembros de la Comisiones Americanas de Seguridad Social
- Señores coordinadores y miembros de los Comités Ejecutivos de las Subregiones de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social
- Señoritas y señores

Presentamos a ustedes el informe de las principales actividades que en la Subregión II Centroamericana, se han realizado durante el período de noviembre de 1996 a noviembre de 1997; así como, una proyección de los eventos a considerar para 1998.

I. REUNIONES DE CESCA

Durante reunión del Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social, celebrada en noviembre de 1996 en República Dominicana, se celebró la XII Reunión de CESCA, habiendo contado con la participación de cinco, de los seis países que conformamos la Subregión. En esta reunión, se conoció el retiro del Ing. Oscar Stadthagen,

como Vicepresidente Ejecutivo del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) y como representante ante CESCA, a quien se le agradeció su entusiasmo y valioso apoyo a las actividades de la CISS y de CESCA durante su gestión.

También se aprovechó para enviar un mensaje de felicitación a la Doctora Marianela Morales, por su nombramiento oficial como Directora de la Caja de Seguridad Social de Panamá.

En cuanto a dos reuniones programadas para este año, la primera en El Salvador y la segunda en Guatemala, éstas no pudieron llevarse a cabo por diferentes circunstancias; sin embargo, se ha aprovechado esta reunión en Uruguay, para celebrar la XIII reunión de CESCA

2. CAMBIOS DE FUNCIONARIOS EN INSTITUCIONES DE SEGURIDAD SOCIAL DE LA REGION

Adicional a lo antes expuesto, en enero del presente año, asumió el cargo de Presidente Ejecutivo del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, el Doctor Oscar Martinez Campos, en sustitución del Doctor Simeón Rizo Castellón; asimismo, hubo cambio en la Gerencia General del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, donde el Licenciado Enrique Alejos Close, sustituyó al Licenciado Armando Melgar Retolaza.

3. COOPERACION HORIZONTAL

Se desarrollaron actividades de cooperación entre el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) para lo cual dos delegaciones de Guatemala visitaron El Salvador para conocer sobre los programas de invalidez, vejez y muerte. La primera, se realizó en noviembre de 1996; y la segunda, en el mes de abril de 1997, con el propósito de intercambiar experiencias, conocer los sistemas, aspectos legales y modelos que el ISSS tiene implementados en esta área.

Asimismo, el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social también ha tenido comunicación e intercambio de experiencias con el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, en el área de salud, habiéndose recibido en febrero de este año, la visita del Doctor Oscar Martínez Campos, Presidente Ejecutivo del INSS y del Licenciado Carlos Neira, Consejero Técnico de AISS, para conocer los modelos de clínica empresarial y clínicas comunales que el ISSS ha desarrollado a fin de determinar la viabilidad de implementarlas en Nicaragua.

Complementaria a esta visita y a petición del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, envió por una semana a Nicaragua, en el mes de mayo, a dos médicos para brindar asesoría en los modelos de clínicas comunales implementadas en El Salvador. En el mes de julio, se firma en las instalaciones de la CISS, en la ciudad de México, un Convenio de Cooperación Técnica, entre el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, el cual fue suscrito por el Licenciado Génaro Borrego Estrada y la Doctora María Julia Castillo Rodas, titulares de estas Instituciones. Este Convenio tiene como objetivo, incrementar la cooperación entre las partes, mediante el intercambio de especialistas, técnicos, expertos, investigadores, material educativo y de investigación, en el campo de la seguridad social, estableciéndose las siguientes áreas: médica, investigación científica, desarrollo tecnológico y de apoyo administrativo.

4. COORDINACION CON OTROS ORGANISMOS

Con el Propósito de unificar esfuerzos y dar cumplimiento a uno de los lineamientos de la Conferencia, como es el de racionalizar la utilización de recursos, en febrero de este año, se celebró en la ciudad de Guatemala, una reunión de trabajo de la Escuela Centroamericana de Capacitación en

Seguridad Social (ECASS), a la cual asistieron representantes de los países de la región; así como, el representante para Centroamericana y el Caribe de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS) y el Coordinador de CESCA, donde se discutió ampliamente sobre los eventos de capacitación que a nivel de la subregión tiene programados CESCA con apoyo del CIESS; así como, la ECASS y la OISS, a fin de optimizar el uso de los recursos, habiéndose obtenido muy buenos resultados, entre ellos, los siguientes:

- Se analizaron los programas de capacitación de cada organismo para el presente año, tratando de eliminar la coincidencia de fechas para realizar los eventos.
- Se fortalecieron los mecanismos de coordinación para tratar de establecer y programar simultáneamente los eventos de capacitación.
- Aprovechar los recursos existentes de la región y de cada organismo para apoyarse mutuamente en el desarrollo de actividades de la subregión, de acuerdo a las necesidades de los países.

Como producto de lo anterior, se desarrolló en El Salvador el curso "Teorías Administrativas y Técnicas Gerenciales", celebrado en coordinación con la ECASS CIESS y OISS, el cual contó con un total de 27 participantes de Guatemala, Honduras, Costa Rica, República Dominicana y El Salvador.

5. EVENTOS DE CAPACITACION DE LA SUBREGION EN COORDINACION CON CIESS

Este año, se realizaron en coordinación con el CIESS un total de diez eventos de capacitación, siendo éstos los

siguientes:

Guatemala

- Mercadotecnia en Salud (del 6 al 10 de octubre). Asistentes: 31.
- Estrategias de Inversión en los Fondos de Pensiones (del 8 al 12 de septiembre). Asistentes: 24.

El Salvador

- Excelencia Gerencial y Calidad Total (del 20 al 25 de octubre). Asistente: 36 (2 de Nicaragua).

Honduras

- Programación, Administración y Control de Insumos (del 14 al 18 de julio). Asistentes: 34.

Nicaragua

- Reformas a los Sistemas de Fondos de Pensiones en América (del 15 al 17 de mayo). Asistentes: 60.

Costa Rica

- Mercadotecnia en Salud (del 4 al 8 de agosto). Asistentes: 22.
- Gerencia de la Atención a la Salud (del 6 al 10 de octubre). Asistentes: 30.

Panamá

- Reingeniería en la reeducación del recurso humano (del 25 al 29 agosto). Asistentes: 47.
- Tecnología de la Informática aplicada en el Manejo de Archivos (del 22 al 26 de septiembre). Asistentes: 37.

A la fecha el único evento pendiente de desarrollar es:

El Salvador

Costo en los Servicios de Salud (del 10. al 5 de diciembre de 1997).
Asistencia proyectada: 35.

En resumen, se ha capacitado un total de 265 personas, lo

cual es significativo, considerando la temática y que esto permite a los países, capacitar localmente un mayor número de personas.

También se ha recibido de parte del Actuario, Fernando Argüelles, Jefe de la División de Actuaría y Planeación Financiera del CIESS, un documento que contiene una propuesta del plan de estudios para la formación de actuarios a nivel de maestría, en respuesta a petición que la subregión había hecho de reactivar este tipo de formación académica,

Este documento será revisado por los integrantes de CESCA, a fin de hacer los comentarios y planteamientos necesarios para determinar su puesta en marcha. En esto se considera importante la participación de la Comisión Americana de Actuaría y Financiamiento (CAAF), para lo cual, se les ha hecho llegar copia del mismo, a fin de coordinar esfuerzos en su ejecución.

6. PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA 1998

6.1 Reuniones

Se tiene previsto efectuar tres reuniones ordinarias durante 1998, así: una, durante el primer trimestre de 1998, en El Salvador; la otra, en el tercer trimestre, cuya sede está pendiente de definir y una última reunión, durante la Realización de la XLII Reunión del Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social.

6.2 Foros Técnicos

Se realizarán dos foros técnicos, uno en cada una de las dos primeras reuniones, cuyos temas están pendientes de definir, publicándose las ponencias que se presenten en las mismas.

6.3 Desarrollo de eventos de capacitación en la subregión, en coordinación con el CIESS

Se tiene programado solicitar al CIESS, la realización de dos eventos por país, en atención a los acuerdos tomados en la subregión, teniéndose hasta el momento definidos los siguientes eventos:

Honduras

- Técnicas Financieras y Actuariales en la Seguridad Social.
- Ampliación de cobertura de la Seguridad Social y Modelos de Atención a la Salud.

Panamá

- Reingeniería en la Reeducción del Recurso Humano.
- Tecnología de la Informática aplicada al manejo de archivos.

El Salvador

- Bioética y Seguridad Social
- Auditoría de Sistemas informáticos

6.4 COOPERACION HORIZONTAL

En este rubro se efectuarán las coordinaciones necesarias entre las instituciones de la subregión; así como, con los demás organismos de la Conferencia, a fin de solventar las necesidades y requerimientos que se presenten.

6.5 COORDINACION CON OTROS ORGANISMOS DE LA SUBREGION

Se continuarán haciendo gestiones para coordinar el desarrollo de actividades con COCISS y ECASS, a fin de optimizar los recursos disponibles.

7. INFORME FINANCIERO

Durante el período que comprende este informe, no se ha efectuado ningún movimiento en el flujo de efectivo de la

Subregión, por lo que hay una disponibilidad de DOS MIL CIENTO CATORCE 20/100 DOLARES (\$2,114.20) los que han sido liquidados a la Tesorería de la Conferencia.

Sin más que informar, deseamos expresar nuestro agradecimiento y reconocimiento a las autoridades de la CISS y a todo su personal técnico y administrativo, por el apoyo que nos brindan para la realización de actividades en la subregión; asimismo, queremos agradecer a las autoridades, personal ejecutivo y de apoyo del Banco de Previsión Social del Uruguay, por sus atenciones y permitirnos compartir durante estos días su bello país.

A todos gracias,

Ing. Fernando A. Palma
Coordinador de CESCA

CONFERENCIA INTERAMERICANA
DE
SEGURIDAD SOCIAL

SUBREGION III - CONOSUR

*Informe de Actividades
al
31 de octubre de 1997*

MONTEVIDEO - URUGUAY
NOVIEMBRE DE 1997

**SUBREGION III - CONOSUR
INFORME DE ACTIVIDADES AL
31 DE OCTUBRE DE 1997**

El Informe de Actividades presentado en la ciudad de México en oportunidad de la Reunión de los órganos de la CISS y del CIESS, el 31 de Julio del corriente año, abarcó el período comprendido entre el 26 de noviembre de 1996 y el 30 de julio de 1997.

En función de ello, el presente Informe comprende las actividades de la Subregión desde la fecha citada (30-7-97) hasta la el 31 de octubre ppdo.

Por lo tanto damos por reproducidos los términos del referido Informe en atención a que en su oportunidad fué puesto a consideración de los órganos y autoridades de la CISS y comunicado a las Entidades miembros de la Subregión . Se anexa copia al presente.

EVENTOS PROGRAMADOS EN EL AÑO 1997.

Conforme la Agenda fijada, en el marco de la Reunión Técnica Regional organizada por la Caja de Compensación Los Andes de Chile, tuvo lugar el 14 de agosto ppdo. en la ciudad de Santiago, la sesión del Consejo Ejecutivo de la Subregión III - Conosur, de acuerdo con la convocatoria oportunamente efectuada a los representantes de las entidades miembros integrantes de la misma.

El acta correspondiente se encuentra en poder de las citadas entidades, a las que les ha sido remitida en tiempo y forma, proponiéndose su tratamiento y consideración en ésta oportunidad, dejando constancia acerca de la ratificación de ésta Coordinación de todas y cada una de las opiniones

CONFERENCIA INTYERAMERICANA DE SEGURIDAD SOCIAL

vertidas en esa ocasión con relación a los temas tratados.

Se transcribe a continuación la mencionada acta.

ACTA DE LA REUNION DE LA SUBREGION III - CONOSUR 14 DE AGOSTO DE 1997
--

En la ciudad de Santiago de Chile a los catorce (14) días del mes de agosto de 1997, siendo las 15,30 hs. se inicia la Sesión del Consejo Ejecutivo de la Subregión III Cono Sur de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social, de acuerdo a la Convocatoria oportunamente efectuada.

Preside la misma el Coordinador Ejecutivo de la Subregión III, Dr. Jorge Omar Felippone, Gerente de Productos y Servicios de la Administración Nacional de la Seguridad Social de la República Argentina.

Participan las personas que se detallan a continuación, en representación de las Instituciones indicadas:

CAJA DE COMPENSACION LOS ANDES DE CHILE

Sr. Patricio Merino Scheihing
Sr. Guillermo James Herrera
Sr. Eusebio Perez

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION DE CHILE

Sr. Lautaro G. Pérez Contreras

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE PARAGUAY

Sra. Graciela de Caffarena

MINISTERIO DE TRABAJO DE BRASIL

Sr. Rodolfo Peres
Sr. Manoel Eugenio Guimaraes de Olivera

BANCO DE PREVISION SOCIAL DE URUGUAY

Sr. Armando Quisique
Sra. Ofelia Mila Belistri
Sr. Luis Ceretta Madona
Sr. José Irigoyen Descalzi

CONFERENCIA INTYERAMERICANA DE SEGURIDAD SOCIAL

CAJA DE JUBILACIONES Y PENSIONES BANCARIAS DE URUGUAY

Sr. José Luis Martínez
Sr. Roberto V. Genta

CAJA DE JUBILACIONES Y PENSIONES DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DE URUGUAY

Sr. Adolfo Aguirre Bayley
Sr. Roberto Long

ADMINISTRACION NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE ARGENTINA

Sr. Jorge Omar Felippone

SUPERINTENDENCIA DE AFJP DE ARGENTINA

Sr. Enrique Buscio

Abierta la sesión por el Presidente del Consejo Ejecutivo,
se pasa a considerar el siguiente:

1. ORDEN DEL DIA

1. Lectura y aprobación de actas correspondientes a las reuniones celebradas el 17 de octubre de 1996 (Santiago de Chile y 26 de noviembre de 1996 (Santo Domingo, República Dominicana).
2. Informe del Coordinador Ejecutivo.
3. Análisis de la agenda 1997 y propuesta de actividades para la agenda 1998.
4. Comisiones Americanas de Seguridad Social.
5. Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS).
6. Tesorería. Cuotas pendientes de las entidades adheridas.
7. Consideración nuevas afiliaciones de entidades de los países de la Subregión.
8. Varios.

Se aprueba el orden del día.

2. ACTAS CORRESPONDIENTES A LAS REUNIONES CELEBRADAS EL 17 DE OCTUBRE DE 1996 (Santiago de Chile) Y 26 DE NOVIEMBRE DE 1996 (Sto. Domingo. Rep. Dominicana)

Se da lectura a las actas mencionadas y se formulan las siguientes observaciones:

- a) Acta 17/10/96 al finalizar el acta la consignación del

CONFERENCIA INTYERAMERICANA DE SEGURIDAD SOCIAL

año está equivocada, debe decir 1996, en lugar de 1997.

- b) Acta 26/11/96 donde se expresa "Secretaría de Seguridad Social de Chile" debe consignarse "Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Chile".

Con las observaciones formuladas se dan por aprobadas las actas.

3.- INFORME DEL COORDINADOR EJECUTIVO

Seguidamente se dió lectura al "Informe de actividades al 14 de agosto de 1997" y se comentaron las actividades desarrolladas en México con motivo de la Reunión de la Junta Directiva del CIES y la Reunión de Coordinadores de las Subregiones y Presidentes de Comisiones Americanas. Se distribuyeron entre los asistentes:

- a) Copia del Informe presentado en la Reunión de Coordinadores de las Subregiones, celebrada en la Ciudad de México el 31 de julio y 1° de agosto;
- b) Informe de dicha reunión;
- c) Informe de la Reunión de la Junta Directiva del CIES.

4.- ANALISIS DE LA AGENDA 1997 Y PROPUESTA DE ACTIVIDADES PARA LA AGENDA 1998

Se comentó la necesidad de enriquecer el documento surgido de la reunión informal de la Junta Directiva del CIESS celebrada del 1 al 4 de mayo ppdo. en Cartagena de Indias a cuyos efectos la Presidencia de la CISS había invitado a las distintas organizaciones miembros a hacer llegar los comentarios y/u observaciones pertinentes. Tal como se acordara en México el instrumento final que fijará las pautas del accionar del CIESS será tratado y aprobado en la reunión a celebrarse en noviembre próximo en la Ciudad de Montevideo. (Reunión de la Comisión Ejecutiva del CPISS y de la Junta Directiva del CIESS - 3 al 7 /11/97).

Relacionado con el tema del financiamiento de la CISS y del nuevo marco en que se desarrolla la Seguridad Social en los países de la Subregión que encararon reformas estructurales de sus sistemas (como Argentina, Chile y Uruguay) se debatió la conveniencia y oportunidad de propiciar la modificación de los Estatutos con vistas a poder incorporar nuevas organizaciones como AFP, AFJP, ART, etc. En principio se vió propicio plantear el tema en la reunión de Montevideo a efectos - de ser aprobada - poder nombrar la Comisión Redactora de Estatutos. Se concluyó que la CISS

CONFERENCIA INTYERAMERICANA DE SEGURIDAD SOCIAL

se vería fortalecida de lograrse dichas incorporaciones.

Se convino en la necesidad de elaborar un documento donde se fija la posición de las entidades de la Subregión y se formule una propuesta concreta que enriquezca el ya mencionado documento de Cartagena.

A efectos de operativizar tal decisión se acordó que la Coordinación Ejecutiva circularizará un documento con puntos básicos y se celebre en los primeros días de octubre una nueva reunión del Consejo Ejecutivo de la Subregión para redactar el referido documento.

Dicha reunión se celebraría en principio en la Ciudad de Buenos Aires y de no ser ello posible, en Montevideo.

Con relación al resto de la Agenda para 1997 se mantiene lo acordado en la Reunión de Santo Domingo.

En lo que respecta a la Agenda para 1998 y al pedido de la Secretaría General de que remita antes del 31/8/97 un listado con los eventos que cada Subregión propone se acordó:

- a. La celebración de un evento sobre "RIESGOS DEL TRABAJO" en la Ciudad de Buenos Aires con fecha tentativa Abr/May/98 a ser realizado en forma conjunta por la Subregión y la Comisión Americana de Riesgos del Trabajo.
- b. La celebración de algún evento breve aprovechando la concurrencia a Chile para la reunión del CPISS y demás órganos de la Conferencia en el mes de noviembre 98.
- c. Eventualmente se podría adicionar un evento en el Uruguay de corta duración.

5.- COMISIONES AMERICANAS DE SEGURIDAD SOCIAL

Se reiteran sobre este tema los conceptos vertidos en el informe de actividades al 30 de julio de 1997 con relación al interés de las entidades miembros de la Subregión de conocer la tarea que realizan estas comisiones.

6.- CENTRO INTERAMERICANO DE ESTUDIOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL (CIESS)

CONFERENCIA INTYERAMERICANA DE SEGURIDAD SOCIAL

Este tema fue ampliamente debatido al tratar la Agenda 1997 y los países de la Subregión coinciden en la necesidad de abordar este tema y definir cuál debe ser el accionar del CIESS.

7.- TESORERIA, CUOTAS PENDIENTES DE LAS ENTIDADES ADHERIDAS

Se informó a las entidades adheridas sobre la necesidad de tratar de cancelar las cuotas pendientes dada la necesidad de fondos que tiene la CISS.

8.- CONSIDERACION NUEVAS AFILIACIONES DE ENTIDADES DE LOS PAISES DE LA SUBREGION

Se informó respecto de la incorporación de la SAFJP y la SART de la República Argentina. Se le dió la bienvenida al representante de la SAFJP.

No habiendo más temas para tratar y siendo las 17,30 hs. se levanta la sesión.

COMUNICACIONES CURSADAS A LAS ENTIDADES MIEMBROS

Tal como se informó previamente, se le ha cursado a todas las entidades miembros la información relacionada con la Convocatoria a la reunión en Santiago de Chile, el resultado de la misma a través del acta antes transcrita y las informaciones relacionadas con la situación en el CIESS. Debemos señalar que no se han recibido informaciones de las entidades miembros, en parte por el escaso tiempo transcurrido.

AGENDA 1998

Sin perjuicio de la ratificación del punto 4, inc. a), b) y c) del acta que acabamos de mencionar y en la que se expresa lo siguiente: ".....En lo que respecta a la Agenda para 1998 y al pedido de la Secretaría General de que remita antes del 31/8/97 un listado con los eventos que cada Subregión propone, se acordó:

CONFERENCIA INTYERAMERICANA DE SEGURIDAD SOCIAL

- a. La celebración de un evento sobre "RIESGOS DEL TRABAJO" en la Ciudad de Buenos Aires con fecha tentativa Abr/May/98 a ser realizado en forma conjunta por la Subregión y la Comisión Americana de Riesgos del Trabajo.
- b. La celebración de algún evento breve aprovechando la concurrencia a Chile para la reunión del CPISS y demás órganos de la Conferencia en el mes de noviembre 98.
- c. Eventualmente se podría adicionar un evento en el Uruguay de corta duración..." y en la medida en que los miembros de la Subregión no sometan a consideración la inclusión de otros eventos para las actividades programadas durante 1998, esta Coordinación propone la realización de un Trabajo de Investigación conjunta conforme la siguiente metodología :

- **Selección de un tema de interés para los miembros de la Subregión con vistas a la Integración Regional**
- **Designación de un experto por cada Institución.**
- **Presentación conjunta por parte de los autores. Análisis de los trabajos. Debate y opiniones críticas.**
- **Aprobación del documento en sesión plenaria.**

COMENTARIOS FINALES

Se sugiere que con relación a los criterios, observaciones o discrepancias fundamentadas por las entidades miembros en las reuniones estatutarias, no sólo se deje constancia de ello en las Actas respectivas, sino que sean consideradas, analizadas y debatidas en el seno de las sesiones a efectos de acordar posiciones y establecer criterios que faciliten la armonización de objetivos, políticas y tendencias en la Organización.

Montevideo, Uruguay
3 de Noviembre de 1997

**INFORME DE ACTIVIDADES DE LA SUBREGION IV
DURANTE EL PERIODO DE ENERO A OCTUBRE DE 1997**

Sra. María Elvira Contreras Saucedo.- Secretaria General de la CISS

Dr. Alvaro Carranza Urriolagoitia.- Director del CIESS

Presidentes de las Comisiones Americanas de Seguridad Social y
Coordinadores Subregionales

Damas y caballeros:

La Subregión IV que comprende el Caribe Anglo y Norteamérica desea manifestar su reconocimiento y aprecio por la invaluable contribución del señor Kelvin Urquhart, anterior Director Ejecutivo del *National Insurance Board* de Trinidad y Tobago y Coordinador de la Subregión IV de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS), por sus esfuerzos para colaborar y capacitar dentro de la Subregión, en el campo de la seguridad social.

El señor Trevor J. Romano fue nombrado Director Ejecutivo del *National Insurance Board* de Trinidad y Tobago, a partir del 15 de julio de 1997 y, consecuentemente, Coordinador de la Subregión IV.

CELEBRACION DE ANIVERSARIOS

TRINIDAD Y TOBAGO

Durante el mes de abril de 1997, el *National Insurance Board* de Trinidad y Tobago celebró el XXV Aniversario de haber iniciado sus operaciones, con una serie de actividades.

La principal de ellas fue un seminario de dos días sobre el tema "El Papel de la Seguridad Social en el Siglo XXI". Al seminario asistieron, cada día, alrededor de 60 personas que representaban a las instituciones de seguridad social de los siguientes países:

ANGUILA

CANADA

ANTIGUA Y BARBUDA

DOMINICA

BARBADOS

GUYANA

ISLAS VIRGENES BRITANICAS

SANTA LUCIA

GRENADA

SAN VICENTE

SAN CRISTOBAL Y NEVIS

TRINIDAD Y TOBAGO

ANGUILA

El *Social Security Board* de Anguila celebra su XV Aniversario durante este año y su programa de actividades dará fin durante el período del 8 al 14 de diciembre. El Programa correspondiente se hará llegar en fecha posterior.

CONFERENCIAS

Además del seminario llevado a cabo en la República de Trinidad y Tobago en abril de 1997, se celebraron otras tres conferencias de gran importancia durante este período.

DECIMA CONFERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES MIEMBROS DE AISS EN EL CARIBE ANGLO

Esta reunión, que tuvo lugar del 26 al 28 de mayo de 1997, tuvo la participación de cincuenta y siete (57) participantes de catorce (14) organizaciones de seguridad social. La Conferencia Interamericana de Seguridad Social estuvo representada por nuestra Secretaria General, señora María Elvira Contreras Saucedo.

Los informes fueron presentados por la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), en la persona del señor Warren McGillivray, Jefe de la Oficina de Estudios y Operaciones de la AISS; el

Departamento de Actuaría Gubernamental, División de Seguridad Social, del Reino Unido, presentado por el señor David Lewis, Actuario en Jefe; por el doctor Karl Theodore, Director de la Unidad de Economía de la Salud, de la Universidad de las Indias Occidentales, y el doctor Frank Alleyne, Asesor Técnico de la AISS.

Durante la reunión se consideraron los temas siguientes:

1. Reforma de las pensiones
2. La planeación y puesta en práctica de los sistemas de atención médica
3. Financiamiento de las prestaciones de jubilación para los servidores públicos.

2. OCTAVA (8a.) REUNION DE DIRECTIVOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE CARICOM

En esta reunión fue analizada la situación de los proyectos siguientes:

1. El Convenio Recíproco de Seguridad Social de CARICOM
2. El servicio Regional Actuarial
3. Las Necesidades de Capacitación para la Región.

Resulta importante resaltar que cinco (5) países miembros de CARICOM, principalmente: BELICE, JAMAICA, GUYANA, DOMINICA y BARBADOS, han ratificado y puesto en práctica el Convenio

Recíproco de Seguridad Social de CARICOM.

3. LA CONFERENCIA CONJUNTA AISS/CISS SOBRE REINGENIERIA DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL

Esta conferencia conjunta se celebró en Washington, D.C., del 3 al 6 de junio de 1997, y a ella asistió un grupo importante de la Subregión IV.

En esta conferencia, los representantes de varios países de diferentes partes del mundo presentaron documentos sobre la experiencia de reingeniería de sus países.

PROGRAMAS DE CAPACITACION REGIONAL

Entre enero y octubre de 1997, conforme a lo planeado, se han efectuado cuatro (4) cursos de capacitación en el Caribe. Estos fueron:

TEMA	PAIS	PERIODO	NUMERO DE PARTICIP.
Recaudación de contribuciones y cumplimiento	San Vicente y las Granadinas	20-24 de enero	30
Foro para Capacitadores	Antigua y Barbuda	14-18 de abril	27
Administración Financiera	La Mancomunidad de Las Bahamas	13-15 de mayo	35
Tecnología informática	Aruba	28 septiembre - 3 octubre	21

Los conferencistas para estos programas provinieron de los sectores público y privado de la Región del Caribe, *Human Resources Development Canada* y de *Social Security Administration* de los Estados Unidos de América. Los programas fueron financiados parcialmente por la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Los informes finales indican que estos eventos de capacitación fueron útiles e informativos y contribuirán a la superación profesional y personal de los asistentes a los mismos. Fueron bien apoyados por la Subregión IV.

FORO PARA CAPACITADORES

Los objetivos de este ejercicio de capacitación fueron:

1. Discutir los temas referentes a las tendencias actuales y las direcciones futuras de la capacitación y el desarrollo.
2. Proporcionar a los participantes la oportunidad de investigar temas importantes y compartir sus propias experiencias con sus homólogos.
3. Facilitar un foro para revisar la actuación colectiva de las actividades de capacitación y desarrollo de los diversos regímenes y desarrollar un plan de acción para actividades futuras.

RECONOCIMIENTO

La Subregión IV hace constar su agradecimiento al apoyo otorgado por la CISS a los eventos que tuvieron lugar en el Caribe durante 1997.

Asimismo, deseamos reafirmar nuestro compromiso con la Conferencia Interamericana de Seguridad Social y con el trabajo verdaderamente valioso que está desarrollando en este importante campo de la seguridad social.

También deseamos elogiar a la Secretaría General de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS) y a su Presidente por el interés que han mostrado en el desarrollo de la seguridad social en la Subregión IV y, particularmente, en el Caribe.

TREVOR J. ROMANO
DIRECTOR EJECUTIVO
COORDINADOR DE LA SUBREGION IV