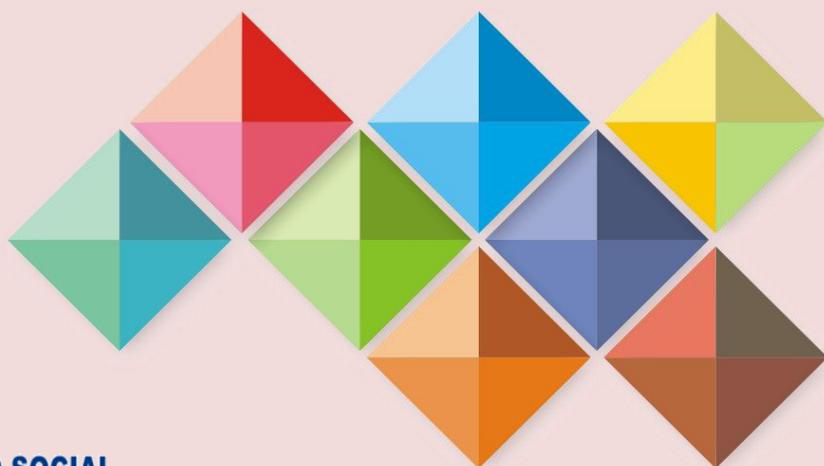




# XII Premio a la innovación en la gestión

## ***SEREs***

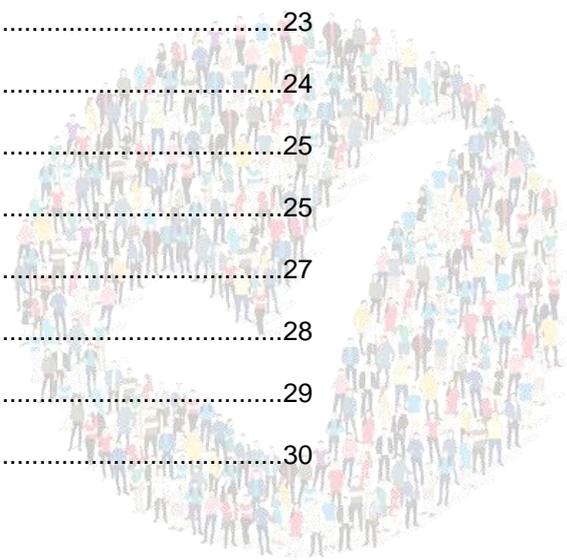
(Sistema de evaluación del rendimiento, la eficacia y la  
eficiencia en la TGSS)



TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>3</b>
<b>2. PRESENTACIÓN DEL ORGANISMO</b> .....	<b>4</b>
<b>3. DOCUMENTO DESCRIPTIVO DE LA PRÁCTICA</b> .....	<b>6</b>
3.1 La Creatividad y el Conocimiento empleado .....	6
3.1.1 Antecedentes de la innovación y detección de necesidades .....	6
3.1.2 Descripción de la innovación .....	7
3.1.3 Actores involucrados.....	12
3.1.4 Planificación, implementación, dificultades y restricciones encontradas .....	13
3.2 Impacto en la administración de la innovación y las iniciativas de los empleados .....	14
3.2.1 Beneficios y resultados como consecuencia de la aplicación del modelo .....	14
3.2.2 Cambios organizativos y de servicios provocados por la implementación .....	17
3.2.3 Percepción de los usuarios y otros efectos generados .....	19
3.3 Transferibilidad y difusión .....	20
3.3.1 Potencialidad de réplica de la innovación en otras administraciones .....	20
3.3.2 Elementos clave de replicabilidad y colaboración con la TGSS .....	22
3.4 Eficacia de la innovación .....	23
3.4.1 Coherencia y estándares alcanzados.....	23
3.4.2 Gestión de las expectativas y evolución de la práctica. ....	24
3.5 Eficiencia de la innovación .....	25
3.5.1 La contribución a la eficiencia en la gestión de la TGSS .....	25
3.5.2 Transparencia y revisión.....	27
3.6 Complejidad.....	28
3.7 Sostenibilidad y mantenimiento de la innovación.....	29
3.8 Conclusiones. ....	30



## 1. RESUMEN EJECUTIVO

### I. Breve descripción de la innovación

La Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) lleva más de **20 años optimizando su gestión a través de la Dirección por Objetivos**, lo que posibilita el cumplimiento de sus líneas estratégicas así como la evaluación de los niveles de desempeño en la organización.

En este sentido, y **alineado con su compromiso por la eficiencia**, ha desarrollado un **sistema que no sólo tiene en cuenta la eficacia, sino también la eficiencia en la gestión de la organización (SEREs)**.

SEREs se fundamenta en la combinación de la Gestión basada en Actividades (“*Activity Based Management*” o “*ABM*”) y la gestión de los costes que derivan de éstas (“*Activity Based Costing*” o “*ABC*”); logrando integrar ambas metodologías **a través de dos cuadros de mando denominados “T-SIGO” y “EFCO”**. Esta herramienta facilita un control integrado de la efectividad en la aplicación de las líneas estratégicas de la TGSS.

### II. Impacto de la innovación

**SEREs ha contribuido a adaptar los recursos y la estructura organizativa de la entidad**, facilitando una **valoración detallada del esfuerzo y coste** de los trámites que se realizan en la TGSS.

Además, SEREs hace uso de una **solución tecnológica “Business Intelligence”** (como es la herramienta *MicroStrategy*) destinada a aportar nuevos parámetros, dinamismo y niveles de seguridad a las tareas de obtención de datos, control y explotación de los mismos.

Entre los principales impactos, se destacan:



La **facilitación de la toma de decisiones** para el ajuste de los centros y de la plantilla de la TGSS.



El **cálculo de la productividad de las 52 Direcciones Provinciales**, en base a índices de esfuerzo y carga por trámites.



La **identificación de ineficiencias** en la gestión de trámites y servicios.



La **toma de decisiones** vinculadas al despliegue de la **Administración Electrónica**.

### III. Barreras y riesgos

SEREs ha tenido que responder ante el reto y complejidad que supone la gestión de datos e indicadores de la TGSS, una organización de 10.915<sup>1</sup> trabajadores, con un modelo de gestión descentralizado en 52 Direcciones Provinciales (DDPP), 243 Administraciones y 269 Unidades de Recaudación Ejecutiva (URES).

Se han superado barreras y riesgos de tipo:

- Tecnológico: relacionadas con la gestión, homogeneidad y calidad del dato.
- Organizativos: relacionados con la comunicación y actualización de la información.
- De adaptación al cambio: por el impacto directo en el cálculo de la productividad.

Todo ello se ha logrado gracias a la involucración de diferentes grupos de trabajo de la Organización.

### IV. Aprendizaje como consecuencia de la innovación

La creación de un grupo de trabajo específico y reuniones de validación en las que participaron distintos niveles de gestión de la organización, contribuyó a una mejor comprensión de la Dirección por Objetivos y la relevancia del control de la eficiencia.

<sup>1</sup> Fuente: Informe Estadístico de la Tesorería General de la Seguridad Social de 2017.

## 2. PRESENTACIÓN DEL ORGANISMO

### I. Naturaleza jurídica

La Tesorería General de la Seguridad Social, es un servicio común de la Seguridad Social, tutelado por el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, y dependiente de la Secretaría de Estado de la Seguridad Social, con personalidad jurídica propia, en la que por aplicación de los principios de solidaridad financiera y caja única, se unifican todos los recursos económicos y la administración financiera del Sistema de la Seguridad Social.

Fue creada por el Real Decreto 2318/1978, de 15 de septiembre, y por el Real Decreto 1314/1984, de 20 de junio, se regula la estructura y competencias de la Tesorería General de la Seguridad Social, modificadas por Real Decreto 448/2012 de 5 de marzo.

### II. Funciones

Las funciones básicas de esta organización son las siguientes:

- La Inscripción de empresas.
- La Afiliación, altas y bajas de los trabajadores.
- La gestión y control de la cotización y de la recaudación de las cuotas y demás recursos de financiación del Sistema de la Seguridad Social.
- El aplazamiento o fraccionamiento de las cuotas de la Seguridad Social.
- La titularidad, gestión y administración de los bienes y derechos que constituyen el patrimonio único de la Seguridad Social, sin perjuicio de las facultades que las Entidades Gestoras de la Seguridad Social, las Mutuas Colaboradoras con la

Seguridad Social y el Instituto Nacional de Gestión Sanitaria tienen atribuidas.

- La organización de los medios y el diseño y gestión de los procesos necesarios para el ingreso de las cuotas y demás recursos financieros del Sistema de la Seguridad Social.
- La ordenación del pago de las obligaciones de la Seguridad Social y la distribución en el tiempo y en el territorio de las disponibilidades dinerarias para satisfacer puntualmente dichas obligaciones.
- La organización y gestión del circuito financiero que canalice las disponibilidades y movimientos relativos a los recursos del Sistema, conforme a las necesidades de gestión de la Seguridad Social.
- La gestión de la función reaseguradora de accidentes de trabajo.
- La gestión del Fondo de Reserva de la Seguridad Social.
- La liquidación de los capitales coste a constituir por Mutuas Colaboradoras con la Seguridad Social y empresas declaradas responsables del pago de prestaciones

### III. Estrategia de la TGSS

La misión de la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) es prestar un **servicio eficaz con los máximos niveles de calidad, atendiendo las demandas de los ciudadanos, proporcionándoles las máximas facilidades en el cumplimiento de sus obligaciones**, con el mínimo coste para la sociedad.

Además, la visión de la TGSS es servir de **referencia para otras entidades y organismos prestadores de servicios**, por

su capacidad para dar respuesta ágil y satisfactoria a las demandas de la sociedad.

Para lograr sus compromisos, la TGSS asume una serie de principios y valores fundamentales como son:

-  La orientación **no sólo a resultados, sino a eficiencia y mejora continua**;
-  La **excelencia, la sostenibilidad y la transparencia** en la gestión;
-  El **conocimiento, la innovación y la tecnología**;
-  El **trabajo en equipo, la comunicación y el fomento** de la participación.

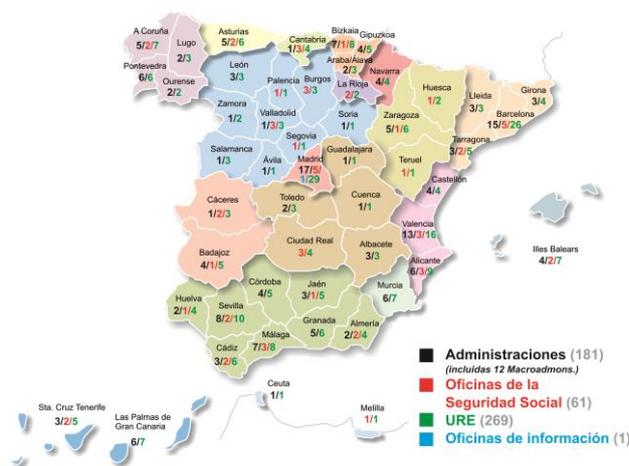
La actividad de la TGSS se desarrolla acorde a una serie de líneas estratégicas que evolucionan según las necesidades y que, en la actualidad, son las siguientes:

- **Impulso de la Administración Electrónica** en la actuación de la TGSS.
- **Eficacia y Eficiencia en los Procesos de Gestión.**
- **Gestión eficiente del gasto.**
- **Satisfacción de las necesidades del Cliente Interno.**
- **Mejora y potenciación de los servicios de Atención al Ciudadano.**
- **Mejora de la Comunicación Interna y Externa.**
- **Lucha contra el Fraude.**
- **Mejora en la calidad de los procesos.**

#### IV. Estructura Organizativa

Con el objetivo de atender sus competencias y de satisfacer las necesidades de sus clientes, la TGSS dispone de:

- 52 Direcciones Provinciales
- 243 Administraciones
- 269 Unidades de Recaudación Ejecutiva
- Servicio de Atención Telefónica **(901 50 20 50)**
- Canal de Atención Electrónica accesible a través de la página Web **(www.seg-social.es)** y de la SEDE Electrónica de la Seguridad Social **(https://sede.seg-social.gob.es)**



**Cuadro 1: Distribución descentralizada de la gestión de la TGSS a 31 de diciembre de 2017.**



**Cuadro 2: Estructura de Servicios Centrales (SSCC) de la TGSS.**

### 3. DOCUMENTO DESCRIPTIVO DE LA PRÁCTICA

#### 3.1 La Creatividad y el Conocimiento empleado

##### 3.1.1 Antecedentes de la innovación y detección de necesidades

En el ámbito del Seguimiento de la Gestión, las directrices de la Dirección General de la Tesorería General de la Seguridad Social han promovido la incorporación y el desarrollo de la **metodología de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)**. Esta metodología se centra en el **ámbito de la eficacia, y se orienta al análisis de la gestión y a facilitar la toma de decisiones por parte de los directivos y gestores de la Organización.**

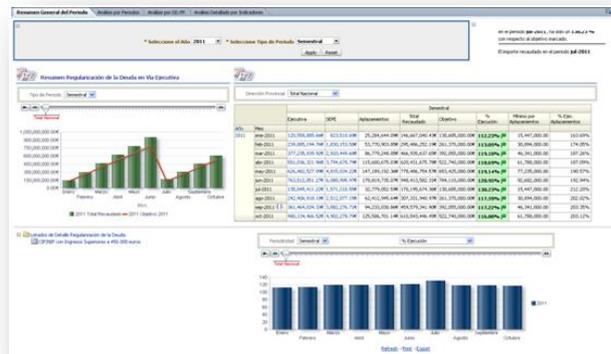
Esta metodología ha facilitado a la TGSS la comunicación de sus Objetivos Estratégicos, así como, la alineación entre la estrategia y los planes de acción, situando los indicadores clave, cuantificados con sus objetivos a lograr, al alcance de los gestores.

Si bien se llevaba trabajando desde 2003, es a partir de 2009 cuando se lleva a cabo una evolución del modelo, aprovechando su potencialidad y las necesidades de gestión. **Ello da lugar a un Cuadro de Mando mucho más completo destinado al Seguimiento de Indicadores de Gestión y Objetivos (T-SIGO).**



En 2011 este Cuadro de Mando ya contaba con **1.200 Usuarios Finales, aproximadamente 100 Objetivos e indicadores, considerados estratégicos, 3 Roles diferentes y cerca de 4.000 medidas**

de **análisis de gestión.** Para la explotación de la información se empleó la herramienta **Oracle Balance Scorecard.**



**Cuadro 3: Cuadro de Mando T-SIGO bajo Oracle Balance Scorecard.**

Sin embargo, conforme se avanzaba en el desarrollo y mantenimiento del Cuadro de Mando, se manifestó por los diferentes responsables de la estructura de gestión de la organización (DDPP y SSCC), **la necesidad de contar con una solución que:**

- **Mejorara la integración de los diferentes soportes tecnológicos** de la TGSS;
- **Facilitara la gestión, de una forma homogénea, del desempeño** en el ámbito de las Direcciones Provinciales, Administraciones y URES, unificando los criterios de valoración;
- Se consolidara **como vehículo de comunicación** entre los Servicios Centrales y las Direcciones Provinciales en las diferentes áreas de gestión, permitiendo una mejor coordinación entre ambos;
- Y, por último, sirviera para ayudar a la toma de decisiones desde una perspectiva realmente integral, contemplando aspectos de **eficacia pero también de eficiencia** en la organización.

### 3.1.2 Descripción de la innovación

#### i. Introducción, objetivos y evidencias que han justificado el modelo

En base a estos antecedentes, queda patente la necesidad de evolucionar hacia un modelo que responda a la línea estratégica de eficiencia, que favorezca la transparencia y que proporcione apoyo a la toma de decisiones y asignación de recursos públicos por parte de la TGSS.

Sin embargo, la herramienta implementada hasta ese momento (T-SIGO) requería nuevos indicadores que ayudaran a realizar este seguimiento.

El modelo de gestión por objetivos existente, basado en las actividades o trámites que se realizan en cada Dirección Provincial, se complementó con el desarrollo de un Cuadro de Mando de costes (EFCO) con la intención de medir también la eficiencia en la organización siguiendo la metodología de imputación de costes por actividades o trámites.



Cuadro 4: Portada de la Herramienta EFCO (2017).

La primera dificultad se produjo por la diversidad del número y tipos de trámites a contemplar para todas las Direcciones Provinciales.

Además, la aplicación directa de un modelo de costes en la Dirección por Objetivos, resaltó desequilibrios que se producían al evaluar estructuras de costes

y de recursos humanos muy diferentes en las distintas Direcciones Provinciales.

Existían DDPP que requerían de un mayor esfuerzo para cumplir los objetivos previstos, debido a una insuficiencia de plantilla en proporción a la carga de gestión; mientras que otras, con una proporción de plantilla superior respecto a la carga de gestión, cumplían ampliamente los objetivos.

Como consecuencia, las DDPP con necesidades de personal presentan un coste por trámite reducido debido a la realización de un mayor número de trámites por trabajador; mientras que aquellas con personal suficiente realizan menor número de trámites por trabajador y, por lo tanto, el coste es mayor.

Coste total unitario medio	Madrid	Álava	Ávila
	18,18 €	33,47 €	42,29 €

Cuadro 5: Coste ponderado por trámites y trabajador en tres Direcciones Provinciales (año 2016).

El desarrollo de SEREs, como sistema de evaluación del rendimiento, la eficacia y la eficiencia en la TGSS, contribuyó a solucionar dichas limitaciones.

En una organización en la que las decisiones sobre la asignación de recursos y movilidad de personal son muy limitadas, la TGSS parte de un concepto innovador basado en la carga de gestión, definida como la relación de tareas y servicios que entran dentro del ámbito de responsabilidad de control y atención de una Dirección Provincial.

La relación entre la carga de gestión y la plantilla dedicada a ejecutarla, facilita la obtención de una medida de gestión de trámites por trabajador, que permite proponer un Índice corrector al seguimiento de la productividad y eficiencia en la gestión.

Para que los distintos servicios puedan ser comparables entre sí, los trámites se ponderan por una unidad de tiempo común, que en estudios previos realizados se fijó en tres minutos. Para establecer esta cifra, se formó un grupo piloto de trabajo, denominado Piloto Cadena de Valor, del que

se hablará posteriormente en el presente documento.

Trámites ponderados medios	Madrid	Álava	Ávila
	30.201	15.664	11.667

*Cuadro 6: Trámites ponderados por minutos que se realizan por trabajador (año 2016).*

## ii. SEREs y el sistema de Dirección por Objetivos utilizado

La TGSS es una organización compleja, que necesita de un número elevado de objetivos operativos que desarrollen las líneas estratégicas de la organización.

En el proceso de establecimiento de un objetivo a través de SEREs siempre se parte de **la misión y de la visión de la TGSS. Para ello, el equipo directivo fija las líneas estratégicas** que marcan la forma de realizar la misión y qué se pretende alcanzar con las mismas; para, finalmente, **acabar fijando un objetivo operativo** para las diferentes tareas.

La TGSS fija las prioridades de la organización y asigna una puntuación a cada objetivo. SEREs, además, permite analizar **el grado de cumplimiento de los mismos, así como el coste de los servicios.**

Los diferentes pasos que sigue el proceso de establecimiento y comunicación de los objetivos son:

**01** En diciembre de cada año se anticipan a las unidades de gestión de la TGSS, los objetivos que se van a proponer a la Secretaría de Estado y que van a formar parte del cómputo de la productividad para el primer semestre del año y la puntuación asignada a cada uno en función de los resultados del año anterior.

**02** Una vez aprobados los objetivos, en enero, por el Secretario de Estado, se remiten con más detalle.

**03** En febrero, en la reunión de Directores Provinciales, se les comunican la cuantificación de los objetivos decididos para ese semestre.

**04** Posteriormente en el mes de marzo y después de haberse llevado a cabo la reunión con los Directores Provinciales en febrero, tiene lugar una reunión con los Responsables de Objetivos con la finalidad de aclarar dudas, criterios o resolver incidencias.

**05** Los datos de Seguimiento semestral de objetivos se publican en la aplicación SEREs. El proceso permite siempre disponer de la información en un periodo de un mes desde que finaliza el mes objeto de análisis.



*Cuadro 7: Ejemplo de navegación en herramienta SEREs: Seguimiento de indicadores y gestión de objetivos (2018).*

El hecho de que los objetivos sean semestrales permite proponer actuaciones de adaptación a los cambios que se pudieran producir, ya sean de carácter interno o externo. Asimismo, ayuda a mantener una continua atención.

**iii. La incorporación de la eficiencia en costes**

Tal y como se ha mencionado en la introducción, el cálculo del cumplimiento de objetivos ha evolucionado hacia el desarrollo de un sistema que reflejara el rendimiento y eficiencia, esto es, un Índice de Carga de gestión, que muestra los resultados obtenidos en función de los recursos utilizados para llevarlos a cabo.

Mediante la utilización de este Índice, así como la introducción de los costes en el modelo, SEREs permite:

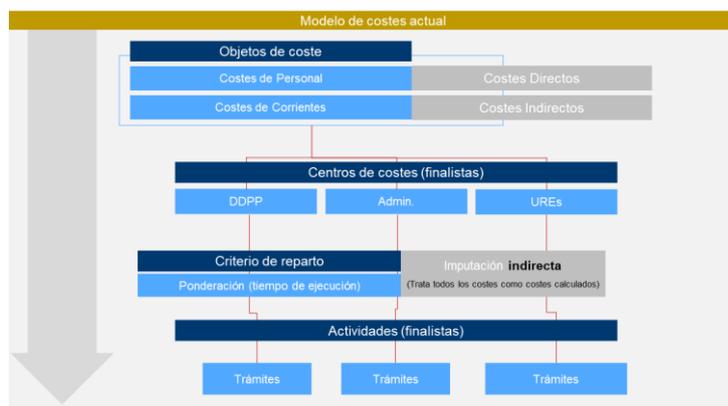
- **Disponer de información precisa del coste de los servicios sobre ‘quién gasta y en qué se lo gasta’, y así facilitar la toma de decisiones en la racionalización del gasto de forma más eficiente.**

A partir de la distribución de Costes Directos e Indirectos desde los Centros de Coste transversales (costes de estructura de gestión, tecnología, materiales, apoyos externos...) a los Centros de Coste Operativos (Administraciones, URES, Direcciones Provinciales).

- **Realizar el seguimiento de la evolución de los costes por servicios prestados en la TGSS:** establecer un modelo de seguimiento analítico que permita llevar un control continuado en el tiempo de los gastos en los que se incurren los distintos organismos dependientes de la TGSS.
- **Identificar las mejores prácticas llevadas a cabo en los centros de la TGSS:** Direcciones Provinciales, Administraciones y URES que están desarrollando de forma más eficiente las distintas actividades en el día a día, y por qué existen diferencias entre ellas para intentar transmitir esas fortalezas a los demás entes.
- **Ofrecer información para la definición de la estrategia de canal a seguir por la**

**TGSS:** estudiar alternativas en el modelo de atención para cada uno de los trámites ofrecidos en las Administraciones y en las URES, con objeto de hacer más eficiente dicho modelo y asegurando un servicio de calidad para el ciudadano.

A raíz de analizar los gastos de los **capítulos I y II** (“Gastos de personal” y “Gastos en bienes corrientes y de servicios”) **vinculados a la Tesorería General de la Seguridad Social** se determinó un reparto de costes que contemplaba los distintos centros de la organización, así como las actividades y servicios que se prestan. La metodología utilizada para la elaboración de este modelo fue **“Activity Based Costing” (ABC)**, que consiste en inventariar las actividades y servicios de la organización, así como los costes de su ejecución, clasificados en Costes Directos e Indirectos. Esto permite clasificar las partidas de gasto en búsqueda de la eficiencia en la ejecución de actuaciones:

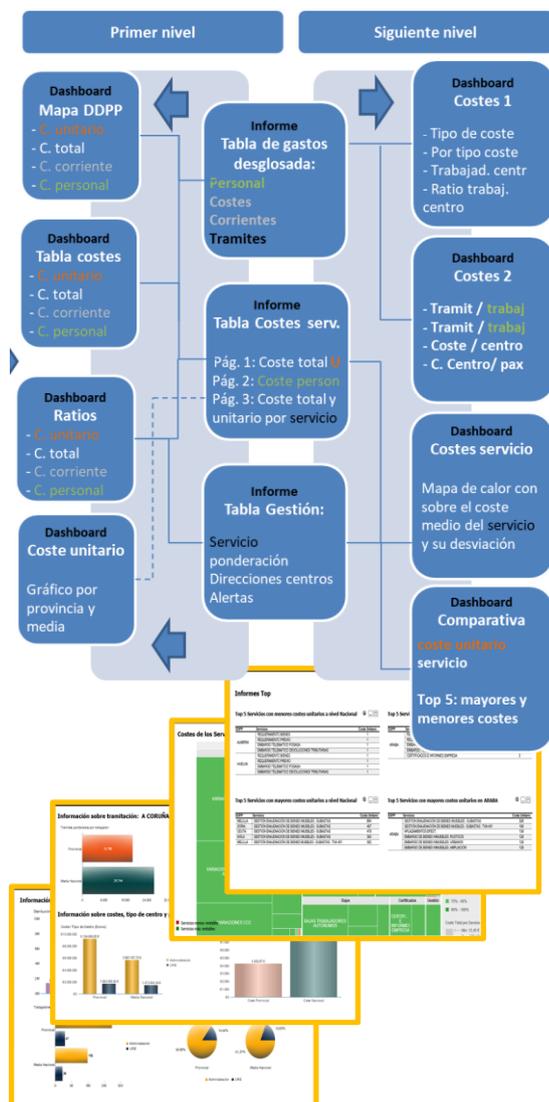


**Cuadro 8: Modelo de costes TGSS. SEREs (2018).**

De esta forma se pudo dotar a SEREs de un conjunto de informes de eficiencia en costes.

El sistema de visualización a través de paneles consta de **dos niveles con funciones de seguridad que actualmente se están implantando gradualmente** con el objetivo de definir el contenido de acceso por parte de cada Dirección Provincial y Servicios Centrales.

Este sistema se estructura en dos niveles de detalle, con diferentes informes y gráficos comparativos de costes de la TGSS:



**Cuadro 9: Estructura de informes de eficiencia en costes en SEREs y ejemplo de la explotación de datos en la herramienta MicroStrategy (2018).**

**iv. Aplicación del modelo ABC - ABM mediante la herramienta SEREs.**

Contar con un modelo de coste que complemente las métricas operativas de la Dirección por Objetivos, constituye una fuente de información esencial para conocer tanto la **generación de valor de las**

**diferentes actividades, como su estructura de Costes Directos e Indirectos**, y en los casos en los que proceda, el margen de cobertura que generan.

Es esta la principal razón de que el modelo de seguimiento de costes y el seguimiento de los objetivos confluyeran en SEREs.

SEREs consigue así complementar el Sistema de Dirección por Objetivos con un nuevo modelo de costes para garantizar una gestión eficaz y eficiente.

Existe una aceptación e implementación a nivel nacional e internacional en organizaciones privadas, que está derivando hacia el sector público, de la combinación de las metodologías “Activity Based Costing – Activity Based Management” (ABC – ABM)<sup>2</sup>. Bajo esta premisa, **SEREs se centra en la evaluación de actividades y analiza el consumo de recursos provocado al ejecutarse las mismas. Además, determina el coste del servicio, como consecuencia de las actividades y de los materiales.** Se caracteriza por:

- **Determinar las causas** que motivan la aparición de costes, para poder optimizar los costes vinculados a actividades que no generan valor añadido para la organización.
- **Identificar correctamente las actividades** que son causa de mayores costes.
- Realizar un **seguimiento de las actividades** para realizar una gestión eficiente de los costes, evaluando por ejemplo la **eficacia y la eficiencia** de la tramitación de cada servicio.

<sup>2</sup> Baker, Judith J. ABC and ABM for Health Care. Gaithersburg, (1998).

Player, Steve and David Keys. ABM: Arthur Andersen's Lessons from the ABM Battlefield. New York (1995).

- **Apoyar la aplicación de medidas efectivas de reducción y de mejora** de la estructura de costes.
- **Impulsar la implicación de todos los responsables de la organización**, lo que garantizaría el éxito de su utilización como instrumento de gestión y control de las actuaciones.

El esquema del modelo se basa en cuatro conceptos clave:

- Centros Operativos.
- Gastos en los que incurren.
- Servicios que se prestan y el esfuerzo que conlleva su prestación.
- Personal de los diversos centros.

Gráficamente queda conformado de la siguiente forma:



**Cuadro 10: Esquema del modelo SEREs.**

Partir de una ponderación de los trámites en función de su duración y el cálculo de los costes asociados a esos trámites por parte de la TGSS, posibilita obtener el coste de los servicios prestados en las Direcciones Provinciales.

Asimismo, SEREs permite el análisis de la carga de gestión en el sistema de Dirección por Objetivos de la TGSS distribuida por centros y servicios.

**Aplicando ABC-ABM**

La aplicación de esta metodología se materializa en SEREs mediante la relación del **porcentaje de distribución de la plantilla por Dirección Provincial, con el porcentaje de distribución de la denominada carga de gestión por Dirección Provincial.**

Este Índice corrector **beneficia a aquellas Direcciones Provinciales que presentan un desfase entre la plantilla de que disponen y la carga de gestión de la que son responsables.**

**Fórmula Relación Plantilla /Carga de Gestión:**

$$100 - (\text{Porcentaje Distribución Plantilla} \times 100 / \text{Porcentaje Distribución Carga de Gestión})$$

**Ejemplo Dirección Provincial de Madrid**

$$100 - (10 \% \text{ Plantilla} \times 100 / 18\% \text{ Carga de Gestión}) = 100 - 55 = 45$$

**Caso A: % distribución de la carga > plantilla**

$$\text{Índice} = 1 + [\text{Relación Plantilla-Carga de Gestión} / 100]. \text{ En el ejemplo anterior sería } 1 + 0,45 = 1,45$$

**Caso B: % distribución de la carga < plantilla**

$$\text{Índice} = 1$$

De esta forma, se evalúa la productividad teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos, pero también la utilización eficiente de los recursos.

Este Índice corrector ayuda al cálculo del rendimiento de las Administraciones en las diferentes Direcciones Provinciales, pero también proporciona una valiosa información para revisar los indicadores y objetivos conforme evoluciona la estrategia de la organización:

✓ Objetivos → Puntos Asignados → Resultados =

**Puntos Conseguidos Objetivos**

✓ Distribución Plantilla / Distribución Carga de Gestión = **Índice Relación Plantilla /Carga de Gestión**

✓ Puntos Objetivos x Índice relación Plantilla/ Carga de Gestión = **Puntos finales Productividad**

En definitiva, la utilización de SEREs y métricas de eficiencia en el cálculo de la productividad, permiten controlar la eficacia de forma realista con la visualización del rendimiento, que contribuye a mejorar la eficiencia de la organización mediante:

- La definición y adaptación de los objetivos basándose en medidas objetivas de rendimiento;
- La mejora del cálculo de la productividad y el impacto en la estructura de gestión;
- El incremento de la transparencia y comunicación interna;
- La redistribución y mejora de la gestión financiera de los recursos;
- La potenciación del aprendizaje continuo y la replicabilidad y difusión de buenas prácticas.

### 3.1.3 Actores involucrados

El objetivo de llevar a cabo el presente proyecto supuso la necesidad de poner en funcionamiento un proceso de coordinación y colaboración entre los distintos órganos que componen la TGSS, tanto con las distintas Subdirecciones existentes en los Servicios Centrales como con las Direcciones Provinciales.

Como punto de partida, con el objetivo de comprobar los resultados en un entorno

controlado y representativo de las 52 Direcciones Provinciales, se creó un grupo piloto formado por cinco de ellas (Álava, Asturias, Madrid, Valencia y Valladolid). Estas cinco Direcciones Provinciales, conformaron un grupo de trabajo para llevar a cabo, de forma planificada, reuniones de trabajo periódicas y colaborativas, representadas por sus Directores Provinciales y por Responsables de Administraciones y/o URES de cada geografía, mediante la constitución de lo que se denominó **el Piloto Cadena de Valor**.

Estas reuniones sirvieron para el establecimiento de un marco común por parte de los participantes para representar la actividad real por parte de las Direcciones Provinciales. Además, les permitió poder definir la información que resultaría de utilidad en el estudio, las fuentes a las que recurrir para obtenerla, así como la manera más eficiente de explotarla (a través de herramientas de “*Business Intelligence*”).

Además, el estudio se desarrolló procediendo al análisis relativo a la atención prestada en los canales presencial, telefónico y telemático por los distintos centros de la TGSS.

Una vez hecho esto, con la innovación como principal fundamento, la TGSS se planteó la necesidad de evolucionar las herramientas de soporte de la Gestión y Seguimiento de los Objetivos por parte de las DDPP. Así, se procedió a la migración de la solución T-SIGO desde la herramienta *Oracle Balance Scorecard* a una solución que facilitara la incorporación de mejoras, como es el caso de los cálculos de coste, de forma sencilla y progresiva: Cuadro de Mando EFCO en la herramienta *MicroStrategy*.

Esta evolución contó con el asesoramiento técnico del Servicio Común de la Gerencia Informática de la Seguridad Social, procediéndose a la definición del modelo de datos del aplicativo, carga y recopilación de la información, así como a la definición de los cálculos de costes. De esta forma, se

trasladaron las aplicaciones de gestión presentes hasta ese momento en *Oracle Balance Scorecard*, a una plataforma tecnológica más dinámica conocida como *MicroStrategy*.

En la actualidad, esta plataforma para la gestión del estudio de los datos se encuentra disponible para su uso por parte de las personas designadas a tal efecto mediante el Cuadro de Mando SEREs. A través de un proceso de generación de perfiles, éstos se otorgaron a las Direcciones Provinciales, las Subdirecciones Generales y los responsables del seguimiento para la visualización, descarga de datos e información desde la herramienta.

### 3.1.4 Planificación, implementación, dificultades y restricciones encontradas

La planificación del Cuadro de Mando Integral de la TGSS, conocido como SEREs, se ha desarrollado con una metodología de trabajo y enfoque incremental que ha permitido asegurar el éxito en su implementación y que **puede distinguirse en 4 fases:**

FASE I

- **FASE I:** se aborda el análisis, diseño y construcción del Mapa Estratégico de la Gestión Descentralizada de la TGSS a través de la herramienta T-SIGO que permite mostrar de manera esquemática, el sistema de Dirección por Objetivos y el modelo de evaluación de la productividad.

FASE II

- **FASE II:** como consecuencia de las necesidades existentes ya recogidas en el apartado dedicado a la justificación del modelo innovador, la TGSS adopta un modelo de eficiencia a través de la herramienta EFCO basado en la metodología de la imputación de costes por actividad, estimándose las cargas de esfuerzo en tiempo en relación con los servicios prestados.

FASE III

- **FASE III:** a raíz de la problemática de los resultados obtenidos, y las diferencias en la distribución de costes y carga de gestión, se hace necesario tener en cuenta el esfuerzo que realmente realizan aquellas DDPP con mayor carga de gestión por persona. Así, se decidió incluir el llamado Índice de Carga de gestión en un piloto formado por cinco Direcciones Provinciales y que ayudaría a dar visibilidad a esta información.

FASE IV

- **FASE IV:** debido a la calidad de los resultados obtenidos gracias a la inclusión del Índice de Carga, es en este momento cuando, la eficiencia queda recogida en el modelo, el cual se implementa en el resto de Direcciones Provinciales a través de la **herramienta *MicroStrategy* en el Cuadro de Mando SEREs.**

En lo que se refiere a las principales dificultades y restricciones encontradas, quedan resumidas en las siguientes:

- **Modelo inicial de costes:**

El modelo de costes inicial no contaba con una imputación de los Costes Directos a las actividades, lo que se solucionó con la implantación del modelo ABC-ABM y el Índice de Carga de Gestión gracias al Cuadro de Mando SEREs.

- **Índice de Carga de Gestión:**

Dificultad a la hora de explicar la causa por la que determinadas Direcciones Provinciales hubieran obtenido un índice de ponderación mayor o menor que cero a la hora de ponderar los trámites. Este hecho implicó que se tuviera que llegar a un acuerdo consensuado entre todas las Direcciones Provinciales en las jornadas de seguimiento que se celebraron a lo largo de 4 meses (noviembre 2017 – febrero 2018). En estas jornadas, entre otras medidas, se acordó que en aquellos casos en los que la carga de gestión fuera menor a la proporción de empleados necesarios para acometerla, el Indicador se igualaría a 1 para el cálculo de la

productividad (dejándolo sin efecto), de manera que no se penalizaría a esas Direcciones Provinciales.

- **Trazabilidad y homogeneidad de la información:**

Ausencia de protocolos de seguimiento de la información y su tratamiento. Este hecho se solucionó a través de la creación de plantillas de partidas de gasto homogéneas para todas las Direcciones Provinciales configuradas en las jornadas de seguimiento.

- **Explotación del modelo:**

Si bien en un primer momento se presentaron dificultades de cara a la explotación del modelo por parte de terceros, la herramienta de “*Business Intelligence*” utilizada en este proyecto conocida como *MicroStrategy* ha permitido que la visualización y el análisis de datos sean más intuitivas y sencillas de cara al usuario final en el Cuadro de Mando SEREs.

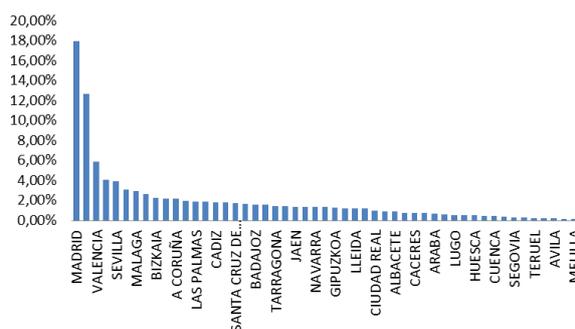
### 3.2 Impacto en la administración de la innovación y las iniciativas de los empleados

#### 3.2.1 Beneficios y resultados como consecuencia de la aplicación del modelo

La aplicación del presente modelo a la estructura de costes de la TGSS ha supuesto dos beneficios principales:

- **Visualización de las diferencias de la carga de gestión en las distintas Direcciones Provinciales:**

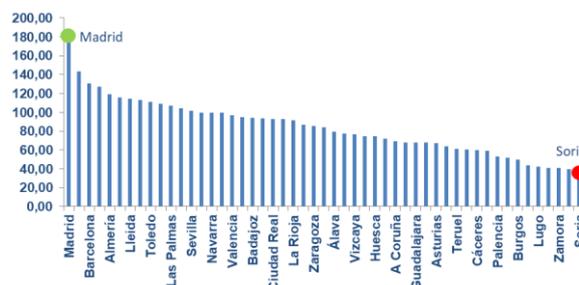
Partiendo de una ponderación de los trámites realizados por el personal de la TGSS, se puede calcular la carga de gestión y conocer el porcentaje de distribución de la misma por todas y cada una de las Direcciones Provinciales.



Cuadro 11: Porcentaje de distribución de la carga de gestión por Dirección Provincial segundo semestre 2017.

De este modo, se puede conocer dicho porcentaje y detectar de esta forma aquellas Direcciones Provinciales en las que existe una mayor carga de gestión.

En la siguiente gráfica, se relacionan las variables carga de gestión y plantilla, apreciándose cómo en el caso de la Dirección Provincial de Madrid, la relación entre ambas está por encima de la base de referencia (100%).



Cuadro 12: Relación Carga de gestión / Plantilla por Dirección Provincial segundo semestre 2017.

Esto supone que los puntos por objetivos de esta Dirección Provincial se corrijan al alza por el Índice de Carga. Se consigue una mayor aproximación a la realidad que permite proponer ajustes en los objetivos en los años siguientes acordes al nivel de carga de gestión y a la plantilla.

Sin embargo, tal y como se muestra en el Cuadro 12, existen DDPP que cuentan con un diferencial de carga de gestión frente a plantilla de más del 39 % sobre la base 100 de referencia.

El modelo no trata de penalizar esta situación de cara al cálculo de la productividad, sino que consigue reflejar de forma más fiel a la realidad el mayor esfuerzo realizado por aquellas Direcciones Provinciales que disponen de un porcentaje de la plantilla inferior. Cabe recordar que la TGSS actúa de manera reglamentaria en relación a la movilidad de personal y que, en caso de penalizar, se estaría realizando una discriminación negativa que no dependería de la capacidad de las Direcciones Provinciales para gestionar sus recursos.

En consonancia con lo anterior, uno de los fines del modelo es revisar los puntos por objetivos mediante el Índice de Carga de gestión.

Este Índice, como se ha explicado anteriormente, funciona como un multiplicador relacionando el porcentaje de distribución de la plantilla por Dirección Provincial, con el porcentaje de distribución de la carga de gestión por Dirección Provincial.

De esta manera, **el modelo SEREs facilita información que permite corregir las desviaciones que pudieran existir entre plantilla y carga de gestión** relacionando ambas variables y obteniendo como resultado el Índice de Carga a aplicar sobre los puntos por objetivos del sistema de Dirección por Objetivos.

Este análisis permite establecer una **ordenación de las Direcciones Provinciales en función de la relación Carga de Gestión / Plantilla** facilitando la revisión al alza de los puntos por objetivos del sistema de Dirección por Objetivos en aquellos casos en los que así corresponda cuando la carga de gestión sea superior a la plantilla existente para acometerla.

De esta forma se busca compensar el esfuerzo que tienen que realizar algunas Direcciones Provinciales para lograr los objetivos fijados para cada semestre.

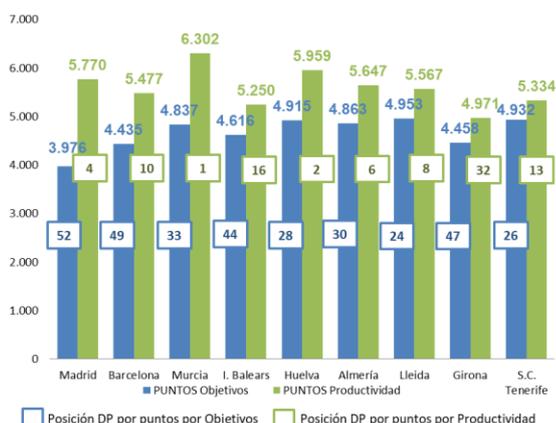
PROVINCIA	Carga de gestión (sobre 100)	Déficit de plantilla	Índice de Carga de Gestión
Madrid	182,23	45,12	1,45
Murcia	143,47	30,30	1,30
Barcelona	130,70	23,49	1,23
Las Palmas	106,75	6,32	1,06
Castellón	104,08	3,92	1,04
Sevilla	101,89	1,86	1,02
Málaga	99,84	-0,16	1,00
Navarra	99,79	-0,21	1,00
Tarragona	99,61	-0,39	1,00
Ourense	39,32	-154,35	1,00
Soria	38,11	-162,42	1,00
Melilla	35,71	-180,05	1,00

**Cuadro 13: Resumen ordenación Direcciones Provinciales por Índice de Carga de Gestión segundo semestre 2017.**

A modo de ejemplo, en la Dirección Provincial de Madrid, la plantilla representa un 9,88% sobre el total de empleados de las 52 Direcciones Provinciales, mientras que la carga de gestión representa un 18% sobre el total. Por tanto, es mayor la carga de trabajo que la plantilla existente para cubrirla. Es decir, existe un déficit de plantilla frente a la carga de gestión de 45,12 %; por lo que el modelo propondría en este caso un Índice de Carga o mejora de 1,4512 a aplicar sobre los puntos objetivos del sistema de Dirección por objetivos.

**Consecuentemente, las Direcciones Provinciales con verdaderos problemas de personal, es decir, una carga de gestión muy por encima de la plantilla de que disponen, verán mejor valorados sus resultados.**

En el siguiente gráfico puede verse cómo, para el caso concreto de Madrid, esta Dirección Provincial pasa de ocupar el puesto 52 al puesto 4 como consecuencia de la aplicación del Índice que eleva los puntos por productividad a 5.770 frente a los 3.976 iniciales.



**Cuadro 14: Aplicación del Índice de Carga a los resultados del segundo semestre 2017.**

Una segunda aplicación del Índice de Carga de gestión es facilitar el análisis, estudio y justificación de la reasignación de medios entre las Direcciones Provinciales y el ahorro de costes que ello conlleva.

Así, SEREs da la opción de mejorar la asignación de nuevas incorporaciones a aquellas Direcciones Provinciales con mayor carga de gestión y déficit de personal; mientras que en aquellas Administraciones en las que exista una carga de gestión proporcionalmente inferior a la plantilla de la que disponen puedan verse sometidas a procesos de fusión o integración, como es el caso de las 11 fusiones y 3 cambios a Oficinas de Información Integral de la Seguridad Social (OISS) que se han contabilizado entre 2015 y 2017.

- **Reducción de costes:**

**La principal aportación que realiza SEREs es la inclusión del coste por trámite en el modelo de costes de la TGSS.**

Como inicio del proyecto se realizó un estudio con el objetivo de obtener un coste medio por trámite. Ello permitió obtener un coste total medio por cada uno de los trámites para cada una de las Direcciones Provinciales. El coste total medio resultó ser de 13,57€, siendo el servicio más económico, "Certificados e informes de empresa" que costaría de media 1,84€ y el servicio prestado más costoso

“Expedientes devolución ingresos indebidos” con un valor medio de 102,57€.

SERVICIOS	Media
SOLICITUD DE NUMERO DE SEGURIDAD SOCIAL-ALTA, RECUPERACIÓN Y REASIGNACIÓN	4,20
VAR DATOS IDENT. AFILIADOS	3,15
ALTAS TRABAJADORES GENERAL	7,87
BAJAS TRABAJADORES GENERAL	9,18
VARIACIONES TRABAJADORES GENERAL	7,35
ALTAS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	13,38
BAJAS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	8,06
VARIACIONES TRABAJADORES AUTÓNOMOS	8,40
ALTAS TRABAJADORES AGRARIO/RÉGIMEN ESPECIAL	7,06
BAJAS TRABAJADORES AGRARIO/RÉGIMEN ESPECIAL	5,08
VARIACIONES TRABAJADORES AGRARIO/RÉGIMEN ESPECIAL	4,99
ALTAS TRABAJADORES HOGAR	7,35
BAJAS TRABAJADORES HOGAR	4,46

**Cuadro 15: Coste asociado a diversos servicios de la TGSS.**

Como puede verse en la siguiente imagen, la herramienta SEREs cuenta con información de coste unitario por trámite para todas y cada una de las Direcciones Provinciales desde el año 2014 hasta el año 2017, tanto en términos anuales como semestrales.

Dirección Provincial	Personal	Costes de Personal	Costes Corrientes	Coste Total	Coste Unitario
ARABA	95	2.858.221,03 €	820.513,19 €	3.678.734,22 €	33,47 €
ALBACETE	111	3.272.603,99 €	1.150.818,61 €	4.423.422,60 €	23,97 €
ALACANT - ALICANTE	339	10.006.424,88 €	1.932.740,41 €	11.939.165,29 €	20,51 €
ALMERIA	153	4.333.011,03 €	1.552.089,51 €	5.885.100,54 €	10,81 €
AVILA	55	1.667.070,43 €	241.098,66 €	1.908.169,09 €	42,29 €
BADAJOZ	171	4.960.555,93 €	999.484,37 €	5.960.040,30 €	16,80 €
ILLES BALEARS	245	7.162.264,30 €	2.205.866,44 €	9.368.130,74 €	16,51 €
BARCELONA	968	27.982.992,14 €	7.628.605,33 €	35.611.597,47 €	17,54 €
BURGOS	128	3.951.167,07 €	875.466,97 €	4.826.634,04 €	36,46 €
CACERES	133	3.914.919,53 €	843.323,84 €	4.758.243,37 €	23,39 €
CADIZ	225	6.744.194,98 €	2.196.013,84 €	8.940.208,82 €	19,00 €
CASTELLO	130	3.765.546,26 €	1.257.038,45 €	5.022.584,71 €	20,63 €
CIUDAD REAL	114	3.311.452,08 €	915.804,80 €	4.227.256,88 €	21,56 €
CORDOBA	220	6.317.614,76 €	1.958.813,29 €	8.276.428,05 €	20,92 €
A CORUÑA	326	9.494.276,79 €	1.384.243,31 €	10.878.520,10 €	25,90 €
CUENCA	51	1.555.803,40 €	278.095,52 €	1.833.898,92 €	18,94 €
GIRONA	146	4.259.492,15 €	1.259.253,08 €	5.518.745,23 €	18,07 €
GRANADA	242	7.000.194,62 €	1.745.960,37 €	8.746.154,99 €	16,37 €
GUADALAJARA	53	1.525.838,78 €	346.425,59 €	1.872.264,37 €	20,01 €
GIPUZKOA	155	4.587.433,95 €	975.931,23 €	5.563.365,18 €	39,97 €

**Cuadro 16: Extracto Cuadro de Mando SEREs coste por Dirección Provincial para 2016.**

Como consecuencia de esta innovación en el modelo de costes de la TGSS y tal y como se verá posteriormente en el apartado dedicado a la eficiencia, el beneficio obtenido es la reducción de costes que se lleva a cabo a través de dos vías:

- De un lado, con el **impulso de la Administración electrónica**, que resulta ser una de las principales líneas estratégicas de la TGSS, a través de la digitalización de ciertos trámites como es el caso de los afiliados al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA).
- De otro lado, mediante **la integración o fusión de administraciones en una misma Dirección Provincial** en los casos de

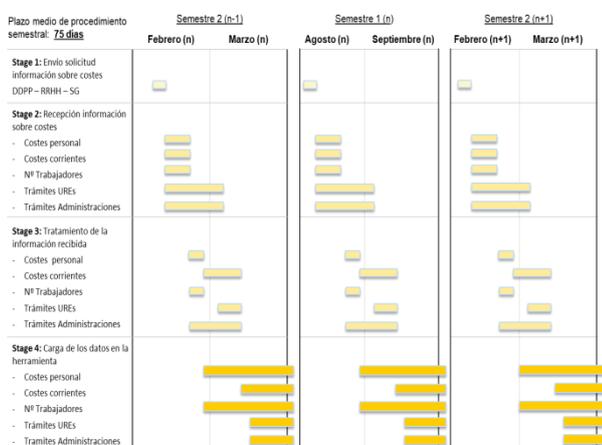
excedentes de plantilla en proporción a la carga de gestión.

### 3.2.2 Cambios organizativos y de servicios provocados por la implementación

Estudiados los beneficios que la herramienta SEREs ha originado en el entorno de la TGSS, corresponde en este apartado el estudio del impacto que ha tenido el modelo.

- **Impacto en procesos:**

El siguiente cuadro recoge las fases del proceso que atraviesan los datos de trámites y costes de la TGSS desde que se solicitan a las Direcciones Provinciales hasta que son cargados en *MicroStrategy* para su visualización en SEREs.



**Cuadro 17: Proceso de obtención de información.**

Los nuevos procesos utilizados a través de la herramienta *MicroStrategy* suponen una **mejora en los tiempos de disponibilidad de la información para los usuarios finales**, así como a la hora de su explotación en la toma de decisiones. El plazo medio del proceso de recopilación y carga de la información es de 75 días.

Se cuenta, además, con una mejor agrupación y estructuración de la información de la TGSS en una herramienta de gran valor tecnológico, versatilidad y dinamismo; además de contar con diseño innovador e

intuitivo, que permite acceder a la información de una forma rápida y sencilla.

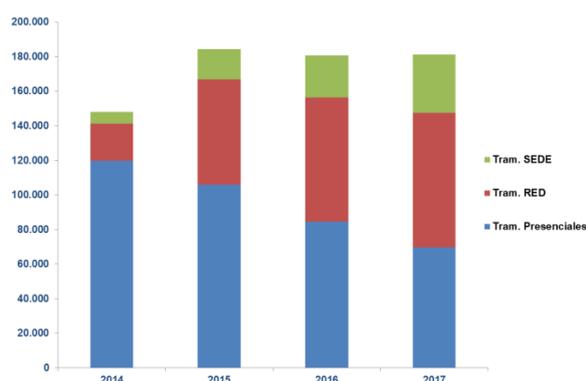
Esta herramienta, opera como el vehículo de comunicación ideal entre los Servicios Centrales y las Direcciones Provinciales, proporcionando una mejor coordinación entre ambos.

- **Impacto en políticas, programas y servicios:**

El planteamiento de SEREs es el de trabajar para usuarios presentes y futuros, con un propósito innovador, diseñado tanto para el corto como para el largo plazo.

En este sentido, SEREs facilita el alineamiento entre las líneas estratégicas de la TGSS y sus planes de acción.

Un ejemplo de ello, es el caso de los trámites relativos al RETA. El impulso por vía telemática de estos trámites es una de las líneas estratégicas de la TGSS. De este modo se ha conseguido comprobar cómo tanto el número de este tipo de trámites como el coste de los mismos ha disminuido con respecto a años anteriores:



**Cuadro 18: Evolución trámites asociados al régimen de autónomos.**

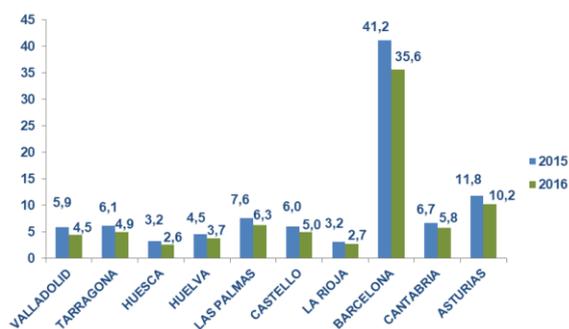
En la gráfica anterior se aprecia cómo disminuye el número de trámites presenciales a medida que aumenta el de trámites telemáticos, consecuencia de la apuesta por la administración electrónica llevada a cabo por la TGSS. Esto es en base a la mayor eficiencia en costes conseguida de esta

manera y que se desarrollará en el apartado dedicado a la eficiencia del presente documento.

- Impacto en el **presupuesto** de la Administración:

Con la finalidad de medir el presupuesto de las Direcciones Provinciales y los costes en los que incurrir se puede comprobar cómo se ha contribuido a su reducción en los últimos años. A continuación, se recoge una evolución de las 10 Direcciones Provinciales que más han reducido sus costes totales en términos absolutos entre los años 2015 y 2016.

SEREs permite de esta manera no sólo mejorar la eficiencia para años futuros, sino también analizar los años anteriores.



**Cuadro 19: Costes total en términos absolutos para los años 2015 y 2016. Datos en millones de euros.**

Asimismo, la herramienta ha permitido llevar a cabo un control más exhaustivo de los gastos a nivel de Administraciones y URES en los últimos años.

A modo de ejemplo, la Dirección Provincial de Las Palmas ha reducido en un 27% el coste en limpieza sobre el coste total de los suministros en 2017 frente a 2016.



**Cuadro 20: Comparativa % Coste Limpieza / Total material, suministros y otros para DP Las Palmas.**

- Impacto en las **personas**:

A raíz de la implementación de SEREs, se tiene la posibilidad de medir la eficacia y eficiencia de los trámites llevados a cabo por la TGSS.

Como se ha indicado anteriormente, la inclusión del **Índice de Carga** permite conocer qué Direcciones Provinciales tienen una mayor o menor carga de trabajo en relación a sus objetivos.

Gracias a las modificaciones en los puntos por objetivos del sistema de Dirección por Objetivos, derivadas de la inclusión del Índice, se permite modificar esos objetivos y bonificar a aquellas Direcciones Provinciales que difícilmente puedan llegar a ellos, debido a un déficit de plantilla en proporción a la carga de gestión que deben asumir.

Este hecho, tiene dos consecuencias principales sobre los trabajadores:

- De un lado, **promueve la objetividad** y consigue aproximarse a un sistema de Dirección por Objetivos más justo.
- De otro lado, y consecuencia de una mayor objetividad, existe una **mayor motivación** al ver los puntos por objetivos reajustados en función de la plantilla y la carga de trabajo, siendo más factible su consecución.

### 3.2.3 Percepción de los usuarios y otros efectos generados

La implementación del modelo SEREs ha generado una serie de efectos tanto en los usuarios de la herramienta como de tipo social, ambiental o económico:

- **Percepción y satisfacción** de los usuarios de la Organización:

En cuanto a la recepción por parte de los usuarios, la evolución con respecto a las solicitudes de accesos ha resultado creciente durante el último año tal y como se recoge en el apartado dedicado a la eficiencia del presente documento. En este sentido, la práctica ha sido muy bien acogida por las Direcciones Provinciales, generando flujos de relación e información muy positivos, evidenciándose a través de los datos acceso, así como en la actividad de los diferentes perfiles responsables de objetivos.

Los usuarios destacan la utilidad del modelo que posibilita:

- La obtención de **información homogénea y global** común a todos los directivos de la TGSS.
- La **toma de decisiones** en cuanto a la distribución del personal.
- La realización del **seguimiento de la evolución de los costes** por actividad y servicios prestados en la TGSS.

Se han generado tres tipos de perfiles para los usuarios:

- **Consulta:** visualización y consulta de datos por parte de todas las Direcciones Provinciales y Servicios Centrales.
- **Gestión:** sólo para aquellos usuarios de las Direcciones Provinciales que tengan encomendada la carga de datos.
- **Administración:** aquellos usuarios de los Servicios Centrales que tengan

encomendada la modificación o inclusión de atributos, indicadores, plantillas, etc.

- Por lo que respecta a **otros efectos generados**, pueden destacarse los siguientes:

- **Transparencia:** se proporciona una visión global del funcionamiento de la organización que permite conocer y evaluar el uso que la Administración hace de los recursos y facilita la transparencia hacia el ciudadano.

Asimismo, se proporcionan datos para la elaboración de un presupuesto basado en los costes, lo que ayuda a clarificar desde la perspectiva de buena gestión financiera la utilización de los recursos realizada.

- **Medioambientales:** se debe tener en cuenta también el ahorro en suministros, como la energía, en materiales, como papel e impresoras, y en otros consumibles, como tinta de impresión. Todo ello, como consecuencia de las medidas adoptadas y comentadas anteriormente encaminadas hacia una mejor reasignación de recursos, como son las fusiones de Administraciones o la apuesta por la Administración electrónica.

Este hecho puede comprobarse a través del siguiente gráfico, donde se muestra cómo SEREs ha contribuido, entre otros, a que el coste total en energía eléctrica en Barcelona haya disminuido un 21 % pasando de 918.003 € en 2016 a 722.735 € en 2017.



**Cuadro 21: Coste energía eléctrica 2016 y 2017.**

- **Sociales:** es evidente que el gasto público es una preocupación social hoy en día. El sector público debe priorizar la mejora de la gestión o racionalización del gasto público para destinar el ahorro generado a otras partidas del sector público que también necesitan de un determinado nivel de gasto, en base a las necesidades y derechos de los ciudadanos.

### 3.3 Transferibilidad y difusión

#### 3.3.1 Potencialidad de réplica de la innovación en otras administraciones

La Administración Pública actúa en un entorno complejo, caracterizado por la austeridad en el gasto, enfocada hacia un proceso de cambio con respecto a la eficacia, eficiencia, control y transparencia en la prestación de los servicios a la ciudadanía. Por tanto, la necesidad de habilitar mecanismos y herramientas que permitan una gestión optimizada y control eficiente de los recursos es común a la mayoría de administraciones.

En este sentido, ya se han dado los primeros avances y recomendaciones en relación a la eficiencia en costes, no sólo a través de organismos nacionales y comunitarios, tales como la OCDE y la Comisión Europea, sino a través de la propia Administración Central y la Comisión para la reforma de las

Administraciones Públicas (CORA), con propuestas concretas de ahorro y revisiones de coste anuales, que han sido articuladas siguiendo las siguientes líneas principales:

- **La mejora de la transparencia y capacidad del control de ejecución del presupuesto** en términos de contabilidad
- **La evaluación continua del ciclo presupuestario, de la deuda y de posibles desviaciones de objetivos** propuestos por la estrategia de la Administración Pública
- Mejora de los controles a **efectos de cumplimiento presupuestario y sostenibilidad financiera.**
- **Racionalización de las actuales estructuras organizativas** tanto desde el punto de vista de los recursos como de la gobernanza.
- Creación de una central de información que determine la dispersión existente en materia presupuestaria con el objetivo de **reducir los tiempos en los que se obtiene la información** presupuestaria.
- Perseguir la **eficiencia prestando el mismo servicio, con igual o mejor calidad a menor coste.**
- **Eliminar las duplicidades** con el objetivo de evitar la doble carga de gestión y minimizar los costes.
- Diseño de **herramientas que evalúen la carga de trabajo y que faciliten la asignación eficiente de recursos**, canalizando a los sectores deficitarios parte de los efectivos que se encuentren en sectores excedentarios.
- **Introducir criterios analíticos** que permitan juzgar si **la cantidad que se propone presupuestar** para un gasto concreto (vigilancia, energía, limpieza...) es el importe óptimo.
- **Identificación de la totalidad de gastos y la reducción** de estos, identificando y

relacionando la obtención de ingresos con los gastos.

- **Impulso de la administración electrónica**, siendo conscientes de que los medios electrónicos facilitan y abaratan los costes de la relación del ciudadano con la administración.
- **Corregir la demora con la que se resuelven los procedimientos en las unidades tramitadoras.**

Sin embargo, aún existen muchas Administraciones Públicas que no disponen de los datos relacionados con los costes, ya sea en conjunto o por partidas individuales.

SEREs y su metodología, ayudan precisamente a cumplir con estas recomendaciones, diferenciando tanto gastos como costes. Esta diferenciación refiere a gastos, para simplificar la semántica, cuando se produce una transacción económica con terceros proveedores o empleados; sin embargo los costes siempre son “calculados”, esto es, son precisamente aquellos procedentes de las imputaciones realizadas en SEREs, resultado de la reformulación y transformación de los gastos y las actividades y trámites realizados.

Esta práctica es fácilmente transferible y replicable en otras organizaciones públicas, ya que parte de una necesidad de gestión común, y se basa en metodologías utilizadas a nivel nacional e internacional, y que pueden adaptarse a la casuística concreta de cada Administración Pública.

Aunque la aplicación de esta práctica no queda sujeta a una tipología de entidad concreta, las características concretas de la TGSS y sus servicios, permiten referenciar, de forma más directa, la potencialidad de replicabilidad de SEREs a otras entidades que pertenecen a la Secretaría de Estado de la Seguridad Social. Principalmente las siguientes:

- Instituto Nacional de la Seguridad Social.

- Instituto Social de la Marina.
- Gerencia Informática de la Seguridad Social

No obstante, puede ser replicada en **cualquier entidad de la Administración General del Estado, así como en las principales entidades de gestión pública de las Comunidades Autónomas.**

El modelo de costes bajo el que se desarrolla SEREs (ABC/ABM) ha sido utilizado en el ámbito público y privado a nivel internacional, entre las que se pueden destacar:



- **Alemania:** desde 1995 se lleva utilizando la flexibilidad presupuestaria a nivel del gobierno federal, partiendo de un sistema de contabilidad de costes en la Administración federal y de los Länder.
- **Bélgica:** un gran número de instituciones de la AGE belga cuentan con controles de gestión y funciones de evaluación de objetivos. Algunas Secretarías Generales han creado unidades de auditoría interna para el control de los resultados.
- **Canadá:** en 1994 se crea una Revisión de Programas a fin de determinar de forma eficaz el coste efectivo del suministro de bienes y servicios
- **Dinamarca:** pese a su descentralización, el Gobierno danés cuenta con informes anuales de resultados y de eficiencia en la organización.

### 3.3.2 Elementos clave de replicabilidad y colaboración con la TGSS

La TGSS participa activamente en redes que pueden ayudar a la replicabilidad de esta práctica y que facilitarán la transferencia del conocimiento en diferentes instituciones de la Administración General del Estado; y en especial aquellas primeras instituciones identificadas en el apartado anterior.

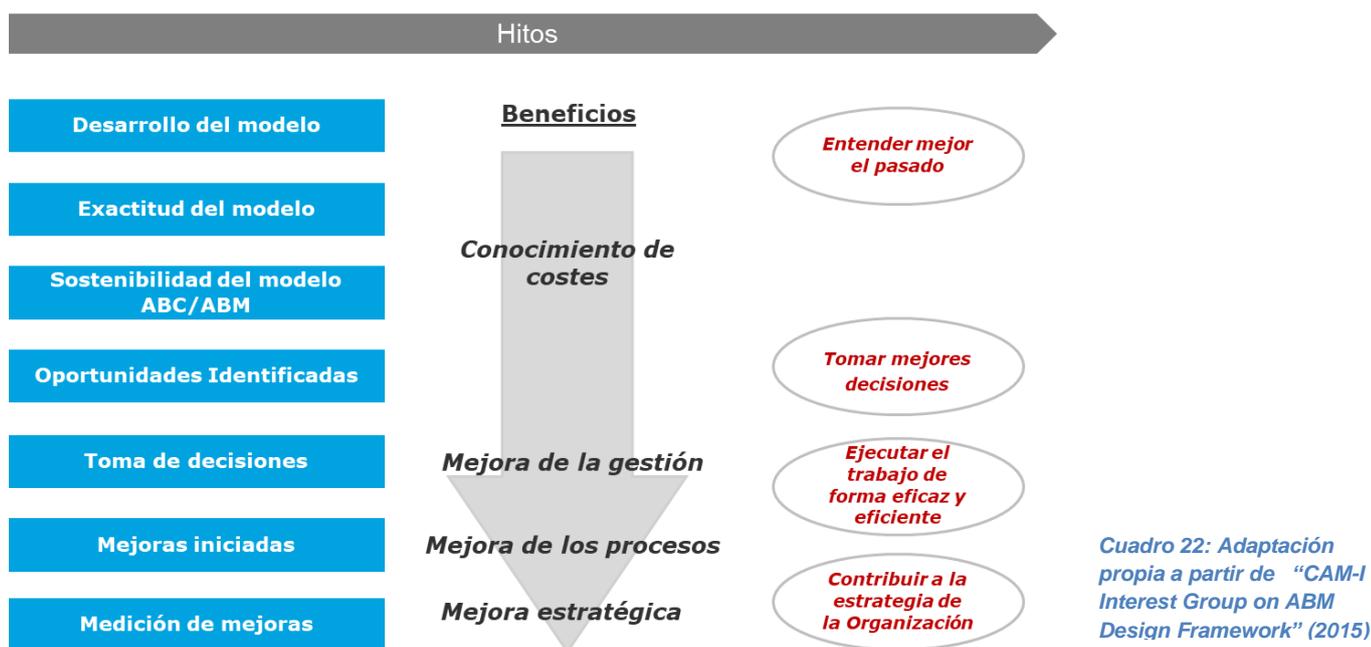
La potencialidad de la replicabilidad y la difusión de esta práctica, se ven facilitadas por la presencia del Consejo General del INSS y las Comisiones Ejecutivas, en las que participan representación de empresas y sindicatos. Como redes con otras administraciones destaca la participación de la TGSS en el Foro de Administraciones Públicas.

En base a la experiencia en la implantación de SEREs existen una serie de elementos clave que se consideran necesarios para la replicabilidad de la práctica:

- Integrarse con otros procesos y aplicaciones de la organización, no realizarse de manera independiente.

- Garantizar la relevancia de los datos por encima de maximizar la precisión.
- Utilizar una tecnología de soporte eficiente.
- Desarrollar un grupo de trabajo integrado por personas de las principales áreas que conformen la fuente de datos a utilizar.
- Comprender por qué, cómo y quién utilizará la información sobre los costes.
- Identificar las áreas responsables que lideren visiblemente la implantación.
- Desarrollar un piloto similar al desarrollado en la TGSS que garantice la participación y optimice la gestión del cambio.
- Planificar a largo plazo, pero realizar la implantación en etapas.

Como elementos clave de la implantación destaca la coherencia con la estructura de la organización, la diferenciación clara de tipología de servicios y actividades que se realizan; así como la capacidad de cuantificación y estimación de los recursos empleados.



### 3.4 Eficacia de la innovación

#### 3.4.1 Coherencia y estándares alcanzados

El Sistema de Dirección por Objetivos de la TGSS mide aquellas actuaciones y tareas que, de manera descentralizada, se realizan en las Direcciones Provinciales y que son susceptibles de ser medidas.

Al tratarse en este caso de una Administración Pública no sólo deben pretenderse objetivos cuantitativos sino también cualitativos, ya que resulta muy relevante la manera de cómo se alcanzan y el coste en el que se incurre para ello.

Objetivo	Puntos
<p><b>REDUCCIÓN TRÁMITES PRESENCIALES</b></p> <p>Con este proyecto se pretende potenciar la utilización de canales no presenciales tanto en procesos de gestión como de servicios.</p> <p>Se mide el número de actuaciones realizadas a través de los diferentes canales, siendo éstos:</p>	
<p><b>AFILIACIÓN- GESTIÓN- ALTAS Y BAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altas, bajas y variaciones HOGAR.</li> </ul>	60
<p><b>AFILIACIÓN- GESTIÓN- RESTOS TRÁMITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de Número de Seguridad Social (NAF).</li> <li>• Inscripción de empresario y asignación de CCC secundario.</li> <li>• Solicitud de cambio de bases de Convenios Especiales.</li> <li>• Tramitación de solicitudes de domiciliación bancaria.</li> </ul>	30
<p><b>AFILIACIÓN- GESTIÓN- ALTAS Y BAJAS RETA</b></p>	60
<p><b>AFILIACIÓN- GESTIÓN- CAMBIO DE BASES RETA</b></p>	50

Cuadro 23: Puntuación Objetivos administración electrónica primer semestre 2018.

La revisión semestral de la productividad permite a la TGSS adaptarse con mayor agilidad a los posibles cambios que puedan producirse, tanto **internos** (evolución de los objetivos fijados, cambios de procedimientos, incidencias en los procesos de gestión), como **externos provocados por cambios normativos**.

Desde el punto de vista de incentivos a los empleados públicos, resulta más motivador reconocer el esfuerzo a corto plazo que si se trata de periodos mayores. Dicha incentivación, se ve calculada de manera más equitativa gracias al modelo SERES, tal y como se ha explicado anteriormente, con la aplicación del Índice de Carga.

Por otra parte, hay que indicar que aunque la organización siempre está inmersa en procesos de mejora continua, existe una estructura coherente de objetivos que se mantienen y que permiten su comparabilidad temporal. En relación al seguimiento de los mismos, la actualización de los datos se realiza de forma mensual, si bien el cálculo de la productividad se realiza de manera semestral.

SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN Y OBJETIVOS

Objetivos - Impulso de la Administración Electrónica

Año: 2018 Mes: Mayo DDDP Total Nacl. Subdirección: SGACOR

Subdirección	Grupo Objetivo	Nombre Objetivo	Resultado	Objetivo	Variación	%	Puntos	Mes Cargado	
SGACOR - Área de Afiliación		Usuarios Contraseña	89.34%	200.00%	-110.66	89.34%	30.000	mayo 2018	
		Incorporación Datos de Contacto	98.77%	100.00%	-1.23	98.77%	98.770	junio 2018	
		Reg. Tram. Presenciales - Altas, Bajas y Variaciones ELET	54.46%	45.00%	9.46	131.53%	78.920	mayo 2018	
		Reg. Tram. Presenciales - Resto de Trámites	51.73%	60.00%	-8.27	86.21%	25.863	mayo 2018	
		Reg. Tram. Presenciales - Afiliación Informes	97.38%	95.00%	2.38	103.41%	79.704	mayo 2018	
		Depuración Dientes							abril 2018
		Reg. Tram. Presenciales - Informes de Cotización	97.02%	95.00%	2.02	103.04%	45.162	mayo 2018	
		Cambios fuera de plazo	3.96%	3.00%	0.96	75.77%	128.815	mayo 2018	
		Transmisión de Jornadas Reales REED							abril 2018
		SGACOR - Área REDCIR		ELD - Porcentaje de Liquidaciones Correctas	99.87%	100.00%	-0.13	99.87%	159.740
ELD - Porcentaje de Trabajadores Concedidos	99.85%	99.90%		0.05	149.43%	73.216	mayo 2018		
Incorporación de Datos Autorización e RETA	98.86%	98.00%		-1.34	99.84%	49.318	mayo 2018		
SGACOR - RETA		Incorporación usuarios RETA a la Administración Electrónica	53.89%	70.00%	-16.11	76.99%	115.479	junio 2018	
		Reg. Tram. Presenciales - Altas y Bajas RETA	75.57%	75.00%	0.57	102.87%	81.721	junio 2018	
		Reg. Tram. Presenciales - Cambios de Base RETA	89.38%	80.00%	9.38	145.91%	73.594	mayo 2018	

Cuadro 24: Resultados mayo 2018 objetivos impulso Administración Electrónica en Cuadro de Mando SERES.

Independientemente de la explotación de los datos agregados en SEREs, las Direcciones Provinciales disponen, en la aplicación, de un mayor nivel de detalle a través de los cuadros de mando de T-SIGO y EFCO que la componen. Desde ellos, puede accederse a datos detallados de la gestión realizada tenidos en cuenta en el cómputo de los diferentes objetivos, **lo que permite comprobar en todo momento la veracidad y la calidad de la información**.

Por otro lado, conviene destacar **cuál es la participación de las Direcciones Provinciales en la fijación de objetivos**,

pues son quienes finalmente han determinado el éxito de la práctica.

Durante la fase de implantación del Sistema de Dirección por Objetivos de la TGSS, fue necesaria una elevada participación de dichas Direcciones Provinciales, tal y como se comentó en el apartado dedicado a la implantación del modelo.

El procedimiento de gestión y actualización mantiene siempre un cauce de comunicación con las Direcciones Provinciales para el análisis de las sugerencias, propuestas de objetivos e indicadores.

Se celebran dos reuniones al año con los Directores Provinciales en las que se argumentan los objetivos de eficacia y eficiencia fijados para cada semestre. Además, los responsables de los diferentes proyectos que tienen objetivos vinculados a la productividad, mantienen reuniones y contactos permanentes con ellas en las que se abordan entre otros temas los objetivos fijados o propuestos.

Por lo que respecta a los estándares alcanzados en el desarrollo y mantenimiento del Cuadro de Mando SEREs se han establecido los siguientes:

- o Carga de datos diaria en el Cuadro de Mando T-SIGO sobre tres objetivos del sistema de Dirección por Objetivos.
- o Carga de datos semestral en T-SIGO del resto de objetivos así como de los costes asociados al personal, trámites y servicios prestados por la TGSS en el Cuadro de Mando EFCO.
- o Desde junio de 2018, se trabaja para que las Direcciones Provinciales, desde un perfil de gestión, dispongan de la capacidad de cargar plantillas de costes directamente sobre la herramienta SEREs. Dicha carga será revisada posteriormente por los Servicios Centrales de la TGSS.

### 3.4.2 Gestión de las expectativas y evolución de la práctica.

A través de la herramienta SEREs, puede medirse el grado de cumplimiento de los objetivos marcados por la TGSS y definidos bajo el Sistema de Dirección por Objetivos.

En el siguiente cuadro, puede apreciarse cómo se ha cumplido el objetivo de los “Cambios de base del régimen de autónomos”. El objetivo “Incorporación usuarios RETA a la Administración electrónica” y la “Reducción de las altas y bajas tramitadas presencialmente” se está cumpliendo al 73,34 % y 90,94% respectivamente.

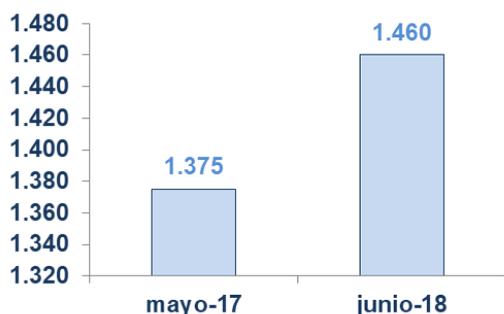
La herramienta permite medir de esta manera el resultado real, el resultado objetivo, el grado de cumplimiento y los puntos obtenidos.

Nombre Objetivo	Resultado	Objetivo	Variación	% Cumplimiento	Puntos Obtenidos
Incorporación usuarios RETA a la Administración Electrónica	51,33%	70,00%	-18,67	73,34%	110,00
Red. Tram. Presenciales - Altas y Bajas RETA	68,20%	75,00%	-6,80	90,94%	54,56
Red. Tram. Presenciales - Cambios de Base RETA	86,76%	80,00%	6,76	133,82%	66,91

**Cuadro 25: Grado de cumplimiento abril 2018 objetivos impulso Administración Electrónica en Cuadro de Mando SEREs.**

Por lo que respecta a la evolución de la herramienta, así como a las expectativas de las personas que acceden a ella, se hace referencia a dos aspectos:

- Aumento del número de perfiles con acceso a la herramienta.



**Cuadro 26: Evolución perfilado Cuadro de Mando Seres.**

- Realización de cargas de manera diaria en la herramienta de tres de los objetivos del sistema de Dirección por Objetivos:

- Incorporación usuarios RETA a la Administración Electrónica.
- Reducción Trámites Presenciales – Altas y Bajas RETA.
- Incorporación Datos de Contacto RETA.

Ello supone que los datos son visibles con mayor frecuencia, lo que posibilita su análisis y revisión, permitiendo estudiar medidas correctivas y planes de mejora u optimización con mayor antelación.

### 3.5 Eficiencia de la innovación

#### 3.5.1 La contribución a la eficiencia en la gestión de la TGSS

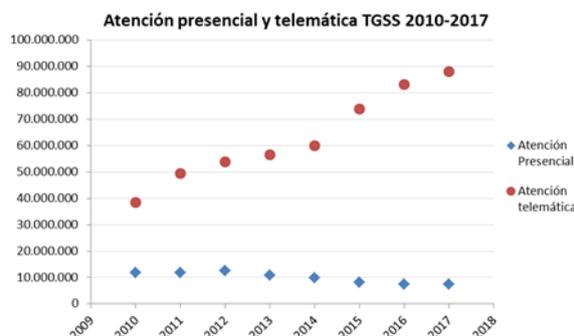
La aplicación del Índice de Carga y la inclusión de los costes en el modelo SERES, permitió el estudio de los trámites de la TGSS desde el punto de vista de la eficiencia.

Gracias a la herramienta SERES, se constató que la apuesta por el canal telemático de los últimos años, resultaba más eficiente que mantener los recursos materiales necesarios para realizar trámites anteriormente categorizados únicamente como presenciales.

Esto derivó en **dos consecuencias principales:**

- De un lado, que se continuara tratando de reducir los costes mediante la potenciación de trámites telemáticos frente a los presenciales.

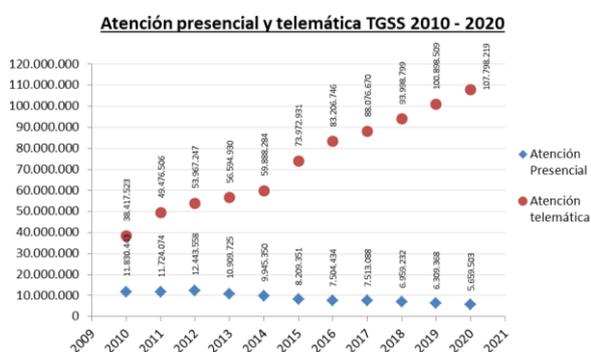
Dicha evolución de los trámites presenciales y telemáticos puede apreciarse en el siguiente gráfico:



**Cuadro 27: Comparativa evolución atención presencial y telemática TGSS (2010-2017).**

Mientras que la atención presencial ha disminuido en 4 millones de trámites en los últimos 7 años, puede verse cómo la atención telemática se incrementa de 38 millones de trámites a 88 millones para ese mismo periodo.

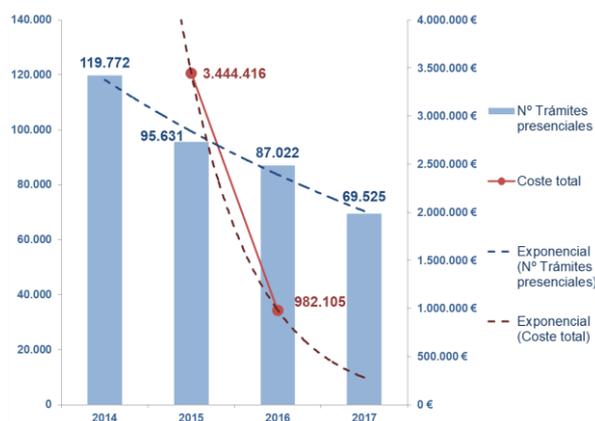
A través de un modelo de predicción basado en una evolución lineal de los crecimientos históricos, se procedió a estimar la evolución de las atenciones presencial y telemática para los próximos tres años, obteniéndose los siguientes resultados:



**Cuadro 28: Comparativa predicción atención presencial y telemática TGSS (2010-2020).**

De esta manera, en el periodo 2010-2020, la atención presencial disminuiría en un 52,16% mientras que la telemática aumentaría en un 180,60%.

El principal impulso llevado a cabo en el canal telemático se ha producido en los trámites y objetivos relacionados con el RETA, cuya gestión electrónica será obligatoria a partir de octubre del presente año. SEREs permite analizar la evolución respecto de anteriores y realizar el seguimiento de la disminución del número de trámites RETA con carácter presencial, y permitir una mejor información de la adaptación de la organización al cumplimiento de la norma.



**Cuadro 29: Evolución coste y número de trámites presenciales RETA en Madrid de los años 2014 a 2017.**

El número de trámites presenciales ha disminuido un 9 % en 2016 respecto a 2015, mientras que el coste asociado a los mismos ha disminuido en mayor medida en términos proporcionales, hasta ser en 2016 un 72% menor que en 2015.

De ahí que la pendiente en la gráfica de la tendencia de los costes sea mucho mayor que la asociada al número de trámites.

Esto se justifica en base a **dos hechos**:

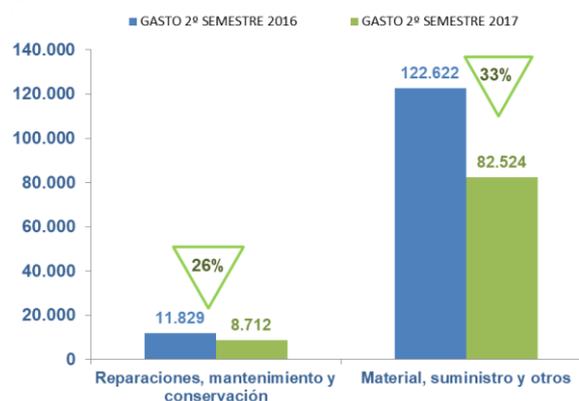
- **El impulso de la Administración electrónica**, que resulta ser una de las líneas estratégicas de la TGSS, supone un aumento de este tipo de trámites a la vez que se produce una disminución de los presenciales, que son más costosos.
- En 2016, se redujeron los costes y se aumentó el número de trámites registrados que no se venían

contemplando en años anteriores en aras a mejorar la eficiencia en las Direcciones Provinciales. Al incluirse ese mayor número de trámites sin afectar al coste, el coste unitario por trámite disminuyó, de ahí que al relacionar el coste por trámite con el número de trámites presenciales, que también había disminuido, los costes en 2016 se vieran reducidos exponencialmente y en mayor medida con respecto a la reducción en el número de trámites.

- De otro lado, **la reasignación de recursos y la fusión de administraciones** bajo una misma Dirección Provincial:

Se hace referencia en este caso a servicios de mantenimiento y reparaciones, mobiliario, materiales, suministros y otras partidas de gasto que se han visto significativamente reducidas tras la implantación del modelo innovador.

Como ejemplo de estas reducciones de coste, se presenta el siguiente gráfico:

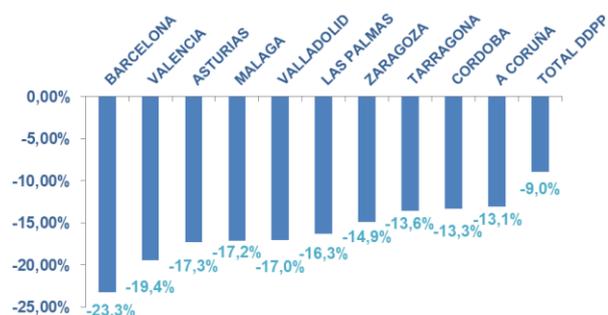


**Cuadro 30: Comparativa Gasto Administraciones (2809 y 2881) segundo semestre 2016 frente a segundo semestre 2017.**

En él, puede apreciarse cómo para las dos principales partidas de gasto de la Administración 2881 de Madrid, los costes se han reducido en la comparativa del segundo semestre de 2017 frente al mismo periodo de 2016 (un 26% para el caso de gastos de mantenimiento y un 33% para los materiales y suministros). Esto es debido a la fusión de la

Administración 2809 con la 2881 que tuvo lugar en febrero de 2017 y que es consecuencia directa de las medidas de reasignación de recursos adoptadas con base en el modelo SEREs de eficiencia en costes.

El anterior es sólo un ejemplo de las 11 fusiones y 3 cambios a OISS, que se han producido entre 2015 y 2017, y que han supuesto un ahorro del coste total a nivel de todas las Direcciones Provinciales:



Cuadro 31: Variación porcentual Coste Total Direcciones Provinciales 2016 frente a 2015.

En términos absolutos la reducción del coste total englobando todas y cada una de las Direcciones Provinciales ha sido de 36,7 millones de euros en 2016 con respecto a 2015, o lo que es lo mismo, ha disminuido un 9% en términos relativos.

Por lo que respecta al coste unitario medio por trámite, puede apreciarse cómo también disminuye para el año 2016 frente al 2015, y se estabiliza en 2017 respecto a 2016, en el extracto de las siguientes Direcciones Provinciales:

Costes por Dirección Provincial			
Dirección Provincial	Coste Unitario	Coste Unitario	Coste Unitario
ARABA	99,53 €	33,47 €	41,58 €
ALBACETE	69,87 €	23,97 €	23,85 €
ALACANT - ALICANTE	65,89 €	20,51 €	24,10 €
ALMERIA	39,61 €	10,81 €	13,62 €
AVILA	256,60 €	42,29 €	54,51 €
BADAJOZ	69,56 €	16,80 €	21,67 €
ILLES BALEARS	66,64 €	16,51 €	18,66 €
BARCELONA	109,03 €	17,54 €	22,57 €
BURGOS	129,63 €	36,46 €	43,05 €
CACERES	63,78 €	23,39 €	25,80 €
CADIZ	93,38 €	19,00 €	22,75 €
CASTELLO	70,10 €	20,63 €	21,74 €
CIUDAD REAL	71,42 €	21,56 €	26,54 €
CORDOBA	72,81 €	20,92 €	28,85 €
A CORUÑA	81,03 €	25,90 €	31,23 €
CUENCA	92,74 €	18,94 €	22,27 €
GIRONA	64,75 €	18,07 €	20,33 €
GRANADA	60,20 €	16,37 €	21,10 €
GUADALAJARA	58,44 €	20,01 €	24,44 €
GIPUZKOA	162,38 €	39,97 €	52,30 €
<b>AÑO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>

Cuadro 32: herramienta SEREs comparativa Coste Unitario por Direcciones Provinciales para 2015, 2016 y 2017.

En base a los datos anteriores, puede concluirse que el modelo SEREs ha contribuido a mejorar significativamente la eficiencia en la gestión de los costes de las distintas Direcciones Provinciales.

### 3.5.2 Transparencia y revisión

Una de las principales ventajas de la implementación de SEREs es la **capacidad de transparencia y comunicación interna**. De esta manera, permite a todos los órganos de control de la gestión de la TGSS, acceder de manera sencilla a los indicadores de eficacia y eficiencia en las distintas Direcciones Provinciales, estableciéndose un canal interno con los Servicios Centrales de cara a realizar cualquier tipo de modificación.

Adicionalmente, la **información contenida en SEREs** es empleada para elaborar los informes utilizados por los órganos encargados del control de la gestión de la TGSS. En este sentido, el Consejo General del INSS y las Comisiones Ejecutivas reciben **información financiera y no financiera** relacionadas con la gestión.

Fiel a su **política de transparencia**, la TGSS elabora anualmente una **memoria que incluye, entre los datos recogidos**, información que ha sido utilizada a lo largo del ejercicio en el diseño de los indicadores contenidos en SEREs.



**Cuadro 33:** <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/EstadisticasPresupuestosEstudios/PublicacionesDocumentacion/47999>

Para su posible revisión, la información contenida en los distintos cuadros de mando de SEREs puede descargarse tanto en formato *excel* como en *pdf*.

Costes por Dirección Provincial					
Dirección Provincial	Personal	Costes de Personal	Costes Corrientes	Coste Total	Coste Unitario
ARABA	95	2.858.221,03 €	820.513,19 €	3.678.734,22 €	
ALBACETE	111	3.272.603,99 €	1.150.818,61 €	4.423.422,60 €	Exportar a PDF
ALACANT - ALICANTE	339	10.006.424,88 €	1.932.740,41 €	11.939.165,29 €	Exportar a Excel
ALMERIA	153	4.333.011,03 €	1.552.089,51 €	5.885.100,54 €	
AVILA	55	1.697.070,43 €	241.098,66 €	1.938.169,09 €	42,29 €
BADAJOZ	171	4.960.555,93 €	959.484,37 €	5.960.040,30 €	16,80 €
ILLES BALEARS	245	7.162.264,30 €	2.205.866,44 €	9.368.130,74 €	16,51 €
BARCELONA	988	27.982.992,14 €	7.828.695,33 €	35.811.597,47 €	17,54 €
BURGOS	128	3.951.167,07 €	875.466,97 €	4.826.634,04 €	36,46 €
CACERES	133	3.914.919,53 €	843.323,84 €	4.758.243,37 €	23,39 €
CADIZ	225	6.744.194,99 €	2.196.013,94 €	8.940.208,92 €	19,00 €
CASTELLO	130	3.765.546,26 €	1.257.036,45 €	5.022.582,71 €	20,93 €
CIUDAD REAL	114	3.311.452,08 €	915.804,80 €	4.227.256,88 €	21,56 €
CORDOBA	220	6.317.614,76 €	1.958.813,29 €	8.276.428,05 €	20,92 €
A CORUÑA	326	9.494.276,79 €	1.384.243,31 €	10.878.520,10 €	25,90 €
CUENCA	51	1.555.803,40 €	278.095,52 €	1.833.898,92 €	18,94 €
GIJÓN	146	4.259.492,15 €	1.259.253,08 €	5.518.745,23 €	18,07 €
GRANADA	242	7.800.194,62 €	1.745.960,37 €	9.546.154,99 €	16,37 €
GUADALAJARA	53	1.525.838,78 €	346.428,59 €	1.872.267,37 €	20,01 €
GUIPÚZCOA	155	4.587.433,95 €	975.931,23 €	5.563.365,18 €	35,97 €

**Cuadro 34:** herramienta SEREs descarga formato Excel y pdf

### 3.6 Complejidad

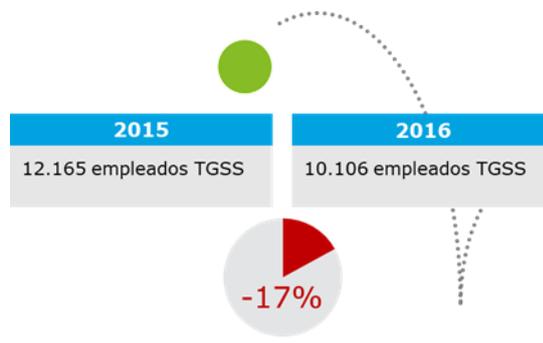
La implantación de SEREs en la TGSS ha supuesto un gran reto para la entidad.

La TGSS partía de una situación definida por la **falta de recursos y reducción de plantilla, que junto a la imposibilidad de compensarla por razones de normativa presupuestaria**, dificultaba la gestión del volumen de trámites presenciales.

En paralelo, la antigua Ley 11/2007 y las actuales Leyes 39/2015 y 40/2015, hacían cada vez más necesario un impulso de la Administración electrónica.

En relación a la gestión, el modelo de Dirección por Objetivos de la Tesorería se había desarrollado sobre un soporte tecnológico sobre el que había que aplicar medidas de mejora en cuanto a la rigidez y transparencia en los diferentes niveles de la organización.

A su vez, si bien se realizaban mediciones relacionadas con la eficacia de la organización, el hecho de **no disponer de indicadores de eficiencia** limitaba la visión integral del Cuadro de Mando, **no contando con información de respaldo de una de las principales líneas estratégicas de la organización**, esta es, la eficiencia en costes.



**Cuadro 35:** evolución del número de empleados en la TGSS antes de la implementación de SEREs

La complejidad de la puesta en marcha SEREs ha radicado en factores tanto técnicos como personales:

- **Técnicos:** la base de la práctica es contar con las fuentes de datos homogéneas, comparables y coherentes con la estrategia y actividad de la organización. En este sentido no sólo se han tenido que desarrollar las relaciones y protocolos de trabajo interno que garantizan el suministro de los datos, sino que ha requerido del desarrollo e implantación de herramientas de preexplotación y explotación de los datos (bases de datos sobre Teradata y la herramienta de explotación MicroStrategy, respectivamente).
- **Personales:** es necesario poner en relieve que SEREs no es únicamente una herramienta de apoyo a la gestión, sino que incide directamente en la evaluación de la productividad del personal, por lo que la gestión del cambio supuso uno de los pilares de éxito de la implantación. A este éxito contribuyó el despliegue escalonado, los pilotos y la participación en los grupos de trabajo de los diferentes niveles de dirección y técnicos de la TGSS, tal y como se ha explicado en puntos anteriores.

SEREs ha dispuesto para su implementación con la implicación tanto de medios técnicos propios de la TGSS, como de una Asistencia Técnica con empresas especializadas, tanto a nivel técnico, como estratégico, lo que ha garantizado la visión objetiva y crítica de la evolución y el mantenimiento de la práctica.

### 3.7 Sostenibilidad y mantenimiento de la innovación.

Conviene recordar para el presente apartado, el punto dedicado a la implementación (3.1.4) y el cuadro 17 sobre el proceso de obtención de datos.

- **Mantenimiento de la innovación:**

El Cuadro de Mando SEREs integra las aplicaciones T-SIGO y EFCO. El proceso de extracción, transformación y carga de los

datos de gestión y costes en SEREs es el siguiente:



**Cuadro 36: mantenimiento del proceso de extracción, transformación y carga de datos en SEREs.**

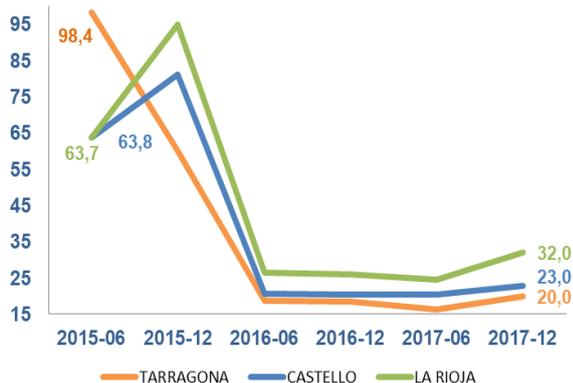
De esta manera, **SEREs** contiene:

- Información de gestión: cargas diarias y mensuales. En relación al cálculo de la productividad, de carácter semestral, estará disponible para su visualización en **T-SIGO** pasados dos meses del cierre del semestre.
- Información de costes: cargas semestrales que estarán disponibles en **EFCO** pasados dos meses del cierre del semestre.
- **Posibilidades de modificación, adaptación y mantenimiento por parte de la TGSS.**

Consecuencia de lo anterior, la frecuencia diaria, mensual y semestral de actualización de los datos otorga flexibilidad al modelo e incrementa la capacidad de respuesta, anticipación y reacción ante los cambios internos o externos que puedan afectar a la TGSS.

Además, conviene destacar la sostenibilidad del proyecto desde **dos puntos de vista:**

- **Sostenibilidad de los resultados de eficiencia:**



**Cuadro 37: comparativa Coste Unitario por semestre en 2015, 2016 y 2017 en las DDPP de Tarragona, Castellón y La Rioja.**

Gracias a SEREs se puede comprobar cómo los resultados de costes unitarios disminuyen entre 2015 y 2017 alrededor de un 60% en las provincias de Tarragona, Castellón y La Rioja. Dichos costes, se mantienen estables desde el primer semestre de 2016.

○ **Sostenibilidad del Cuadro de Mando SEREs:**

- Desde una perspectiva de gestión, y en base a la experiencia de la TGSS desde que se comenzó a desarrollar el modelo, el mantenimiento requiere de la participación de 6 perfiles con conocimientos técnicos y estratégicos, encargados de la carga y normalización de los datos, las modificaciones de los cuadros de mando y la definición e inclusión de nuevas métricas y atributos.

- Desde un punto de vista operativo, se ha otorgado autonomía a las Direcciones Provinciales a la hora de cargar los datos de costes en SEREs gracias a la concesión de perfiles de gestión.

**3.8 Conclusiones.**

La Tesorería General de la Seguridad Social, en su propósito continuo de lograr ser un referente en los procesos de modernización en la Administración Pública, se ha dotado de un sistema de dirección que combina tanto el cumplimiento de los objetivos, como la búsqueda de la eficiencia de la gestión descentralizada de la organización.

Los Cuadros de Mando que se han presentado en este documento aseguran el seguimiento y control de las diferentes unidades de gestión y por tanto unidades de coste, en los que se distribuyen las actividades de la estructura organizativa de la TGSS.

La búsqueda de la eficiencia, a través del Cuadro de Mando de Control de Eficiencia de Costes, permite facilitar la dirección de la organización y la toma de decisiones, destacando la relevancia de aquellas actividades que representan un mayor peso para la organización, no sólo estratégico sino también económico.

La práctica que se ha presentado se configura como un Modelo Integral de Seguimiento de la Gestión, con especial énfasis en la eficiencia, a través de la combinación de las metodologías “Activity Based Costing – Activity Based Management” (ABC – ABM). Lo que permite obtener la imputación de un coste por actividad/trámite y detectar situaciones de ineficiencia.

En definitiva, la TGSS busca contribuir con esta práctica a la innovación en la gestión pública con un modelo que permite analizar la actividad diaria de la organización, con la eficiencia como compromiso.