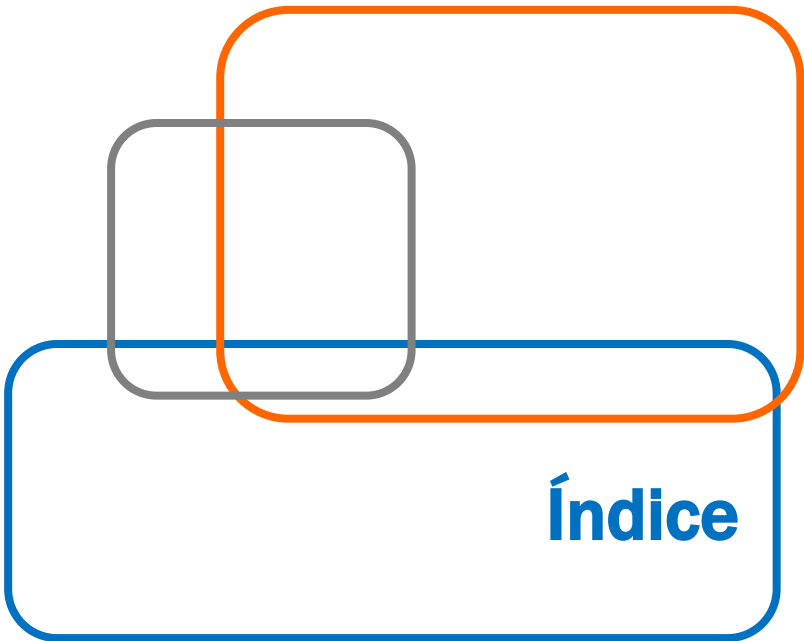


Guía de Gestión Avanzada
-Elemento ESTRATEGIA-
2020





Índice

1. Presentación	1
2. Elemento y vinculación	4
3. Herramientas para la comunicación interna de la estrategia	8
4. Gobierno Corporativo	14
5. Implantación del Modelo de Tres Líneas de Defensa para la Gestión de Riesgos	21
Anexos	

1. Presentación



Mutualia, mutua colaboradora con la Seguridad Social nº 2, es una de las 19 organizaciones que actualmente, previa aprobación del Ministerio de Seguridad Social, Inclusión y Migraciones (MSSIM), colabora en la gestión de la contingencia de trabajo y enfermedad profesional, de la contingencia común y del cese de actividad de las personas trabajadoras autónomas.

Nace de la fusión de tres mutuas vascas (Mutua Vizcaya Industrial, Pakea y La Previsora), líderes en sus respectivos territorios y con más de 120 años de historia. El proceso de integración comenzó en 2005 con la aprobación por parte del entonces Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Esta fusión dio origen a la primera mutua de accidentes de trabajo y enfermedad profesional de Euskadi, alcanzado en la actualidad una cuota de mercado aproximada del 43%.

La razón de ser de las mutuas era inicialmente la cobertura de accidentes de trabajo, y como consecuencia de una gestión eficiente de esta prestación frente a la del INSS (Instituto Nacional de la Seguridad Social) a lo largo de los años, el Ministerio ha ido incrementado coberturas, CC, IMS (Invalidez, Muerte y Supervivencia), EP, REL, CUME, hasta la más reciente, el desempleo de las y los trabajadores autónomos (CATA).

Entre las dos principales coberturas, CP y CC, existe un factor diferencial clave que es la competencia de gestión íntegra de todo el proceso en CP (prevención, baja, asistencia sanitaria y recuperadora, prestaciones económicas y otras prestaciones que se derivan de AT y EP, e incluso prestaciones especiales para personas beneficiarias y familiares en caso de fallecimiento) frente a la competencia exclusiva de control y seguimiento sanitario y abono de prestaciones en el caso de CC, donde la baja y el alta es competencia del Servicio Público de Salud, en la CAV Osakidetza-Dpto. de Salud.

Como mutua colaboramos en:

- La gestión del **accidente de trabajo** (AT) y **enfermedad profesional** (EP) a través de actividades de prevención, asistencia sanitaria y prestación económica.
- La **gestión de cuidado de menores con enfermedades graves** (CUME) a través de prestación económica.
- La **gestión de riesgos para el embarazo y la lactancia** (REL) a través de actividades de prevención, validación sanitaria y prestación económica.
- La cobertura de la **contingencia común** a través del seguimiento de bajas y prestación económica.
- La prestación económica por **desempleo de personas trabajadoras autónomas** (CATA).

Todas las mutuas estamos sometidas a la vigilancia y tutela del Ministerio de Seguridad Social, Inclusión y Migraciones y debemos rendir cuentas de nuestra gestión ante el Tribunal de Cuentas. Nuestros presupuestos anuales se integran en el Presupuesto de la Seguridad Social y son aprobados junto con los Presupuestos Generales del Estado. Somos, por tanto, entidades que gestionamos fondos públicos pero aplicando criterios de gestión privada en aras de una mayor eficiencia de los recursos del sistema.

Contamos en la actualidad con una media de 596 personas y prestamos nuestros servicios principalmente en Euskadi. Con el fin de proteger adecuadamente a las empresas y personas asociadas, contamos con 17 centros en Euskadi, distribuidos en 2 sedes administrativas, 3 clínicas y 13 centros

asistenciales ambulatorios, y uno en Madrid. Esta cercanía y despliegue de centros responde a uno de nuestros aspectos diferenciadores frente a otras mutuas con implantación en Euskadi.



Propósito:

Mutualia nace con el propósito de garantizar el derecho a la salud, seguridad y bienestar de sus clientes, en colaboración con la Seguridad Social.

Misión

Somos personas comprometidas con tu salud y calidad de vida.

MUTUALIA, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social, es una asociación privada de empresas, sin ánimo de lucro, que tiene como objeto la gestión de servicios sanitarios, prestaciones económicas y actividades de prevención, dirigidas a las empresas asociadas y personas protegidas.

Promociona la cultura de la prevención tanto para sus clientes como para la sociedad.

Para ello aplica un modelo de gestión avanzada orientado a la mejora de la salud, la calidad de vida y la satisfacción de sus grupos de interés, con servicios innovadores y personas comprometidas, actuando de manera socialmente responsable y buscando la sostenibilidad del Sistema de Seguridad Social.

Valores

Cercanía	Profesionalidad
Eficiencia	Equipo
Transparencia	Vanguardismo

Visión

Queremos ser tu mutua de confianza, sostenible y fiable, reconocida por la calidad de nuestros servicios avanzados, proximidad y trato humano, en la que nuestras personas desarrollen su talento trabajando en equipo para adaptarnos a tus necesidades.

Por nuestra naturaleza de Mutua Colaboradora con la Seguridad Social que gestiona fondos públicos, la gestión integral del riesgo es un pilar básico de nuestra cultura. Por este motivo nuestra estructura organizativa viene determinada por nuestro organigrama (Fig. 1) y nuestro mapa de procesos (Fig. 2) que garantizan el control y la gestión de los riesgos de la organización en base al **Modelo de Tres Líneas de Defensa**.

Tenemos establecido este modelo de la siguiente manera:

- **Primera línea de defensa.** Se ubica en las y los responsables de las actividades de negocio al ser quienes mejor conocen los puntos fuertes y débiles de sus actividades y, por tanto, son propietarias y propietarios de los riesgos asociados a las mismas. Son las personas idóneas para definir los controles necesarios y así mantener los riesgos en niveles aceptables.
- **Segunda línea de defensa.** Desarrollada por el Área de Organización y Gestión de Riesgos que facilita y vigila la aplicación de las prácticas efectivas de gestión de riesgos asegurando que existen mecanismos de control interno suficientes, por los equipos de proceso que realizan el seguimiento de los distintos objetivos estratégicos y proyectos establecidos, y por los equipos estructurales que realizan el seguimiento de la implantación de acciones por parte de las diferentes áreas implicadas en aras a cumplir y desarrollar lo establecido en diferentes políticas y/o normativas.
- **Tercera línea de defensa.** Recae en Auditoría interna que revisa y valida de forma independiente y objetiva la eficacia de la gestión de riesgos realizada.

Con este modelo garantizamos una estructura de control óptimo para que la información sobre los niveles de riesgos fluya y que los mismos se encuentren en niveles aceptables para la consecución de nuestros objetivos estratégicos.



Fig. 2 Mapa de proceso

Por otro lado, además de la gestión de fondos de la Seguridad Social, desde el año 1900 hasta el año 1966 las mutuas gestionaban un seguro privado. Ese año nace el sistema de la Seguridad Social, incorporando el seguro de accidentes de trabajo como una prestación pública, pasando las mutuas a ser entidades colaboradoras de la Seguridad Social.

Este patrimonio que las mutuas de accidente de trabajo generaron en sus primeros 66 años de existencia, es lo que

actualmente se denomina Patrimonio Histórico, que si bien es un patrimonio privado de las mutuas, está adscrito a los fines, y por lo tanto sujeto a la dirección y tutela, del Ministerio de Seguridad Social, Inclusión y Migraciones, no pudiendo las mutuas disponer de ese Patrimonio Histórico libremente.

Este patrimonio es una garantía de la solvencia de la mutua y soporta las posibles salvedades que anualmente la auditoría de la Intervención General de la Seguridad Social (IGSS) pueda identificar.

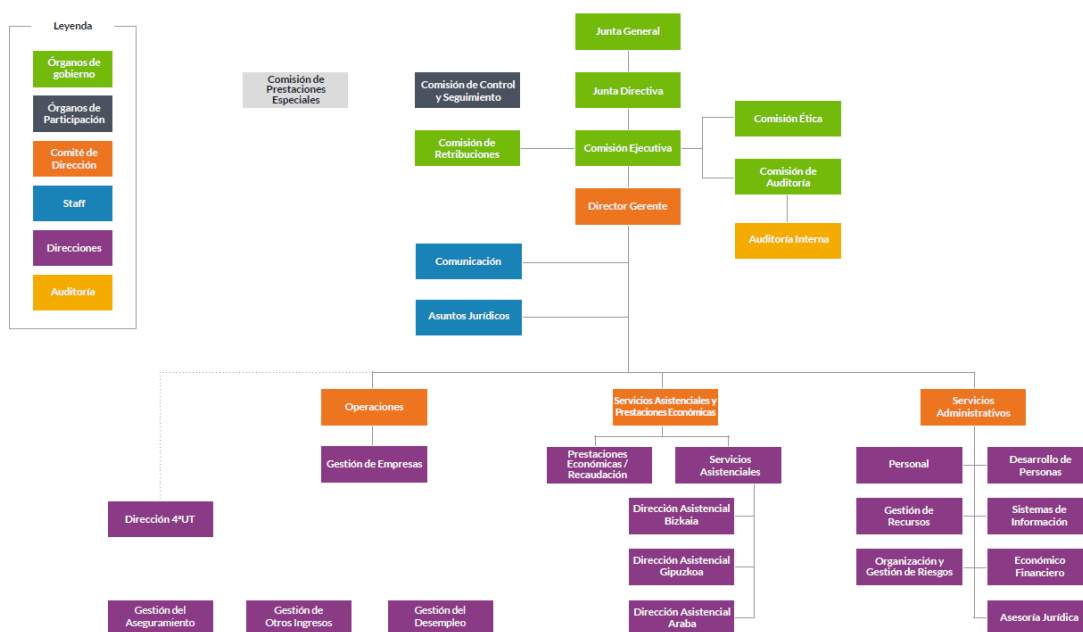


Fig. 1 Organigrama

A continuación mostramos los principales logros alcanzados desde la evaluación externa de 2015:

Año	Logros
2015	Premio A Oro por nuestra Gestión Avanzada. Certificación ISO 50001 Eficiencia Energética. Acreditación QH de Excelencia en Calidad Asistencial en su categoría “sello base + 1 estrella”.
2016	Certificación UNE 179006 Sistema para la vigilancia, prevención y control de las infecciones relacionadas con la atención sanitaria en los hospitales. Premio Vasco a la Gestión Avanzada en el Elemento Personas. Diploma del Chárter de la Diversidad. Acreditación QH + 2 estrellas. Verificación de la Memoria de Sostenibilidad 2015 en conformidad con la opción Esencial de la Guía G4 del GRI.
2017	Certificación “Bidean”, otorgado por Bai Euskarari Ziurtagirien Elkarteak. Certificación ISO 27001 al Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información. Premio Fernando Pascual Amorrortu, en la categoría de nuevas tecnologías y accesibilidad para las personas sordas. Premio DIGA por las acciones de mejora en la accesibilidad implantadas, otorgado por la Fundación Shangri-La. Sello Erronka Garbia por la organización de la Junta General de 2016 como evento ambientalmente sostenible.
2018	Premio Vasco a la Gestión Avanzada en el Elemento Cliente. Certificado de Calidad en la Gestión Lingüística BIKAIN Plata otorgado por el Gobierno Vasco para Mutualia Gipuzkoa. Acreditación QH3 Estrellas a la Excelencia en la Calidad Asistencial (otorgada por el Instituto para el Desarrollo e Integración de la Sanidad -IDIS-). Premio Familia Euskadi (otorgado por AFAE, Acción Familiar Euskadi). Premio Zirgari a la Igualdad en la categoría de Corresponsabilidad y Conciliación (otorgado por la Diputación Foral de Bizkaia y BBK). Premio Enpresan Bardin a la Igualdad en la categoría de gran empresa (otorgado por Cebek, Confederación Empresarial de Bizkaia). Verificación de la Memoria de Sostenibilidad 2017 en conformidad con la opción Exhaustiva de la Guía G4 del GRI. Sello Erronka Garbia por la organización de la Junta General de 2017 como evento ambientalmente sostenible. Certificación sobre Accesibilidad Universal conforme a la especificación técnica DIGA (Distintivo Indicador de Grado de Accesibilidad) para nuestros centros de Madrid y Azkoitia, con el nivel 2 estrellas. Certificación sobre Accesibilidad Universal conforme a la especificación técnica DIGA para nuestro centro de Camino, con el nivel 1 estrella.
2019	Reconocimiento INNOVABIDE, otorgado por Dirección de Tráfico del Gobierno Vasco por sus buenas prácticas en la gestión de la seguridad vial. Certificación UNE 19601:2017 Sistema de Gestión de Compliance Penal. Sello Erronka Garbia por la organización de la Junta General de 2018 como evento ambientalmente sostenible.
2020	Certificado Q Sostenible para nuestros edificios de Henao y de Clínica Ercilla, con una calificación de Q SOSTENIBLE EVOLUTION EXCELLENCE. Sello Erronka Garbia por la organización de la Junta General de 2019 como evento ambientalmente sostenible.

A large, modern, multi-level atrium with glass railings and a central staircase. The space is bright and open, with a reception desk labeled "Harrera / Recepción" and "mutualia" on the upper level. A large indoor plant is visible on the lower level.

En Mutualia buscamos hacer realidad nuestra Visión a través de una estrategia claramente definida. En nuestro caso, esta estrategia viene fundamentalmente determinada por las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, siendo unas de las más condicionantes las del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

Para la formulación de nuestra estrategia identificamos y recopilamos información estratégica que posteriormente incorporamos al proceso de reflexión. Nuestro proceso es participativo, y en él definimos y establecemos nuestros principales retos estratégicos que, a través de las diferentes áreas, desplegamos en macroproyectos y proyectos. Una vez definida y consensuada nuestra estrategia con los grupos de interés la comunicamos a los mismos mediante diferentes canales.

Estrategia y Clientes

En 2016, viendo la necesidad de tener una visión compartida de nuestro modelo y de tener unos criterios claros y consensuados de qué y cómo crear valor para nuestro Grupos de Interés, decidimos reflexionar sobre nuestro **Modelo de Negocio** para valorar si realmente era el idóneo para alcanzar nuestra Visión o, por el contrario, era necesario introducir cambios en el mismo que nos permitieran alcanzar nuestras metas de una manera óptima.

A raíz de esta reflexión interna decidimos apostar por un modelo de futuro que enfatizase algunos de nuestros elementos de diferenciación con el objetivo de fidelizar a las y los clientes actuales que contribuyeran a nuestra sostenibilidad a largo plazo. Entre otros aspectos, decidimos apostar por el **valor del personal médico** (principalmente a través de recursos propios), por la **personalización y adaptación a las y los clientes**, por la **cercanía** y por la **oferta de servicios de valor añadido**, y para lograrlo venimos introduciendo variaciones en nuestras actividades y recursos clave (sanitarios, personas y organización) que nos permiten evolucionar en todos los ámbitos de gestión hacia las necesidades legítimas futuras de nuestras y nuestros clientes.

Nuestra apuesta, por tanto, por la adaptación y personalización de servicios a las necesidades y expectativas de las y los clientes en cada una de nuestras actividades nos obliga permanente a diseñar e incorporar servicios de valor añadido, con especial énfasis en el acompañamiento en la prevención y gestión de las ausencias al trabajo o de las bajas por incapacidad. Precisamente, esta capacidad de acompañamiento en prevención y gestión de las ausencias es una de nuestras ambiciones de futuro, y así se recoge en nuestro Plan Estratégico 2018-2020, dentro del ámbito estratégico "Clientes y Mercado". Además, en este plan también recogemos nuestra estrategia de fidelización de clientes a través de la **personalización e individualización** (atención personalizada, valor de la marca en Euskadi, satisfacción asistencial y en prestaciones y aportación de valor añadido), la **virtualización de las relaciones** y el **crecimiento progresivo en nuevas y nuevos clientes**.

Además de tener en cuenta las necesidades y expectativas de nuestras y nuestros clientes durante el proceso de reflexión estratégica, durante la vigencia de los diferentes planes estratégicos también les tenemos en cuenta y les incorporamos en la definición y, en su caso, en la puesta en marcha de los diferentes proyectos estratégicos con el

objetivo de dar una respuesta más adaptada a sus necesidades y expectativas. Así, por ejemplo, su participación ha sido muy activa en dos proyectos del Plan Estratégico 2018-202 que tienen una clara incidencia en su satisfacción con nuestros servicios: **Definición de la Carta de Compromisos** y **Establecimiento del Plan de Transformación Digital**.

Además, seguimos apostando por implicarles en el despliegue de nuestra **Cultura Corporativa**. Por eso, desde que pusimos en marcha en 2016 los **Premios Balioak Bizi**, es la Junta Directiva, como órgano colegiado representante de todas y todos nuestros clientes, quien convoca de manera bienal las distintas Ediciones del Premio. Fue precisamente en el diseño de este premio donde vimos la **oportunidad de incorporar e integrar a la Junta Directiva y Juntas Territoriales** de forma que fuesen partícipes e incluso lideraran el desarrollo de la Cultura Corporativa. El propósito de estas convocatorias de premios es que cualquier equipo de trabajo de la mutua que considere que su proyecto está claramente alineado con alguno de nuestros valores pueda presentarse al premio. A ambos órganos de gobierno se les trasladan las fichas de cada uno de los proyectos presentados para que seleccionen el proyecto ganador en cada valor y el proyecto ganador de la edición. De esta manera, los valores están más presentes en su relación con Mutualia.

Siguiendo con este deseo de **hacer partícipes a nuestras y nuestros clientes en el despliegue de la cultura corporativa**, en 2016 entendimos que una vez definidos y consensuados los valores que queríamos rigieran todas nuestras actuaciones era lógico preguntar cómo nos veían en cada uno de ellos para que conocieran y fueran conscientes de los compromisos que habíamos adquirido con la asunción de dichos valores. A su vez, viendo el papel relevante de las asesorías, por la repercusión de su actividad en nuestra cuota de mercado, decidimos adaptar también su encuesta de satisfacción a nuestros valores.

Fig. 2.1 Satisfacción Asesorías con Valores (2018)

ASESORÍAS	Satisf.	Import.
Mutualia es una compañía cercana, que transmite empatía, humanidad y accesibilidad	8,33	9,10
Mutualia es una compañía profesional en su actividad, responsable y guiada por criterios de calidad	8,46	9,16
Mutualia es eficiente , ágil, resolutive y eficaz	8,42	9,29
Mutualia es transparente, transmite confianza, igualdad y honestidad	8,27	9,08
Mutualia fomenta el trabajo en equipo, se percibe un compromiso de colaboración y participación	8,11	8,76
Mutualia es vanguardista, innova, es flexible, creativa y dinámica	8,09	8,53
PROMEDIO	8,28	8,99

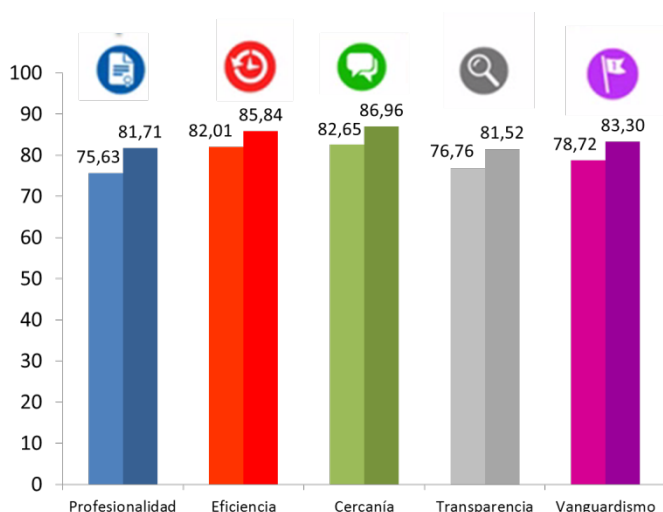
A raíz de estos análisis periódicos, hemos identificado que las asesorías valoran más satisfactoriamente nuestro ejercicio de los valores aunque en ambos casos, asesorías (Fig. 2.1) y empresas (Fig. 2.2), las valoraciones son realmente altas destacando nuestra profesionalidad y eficiencia por encima de los otros valores.

Por otro lado, también hemos constatado que el porcentaje de pacientes que muestra su satisfacción con el desarrollo de nuestros valores se ha incrementado considerablemente respecto a 2016 (Fig. 2.3).

Fig. 2.2 Satisfacción Empresas con Valores (2018)

EMPRESAS	Satisf.	Import.
Mutualia es una compañía cercana, que transmite empatía, humanidad y accesibilidad	7,50	8,94
Mutualia es una compañía profesional en su actividad, responsable y guiada por criterios de calidad	7,90	9,09
Mutualia es eficiente , ágil, resolutive y eficaz	7,68	9,14
Mutualia es transparente, transmite confianza, igualdad y honestidad	7,50	8,98
Mutualia fomenta el trabajo en equipo, se percibe un compromiso de colaboración y participación	7,17	8,60
Mutualia es vanguardista, innova, es flexible, creativa y dinámica	7,28	8,32
PROMEDIO	7,50	8,84

Fig. 2.3 Satisfacción Pacientes con Valores 2016-2019



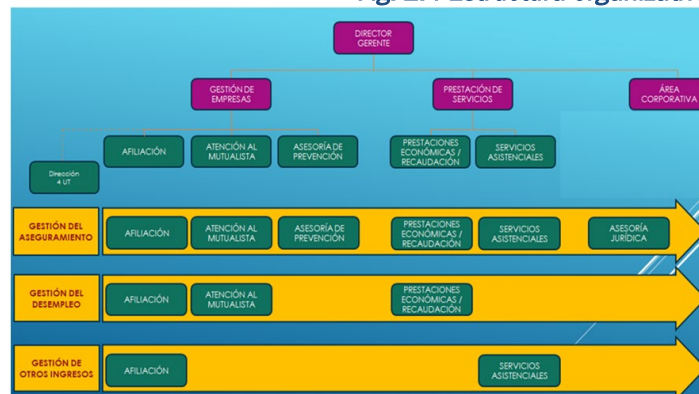
Para identificar aquellos valores más relevantes para nuestras y nuestros pacientes, les solicitamos que nos identifiquen aquellos aspectos a los que dan más importancia y que más inciden en su satisfacción, destacando los valores de Cercanía y Profesionalidad por encima de los demás. Esta información nos ha permitido centrar nuestros esfuerzos en desarrollar actuaciones con una mayor incidencia en ambos valores: la puesta en marcha del **Proyecto Eskutik** (acompañamiento a la persona accidentada y familiares y búsqueda de la reincorporación a la actividad laboral y social) o **Proyecto Zeinuka** (accesibilidad para las personas sordas) – en cercanía- y la inauguración del **HAR en Vitoria-Gasteiz** o el **Proyecto SueñON** (medidas para favorecer el sueño de las y los pacientes) –en profesionalidad-.

La gestión de nuestras y nuestros clientes se refleja de manera transversal en nuestra estructura organizativa donde el **área de Gestión Clientes** está representada en cada uno de nuestros procesos operativos (Fig. 2.4).

Además, el Director del área Gestión Clientes forma parte del

Comité de Seguimiento de Gestión, donde se realiza el seguimiento de los recursos globales y se tratan temas de gestión que posteriormente son comunicados a toda la organización, se adoptan decisiones que pudieran afectar a distintas áreas y se gestionan las interrelaciones y problemas que pudieran surgir entre áreas y procesos.

Fig. 2.4 Estructura organizativa



Estrategia y Personas

La gestión de nuestras personas está determinada por nuestro organigrama, a través de las **áreas de Personal** y de **Desarrollo de Personas**, y de nuestro mapa de procesos, con el **proceso Personas**, cuya misión es *controlar que las políticas definidas e implantadas en relación a las personas se cumplen de forma que logren fidelizar y atraer el talento, en base a una cultura organizacional basada en los valores.*

Mientras las áreas de Personal y de Desarrollo de Personas definen y ponen en marcha proyectos y acciones para dar respuesta a nuestro **reto estratégico** de *Ser reconocida en la CAPV como una empresa atractiva para trabajar*, el equipo del proceso Personas es responsable de controlar y hacer seguimiento del Plan Estratégico, especialmente en el ámbito estratégico de Personas, y para ello tiene asignados los indicadores y proyectos sobre los que tiene que hacer seguimiento para verificar su grado de avance y de cumplimiento. Además, el proceso Personas también puede solicitar información a las áreas de Personal y de Desarrollo de Personas sobre las actuaciones concretas que hayan decidido desarrollar en caso de haber detectado alguna desviación, o simplemente para tener un mayor conocimiento de la situación de alguna acción o proyecto.

Tanto la Dirección de las áreas de Personal y de Desarrollo de Personas, como la del proceso Personas forman parte del Comité de Seguimiento de Gestión.

Nuestra sistemática de **reflexión estratégica** ha ido evolucionando a lo largo de los años hacia un **proceso cada vez más participativo** en el que las personas de la mutua realizan sus aportaciones en diferentes fases del proceso. De hecho, si en el primer Plan Estratégico únicamente participó la Dirección, en los sucesivos procesos de reflexión hemos ido implementando nuevos canales y revisando su sistemática para fomentar una mayor participación de las personas de la mutua. En la **reflexión estratégica 2015-2017**, si bien la implicación de las personas en la misma había aumentado considerablemente a través de los equipos de proceso, las comisiones y los equipos de trabajo ad-hoc, identificamos como **debilidad la insuficiente participación de las personas en la identificación y definición de los Valores de Mutualia**. Esta debilidad nos llevó a definir como **proyecto**

estratégico el *Desarrollo de la Cultura Corporativa de Mutualia: redefinición consensuada de los Valores buscando su interiorización por todas las personas de la mutua* (dentro de la línea estratégica Compromiso de las personas). Con la convicción de que los Valores son la base de nuestro día a día y que pueden generar dinámicas de mayor autonomía, en las jornadas de presentación del Plan Estratégico 2015-2017 decidimos re-identificarlos y redefinirlos, pero esta vez entre todas las personas de la mutua. Después de analizar y trabajar todas las propuestas surgidas en las diferentes jornadas, el resultado fueron los Valores que queríamos, y queremos, que guíen nuestras actuaciones, y el lenguaje y los comportamientos asociados a los mismos. Estos **Valores**, que han sido **identificados y definidos de manera conjunta y consensuada por todas las personas de Mutualia**, son la base de nuestra Cultura Corporativa.

El **último proceso de reflexión estratégica** lo dividimos en tres fases en las que participaron diferentes equipos de trabajo, siendo las fases 2 y 3 donde hubo mayor participación:

- **Fase 2:** a raíz de la revisión de la Misión por parte del Comité de Seguimiento de Gestión en la Fase 1, organizamos sesiones de trabajo presenciales en las que **analizamos nuestro Modelo Organizacional, de Negocio y de Gestión para elaborar el DAFO** de la mutua y definir nuestra Visión. Como en 2016 definimos el **Modelo de Negocio deseado**, uno de los análisis que tuvimos que realizar en esta fase fue identificar las **debilidades y amenazas a las que tendríamos que hacer frente en el ámbito estratégico de personas para consolidar ese modelo**, así como las fortalezas y oportunidades que nos **facilitarían su consolidación**. El resultado de esta fase fue un borrador de Plan Estratégico 2018-2020.
- **Fase 3:** incorporamos el borrador de Plan Estratégico a nuestra intranet “Elkargune”, con un video explicativo del Director Gerente, y en el que todas las personas de la mutua pudimos realizar **aportaciones** para que el Plan Estratégico quedara totalmente definido.

Desde el año 2006 **venimos presentando nuestros planes estratégicos a todas las personas de la mutua**. Inicialmente estas jornadas se realizaban fuera de nuestras instalaciones, siendo actos multitudinarios donde, al principio la Dirección, y posteriormente los equipos de proceso, los equipos de trabajo y las comisiones exponían los hitos alcanzados durante el plan estratégico anterior y las líneas y objetivos estratégicos a alcanzar en los años siguientes para dar cumplimiento a la Visión. Esta sistemática de presentación también ha ido evolucionando, y en 2015 la Dirección apostó por trasladar un mensaje de transparencia, apertura y cercanía, y celebramos jornadas de presentación en equipos reducidos de unas 40-50 personas (en total, 14 jornadas). En 2018 continuamos apostando por una comunicación más cercana y participativa, y después de colgar un avance del Plan Estratégico 2018-2020 en Elkargune (con más de 350 visualizaciones), organizamos reuniones presenciales de comunicación en grupos reducidos. Organizamos 35 jornadas de 2 horas y media de duración en las que la Dirección explicó el Plan Estratégico y trabajamos en equipo la redacción del Código Ético a partir de nuestros Valores.

Por otra parte, las Direcciones de área también **comunican de manera mensual y presencialmente a todas las personas de sus áreas información general sobre la situación de los objetivos y acciones del Plan Estratégico**. Para asegurarnos de que todas trasladan el mismo mensaje, disponemos de

documentos comunes y homogéneos que son el resultado de las reuniones mantenidas previamente por el Comité de Seguimiento de Gestión, y que tienen la misma información que se traslada a la Junta Directiva.

Además de mecanismos para comunicar el Plan Estratégico y el seguimiento de la estrategia, disponemos también de otros canales para informar y comunicar de manera sistemática a todas las personas

- la estructura organizativa que posibilita el despliegue de nuestra estrategia (jornadas Elkar Ezagutu),
- la finalidad y el funcionamiento de una mutua comprobando el efecto que nuestras actuaciones tienen sobre la cuenta de resultados (Mutuapoly),
- los resultados que diariamente alcanzamos en nuestros principales indicadores operativos para que tengamos conocimiento del rendimiento de nuestra actividad, así como los logros alcanzamos y la situación de los diferentes proyectos estratégicos (intranet Elkargune).

Favorecemos que las personas de Mutualia contribuyan a la consecución de nuestra Visión, además de con el desarrollo de sus funciones diarias en sus respectivas áreas de trabajo, potenciando también la puesta en marcha y su **participación de manera voluntaria en comités y/o equipos que tienen una clara incidencia en el despliegue de nuestra estrategia y en nuestros Grupos de Interés**. Ejemplos claros son los Comités de Desarrollo Sostenible, de Cumplimiento Corporativo, de Seguridad de Pacientes, de Infecciones o de Seguridad de la Información entre otros, y los Equipos de Iniciativas Sociales (EIAS), de Empresa Saludable, Zeinuka, Eskutik o Euskara Taldea entre otros. Estos comités y/o equipos son estables, y tienen asociados un plan de acción específico. Son autónomos, y tienen capacidad de decisión y ejecución para llevar a cabo actuaciones que contribuyan a alcanzar sus objetivos, previamente definidos en el momento de su constitución. En este sentido, y con el objetivo de avanzar en nuestro **Macroproyecto “Desplegar la Cultura Corporativa”**, en el actual Plan Estratégico tenemos definido el **Proyecto “Poner en marcha el proyecto Boga de Liderazgo”** que busca que las personas de Mutualia participemos y aportemos activamente en la gestión de la organización y cuyos objetivos principales son:

- Conseguir el mayor número de líderes potenciando su crecimiento y propiciando un ambiente y una cultura para que afloren nuevos líderes, dando oportunidades a todas las personas.
- Consensuar y homogeneizar la forma de liderar en Mutualia, adaptada a la propia definición de líder y a nuestros valores.
- Conseguir que los puestos decisivos estén ocupados por personas líderes a medio, largo plazo.
- Permitir que el trayecto profesional y personal de todas las personas en Mutualia sea más atrayente y enriquecedor.

Estrategia y Sociedad

Desde 2006, año en el que identificamos a la sociedad como Grupo de Interés asignándole una Línea Estratégica propia, venimos promoviendo la mejora continua de nuestro sistema de gestión en línea con los principios de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), incluyéndola de hecho de manera explícita tanto en nuestra Misión como en nuestra Visión. Este modo de entender y gestionar la mutua nos ha llevado a **integrar de manera voluntaria en nuestra estrategia aspectos sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos, más allá del estricto cumplimiento de la normativa**

legal.

La RSC es **transversal**, y está integrada en nuestra estrategia, por lo que nuestros objetivos y proyectos estratégicos son totalmente compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad. Además, entendiendo que Mutualia es una persona jurídica que necesita una legitimidad que debe provenir de la sociedad en la que actúa, en el Plan Estratégico 2018-2020 identificamos el **Macroproyecto “Contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible”**, que desplegamos en diferentes proyectos y acciones que tienen un impacto directo en nuestros Grupos de Interés y, especialmente, en la Sociedad. Con el objetivo de integrar los 17 **Objetivos de Desarrollo Sostenible** en nuestro día a día, así como para informar a las personas de la mutua sobre la importante contribución que hacemos a los mismos con nuestra actividad diaria, en 2019 pusimos en marcha el **Comité de Desarrollo Sostenible (CDS)**. A pesar de que en Mutualia veníamos trabajando en aspectos relacionados con la responsabilidad social desde hace más de 15 años, es en este momento cuando vimos la necesidad de incluir el concepto de “empresa ciudadana” en nuestra estrategia y de conocer qué aportación de valor y qué requisitos de responsabilidad social nos piden nuestros grupos de interés, entre los que está la sociedad. Desde entonces, el CDS es responsable de proponer a la Dirección de Mutualia el **Plan de Desarrollo Sostenible** acorde con la política correspondiente, de velar por el cumplimiento de dicho plan y de informar sobre su cumplimentación a la **Comisión Ética** de la Junta Directiva.

En este ámbito, contribuir al desarrollo social es una de nuestras inquietudes y, ya desde el año 2005 buscamos potenciar internamente la solidaridad entre las personas de la mutua. Para ello pusimos en marcha el Equipo de Iniciativas y Actividades Sociales (EIAS) cuya misión es la de sensibilizarnos y concienciarnos sobre la situación del entorno y del mundo en general. Su trabajo combina iniciativas de carácter local e internacional y, más allá de las aportaciones y colaboraciones de las personas de la mutua, dispone también de un presupuesto propio con cargo a patrimonio histórico para colaborar en proyectos y actividades del ámbito de la salud y la prevención que sean compatibles con nuestras políticas.

Por otro lado, la contribución a la sostenibilidad medioambiental también es otra de nuestras prioridades, y por eso nuestra gestión ambiental ha ido evolucionando desde un plan de gestión de residuos sanitarios al establecimiento de acciones concretas en los distintos Planes Estratégicos que nos han permitido disponer de un sistema de gestión medioambiental acreditado según la Norma ISO 14001, acreditar nuestra gestión energética según la Norma ISO 50001 y disponer de la Certificación Q Sostenible Evolution Excellence que garantiza que nuestras instalaciones minimizan el impacto ambiental y hacen uso de los recursos de manera eficiente. Precisamente para coordinar, mantener e implementar el sistema de gestión ambiental, desde 2010 contamos con el Comité Ambiental, integrado por representantes de las áreas con mayor incidencia en el ámbito ambiental con el fin de coordinar una gestión optimizada de nuestras instalaciones y equipamientos. En 2014 este Comité modificó sus funciones e integrantes incluyendo a las personas responsables de mantenimiento y de gestión de obras para el seguimiento de los indicadores energéticos y acciones emprendidas para su minimización.

Estrategia e Innovación

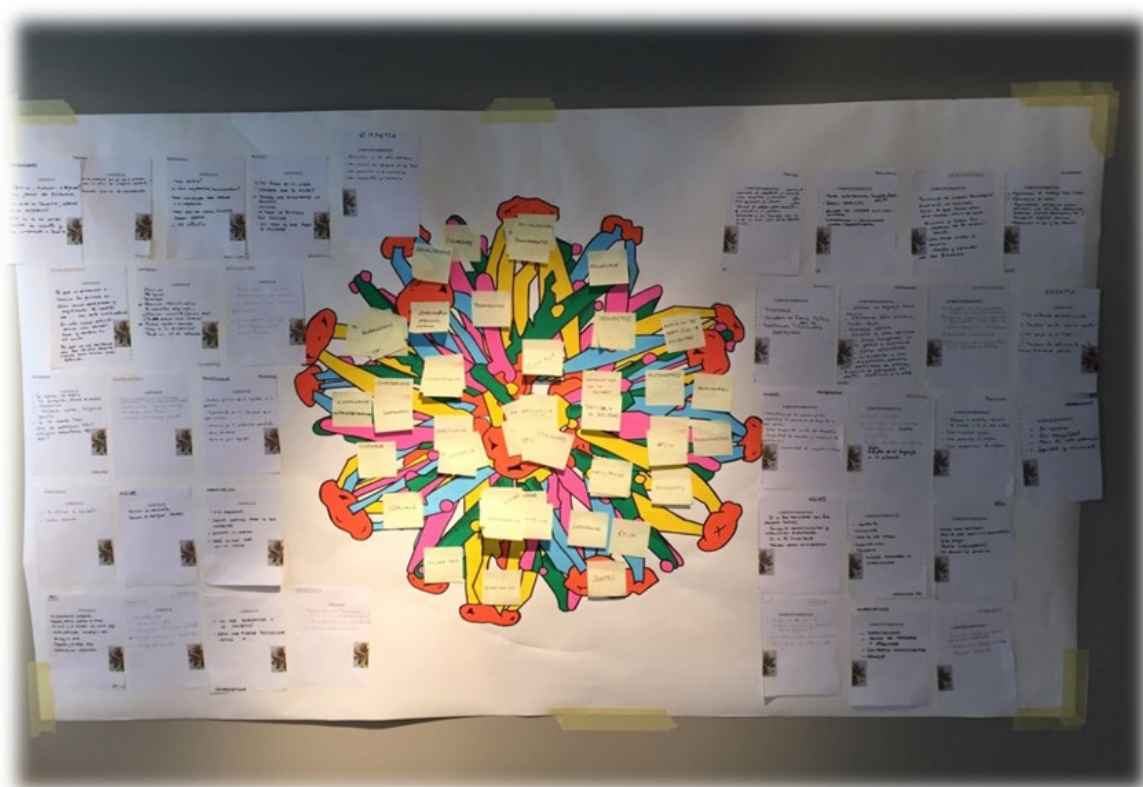
En 2009 incorporamos la innovación como Línea Estratégica para gestionarla de forma sistemática y dotarla de los recursos necesarios. Durante los siguientes años llevamos a cabo diferentes reflexiones internas para analizar nuestra capacidad innovadora utilizando para ello el cuestionario de autoevaluación de Euskalit y la metodología del programa Berrikuntza Agendak. El resultado de ambas reflexiones fue la identificación de áreas de mejora prioritarias en este ámbito y la definición de un plan de acción. Además, durante ese periodo pusimos en marcha el Equipo Horizonte, equipo de trabajo multidisciplinar, con el objetivo de generar ideas, de diseñar e implantar proyectos o sistemáticas que nos permitieran anticiparnos y adaptarnos a los cambios y de definir una cartera de servicios que asegurase nuestra competitividad y la plena satisfacción de nuestras y nuestros clientes en un futuro inmediato y a largo plazo. El resultado fueron 456 ideas que se analizaron, priorizaron y agruparon en un total de 78 ideas de las cuales 39 se materializaron en proyectos, 20 se pospusieron y 19 finalmente se descartaron. Sin embargo, en la reflexión estratégica de 2015 entendimos la innovación como algo transversal en la organización y, por lo tanto, como algo que ya está integrado en nuestra estrategia por lo que dejó de tener un ámbito concreto y unos objetivos estratégicos asociados. En esa reflexión identificamos el Vanguardismo como uno de nuestros Valores, y para tratar de asegurar que lo ponemos en práctica en el desarrollo de nuestra actividad diaria y que sentamos las bases de un contexto interno que favorece la innovación, definimos tres competencias troncales asociadas al mismo: Creatividad y actitud innovadora, Iniciativa y Adaptación al cambio. Además, en 2016 pusimos en marcha un equipo tractor interno formado por profesionales de la mutua que se formaron como **Facilitadores/as de Creatividad**, y cuya finalidad es planificar y dinamizar los talleres de creatividad que organizamos internamente.

Diferenciamos tres ámbitos en la gestión de la innovación:

- Modelo organizativo y de gestión. Metodologías que permiten adecuar nuestra organización y modelo de gestión a las necesidades cambiantes del entorno de una forma estructurada y flexible.
- Sanitario: Instalaciones, equipamientos, medicamentos, material fungible y técnicas necesarias para dar respuesta a las necesidades de nuestro proceso asistencial con el fin de ofrecer una asistencia sanitaria según los estándares de calidad exigidos internamente.
- Tratamiento de la información. Herramientas que favorecen la gestión eficiente de la información interna y externa con el fin de facilitar la toma de decisiones y la prestación de nuestros servicios.

De cara a poner en marcha un proyecto de innovación valoramos inicialmente su adaptación a los requisitos legales, su impacto en los retos estratégicos y rentabilidad, y si finalmente decidimos incorporarlo, definimos claramente sus objetivos, determinamos nuestro potencial propio o, en su caso, identificamos posibles alianzas, las personas integrantes del equipo y los plazos de ejecución, así como los hitos de control que nos permitirán evaluar su efectividad.

3. Herramientas para la Comunicación Interna de la Estrategia



Si bien las bases de la evaluación establecen que cada buena práctica debe responder a los apartados de Novedad y aprendizaje, Utilidad y alcance, Orientación a los grupos de interés y Resultados, la complejidad y extensión de las prácticas presentadas no nos han permitido seguir esta estructura. Por este motivo presentamos información que da respuesta a cada uno de estos apartados en el Anexo 3.1.

La comunicación es un aspecto fundamental en nuestra gestión por entender que es clave para lograr unos resultados satisfactorios para todos nuestros grupos de interés y, especialmente en el caso de las personas, para compartir un proyecto común.

A lo largo de los años en Mutualia hemos pasado de informar de manera esporádica de los resultados alcanzados a las personas de la mutua, a comunicar periódica y sistemáticamente todos los aspectos referentes a nuestra gestión, dando con ello respuesta a nuestro valor de transparencia. Hemos evolucionado y hemos comprendido la importancia que tiene la capacidad de escuchar a las personas en cualquier proceso de comunicación estableciendo diferentes canales y espacios de intercambio.

Esta interacción es todavía más importante, si cabe, en el caso de la comunicación de la estrategia, comunicación que en Mutualia consideramos imprescindible para que las personas desarrollen actuaciones que contribuyan a alcanzar nuestra Visión. Para ello hemos definido e implantado diferentes canales y herramientas que favorecen una eficaz comunicación de nuestra estrategia.

Comunicación del Plan Estratégico (ver Anexo 3.2)

Inicialmente la responsabilidad de informar sobre los aspectos más relevantes del Plan Estratégico recaía en las y los responsables de área, que trasladaban información sobre los objetivos y las actuaciones consideradas prioritarias en cada reflexión estratégica.

Sin embargo, en 2005, a raíz de los resultados de la encuesta interna de satisfacción, identificamos dos áreas de mejora en el ámbito de la comunicación estratégica:

- Alcance de la misma.
- Presencia y participación de la Dirección.

Para tratar de paliar ambas áreas de mejora, decidimos sistematizar la realización de **jornadas de presentación de plan estratégico** a todas las personas en una jornada fuera de nuestras instalaciones. Así, para informar del Plan Estratégico 2006-2008 organizamos dos jornadas en Donostia, con alcance a toda la plantilla y con la participación del Director Gerente y del Comité de Dirección, que fueron los responsables de trasladar los principales retos y actuaciones del plan. Celebramos la primera jornada el 20 de junio en el Palacio Kursaal, y para las personas que no pudieron asistir a la misma por encontrarse de guardia, al día siguiente, el 21, organizamos una nueva jornada en el Hotel María Cristina.

Al finalizar ambas jornadas las personas asistentes rellenamos una encuesta para valorar nuestra satisfacción con la nueva sistemática de presentación del plan estratégico. Los resultados alcanzados fueron realmente satisfactorios ya que el 97% de las personas valoramos como positiva o muy positiva la nueva iniciativa.

De cara a planificar la presentación del Plan Estratégico 2009-2011, y tras una reflexión interna previa, decidimos modificar algunos aspectos de la sistemática utilizada en la presentación del plan anterior. Así, si bien mantuvimos la

organización de dos jornadas, esta vez en Bilbao, en estas presentaciones apostamos por dar una mayor participación a otras personas en la exposición de las actuaciones estratégicas a desarrollar durante la vigencia del plan, más allá del Director Gerente y del Comité de Dirección. En esta ocasión la Dirección se encargó de informar de los principales retos y objetivos estratégicos, y los Equipos de Proceso trasladaron la información sobre las diferentes actuaciones a desarrollar. El 99,08% de las personas asistentes valoramos como positiva o muy positiva la iniciativa, y fue considerada como un referente de mejor práctica para el resto de las mutuas integradas en Corporación Mutua.

Nuevamente la planificación de la presentación del Plan Estratégico 2012-2014 llevó asociada una reflexión interna, y fruto de la misma decidimos aprovechar las jornadas de presentación para reconocer a todas las personas que con su participación en comisiones y equipos, independientemente del trabajo que diariamente realizaban en sus respectivas áreas, habían contribuido a desplegar la estrategia y a alcanzar los retos estratégicos del plan estratégico anterior. Para ello organizamos de nuevo dos jornadas de presentación en las que aproximadamente 350 personas subieron al escenario para exponer todo el trabajo realizado en esas comisiones y equipos y para, de paso, recibir el reconocimiento de sus compañeras y compañeros por ese esfuerzo añadido. En esta ocasión, además, modificamos la manera de evaluar la satisfacción de las personas con las jornadas de presentación. Si anteriormente analizábamos el porcentaje de personas satisfechas o muy satisfechas, a partir de este momento empezamos a evaluar su satisfacción con una escala de 0 a 10, alcanzando en 2012 una satisfacción de 8,48.

En el año 2015 hubo cambio de Gerencia en la mutua, lo que supuso un punto de inflexión en la sistemática de comunicación del plan estratégico. Tras reflexionar profundamente sobre la misma, comprendimos que hasta la fecha habíamos empleado una sistemática unidireccional que no permitía un intercambio, una interacción entre las personas y la Dirección, y éste se convirtió en nuestro principal objetivo a la hora de definir la nueva sistemática. Por este motivo, en la comunicación del Plan Estratégico 2015-2017 apostamos por trasladar un mensaje de transparencia, apertura y cercanía. Para ello organizamos un total de 14 jornadas de 4 horas de duración para grupos reducidos de unas 40-50 personas, en los diferentes territorios y fuera de nuestras instalaciones, en las que la Dirección hizo un balance de lo conseguido en el plan anterior y presentó las claves del actual. Esta nueva sistemática generó un clima de confianza que, sin duda, favoreció las aportaciones de las personas y el planteamiento de dudas e inquietudes en cuanto a las directrices y actuaciones recogidas en el plan estratégico, y que fueron tenidas en cuenta y respondidas por la Dirección en las propias jornadas de comunicación (por ejemplo, las dudas que surgieron tras la aprobación de la política lingüística). Además, estas jornadas también nos sirvieron para iniciar nuestro proyecto estratégico “Desarrollar nuestra Cultura Corporativa” a raíz de identificar como debilidad la poca participación de las personas en la identificación y definición de los Valores. El resultado de estas jornadas fue, además, la definición consensuada de los seis Valores sobre los que sustentamos nuestras actuaciones.

La evaluación de estas jornadas fue muy positiva, alcanzando un nivel de satisfacción global de 8,55 (sobre 10), y además

en la encuesta de personas el ítem “Conozco el Plan Estratégico de Mutualia” evolucionó de 6,08 en 2008 a 7,98 en 2015.

En 2018 continuamos apostando por una comunicación más cercana y participativa, e incorporamos un avance del Plan Estratégico 2018-2020 en nuestra intranet Elkargune, con más de 350 visualizaciones. El objetivo perseguido con esta iniciativa era favorecer que todas las personas de la mutua realizásemos aportaciones al plan.

En el mes de marzo iniciamos las reuniones presenciales de comunicación, en grupos reducidos, y en los propios centros de trabajo de las personas convocadas. Organizamos 35 jornadas de 2 horas y media de duración en las que explicamos el plan y continuamos avanzando en el “Desarrollo de nuestra Cultura Corporativa” trabajando en equipo en la redacción del código ético a partir de nuestros Valores. En diciembre de 2019 realizamos el último análisis interno de satisfacción y el resultado alcanzado por el ítem “En Mutualia existe un Plan Estratégico que se ha comunicado a todas las personas de la organización y marca su estrategia” fue de 8,23.



Fig. 3.1 Presentación en Elkargune avance PE 2018-2020

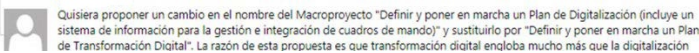


Fig. 3.2 Ejemplo aportaciones realizadas al PE 2018-2020

Resultados alcanzados

A medida que hemos ido evolucionando hacia jornadas más participativas y cercanas, en las que las personas tenemos la posibilidad de interactuar entre nosotras y con la Dirección, la encuesta interna de satisfacción refleja que cada vez valoramos más positivamente el conocimiento que tenemos del plan estratégico.

Encuesta interna de satisfacción:



Fig. 3.3 Ítem “Conozco el PE de Mutualia” – encuesta interna

Comunicación de seguimiento de la estrategia

A partir de los resultados de la encuesta interna de satisfacción de 2003 identificamos como área de mejora la información periódica/ seguimiento de los resultados alcanzados. Por eso, desde el año 2004 sistematizamos las reuniones mensuales de comunicación presencial donde las Direcciones de área comunican a todas las personas del área información general sobre la situación de los objetivos y acciones del plan estratégico. Además, estas reuniones nos dan la posibilidad de que las personas traslademos y planteemos nuestras dudas e inquietudes a la Dirección del área.

Para asegurarnos de que todas las Direcciones trasladaban el mismo mensaje, definimos un documento único como medio para trasladar a las personas la información derivada del plan de gestión (objetivos, desviaciones, acciones y cuenta de resultados previsional). Mensualmente, además, hacíamos el registro de las personas que habían sido comunicadas y, tanto mensual como anualmente, realizábamos un análisis para conocer el porcentaje de personas que habían recibido la comunicación para, en su caso, establecer medidas si no alcanzábamos el objetivo previsto.

COMUNICACIÓN		COMUNICACIÓN CONTABILIDAD												MEDIA
Quién realiza la comunicación		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	SEP	OCT	NOV	DIC		
Personas del área	Araba	Nº personas comunicadas												
	Araba	Nº personas												
	Bizkaia	Nº personas comunicadas												
	Bizkaia	Nº personas												
	Gipuzkoa	Nº personas comunicadas												
	Gipuzkoa	Nº personas												
Objetivo		60%												
MUTUALIA		96%	98%	100%	100%	100%	83%	82%	79%	100%	96%	83%	93%	
ARABA		88%	88%	100%	100%	100%	88%	75%	73%	100%	100%	96%	96%	
BIZKAIA		100%	100%	100%	100%	100%	100%	85%	83%	87%	100%	94%	82%	94%

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Admón RR.HH.	75%	100%	88%	75%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	90%
% Araba	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% Bizkaia	100%	100%	100%	60%	80%	80%	100%	100%	100%	100%	93%
% Gipuzkoa	0%	100%	50%	100%	50%	50%	100%	100%	100%	100%	77%
A.Jurídica	95%	100%	100%	86%	82%	82%	73%	73%	82%	86%	78%
% Araba	100%	100%	100%	75%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	60%
% Bizkaia	100%	100%	100%	85%	85%	85%	85%	85%	92%	100%	83%
% Gipuzkoa	80%	100%	100%	100%	100%	100%	60%	60%	80%	80%	78%
A.Sanitaria	80%	68%	75%	69%	66%	61%	65%	64%	61%	70%	68%
% Araba	76%	70%	67%	69%	67%	63%	63%	63%	59%	61%	66%

Fig. 3.4 Registro de comunicación mensual presencial

A lo largo del tiempo, y con el fin de ser más transparentes, revisamos nuestra sistemática para comunicar el seguimiento de la estrategia. Decidimos que el documento que generábamos para las reuniones del Comité de Seguimiento de Gestión con la información del seguimiento de nuestra estrategia y que, posteriormente, se presentaba a la Junta Directiva de Mutualia, fuese también el documento que utilizaran las Direcciones para realizar la comunicación mensual a las personas de sus respectivas áreas.

En 2020 con el fin de identificar mejoras en la sistemática de reuniones presenciales, y a raíz de los resultados de la encuesta de comunicación interna de mayo de 2018 decidimos:

- Modificar la sistemática de registro de las comunicaciones presenciales, incluyendo el correo electrónico de las personas a comunicar.
- Enviar un cuestionario de manera aleatoria desde el área de Comunicación para contrastar que la comunicación ha tenido lugar y para preguntar por alguna información relevante de la estrategia que se debería haber comunicado.

Con este cambio en la sistemática buscamos principalmente comprobar la eficacia de la comunicación interna verificando si realmente estamos comunicando lo que se acuerda y si se

comprende. Sin embargo, a pesar de que inicialmente estaba previsto que este cambio se materializase completamente en 2020, las circunstancias de la pandemia nos han obligado a posponer su implantación.

Planilla de Registro de Comunicación Interna derivada de Seguimiento de Gestión														
Año 2020			Comunicaciones realizadas											
Comuniador/a Ismael calle			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	sep	oct	nov	dic	T
			1	1										2
Personas a comunicar: 37			Comunicaciones recibidas											
mail	nombre	Centro	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	sep	oct	nov	dic	T
	ARRATE	CAMINO	1	1										2
	URKO	CAMINO	1	1										2
	EDUARDO	CAMINO	1	1										2
	JAIONE	CAMINO	1	1										2
	ALBERTO	CAMINO	1	1										2

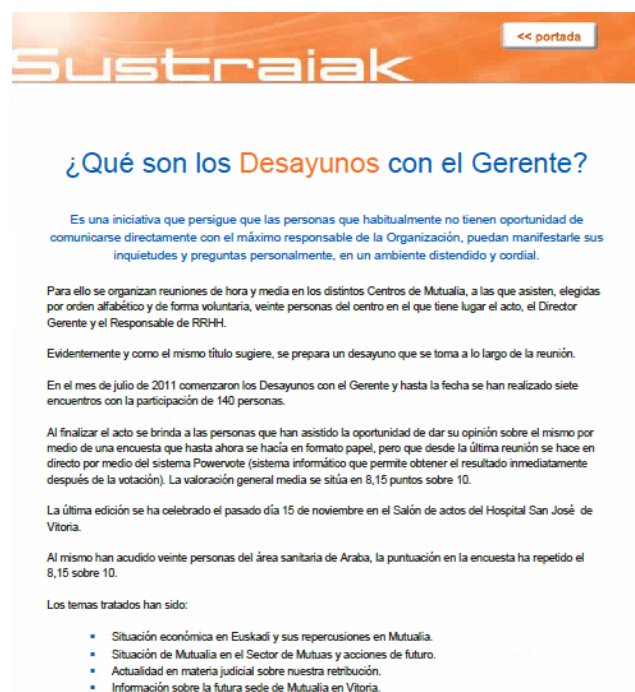
Fig. 3.5 Modificación en el registro de la comunicación presencial

Otro de los mecanismos que implantamos en 2011 para comunicar el seguimiento de la estrategia fueron los **Desayunos con el Gerente**. Ese año, a partir de una sugerencia interna recibida, y tras realizar una sesión de aprendizaje con Euskaltel, pusimos en marcha esta iniciativa que se caracterizaba por:

- Grupos de aproximadamente 20 personas.
- Encuentros de hora y media de duración.
- Asistencia voluntaria.

Los objetivos que perseguimos con esta iniciativa fueron, por un lado, trasladar a las personas información interna de la mutua y, por otro, que las personas pudieran manifestar sus inquietudes y preguntas personal y directamente al Director Gerente en un ambiente distendido y cordial.

Entre los años 2011 y 2015 celebramos desayunos en los diferentes centros, y dimos la posibilidad a que todas las personas que estuvieran interesadas en asistir pudieran hacerlo.



Sustraiak << portada

¿Qué son los Desayunos con el Gerente?

Es una iniciativa que persigue que las personas que habitualmente no tienen oportunidad de comunicarse directamente con el máximo responsable de la Organización, puedan manifestarle sus inquietudes y preguntas personalmente, en un ambiente distendido y cordial.

Para ello se organizan reuniones de hora y media en los distintos Centros de Mutualia, a las que asisten, elegidas por orden alfabético y de forma voluntaria, veinte personas del centro en el que tiene lugar el acto, el Director Gerente y el Responsable de RRHH.

Evidentemente y como el mismo título sugiere, se prepara un desayuno que se toma a lo largo de la reunión.

En el mes de julio de 2011 comenzaron los Desayunos con el Gerente y hasta la fecha se han realizado siete encuentros con la participación de 140 personas.

Al finalizar el acto se brinda a las personas que han asistido la oportunidad de dar su opinión sobre el mismo por medio de una encuesta que hasta ahora se hacía en formato papel, pero que desde la última reunión se hace en directo por medio del sistema Powervote (sistema informático que permite obtener el resultado inmediatamente después de la votación). La valoración general media se sitúa en 8,15 puntos sobre 10.

La última edición se ha celebrado el pasado día 15 de noviembre en el Salón de actos del Hospital San José de Vitoria.

Al mismo han acudido veinte personas del área sanitaria de Araba, la puntuación en la encuesta ha repetido el 8,15 sobre 10.

Los temas tratados han sido:

- Situación económica en Euskadi y sus repercusiones en Mutualia.
- Situación de Mutualia en el Sector de Mutuas y acciones de futuro.
- Actualidad en materia judicial sobre nuestra retribución.
- Información sobre la futura sede de Mutualia en Vitoria.

Fig. 3.6 Artículo en la revista interna Sustraiak. Presentación

La iniciativa fue valorada muy positivamente por las personas, alcanzando una satisfacción media de 8,26 en los encuentros celebrados en el periodo 2011-2015. A pesar de esta buena valoración, en 2015 decidimos abandonar este mecanismo de comunicación principalmente por dos motivos. Por un lado, porque entendimos que ya habíamos completado un ciclo ya que la práctica totalidad de las personas de la

mutua ya habían asistido, como mínimo, a una de estas sesiones de Desayuno con el Gerente y, por otro, porque la propia organización de estas jornadas suponía una importante movilización de recursos.



Sustraiak Sumario >>

Desayunos con el Gerente

El pasado día 8 de Enero se celebró la octava edición de los Desayunos con el Gerente en la Clínica Pakea de Gipuzkoa.

Raül Modina

Como es habitual, al mismo han acudido veinte personas de la plantilla del centro elegidas por orden alfabético, el Director Gerente y el Responsable de RRHH.

Los temas tratados fueron:

- Situación económica general.
- Situación de Mutualia.
- Actualidad jurídica en materia de salarios.
- Ruegos y preguntas.

En la encuesta realizada al finalizar la reunión, la puntuación que las personas participantes han otorgado a la pregunta "El Desayuno con el Gerente me ha permitido plantear dudas e inquietudes y escuchar respuestas de forma directa" ha sido de 8,95 sobre 10.

Desarrollo de Personas

ENERO 2013

NÚMERO 35

Fig. 3.7 Artículo en la revista interna Sustraiak. Ejemplo de jornada

Por último, para comunicar el seguimiento de la estrategia en 2013 también pusimos en marcha una nueva iniciativa que estuvo vigente durante dos años. Este nuevo mecanismo consistía en una **invitación a las reuniones mensuales del Comité de Seguimiento de Gestión** a aquellas personas que previamente habían manifestado su interés por asistir a dichas reuniones para conocer la sistemática y el seguimiento de la estrategia de la mutua. Al finalizar cada reunión entregábamos una encuesta a las personas que habían asistido como invitadas para conocer su percepción y, de paso, valorar si con su asistencia se habían cumplido sus expectativas. La satisfacción media alcanzada en la totalidad de los encuentros celebrados ascendió a 8,82. Aunque los resultados de las encuestas fueron realmente altos, decidimos descartar este mecanismo de comunicación después de mantener encuentros individuales e informales con las personas asistentes. Tras estas breves reuniones concluimos que si bien las personas se mostraban agradecidas y satisfechas con la iniciativa, la valoración de la misma a través de las encuestas estaba ciertamente condicionada por la facilidad para identificar a la persona que la había cumplimentado ya que a cada reunión del Comité de Seguimiento de Gestión sólo asistían dos personas invitadas. En este sentido, las personas optaron por sobrevalorar su satisfacción a pesar de no haber dado completamente respuesta a sus expectativas por considerar demasiado complejas y largas las reuniones del Comité de Seguimiento de Gestión.

Comunicación de estructura organizativa para el despliegue de la estrategia

En el año 2008, y a raíz de una sugerencia interna, identificamos como debilidad la falta de conocimiento por parte de las personas de la mutua de las y los integrantes de las distintas áreas, sus objetivos y funciones como consecuencia, en gran medida, del proceso de fusión que recientemente acabábamos de finalizar (Mutua Vizcaya Industrial, Pakea y La Previsora). Por este motivo, y como complemento a la comunicación del despliegue de nuestra estrategia, decidimos incorporar en nuestra **revista interna Sustraiak** artículos de presentación de las diferentes áreas haciendo hincapié en sus **integrantes**, en su **contribución al logro de los objetivos estratégicos** de la mutua y en las **funciones y/o acciones** más relevantes desarrolladas y con

una incidencia directa en la consecución de nuestra Visión.

Como esta iniciativa tuvo muy buena acogida y valoración entre las personas de la mutua, decidimos retomarla en 2011 cuando pusimos en marcha el **Proyecto Lidera** -nuestro foro de comunicación y de generación de opinión e ideas con los objetivos de extender la participación en la gestión a más personas de la organización y de consensuar con las y los líderes el estilo de liderazgo -. De hecho, fue una decisión que adoptamos como consecuencia de una sugerencia que se realizó en la primera reunión del Proyecto Lidera, y que tenía como objetivo principal contribuir a reforzar el conocimiento de la mutua por parte de las y los líderes.

Empecemos por Organización y Calidad

Os vamos a contar una experiencia con la que no sabemos si os identificaréis. ¿Os pasa también esto? ¿O nos pasará sólo a nosotras?. Todos los días venimos a trabajar, nos enfrascamos en nuestras tareas, con las cosas que nos gustan y las que no, las alegrías, las prisas, el ratito del café, los marrones... Vivimos en nuestro mundo, a veces sin saber qué hacen quienes están en el departamento de al lado, que también parecen tan ocupados... Y, cuando alguien nos pregunta, por ejemplo, ¿y qué hace Prestaciones?, nos quedamos en blanco, y no podemos contestar más que generalidades. Sabemos perfectamente de lo nuestro, pero ¿y de lo que hacen quienes están en el piso de arriba?.

El origen de esta nueva sección: una sugerencia interna. A finales del año pasado un compañero nuestro puso una sugerencia en este sentido. ¿Por qué no hacer algo para que todas las personas de MUTUALIA conociéramos qué gestionan y de qué forma, en su día a día, los diferentes departamentos de la entidad? Bajo su punto de vista, esto nos ayudaría a conocernos mejor y a ser más eficaces.

revista interna: la sección "Conócenos", que nace con la intención de incluir, en cada edición, artículos donde cada departamento pueda informar y describir sus actividades.

¿Quién empieza?: el departamento de Organización y Calidad

Alguien tenía que ser el primero, y pen-

Cuando paséis por nuestro departamento, hay muchas posibilidades de que no estemos en nuestro sitio, y si no es que estemos tomando café (bueno, a veces, sí). Estamos muy acostumbrados a movernos de un sitio a otro, allí donde se reúnan los equipos de mejora.

Funciones

Fig. 3.8 Extracto de artículo en revista interna Sustraiak (año 2008)

Para ello organizamos varias jornadas de formación en las que los diferentes procesos exponían ante las personas de Lidera (alrededor de 115) los objetivos que perseguían y las acciones que desarrollaban para contribuir a la consecución de la estrategia. Además, aunque inicialmente pensamos que las personas destinatarias de esta iniciativa fueran las integrantes de Lidera, después de una reflexión interna decidimos modificar este planteamiento. Así, decidimos facilitar la difusión de esta formación a toda la plantilla y, para ello, optamos por colgar en el Blog Lidera la documentación utilizada en las diferentes jornadas para que todas las personas de la mutua tuviéramos acceso a la misma.

Inicio Presentación del Proyecto Lidera ¿Qué es un Blog? Suscríbete

Entrar

Usuario:

Contraseña:

☒ Recordarme

Login

Nace el blog del Proyecto Lidera

Presentación proceso Desarrollo de Personas

Presentación proceso Política y Estrategia

Publicado el 9 mayo, 2011 por Miren Fernandez

Como sabéis, como consecuencia de una sugerencia realizada en la primera reunión del Proyecto Lidera, y con el objeto de reforzar el conocimiento de la organización que tenemos los y las líderes, se están organizando jornadas de formación sobre los diferentes procesos que existen en la mutua.

Para facilitar la difusión de estas jornadas, vamos a poner a vuestra disposición la documentación que en ellas se presenta a través de este foro.

Aquí tenéis el documento correspondiente a la presentación que se hizo el pasado mes de Abril, sobre el modelo de gestión de Mutualia y el proceso de Política y Estrategia:

Modelo de gestión y proceso PE

Categorías

- Aportaciones
- Asesoría jurídica
- Asistencia Sanitaria
- Compras
- Comunicación Interna
- Desarrollo de personas
- Económico Financiero
- Equipos de trabajo
- Evaluación del liderazgo
- Formación
- Gestión
- Gestión de edificios
- Innovación y Mejora Continua
- Jornadas
- Liderazgo
- Política y Estrategia
- Presentación
- Prestaciones Proceso
- Prestaciones
- Procesos

Fig. 3.9 Blog Lidera: Presentación del Proceso Política y Estrategia

Después de una profunda revisión del planteamiento del Proyecto Lidera, en el último trimestre de 2018 ponemos en marcha el **Proyecto Boga** como continuación y mejora del proyecto inicial. De hecho, Boga nace con el objetivo principal de conseguir el mayor número posible de líderes, potenciando su crecimiento y propiciando un ambiente y una cultura para que afloran nuevas y nuevos líderes, dando oportunidades a todas las personas de la mutua, y consensuando y homogeneizando entre todas y todos la forma de liderar adaptada a nuestra propia definición de líder y a nuestros Valores. Entendemos Boga, por tanto, como un espacio de

formación, desarrollo y despliegue del liderazgo donde las personas con su participación adquieren públicamente unos compromisos previamente definidos.

Coincidiendo, entonces, con la puesta en marcha de este proyecto, decidimos retomar la iniciativa de comunicación de la estrategia y de la estructura organizativa para su despliegue que ya habíamos sistematizado durante las jornadas del Proyecto Lidera. Así, como continuación de esta iniciativa en 2019 pusimos en marcha las jornadas formativas **Elkar Ezagutu** (ver Anexo 3.3), jornadas a las que tuvieron acceso todas las personas de Boga. Además de favorecer la comunicación de la estrategia, estas jornadas también nos permitieron hacer hincapié y trasladar a las personas el cambio de nuestra estructura organizativa de gestión por áreas y no por procesos, siendo las áreas, en este caso, las responsables del despliegue de la estrategia y de su comunicación a las personas asistentes a dichas jornadas. Para ello planificamos un calendario de jornadas formativas, y las personas se apuntaron y asistieron a las que consideraron oportunas.

Bogaleri		Formación		
B1 - B6		TOPAKETAK - JORNADA PUERTAS ABIERTAS		
1	Aseguramiento UGS	Miguel	31/01 y 18/03	Arab
2	Sistemas de Información	Isabel	27/02 y 21/03	E
3	Dirección Sanitaria Araba	Jaime	7/03 y 10/10	I
4	Gestión	Nerea	12/03 y 12/06	Bizkaia
5	Económico Financiero	Lourdes	12/04 13/09 y 20/09	Bizkaia - A
6	Prestaciones - Recaudación	Imanol	27/08 y 25/10	E
7	UT 4	Imanol	16/10 y 14/11	Arab
8	Asesoría Jurídica	Luis	17-oct	E
9	Auditoría Interna	Susana	13/11 y 14/11	E
10	Comunicación	Verónica	24/05 y 20/09	E
11	Organización y gestión de Riesgos	Juan	15/03 y 23/10	Arab
12	Asuntos Jurídicos	María Luisa	11/04 y 17/5	E
13	Desarrollo de Personas	Miren	26/03 y 19/11	E
14	Admón. RRHH	Raúl	14/02 y 13/12	Bizkaia
15	Dirección Médica Bizkaia	José	10/05 y 8/11	Bizkaia
16	Dirección Médica Gipuzkoa	Javier	5/04 y 4/10	E
17	Compras y contratación	Lorena	17/05 y 4/11	Gi
18	Mutuzapoly	Equipo Boga	21/05 y 23/05	E
		Equipo Boga	30/5 y 24/10	I
		Equipo Boga	26/02, 30/05, 13/6, 24/10 y 28/11	E
		Equipo Boga	26/02, 30/05 y 24/10	Gi

Fig. 3.10 Áreas y calendario planificado jornadas Elkar Ezagutu

En febrero de 2019, recién puesta en marcha la celebración de estas jornadas, de las 201 personas identificadas como Bogalaris, 95 ya habían hecho su inscripción en alguna de las jornadas ofertadas mostrando así su interés por conocer aspectos relevantes de la gestión de la mutua. Finalmente, 174 personas diferentes asistieron durante 2019 a alguna de las jornadas celebradas, y el objetivo de los próximos años es, precisamente, desplegar estas jornadas de Elkar Ezagutu a todas las personas de la mutua.

Resultados alcanzados

Estas iniciativas para comunicar la estructura organizativa que garantiza el despliegue de nuestra estrategia, tanto las jornadas de formación del Proyecto Lidera como las de Boga, han sido valoradas muy positivamente por las personas. La satisfacción con las jornadas celebradas dentro del ámbito de Lidera la evaluamos con la encuesta que cumplimentábamos al finalizar cada jornada, mientras que las jornadas de Elkar Ezagutu las hemos evaluado, por un lado, con los propios mecanismos que utilizaron, en su caso, las áreas o procesos responsables de las mismas y, por otro, con la encuesta de satisfacción que de manera global entregamos a todas y todos los asistentes al finalizar el calendario planificado de sesiones formativas. Concretamente los resultados derivados de esta encuesta global son realmente satisfactorios ya que el 82,5% de las personas asistentes consideran conveniente repetir jornadas similares en un futuro, frente al 4,8 que se manifiesta contrario a su repetición (el 12,7% considera que su repetición tal vez podría ser conveniente). Además, los cuatro ítems de la encuesta superan los 8 puntos sobre un máximo de 10.

¿Qué de la jornada te gusta más (comunicación, documentación...)?	8,3
¿Cómo valoras la organización general de las jornadas (comunicaciones, recordatorios, reservas...)?	8,3
¿Qué parte de la jornada te gusta más (comunicación, documentación...)?	8,3
¿Qué probabilidad hay de que recomiendes asistir a una de estas jornadas a tus compañeros/as?	8,3
¿Qué de la jornada te gusta más (comunicación, documentación...)?	8,1
¿En qué medida ha satisfecho tus expectativas la(s) jornada(s) de Elkar Ezagutu a la(s) que has asistido?	8,1
¿Qué de la jornada te gusta más (comunicación, documentación...)?	8,1
¿Cómo valoras el contenido global y la duración de la(s) jornada(s) de Elkar Ezagutu a la(s) que has asistido?	8,1

Fig. 3.11 Resultados encuesta satisfacción jornadas Elkar Ezagutu

La asistencia de las personas que hemos asistido a estas jornadas ha sido muy alta ya que de las 201 personas convocadas, 174 hemos asistido de manera voluntaria, como mínimo, a una jornada, lo que supone el 86,57%. En total hemos impartido 1.323 horas de formación que nos han permitido trasladar y comunicar nuestra estructura organizativa y la manera en la que la misma favorece el despliegue de nuestra estrategia.

Comunicación de qué es una mutua y su funcionamiento

Otro mecanismo importante y, en nuestra opinión, vanguardista para dar a conocer y comunicar nuestra estrategia, además de para comprobar el efecto que nuestras diferentes actuaciones tienen sobre la cuenta de resultados, es el juego **Mutuapoly**.

En el año 2015, a raíz de finalizar el piloto de la Gestión por Competencias, a las personas que presentaron un gap en la competencia Visión de Negocio se les ofreció una formación para tratar de paliarlo. Con la idea de ofrecer una formación dinámica, amena y divertida diseñamos y desarrollamos la sistemática del juego explicando, entre otras cosas, qué es una mutua y su funcionamiento, y diseñamos el tablero y elaboramos el material necesario para un juego de mesa.

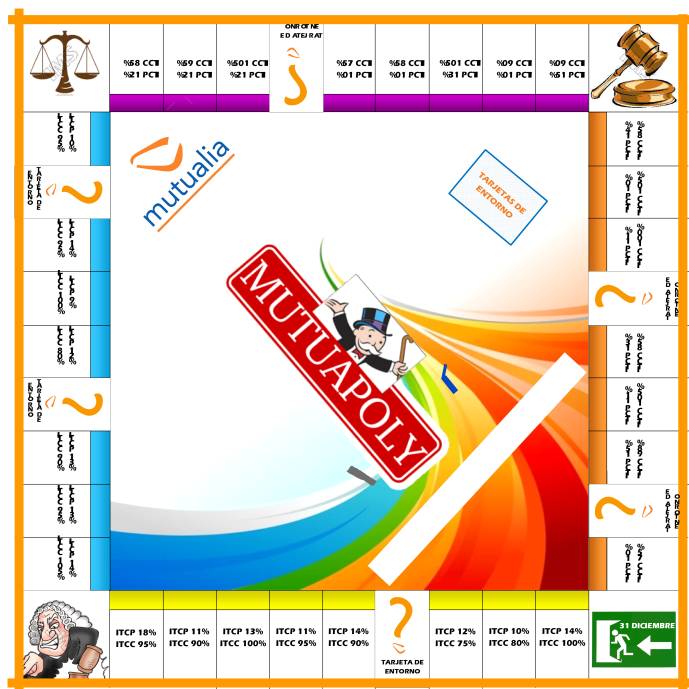


Fig. 3.12 Tablero del Mutuapoly

A través del juego conseguimos hacer partícipes a las personas del efecto que tienen todas nuestras decisiones y actuaciones. Así, por ejemplo, por un lado definimos los costes y los efectos que pueden tener nuestras decisiones internas y, por otro, tratamos de cuantificar la posible influencia en nuestra toma de decisiones y cuenta de resultados de lo que sucede en nuestro entorno.



Fig. 3.13 Instrucciones del Mutuapoly

Durante los años 2015 y 2016 las personas que presentaron un gap en la competencia recibieron esta formación “práctica”, y a partir de los resultados de las encuestas de satisfacción, modificamos el Mutuapoly incluyendo, por ejemplo, más casillas de entorno. En esta primera fase participaron tanto personas internas de la mutua como externas.

- 3.4. Casilla 31 de diciembre: cada vez que pases por la casilla 31 de diciembre podrás tomar las siguientes decisiones:
 - 3.4.1. Seguir el plan de actividades preventivas en las empresas
 - 3.4.2. Implantar un plan de prevención en la mutua
 - 3.4.3. Implantar un plan de igualdad en la mutua
 - 3.4.4. Implantar un plan de euskera en la mutua
 - 3.4.5. Implantar un plan de formación en la mutua
 - 3.4.6. Organizar jornadas, foros, etc con clientes
 - 3.4.7. Colaborar con ONGs y otras acciones dirigidas a la sociedad
 - 3.4.8. Desarrollar un plan de inversión en tecnología
 - 3.4.9. Desarrollar un plan de I+D+i

	Coste	Efecto
Plan de actividades preventivas en las empresas	200.000,0 €	Reduce media décima ITCP e IMS
Plan de prevención en la mutua	200.000,0 €	Aumenta la satisfacción de personas 0,4 puntos
Plan de igualdad en la mutua	50.000,0 €	Reduce el cap.1 media décima
Plan de euskera en la mutua	100.000,0 €	Aumenta la satisfacción de personas 0,4 puntos
Plan de formación en la mutua	300.000,0 €	Aumenta la satisfacción de clientes 0,4 puntos
Organización de jornadas, foros, etc con clientes	200.000,0 €	Reduce el cap. 2 media décima
Colaboración con ONGs y otras acciones dirigidas a la sociedad	50.000,0 €	Aumenta la satisfacción de personas 0,4 puntos
		Aumenta tu reputación 0,4 puntos
		Reduce el cap.2 una décima

Fig. 3.14 Costes y efectos de decisiones internas

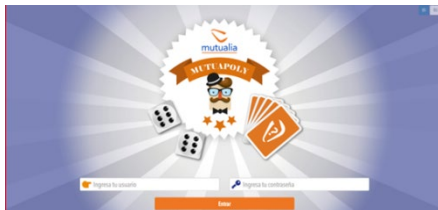
TARJETAS DE ENTORNO

1. La economía se recupera y la siniestralidad en CP ha subido una décima.
2. La economía se recupera y el índice de incidencia en CC ha subido un punto.
3. La economía entra en crisis. Las empresas reducen plantillas. Pierdes un 1% de cuotas CP y un 0,6% de CC.
4. La economía entra en crisis. Las empresas reducen plantillas. El índice de incidencia de CC baja un punto.
5. La economía entra en crisis. Muchas empresas de construcción cierran. La siniestralidad de CP baja una décima.
6. El Ministerio aprueba una reducción salarial que afecta a las Mutuas. Rebajas una décima tu Cap.1, pero pierdes 0,5 puntos de satisfacción de personas.
7. Los medios de comunicación publican noticias negativas sobre el sector de Mutuas. Pierdes 0,5 puntos de Reputación.

Fig. 3.15 Influencia del entorno

Esta iniciativa fue valorada muy positivamente por las personas asistentes:

- Satisfacción con la sistemática/ metodología: 4,89 (sobre 5).
- Contribución a reducir el gap en la competencia Visión de Negocio: 4,66.
- Valoración global: 4,77.



En 2017 llevamos a cabo una profunda revisión de nuestro enfoque del proyecto de Gestión por Competencias y, en ese momento, nos planteamos la posibilidad de gamificarlo. Así, apostamos por desarrollar una app para darle un mayor alcance al juego.

En 2018, con el nuevo planteamiento de Boga, y para dar cumplimiento a los compromisos que las y los Bogalaris adquirieron al formar parte del proyecto, en el Plan Estratégico 2018-2020 decidimos relanzar el Mutuapoly y organizar jornadas de juego. Así, durante el año 2019 hemos organizado nueve jornadas de Mutuapoly. Para valorar la satisfacción de las y los asistentes con la organización de estas jornadas, a la finalización de las mismas entregamos encuestas para su posterior análisis:

- ¿En qué medida ha satisfecho tus expectativas la jornada de Mutuapoly a la que has asistido? 7,1
- ¿Cómo valorarías el contenido global y la duración de la jornada de Mutuapoly a la que has asistido? 7,1

Si bien podíamos seguir considerando los resultados como satisfactorios, el hecho de que la satisfacción hubiera experimentado una bajada considerable nos hizo replantearnos el nuevo enfoque del Mutuapoly. Para ello, además de una reflexión interna del propio equipo que había definido y puesto en marcha la iniciativa, organizamos un focus group con las personas que habían participado en sesiones del Mutuapoly en sus distintas fases, el juego de mesa y la app. La conclusión fue clara: si bien es cierto que la app nos da un mayor alcance, la opción del juego de mesa es más dinámica, más participativa y contribuye en mayor medida a hacer equipo, lo que supone que, en general, esta opción sea valorada más positivamente.

Comunicación constante y actualizada de la estrategia

En octubre de 2017 dijimos adiós a nuestra revista interna Sustraiak y dimos la bienvenida a nuestra intranet Elkargune, un portal de comunicación y socialización del conocimiento.

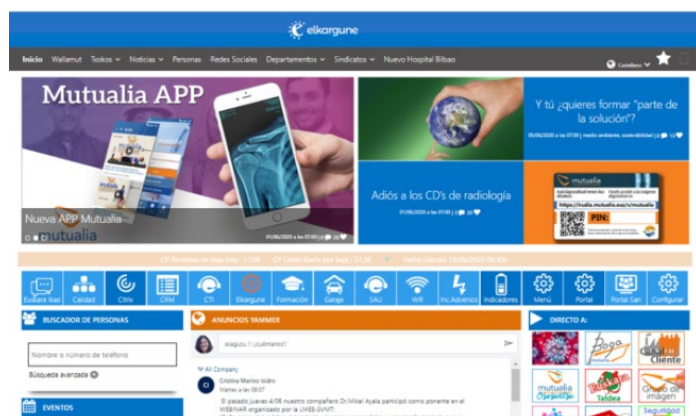


Fig. 3.16 Pantallazo de Elkargune

A través de **Elkargune**, por un lado, informamos diariamente de los resultados alcanzados en nuestros principales **indicadores operativos** para que todas las personas de la mutua tengamos conocimiento del rendimiento de nuestra actividad y, por otro lado, con la periodicidad que corresponda informamos también de los **logros alcanzados** y de la situación de los diferentes **proyectos estratégicos** (ver

Anexo 3.4)

CP Nº bajas desde el 1 de enero de 2020: 5.036	CP Coste desde el 1 de enero de 2020: 12.078.942€	CP Coste mismo periodo 2019: 13.341.053€	CP Diferencia de coste 2020-2019: -1.262.111€
CC Nº bajas desde el 1 de enero de 2020: 8.477	CC Coste desde el 1 de enero de 2020: 42.771.689€	CC Coste mismo periodo 2019: 34.700.711€	CC Diferencia de coste 2020-2019: 8.070.978€
Nº bajas COVID19 2020: 25.597	Nº bajas COVID19 a día de hoy: 4.598	Importe COVID19 2020: 22.785.948	Nº días COVID19 2020: 686.423

Fig. 3.17 Ejemplo de indicadores (09/06/2020)



Fig. 3.18 Noticias publicadas relacionadas con logros/ proyectos

La información sobre los indicadores operativos aparece directamente en la página de inicio de Elkargune, lo que nos garantiza que todas las personas tenemos acceso a esa información en cuanto encendemos nuestro ordenador. Las noticias, en cambio, aunque aparece su titular y un breve desarrollo en la página de inicio, para ampliar la información tenemos que acceder expresamente a la misma para que así se despliegue y podamos leer toda la información y los comentarios asociadas a la noticia. De cara a conocer el alcance y la difusión de estas noticias tenemos indicadores de personas y número de accesos a cada noticia.

Además, también a través de Elkargune vemos directamente tanto los tweets que Mutualia publica como los que retwitea. De esta manera tenemos información actualizada y de primera mano de diferentes aspectos que tienen relación directa con nuestra estrategia y actividad.



Fig. 3.19 Ejemplo tweets de Mutualia

4. Gobierno Corporativo



Si bien las bases de la evaluación establecen que cada buena práctica debe responder a los apartados de Novedad y aprendizaje, Utilidad y alcance, Orientación a los grupos de interés y Resultados, la complejidad y extensión de las prácticas presentadas no nos han permitido seguir esta estructura. Por este motivo presentamos información que da respuesta a cada uno de los apartados en Anexo 4.1.

Mutualia surge de la fusión de las tres mutuas vascas, las tres con una cultura y unos objetivos estratégicos compatibles, pero, lógicamente, con sus particularidades. Por ello, con el fin de sentar las bases de una cultura común y compartida y de homogeneizar políticas y objetivos que nos llevasen en una misma dirección, elaboramos en el periodo comprendido entre marzo y junio de 2006 nuestro primer Plan Estratégico para el periodo 2006-2008. Iniciamos el proceso de reflexión de Mutualia con la definición y consenso de nuestra Misión, Visión y Valores. En este sentido, y conscientes de la importancia fundamental de los Valores como elemento esencial de nuestra estrategia, la Dirección identificó y definió la lista de Valores que, en su opinión, se adecuaban en mayor medida a nuestra filosofía. Además, identificó e implantó los diferentes mecanismos que permitían su despliegue en el ejercicio diario de nuestra actividad.

Coincidiendo con el siguiente ciclo de reflexión estratégica para el periodo 2009-2011 revisamos de nuevo nuestros Valores, y la Dirección decidió que todo el Comité de Seguimiento de Gestión participase en su identificación y definición. Fue precisamente en este foro, en el que participaron la Dirección, las direcciones médicas y de área y las y los responsables de proceso, donde se decidió que los Valores definidos en el anterior plan estratégico reflejaban los pilares básicos sobre los que sustentar nuestra organización y que, por lo tanto, continuarían siendo válidos para el nuevo periodo 2009-2011.

En febrero de 2011 nació el **Proyecto Lidera** con los objetivos de extender la participación en la gestión a más personas de la mutua y de consensuar con las personas líderes el estilo de liderazgo, sirviendo de foro de comunicación y de generación de opinión e ideas. Se trató de un proyecto ambicioso y estructurado, basado en una metodología innovadora de reuniones mensuales dirigidas a todas las personas líderes de la mutua y en las que se trataban temas directamente relacionados con la gestión de la mutua. Esta práctica, de hecho, recibió en 2016 el **Premio Vasco a la Gestión Avanzada en el Elemento Personas**, y ha ido evolucionando hasta el **Proyecto Boga**, actualmente en vigor.

La puesta en marcha de Lidera nos llevó a replantearnos la sistemática de definición de plan estratégico, y en la reflexión 2012-2014 decidimos incorporar dinámicas de creatividad en la identificación y definición de Valores, y dar una mayor participación a nuestras personas. Así, a raíz del resultado de la reflexión individual y de su puesta en común y consenso en el Comité de Seguimiento de Gestión, trasladamos las ideas surgidas en este foro a todas las personas líderes de la organización (jornada específica del Proyecto Lidera) para su validación con el objeto de propiciar un mayor consenso y una mayor interiorización de la importancia de desplegar estos Valores en nuestro día a día, especialmente entre aquellas personas que ejercían el liderazgo en Mutualia.

Desde el origen comunicábamos nuestros Valores a través de diferentes mecanismos, tanto interna como externamente. Sin embargo, éramos conscientes de que el verdadero éxito

no provenía de este esfuerzo comunicativo, sino de la puesta en práctica de estos Valores de forma consecuente todos los días. Por eso, durante el periodo 2012-2014 decidimos incorporar el ejercicio de nuestros Valores en nuestro proyecto piloto de **Gestión por Competencias**. Para ello, a la hora de identificar y definir nuestras competencias, troncales y directivas, tuvimos como referencia los Valores con el objeto de reducir diferencias entre nuestros Valores “teóricos” y nuestros Valores “reales” (teniendo en cuenta que el fin que perseguíamos con la puesta en marcha de este proyecto era contribuir al desarrollo profesional y personal de nuestras personas –formación–). Para finalizar el proyecto de identificación de las competencias, elaboramos una matriz de coherencia para comprobar si podíamos vincular cada competencia identificada con, al menos, uno de nuestros Valores.

El ciclo de reflexión estratégica 2015-2017 lo comenzamos con la identificación de una debilidad en el ámbito de personas que nos llevó a replantearnos nuestra sistemática y, especialmente, el nivel de participación de nuestras personas en la identificación y definición de los Valores. En el análisis DAFO, recogimos como debilidad *“la insuficiente participación de las personas en la identificación y definición de los Valores de Mutualia”*. Además, al identificar como línea estratégica la *“Reputación Corporativa”* nos replanteamos la necesidad de mejorarla logrando que nuestros resultados y comportamientos fueran reconocidos por nuestros grupos de interés. Sin embargo, a pesar de la identificación de esta debilidad, los Valores de la mutua en esta nueva reflexión estratégica fueron de nuevo identificados y definidos por la Dirección, el Comité de Seguimiento de Gestión y las personas integrantes de Lidera.

En julio de 2015, con el Plan Estratégico 2015-2017 ya en marcha, pero sin haberse comunicado aún, hubo un cambio en la Gerencia de la mutua que supuso, entre otros, un punto de inflexión en nuestra sistemática de comunicación del plan estratégico (ver *Herramientas para la Comunicación de la Estrategia*). En este sentido, la nueva Gerencia apostó por un mensaje de transparencia, apertura y cercanía, y quiso aprovechar la nueva sistemática de comunicación para tratar de paliar la debilidad que habíamos recogido en el DAFO en referencia a la participación de las personas en la identificación y definición de los Valores. Así, con la convicción de que los Valores son la base de nuestro día a día y que pueden generar dinámicas de mayor autonomía, **apostamos por identificar entre todas las personas de Mutualia los Valores** que guiarían nuestras actuaciones de los próximos años. Considerábamos fundamental que los Valores los definiésemos así porque sólo si tenemos unos Valores compartidos y por los que sentimos orgullo, los trasladaremos en cada una de nuestras actuaciones.

Para ello, la Dirección optó por celebrar jornadas en equipos reducidos, en los distintos territorios para, además de comunicar el Plan Estratégico 2015-2017, comenzar una conversación sobre Valores para definir la mutua que queremos ser, iniciando así el “trayecto” de desarrollo de nuestra **Cultura Corporativa**. Para dar participación a las más de 600 personas de la organización, celebramos un total de 14 jornadas, con una duración de cuatro horas, dividiendo a las 40-50 personas asistentes a cada una de ellas en equipos de cinco, aproximadamente, para dar respuesta a los siguientes objetivos:

- Identificar de manera compartida los Valores que las personas de Mutualia queríamos consolidar y/o desarrollar.
- Abrir una conversación sobre su significado para poder concretarlos.

La dinámica de trabajo en estas jornadas fue la siguiente:

- El Comité de Dirección explicó el Plan estratégico 2015-2017, contestó las dudas que plantearon las personas y recogió sus aportaciones e inquietudes.
- Después, iniciamos el trabajo con los Valores. Cada equipo de trabajo contestó a cuatro preguntas (relacionadas con nuestra imagen externa y con nuestra imagen interna) y decidió/ priorizó cuáles eran los siete adjetivos que le gustaría que definieran la identidad cultural de Mutualia.
- Los distintos equipos entregaron y pegaron en el mural siete post-it, uno con cada uno de los valores elegidos.
- Los post-it recogidos los trasladamos a un Excel para generar una nube de adjetivos (sin agrupaciones ni tratamientos) que se proyectó en la sala para la segunda parte del trabajo en equipo.
- A cada equipo se le asignó uno de los valores más votados y eligió otro (el que quisiera de la nube) y los trabajó en su concreción: Lenguaje (lo que nos gustaría “escuchar” en reuniones pasillos, mails... Los términos, palabras, expresiones que fueran testimonio de que ese Valor era una realidad) y Acción (los comportamientos del día a día que reflejaran que actuábamos bajo los criterios de ese Valor).
- Cada equipo pegó las hojas en el mural (una hoja con comportamientos y otra con palabras y expresiones que concretaban los Valores).

Al finalizar las 14 jornadas dispusimos de un documento Excel con todos los Valores aportados por los diferentes equipos de trabajo y, tras un análisis exhaustivo, los agrupamos en seis familias de Valores relacionados, eligiendo el Valor que creíamos que mejor representaba a cada una de ellas, siendo el mapa resultante el siguiente:



Fig. 4.1 Nube de Valores

En definitiva, los **seis Valores** que guiarían nuestras actuaciones en el periodo 2015-2017 eran:

 Cercanía	 Profesionalidad
 Eficiencia	 Equipo
 Transparencia	 Vanguardismo

Fig. 4.2 Valores

Y para cada uno de estos seis Valores, identificamos el lenguaje y comportamientos asociados:

respeto bilingüismo
amabilidad **cercanía**
empatía humanidad
facilitación accesibilidad

LENGUAJE

- “Entiendo su situación y le voy a explicar cuál es la mejor solución para su problema”
- “No se preocupe, le atendemos ahora mismo y trataremos de solucionarlo cuanto antes”
- “¿Necesita ayuda?”
- “Cuenta conmigo para lo que necesites”

COMPORTAMIENTOS

- Saludar, presentarse y preguntar el nombre
- Dar importancia a la acogida
- Escuchar activamente y dedicar el tiempo suficiente a atender al cliente o compañero
- Llamar al paciente antes y tras una intervención
- Utilizar un lenguaje sencillo y accesible (no

Fig. 4.3 Cercanía, lenguaje y comportamientos (extracto)

Las personas de la mutua valoramos muy positivamente esta definición conjunta y consensuada de los Valores ya que el ítem “Me ha parecido interesante que trabajemos los Valores”, alcanzó un 8,63.

Sin embargo, nuestro trabajo sobre los Valores no terminó con estas jornadas de presentación del plan estratégico y la identificación de estos seis Valores y su lenguaje y comportamientos. En julio de 2015, de hecho, pusimos en marcha un blog interno “Txorien Bloga” para mantener abierta la conversación sobre nuestros Valores, y a través del cual el Director Gerente daba a conocer el trabajo realizado, recogía artículos sobre cada uno de los Valores para que las personas de Mutualia participásemos haciendo observaciones, compartiésemos imágenes que reflejaran el ejercicio de nuestros Valores, etc. Además, en septiembre de este mismo año se nos facilitó un documento con el resumen del trabajo realizado en las jornadas del plan estratégico para que todas las personas tuviéramos la posibilidad de juntarnos en equipos para revisar y hacer las aportaciones que considerásemos oportunas. Para ello se nos plantearon dos preguntas: ¿Añadirías, cambiarías o quitarías algo? y ¿Qué podéis hacer en tu área o equipo para poner en práctica estos Valores? Además, se nos planteó una tercera pregunta a modo de reflexión personal, sin necesidad de trasladar posteriormente los comentarios ¿qué puedes hacer tú para demostrar que aplicas estos Valores? Todas las aportaciones recibidas en el plazo de quince días sirvieron para, en su caso “pulir” los Valores resultantes, y su lenguaje y comportamientos asociados. Y, por fin, en la cena de fin de año se presentó el resultado final y se repartió como regalo a todas las personas de Mutualia: una agenda personalizada en la que se reflejaban nuestros Valores, frases célebres sobre ellos, recordatorios sobre lenguaje y comportamientos que queríamos tener presentes, además de hitos importantes para nuestra organización durante el año.

El trabajo que desarrollamos en las jornadas de comunicación del plan estratégico fue el inicio de un proyecto compartido sobre nuestra Cultura Corporativa y nuestros Valores que continuamos desplegando en diferentes líneas a través del **Equipo BaloraTu**:

- **Difusión/ sensibilización:** en esta línea, el equipo trabajó acciones de difusión de nuestros Valores con el objeto de que las personas nos sensibilizásemos y fuéramos permeables a los mismos. Entre las actuaciones desarrolladas destacan: la entrega de la Agenda 2016, incorporación de faldón sobre Valores en el correo electrónico, mensajes (dos por semana) en el ordenador con comportamientos asociados al Valor en curso (según la Agenda 2016), integración de los Valores en las sesiones de comunicación presenciales, reflexión individual y

presentación de las personas del Comité de Seguimiento de Gestión de cada uno de los Valores, asignación a cada Valor de un icono y de un color para su incorporación en nuestra revista interna o renovación de nuestra cartelera e imagen externa, entre otras.

En este ámbito de la difusión, en mayo de 2016 decidimos “abrir” el Txorien Blog a todas las personas de Mutualia ya que hasta entonces únicamente el Director Gerente podía iniciar las conversaciones, y pasó a denominarse Txorien Plaza posibilitándonos así que todas las personas de la mutua pudiéramos iniciar y realizar una entrada sobre aspectos relacionados con los Valores.

Por otro lado, y dentro de esta misma línea de difusión y sensibilización, el equipo Baloratu definió el Premio “Baliok Bizi” con el objeto de crear una cultura de reconocimiento según nuestros Valores. Así, organizamos ediciones bienalmente, y todo equipo de trabajo que considere que su proyecto está claramente alineado con alguno de nuestros Valores puede presentarlo al premio. La selección del proyecto ganador recae en manos de las Juntas Territoriales y de la Junta Directiva de Mutualia, integrándose así en el desarrollo de nuestra Cultura Corporativa.

- **Contraste de los Valores con nuestros grupos de interés:** en la encuesta interna de satisfacción de 2015 el equipo Baloratu decidió incorporar unas preguntas específicas sobre el proyecto de Valores iniciado. En este sentido, los resultados fueron altamente satisfactorios ya que las personas de Mutualia vimos especialmente positivo que la definición de los Valores la hubiéramos realizado entre toda la plantilla, y considerábamos que era un hecho que ayudaría, sin duda, a mejorar la mutua (ver Anexo 4.2).

En 2016, además, incorporamos específicamente en las encuestas de satisfacción a pacientes, empresas-clientes y asesorías preguntas para conocer su percepción sobre nuestro nivel de cumplimiento con nuestros Valores y, en consecuencia, sobre nuestra imagen, aportándonos unos resultados realmente positivos.

- **Elaboración de códigos de buenas prácticas por áreas/ Modelo Contraste de Valores:** en marzo de 2016 el equipo Baloratu organizó una sesión de trabajo con la Dirección para valorar las oportunidades y riesgos de poner en marcha un modelo de contraste de Valores y para generar ideas para que éste fuera efectivo y aceptado por todas las personas de Mutualia. Finalizado este trabajo de análisis, se decidió seguir adelante con el proyecto con el objeto de elaborar un modelo para orientar nuestras actuaciones en la necesaria búsqueda de los Valores definidos. Teniendo en cuenta que el modelo tenía que estar adaptado a las particularidades de cada área y servicio, decidimos comenzar con un piloto, con alcance inicial al personal médico de Bizkaia y posteriormente a Gipuzkoa y Araba. Así, a partir de varias jornadas de trabajo y feedback con una representación de este colectivo, definimos un modelo -con una guía de comportamientos y una ficha de autoevaluación-, fruto de la participación y del consenso (ver Anexo 4.3). Una vez realizada la reflexión a través de la lectura de la guía de comportamientos, cada profesional médico realizó una autoevaluación asignando una puntuación a cada Valor y recogiendo en un plan de actuación aquellos comportamientos que debía mantener o reforzar. Esta autoevaluación pretendía ser una toma de consciencia voluntaria e individual que explicitase el grado de cumplimiento de cada Valor, y permitiera hacer un seguimiento periódico para garantizar una mejora continua.

Además, el modelo también contempló la opción de contar con un compañero o compañera “espejo” para que desde la observación en el día a día, pudiera dar un feedback sobre los comportamientos a través de una conversación compartida y usando como referencia el modelo de contraste de Valores. En la actualidad **todas las áreas y servicios tienen su respectivo Modelo de Contraste de Valores, y las personas líderes cuentan además con otro específico**. Aunque planteamos inicialmente esta (auto)evaluación como algo voluntario, las personas integrantes de Boga hemos adquirido el compromiso de realizarla periódicamente con el objetivo de reforzar nuestra identidad con los valores a partir de nuestros comportamientos.

A medida que fuimos avanzando en la definición de nuestra Cultura Corporativa, y ante la inquietud por incorporar la perspectiva ética en nuestros procesos de toma de decisiones, dando así repuesta al Valor de Transparencia, detectamos la necesidad de formarnos en la materia para identificar su aplicación de manera óptima en nuestra organización. Por ello, la Dirección de Mutualia decidió en 2015 formar parte de DIRÉCTICA, comunidad de aprendizaje de la Universidad de Deusto. Durante los años 2015, 2016 y 2017 dos personas de la Dirección de Mutualia acudieron a seminarios mensuales de 4 horas de duración en las que las empresas participantes y expertos de la Universidad de Deusto, compartieron experiencias y realidades sobre cómo analizar y afrontar dilemas éticos de la dirección en situaciones concretas. Además, con el convencimiento de que la incorporación de la perspectiva ética en nuestras decisiones y actuaciones se había convertido en un asunto prioritario para Mutualia, planificamos y organizamos diferentes acciones formativas durante el año 2017:

- Curso de formación “Cumplimiento Corporativo: Código Ético”, con alcance a toda la plantilla, con una prueba de conocimiento a su finalización para valorar su nivel de comprensión.
- Jornada formativa sobre “Ética Organizacional” con alcance a todo el Comité de Seguimiento de Gestión y al Comité de Empresa.

Definidos y consensuados nuestros Valores, fueron muchos los pasos que fuimos dando para alcanzar los objetivos de *definir y desplegar nuestra Cultura Corporativa* y de *transmitir a todos los grupos de interés nuestros objetivos en gestión ética, transparencia y compromiso social* para que valorasen y, en su caso, reconociesen nuestras actuaciones y logros. Sin embargo, en el proceso de reflexión estratégica 2018-2020 comprobamos que los esfuerzos que veníamos realizando para ser una organización reconocida por nuestra contribución y aportación de valor no eran suficientemente valorados por todos nuestros grupos de interés. Así, si bien nuestros resultados económicos eran positivos, y nuestras y nuestros clientes mostraban un alto nivel de satisfacción con nuestros servicios, las diferentes campañas que determinados agentes sociales lanzaban contra el sector de mutuas desacreditaban y perjudicaban en gran medida la imagen general de las mutuas.

Por este motivo en la reflexión estratégica 2018-2020 concluimos que el futuro de las mutuas, y concretamente el **futuro de Mutualia**, pasaba por lograr su **legitimación social**. Entendimos que si queríamos sobrevivir y permanecer muchos



años teníamos que demostrar a la sociedad que aportábamos y aportamos valor. De esta manera, si conseguíamos que la sociedad percibiera nuestro valor, ésta nos respetaría y respaldaría nuestra existencia. Para ello recurrimos al “**Triángulo de reflexión ética**” para identificar lo que la sociedad demandaba de nosotros, para valorar si en Mutualia estábamos en disposición de aportarlo y, en tal caso, hacerlo y, por último, para medir si la sociedad realmente veía y percibía lo que aportábamos. Esta reflexión, sin duda, nos abrió un largo camino con el que pretendíamos minimizar riesgos y dotar de conciencia a Mutualia.

Así que uno de los primeros pasos fue identificar qué grupos de interés eran los que conformaban esa sociedad. Nos dimos cuenta de que no todos los grupos de interés tienen la misma capacidad de influencia en el futuro de Mutualia. Los grupos de interés pueden definirse por su grado de legitimación con respecto a la empresa, su poder en la empresa y su urgencia o necesidad con respecto a la acción de la empresa. De esta forma, identificamos siete niveles de capacidad de influencia (ver Anexo 4.4).



Fig. 4.4 Matriz de Prominencia

Por otro lado, definimos y la Junta Directiva aprobó el **Propósito** de Mutualia, es decir, el motivo de su existencia ya que entendíamos que tanto la sociedad como las personas que integrábamos la organización teníamos que saber para qué estábamos. Éste es un aspecto fundamental que hay que trasladar para que la sociedad pueda valorar si realmente estamos aportando valor o no. Para conseguir este Propósito, en Mutualia prestamos unos servicios que son el desarrollo de nuestra **Misión**, y el cómo los prestamos viene determinado por nuestros **Valores** previamente definidos y consensuados por todas las personas que integramos la organización.

Uno de los objetivos que perseguimos con este proyecto es poder legar el día de mañana una **organización más humana** con unos **principios que se mantengan en el tiempo** (empresa ciudadana). Entendimos que una empresa, como persona jurídica, si quiere ser más humana debe asimilarse a una persona humana. La empresa tiene un propósito escrito por sus fundadores, mientras las personas seguramente buscamos nuestro propósito a lo largo de nuestra vida. El modelo de negocio, el modelo de gestión y el modelo organizativo de Mutualia son equivalentes al proyecto de vida, la forma de gestionarla y los recursos de una persona. Los tres modelos deben guardar una coherencia y dar respuesta al propósito a través de la misión. Por eso, en 2018 comenzamos a revisar nuestro modelo de gestión y de negocio para asegurarnos de que nuestros Estatutos, Código

Ético, políticas, procedimientos, instrucciones, etc. eran coherentes con nuestro Propósito, nuestra Misión y nuestros Valores.

De igual forma, nuestro modelo organizacional debía ser capaz de tener conciencia y, en este sentido, comenzamos el proceso de cambio con el nombramiento por parte de la Junta Directiva de tres comisiones, la Comisión de Auditoría Interna, la Comisión de Retribuciones y la Comisión Ética, siendo ésta la responsable última de velar por que en la mutua actuemos éticamente en el contexto social y cultural en que operamos.



Fig. 4.5 Modelo Organizacional

Para contribuir a que Mutualia fuese una organización más humana, pusimos en marcha un **Canal Interno de Comunicación y Denuncia** para que cualquiera de nuestros grupos de interés pudiera comunicar cualquier aspecto que entendiera que iba en contra de nuestros principios (Propósito, Misión, Valores, etc.). Cuando recibimos alguna notificación a través de este canal la trasladamos automáticamente al Comité de Cumplimiento Corporativo, órgano interno de Mutualia. Una vez que este Comité valora la incidencia, si ésta estuviera relacionada con un aspecto legal tomaríamos las medidas oportunas y, si estuviera relacionada con un aspecto moral la trasladaríamos a la Comisión Ética de la Junta Directiva para que valorase y acordase las actuaciones correspondientes. Por tanto, entendemos nuestro **Sistema de Gobierno Corporativo** como el conjunto de la estructura organizativa y los modelos de gestión y de negocio adoptados. No puede entenderse el organigrama de Mutualia sin conocer nuestro Propósito, Misión, Valores, Código Ético, etc. Con su definición y puesta en marcha hemos empezado a tomar conciencia de la responsabilidad social que tiene Mutualia.

La pieza esencial de nuestro Sistema de Gobierno Corporativo es la **Política General de Gobierno Corporativo**, aprobada y publicada en 2019. Como comentamos, este sistema está constituido por nuestro Propósito, Misión, Valores, Código Ético –que emana de la Misión y los Valores y ha sido redactado con la participación de todas las personas de Mutualia y aprobado por la Junta Directiva y refrendado por la Junta General-, por el Reglamento de Prevención de Imputaciones Delictivas, el Canal Interno de Comunicación y Denuncia y los Órganos de Gobierno y Participación –que velan por la creación, mantenimiento y cumplimiento de este sistema-. En este sentido, la Junta Directiva, órgano de gobierno y participación con los más amplios poderes y facultades para administrar y representar a la mutua, constituyó a finales de 2019, tal y como ya hemos comentado anteriormente, tres nuevas comisiones, siendo la **Comisión Ética** la que promoverá el Buen Gobierno Corporativo y la cultura ética contando para ello con la colaboración del **Comité de Cumplimiento Corporativo** y del **Comité de Desarrollo Sostenible**. Asuntos como la prevención de delitos, la gestión del Canal Interno de Comunicación y Denuncia, la resolución de dilemas éticos que pudieran surgir o el

desarrollo y cumplimiento de una Política de Desarrollo Sostenible serán parte fundamental de su cometido, para lo que será asesorada por un profesor del departamento de ética aplicada de la Universidad de Deusto.

Nuestra participación en el grupo DIRÉCTICA, sin duda, ha allanado el camino para la definición y puesta en marcha de nuestro Sistema de Gobierno Corporativo. De hecho, en este grupo hemos creado una **herramienta para la gestión ética** en las empresas que hemos utilizado como **marco de referencia**. Este marco tiene una doble dimensión. Por una parte se estructura en **seis elementos de gestión** -bloques temáticos-, y, por otra, en cada uno de ellos se realiza una aproximación desde una **triple perspectiva ética**: la ética de mínimos, la de máximos y el desarrollo de competencias y capacidades éticas.

Los seis elementos de gestión (Propósito y misión, Cultura y valores, Gobernanza, Gestión de personas, Toma de decisiones, Medición, evaluación y contraste) son aquéllos en los que tenemos que trabajar en la mutua para mejorar nuestra gestión ética y, en este sentido, ya hemos hecho grandes avances desde que realizamos nuestra primera autoevaluación al inicio de este largo “trayecto”, y que nos sirvió para testar la herramienta para la gestión ética en nuestra organización.

► PROPÓSITO Y MISIÓN

Si bien la Misión es un principio que venimos definiendo desde siempre en todos nuestros procesos de reflexión estratégica, nuestro Propósito lo hemos definido en el actual plan estratégico. Actualmente, por tanto, ambos ya están definidos y han sido aprobados por la Junta Directiva.

► CULTURA Y VALORES

Hemos definido los Valores y hemos definido las guías de actuación con comportamientos y lenguajes asociados a cada uno de ellos por grupos profesionales (Modelo de Contraste de Valores).

En el año 2007 el Comité de Dirección de Mutualia aprobó nuestro **Código Ético**, código que a lo largo de los años ha ido sufriendo diferentes modificaciones, en los años 2012, 2014 y 2015, y en el que recogemos los criterios que orientan las conductas y actuaciones en el desarrollo de nuestra actividad profesional. Entre otra información, recogemos buenas prácticas de gestión en todas nuestras relaciones, con las y los clientes internos, externos, Administraciones públicas, Órganos de Gobierno y la sociedad en general, así como las normas internas de conducta profesional y ética de todas las personas que integramos Mutualia, y que incentivan nuestro comportamiento ético y cooperan en la prevención de la corrupción en todas sus formas. La actual versión del Código Ético la revisamos durante el proceso de reflexión estratégica 2018-2020, siendo aprobada por la Junta Directiva al año siguiente, en 2019. Sin embargo, en esta última revisión del código no llegamos a incluir las aportaciones y el trabajo que realizamos en los diferentes grupos en las reuniones de comunicación del Plan Estratégico 2018-2020 para la redacción del Código Ético a partir de nuestros Valores, y que fue una continuación del trabajo iniciado en 2015 para desarrollar nuestra Cultura Corporativa.

Nuestro Código Ético se fundamenta en nuestra Misión, Visión y Valores como elementos básicos de nuestra cultura, y por eso consideramos que deben estar presentes en todas nuestras actuaciones, siendo los Valores la referencia necesaria en todas nuestras decisiones y actividades. Por eso, una vez definidos y consensuados los Valores, y

habiendo adaptado ya nuestro código en sus distintas revisiones al “Programa de prevención de riesgos penales” y a la “Ley de Mutuas”, entendimos que el siguiente paso era estructurar nuestro Código Ético según nuestros Valores a partir del trabajo y de las aportaciones de las personas de la mutua.

Para ello, en 2020 hemos puesto en marcha un equipo de trabajo multidisciplinar, integrado por personas que voluntariamente han decidido participar en una nueva revisión del Código Ético con el fin de estructurarlo en base a nuestros Valores, y para lo que cuentan con el acompañamiento y asesoramiento directo de una persona del equipo de asesores del Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto. Las diferentes sesiones de trabajo del equipo se han articulado en una parte teórica y en otra parte práctica. El Código Ético está estructurado según las distintas entidades que componen nuestro entorno y, por eso, cada sesión de trabajo del equipo ha estado orientada a una de esas estructuras. Las aportaciones para cada una de ellas han partido del trabajo que realizamos durante el proceso de reflexión estratégica o de las nuevas aportaciones realizadas por las personas integrantes del equipo. Para la organización de las diferentes sesiones de trabajo todas esas aportaciones han sido recogidas por escrito y han sido la base para establecer el guion de trabajo. El objetivo último es disponer de un documento final que está previsto presentar a la Dirección de la mutua en el último trimestre del presente año.

► GOBERNANZA

Hemos modificado el organigrama redactado nuevas políticas y elaborado el mapa de riesgos morales, identificando en cada una de nuestras actividades qué actuaciones suponen un riesgo moral para Mutualia. El mapa de riesgos morales supone un nexo de conexión entre la gobernanza corporativa, el riesgo, la estrategia y la toma de decisiones. Hemos incorporado en nuestra gestión la consideración de los potenciales impactos negativos que generarían los riesgos que podemos inducir a distintos grupos de interés, visualizando sus impactos independientemente de los que pudieran generar en la mutua. Para cada grupo de interés hemos identificado las situaciones que pueden llevar a un riesgo moral (*“si sale cara gano yo, si sale cruz pierde otro”*) vinculadas al momento en el que se pueden producir y la variable subyacente que hace que se produzca esa situación de riesgo moral (asimetría temporal, de poder, de información o de confianza), y posteriormente hemos evaluado esos riesgos con la sistemática establecida en Mutualia (ver *práctica Tres líneas de Defensa para la Gestión de Riesgos*).

► GESTIÓN DE PERSONAS

En 2020 hemos puesto en marcha una formación de ética para el periodo 2020-2021 para las personas del Comité de Seguimiento de Gestión, del Comité de Empresa y de Boga (más de 200 personas líderes) a través de sesiones presenciales y la creación de un aula virtual con contenidos específicos formativos. Esta aula virtual, además de ser el foro de diálogo sobre ética y Valores y un espacio colaborativo abierto a todas las personas de la mutua, nos servirá también de elemento de soporte para las formaciones de los diferentes grupos, posibilitándonos así el acceso a los contenidos y a espacios de reflexión que complementarán nuestras oportunidades para adquirir capacidades éticas.

Según la planificación inicial, ya tendríamos que haber finalizado las sesiones formativas presenciales, especialmente las personas integrantes de Boga. Sin

embargo, la situación derivada de la Covid-19 nos ha obligado a posponer todas las sesiones presenciales, habiendo podido celebrar únicamente hasta la fecha la sesión de presentación del proyecto el pasado 3 de marzo.

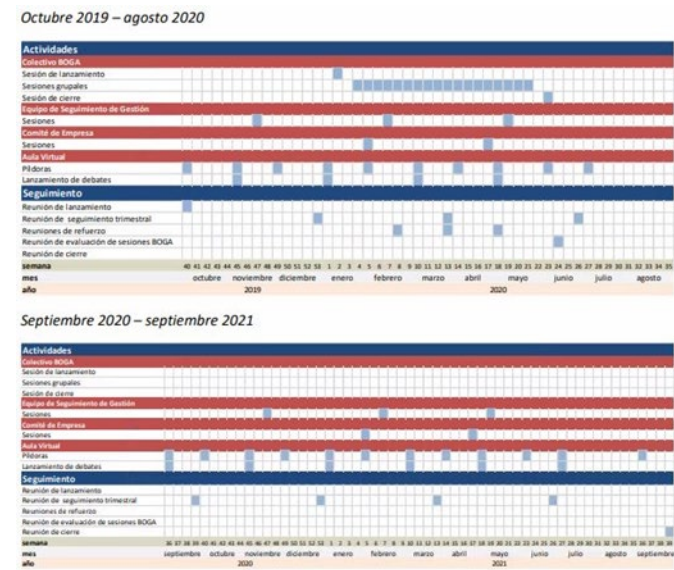


Fig. 4.6 Calendario planificado 2020-2021 Formación Ética

► TOMA DE DECISIONES

La Dirección, el Comité de Empresa, la Junta Directiva y las personas integrantes de Boga hemos recibido y vamos a seguir recibiendo formación en ética, y disponemos de una [Ficha de Reflexión Ética](#) que nos ayudará a afrontar dilemas morales para saber cómo analizarlos.

► MEDICIÓN, EVALUACIÓN Y CONTRASTE

En Mutualia tenemos un compromiso claro con nuestros grupos de interés y con la sociedad en general a través del cual pretendemos favorecer su desarrollo económico y bienestar tanto con la prestación de nuestros servicios en el ámbito de la prevención y la salud laboral como con nuestra propia actividad económica. De este compromiso nació precisamente nuestro planteamiento de discernir entre la generación de valor económico y la generación de valor social ya que en Mutualia interaccionamos con nuestro entorno y con la sociedad en general, originando un impacto económico, social y medioambiental. Sabemos que para perdurar en el tiempo debemos tener ciertos aspectos en cuenta como, por ejemplo, saber qué impacto generamos y cómo contribuimos a mejorar la sociedad en la que operamos. Por eso, en 2018 la Dirección identificó la necesidad de avanzar y ampliar la información que anualmente trasladábamos a nuestro entorno a través de la Memoria de Sostenibilidad y de los indicadores GRI de Responsabilidad Social Corporativa, y trasladó su deseo de avanzar en el ámbito de la monetización a la Dirección del área de Administración. Así, en 2019 decidimos poner en marcha un proyecto para determinar el valor que realmente revertíamos. Pusimos en marcha un equipo de trabajo multidisciplinar que, asesorado por la Agrupación de Interés Económico sin ánimo de lucro GEAccounting, recibió formación en el Modelo Poliédrico, modelo desarrollado conjuntamente por las Universidades de Deusto y del País Vasco, y que hemos utilizado para objetivar lo que entendemos por valor social consolidado (valor social generado a través de la actividad económica + retorno socioeconómico generado para las Administraciones Públicas + Valor social específico generado para grupos de interés). Calculamos el valor social generado a través de la actividad

económica y el retorno socioeconómico generado para las Administraciones Públicas siguiendo el siguiente esquema:

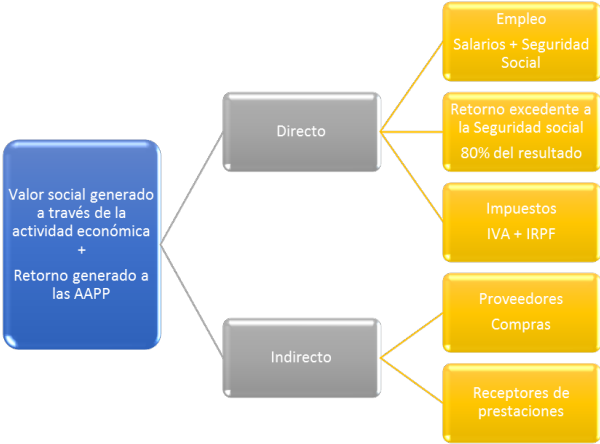


Fig. 4.7 Valor social actividad económica + retorno a AAP

Sin embargo, el cálculo del valor social específico generado para nuestros grupos de interés fue más complicado, a pesar de tener previamente identificados nuestros grupos de interés y sus necesidades y expectativas. En esta ocasión quisimos dar un paso más en la revisión de nuestros grupos y, especialmente, en la identificación de sus intereses y necesidades. Para ello, las personas del equipo de trabajo diseñaron un cuestionario que utilizaron en diferentes entrevistas que mantuvieron con diversos representantes de estos grupos de interés y a quienes preguntaron, entre otros cuestiones, cuáles eran los principales aspectos en los que Mutualia generaba algún tipo de valor a sus respectivas organizaciones/ entidades, y si podían identificar aquellas características o circunstancias que, en su opinión, mejorarían o incrementarían el valor generado o percibido. A través de estas 37 entrevistas identificamos las variables de valor más importantes para nuestros grupos de interés, evidenciando que en muchas ocasiones distintos grupos de interés dan importancia a las mismas variables, y pudimos conocer de primera mano cómo nos ven y no cómo creemos que nos ven. Las variables de valor más importante para nuestros grupos de interés resultaron ser: *información, acompañamiento, trato humano, rapidez en las pruebas, acuerdos con unidades especializadas, agilidad de los procesos, cercanía y accesibilidad de los centros, calidad de las instalaciones, formación y apoyo en prevención, apoyo jurídico, trabajo estable, medidas de conciliación laboral, aulas de formación: sanitaria y laboral.*

Tras determinar estas variables, el equipo las “tradujo” en indicadores para poder monetizar la información recogida. Para poder hacerlo, halló primero los proxys (aproximaciones al valor económico) más adecuados a cada variable basándose en precios de mercado, valoraciones de la Administración, valoraciones de expertos y datos de Osakidetza como entidad de referencia en lo que respecta a la monetización de valor que generan nuestras actuaciones sanitarias (ver Anexo 4.5).

VALORES	STAKEHOLDER	VARIABLE DE VALOR	PROXY	RESULTADO
INFORMACIÓN	CT, SDAD	Entrevistas informativas (CPE e IMS) +	1 hora * Nº personas atendidas	10.163,40 €
INFORMACIÓN	CT	USE	0,75 h. * Nº personas atendidas	53.846,00 €
INFORMACIÓN	CT	Punto de información sobre prestaciones en los centros	0,25 h. * Nº personas atendidas	112.110,12 €
			Nº de trámites de	

Fig. 4.8 Monetización de indicadores

Tras monetizar estas variables, y tomando como referencia datos cerrados del ejercicio 2018, en 2019 el equipo concluyó que:

- El valor generado era el valor monetizado de cada grupo de interés.
- Lo revertido a la sociedad y a las Administraciones Públicas a través del valor social de mercado (impuestos, prestaciones e inversiones) ascendió a 300,9 millones de euros.
- En Mutualia generamos un valor social de no mercado de 93,5 millones de euros.

Por lo tanto, en 2018 con el desarrollo de nuestra actividad revertimos tanto a nuestros grupos de interés como a nuestro entorno un total de 394,5 millones de euros. Es decir, por cada euro que ingresamos en Mutualia revertimos a la sociedad 1,28 euros (ver Anexo 4.6).

	SOCIEDAD	CLIENTE PACIENTES Y PRECEPTORES	CLIENTE EMPRESA	AAPP	PERSONAL DE MUTUALIA	PROVEEDORES	REVENIDO EMPRESA
VALOR SOCIAL GENERADO	55.773.350 €			29.017.935 €	19.007.039 €		19.749.281 €
VALOR MONETIZADO COMPRA PROVEEDORES	7.633.439 €			4.015.261 €	2.024.489 €	130.605 €	1.463.084 €
VALOR MONETIZADO INVERSIONES	854.455 €			434.196 €	235.805 €	97.792 €	46.622 €
VALOR INDUCIDO	236.747.591 €	207.135.684 €		29.851.927 €			
VALOR SOCIAL DE MERCADO (IVES)	300.938.795 €	207.135.684 €	0 €	57.079.329 €	21.267.327 €	228.397 €	15.258.087 €
ABORRO A LA ADMINISTRACIÓN	53.042.807 €	53.042.807 €		53.042.807 €			
VALOR SOCIAL DE NO MERCADO (IVSNM)	40.842.662 €	39.363.729 €	53.693.739 €	37.353.959 €	0 €		
VALOR SOCIAL DE NO MERCADO (IVSNM)	92.885.469 €	92.408.536 €	53.693.739 €	90.398.768 €	0 €	0 €	0 €
VALOR SOCIAL INTEGRADO (IVASE)	394.854.264 €	299.542.200 €	53.693.739 €	147.478.086 €	21.267.327 €	228.397 €	15.258.087 €

Fig. 4.9 Contabilidad Social

Una vez finalizado este piloto, con los datos de 2018, el próximo 7 de julio, después de la aprobación de las cuentas anuales de 2019, la Dirección presentará a la Junta General de Mutualia el proyecto de monetización social, y el reporte de la contabilidad social de 2019 tendrá lugar en el último trimestre de 2020. A partir de ese momento, la idea que tenemos es continuar reportando anualmente esta contabilidad social coincidiendo con el día de presentación y aprobación de las cuentas anuales por parte de nuestra Junta General.

Por otro lado, la herramienta propone que las empresas que se gestionan con una perspectiva ética deben **socializar** su aprendizaje. Por eso, en el grupo DIRÉCTICA y en la Fundación Arizmendiarieta ya hemos contado nuestra experiencia, con sus éxitos y sus fracasos. En este sentido, este año también hemos elaborado nuestra primera **Memoria de Gobierno Corporativo** como medio para informar a nuestros Grupos de Interés de la estructura organizativa que hemos adoptado para dar cumplimiento a nuestra Política de Gobierno Corporativo, así como de las grandes decisiones y acuerdos alcanzados en los Órganos de Gobierno en este ámbito durante el ejercicio 2019. Está previsto presentar la memoria a Junta Directiva el próximo 7 de julio para su posterior aprobación, con la idea de ponerla a disposición de todos nuestros Grupos de Interés a través de la web.

El Sistema de Gobierno Corporativo está marcando y marcará nuestras futuras reflexiones estratégicas. De hecho, gracias a todo lo aprendido hasta la fecha, hemos decidido incorporar la perspectiva ética en nuestro nuevo proceso de reflexión estratégica 2021-2025 que ya hemos iniciado. Para ello, utilizando la herramienta desarrollada en el grupo DIRECTICA, hemos elaborado un Plan de Adecuación Ética que, partiendo de una nueva autoevaluación del camino ya realizado, nos permitirá avanzar en este “trayecto”.

Resultados alcanzados

Sin duda, nuestros principales resultados son los diferentes hitos que vamos alcanzando desde que iniciamos este largo “trayecto” en 2015, y que nos han servido para sentar las bases para definir y poner en marcha nuestro Gobierno Corporativo. Sin embargo, y ya que nuestro fin último es lograr la legitimación de nuestros Grupos de Interés, parece que los pasos que vamos dando cuentan con su reconocimiento. Así, por ejemplo, conocemos la **importancia** que nuestras y nuestros **pacientes** otorgan a cada uno de nuestros Valores, así como la **valoración** que hacen de su puesta en práctica, valoración que en el **periodo 2016-2019** se ha **incrementado**. Además, el hecho de conocer cuáles son aquellos **Valores más importantes (Profesionalidad y Cercanía)**, nos ha permitido centrar esfuerzos en desarrollar actuaciones que incidieran directamente en ellos. De hecho, siendo Profesionalidad uno de los más importantes, fue el Valor peor valorado en 2016, pero gracias a todas las actuaciones desarrolladas en el periodo 2016-2019 ha sido el Valor cuya satisfacción ha experimentado el mayor crecimiento. De igual modo, también conocemos la importancia y **valoración de las empresas y las asesorías (7,50 y 8,28 respectivamente en 2018)**, y que ambos colectivos **destacan nuestra Profesionalidad y Eficiencia por encima de los otros Valores, siendo además los más importantes**.

Por otra parte, las personas de la mutua también valoramos positivamente los esfuerzos que venimos realizando desde 2015 para desarrollar nuestra política corporativa basada en Valores, algo que bienalmente evaluamos a través de la encuesta interna de satisfacción. Esta satisfacción, de hecho, se mantiene estable, algo realmente complicado teniendo en cuenta las altas expectativas que genera entre las personas la puesta en marcha de un proyecto de estas características.

Por último, el **Valor mejor valorado por la Sociedad es nuestra Transparencia (4 sobre 5)**, motivado en gran medida por la redacción de memorias anuales siguiendo los criterios de GRI 4.0, por nuestra Comisión de Prestaciones Especiales y por la difusión y socialización de prácticas y experiencias.

Además de estos indicadores de percepción, también hacemos seguimiento a otros **indicadores de rendimiento**. Por ejemplo, el valor social monetizado, los proyectos presentados a las diferentes ediciones de Balioak Bizi o la **evaluación periódica que el Ministerio realiza a todas las mutuas sobre su Gobierno Corporativo, principios éticos y organización y cumplimiento de objetivos, y en la que obtenemos una valoración realmente positiva por encima de la media del sector y del conjunto de mutuas de mediana dimensión** (clasificación a la que pertenece Mutualia).

5. Implantación del Modelo de Tres Líneas de Defensa para la Gestión de los Riesgos



Si bien las bases de la evaluación establecen que cada buena práctica debe responder a los apartados de Novedad y aprendizaje, Utilidad y alcance, Orientación a los grupos de interés y Resultados, la complejidad y extensión de las prácticas presentadas no nos han permitido seguir esta estructura. Por este motivo presentamos información que da respuesta a cada uno de estos apartados en el Anexo 5.1.

Como hemos comentado anteriormente (ver *práctica Gobierno Corporativo*) Mutualia surge de la fusión de las tres mutuas vascas (Mutua Vizcaya Industrial, Pakea y La Previsora), cada una con sus particularidades, pero las tres con una cultura y unos objetivos estratégicos compatibles. Esta compatibilidad quedó demostrada al analizar los planes estratégicos de cada una de ellas. Al profundizar en las metodologías utilizadas para la definición de sus respectivos planes estratégicos, observamos que las tres realizaban previamente un análisis interno y externo para identificar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades -análisis DAFO-, y que una vez definido el plan de acción a implantar durante la vigencia del plan estratégico, las tres comprobaban, de una manera más o menos sistematizada, si las debilidades y amenazas identificadas previamente tenían asociadas estrategias y/o acciones con las que intentar minimizar su impacto. Así, por ejemplo, en Mutua Vizcaya Industrial, con el objetivo de buscar la coherencia y alineación de sus planes estratégicos, se elaboraba una **matriz de coherencia** para revisar, por un lado, si todas las debilidades y amenazas identificadas tenían asociadas estrategias y planes de acción y, por otro, si esas estrategias y acciones contribuían directamente a la consecución de los objetivos establecidos.

COHERENCIA DAFO Vs ESTRATEGIAS
EJEMPLO

Estrategias	DAFO Cliente										
	Definiciones										
1. Mejorar atención / información											
2. Reducir tiempos de respuesta											
3. Mejorar capacitación sobre el cliente											
4. Mejorar calidad técnica AS											
5. Mejorar comunicación AS											
6. Potenciar canales atención corp.											
7. Mejorar medios de atención cliente											
8. Mejorar instalaciones											

COHERENCIA ESTRATEGIAS Vs OBJETIVOS
EJEMPLO

Estrategias	Objetivos de primer nivel										
	Definiciones										
1. Mejorar atención / información											
2. Reducir tiempos de respuesta											
3. Mejorar capacidad de atención AS											
4. Mejorar calidad técnica AS											
5. Mejorar comunicación AS											
6. Potenciar canales atención corp.											
7. Mejorar medios de atención cliente											
8. Mejorar instalaciones											
9. Reducir y optimizar gastos											
10. Potenciar calidad y conciliación											

Fig. 5.1 Matrices de coherencia – Mutua Vizcaya Industrial

En ese momento, por tanto, aún no estaba desarrollada una cultura de riesgo y, en consecuencia, no se había sistematizado la gestión desde un enfoque de riesgos. El propósito que se perseguía fundamentalmente con esa matriz era **gestionar las debilidades y amenazas** previamente identificadas tras analizar la información de los grupos de

interés, del rendimiento interno y del entorno para minimizar su impacto en la organización. Se trataban, por tanto, de debilidades y amenazas estratégicas que, en principio, se mantenían inalterables durante el periodo de vigencia de los planes estratégicos.

Por otro lado, al ser mutuas colaboradoras con la Seguridad Social, Mutua Vizcaya Industrial, Pakea y La Previsora eran objeto anualmente de una Auditoría de Cuentas y una Auditoría de Cumplimiento, ambas realizadas por la **Intervención General de la Seguridad Social (IGSS)**, y que comprendían, entre otros aspectos, la verificación de la adecuación a la legalidad y la existencia de un sistema global de control interno y de gestión de riesgos, así como de los controles implantados en la gestión económico-financiera de las entidades. Con el fin de prevenir la existencia de salvedades y deficiencias en esos informes de la IGSS, en Mutua Vizcaya Industrial se decidió crear la **función de Auditoría Interna, incluida en el Área Económico-Financiera**, que se responsabilizaba de realizar verificaciones de los riesgos y controles relacionados con la información financiera. A partir de ese momento se inició, por tanto, la elaboración de los primeros **mapas de riesgos**, que incluían riesgos y controles relacionados con la información financiera que podían derivar en posibles deficiencias en los informes de la Intervención.

Una vez que constituimos Mutualia, y creamos la figura de Controller, la Dirección encomendó a la persona responsable de la función de Auditoría Interna elaborar **mapas de riesgos específicos de nuestra actividad**, lo que nos posibilitaría su gestión posterior. Es en este momento cuando definimos por primera vez una metodología no documentada de valoración de los riesgos en la que teníamos en cuenta su probabilidad de ocurrencia e impacto en la organización, y cuando detectamos la necesidad de contar para ello con la colaboración de todas las Direcciones de Proceso al tener el conocimiento y la experiencia en el desarrollo de su actividad. Por ello, a partir de ejemplos de riesgos recogidos por la persona responsable de Auditoría Interna, relacionados con las actividades de cada uno de los procesos y clasificados en tres bloques (Cumplimiento Normativo, Cumplimiento de Objetivos y Cumplimiento de Políticas internas), trasladamos los mapas a las distintas Direcciones de Proceso para que identificaran todos los riesgos y controles en sus ámbitos de actuación y realizaran sus valoraciones (ver Anexo 5.2). Sin embargo, la falta de recursos hizo que el proyecto no llegara a desplegarse.

MAPA DE RIESGOS - PROCESO DE ASESORIA JURIDICA										
CATEGORIA DE RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	INDICADORES DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO	EVALUACION	ACCIONES DE MITIGACION	RESPONSABLE	FECHA DE ACTUALIZACION	FECHA DE REVISION
CUMPLIMIENTO DE LEGISLACION	Resolución de reclamaciones de AS	Falta de recursos humanos	Retraso en la resolución de reclamaciones	Número de reclamaciones pendientes	Alto	Alto	Revisión de recursos humanos	Jefe de AS	15/01/2014	15/01/2014
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	Procesos de atención al cliente	Falta de recursos humanos	Retraso en la atención al cliente	Número de reclamaciones pendientes	Alto	Alto	Revisión de recursos humanos	Jefe de AS	15/01/2014	15/01/2014
CUMPLIMIENTO DE POLITICAS INTERNAS	Calidad de atención al cliente	Falta de recursos humanos	Retraso en la atención al cliente	Número de reclamaciones pendientes	Alto	Alto	Revisión de recursos humanos	Jefe de AS	15/01/2014	15/01/2014

Fig. 5.2 Mapa de Riesgos Proceso Asesoría Jurídica

No obstante, y con el convencimiento de que teníamos que intentar avanzar en este ámbito de la gestión de riesgos, en el Plan Estratégico 2012-2014, definimos la Estrategia de *Mejorar la gestión de los riesgos*, con dos acciones asociadas, *Incrementar los controles y auditorías internas a partir del mapa de riesgos*, y *Planificar y poner en marcha acciones para eliminar los riesgos*, ambas con el fin último de dar cumplimiento a nuestro Reto Estratégico *Obtener opinión*

favorable sin limitaciones al alcance ni salvedades sobre las Cuentas Anuales.

Durante la vigencia de ese plan estratégico decidimos obtener la Certificación UNE 179003 de Gestión de Riesgos para la Seguridad de Pacientes. Uno de los requisitos de esta norma era que pusiéramos en marcha procesos de gestión de riesgos en los que identificásemos los riesgos, los analizásemos, evaluásemos y tratásemos, proponiendo los mapas de riesgo como una posible herramienta. Como consecuencia de este requerimiento decidimos elaborar el **Mapa de Riesgos de Seguridad de Pacientes**, identificando todos aquellos factores relacionados con la asistencia sanitaria que pudieran contribuir a la aparición de consecuencias negativas para nuestras y nuestros pacientes (lesión, daño, incapacidad, prolongación de la estancia hospitalaria o muerte relacionada con el proceso asistencial). La sistemática y coordinación de este mapa recayó en el Área de Organización y Calidad que, en colaboración con la persona responsable de Auditoría Interna, estableció la metodología para su posterior ejecución por parte de la Unidad de Gestión de Riesgos de Seguridad de Pacientes, equipo interno de la mutua.

Conscientes de que no debíamos quedarnos únicamente en las fases de identificación y evaluación de estos riesgos, establecimos una metodología que incluyera todas las fases de la gestión del riesgo y, para ello, en algunas de estas fases tomamos como referencia las incluidas en la propia Norma UNE 179003 como, por ejemplo, en el caso de las valoraciones de la probabilidad y el impacto, y en el de los criterios de aceptación de riesgos. Documentamos nuestra gestión de riesgos de seguridad de pacientes en el procedimiento **P 46.01 Gestión de Riesgos de Seguridad de Pacientes**, que a su vez completamos con instrucciones para cada una de las actividades y documentos de referencia.

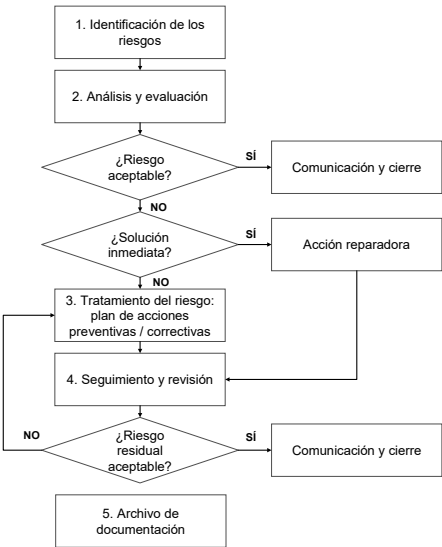


Fig. 5.3 Flujograma Gestión de Riesgos Seguridad de Pacientes

Con el objetivo de conseguir que las y los profesionales del área sanitaria interiorizaran la gestión del riesgo, y dada la experiencia previa con las Direcciones de Proceso, decidimos poner en marcha diferentes equipos en cada uno de los servicios para que a partir de analizar el flujo de las y los pacientes, identificaran los diferentes riesgos a los que estaban expuestos. En el primer análisis de riesgos identificamos un total de 223 riesgos potenciales que podían sufrir nuestras y nuestros pacientes durante su asistencia sanitaria, 73 de los cuales clasificamos como altos o

extremos y para los que, por tanto, definimos acciones para intentar minimizarlos. Cuando realizamos la primera evaluación de la eficacia de estos planes de tratamiento, concluimos que éstos habían sido eficaces al haber contribuido a reducir los riesgos altos y extremos (ver Anexo 5.3).

		PLAN DE TRATAMIENTO DE RIESGOS SEGURIDAD DE PACIENTES									
				Evaluación de Riesgos			Fecha: 04/06/2013 Revisión: 1/2013				
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							
				Identificación							
				Análisis							
				Evaluación							
				Formación							

Fig. 5.4 Plan de Tratamiento de Riesgos Seguridad de Pacientes

Por otro lado, durante la vigencia del Plan Estratégico 2012-2014, y como consecuencia de la modificación en el año 2010 del Código Penal que atribuía responsabilidad penal a las personas jurídicas, identificamos la necesidad de elaborar un Plan de Prevención de Delitos Penales y, junto con un grupo de mutuas, contratamos los servicios de un bufete de abogados que, entre otras cosas, nos ayudó a elaborar un Reglamento de Prevención de Imputaciones Delictivas que incluía una identificación de riesgos penales y los procedimientos internos que prevenían la materialización de dichos riesgos.

ÁREAS DE ACTIVIDAD II							
GESTIÓN DE PRESTACIONES ECONÓMICAS							OTROS
TIPOS DELICTIVOS DE RIESGO	ACCIDENTE DE TRABAJO Y ENFERMEDAD PROFESIONAL	ENFERMEDAD COMUN Y ACCIDENTE NO LABORAL	AUTÓNOMOS	RIESGO DURANTE EMBARAZO Y LACTANCIA NATURAL	ASISTENCIA SOCIAL	CUIDADO DE MENORES Y ENFERMOS	
Delito de homicidio (Art. 142)	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Delito de lesiones (Art. 152)	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Delito contra la salud pública (Art. 359 a 371)	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Falsedades (Art. 390 a 399 bis)	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
Delitos contra la Administración Pública (Art. 419 a 445)	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
Delito de falso testimonio (Art. 458 a 462)	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO

Fig. 5.5 Valoración de riesgos penales

Al concluir el periodo de vigencia del plan estratégico, realizamos su análisis de cierre e identificamos los principales hitos que habíamos alcanzado durante los tres últimos años para dar respuesta al Reto Estratégico *Obtener opinión favorable sin limitaciones al alcance ni salvedades sobre las Cuentas Anuales*. En este sentido, a su cierre disponíamos de una sistemática para la gestión de riesgos de seguridad de pacientes y una identificación de riesgos de imputación delictiva en cada área de actividad con los protocolos de prevención asociados.

Tras analizar la eficacia de nuestra gestión de riesgos de seguridad de pacientes, concluimos que probablemente la razón más importante de su éxito había sido la involucración y participación de las personas en la identificación, valoración y tratamiento de los riesgos de sus respectivas actividades y servicios, lo que, sin duda, había contribuido a que interiorizaran esta cultura de riesgo. Esta experiencia positiva, y el hecho de haber ido dando ya diferentes pasos en el ámbito de la gestión de riesgos nos llevó a revisar nuestro planteamiento y a apostar por definir e implantar una **sistemática de gestión integral de los riesgos** más allá de la gestión particularizada que veníamos haciendo hasta ese momento de los riesgos propios de seguridad de pacientes y

de las actividades desarrolladas por los procesos. Por otro lado, en los últimos años estaban surgiendo diferentes disposiciones legislativas que añadían o matizaban obligaciones encaminadas a perfilar las responsabilidades en la gestión de todo tipo de riesgos en las empresas (por ejemplo, la Ley de Transparencia 26/2003 de 17 de julio para reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas que obligaba a dichas empresas a publicar un informe de gobierno corporativo que incluyese, entre otra información, aquella relacionada con los sistemas de control de riesgos) pero que, sin embargo, no obligaban por normativa a Mutualia a su cumplimiento. Aun así, esta tendencia legislativa reforzó nuestro planteamiento de establecer un sistema de gestión integral de riesgos para evitar/prevenir las consecuencias de cualquier circunstancia adversa. Decidimos, por tanto, dar un enfoque más amplio a nuestra gestión de riesgos al entender que la tipología de los mismos era amplia, y decidimos por ello redefinir y desplegar la sistemática a más ámbitos de nuestra gestión, estableciendo así una clasificación de los tipos de riesgos a analizar: operativos, financieros, tecnológicos, ambientales, legales, etc.

Dado este nuevo enfoque de la gestión de los riesgos, de cara a la siguiente reflexión estratégica decidimos dotar de recursos y crear la estructura necesaria que nos permitiera definir y desplegar la cultura de riesgo. Así, creamos el Área de Auditoría Interna como staff de la Dirección y así dotarle de mayor independencia, y creamos gestión de riesgos como Subproceso del Proceso de Política y Estrategia, cuyos responsables eran la Directora de Organización y Calidad y el Director Gerente respectivamente. Además, para dar respuesta al Reto Estratégico *Mantener los niveles de solvencia*, en el Plan Estratégico 2015-2017 identificamos dos proyectos relacionados directamente con la gestión de riesgos: *Optimizar la gestión del mapa de riesgos como herramienta para minimizar que los riesgos potenciales se materialicen*, e *Implantar el sistema de prevención y control de riesgos penales de la persona jurídica (Mutualia) y de las personas físicas*.

El hecho de ir desplegando el alcance de la gestión de riesgos a todo tipo de riesgos de la mutua nos llevó a una reflexión interna en la que detectamos la necesidad de adaptar la sistemática de evaluación de los riesgos de manera que valorásemos el impacto que suponía para Mutualia, la materialización de los mismos en base a las consecuencias generadas en diferentes aspectos.

Al finalizar la vigencia del Plan Estratégico 2015-2017, habíamos definido y aprobado la sistemática documentándola en el procedimiento **P 01.08 Gestión de Riesgos**, y habíamos desplegado la gestión de riesgos, además de a los riesgos de seguridad de pacientes, a los riesgos de sistemas de información y a los riesgos penales, riesgos que previamente habíamos considerado prioritarios para la gestión de la mutua. En el caso de los riesgos penales, el establecimiento de la sistemática común para la gestión de todos los riesgos nos llevó a hacer una nueva evaluación de los riesgos de imputación penal para posteriormente definir el **Mapa de Riesgos Penales**. Además, definimos también el **Mapa de Riesgos de Sistemas de Información**, en el que identificamos todos los **riesgos relacionados con la seguridad de la información**.

Por nuestra naturaleza de Mutua Colaboradora con la Seguridad Social que gestiona fondos públicos, la gestión integral del riesgo se convirtió en un pilar básico de nuestra

cultura. Por eso, en nuestra última reflexión estratégica, 2018-2020, definimos el Macroproyecto Implantar el **Modelo de Tres Líneas de Defensa** con el fin de garantizar la eficacia en la **gestión y supervisión de los riesgos de una manera integrada**. Este macroproyecto estaba desglosado en diferentes proyectos:

- Desarrollar la cultura del riesgo y de las responsabilidades.
- Adecuar nuestra gestión al nuevo Reglamento de Protección de Datos.
- Planificar auditorías basadas en riesgos.
- Implantar metodología de auditoría continua.
- Establecer mecanismos de control en las diferentes áreas.

Previamente a implantar este modelo para gestionar y supervisar nuestros riesgos de una manera más efectiva, dos personas de la Dirección de Mutualia obtuvieron la calificación de Expertos en Gestión de Riesgos, tras una formación de 300 horas de duración. La implantación del modelo supuso una redefinición de la sistemática de gestión de riesgos y un **cambio en la estructura organizativa de las áreas de Organización y Calidad y de Auditoría Interna**. Así, reestructuramos el Área de Organización y Calidad, que pasó a denominarse Organización y Gestión de Riesgos, identificando como funciones principales la de facilitar y vigilar la aplicación de las prácticas efectivas de gestión de riesgos y asegurar la existencia de mecanismos de control interno suficientes. Para el desarrollo de estas nuevas funciones, todas las personas del área se formaron en gestión de riesgos. Al Área de Auditoría Interna, quien se responsabiliza de revisar y validar de forma independiente y objetiva la eficacia de la gestión de riesgos realizada, se le dotó de mayores recursos y pasó a depender jerárquica y funcionalmente de la Junta Directiva para asegurar así su total independencia del sistema tomador de decisiones. Además, el hecho de implantar el Modelo de Tres Líneas de Defensa nos llevó también a introducir otros cambios en nuestro modelo organizativo, con el objetivo de separar las funciones con la responsabilidad de gestionar riesgos de las funciones de supervisión, pasando **de una gestión por procesos a una gestión por áreas**. A partir de ese momento el despliegue de nuestros retos estratégicos dejó de llevarse a través de los equipos de proceso, y pasó a desarrollarse a través de las áreas que, desde entonces, son las responsables de definir los objetivos operativos y los planes de acción que se concretan en los planes de gestión anuales. Los equipos de proceso, por su parte, son responsables de realizar el seguimiento de los distintos objetivos estratégicos y proyectos definidos en el plan estratégico y, en consecuencia, de velar por que las áreas estén dando los pasos oportunos para dar cumplimiento a dicho plan. Por lo tanto, en la mutua tenemos establecido el modelo de la siguiente manera:



Fig. 5.6 Modelo Tres Líneas de Defensa

- **Primera línea de defensa.** Se ubica en las y los responsables de las actividades de negocio al ser quienes mejor conocen los puntos fuertes y débiles de sus actividades y, por tanto, son propietarias y propietarios de los riesgos asociados a las mismas. Son las personas idóneas para definir los controles necesarios y así mantener los riesgos en niveles aceptables. Las áreas actúan, por tanto, como primera línea de defensa, siendo sus funciones principales la identificación, medición y control de riesgos, la ejecución constante de procedimientos de control interno y la implementación de acciones correctivas.

- **Segunda línea de defensa.** Desarrollada por el Área de Organización y Gestión de Riesgos, facilita y vigila la aplicación de las prácticas efectivas de gestión de riesgos asegurando que existen mecanismos de control interno suficientes. Sus funciones principales en este ámbito son, por tanto:

- Definir y revisar el sistema de gestión de riesgos (sistemática).
- Asegurar que las áreas conocen su obligación de gestionar sus riesgos.
- Liderar la elaboración de los mapas de riesgos.
- Dar de alta los riesgos identificados, valorarlos y asociarlos a los planes de acción de los procesos.
- Detectar necesidades de auditorías de riesgos específicos y trasladar esas necesidades a Auditoría Interna.
- Hacer seguimiento de los planes de acción establecidos con el fin de minimizar los niveles de riesgo identificados.
- Reevaluar periódicamente todos los riesgos de la mutua y el control interno asociado.

Además, también actúan como segunda línea de defensa los **Equipos de Proceso** que realizan el seguimiento de los distintos objetivos estratégicos y proyectos establecidos solicitando acciones correctivas en caso de desviaciones, y los Equipos Estructurales que realizan el seguimiento de la implantación de acciones por parte de las diferentes áreas implicadas en aras a cumplir y desarrollar lo establecido en diferentes políticas y/o normativas.

- **Tercera línea de defensa.** Recae en Auditoría interna que revisa y valida de forma independiente y objetiva la eficacia de la gestión de riesgos realizada. Para ello evalúa los procesos de gestión de riesgos, incluyendo la supervisión de controles y procedimientos, colabora en la identificación y evaluación de los principales riesgos, evalúa los controles identificados en las matrices de riesgo, asesora a la Dirección en la respuesta a los riesgos y planifica sus auditorías basadas en riesgos.

Con este modelo garantizamos una estructura de control óptimo para que la información sobre los niveles de riesgos fluya y que los mismos se encuentren en niveles aceptables para la consecución de nuestros objetivos estratégicos.

En marzo de 2018, a raíz de la implantación del Modelo de Tres Líneas de Defensa, revisamos y actualizamos el procedimiento **P 01.08 Gestión de Riesgos** cuyo objeto era establecer una metodología homogénea para la identificación y valoración por parte de las áreas responsables de los riesgos, y que fue revisado nuevamente en septiembre de ese mismo año. A raíz de estas revisiones decidimos eliminar el Procedimiento P 46.01 Gestión de Riesgos de Seguridad de Pacientes ya que tras la actualización del P 01.08, y dada nuestra visión global de la gestión de riesgos, pasó a estar integrado dentro del procedimiento general. Establecimos y

documentamos, por tanto, la sistemática integral para la gestión de todos nuestros riesgos, y establecimos también las funciones y responsabilidades a nivel operativo y en unos procedimientos, metodologías y herramientas de soporte adecuados a las distintas etapas y actividades del sistema:

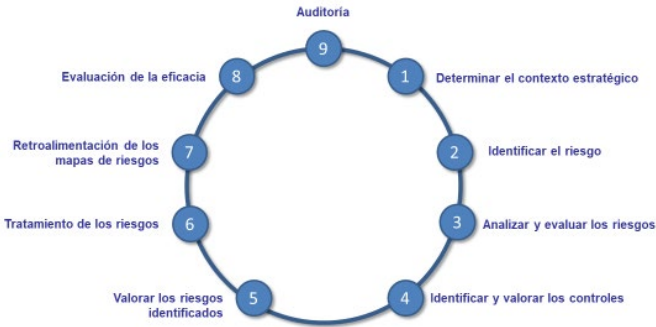


Fig. 5.7 Actividades del sistema de gestión integral de riesgos

Desde este momento, y a medida que hemos ido desarrollando la metodología, hemos incorporado modificaciones en algunas de sus diferentes fases con el objeto de mejorar el sistema de Tres Líneas de Defensa:

- **Determinación del contexto estratégico:** identificamos las condiciones internas y del entorno y sus causas que pueden generar eventos que originen oportunidades o afecten negativamente al cumplimiento de nuestros objetivos o que generen una mayor vulnerabilidad frente a riesgos.
- **Identificación de los riesgos y amenazas:** identificamos los riesgos derivados de nuestra actividad revisando el flujo de la misma (procedimientos operativos si los hubiese), su objetivo y los eventos que pudieran afectar a su cumplimiento, analizando el histórico de información, indicadores o listados de verificación preestablecidos.
- **Análisis de los riesgos identificados:** analizamos los riesgos identificados teniendo en cuenta dos aspectos, la **probabilidad de ocurrencia** e **impacto**, siguiendo unos estándares homogéneos y comunes para todo tipo de riesgo. Las áreas responsables de cada riesgo calculan su probabilidad e impacto siguiendo los criterios establecidos en el Documento D 01.08/03 Criterios para la Evaluación de los Riesgos, obteniendo de esta manera el **riesgo inherente** previo a la aplicación de controles. Si bien inicialmente partíamos, por tanto, de tablas de referencia, con el paso del tiempo las hemos revisado y actualizado en lo que respecta a la asignación de probabilidad e impacto para adecuarlas a nuestras necesidades. Así, por ejemplo, para el cálculo de la probabilidad hemos incluido la relativización de los datos, dado que no es lo mismo que un hecho se materialice una vez en actividades que se realizan ocasionalmente en la mutua que en actividades habituales (por ejemplo, riesgos relacionados con la seguridad de pacientes).

Casi seguro	2	2	5	3	0
Altamente Probable	7	12	11	4	0
Probable	7	17	11	5	1
Improbable	3	5	5	2	0
Raro	0	3	0	0	0
Probabilidad/Impacto	Insignificante	Leve	Moderado	Grave	Catastrófico

Fig. 5.8 Riesgo Inherente riesgos información fra (ver Anexo 5.4)

Por otro lado, también detectamos la necesidad de ampliar los ámbitos en los que un riesgo puede impactar, no considerando únicamente sus consecuencias en

- *Identificación y valoración de los controles asociados a los riesgos con el objeto de minimizar dichos riesgos. Para su valoración por parte de las personas responsables de los riesgos, hemos establecido el Documento D 01.08/06 Evaluación de Controles, que describe la metodología de valoración en cuanto al diseño de los controles y su ejecución.*

Fig. 5.9 Ejemplo Valoración de controles (ver Anexo 5.6)

Además, en la fase de auditoría de los controles asociados a los riesgos detectamos una nueva necesidad ya que, tras la revisión, cuando el control se veía penalizado en su ejecución (no se ejecutaba en la periodicidad establecida) el nivel de riesgo se mantenía en un nivel aceptable por lo que la función de auditoría no tenía argumentos basados en riesgos para afirmar la necesidad de establecer acciones en aras a mejorar/corregir dichos controles. Esta circunstancia derivó en una nueva modificación de la forma de evaluación de controles, con dos cambios fundamentales: desde entonces los controles correctivos no reducen la probabilidad de ocurrencia, y aquellos controles que no se ejecutan ni modifican la probabilidad de ocurrencia ni disminuyen el impacto.

- | | | | | | |
|---|-----------------------|-------------|-----------------|--------------|---------------------|
| <i>Casi seguro</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| <i>Altamente Probable</i> | 1 | 0 | 2 | 0 | 5 |
| <i>Probable</i> | 2 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Improbable</i> | 14 | 7 | 4 | 0 | 5 |
| <i>Raro</i> | 55 | 13 | 2 | 1 | 0 |
| <i>Probabilidad Residual/Impacto Residual</i> | <i>Insignificante</i> | <i>Leve</i> | <i>Moderado</i> | <i>Grave</i> | <i>Catastrófico</i> |

Hemos modificado nuestro apetito al riesgo respecto a su primera definición porque detectamos que, para riesgos con muy poca probabilidad de ocurrencia (raro), pero con un impacto grave, éste quedaba catalogado como un riesgo alto. Esta situación, en base a la metodología, nos obligaba al establecer un plan de tratamiento de riesgos, con su aporte de recursos oportuno, a pesar de que fuera prácticamente imposible que el evento ocurriera y que encontráramos un control que redujese más el impacto para que alcanzase niveles aceptables.

MATRIZ DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS

PROBABILIDAD		IMPACTO				
		1 Insignificante	2 Leve	3 Moderado	4 Grave	5 Catastrófico
5	Casi seguro	MEDIO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO	EXTREMO
4	Altamente probable	MEDIO	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
3	Probable	BAJO	MEDIO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
2	Improbable	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	EXTREMO
1	Raro	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO

EXTREMO

ALTO

MEDIO

BAJO

Fig. 5.11 *Apetito al riesgo*

- *Tratamiento de los riesgos*: en función de nuestro apetito al riesgo, tratamos los riesgos inherentes según lo establecido en el Documento D 01.08/04 Tratamiento del Riesgo donde establecemos la forma de actuar (de acuerdo con las opciones de evitar, reducir, transferir o compartir el riesgo, o asumir el riesgo y sus consecuencias), así como el seguimiento de los mismos. Periódicamente reportamos la información de valoración de los riesgos junto con su tratamiento a los Órganos competentes.

[illegible]

Fig. 5.12 Ejemplo de Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad de Pacientes (ver Anexo 5.7)

Una modificación realizada en esta fase ha sido la separación clara entre las funciones de Gestión de Riesgos y Auditoría.

- *Retroalimentación de los mapas de riesgos:* de manera continuada los actualizamos en función del conocimiento que tenemos de la situación de los riesgos (aspectos que pueden modificar la probabilidad, el impacto o la valoración de los controles, así como por la aparición de nuevos riesgos o la implantación de nuevos controles). Además, desde el Área de Organización y Gestión de Riesgos, con una periodicidad máxima bienal, enviamos a las diferentes áreas un cuestionario para la reevaluación de sus respectivos mapas de riesgos.
- *Evaluación de la eficacia del sistema de gestión de riesgos:* como mínimo cada dos años evaluamos la eficacia del sistema establecido para la gestión de los riesgos. Para realizar esta evaluación comparamos el riesgo residual del conjunto de riesgos con el riesgo residual que queda tras la aplicación de los nuevos controles contenidos en el Plan de Tratamiento de Riesgos. Consideramos eficaz el sistema de gestión de

riesgos si éste ha contribuido a la disminución de los niveles de riesgo.

- *Auditoría del sistema integral de control y gestión de riesgos* por la Dirección de Auditoría Interna que para determinar sus prioridades establece un Plan de Auditorías anual basado en las evaluaciones existentes de los riesgos con el fin de garantizar la eficacia del sistema de gestión de riesgos implantado -aspecto valorado como innovador y punto fuerte en la auditoría externa realizada por AENOR-. Para ello se incluyen en la planificación la verificación de los controles que permiten que el nivel de riesgos extremo o alto haya disminuido a un nivel residual medio o bajo. El objetivo es verificar que efectivamente dichos controles son adecuados y suficientes dado que, si no fuera así, la mutua estaría expuesta a un riesgo en situación no aceptable. Además, a medida que vencen los plazos de implantación de los Planes de Tratamiento de los riesgos no aceptables, Auditoría Interna verifica la eficacia de los mismos. Para ello contamos no sólo con las personas integrantes del Área de Auditoría Interna y de Gestión de Riesgos, sino también con personas de las Áreas Sanitaria, Administración y Prestaciones Económicas, lo que enriquece la aportación de conocimientos técnicos específicos y contribuye también a un mayor despliegue de la cultura de gestión del riesgo y cumplimiento en toda la organización.

Por otro lado, para garantizar la disponibilidad de herramientas para el adecuado registro y gestión de los riesgos, en el año 2018 adquirimos una herramienta informática para la gestión de riesgos empresariales que nos permitiría introducir nuestra sistemática y nos facilitaría así su gestión. Desde entonces al programa también tiene acceso el Área de Auditoría Interna como tercera línea de defensa para auditar en función de los riesgos identificados y valorados.

Así, a medida que fueron transcurriendo los años 2018 y 2019 fuimos revisando conforme a la nueva metodología establecida todos los mapas de riesgos del área sanitaria, el de riesgos penales y el de sistemas de información, y los trasladamos al programa, y fuimos avanzando en la identificación y tratamiento de los riesgos estratégicos, ambientales y energéticos y de información financiera. En este sentido, y como consecuencia de la actuación del Mapa de Riesgos Penales en base a la nueva sistemática, en el año 2019 certificamos nuestro Sistema de Gestión de Compliance Penal según la Norma UNE 19601 lo que certifica nuestro plan de organización y gestión para la prevención de delitos, siendo elementos destacados de este plan la implicación del personal, el nivel de control con el que en Mutualia venimos trabajando de forma histórica, el esfuerzo realizado por la mutua para la concienciación y formación en compliance a toda la plantilla y el procedimiento interno de investigación de denuncias e incidencias y sus garantías procesales. Todos estos elementos y nuestro Código Ético han contribuido a la implantación de nuestra cultura de cumplimiento corporativo.

Por otro lado, y a medida que fuimos dando pasos en la mejora del Gobierno Corporativo (ver *práctica Gobierno Corporativo*), en 2019 la Junta Directiva constituyó la **Comisión de Auditoría Interna**, cuya función principal es la revisión del proceso de información financiera y de los sistemas de control interno asociados a los riesgos relevantes de Mutualia, y que orienta y supervisa las actividades de la

Dirección de Auditoría Interna que desde entonces depende orgánica y funcionalmente de esta comisión.

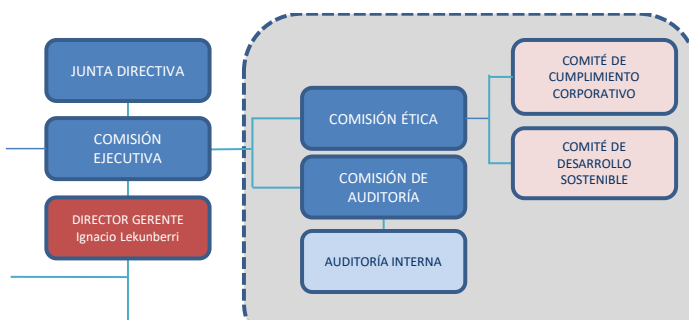


Fig. 5.12 Modelo Organizacional

A finales de ese mismo año, y fruto de una reflexión interna de la implantación del Modelo de Tres Líneas de Defensa en la mutua, modificamos el mapa de procesos por considerar que nuestra estructura organizativa (las áreas y los procesos existentes) dificultaba la óptima implantación del modelo (ver Anexo 5.5). En este sentido, vimos la necesidad de diferenciar más claramente la primera y la segunda línea de defensa al detectar que en varios casos, la persona responsable de la primera línea era también la responsable de la segunda, que algunos procesos no se estaban reuniendo y que el seguimiento de avance de los proyectos y objetivos estratégicos no se realizaban en la segunda línea sino en las áreas y en el Comité de Seguimiento de Gestión.

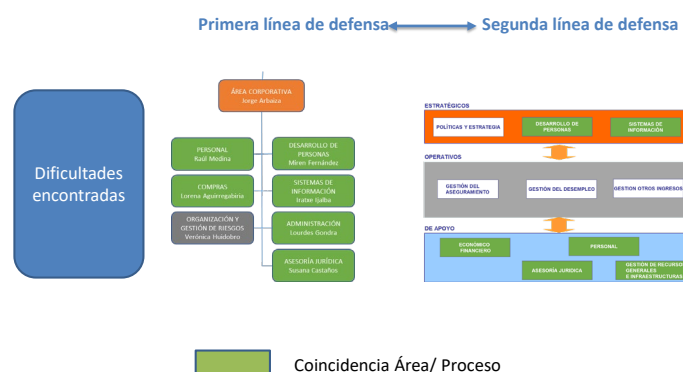


Fig. 5.13 Extracto reflexión interna modelo organizativo

Por eso decidimos cambiar el mapa de procesos (ver *Presentación*) para definir procesos que no fuesen coincidentes con las áreas de la organización y para que el equipo de proceso no estuviera compuesto únicamente por personas de un área. Además, eliminamos también la clasificación de procesos estratégicos, operativos y de apoyo, dado que la función de todos ellos es la de control.

Resultados alcanzados

Fruto de diferentes revisiones en el planteamiento y en aras de una gestión integral de los riesgos, hemos **consolidado la estructura y metodología** para dicha gestión integral. Así, nuestra metodología nos permite extraer de la totalidad del mapa de riesgos de Mutualia cualquier tipología de riesgos, clasificándolos por áreas y actividades en las que se pueden materializar los mismos, lo que facilita una gestión integrada por parte de la Dirección y de los Órganos competentes, conociendo el nivel de riesgo al que está expuesta la organización.



Fig. 5.14 Ejemplo nivel de riesgo de error en la información financiera

Por otro lado, en relación a las Auditorías internas basadas en riesgos, el pilar de nuestra tercera línea de defensa, también hemos realizado avances significativos a lo largo del último año:

- Incorporamos en los informes de Auditoría Interna valoraciones basadas en evidencias en cuanto a la evaluación de riesgos realizada por las áreas e identificación de nuevos riesgos para su incorporación en el ciclo de la gestión de riesgos.
- Hemos desarrollado herramientas para incrementar el nivel de autonomía de los equipos de auditoría, optimizar su rendimiento y conseguir un mayor alcance en la realización de los trabajos en el área, implantando metodologías de auditorías automatizadas.

Cabe destacar que hemos conseguido y posteriormente renovado distintas certificaciones en ámbitos concretos de gestión de riesgos:

- UNE 179003 "Gestión de Riesgos para la Seguridad del paciente"
- UNE 179006 "Vigilancia, Prevención y Control de las Infecciones Relacionadas con la Asistencia Sanitaria"
- ISO 27001 "Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información"
- UNE 19601 "Sistema de Gestión de Compliance Penal"
- Y también hemos renovado las siguientes certificaciones, que no siendo específicamente de riesgos, con su estructura de alto nivel cada vez dan mayor importancia a la gestión de riesgos:
 - ISO 9001 "Sistema de Gestión de la Calidad"
 - ISO 14001 "Sistema de Gestión Ambiental"
 - ISO 50001 "Sistema de Gestión Energética"

En definitiva, el hecho de disponer de esta sistemática integral de gestión de los riesgos ha fortalecido, sin duda, nuestra gestión global de la organización, y nos ha permitido no sólo anticiparnos a situaciones internas y externas con impacto en la mutua, sino también responder con flexibilidad, priorizar la asignación de los recursos y, lo que es más importante, contribuir a la continuidad del negocio.

Así, por ejemplo, aunque no teníamos identificado el riesgo propio de pandemia, sí teníamos identificados riesgos de distinta tipología (estratégicos, de seguridad de pacientes o de sistemas de información), con sus controles asociados, ante efectos que se han materializado durante esta pandemia y que tras, una breve adaptación, hemos podido aplicar a esta situación lo que nos ha permitido dar una respuesta inmediata (por ejemplo, riesgos de imposibilidad de prestar servicio en nuestras instalaciones, hacer frente a un brote de infección en nuestras instalaciones, falta de personal sanitario, menor capacidad de intervención en

puestos de trabajo en ubicaciones que no se encuentran bajo control de Mutualia, etc.).

Además, como aprendizaje de esta situación, hemos realizado una reflexión sobre los puntos fuertes y puntos débiles en la gestión de la pandemia, y hemos identificado la necesidad de elaborar un mapa específico que aglutine todos los riesgos a los que deberíamos hacer frente ante una posible situación de crisis para que se vayan adecuando los controles oportunos que minimicen sus efectos. Esto nos permitirá abordar cualquier situación extraordinaria que pudiera producirse a futuro de una forma sistemática y flexible, disminuyendo así los impactos que pudiera generar.