



**issa**

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION  
ASSOCIATION INTERNATIONALE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE  
ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL  
INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT

# Buenas Prácticas en la Seguridad Social

Buena práctica implementada desde: 2015

---

## **Encuestas de satisfacción de los afiliados: escuchando la voz del afiliado**

Certificado de mérito con mención especial, Premio de Buenas Prácticas de la AISS –  
Concurso Europa 2019

Ministerio de Empleo y de Protección Social  
Irlanda

## **Resumen**

*El Ministerio de Empleo y de Protección Social (Department of Employment Affairs and Social Protection – DEASP), en adelante “el Ministerio”, es la mayor entidad pagadora de Irlanda. Además, gestiona los servicios de empleo público y financia directamente una amplia gama de programas de empleo y de servicios de asesoría al ciudadano.*

*Desde 2015, el Ministerio viene efectuando encuestas de satisfacción a los afiliados para entender cómo estos interactúan con las ayudas al desempleo y los servicios de empleo ofertados mediante los servicios propios para solicitantes de empleo (programa “Jobseekers”) o mediante un proveedor de servicios contratado. Casi 20 000 personas han participado en las encuestas de satisfacción de los afiliados desde sus inicios. Las encuestas suponen un mecanismo de opinión esencial y definen la manera en que el Ministerio diseña y desarrolla sus servicios, además de ofrecer alertas tempranas sobre posibles problemas o desafíos.*

*El enfoque innovador del Ministerio sobre la prestación de servicios fue galardonado recientemente con el premio Confirmit al “mejor uso de la innovación para la involucración de afiliados o empleados”, en el marco de los premios a la excelencia en el servicio a los afiliados. De este modo, se reconocía la labor de las encuestas para crear una medición de la “voz de los consumidores”.*

*A raíz de su éxito con los solicitantes de empleo, la encuesta de satisfacción se ampliará a nuevos grupos de afiliados en 2019.*

## **Asunto o desafío**

*¿Qué asunto o desafío abordaba su buena práctica? Sírvase describirlo brevemente.*

El servicio *Intreo* se instauró en 2011 y se convirtió en el único punto de contacto en Irlanda para los servicios de pago y empleo público. En Irlanda, el desempleo creció un 300 por ciento durante la crisis económica y llegó a alcanzar el 16 por ciento a principios de 2012. Esto supuso una carga enorme para los servicios sociales y de empleo del Estado; fue preciso crear un importante programa transformador para rediseñar los procesos de negocio y reorganizar la prestación de los servicios. Las estadísticas operativas internas reflejaron una mejora significativa tras la implementación de *Intreo*. Sin embargo, durante mucho tiempo no se dio voz a los propios afiliados. Por ello, se decidió crear un programa formal y estructurado para obtener opiniones y aportaciones sobre las que basar las reformas que se estaban incorporando al servicio. Esto cobró especial importancia al remitir la crisis y disminuir las presiones externas para identificar e impulsar mejoras constantes, algo necesario en cualquier organización.

*JobPath* es un programa de activación del empleo creado en 2015 y destinado principalmente a apoyar a desempleados de larga duración. El modelo de *JobPath* es un enfoque innovador sobre la activación en Irlanda e incluye la contratación de proveedores de servicios, a quienes se paga en función de los resultados. La importancia de comprender, supervisar y mejorar o mantener la satisfacción con el servicio entre los usuarios de *JobPath* (incluyendo el mantenimiento de un elevado nivel de satisfacción entre los afiliados) es un criterio clave para la contratación de servicios a estos proveedores. Los pagos a los proveedores de servicios dependen de sus buenos resultados en las encuestas de satisfacción de los afiliados.

Dirigentes políticos de alto nivel han reconocido el valor añadido de desarrollar un mecanismo de opiniones centrado en los afiliados para: (i) hacer un seguimiento de los niveles de satisfacción con el servicio, (ii) aportar información para los programas de mejora en curso, y (iii) poder defender estos programas ante actores externos (incluyendo el sistema político) e internos (incluyendo al personal).

## Abordar el desafío

*¿Cuáles eran los principales objetivos del plan o estrategia para abordar el asunto o desafío? Enumere y describa brevemente los principales elementos del plan o estrategia, con especial hincapié en sus características innovadoras y los efectos buscados o esperados.*

Una acción esencial, comprendida en la “Estrategia de acceso al trabajo 2016-2020”, el principal marco de activación del mercado laboral de Irlanda, consiste en encargar y publicar encuestas de satisfacción de los afiliados con regularidad.

El objetivo general de las encuestas a los solicitantes de empleo es:

- medir los niveles generales de satisfacción de los afiliados con los cargos públicos del Ministerio y con los servicios de *JobPath* en todo el país;
- identificar los impedimentos para una elevada satisfacción en lo relativo a:
  - los funcionarios,
  - los procesos,
  - las ubicaciones;
- identificar las causas concretas de unos niveles altos y bajos en cada uno de los elementos mencionados arriba;
- utilizar las sugerencias y contribuciones de los solicitantes de empleo para modificar y mejorar los servicios y procesos actuales y ofrecer información útil para el futuro desarrollo de políticas y la introducción de cambios en la prestación de los servicios;
- entender hasta qué punto las personas que han encontrado un trabajo seguro en este tiempo consideran que los servicios de *Intreo* o *JobPath* han contribuido a este logro.

La gran importancia que se concede a las opiniones de los participantes constituye un enfoque innovador para adaptar los servicios prestados, crear políticas y comprender los servicios que se ofrecen actualmente en Irlanda.

Las encuestas incluyen una serie de medidas innovadoras que van más allá de un mero análisis estadístico, por ejemplo:

- paneles interactivos que permiten a los jefes de cada división profundizar en los resultados, que se presentan estratificados según diversas características (edad, género, duración del desempleo, e incluso región/ubicación de la sucursal/proveedor de *JobPath*);
- infografías dinámicas que representan los resultados de todas las rondas de encuestas en ondas longitudinales, lo que permite a los usuarios centrarse en años o regiones concretos y hacer un seguimiento de las tendencias en el tiempo;

- la inclusión de declaraciones literales de los afiliados, tanto en el análisis de las encuestas como en los paneles, lo que hace que la investigación cobre vida, haciendo hincapié en la experiencia de los afiliados. Estas declaraciones son especialmente útiles para identificar oportunidades de mejorar el rendimiento.

Se obtienen informes y análisis a medida, así como informes consolidados sobre las encuestas para presentárselos al consejo administrativo y a las principales partes interesadas del Ministerio, además de para publicarlos en la página web del Ministerio. El resultado de las encuestas se ha utilizado para rebatir con éxito las asunciones sobre los méritos de ciertas iniciativas políticas o servicios y para apoyar los argumentos en favor de un cambio constante.

## Metas

*¿Cuáles eran las metas cuantitativas y/o cualitativas o indicadores clave del desempeño que se establecieron para el plan o estrategia? Sírvase describirlos brevemente.*

Las encuestas las lleva a cabo un contratista especializado en marketing, en nombre del Ministerio. Los resultados finales de la encuesta incluyen tanto datos empíricos como análisis de citas literales. Lograr un elevado nivel de satisfacción entre los afiliados es un criterio clave incluido en el contrato inicial de prestación de servicios a *JobPath*, y los resultados se supervisan como medida de gobernanza del programa. La satisfacción con el servicio ministerial *Intreo* también se sigue muy de cerca. Aunque es difícil fijar objetivos numéricos para las encuestas de medición de la satisfacción de los afiliados, los resultados hasta la fecha han superado las expectativas iniciales y los esfuerzos se orientan a mantener estos elevados estándares. Uno de los puntos de la estrategia de acceso al trabajo estipula que se informe al Gobierno trimestralmente del rendimiento de las medidas.

Se emplean escalas de Likert para medir el rendimiento en las siguientes áreas:

- satisfacción general con el servicio prestado, por ejemplo por tener mejores perspectivas de empleo u oportunidades de formación;
- satisfacción con el personal de los proveedores de *Intreo/JobPath*, incluyendo su eficacia y eficiencia;
- satisfacción con la accesibilidad de los servicios y sedes, incluyendo la facilidad de uso de estos servicios;
- la medida en que los proveedores de *Intreo/JobPath* contribuyeron a ayudar a sus usuarios a conseguir trabajo.

## Evaluación de los resultados

*¿Se ha evaluado la buena práctica? Sírvase suministrar datos sobre el impacto y los resultados de la buena práctica comparando los objetivos con el desempeño real, indicadores de antes y después y/u otros tipos de estadísticas o mediciones.*

Aunque no se fijaron objetivos numéricos para el nivel de satisfacción de los afiliados, los análisis longitudinales de los resultados indican que, en líneas generales, se mantienen unos elevados niveles de satisfacción. En algunos casos se han alcanzado niveles de satisfacción extremadamente altos (es decir, de 4,81 sobre 5), por ser recibidos por el personal con amabilidad.

El enfoque de la encuesta se evalúa de manera continua. Se celebran reuniones periódicas de planificación del trabajo, en cooperación con el contratista externo de la encuesta, para evaluar la modalidad y los instrumentos de la encuesta. De esta manera se efectúa un seguimiento constante de la relevancia, la fiabilidad y la replicabilidad del cuestionario y la investigación.

Las conclusiones de las encuestas están disponibles en nuestra página web, [www.welfare.ie/en/Pages/Customer-Satisfaction-Survey](http://www.welfare.ie/en/Pages/Customer-Satisfaction-Survey).

El principal resultado de las encuestas de este tipo es su aplicación para promover buenas prácticas, tanto a nivel político como de servicios. Cuando se centraban primeramente en las políticas, muchas de las reformas incorporadas (especialmente las que requerían un elevado compromiso por parte de los solicitantes de empleo) se toparon con el rechazo y las críticas de los representantes de las partes interesadas, que se basaban en experiencias percibidas o anecdóticas de los servicios y sus repercusiones. Estas críticas se convirtieron en el centro de varias revisiones e investigaciones de los comités parlamentarios. Los resultados de las encuestas han puesto a prueba estas percepciones y han arrojado datos estadísticos y rigurosos que permiten evaluar la experiencia de los afiliados ante los cambios en el servicio. A su vez, esto ha capacitado al Ministerio para responder en el Parlamento con datos sólidos y fiables a las presiones desinformadas por modificar su enfoque, al tiempo que se informaba sobre los cambios en curso. En lo relativo al servicio, la posibilidad de desagregar los datos de la encuesta mediante una herramienta interactiva ha sido de gran utilidad para los directivos; esto les permite observar sus propios resultados, y no los resultados generales del servicio. De esta manera estamos enraizando la “voz de los afiliados” en nuestro negocio.

## **Lecciones aprendidas**

*A partir de la experiencia de la organización, mencione hasta tres factores que considera indispensables para reproducir esta buena práctica. Cite hasta tres riesgos que surgieron o podrían surgir en la implementación de esta práctica. Sírvase explicar brevemente estos factores y/o riesgos.*

Factores indispensables para reproducir esta buena práctica:

- Metodología: emplear una muestra aleatoria y estratificada en las encuestas de satisfacción de los afiliados es esencial para garantizar que el Ministerio mida el verdadero nivel de satisfacción con los servicios entre la cohorte estudiada. Las muestras se estratifican de manera representativa del siguiente modo:

mayor/menor de 25,

género,

duración del desempleo (superior o inferior a un año),

región,

proveedor de *JobPath* (si corresponde).

Cada año se selecciona de manera aleatoria a más de 12 000 personas para que participen en las encuestas telefónicas o a través de la web; el índice medio de respuesta para las encuestas telefónicas es del 25 por ciento, lo que significa que los resultados tienen un margen de error de entre el 3 y 4 por ciento en cada cohorte. El cuestionario se revisa anualmente para garantizar que las preguntas siguen siendo apropiadas, que capturan adecuadamente la satisfacción con cada aspecto de los servicios y que arrojan resultados que pueden analizarse de manera longitudinal.

La ausencia de un enfoque metodológico riguroso podría provocar resultados no representativos o sesgados; incluso se podrían perder valiosas opiniones de los afiliados con las que desarrollar nuevas prestaciones de servicios en el futuro.

- Cumplimiento de los reglamentos de protección de datos: la protección de los datos es una de las principales prioridades en cualquier estudio del Ministerio, y se establecen procedimientos para garantizar que se siguen las directrices sobre las mejores prácticas. Hemos llegado a un acuerdo sobre el tratamiento de los datos con el proveedor externo de la encuesta, en el que se describen:

las garantías de la protección de los datos,

procedimientos para las transferencias de datos, incluyendo el uso de plataformas seguras,

acuerdos de retención y destrucción de los datos,

procedimientos para los informes de incidentes.

Todos los afiliados, seleccionados de manera aleatoria, reciben una carta del Ministerio que les invita a participar en la encuesta. Esta carta explica brevemente que su participación no es obligatoria y que su aceptación o rechazo no tendrá ninguna consecuencia sobre los servicios o pagos de los que se está beneficiando. Es importante señalar que la carta explicita que se puede solicitar ser excluido de esta y cualquier futura encuesta si se decide no participar.

La carta de contacto incluye además los siguientes elementos:

las bases de la encuesta (según el artículo 89 del *Reglamento General de Protección de Datos*, RGPD),

cómo y por qué han sido seleccionados para participar,

detalles de la empresa externa a la que ha sido encargado el cuestionario,

detalles de cómo y por qué se utilizan sus datos,

canales para efectuar consultas relativas al cuestionario.

Sin estas medidas estrictas, el Ministerio corre el riesgo de cometer infracciones relativas a la protección de los datos personales, lo que podría poner en tela de juicio su reputación y la de los servicios públicos en general.

- Garantía de que los resultados tendrán consecuencias: el desarrollo y la ejecución de esta encuesta contó con el respaldo de los principales directivos, que se sirven de ella para establecer una evaluación del rendimiento de la organización. A su vez, esto garantiza que los directivos locales y regionales se involucran en el proceso y pueden rendir cuentas sobre las tendencias en el rendimiento.

Cabe destacar el hecho de que se utilicen los resultados para estipular los pagos de los contratistas externos. Al efectuar pagos a estos contratistas en función de la puntuación de sus servicios en las encuestas de satisfacción de los afiliados (los pagos pueden reducirse hasta un 16 por ciento sobre el precio acordado si las puntuaciones no son satisfactorias),

estamos garantizando que se esfuerzan debidamente por ofrecer un servicio de alto nivel. Los resultados de las encuestas se utilizan también en las reuniones trimestrales con los contratistas como base en los debates para la mejora de los servicios.