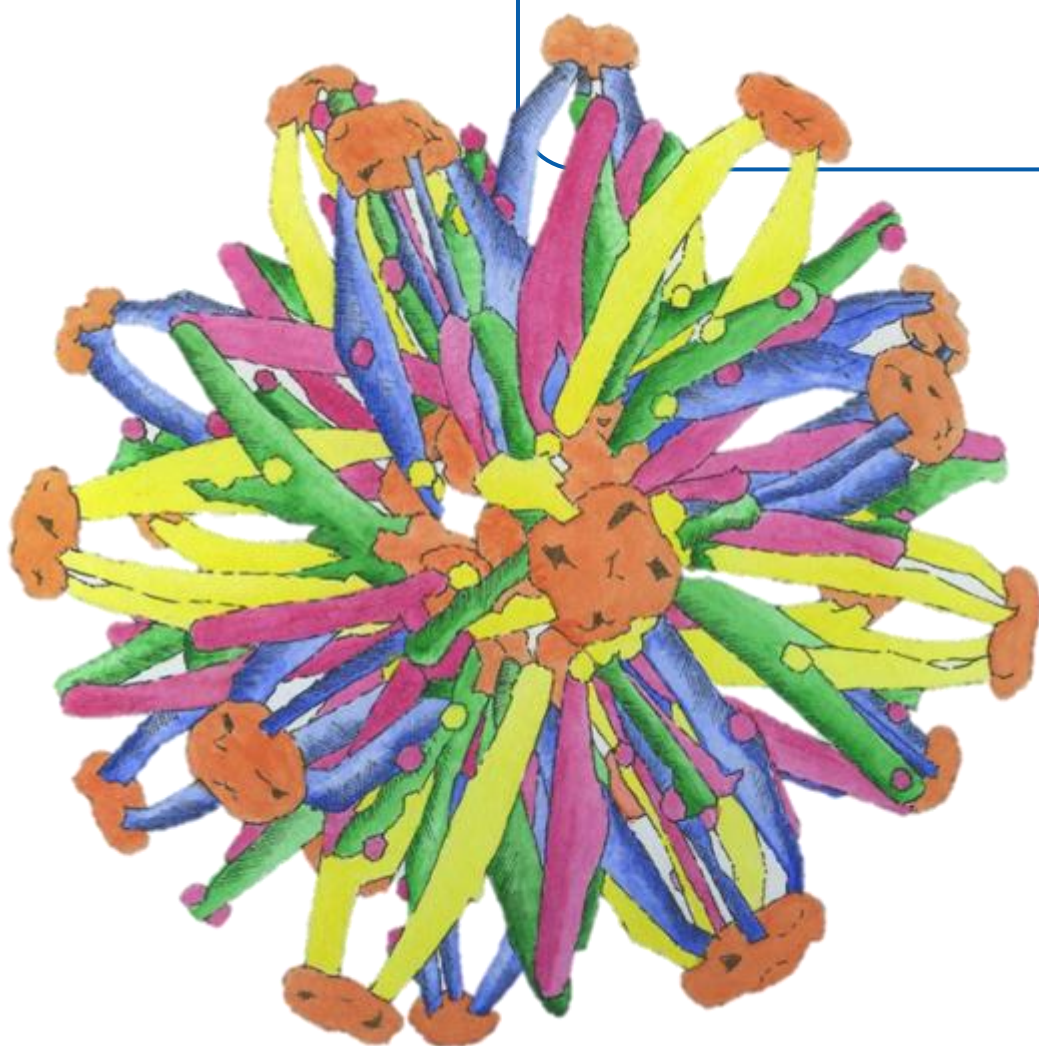
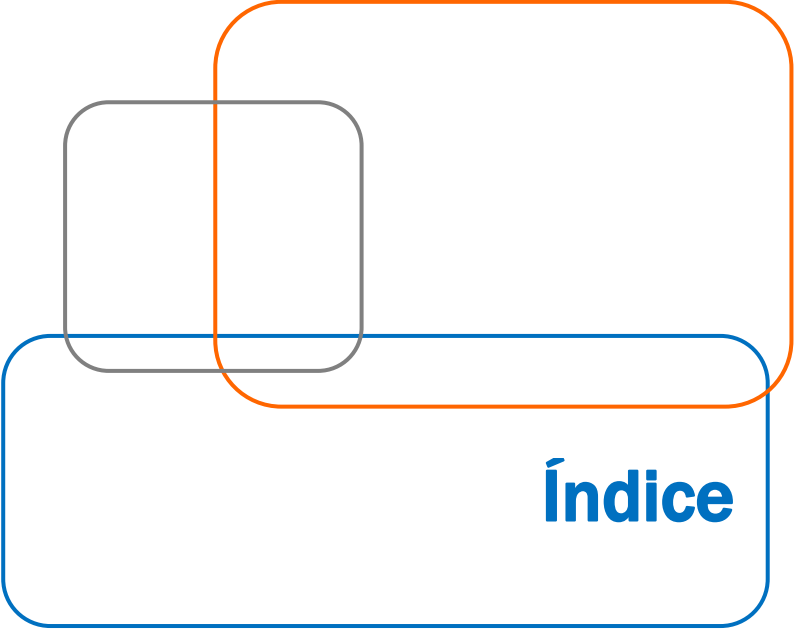




Guía de Gestión Avanzada

2015





Índice

0. Presentación

1. Estrategia	1
2. Clientes	4
3. Personas	8
4. Sociedad	12
5. Innovación	14
6. Resultados	16

0. Presentación



Mutualia, mutua colaboradora con la Seguridad Social nº 2, es una de las 20 organizaciones que actualmente, previa aprobación del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 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 115 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 del 41,8%.

Como mutua colaboramos en:

- La gestión del accidente de trabajo y enfermedad profesional a través de actividades de prevención, asistencia sanitaria y prestación económica.
- La gestión de cuidados de menores con enfermedades graves a través de prestación económica.
- La gestión de riesgos para el embarazo y la lactancia 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.

Todas las mutuas estamos sometidas a la **vigilancia y tutela del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MESS)** 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 568 personas y prestamos nuestros servicios principalmente en Euskadi. Con el fin de proteger adecuadamente a las empresas y personas asociadas, contamos con 19 centros distribuidos en Euskadi y uno en Madrid. Estos se distribuyen en 3 sedes administrativas, 2 clínicas (**con servicio de urgencias, consultas, hospitalización, quirófano y rehabilitación**) y 14 centros asistenciales ambulatorios. Esta cercanía y despliegue de centros responde a uno de nuestros aspectos diferenciadores frente a otras mutuas con implantación en Euskadi.



Misión

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.

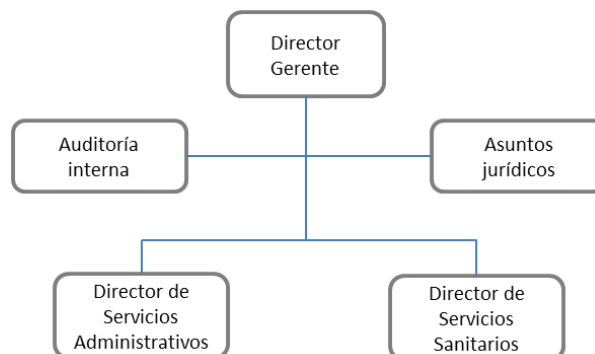
Valores

- **Eficiencia:** trabajamos para lograr nuestros objetivos, gestionando cada actividad con el mayor y mejor aprovechamiento de los recursos, poniendo el foco en aquellos factores que mayor incidencia tienen en los resultados.
- **Orientación a clientes:** tenemos una actitud proactiva para anticiparnos y dar respuesta a sus necesidades y expectativas, creando vínculos que generen valor.
- **Espíritu de equipo:** participamos de manera activa, cohesionada y comprometida en el día a día de nuestra organización, asumiendo como propios los objetivos.
- **Liderazgo compartido:** apostamos por que nuestras personas tomen decisiones y asuman retos, aportando perspectiva, significado, perseverancia y pasión.
- **Actitud innovadora:** tenemos el derecho y obligación de aportar ideas para contribuir a la mejora de la organización, buscando nuevas iniciativas que nos permitan ser referentes.
- **Comportamiento ético y transparente:** actuamos de manera profesional, responsable, íntegra, honesta y transparente en todas nuestras actuaciones.
- **Compromiso con las personas:** generamos implicación con nuestro proyecto dando respuestas a sus necesidades y expectativas.

Visión

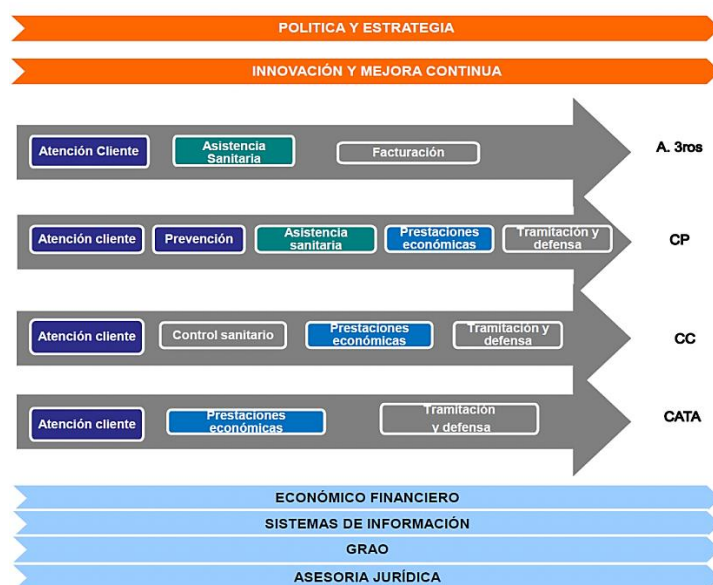
Ser una mutua eficiente y de referencia en el cuidado de la salud, la orientación a cliente, la gestión avanzada, el compromiso de las personas y la reputación corporativa, fomentando la innovación.

Nuestra estructura organizativa viene determinada por nuestro organigrama y nuestro mapa de procesos.



La Ley de Mutuas, que entró en vigor el 1 de enero de 2015, nos exige a todas las mutuas tener un Comité de Dirección que, en nuestro caso, está compuesto por el Director Gerente, el Director de Servicios Administrativos y el Director de Servicios Sanitarios que, considerando la responsabilidad penal a la que están sujetos, cuentan para analizar y realizar el seguimiento de los principales riesgos con el personal staff de Auditoría Interna y Asuntos Jurídicos.

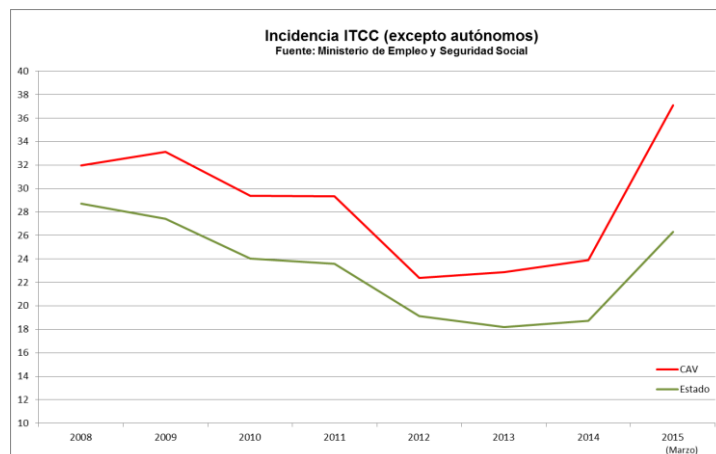
Nuestro **mapa de procesos** recoge todas y cada una de las actividades que desarrollamos en la organización tanto para cliente externo como para interno, y se clasifican en procesos estratégicos, operativos y de apoyo.



Dentro de los procesos operativos hay dos que son clave en nuestra prestación de servicios, Contingencia Profesional (CP) y Contingencia Común (CC). La razón de ser de las Mutuas era la cobertura de accidentes de trabajo, y como consecuencia de una gestión eficiente de esta prestación frente a la del INSS a lo largo de los años, el Ministerio ha ido incrementado coberturas, IMS, EP, REL, CUME, hasta la más reciente en la que se ha incorporado el desempleo de las y los trabajadores autónomos (CATA).

Entre ambas coberturas 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.

Esta contingencia en la CAV ha sido siempre deficitaria, presentando mayores índices de incidencia de bajas (procesos de baja iniciados) que en el resto del Estado -en el acumulado del 2014 un 28,3% de procesos más que la media del Estado-. Este nivel de absentismo tiene su reflejo en las prestaciones que se abonan, donde la CAV vuelve a destacar por estar siempre por encima de la media estatal y en numerosas ocasiones arrojando los peores datos de todo el territorio.



Mutualia, al ser una mutua autonómica, ve penalizados sus resultados en esta cuenta de resultados y es por ello que a través de la gestión del proceso de CC ha ido desarrollando diferentes estrategias tanto para lograr una mayor implicación de los tres agentes que participamos en esta gestión, mutuas, INSS y SPS (Inspección Médica), como para trasladar al MESS la necesidad de revisar el sistema de financiación, y así como para optimizar la gestión interna en el marco competencial actual.

Gestión del patrimonio histórico

Desde el año 1900 hasta el año 1966 las MCSS 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.

El 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 Empleo y Seguridad Social, no pudiendo las mutuas disponer de ese Patrimonio Histórico libremente.

Este patrimonio es una garantía de la solvencia de la Mutua y soporta, tal y como se refleja en la memoria, las posibles salvedades que anualmente la auditoría de la IGSS pueda identificar.

En 2014 las Mutuas, siguiendo las directrices del Ministerio, nos hemos visto obligadas a vender las Sociedades de Prevención que casi todas tenían constituidas en sus Patrimonios Históricos. Mutualia, como consecuencia de su anticipación a los cambios gestionó esta venta de forma previa a la publicación de la normativa que obligaba a dicha venta. Esta venta nos ha supuesto un beneficio extraordinario de 1,6 millones de euros.

A continuación mostramos algunos de nuestros principales logros alcanzados:

AÑO	HITOS RELEVANTES
1998	Acuerdo de la Junta Directiva para implantar un sistema de Calidad Total
2000	Primera reflexión estratégica 2000-2002.
	Certificación ISO 9002 a todos los servicios
2002	Segunda Reflexión Estratégica 2002-2005
	Firma del Diploma de Compromiso con la Excelencia (Euskalit)
2004	Tercera Reflexión Estratégica 2005-2007
2005	Proceso de fusión Mutua Vizcaya Industrial-Pakea
	Elaboración del primer Diagnóstico Responsabilidad Social
	Reconocimiento Q Plata
2006	Cuarta Reflexión estratégica 2006-2008
	Incorporación al Patronato de la Fundación Vasca para la Calidad (Euskalit)
	Fusión Mutualia-La Previsora
	Constitución de la Sociedad de Prevención de Mutualia
2007	Validación de la Memoria Responsabilidad Social. GRI 3- calificación B+
	Validación de la Memoria Responsabilidad Social. GRI 3- calificación A+
	Reconocimiento del Foro Bizkaia por el avance y compromiso con la RSE
	Constitución de Corporación Mutua
	Incorporación a Innobasque, Agencia Vasca de Innovación.
2008	Definición del Código de Conducta
	Reconocimiento Q Oro
	Firma del 1 ^{er} Plan de Igualdad
	Elaboración Memoria RS validada en base a GRI con calificación A+
2009	Elaboración del Plan Estratégico 2009-2011
	Premio Iberoamericano de Calidad Categoría Plata
	Premio Diploos – Trofeo Nacional de Seguridad en el Trabajo
	Constitución de la Unidad de Gestión de Riesgos y de la Comisión de Infecciones
	Adhesión a la estrategia de Higiene de Manos de la OMS
	Adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas
2010	Ingreso en el Club 5S de Euskalit y certificación 5S informáticas en Dpto de Calidad
	Premio Dr. José Carrasco - Don Máximo de Aguirre
	Adhesión a la estrategia de Cirugía Segura de la OMS
	Implantación de sistema de Business Intelligence (COGNOS)
2011	Creación del Proyecto Lidera
	Certificación OHSAS 18001
	Presidencia de Euskalit
	Despliegue de la evaluación del liderazgo al 100% de las personas líderes
	Certificación 5S en los Servicios de Rehabilitación de la Clínica Pakea, Ercilla y Vitoria y Centros Periféricos de Irun, Bergara, Beasain y Eibar
2012	Desarrollo de Hª Clínica digital propia con recursos propios
	Certificación 5S en Dirección Médica de la Clínica Ercilla
	Plan Estratégico 2012-2014
	Certificación ISO 14001
2013	Finalistas Premio Europeo EFQM Excelencia
	Certificación 5S en Archivo y Documentación Clínica de Vitoria
	Certificación UNE 179003 Gestión de Riesgos de Seguridad de Pacientes
	Certificación Empresa Familiarmente Responsable (EFR)
	Premio de Buenas Prácticas - Euskadi
2014	Finalista en la III Edición de los Premios de Buenas Prácticas, a nivel nacional
	Finalista del Premio de Buenas Prácticas EFQM, a nivel europeo.
	Mutualia App, mejor aplicación en la categoría Administración y Smart City en el Concurso START BISCAYApp'14
2015	Venta de la Sociedad de Prevención de Mutualia
	Plan Estratégico 2015-2017
	Revisión del Mapa de Procesos
	Certificación ISO 50001 Eficiencia Energética
	Accreditación QH de Excelencia en Calidad Asistencial en su categoría “sello base + 1 estrella”

1. Estrategia



E.1 Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia

La definición de nuestro PE se basa en las necesidades e información de carácter normativo, político, económico y social recogida de nuestro entorno y de nuestros GI que de forma estructurada incorporamos a nuestro proceso de reflexión estratégica. Para ello, tenemos identificadas las distintas fuentes de información, definiendo la utilidad de cada una de ellas, así como el proceso responsable de su gestión y análisis ([Anexo 1.1](#)).

Desde el PE 2005-2007 analizamos sistemáticamente información del rendimiento interno y la comparamos con el de las mutuas del sector a través de distintos mecanismos (informes de AMAT e informes de fiscalización del Tribunal de Cuentas, reuniones de Corporación Mutua y otros foros existentes). Estas fuentes de información, la información y su utilidad se revisa y adecua con cada ciclo de planificación, habiéndose incorporado mejoras a partir de la creación de Corporación Mutua en el 2008 como los cuadros de mandos mensuales de intercambio, la disponibilidad de información provincializados, y más recientemente la incorporación al grupo de grandes mutuas del sector lo que nos ha permitido disponer de indicadores más veraces y comparables y focalizar nuestros gaps en la CAV en diferentes indicadores.

La medición de nuestro rendimiento interno se estructura en base a nuestras **LE y OE** que parten de la Visión, y que se despliegan hasta los equipos de proceso a través de la definición de objetivos de diferente nivel de gestión. Estos objetivos se miden tanto a través de indicadores macro como a través de indicadores estratégicos y operativos por parte de los equipos de proceso, quienes de manera mensual realizan el seguimiento y revisan el grado de consecución. Desde el año 2003, con el objetivo de tener una visión más transversal de la mutua por parte de los diferentes procesos, creamos el CSG donde cada responsable de proceso hace un reporte de la situación de los objetivos y acciones asociados y se adoptan decisiones consensuadas de cara a la definición/actualización de nuestra estrategia, así como la gestión de interrelaciones entre procesos. Como consecuencia de la revisión del mapa de procesos en mayo de 2015 este comité se ha visto modificado creándose dos niveles de seguimiento del rendimiento: **seguimiento operativo y seguimiento de gestión**.

Ejemplos claros de la efectividad de **la gestión la información estratégica** son la fusión de las tres Mutuas con mayor presencia en cada uno de los territorios de la CAV constituyendo Mutualia, anticipándonos a necesidades de dimensionamiento; el liderazgo de Mutualia para constituir Corporación Mutua en el año 2008, logrando la primera alianza estratégica del sector y siendo imitada por otras Mutuas posteriormente por los resultados logrados en lo relativo a red de centros, economías de escalas, conocimiento compartido y nivel de interlocución ante el MESS o ser una de las primeras mutuas, y previo a la obligatoriedad del MESS, en vender nuestra Sociedad de Prevención con los mayores ratios de rentabilidad del sector.

Además de con el sector, realizamos actividades de benchmarking con organizaciones referentes en diferentes ámbitos de la gestión para incorporar mejoras. Nuestra colaboración con Euskalit, por ejemplo, nos ha permitido identificar buenas prácticas con otras organizaciones (Club 400), así como establecer grupos de trabajo para avanzar en la mejora de diferentes ámbitos de nuestra gestión en

ámbitos como gestión de competencias (Gorabide), liderazgo (Asle), seguridad de pacientes (Osakidetza), creatividad e innovación (Hospital Cruces). Por otro lado, nuestra participación en Corporación Mutua nos ha permitido conocer e implantar herramientas para mejorar la gestión de información como son Cognos (Business Intelligence- indicadores- informes para el seguimiento del rendimiento interno), o el Intradía para medir la penetración en el mercado diariamente, entre otros.

E.2 Cómo se reflexiona y se establece la estrategia

Desde 2001 venimos realizando PE trienales, habiendo finalizado el actual PE 2015-2017 en el mes de abril y divulgado durante los meses de mayo y junio ([Anexo 1.2](#)). Consecuencia de diferentes aprendizajes con organizaciones reconocidas como excelentes (Asle, Euskaltel, Hospital de Galdakao, Comarca Bilbao) y reflexiones internas, su sistemática de realización ha ido evolucionando hacia un proceso cada vez más participativo, en el que las personas de la organización y otros grupos de interés realizan sus aportaciones en diferentes fases de la reflexión estratégica. Así, si en el primer PE únicamente participaron 13 personas, ED y responsables de procesos, en el PE 2009-2011 71 personas al incorporar equipos de proceso, en el PE 2012-2014, 142 al incorporar a personas del Proyecto Lidera ([ver E3.4](#)), empresas y sindicatos vía Comisión de Control y Seguimiento y Comisión de Prestaciones Especiales. En este último plan, además de las 142 personas que participan en equipos de proceso, lidera y representación de empresas y asociaciones sindicales, hemos dado un paso más allá y han participado otras 35 personas de los dos procesos operativos clave (CP y CC) en aportar acciones de mejora a través de talleres de creatividad en un reto asociado a la LE Solvencia.

Nuestra reflexión estratégica comienza con la evaluación del grado de cumplimiento del PE anterior, a partir de ahí se revisa nuestra Misión y Valores en un proceso en el que intervienen nuestros principales GI (Órganos de Gobierno, cliente-empresa y personas) y se sigue el flujo recogido en la siguiente figura:

Fig. E.2.1



Posteriormente realizamos el análisis DAFO, siendo el punto de partida para la identificación de nuestros FCE, valorando en cada uno de ellos nuestra posición actual y definiendo el posicionamiento futuro deseado. Este análisis es la base para la revisión de la Visión, cuya modificación es validada de nuevo por nuestros principales GI.

De nuestra Visión se dependen las LE y los OM asociados a las mismas, así como los RE que contribuirán a su consecución. Para asegurarnos de la interrelación entre las LE, los OM, los FCE y los RE elaboramos un test de coherencia. Además, disponemos de una matriz de priorización con unos factores de ponderación para identificar los procesos clave por su incidencia y contribución a la consecución de estos FCE y LE. Con el fin de dar respuesta a cambios significativos de nuestra estrategia y adaptarnos en mayor medida a las necesidades y expectativas de nuestros GI, revisamos y actualizamos de manera sistemática nuestro mapa de procesos. Así, desde 2010 hemos realizado tres actualizaciones del mismo (2010, 2012 y 2015).

Una vez validados todos los objetivos asociados a las LE, y en función de los riesgos estratégicos identificados elaboramos **escenarios alternativos** realizando previsiones de los resultados económicos y sociales. Ejemplo de ello es la elaboración de diferentes escenarios en el PE 2009-2011 como consecuencia de la posible aprobación de la moratoria que prohibiría a las empresas cambiar de mutua, o los posibles escenarios contemplados en el PGA 2014 ante la posible entrada en vigor de la Ley de Mutuas ([Anexo 1.3](#)) o el escenario de disminución de tarifas para el plan estratégico 2015-2017.

Para finalizar, **el despliegue de estos RE se lleva a cabo a través de los equipos de proceso** que son los responsables de definir los OO y los planes de acción que se concretan en los PGA. En los últimos PE, hemos trabajado la identificación de acciones generando espacios y dinámicas de creatividad, bien con las personas del proyecto Lidera o bien como en este último con personas que en el día a día toman decisiones con impacto directo en nuestros OE, (6 talleres de creatividad para dar respuesta al RE 1. Mantener los niveles de solvencia).

Dentro de la planificación estratégica es un factor crítico nuestra **gestión económico-financiera**, la cual está regulada por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, quien dicta la normativa contable y financiera de aplicación, así como el presupuesto aprobado al que debemos ajustar nuestra gestión. Dentro de este presupuesto, las inversiones juegan un papel muy importante para la mutua y, en este sentido, en el año 2010 creamos el Comité de Inversiones, formado por las responsables de los Pr. Eco-Fro y GRAO y el DG, que determina el Presupuesto de Inversiones trienal que posteriormente se concreta en el Plan de Inversiones anual en función de la priorización realizada por cada proceso ([Anexo 1.4](#)).

El concepto y **gestión de nuestras alianzas** ha ido evolucionando desde del mero cumplimiento de acuerdos contractuales basados en negociaciones de precio, calidad y plazos a una definición que abarca el análisis de su aportación al desarrollo de nuestras LE y su mayor o menor coincidencia de cultura y misión, fijando de común acuerdo los objetivos y persiguiendo una cultura de ganar-ganar. Ejemplo de ello es nuestro liderazgo en la creación de Corporación Mutua (integrada por 8 mutuas) con el objetivo de poner en común medios, recursos y una red de centros asistenciales y administrativos con el fin de llegar a un mayor número de clientes allí donde nuestra estructura y ámbito geográfico no nos lo permitía, los convenios firmados con Osakidetza para la reducción de sus listas de espera o la consecución del certificado ISO 50001 de eficiencia energética con la colaboración de nuestro proveedor GIROA. La identificación de la necesidad del establecimiento de

alianzas la realizan los equipos de proceso que la trasladan al PE y/ o PGA siendo el Pr. P y E quien determina los criterios para establecer las alianzas estratégicas y operativas, así como los proveedores clave.

La sistemática para la definición y establecimiento de nuestra estrategia ha sido objeto de aprendizaje/ visita por parte de otras organizaciones como Corporación Mutua, Mutua Navarra, Mutua Montañesa, Euskaltel o Colegio Urdaneta.

Esta sistemática ha sido revisado y mejorada consecuencia de aprendizaje y benchmarking con organizaciones referentes, algunas de ellas Premio Europeo, y recogidas en la *tabla 1*.

E.3 Cómo se comunica, despliega, revisa y actualiza la estrategia

Tenemos definidos e implantados diferentes mecanismos para realizar el seguimiento del PE:

Fig. E.3.1.

Mecanismo	Periodicidad	Objeto
Reuniones de Proceso	Mensuales	Seguimiento de indicadores y acciones, analizando su evolución.
Seguimiento Operativo y Seguimiento de Gestión	Mensual	Cada proceso traslada sus principales acciones e indicadores, y foro donde se consensuan decisiones que pudieran afectar a diferentes áreas (gestión de interfaces) (Anexo 1.5).
Cierre PGA	Anual	Evaluamos el grado de cumplimiento de los objetivos, revisamos la efectividad de las acciones y analizamos nueva información que pudiera generar nuevos escenarios. En tal caso, revisamos y, si fuera necesario, modificamos la cuantificación de las metas y la incorporación de nuevas estrategias

Por otro lado, y anualmente, hacemos el seguimiento y la evaluación de los acuerdos mantenidos con alianzas y proveedores. Así, la responsabilidad de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de las alianzas estratégicas recae sobre P y E. La evaluación de la efectividad de nuestras alianzas operativas recae, por su parte, sobre el ED y las personas responsables de proceso y Direcciones médicas, coincidiendo con la revisión del PGA (Gestorías y asesorías, IMQ, centros concertados y Hospitales San Juan de Dios, San Rafael y San José). Y, por último, la evaluación de nuestras empresas proveedoras, claves y no claves, la realizamos en base al Proc. Gestión de Proveedores recayendo sobre la persona responsable del proceso afectado por el acuerdo la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos y, en su caso, la decisión de mantener o suspender dicho acuerdo.

La comunicación de nuestra estrategia la realizamos a dos niveles:

- **Comunicación interna:** fruto de los resultados de la encuesta de personas, en el PE 2005 decidimos sistematizar la realización de reuniones de presentación

del PE a todas las personas en una jornada fuera de nuestras instalaciones. De esta forma los PE 2006-2008, 2009-2011 y 2012-2014 fueron presentados a todas las personas de la organización a través de un acto en una sala de congresos donde se presentaron los RE por los diferentes equipos de proceso, comisiones y equipos estructurales siendo valorado muy positivamente por las personas (4,24 s/5 en el año 2012). Por otro lado, al comienzo de cada PGA, las personas responsables de los diferentes procesos junto con su equipo de gestión trasladan los objetivos y planes de acción del año. Asimismo, y fruto del resultado de la encuesta de personas de 2003, desde el año 2004 hemos sistematizado mensualmente la comunicación presencial de la situación de objetivos y acciones (alcance al 71% de las personas en 2014) En este sentido, y para

asegurarnos de que todas las personas trasladan los mismos mensajes, disponemos de documentos comunes y homogéneos, que son el resultado de las reuniones de seguimiento de gestión. Además incorporamos artículos periódicos en nuestra revista interna mensual Sustriak y a través de los desayunos con el gerente comunicamos la situación de nuestra estrategia.

- **Comunicación externa:** comunicamos nuestra estrategia y planes al resto de nuestros GI con el fin de hacerles partícipes de nuestros objetivos. Para ello, disponemos de diferentes mecanismos: Memoria GRI, Foro Mutualia, Revista mensual a clientes “Mutua Información”, Web, notas de prensa o reuniones Junta general, Junta directiva, juntas territoriales, Órganos de gobierno en general.

Tabla 1.

Año	Origen	Acción de mejora
Gestión de la información necesaria para definir la estrategia		
2009	Ibermutuamur- Unión de Mutuas- Ibermática e IBM	Implantación de sistema de Business Intelligence (Cognos) para la realización de cuadros de mando por proceso que permiten analizar en detalle el origen/ causa de los resultados alcanzados.
2010	Reflexión estratégica	Anticipación y acceso a información económica y social de la CAE de carácter estratégico tras la integración en las Juntas Directivas de Cebek y Sea, y tras el acceso a la presidencia de Confebask.
2011		
2013	Reflexión interna	Creación y automatización del cuadro de mando diario con principales indicadores CP- CC (Cognos)
2014	Reflexión interna	Participación en la Encuesta Omnibus. Informe sobre la notoriedad e imagen de las mutuas y de Mutualia entre la población general de Euskadi.
Reflexión y establecimiento de la estrategia		
2005	Reflexión estratégica	Estrategia de Dimensionamiento: Fusión 2006 y 2007. Corporación Mutua 2008
2009	Reflexión estratégica	Test de coherencia en el PE: acción para minimizar el riesgo frente a amenazas y debilidades; identificación de factores críticos de éxito, elaboración de escenarios e inclusión del plan de inversiones para desarrollar las estrategias.
2012	H.Galdakao- consultoría	Incorporación de dinámicas de creatividad para potenciar la generación de ideas de acciones
2015	Instituto Auditoría Interna	Incorporación en el DAFO de los riesgos identificados y priorizados en el mapa de riesgos.
Comunicación, despliegue, revisión y actualización de la estrategia		
2009	Lagun Aro	Envío de documentación/ información durante las diferentes fases de elaboración del PE a los Órganos de Gobierno y Participación.
2011	Club 400	Envío de nota de prensa con extracto de las LE Canal Mutualia, sistema de comunicación digital para las salas de espera.
2014	Reflexión interna Benchmarking Ayuntamiento Bilbao	Definición e incorporación de la herramienta Midenet para el seguimiento de PE y PGA (acciones e indicadores) con el programa de Sistemas de Calidad (auditorías internas, QRSA, gestión documental y gestión equipos de trabajo) permite una gestión global de todas las estrategias y mejoras (Anexo 1.6).
	Hospital Donostia, Osakidetza- Elai	Definición del I Plan de Euskaldunización y alineación con el PE.
2015	Reflexión estratégica	Presentación PE 2015-2017 en grupos reducidos (14 jornadas con una participación media de 40 personas). Proyecto Valores Compartidos: identificación y definición de nuestros valores de Mutualia a través de dinámicas de grupos (600 personas). Modificación del seguimiento de gestión, estableciendo dos niveles de seguimiento: seguimiento operativo (procesos operativos) y seguimiento de gestión (todos los procesos).

2. Clientes



C.1 Cómo gestionamos las relaciones con clientes

Diferenciamos entre cliente-empresa y cliente-paciente y en base a sus necesidades y expectativas establecemos los mecanismos necesarios para responder a sus demandas. En los equipos de proceso y en las reuniones de seguimiento de gestión es donde analizamos los resultados obtenidos a través de las diferentes herramientas e identificamos mejoras a incorporar tanto en nuestros servicios como en las propias herramientas de comunicación con las y los clientes. (Anexo 2.1) Tenemos definidas e implantadas las siguientes herramientas para identificar y gestionar información:

- **Encuestas de satisfacción:** desde 2002 realizamos de manera sistemática encuestas a nuestras y nuestros clientes lo que nos permite disponer de información segmentada por servicio y territorio (Anexo 2.2). Además, las encuestas realizadas a personas beneficiarias de prestaciones económicas están segmentadas también por tipo de prestación, y las de asistencia sanitaria por centro y servicio (urgencias, consultas, RHB y hospitalización). En el año 2013 y con el objeto de conseguir una mayor muestra y una contestación más temprana a la asistencia e información más detallada de la calidad asistencial, modificamos la sistemática de elaboración de encuestas en las áreas de hospitalización y rehabilitación, pasando de ser llamadas telefónicas a realización de las encuestas en papel tras el alta hospitalaria o de rehabilitación. Esta información se traslada posteriormente a la encuesta de satisfacción global.
- **Encuestas Asistencia sanitaria en pantallas táctiles:** en 2009, y dado que la periodicidad de las encuestas no nos permitía disponer de información instantánea de la percepción de nuestras y nuestros clientes, decidimos incorporar en las clínicas y centros asistenciales un sistema de encuestas a través de pantallas táctiles/tótems para que de forma voluntaria pudieran transmitirnos su satisfacción con el trato, la información trasladada y el servicio prestado. Semanalmente automatizamos el envío de los resultados a los diferentes centros y responsables de servicios (Anexo 2.3). Como consecuencia del análisis de los resultados obtenidos, y dado que buscamos conocer la satisfacción de toda nuestra clientela, en 2014 definimos y aprobamos la sistemática para asegurar el ofrecimiento de la encuesta a todas las personas asistidas en Mutualia, y en 2015 hemos puesto en marcha el piloto con el Pr. CC donde, en función de unos criterios previamente establecidos, la propia aplicación informática envía directamente una encuesta al dispositivo electrónico habilitado para su cumplimentación (tablet/ tótem) realizando automáticamente y a través de Cognos informes de satisfacción que pueden segmentarse por empresa, centro o médico que le ha atendido.
- **Sistemática QRSA:** cada queja, reclamación, sugerencia y agradecimiento que recibimos lo enviamos a la persona responsable del proceso afectado para que, tras un análisis y valoración, identifique a la persona idónea para elaborar la contestación. Las respuestas se envían al Pr. Innovación y MC que es quien, en última instancia, se responsabiliza de su tramitación y envío a las y los clientes. En 2013, tras una reflexión interna, decidimos ampliar las funcionalidades del programa Sistemas de Calidad e incorporamos un nuevo módulo para tramitar y gestionar de una manera más efectiva las QRSA (Anexo 2.4). Con el tiempo hemos pasado, por tanto, de un simple sistema de recogida y contestación al establecimiento de objetivos de tiempos medios de respuesta y seguimiento por los equipos de proceso y en las reuniones de seguimiento de gestión (número, temática y plazo de respuesta). Además en 2014 sistematizamos el envío diario de las quejas y reclamaciones inicialmente al ED y posteriormente a todas las personas responsables de seguimiento de gestión para que contactaran telefónicamente con la persona reclamante en aquellos casos en los que su descontento estuviera relacionado con el trato o los tiempos de espera. En 2015 decidimos incluir también los agradecimientos externos en este envío. Por otro lado, y también en el año 2014, tras una revisión de nuestra sistemática de respuesta a las quejas decidimos dar la posibilidad a nuestras y nuestros reclamantes de que nos trasladaran su disconformidad con la respuesta enviada. Así, durante 2014 únicamente el 4,31% de las personas que habían puesto una queja se mostraron insatisfechas con nuestra respuesta y les ampliamos la información aportada. El tiempo medio desde la presentación de la queja/ reclamación hasta el envío de la respuesta ha sido de 7 días en 2014 (por debajo del 8 marcado como objetivo).
- **Notificación de incidencias:** desde 2014, y con el objetivo de ser proactivos y no esperar a recibir quejas ante cualquier incidencia detectada sobre nuestra actividad y/o servicios, cualquier persona de la mutua envía al área de Gestión dichas incidencias para que desde allí contacten con la empresa asociada o asesoría con el fin de analizar el origen y motivo de la misma evitando así que dicha incidencia se repita o intensifique.
- **Figura Gestor Personal:** con el fin de simplificar y agilizar la relación y los trámites empresa-mutua, creamos en 2007 esta figura para una interlocución única y que, de manera sistemática, visitara y se reuniera con las empresas para verificar su grado de satisfacción con nuestros servicios y, en su caso, identificar nuevas necesidades.
- **Focus Group:** desde 2011 venimos realizando estas dinámicas con clientes con el fin de testear sus necesidades y expectativas ante la prestación de nuevos servicios (ej. desarrollo de la extranet y futuras funcionalidades o aula Mutualia, entre otros en 2014) o la identificación de mejoras en los ya prestados (ej. herramienta control de deducciones o mejora de la calidad técnica y atención-humanización con pacientes de larga duración en 2014). En 2014, después de un proceso de reflexión interna, y con el objetivo de unificar criterios y sistemática, definimos una metodología propia para la planificación, desarrollo y evaluación de los focus groups.
- **Foro Mutualia:** en 2013, y para dar respuesta a la solicitud de nuestras empresas, decidimos ampliar el público al que dirigir estas jornadas en las que potenciamos el conocimiento, el debate, el aprendizaje mutuo y la identificación de necesidades (hasta entonces, únicamente asistían asesorías). Pusimos en marcha, por tanto, el Foro de Administración Pública con la participación de los ayuntamientos, diputaciones y gobierno vasco).
- **Visitas de empresas a nuestras instalaciones** sistematizado desde 2013, principalmente a nuestras clínicas, con el fin de que conozcan los equipos e instalaciones que hacen de Mutualia la mutua de referencia en Euskadi (única mutua con clínicas propias en la CAV) y para testear sus impresiones sobre las mismas y detectar mejoras.

Queremos una relación con nuestras y nuestros clientes basada en la transparencia y la confianza. Por ello, la información que trasladamos abarca ámbitos generales de nuestra actividad y aspectos relevantes como el PE y su grado de consecución. Anualmente celebramos la JG, integrada por la totalidad de las empresas, e informamos sobre los logros alcanzados y el grado de consecución de los objetivos definidos en cada LE, y les enviamos la memoria del ejercicio, redactada según los principios de GRI. Además, bimensual y mensualmente nos reunimos con la JD, la CE, y trimestralmente con la comisión de prestaciones especiales y Comisión de control y seguimiento para informarles de manera puntual sobre la evolución del ejercicio así como de cualquier otro aspecto que pudiera tener incidencia sobre nuestra actividad. Además, y con el objetivo de contactar al mayor número posible de empresas, en 2006 creamos las Juntas Territoriales con representación de las empresas más representativas de cada UT a quienes de manera trimestral les informamos de nuestra situación en términos de actividad y de resultados.

C.2 Cómo se desarrollan y comercializan productos y servicios orientados a las y los clientes

Al estar bajo la tutela del Ministerio, tanto nuestras coberturas como nuestras actividades están reguladas en el Reglamento de Colaboración de las mutuas donde se establece tanto la imposibilidad de prestar nuevas coberturas como la de desarrollar estrategias de marketing para promocionar nuestros servicios, así como cualquier otra actividad de promoción y captación de mutualistas. De hecho, la Resolución 38/2010 de 15 enero estableció la moratoria por la cual se imposibilitaba el cambio de mutua por parte de las empresas. Esta circunstancia motivó que todos nuestros esfuerzos se centraran en incrementar la satisfacción de nuestras empresas y personas asociadas a través de la ampliación y mejora de los servicios que proporcionábamos y en ser la mutua de referencia para las empresas de nueva creación y las personas autónomas.

Nuestras empresas aliadas y proveedoras son una importante fuente de información al aportarnos experiencia y conocimientos complementarios. Es por ello por lo que buscamos su integración en los equipos de trabajo con el fin de identificar y abordar mejoras (por ejemplo, la participación de Gasca, empresa proveedora de catering, en el equipo de mejora en el que se analizó la confección de menús y dietas, o el desarrollo de actividades sanitarias por especialistas en nuestras propias instalaciones gestionando una asistencia integral –anestesistas o personal de oftalmología, por ejemplo-).

En la Fig. C.2.1 recogemos algunos de los servicios que hemos desarrollado a lo largo de los años para dar una mejor respuesta a las necesidades y expectativas de nuestras y nuestros clientes.

Diferenciamos nuestra estrategia de promoción y puesta en el mercado en función de las diferentes necesidades y expectativas de los colectivos a los que nos dirigimos:

- **Personas autónomas y empresas de menos de 15 personas trabajadoras.** En su mayoría están representadas ante Mutualia a través de la asesoría laboral que es quien prescribe con qué mutua se asociada cada empresa de su cartera. Es por ello que para dirigirnos a este colectivo nuestras acciones van enfocadas a las asesorías (por lo que tienen la consideración de aliadas operativas). Asignamos a cada asesoría con una o un gestor personal.

Fig. C.2.1

Año	Aprendizaje	Servicio
2013	Mutuas del sector	Renovación de Extranet: renovación en el servicio de botiquines y desarrollo de nuevos apartados (Anexo 2.5)
	Osakidetza	Envío de SMS informativo y/ o recordatorio de citas (por ejemplo, resonancia magnética). 2014: nuevos SMS (información de cuantía y momento de emisión de pagos o necesidad de comunicar el alta en situación de IT por CC o la fecha real de parto en caso de mujeres en situación de REL).
2014	Cuarthtaset Talent Technology	App Mutualia: Diseño y puesta en marcha. Ganadora del Concurso Start BiscayApp´14 de la Fundación BiscayTIK (Diputación Foral de Bizkaia)-categoría Administración y Smart City.
	Encuesta prestaciones económicas	Primera mutua en eliminar la obligatoriedad de presentación de los partes de confirmación de baja a las personas beneficiarias de pago directo.

Desde el año 2008 medimos la satisfacción de las asesorías con nuestra gestión a través de una entrevista personalizada y, en 2014 para no “influir” en sus valoraciones, modificamos la sistemática siendo una consultoría externa la responsable del análisis de la satisfacción a través de encuestas y llamadas telefónicas.

- **Empresas de más de 15 personas trabajadoras.** Al igual que en el caso de las asesorías, asignamos a cada empresa una o un gestor personal que ante cualquier modificación o incorporación de nuevos servicios y/o coberturas visita a la misma con el fin de informarle con mayor detalle sobre los efectos que éstas pudieran tener sobre la organización. Algunos ejemplos de ellos son la sistematización de visitas ante la implantación del Bonus o las prestaciones de REL.
- **Empresas de más de 250 personas trabajadoras.** Asignamos a cada empresa una o un gestor personal pero por la relevancia de este colectivo y por sus propias peculiaridades (servicio de prevención propio o médicos de empresa, por ejemplo), también participan en los contactos o visitas las personas coordinadoras de gestión o direcciones médicas ya que por su especialización, son quienes pueden aportarles una visión completa de los nuevos servicios y/o coberturas o de las modificaciones incorporadas, así como responder con mayor agilidad y eficacia a consultas o incidencias.

Además de visitas y entrevistas personales, disponemos de otros mecanismos para acercar nuestros servicios de forma diferenciada no sólo a las personas autónomas, asesorías o empresas ya adheridas sino a posibles clientes potenciales y la sociedad en general: nuestra página web donde recopilamos información actualizada sobre nuestra propia actividad y noticias relevantes del sector, extranet, actos y jornadas divulgativas como el Foro Mutualia donde informamos, asesoramos y anticipamos cambios normativos y nuevos servicios, folletos informativos o la revista digital mensual “Mutua Información”.

El 1 de enero de 2015, coincidiendo con la entrada en vigor de la Ley de Mutuas, se puso fin a la moratoria lo que posibilita que de nuevo las empresas puedan cambiar de

mutua. Sin embargo y, por otro lado, esta nueva ley ha supuesto que las mutuas no podamos visitar empresas, clientes o no clientes y, por tanto, no podemos realizar esfuerzos para darnos a conocer y generar imagen en aquellas zonas donde sería posible aumentar nuestra cuota de mercado. Así, hasta la fecha veníamos realizando estudios de mercado que nos permitían conocer con exactitud la evolución de nuestra cuota por comarca y municipio lo que a lo largo de los años nos ha permitido identificar situaciones como, por ejemplo, que nuestra cuota de mercado en empresas menores de 15 personas trabajadoras en Gipuzkoa era inferior a la cuota de mercado global. Esta circunstancia nos llevó a cambiar la frecuencia de revisión del índice de intradía, pasando a una periodicidad diaria, y a redimensionar nuestra estructura de personas gestoras personales y las asesorías asignadas a cada una de ellas lo que nos ha permitido aumentar nuestra colaboración con las asesorías laborales y su participación en el Foro Mutualia, pasando de un 28,8% de captación en 2010 a un 31,9% en 2014.

C.3 Cómo se producen y distribuyen nuestros productos y se prestan nuestros servicios

A través de nuestros cuatro procesos operativos prestamos las siguientes coberturas y servicios, siendo CP y CC los dos procesos clave de nuestra gestión (Fig. C.3.1). En el caso de CP es un factor diferencial la asistencia sanitaria desplegándose en los servicios de Urgencias, Consultas (AT. Primaria y Especializada), Rehabilitación, Quirófano y Hospitalización.

Desde 1999 contamos con la Certificación ISO 9001:2014 para la prestación de todos nuestros servicios y en todos nuestros centros lo que asegura una homogeneidad en la prestación de los mismos y resultado coherentes con los requisitos de nuestra clientela. Además, y conscientes de la relevancia que tiene la asistencia sanitaria en nuestra actividad, certificamos en 2013 **nuestro sistema de gestión de riesgos para la seguridad de pacientes según la Norma UNE 179003**, siendo la primera mutua en conseguir esta certificación. Hemos difundido este sistema de gestión de riesgos en diferentes congresos (9 exposiciones orales y 6 posters) y hemos recibido la visita de distintas organizaciones sanitarias y mutuas con el objeto de implantarlo (MC Mutual. Ibermutuamur, Comarca Bilbao, Hospital de Donostia). En 2015 hemos sido galardonados con la **Acreditación QH de Excelencia en Calidad Asistencial en su categoría SELLO BASE + 1 ESTRELLA**, una evidencia más del compromiso de la mutua con la calidad asistencial y la mejora continua, siendo la única mutua en obtener tal galardón, y encontrándonos

entre los 22 Hospitales premiados en todo el estado.

Una vez finalizados los procesos de incapacidad temporal con alta médica en casos de AT y EP cobran especial importancia para nuestras y nuestros clientes las recaídas y las ayudas de asistencia social. Así, en el caso de recaídas procedemos a reiniciar el tratamiento y asistencia sanitaria, así como las prestaciones económicas que se deriven y, las ayudas de asistencia social son ayudas económicas prestadas por iniciativa de la mutua para atender situaciones de necesidad que mejoren la calidad de vida de las personas y que no cubre el sistema público de seguridad social (equipamientos o mejoras en vivienda entre otros).

Por nuestra actividad asistencial, gestionamos el **almacén de productos farmacéuticos**. En 2009 incorporamos la figura de farmacéutico hospitalario y en 2010 creamos la Comisión de Farmacia para disponer de un inventario permanente, identificando stocks mínimos. La gestión de este almacén ha experimentado mejoras en su gestión como es el caso de la mejora implantada en 2014 de la contabilización y registro en SAP de devoluciones de medicamentos por parte de los diferentes centros asistenciales lo cual nos permite una imputación real de costo por servicio o centro). Para asegurar el correcto funcionamiento de nuestras instalaciones y equipos llevamos a cabo mantenimiento preventivo y correctivo, que han ido evolucionando a lo largo de los años. Así, si inicialmente nuestros esfuerzos estaban enfocados más al mantenimiento correctivo, los avances que hemos ido incorporando con el tiempo en colaboración con nuestra empresa proveedora Giroa nos ha llevado a disponer de un **sistema integral de mantenimiento** que nos permite anticiparnos en gran medida a las incidencias que pudieran ir surgiendo por el desarrollo de nuestra actividad. En 2011 comenzamos a dar los primeros pasos en la implantación de un sistema de tele gestión que nos permitiera realizar un control de mediciones en tiempo real (presión, temperatura, etc.), visualizar las instalaciones y detectar alarmas, proceder al arranque y a la parada de instalaciones y modificaciones de variables y a controlar calderas, sistemas de climatización, piscina o quirófanos (Anexo 2.6). De igual forma, en 2014 incorporamos el QlikView conjuntamente con nuestro proveedor GIROA, que es un sistema que nos proporciona un cuadro de mando de análisis para conocer indicadores de consumos energéticos, coste, CO2, etc. (Anexo 2.7). Por otro lado, y para una gestión más ágil y eficaz de las solicitudes de mantenimiento correctivo, estamos en plena implantación de *PrismaNet* que nos permitirá una mejora tanto en la gestión de dichas solicitudes como en sus respuestas.

Fig. C.3.1

Cobertura		Servicios				
Contingencia profesional	Gestión de AT y EP	Actividades de prevención*	Asistencia Sanitaria	Prestación económica	Prestación IMS	Asistencia Social
	Gestión de Riesgos para el embarazo y la lactancia (REL)	Actividades de prevención*	Asistencia Sanitaria	Prestación económica		
	Gestión del cuidado de menores con enfermedades graves (CUME)	Prestación económica				
Cese de actividad de trabajadores autónomos		Prestación económica				
Contingencia común	Gestión de las prestaciones de ITCC	Control y seguimiento de las bajas	Prestación económica			
Asistencia sanitaria a terceros		Asistencia Sanitaria				

*Incluidas en el Plan General de Actividades de Prevención del Ministerio

Tabla .1

Desde el año 2000 llevamos una contabilidad analítica que ha ido evolucionando y nos permite imputar los gastos e ingresos a los centros de costes de las diferentes áreas, a expedientes de personas accidentadas o a pólizas de empresas mutualistas. (Anexo 2.8). En el año 2014 se desarrolló un informe que permite conocer la cuenta de resultados por empresa.

C.4 Cómo gestionamos las relaciones con proveedores

Como entidad colaboradora con el sistema de la SS que gestiona fondos públicos debemos garantizar el cumplimiento estricto de la normativa pública de contratación en consonancia con el principio de estabilidad presupuestaria y control del gasto. Por ello, nuestros procesos de contratación se rigen por el máximo respeto a los principios de concurrencia, libre competencia, transparencia y publicidad que persigue tanto la Ley de Contratos del Sector Público como nuestras directrices. Disponemos del Proc. Gestión de Aprovisionamiento y Contratación y diferenciamos la sistemática de compras en función de su importe.

El sistema establecido en el **Proc. Gestión de proveedores** para su evaluación permite clasificar las incidencias y en los casos definidos, se pone en conocimiento de la empresa proveedora para que lo subsane o se mantienen reuniones para su resolución. Asimismo, y en el caso de los servicios contratados, anualmente el equipo de proceso correspondiente realiza una evaluación para decidir el mantenimiento del acuerdo o su suspensión.

A lo largo de los años hemos ido incorporando numerosas mejoras de manera conjunta con nuestras empresas proveedoras. Así, con Euskaltel diseñamos y desplegamos un sistema de comunicaciones integradas para conectar todos nuestros centros a través de una red de datos con un elevado ancho de banda y con una amplia garantía de servicio que nos permitiera disponer de mecanismos para una óptima gestión de la información entre las personas de la mutua. El despliegue de este sistema ha supuesto una reducción del coste de las comunicaciones de un 46,04% en el periodo 2008-2014 aun habiéndose incrementado los servicios contratados (por ejemplo, la videoconferencia, el diagnóstico por imagen, la telefonía móvil, la conexión en movilidad e, incluso, el incremento del IVA del 16 al 21%). Por otro lado, por nuestra estrecha colaboración con Giroa hemos realizado inversiones compartidas en busca de una mayor eficiencia energética y hemos podido acogernos a subvenciones del EVE e IDAE por un importe de 30.000 € en el año 2014.

Además, desde el año 2010, y como consecuencia de la reflexión del Pr. GRAO, organizamos mesas redondas con empresas proveedoras como mecanismo para subsanar incidencias e implantar acciones de mejora (con Garbaldi y Uni2 en el ámbito de la limpieza de nuestros centros, con Gasca y Aramark para la confección de menús en nuestras clínicas, con Iron Mountain para el servicio, custodia y destrucción de documentación, etc.). Así, por ejemplo, con Indusal/ Lavanindu hemos modificado el horario de entrega y el establecimiento de stock mínimo de lencería de las clínicas (toallas, sábanas, etc.) con el objetivo de evitar posibles desabastecimientos.

Año	Origen	Acción de mejora
Gestión de las relaciones con clientes		
2012	Reflexión interna	Sistematización del “Día de Cliente” para reforzar su importancia a todas las personas. Mejora 2014 participación de empresas asociadas que nos trasladaron sus impresiones sobre nuestra actividad y servicios. Sistematización del Premio “Mejor Sugerencia de Cliente”.
2015	Encuesta clientes	Desarrollo de sistema informático de gestión cliente integrada (CRM) donde reunir mayor cantidad de información sobre clientes buscando agilizar la relación y aumentar su grado de satisfacción.
Desarrollo y comercialización de servicios orientados a clientes		
2013	Benchmarking Mutuas	Diseño y distribución del Dossier Empresa con información propia detallada en el ámbito de la salud y la prevención de sus personas trabajadoras (ej. accidentalidad, absentismo, bajas, asistencias prestadas, etc.) y en comparación con empresas de su sector.
2014	Reflexión interna	Realización del primer estudio de notoriedad de Mutualia entre la población general de Euskadi.
2015	Formación	Renovación de la web: diseño más actual, con información estructurada por perfiles profesionales (empresa, personas autónomas, asesorías laborales o personas trabajadoras).
Prestación de nuestros servicios		
2014	Quejas externas	Reforma total de la zona de hidroterapia de Clínica Ercilla: domotizada y tele-gestionada.
2015	Quejas externas	Sistematización de envíos automáticos a diferentes niveles de responsabilidad cuando un paciente espera más de 10, 15 o 20 minutos. Indicadores diarios de tiempos de espera.
Gestión de relaciones con empresas proveedoras		
2014	Reflexión interna	Incorporación en el Pr. GRAO de personal médico para coordinar la satisfacción de las necesidades del área sanitaria con el cumplimiento de la normativa vigente sobre contratación del sector público.
2015	Quejas externas	Inicio proyecto de medición de satisfacción de nuestras y nuestros clientes con la prestación de servicios sanitarios prestados por terceros/as (pruebas complementarias y consultas externas).

3. Personas



P.1 Cómo seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas

En lo que respecta a la planificación de las necesidades de personas, como mutua estamos bajo la vigilancia y tutela del Ministerio y, en este sentido, una resolución de 2012 recoge nuestra imposibilidad de formalizar nuevos contratos de personal, excepto los relativos a personal sanitario, que supongan incremento de plantilla, a excepción de los supuestos de contratación temporal por razón de sustituciones y suplencias de bajas, maternidad, vacaciones, etc. Aun así, y con el objetivo de realizar una gestión eficiente de la formación, selección y promoción de nuestras personas disponemos de un mapa de puestos donde recogemos información de cada área en la que identificamos los puestos y niveles profesionales asociados. Coincidiendo con la revisión del PGA, los equipos de proceso identifican necesidades puntuales de personas (vacaciones, permisos, reducciones de jornada, etc.) siendo gestionada la respuesta a estas necesidades, junto con aquellas que surgen de manera imprevista, desde el área de RRHH que valora el cumplimiento de los requisitos establecidos por el Ministerio para la contratación de personal.

En 2007, como consecuencia de la fusión, establecimos una primera sistemática que unificaba los criterios de cada una de las tres mutuas. Esta sistemática ha ido evolucionando con los años y en 2009 definimos el **Proc. Selección, Promoción y Contratación** donde valoramos la formación y otras competencias técnicas, e incorporamos, entre otros aspectos, criterios de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres con una puntuación adicional de 5 puntos a las mujeres en los procesos para puestos de trabajo donde estén menos representadas. Disponemos de perfiles profesionales de cada puesto de trabajo que revisamos periódicamente con el fin de incorporar nuevas competencias y necesidades (como por ejemplo, el nivel de euskera requerido por puesto a partir de nuestro Plan de Euskaldunización) que, junto con el mapa de puestos, son la base para nuestros procesos de selección y promoción. Desde 2010 disponemos del Comité Evaluador (representación sindical, Dirección y la Agente para la Igualdad) como organismo de seguimiento y supervisión de los diferentes procesos de selección que vela por un proceso transparente, objetivo y eficiente.

Una vez incorporada la persona al nuevo puesto de trabajo la persona designada como tutora inicia el **plan de acogida**, siguiendo el Proc. Plan de Acogida, ofreciendo una visión global de la organización, y una más específica de su puesto de trabajo, así como de los temas de prevención de riesgos y LOPD. Como consecuencia de las actividades de benchmarking desarrolladas con Euskaltel, nuestro plan de acogida ha sufrido diferentes actualizaciones como, por ejemplo, la incorporación de diferentes tipos de acogida en función del origen de la persona, si había sido contratada con anterioridad o una entrevista con la persona responsable del área para realizar el seguimiento del proceso de acogida.

El convenio colectivo sectorial y nuestros pactos de empresa, que mejoran las condiciones del convenio, son las dos normativas que regulan nuestras condiciones salariales, jornadas laborales, permisos, licencias y **beneficios sociales**. Dentro de las mejoras del convenio colectivo recogidas en nuestros pactos firmados por la Dirección y los sindicatos destacan: reducción de 38 horas de la jornada anual, incremento de la duración de permisos retribuidos y mejoras

en el disfrute de los no retribuidos, mejora del salario base con una escala progresiva desde el 10 al 30% durante los tres primeros años o creación de una EPSV con aportación de la mutua. Por otro lado, entre nuestros beneficios sociales destacan: plus de natalidad, nupcialidad y ayuda a personas discapacitadas, ayuda escolar a hijas e hijos de personas trabajadoras, seguro médico, seguro de vida y accidentes, asistencia sanitaria a personas trabajadoras y unidad familiar o premios de antigüedad.

Hay que destacar que pese a no tener categorización de funcionariado, el Real Decreto-Ley 8/2010 nos redujo entre un 5 o un 8% todos nuestros conceptos salariales, además de no poder incrementar las tablas salariales del convenio desde entonces, y, el Real Decreto-Ley 20-2012 nos suprimió en 2012 la paga extraordinaria de diciembre. Aun así, hemos incrementado nuestro **índice de satisfacción con las condiciones laborales** de un 5,52 en 2004 a un 7,1 en 2013 gracias a las mejoras en los ámbitos de liderazgo, formación, comunicación, participación o conciliación e igualdad entre otros (**Anexo 3.1**).

Conscientes de la importancia de la **igualdad de oportunidades**, en 2007 constituimos la Comisión para la Igualdad compuesta por toda la representación sindical y la Dirección creando a su vez la figura de la Agente para la Igualdad. En febrero de 2014 y tras el avance dado en la organización y nuestro ejemplo tractor en empresas de la CAV y del resto del Estado decidimos crear en el proceso de Desarrollo de personas el Subpr. Igualdad, con dedicación exclusiva a la Agente para la igualdad a la gestión de aspectos de conciliación de la vida familiar, personal y laboral, contratación y clasificación profesional, política salarial, formación continua, prevención del acoso, promoción o sensibilización y comunicación. Coincidiendo con la elaboración del PE 2015-2017, acabamos de redactar y aprobar nuestro IV Plan de Igualdad para el mismo periodo.

Revisamos la eficacia de estas políticas a través de la encuesta de personas con distintos ítems que evidencian la satisfacción con la igualdad de oportunidades y con las fórmulas para encontrar un equilibrio entre la vida personal y profesional, e indicadores internos de rendimiento (347 medidas de conciliación en 2014). Además, son muchos los reconocimientos obtenidos que avalan nuestra política: **Certificación efr en 2013, Reconocimiento como Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades por Emakunde en 2012 y Distintivo de Igualdad en la Empresa otorgado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad en 2011**. Y somos una de las 31 empresas que han firmado el Acuerdo de Colaboración para impulsar la presencia y participación equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de alta responsabilidad de las empresas. Como consecuencia de los logros alcanzados en este ámbito, son muchas las organizaciones que nos solicitan nuestra presencia en actos y jornadas (13 en 2014), así como nuestra colaboración para la definición de sus planes de igualdad (Seguros Bilbao, Informática de Euskadi, Mutua Montañesa, Bankoa, Mercedes Benz -Álava- o Centro Formativo Otxarkoaga, entre otros).

Por otro lado, nuestra sensibilización hacia **la seguridad y la salud de nuestras personas** es máxima y, en este sentido, disponemos de la certificación **OHSAS 18001** desde 2011. Además, como reconocimiento a nuestra integración de la PRL en el sistema de gestión en 2009 recibimos el **Premio Diploos, Premio Nacional de Seguridad en el Trabajo** que concede anualmente la Asociación para la Prevención de

Accidentes. Y en 2014 hemos firmado nuestra Adhesión a la Declaración de Luxemburgo para promocionar la salud en el trabajo.

P.2 Cómo desarrollamos el conocimiento y competencias de las personas

Actualmente definimos y gestionamos de manera sistemática el **Plan de Formación** que contribuye a detectar necesidades formativas de cara a la actualización de conocimientos y a alcanzar los restos estratégicos. En un principio estas necesidades eran identificadas exclusivamente por las y los responsables, pero en 2006 decidimos dar participación a todas las personas con el fin de que identificaran necesidades formativas a nivel particular, grupal en su área y global a nivel de toda la organización. Esta detección de necesidades formativas se lleva a cabo por medio de un cuestionario que de forma individual remite cada persona a su responsable. Además, se incorporan las posibles formaciones troncales para todas las personas de la organización y que son identificadas por la Dirección basándose en las líneas del PE.

Para asegurarnos de la coherencia de las acciones formativas detectadas, y como consecuencia de nuestra participación en el Foro de Cebek y de actividades de aprendizaje con mutuas de CM, a partir del Plan de 2011 recogemos por cada acción identificada la LE sobre la que incide. Además, y fruto de nuestra apuesta por un sistema de gestión por competencias, desde 2013 recogemos también su incidencia en las competencias definidas (**Anexo 3.2**). El seguimiento del grado de cumplimiento del plan de formación se realiza mensualmente y medimos a través de diferentes cuestionarios tanto la satisfacción de la persona asistente a la acción formativa como la eficacia que ha tenido la misma en la organización.

Por otro lado, también fomentamos nuestro desarrollo a través de la aportación de recursos económicos para formación individual reglada que tenga o pueda tener una proyección a un puesto de trabajo en la propia organización financiando en algunos casos hasta el 100% de los gastos (por ejemplo, en el caso de formación en idiomas y carreras universitarias).

Intentando dar un paso más en el desarrollo personal y profesional de las personas, en 2013, y fruto del aprendizaje con Azti-Tecnalia y Gorabide, comenzamos a definir e implantar un **sistema de gestión por competencias** para la adecuación a los puestos de trabajo. A partir de nuestra Visión y Valores, identificamos seis competencias troncales – transversales y comunes a todas las personas de la mutua- y cuatro directivas – asociadas propiamente con el desempeño del liderazgo-.

Conscientes de la imposibilidad de implantar un proyecto de esta envergadura en toda la organización, decidimos hacerlo de manera paulatina y comenzar con un piloto en cuatro áreas organizativas. En 2014 las y los responsables de Asesoría Jurídica, Contingencia Profesional, Gestión y Prestaciones Económicas identificaron los niveles competenciales requeridos asociados a distintos perfiles profesionales de sus respectivas áreas y evaluaron a sus personas sobre la base de las competencias y las conductas asociadas a las mismas. En paralelo, las personas que participaron en este piloto se autoevaluaron para mantener una entrevista conjunta que les permitiera identificar los gaps competenciales y, en consecuencia, las necesidades formativas (**Anexos 3.3 y 3.4**).

Actualmente hemos comenzado con la segunda fase del proyecto en la que participan las áreas de Contabilidad, Contingencia Común, Informática, Organización y Calidad y Recursos Humanos de manera que habremos desplegado la gestión por competencias a una representación de todas las áreas de la mutua en este 2015.

En los últimos años, el despliegue de tecnologías de la información y la potenciación de la formación interna nos ha llevado a desarrollar otros mecanismos de formación y de socialización del conocimiento:

- **Sesiones clínicas (2006)**: intercambio de conocimiento a través de análisis de casos, presentación de nuevas técnicas, comunicaciones y ponencias en congresos e innovaciones.
- **Sesiones jurídicas (2008)**: reuniones de intercambio de conocimiento, jurisprudencia y análisis de casos propios.
- **Portal del Conocimiento Sanitario (2009)**: plataforma para la gestión del conocimiento donde se desarrollan temas de interés (protocolos y guías clínicas), acceso a biblioteca virtual, etc. (**Anexo 3.5**).
- **Proyecto Lidera y su Blog (2011)**: plataforma a través de la cual analizamos y debatimos temas de interés con vistas a mejorar el liderazgo.
- **Sistemas de Calidad (2012)**: programa que ha ido evolucionando desde un mero repositorio de procedimientos e instrucciones del sistema a un aplicativo donde compartimos conocimiento a partir de la gestión de quejas y sugerencias externas e internas, del trabajo desarrollado por los equipos o de los resultados de auditorías internas.
- **E-lkarte (2013)**: plataforma de publicación de contenidos para toda la organización.

P.3 Cómo comprometemos a las personas con la organización

Tal y como ya hemos recogido en el Elemento 1. Estrategia, nuestro proceso de reflexión estratégica es un proceso participativo. De hecho, en este último PE el 100% de las personas estamos participando a través de un proceso innovador y creativo en la definición y consenso de una cultura corporativa a través de la identificación de los valores y de sus lenguajes y comportamientos asociados que se trasladan al día a día.

Desde 2004 disponemos de un **mapa de comunicación** donde recogemos las necesidades de información, los canales, la periodicidad y las personas responsables de su emisión y recepción. Fue, de hecho, en la definición de nuestro primer mapa de comunicación donde identificamos la necesidad de elaborar un documento común que nos permitiese trasladar a todas las personas de la organización de forma mensual la información asociada a cada línea y objetivo estratégico. En este sentido, medimos nuestra satisfacción con la información recibida a través de distintos ítems de la encuesta de personas y cuya evolución durante el periodo 2008-2013 ha sido la siguiente:

- Conocimiento del PE: de 6,08 a 7,61.
- Comprensión de la importancia de mi trabajo para la consecución de los objetivos: de 5,74 a 6,90.
- Información para cumplir con mis responsabilidades: de 7,12 a 7,90.
- Información sobre los resultados de la entidad y mi área: de 7,32 a 8,21.

Además, el uso de Cognos permite disponer de manera personalizada de información relativa a la actividad de cada persona y a sus indicadores de rendimiento posibilitando conocer su contribución al logro de los objetivos marcados especialmente en los dos procesos clave de la organización, CC y CP (Anexo 3.6).

A lo largo de los años hemos ido articulando numerosos canales que han facilitado nuestra **comunicación interna** pasando de los tradicionales tableros de anuncios y correos electrónicos a otros mecanismos que potencian un contacto mucho más directo y cercano, y contribuyen, además, a que las personas de la mutua podamos participar en esas labores de comunicación:

- Desde 2001 edición de la **revista interna Sustraiak** (Anexo 3.7). En 2010, fruto de una revisión interna, fijamos una periodicidad mensual para su edición y en 2013 realizamos una encuesta para conocer la satisfacción con sus contenidos y periodicidad alcanzando un 7,49. A raíz de los resultados incorporamos mejoras como, por ejemplo, la creación de una nueva sección “Editorial del Gerente”.
- **Reuniones presenciales mensuales** desde 2004 donde la persona responsable de proceso comunica a sus personas la situación de los diferentes objetivos y acciones.
- **Presentación de los PE** desde el año 2005 a toda la organización.
- **Reuniones sistemáticas de la Dirección con la representación sindical** para comunicarles la información trasladada en las JD desde el año 2011.
- **Desayunos con el Gerente** desde el año 2011 tras aprendizaje con Euskaltel, donde las personas asistentes pueden trasladar sus inquietudes y preguntas de una manera informal. La satisfacción media alcanza un 8,26.
- **Invitación mensual a reuniones de seguimiento de gestión** durante los años 2013 y 2014 para conocer la sistemática y el seguimiento de la estrategia de la organización con una satisfacción de 8,82.
- **Invitación a la adjudicación de los concursos de compras y contratación.**
- **Píldoras de conocimiento** (LOPD, Prevención, Euskara Taldea, Inyecciones de Seguridad de Pacientes).

Las personas somos el motor del cambio, y prueba de ello son los resultados que alcanzamos en el ámbito de la participación y la implicación en 2014:

- 133 personas participando en equipos de proceso y subproceso.
- 49% de las personas participando en equipos de mejora.
- 221 sugerencias internas.
- Satisfacción alcanzada en la encuesta de personas de 2013 en el bloque de participación y trabajo en equipo, un 7,26 frente al 6,30 de 2006.

Propiciamos la asunción de responsabilidades al posibilitar que los equipos de proceso y personas del Proyecto Lidera participen en la definición de los PE y en los PGA, así como en la puesta en marcha de EM que desarrollen acciones. En función de su estabilidad y alcance distinguimos entre EM Puntuales, con un objetivo concreto que se inician y acaban cuando se ha implantado la mejora y evaluado su eficacia, y EM Estructurales que son aquellos que por su objetivo son estables y conllevan aparejado un plan de acción específico

integrándose en la estructura de los procesos (Comité LOPD, Equipo de Imagen, Equipo EIAS, Equipo de Tiempo Libre, Comisión para la Igualdad, Comisión de Valoración, Unidad de Gestión de Riesgos, o Comisión de Infecciones, entre otros).

Todos los equipos son autónomos y tienen capacidad de decisión para desarrollar el proyecto encomendado trabajando un liderazgo compartido. Una vez finalizado el trabajo, la persona promotora (impulsora de su creación) valida el resultado y, en su caso, lo comunica a todas las personas afectadas para que puedan realizar sus aportaciones y, como reconocimiento a su trabajo, el equipo presenta sus conclusiones en las reuniones de seguimiento de gestión. Realizamos el registro y seguimiento de todos nuestros equipos en base a unas fichas preestablecidas y, además, en el año 2013 comenzamos con el diseño y puesta en marcha de una aplicación informática “Ges-talde” que nos permitiera gestionar el trabajo de una manera más eficaz desde el inicio hasta el final del equipo al posibilitarnos cumplimentar en la misma aplicación la ficha, convocatorias, actas, seguimiento de objetivos, encuesta, etc. Así, en 2014, un total de cinco EM participaron en el piloto para gestionarse a través de la aplicación y cuyo despliegue al resto de EM se realizará de forma progresiva en 2015.

A partir de los resultados de la encuesta de 2006, constituimos un equipo de trabajo para definir una propuesta de **política de reconocimiento** y, en 2007, a partir de la información recogida de encuestas específicas de opinión respecto a reconocimiento, el equipo planteó una propuesta de sistema de reconocimiento a la Dirección y a los Comités de Empresa que fue validada y difundida a toda la organización a través de jornadas específicas y la revista interna Sustraiak. Se creó el **Comité de Reconocimiento**, convirtiéndose en un EM estructural responsable de tramitar y gestionar los reconocimientos y de liderar y realizar el seguimiento de la sistemática y, en su caso, de definir e implantar mejoras. En el año 2008, como consecuencia de los resultados de la encuesta de personas, revisamos nuestro sistema para que los reconocimientos no fuesen solo de arriba hacia abajo, sino que cualquier persona de la organización pudiera realizar un reconocimiento a otra persona o equipo poniendo en copia a su responsable y al Comité de Reconocimiento. La satisfacción media alcanzada en 2013 con nuestra política de reconocimiento ascendió a 7,34 (frente al 6,43 de 2006), registrando en 2014 un total de 621 reconocimientos.

P.4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas

El concepto de liderazgo ha evolucionado en diferentes etapas. Si inicialmente su ejercicio se desarrollaba exclusivamente por el ED, a partir de actividades de benchmarking con Asle decidimos en 2001 ampliarlo a las personas responsables de proceso y, posteriormente, a las que formaban parte de los equipos de proceso, habiendo revisado su definición, su despliegue y evaluación a lo largo de los años.

En 2011, y ante los continuos cambios que se estaban produciendo en el sector y la situación de crisis económica global, identificamos el ejercicio de liderazgo como factor prioritario, propiciando que un mayor número de personas se implicara más directamente en la gestión, un liderazgo para gestionar el cambio. Fue así como decidimos crear el **Proyecto Lidera**, un foro de participación integrado por personas de equipos de proceso, coordinadoras de equipos

de mejora y aquellas con responsabilidad en áreas funcionales, excluyendo al ED y responsables de proceso. Movilizamos a más de 110 personas, aproximadamente el 20% de la plantilla.

Pusimos en marcha reuniones mensuales en el inicio, posteriormente trimestrales, con temas que afectan a la gestión para obtener ideas y aportaciones y ponerlas en común. Finalizada cada jornada, el proceso responsable del tema tratado hace un análisis de todas las aportaciones para valorar su viabilidad y alineamiento con nuestra estrategia, y determina cuáles se implantarán, difundiendo esta información a través de un blog interno creado exprofeso donde todas las personas de la organización pueden valorar y trasladar sus comentarios.

En estos 4 años hemos trabajado diferentes contenidos priorizados por su impacto en el propio liderazgo, las personas y el resto de líneas estratégicas como han sido entre otros: definición de líder y evaluación, comunicación y participación, retos del Plan Estratégico 12-14, sistema de competencias, Proyecto Horizonte, reto cliente 2015, etc., poniéndose en marcha acciones de mejora con impacto en la

organización, como por ejemplo el compromiso de la persona líder fruto del trabajo y consenso del Proyecto Lidera, en el que recogemos los comportamientos y las competencias que queremos desarrollar, siendo suscrito por todas las personas líderes y difundido a toda la organización como ejemplo de transparencia y coherencia con nuestros valores y la propia definición de líder.

Las distintas revisiones que hemos venido realizando con los años han hecho que el liderazgo haya evolucionado hacia una corresponsabilidad y mayor autonomía en la gestión, pasando de una puntuación de 6,6 en la encuesta de evaluación de liderazgo de 2011 a 7,73 en 2014. Así, todas las personas líderes disponemos de evaluaciones 360° a partir de cuyos resultados se definen planes de mejora ([Anexo 3.8](#)).

Los resultados del Proyecto Lidera lo avalan como un proyecto referente e innovador: una alta valoración de las personas que participan en él, 7,78 sobre 10, y los reconocimientos externos obtenidos, **Ganador X Edición Premio Buenas Prácticas de Euskalit**, **Finalista III Edición Premios nacionales de la Asociación de Centros de Excelencia -CEX-** y del **Premio Buenas Prácticas EFQM a nivel europeo**.

Tabla 1

Año	Aprendizaje	Acción de mejora
Selección, retribución y atención a las personas		
2012-2013	Evaluación EFQM	Sistematización de envío de informes de actividad e indicadores de rendimiento individuales (Cognos).
2014	Club 400	Implantación del piloto de Trabajo a Distancia (8 personas).
2015	Reflexión interna	Identificación de perfil lingüístico por puestos de trabajo.
Desarrollo del conocimiento y competencias de las personas		
2013	Evaluación EFQM Azti-Tecnalia y Gorabide	Definición e implantación de un sistema de gestión por competencias.
2013	Reflexión interna	Impartición de clases de euskera en horario de trabajo y en los propios centros. En su caso, las horas fuera de horario laboral son compensadas con días de vacaciones.
Compromiso de las personas con la organización		
2011	Proyecto Lidera	Creación en los EM de las figuras: Promotora (impulsa su creación, define su objetivo, integrantes y plazos, y no participa en él) y Coordinadora (elegida por el equipo, coordinando e informando a la promotora).
2015	Encuesta 2013	Difusión de Video explicativo con los principales hitos alcanzados en cada una de las LE del PE 2012-2014.
	Reflexión interna	Proyecto Valores Compartidos: definición consensuada de valores entre todas las personas, así como identificación de lenguajes y comportamientos asociados a los mismos (13 jornadas, 600 personas).
Ampliación de la capacidad de liderazgo de las personas		
2011	Proyecto Lidera	Ampliación de la evaluación de liderazgo 360° a las personas del Proyecto Lidera. Cada líder recibe su informe de evaluación y, tras análisis individual, elabora un plan de mejora de forma conjunta con el grupo que le ha evaluado y se envía a la persona responsable del Subpr. Liderazgo para su seguimiento y definición de acciones formativas para afrontar la mejora.
2014	Reflexión interna	Redefinición de objetivos del Proyecto Lidera → Nuevo planteamiento: Proyecto Atxarte.

4. Sociedad



S.1 Cómo gestionamos el compromiso con nuestro entorno social

Desde 2005, año en el que identificamos a la sociedad como GI asignándole una LE 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. Fue en el PE 2006-2008 y, posteriormente, en el PE 2009-2011 cuando consolidamos este enfoque recogiendo unos compromisos claros con la Sociedad que respondían a gestionar con criterios de responsabilidad social, colaborar y sensibilizar en materias de interés general y disponer de un sistema de gestión medioambiental acreditado.

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, con una LE propia, con sus objetivos concretos, estrategias y planes de acción. De esta manera, nos aseguramos de que es algo ya integrado en nuestra estrategia y que, por tanto, nuestros objetivos y acciones son totalmente compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad. Así, en el PE 2012-2014 definimos el reto de “Ser referente en gestión ética, transparente y comprometida socialmente” para lo cual definimos tres estrategias concretas sobre las cuales ya veníamos trabajando con mayor o menor intensidad desde el año 2006.

Contribuir al desarrollo social y económico.

Con el objetivo de potenciar internamente la solidaridad entre el personal, en 2005 pusimos en marcha un equipo integrado por personas voluntarias, **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. De hecho, 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 priorizados y seleccionados entre todo el personal.

A través de este equipo posibilitamos, por tanto, la colaboración con proyectos para el desarrollo, así como el despliegue de una cultura de solidaridad propiciando la participación de las personas y adquiriendo compromisos con diferentes asociaciones y organizaciones ([Anexo 4.1](#)).

Además desde 2012 Mutualia recompensa con días extra de vacaciones a aquellas personas que deciden dedicar sus vacaciones a colaborar en proyectos de voluntariado.

Seleccionamos a nuestras empresas proveedoras por su solvencia, sistema de gestión y por acreditar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Sin embargo, y dado nuestro firme compromiso de contribuir al desarrollo económico de nuestro entorno, una vez garantizadas las premisas anteriormente mencionadas, y a igualdad de condiciones, impulsamos y promovemos la contratación de empresas proveedoras autonómicas y siempre y cuando cumplan con los requisitos previamente establecidos. De hecho, y a pesar de poner en marcha la central de contratación de CM, en ocasiones hemos seguido apostando por procesos de

contratación individual como es el caso de la telefonía con una empresa autonómica como es Euskaltel.

Por otro lado, y con el fin último de facilitar la incorporación al mundo laboral y, en consecuencia, al desarrollo económico de nuestro entorno, posibilitamos la adquisición de conocimientos prácticos a diferentes tipologías de estudiantes a través de acuerdos de colaboración con diversos centros de formación profesional, universidades y fundaciones. Al finalizar este periodo de aprendizaje trasladamos una encuesta de satisfacción a las personas participantes y el 100% de las mismas se muestran satisfechas con la oportunidad ofrecida por nuestra organización.

Gestionar según criterios de responsabilidad social.

Desde 2005 medimos la percepción que la sociedad tiene de Mutualia a través de la cumplimentación de una encuesta. En 2007, tras aprendizaje con Euskaltel y fruto del análisis de sugerencias aportadas en la encuesta anterior, incluimos un apartado donde trasladamos información de las acciones que desarrollamos con el fin de que las organizaciones dispongan de argumentos para realizar sus valoraciones. Además viendo la dificultad de avanzar en un corto periodo de tiempo decidimos pasar a una periodicidad cuatrienal. De igual forma, en 2011 revisamos nuevamente nuestro enfoque y decidimos segmentar el análisis por colectivos con el fin de disponer de información exhaustiva y detallada para focalizar las acciones de mejora a incorporar en cada uno de los 5 grandes colectivos identificados (Instituciones Públicas, Organismos sociales referenciales, Agentes sectoriales y empresariales, Centros formativos, Organismos y asociaciones de carácter social) ([Anexo 4.2](#)).

En 2008, y como consecuencia de nuestra apuesta por una gestión ética y comprometida, decidimos que el 100% de los contratos que suscribiéramos desde entonces fueran gestionados con criterios de responsabilidad social y, por ello, en todos nuestros procesos de licitación hemos ido incorporando cláusulas cada vez más exigentes en cuanto al cumplimiento de estándares (p. ej. Prevención y LOPD en 2008, Igualdad y Calidad 2009 o Eficiencia Energética 2014).

Por otro lado, y a raíz de unas jornadas en 2012 de Euskaltel y de la lectura de códigos éticos de empresas como Euskaltel o Bayer, desde 2013 solicitamos a nuestras principales empresas proveedoras la firma de un código de conducta donde reiteramos nuestro compromiso con los estándares éticos y les transmitimos claramente nuestras expectativas con respecto a la conducta ética que deben mantener en nuestras relaciones y trasladar a su propia actividad. Así, al aceptar este código, se comprometen a que todos nuestros acuerdos y relaciones de negocio estén sometidos a los principios básicos de ética y conducta profesional recogidos en el documento.

Colaborar y sensibilizar a la sociedad en materias de interés general.

Colaboramos aportando recursos -económicos, horas y personas- para la difusión y puesta en marcha de actividades relacionadas con el fomento de la salud, la prevención, la cultura, el deporte, la excelencia o la igualdad de oportunidades. Para ello colaboramos estrechamente con diferentes organismos e instituciones.

Nos esforzamos por difundir e instaurar una cultura preventiva entre nuestros GI y la sociedad en su conjunto. Prueba de ello es la celebración de nuestro Concurso de Fotografía en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, dirigido a toda la sociedad, y que pretende destacar a través de la fotografía los valores de prevención de riesgos, en cualquiera de sus aspectos, mostrando situaciones de riesgo o mejores prácticas preventivas (XI Edición en 2014). Desde sus inicios venimos registrando un alto número de participantes en las distintas ediciones del concurso (78 en 2012, 203 en 2013 y 175 en 2014).

Por otro lado, desde 2010 venimos colaborando con asociaciones empresariales y centrales sindicales para sensibilizar sobre la importancia de esta cultura de prevención de riesgos entre las y los estudiantes de formación profesional mediante la realización de talleres con grupos de diferentes grados en los propios centros escolares a través del **Proyecto ADI**, promovido por Mutualia junto con la Fundación de Trabajadores de la Siderurgia Integral y Osalan, y con el apoyo de Confebask, CCOO y UGT. Durante estos cinco años de proyecto, hemos llegado a 2.329 estudiantes de un total de 48 centros de formación profesional.

La integración de la responsabilidad social y la sostenibilidad en nuestra gestión nos llevó a reorientar nuestra memoria del ejercicio pasando de una memoria con datos puramente económicos y de actividad, a una memoria que incluyera de una manera consolidada nuestro desempeño en los tres ámbitos de la RSC: económico, social y medioambiental. Basamos su elaboración en los **principios GRI** (Global Reporting Initiative), siendo validada con la **calificación A+** respondiendo a nuestra vocación de transparencia y responsabilidad con nuestros GI.

S.2 Cómo impulsamos la sostenibilidad medioambiental

Nuestra gestión ambiental ha ido evolucionando desde un plan de gestión de residuos sanitarios en 1998 al establecimiento de acciones concretas en los distintos PE realizados para la consecución de un sistema de gestión medioambiental acreditado. Para ello hemos ido desplegando acciones de mejora de cara a minimizar y asegurar una correcta gestión ambiental: fuimos adecuando de manera paulatina nuestras instalaciones incorporando cambios que

redujeran el consumo energético (aluminado a LED, sectorizaciones, sensores y temporizadores, optimización de horarios de uso de los equipos de climatización), sustituyendo calderas de gasoil por otras de gas natural e implementado el sistema de gestión y control centralizado por centros. Todo ello ha contribuido a reducir todos nuestros consumos (energía eléctrica, de gasoil, de agua y de gas de calefacción). Además, las políticas de gestión documental implantadas en los últimos años, la digitalización de historias clínicas y expedientes de prestaciones económicas y asesoría jurídica también han contribuido a reducir nuestro consumo de papel y tóners.

En 2012 certificamos nuestro sistema de gestión en base a la Norma **ISO 14001**. A partir de entonces, nuestras actuaciones en este ámbito se encaminaron a la renovación de dicha certificación y a incrementar nuestra eficiencia energética. Como reconocimiento a nuestra gestión energética, en 2014 hemos obtenido la certificación **Q Sostenible Plus para nuestros centros de Henao y Clínica Ercilla**, y en 2015 hemos certificado nuestra gestión energética según la Norma **ISO 50001** con alcance a todos nuestros centros (y de la cual disponíamos de una manera “indirecta” desde el año 2012 a través de la gestión integral desarrollada con Giroa).

A través de artículos periódicos en la revista interna *Sustraiak* y en la revista “Mutua Información” difundimos nuestra política energética para concienciar al personal y a nuestras y nuestros clientes sobre un consumo eficiente y responsable. Además, a través de los consejos que desde el Blog del Ahorro se nos trasladan a todas las personas de la organización y de la colocación de carteles de sensibilización, contribuimos a reforzar un uso racional de los recursos.

Desde 2010 contamos con el **Comité Ambiental y de PRL**, integrado por representantes de los procesos con mayor incidencia en el ámbito ambiental y de prevención con el fin de coordinar una gestión optimizada de nuestras instalaciones y equipamientos. A partir del año 2014 y este comité ha modificado 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.

Fig. S.2.2

Año	Origen	Acción de mejora
Compromiso con nuestro entorno social		
2011	Reflexión interna	Selección de organizaciones/ ONG´s con las que colaborar a partir de la presentación de proyectos propuestos por parte de las personas de la mutua.
2014	Reflexión interna	Incorporación a la encuesta de Sociedad la dimensión Gestión del Conocimiento para contrastar nuestras actuaciones de formación/ concienciación dirigidas a la sociedad.
2015	Reflexión estratégica	Ampliación del concepto de Responsabilidad Social al de Reputación Corporativa.
Impulso de la sostenibilidad medioambiental		
2013	Auditorías internas	Identificación de personas referentes por centros y servicios a quienes se les comunica directamente las políticas y cambios medioambientales para que sean ellas quienes posteriormente lo comuniquen a todas las personas del centro.
2014	Empresa proveedora	Incorporación de la herramienta QlickView para mayor seguimiento de los datos de consumos y gastos energéticos (comparativas por tipo de energía, por centro, por territorio, evolutivos de consumo y facturación, inclusión de la variable grado día, etc.).

5. Innovación



1.1 Cómo definimos nuestros objetivos y estrategia para innovar

Conscientes de que la innovación no puede improvisarse, en el PE 2009-2011 decidimos incorporarla como LE para gestionarla de forma sistemática y dotarla de los recursos necesarios. En 2010 hicimos un análisis de nuestra capacidad de desarrollo de productos y servicios innovadores según el [cuestionario de autoevaluación de Euskalit](#). A partir de esta reflexión identificamos nuestras áreas de mejora prioritarias en este ámbito y definimos un plan de acción para 2011 y 2012. Además, y coincidiendo con la definición del PE 2012-2014 hicimos una reflexión estratégica específica de innovación que, a partir de una definición propia de innovación, abordara nuestra situación y capacidades para detectar oportunidades de mejora. Fue un proceso interno, empleando la metodología del programa Berrikuntza Agendak. Identificamos un total de 21 proyectos innovadores para el periodo 2012-2014 (de los cuales 11 están finalizados, 8 en curso y 2 han sido descartados o pospuestos) ([Anexo 5.1](#)).

Entendemos la innovación como la capacidad para convertir una buena idea en un servicio, producto, proceso, etc. valorado con éxito. Por ello, nos esforzamos por encontrar ideas dentro y fuera de la mutua que generen valor para todos nuestros GI con el fin de transformarlas en soluciones que aporten eficiencia y mejoras tanto en nuestros servicios como en nuestra gestión. Es por ello que cuando hablamos de innovación no lo hacemos en un sentido únicamente asociado a las nuevas tecnologías o en el sentido estricto de servicio; sino que nos referimos a un concepto más amplio que abarca todos nuestros conceptos empresariales. Así, 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 (gestión por competencias, trabajo a distancia, modificación sistemática proceso REL, diseño y puesta en marcha del campus virtual, etc.).
- **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 (equipo multicervical unit para valoración funcional, resonancia magnética, proyecto de investigación sobre cirugía mínimamente invasiva en el Síndrome del Túnel Carpiano, laboratorio de biomecánica, etc.).
- **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 (servicio de movilidad, videoconferencia, digitalización de historia clínica y expedientes de prestaciones, App Mutualia, programa Sistemas de Calidad, programa Notificación Seguridad de Pacientes - [Anexo 5.2](#)-, etc.).

En el PE 2012-2014 definimos como reto estratégico “potenciar la cultura de creatividad e innovación” y para ello, definimos diferentes actuaciones a las que asociamos indicadores que nos permitieran analizar su grado de consecución: participar en el desarrollo de proyectos innovadores junto a mutuas de CM, sistematizar la participación de empresas aliadas y proveedoras y referentes en ámbitos técnicos y de gestión en equipos de proceso y mejora, formar a personas en técnicas de creatividad o

realizar talleres de creatividad para procesos y equipos de mejora estructurales.

1.2 Cómo creamos el contexto interno para innovar

Disponemos de diferentes herramientas que nos permiten dedicar parte de nuestro tiempo a explorar e identificar nuevas ideas e innovaciones. Así, son muchos los años que llevamos trabajando con equipos de mejora cuya finalidad está orientada a mejorar la calidad de nuestro servicios y la eficiencia de la mutua. En los últimos 3 años alrededor del 50% de la plantilla viene participando de manera activa en algún equipo lo que, sin duda, pone de manifiesto el altísimo nivel de participación y contribución de las personas.

Además, a raíz del análisis de los resultados de la encuesta de personas, en 2003 definimos un [sistema de gestión de sugerencias](#) gestionado por un equipo autónomo y multidisciplinar. El procedimiento creado garantizaba la respuesta a todas las sugerencias: una vez analizadas por el equipo, éstas se respondían directamente o se derivaban a la persona responsable del proceso afectado para que formulase la respuesta, pudiendo participar en el equipo de implantación la persona que realizaba la sugerencia. En 2008 revisamos el alcance de las sugerencias permitiendo a las personas proponer cómo implantarlas y el coste/ beneficio que supondría para la mutua. Como consecuencia del análisis interno de indicadores y de las propuestas recogidas en una jornada del Proyecto Lidera, en 2014 revisamos nuevamente el enfoque y modificamos su sistemática ampliando las funcionalidades dentro del Programa Sistemas de Calidad para que la persona que quisiera poner una sugerencia lo hiciera directamente en este aplicativo, siendo ahora el Pr. Innovación y MC el responsable de trasladarla a la persona encargada de su respuesta y realizar su seguimiento ([Anexo 5.3](#)). Además de manera periódica ponemos en marcha campañas de generación de ideas en diferentes ámbitos de nuestra gestión (456 ideas recogidas por el Equipo Horizonte para la definición de la nueva cartera de servicios -ver Elemento 5, I.4-, diseño de nuestro logo de Igualdad registrando un total de 28 participaciones, 230 ideas recogidas por el Equipo Orientación Cliente para la definición de acciones que contribuyan a mejorar nuestro trato y atención -Ver Elemento 5, I.4-, etc.).

Otras herramientas claves para potenciar la identificación e incorporación de mejoras e innovaciones son el Proyecto Lidera; el Blog Lidera a través del cual analizamos y debatimos sobre temas de interés con vistas a mejorar el liderazgo, además de difundir los equipos de mejora, herramientas de formación en liderazgo y otros ámbitos de conocimiento; el Blog del Ahorro a través del cual buscamos la identificación y puesta en común de ideas enfocadas a la búsqueda de la eficiencia; o la plataforma de publicación de contenidos E-lkarte ([Anexo 5.4](#)).

Reconocemos las ideas o proyectos innovadores incorporados en la mutua a través de diferentes mecanismos: identificación de la mejor sugerencia interna anual, presentación de conclusiones de los equipos de mejora en seguimiento de gestión o difusión de los logros/ conclusiones a través de la revista interna Sustraiak, entre otros.

Además, en 2013 definimos la [Creatividad y la Actitud Innovadora como una competencia troncal](#) a todas las personas de Mutualia. En este sentido, a lo largo de 2014, y dentro del proyecto de Gestión por Competencias, ([Anexo 5.5](#)) hemos identificado el gap competencial de las personas participantes en el piloto con el fin de planificar y poner en

marcha las acciones formativas oportunas para afianzar una cultura de creatividad e innovación en nuestra organización.

I.3 Cómo aprovechamos el potencial de nuestro entorno

A partir de los diferentes mecanismos o fuentes de información implantadas (asistencia a actos, publicaciones especializadas, webs, agencias de evaluación, bases de datos científicas, empresas aliadas o proveedoras, actividades de aprendizaje o equipos de trabajo), podemos identificar una buena práctica y/o una innovación que trasladaremos a través de diferentes canales (sugerencia interna, Equipo Horizonte o responsable del proceso afectado por la idea/innovación) al equipo de trabajo que se responsabilizará de su análisis de viabilidad y, en su caso, de su gestión. Además, nuestra participación activa en redes de colaboración o foros de encuentro nos posibilita también identificar mejoras y buenas prácticas (Innobasque, Izaite, SEMES, SECA, Instituto de Auditores Internos, Osakidetza, INSS o AMAT, entre otras).

También buscamos la participación del resto de GI y fomentamos el trabajo conjunto como herramienta para potenciar su implicación y para incorporar innovaciones y mejoras en nuestra gestión. Es así como hemos organizado diferentes actividades entre las que destacan los más de 30 focus groups organizados con clientes en los últimos 3 años (por ejemplo, empresas del sector de educación para el diseño de una escuela de voz, médicos de empresa para la extranet) o las más de 15 empresas proveedoras que han participado en actividades de mejora durante ese mismo periodo (asesorías para digitalización de gestión de pago delegado, CM para historia clínica, Giroa para mejora de desempeño energético y consecución de ISO 50.001).

I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos innovadores

A partir de una inquietud del equipo sanitario, a finales de 2012 creamos la **Unidad de análisis y apoyo a la investigación** con el doble objetivo de ayudar en la gestión mejorando el conocimiento de los datos del área sanitaria y de promover el desarrollo de proyectos de investigación propios o en colaboración que aumenten nuestra visibilidad y presencia en foros especializados. El resultado del trabajo ha

sido: 12 informes, 3 nuevas herramientas de trabajo para la gestión interna y 2 para la investigación, además de 12 colaboraciones en investigación clínica con repercusión externa (comunicaciones congresos nacionales e internacionales) en el ámbito de la RHB, traumatología y medicina del trabajo.

En 2013 pusimos en marcha el **Proyecto Horizonte**, equipo de trabajo multidisciplinar, con los objetivos 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. Después de 6 reuniones de trabajo y de poner en marcha una campaña interna de ideas y de su posterior traslado al Proyecto Lidera, identificamos un amplio número de ideas (456). Priorizamos las áreas con mayor incidencia sobre clientes y pusimos en marcha un equipo constituido por 10 personas que, a su vez, lideraron otros 10 equipos con el objetivo de identificar mejoras que contribuyeran a afianzar una cultura de orientación a las y los clientes. Fruto del trabajo de estas 55 personas identificamos un total de 230 ideas. Por otro lado, decidimos crear un nuevo equipo de trabajo permanente, denominado también Equipo Horizonte, y con representación de prácticamente todas las áreas, que ha tomado el relevo analizando y priorizando las 456 ideas recopiladas por el primer equipo y agrupándolas en un total de 78 ideas, de las cuales: 20 están en proceso de análisis de viabilidad, 6 se derivaron a otro equipo, 33 están en curso o finalizadas y 19 han sido pospuestas o descartadas (**Anexo 5.6**). Durante 2014, por ejemplo, este equipo ha sido responsable del diseño y puesta en marcha de la App de Mutualia.

De cara a poner en marcha un proyecto de innovación valoramos inicialmente su adaptación a los requisitos legales, su impacto en las LE 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.

Fig. I.4.1

Año	Origen	Acción de mejora
Definición de objetivos y estrategias para innovar		
2010	Reflexión interna	Redefinición Pr. Mejora Continua pasando a denominarse Innovación y Mejora Continua, considerándose un proceso estratégico (anteriormente, proceso de apoyo).
Creación del contexto interno para innovar		
2014	Gestión competencias	Formación a 23 personas de Innovación y creatividad: "Habilidades para favorecer una actitud innovadora"
2015	Sugerencia interna	Posibilidad de que cada persona pueda ver la situación de sus sugerencias Comunicación trimestral a través de Sustraiak de todas sugerencias internas recibidas.
Aprovechamiento del potencial de nuestro entorno		
2008	Equipo proceso	Sistematización del Premio Mutualia, con periodicidad bienal, para empresas asociadas que destacan por su gestión e investigación, desarrollo tecnológico e investigación en PRL.
Gestión de ideas y proyectos innovadores		
2013	Reflexión interna	Reestructuración del Equipo Horizonte, dotándole de mayor autonomía y capacidad de decisión (dependencia directa del DG).

6. Resultados

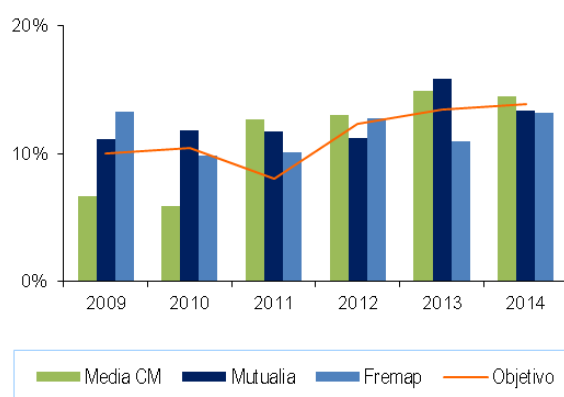


6.1 Resultados estratégicos

Lógica de resultados

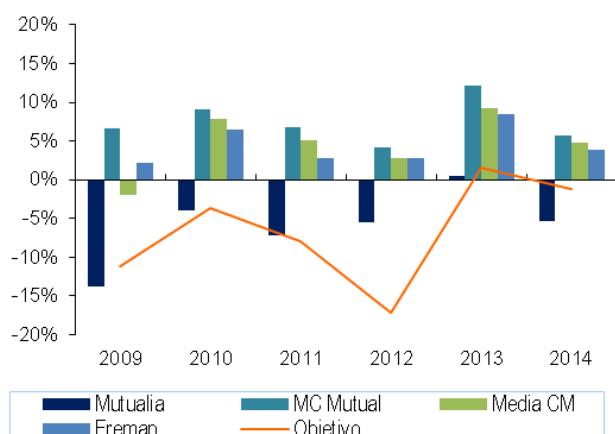
Frecuencia	Mensual. El dato se obtiene del sistema de BI Cognos donde diariamente se carga toda la información tanto proveniente del exterior (recaudación de tesorería) como de las distintas aplicaciones internas (historia clínica Gehitu, SAP, programa de accidentes, Asesoría jurídica..).
Segmentaciones	Segmentaciones por Unidad territorial, llegando a ratios por empresas asociada.(anexo 2.8) Para los indicadores de actividad sanitaria, segmentaciones por UT, centro y persona que realiza la actividad.
Fijación de objetivos	En el mes de abril teniendo en cuenta el resultado alcanzado en el periodo anterior, el estudio de otras variables que puedan incidir en los mismos (empleo, siniestralidad de empresas, evolución salariales, cotizaciones, etc.), posibles cambios normativos, y resultados de Mutuas referentes.
Comparaciones	Con MCSS a partir de información publicada por el MESS, información compartida en CM, o a través de grupos específicos. Comparaciones a nivel estatal y de la CAV en función del indicador.

R.1.1 Rentabilidad de CP



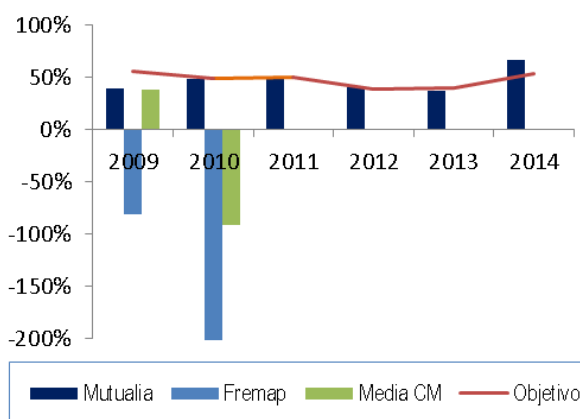
Presenta una tendencia mantenida, debido al crecimiento en población protegida y otras acciones de mejora enumeradas en los siguientes indicadores. En 2013 alcanzamos el mejor resultado de la historia por el incremento de los ingresos extraordinarios por recuperación de prestaciones de enfermedad profesional con cargo al INSS. En el 2014 no se alcanza el objetivo por menores ingresos extraordinarios por recuperación EP por cambio del criterio de pago por la Tesorería.

R.1.2 Rentabilidad de CC



Este indicador presenta una tendencia de mejora, pasando de una rentabilidad del -13,84% a -5,28%. Nuestro resultado es como consecuencia del impacto negativo de la mayor tasa de incidencia en la CAPV (nº de procesos de baja iniciadas por cada 1.000 trabajadores), lo que unido a los altos niveles salariales de los trabajadores protegidos hace que esta cuenta presente unos resultados negativos.

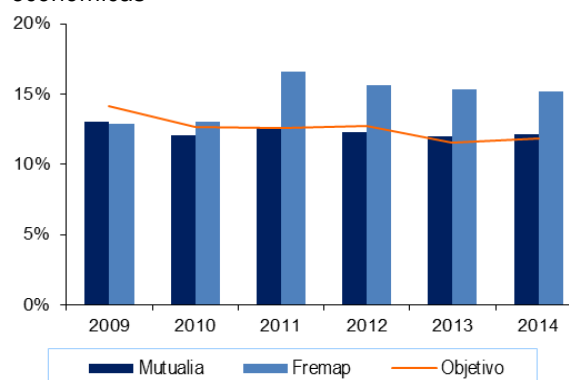
R.1.3. Rentabilidad del Patrimonio Histórico



Mide la rentabilidad de la gestión del Patrimonio Hco (bienes inmuebles y cartera de valores). Este patrimonio soporta gastos que la IGSS en sus auditorías anuales estima que no deben ser asumidos por la gestión de la Seguridad Social, disponiendo del patrimonio más solvente del sector. El incremento de 2014 es como consecuencia de la venta de la Sociedad de Prevención.

R.1.4 Prestaciones ITCP sobre cuotas CP (inverso)

La mejora obtenida es consecuencia tanto del mantenimiento/ crecimiento de afiliación, la reducción de los días de baja y un adecuado control de las prestaciones económicas

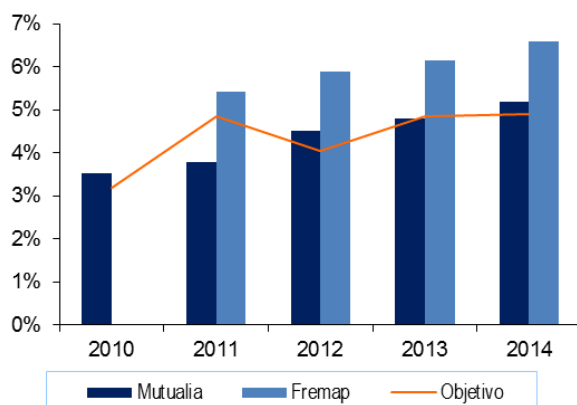


R.1.5 Prestaciones ITCP/ cuotas por Unidad territorial.

	2011	2012	2013	2014
Gipuzkoa	10,16%	10,53%	10,52%	10,23%
Bizkaia	13,54%	13,13%	12,98%	12,97%
Araba	14,14%	13,26%	11,26%	13,04%
Resto estado (4ª UT)	12,07%	10,32%	12,80%	11,05%

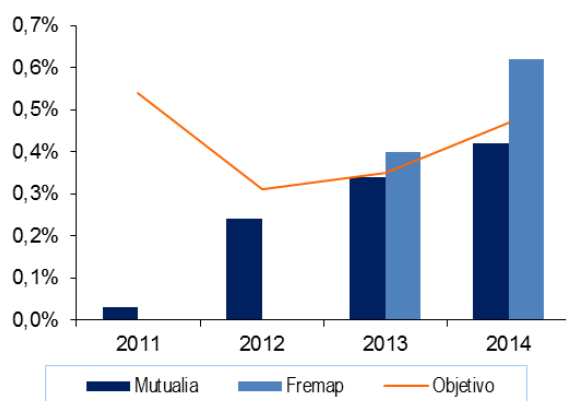
R.1.6 Prestaciones sobre cuotas REL (inverso)

EL incremento de este ratio es fundamentalmente por el mayor conocimiento de la prestación a lo largo de los años, que conlleva un mayor número de solicitudes así como por el alto porcentaje de sector público entre nuestras trabajadoras afiliadas, sector con un alto nivel de solicitudes de REL.

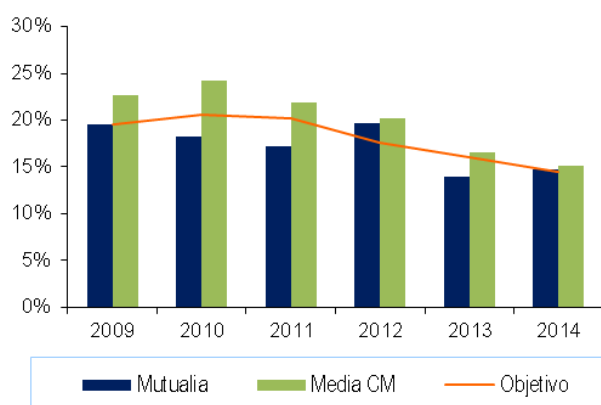


R.1.7 Prestaciones sobre cuotas CUME (inverso)

El incremento de este ratio es fundamentalmente por el mayor conocimiento de la prestación a lo largo de los años, que conlleva un mayor número de solicitudes.



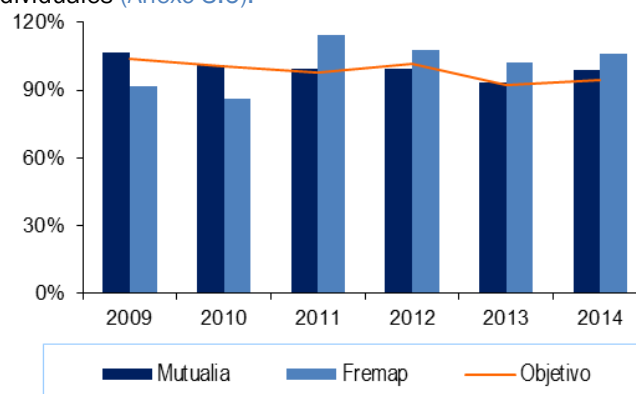
R.1.8 Prestaciones cuotas/IMS (inverso)



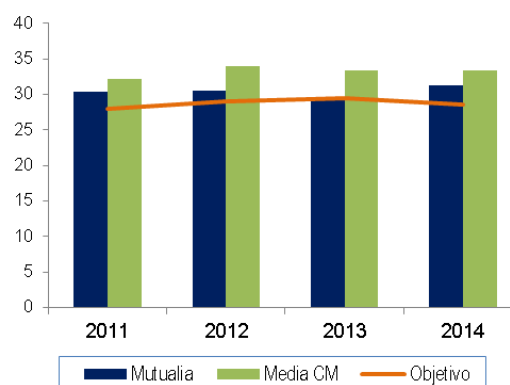
Las prestaciones por IMS son las derivadas de las incapacidades permanentes, muerte y supervivencia (viudedad, orfandad, etc.). Estos resultados son como consecuencia de las mejoras asistenciales y de rehabilitación, así como del ajuste de propuestas a través de la Comisión de Valoración y de la integración de pruebas documentales y periciales desde el inicio de la tramitación del expediente sobre valoración de secuelas ante el INSS.

R 1.9 Prestaciones sobre cuotas ITCC (inverso)

Los resultados presentan una tendencia positiva. Los resultados responden a la estrategia de crecimiento en CC y a los cambios incorporados en el inicio de seguimiento, las mejoras en la aplicación informática, la creación de sistemas de supervisión internos y el establecimiento de objetivos individuales (Anexo 3.6).

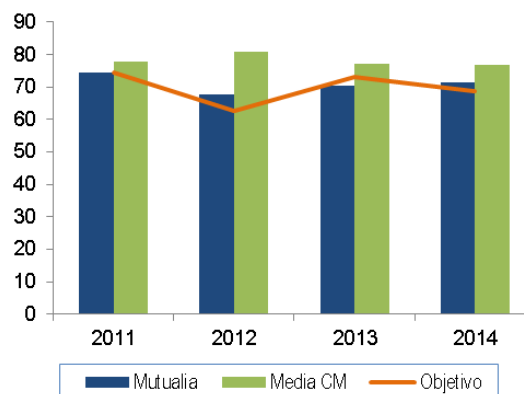


R1.10 Duración media CP (inverso)



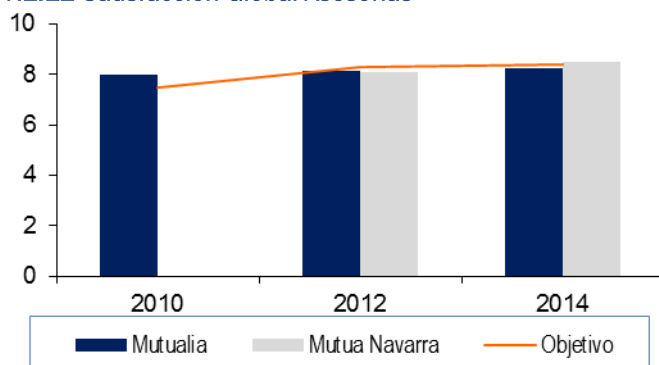
Mide la media de duración de las bajas en días. Los resultados son fruto del seguimiento de la actividad médica, la introducción de nuevas técnicas quirúrgicas más eficientes y menos invasivas, la aplicación de protocolos en las patologías más frecuentes, así como por la reducción de gaps internos (lista de espera para consulta especialista, pruebas diagnósticas -RMN, RX, ECO-, gap quirúrgico, etc.).

R.1.11 Duración media económica CC (inverso)



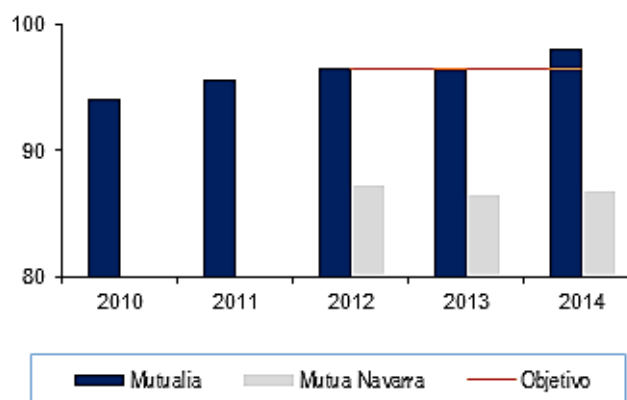
Mide la media de duración de las bajas a partir del primer día indemnizable hasta el alta. Nuestros resultados se mantienen, entre otros factores, como consecuencia del incremento de las propuestas de alta realizadas ante el SPS, la efectividad de las mismas y el mayor control asistencial para adecuar los procesos de baja a la duración necesaria.

R1.12 Satisfacción Global Asesorías



Bienalmente medimos la satisfacción de las asesorías como principal aliado para el mantenimiento y entrada de nuevas empresas. Los niveles de satisfacción tan elevados son el resultado de los canales de comunicación, la figura del gestor personal, la extranet, las actividades de difusión y formación en materia normativa, la resolución de consultas jurídicas o la realización del Foro Mutualia entre otras.

R1.13 Satisfacción Foro Mutualia



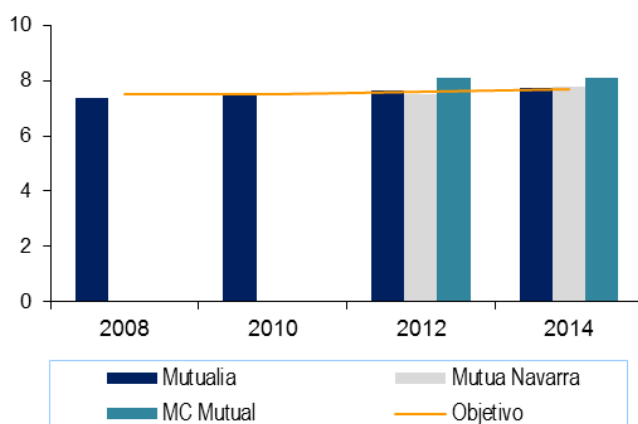
Medimos la satisfacción con el canal más relevante y de mayor impacto para este colectivo, el cual ha ido mejorando fruto de la actualización continua de los temas, las respuesta a dudas y consultas planteadas y la presentación de ponentes expertos. El número de personas asistentes ha ascendido a 930 en 2014.

6. 2 Resultados Clientes

Lógica de resultados

Frecuencia	Encuestas: Cliente empresa: Bienales; Cliente usuario Asistencia Sanitaria: Anuales (con informes semestrales) y semanales (pantallas táctiles); Cliente usuario/a prestaciones económicas: Bienales. QRSA: diario/mensual/anual
Segmentaciones	Encuestas: Cliente empresa: segmentación por UT, tamaño de empresa; Asistencia sanitaria: segmentaciones por UT, centro y Servicio (Urgencias, Consultas, Hospitalización, Rehabilitación); Prestaciones Económicas: por UT. Indicadores calidad asistencial y consultas jurídicas: segmentación por UT. QRSA: UT, proceso y motivo.
Fijación de objetivos	En el mes de abril coincidiendo con la realización de los planes de Gestión. –teniendo en cuenta los resultados obtenidos en ejercicios anteriores, de forma que se mantenga el objetivo del año anterior si éste no se ha alcanzado y en los casos en los que se supera el objetivo éste se incrementa o mantiene teniendo en cuenta el rango en el que se encuentra.
Comparaciones	Encuesta cliente empresa y prestaciones Encuesta asistencia Sanitaria: a partir de la unificación de encuestas nos comparamos con CM Encuesta cliente empresa y usuarios/as prestaciones económicas: por la especificidad de nuestra actividad nos comparamos con otras mutuas.

R.2.1 I.S. Global Empresas

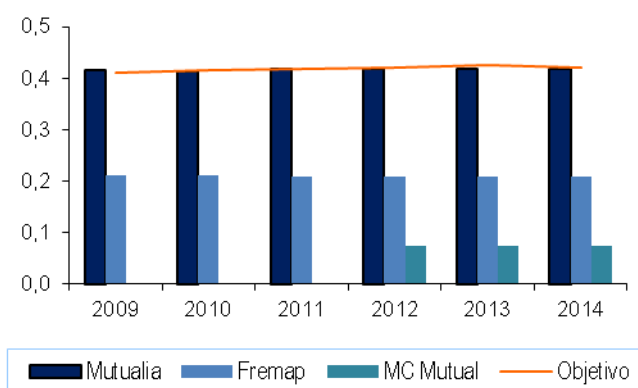


Los resultados positivos se mantienen a lo largo de los años alcanzándose los objetivos. Los resultados son consecuencia de la atención que prestamos a las empresas tales como una amplia y moderna red asistencial, extranet, respuesta a consultas jurídicas, diseño de manuales y campañas específicas para diferentes colectivos, figura del gestor personal, boletines y revista Mutua Información, entre otras.

R.2.2 I.S. Global Empresas segmentado

		ARABA			BIZKAIA			GIPUZKOA		
		2010	2012	2014	2010	2012	2014	2010	2012	2014
INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN	Item 1	7,12	7,01	8,02	7,17	7,32	7,86	7,00	7,33	7,89
	Item 2	7,02	7,00	7,91	7,11	7,28	7,81	6,91	7,13	7,85
GESTIONES	Item 1	7,02	7,14	7,99	7,14	7,36	7,88	6,93	7,27	7,75
	Item 2	—	—	7,99	—	—	7,93	—	—	7,75
	Item 3	7,12	7,07	8,09	7,06	7,33	8,03	6,90	7,24	7,87
	Item 4	—	—	7,90	—	—	7,76	—	—	7,65
	Item 5	—	—	8,02	—	—	7,83	—	—	7,60
PERSONAL	Item 1	—	—	8,25	—	—	8,06	—	—	8,11
	Item 2	7,93	7,91	8,52	7,78	7,96	8,24	7,79	8,00	8,45
	Item 3	7,22	7,34	8,12	7,21	7,47	8,15	7,06	7,82	8,07
ASISTENCIA SANITARIA	Item 1	—	—	7,85	—	—	7,91	—	—	7,98
	Item 2	7,31	7,38	7,90	7,58	7,62	7,90	7,56	7,58	8,01
	Item 3	7,18	7,03	7,78	7,63	7,62	7,92	7,39	7,41	7,96
	Item 4	7,34	7,40	8,25	7,41	7,68	8,15	7,57	7,52	8,22
SGE		—	—	7,82	—	—	7,69	—	—	7,64
SGR		7,12	7,22	7,79	7,17	7,42	7,86	7,08	7,29	7,88

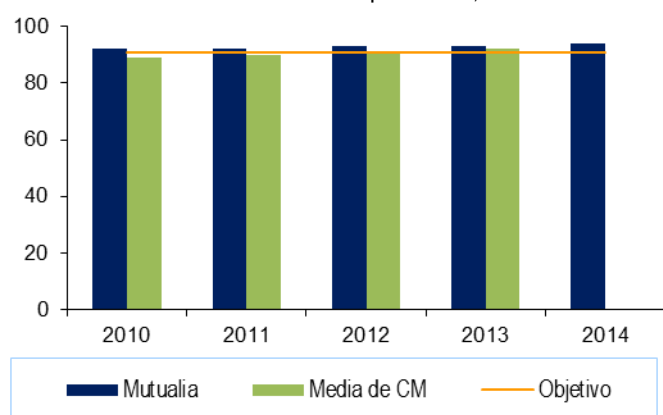
R.2.3 Cuota de mercado



Refleja el % de población asociada a Mutua sobre el total de población activa en la CAPV. Somos la mayor mutua en la CAV. Estos resultados se mantienen a pesar de la crisis que ha afectado a la generación de empleo y a la moratoria fruto de las acciones de atención a empresas, respuesta a quejas, calidad asistencial, y el resto de acciones desarrolladas.

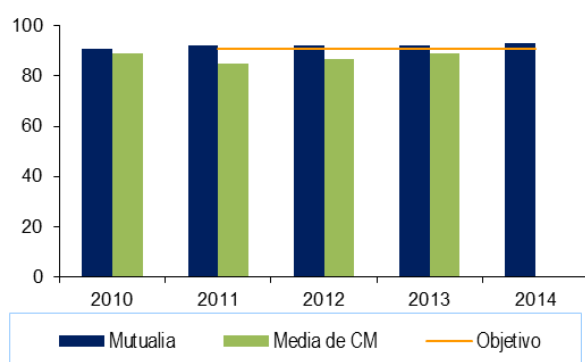
R.2.4 I.S. Global Asistencia Sanitaria

Estos resultados son fruto de nuestra amplia red asistencial, nuestra estrategia de seguridad de pacientes, la incorporación de nuevas tecnologías (resonancia magnética, digitalización de imágenes, ecógrafos de alta gama, etc.) o la cualificación de las personas, entre otras.



R.2.5 I.S. Tiempo de espera (asistencia sanitaria)

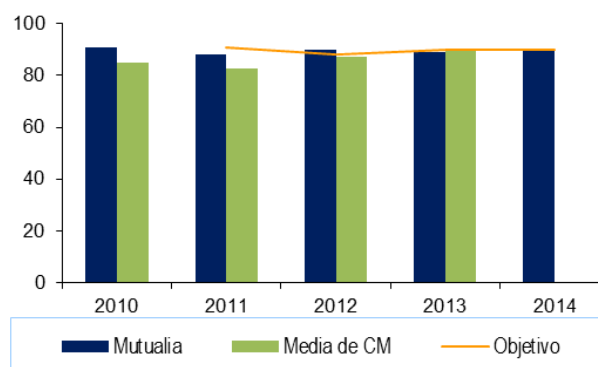
La reducción de los gaps entre pruebas y consultas, la reorganización de agendas médicas y el control de los tiempos de espera a través de Gehitu (historia clínica) con información sobre horas de entrada y salida de pacientes son algunas de las mejoras incorporadas.



R.2.6 I.S. Información recibida (asistencia sanitaria)

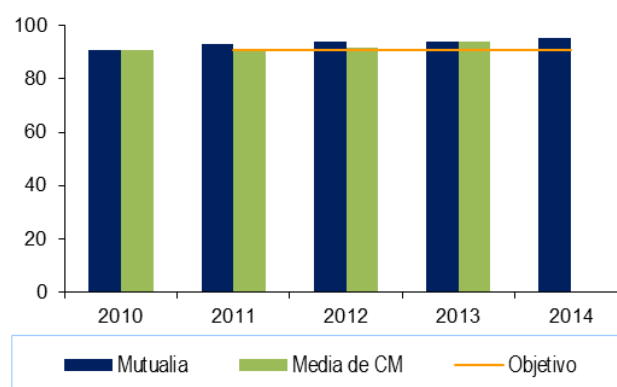
Esta evolución es fruto de acciones como la realización y

entrega de documentos con pautas médicas ante ciertas patologías, documentos de acogida para clientes de hospitalización, entregas de informes al alta o el seguimiento desde 2011 a través de contacto telefónico dentro de las 24 horas siguientes a la asistencia con el objetivo de resolver dudas.

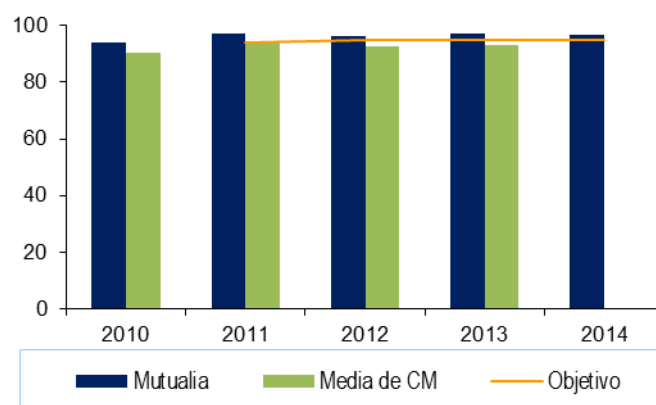


R.2.7 I.S. Trato (asistencia sanitaria)

La sistematización de campañas que nos recuerdan la importancia de las y los clientes (Día de cliente), las diferentes acciones formativas desarrolladas en el ámbito de trato y atención a cliente, así como las acciones divulgativas desarrolladas por el Equipo Orientación a Cliente han contribuido a alcanzar estos excelentes resultados.



R.2.8 I.S. Instalaciones (asistencia sanitaria)

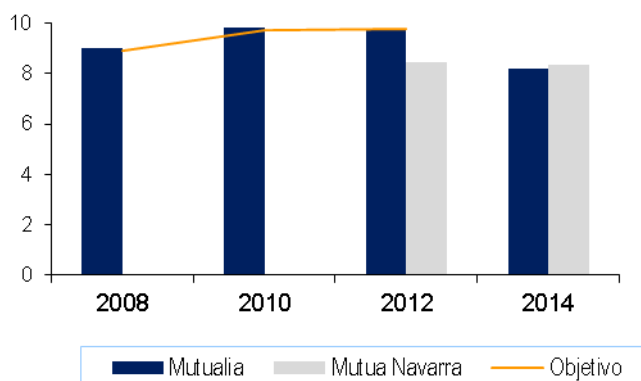


Estos resultados son como consecuencia entre otras de las reformas de nuestras clínicas y centros, la incorporación de nuevas tecnologías que apoyan la mejora de la calidad asistencial o las medidas adoptadas para garantizar la accesibilidad

R.2.9 Satisfacción Perceptores/as Prestaciones Económicas

Los resultados se han mantenido e incrementado debido a acciones como la simplificación de trámites y modelos,

eliminación de documentación, reducción de plazos en la tramitación y abono de las prestaciones, puestos de atención a clientes para entrega y resolución de dudas o tramitación electrónica. El resultado de 2014 sufre una disminución a raíz de la modificación en la forma de calcular la satisfacción global por cambio en la sistemática de encuestas.

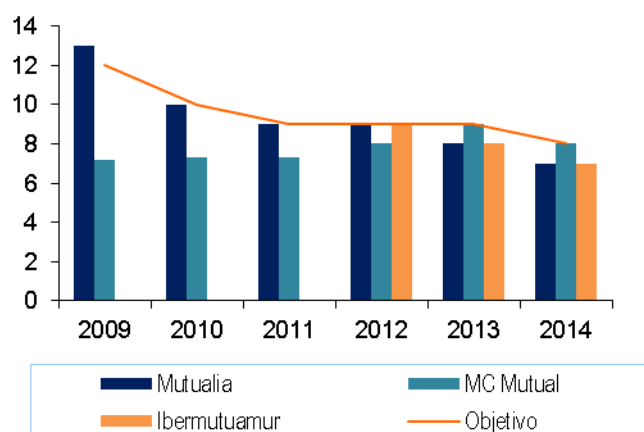


R.2.10 Satisfacción prestaciones económicas por ítem

	2008	2010	2012	2014
Información	7,43	8,02	7,98	8,22
Puntualidad en el pago	7,55	8,53	8,61	8,63
Trato	7,79	8,39	8,25	8,58
Tiempo transcurrido en la gestión	7,43	8,18	8,02	8,22
Instalaciones	7,81	8,6	8,24	8,64

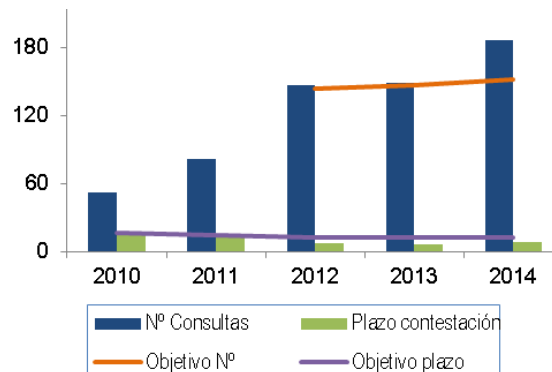
R.2.11 Plazo medio de respuesta a quejas/ reclamaciones de clientes

Hemos pasado de una media de 13 días en 2009 a 7 en 2014 gracias a una mayor eficiencia y agilidad en la sistemática de respuesta y a una mayor concienciación de las y los responsables en la elaboración de las respuestas. Además, la incorporación del Módulo QRSA en 2013 nos permite su tramitación y gestión de una forma más efectiva.



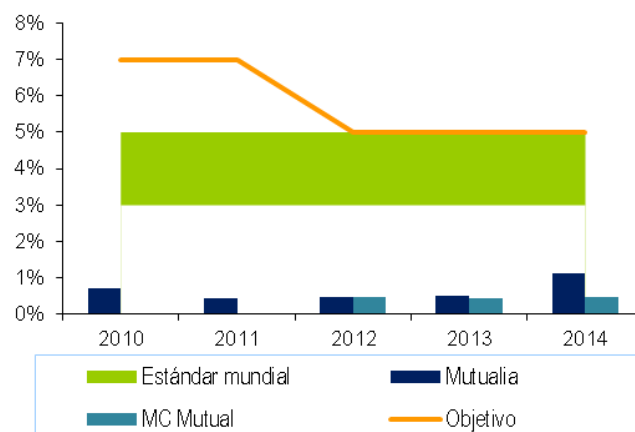
R.2.12 Nº de consultas jurídicas atendidas y plazo medio de respuesta.

Este incremento es fruto de su mayor difusión a través de la información del Manual de servicios al asociado/a y en el calendario de Mutualia así como el mayor número de asociados asistentes al Foro Mutualia impartido por los letrados de la Asesoría Jurídica ante los cambios normativos.

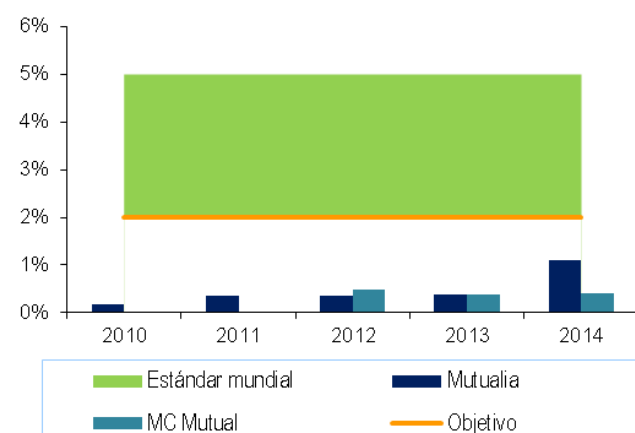


R.2.13 Incidencia de IRAS (Infección Relacionada con la Asistencia Sanitaria) en paciente ingresado

Los datos de Mutualia son muy positivos, dado que se sitúan alrededor del 1%, cuando la bibliografía actual sitúa este problema entre el 3 y 5% de las altas hospitalarias a nivel mundial. El objetivo se ha ido ajustando a lo marcado en el límite superior; el reto de la Comisión de Infecciones es continuar potenciando la recogida de datos de infecciones relacionadas con la asistencia sanitaria a través de Hoja de Infección.



R.2.14 Incidencia acumulada de infección quirúrgica

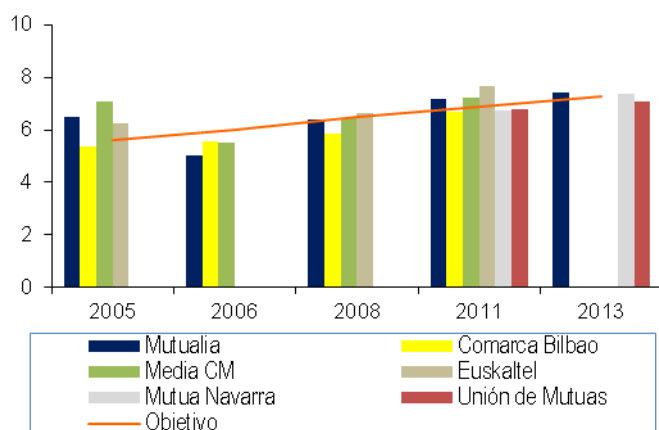


Es relevante el dato de las infecciones asociadas a intervenciones quirúrgicas, registrándose complicaciones infecciosas en alrededor del 1% de las mismas, dato que se sitúa muy por debajo del resto de organizaciones sanitarias: A través de la Comisión de Infecciones se potencia la comunicación, y se llevan a cabo revisiones de procedimientos y pautas quirúrgicas para su minimización.

6.3 Resultados Personas

Lógica de resultados	
Frecuencia	Encuesta de personas: bienal. Indicadores internos: Mensual
Segmentaciones	Encuesta Personas: UT, centro y grupo profesional. Indicadores personas: UT
Fijación de objetivos	En el mes de abril teniendo en cuenta el resultado alcanzado en el periodo anterior, la actividad que se vaya a desarrollar, posibles impactos normativos, y la posibilidad de consolidar y mejorar los resultados anteriores (participación de equipos y comunicación, liderazgo, etc.)
Comparaciones	Mutuas a partir información compartida en CM. En determinados indicadores con organizaciones vascas referentes por su modelo de gestión.

R.3.1 Satisfacción Global



Es de destacar la mejora de nuestros resultados por el impacto positivo de las actuaciones desarrolladas en los ámbitos de liderazgo, participación, comunicación, igualdad y conciliación o formación, a pesar de las reducciones de la retribución como consecuencia de los recortes presupuestarios.

R.3.2 Satisfacción Global segmentado

	2008	2011	2013
Araba	7,05	7,59	7,49
Bizkaia	6,16	7,01	7,28
Gipuzkoa	6,38	7,32	7,60

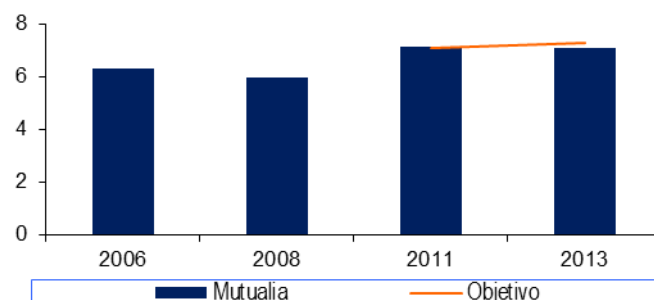
R.3.3 Evaluación del Liderazgo

Líderes	2007	2011	2014
ED	6,85	7,34	8,16
Seguimiento de Gestión	7,04	7,59	-
Lidera	-	6,60	7,73

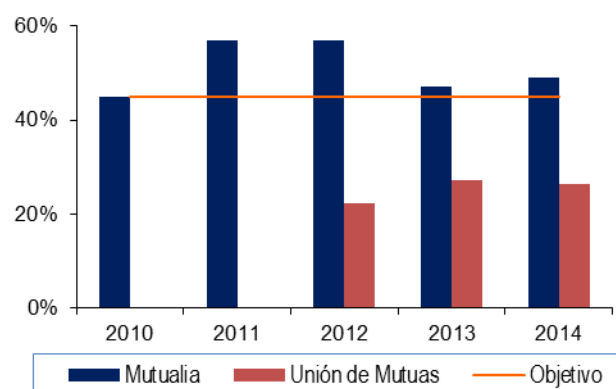
Los resultados presentan una tendencia positiva fruto del desarrollo de las competencias de las personas líderes a través del plan de formación de liderazgo puesto en marcha tras las evaluaciones, las acciones trabajadas en Lidera y la implicación de las y los líderes en el día a día.

R.3.4 Satisfacción Bloque Estrategia y Liderazgo

Este indicador refleja la mejora percibida en la gestión de la estrategia y el liderazgo por parte de todas las personas, siendo el reflejo del despliegue del liderazgo a través del Proyecto Lidera y su consolidación durante el 2012 y 2013.

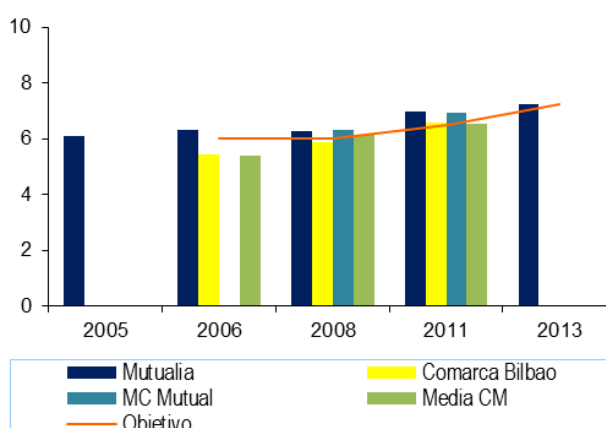


R.3.5 Participación en equipos de mejora (%)

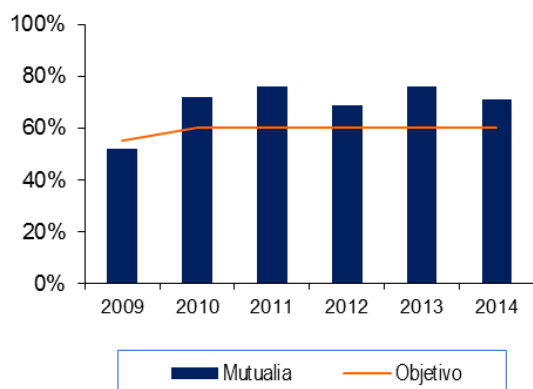


Este indicador mide el porcentaje de personas que participan en equipos de mejora sobre el total de la plantilla. Los resultados son positivos y el incremento de 2011 y 2012 es como consecuencia de los múltiples cambios normativos y de gestión que tuvieron lugar en esos años, como por ejemplo: Gehitu, Dossier cliente, Bonus, Creta, Empleadas de hogar, etc. Así como del fomento dado a la participación a través de la figura de promotor tras la modificación de la sistemática de funcionamiento de los equipos.

R.3.6 Satisfacción Bloque Participación



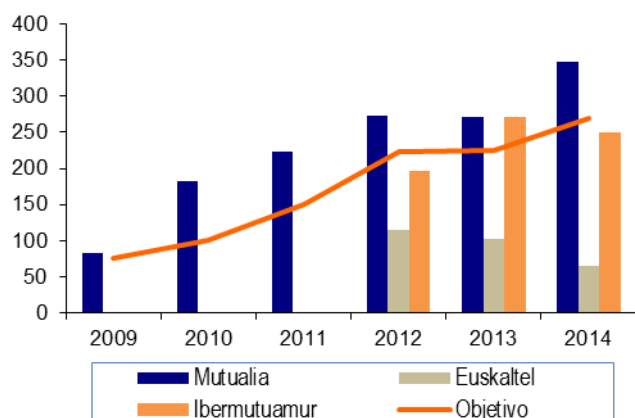
R.3.7 Personas que reciben mensualmente comunicación presencial (%)



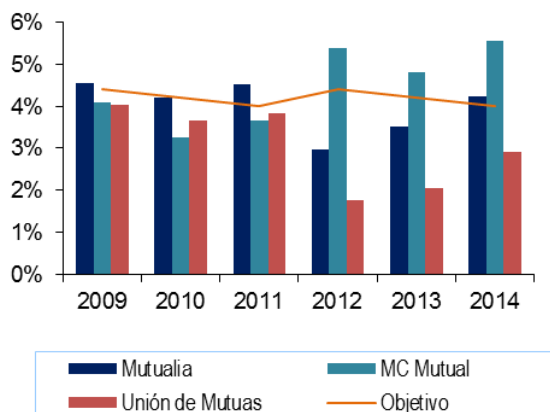
Estos resultados responden a un mayor número de líderes realizando reuniones de comunicación y al despliegue de la videoconferencia en todos los centros asistenciales lo que ha posibilitado un mayor despliegue de comunicación y de participación.

R.3.8 Personas con medidas de conciliación

Alcanzamos estos resultados gracias a las medidas implantadas a través de la Comisión de Igualdad y la persona designada como manager efr y agente para la igualdad, entre las que están: ampliación de permisos, flexibilidad horaria, trabajo a distancia, etc



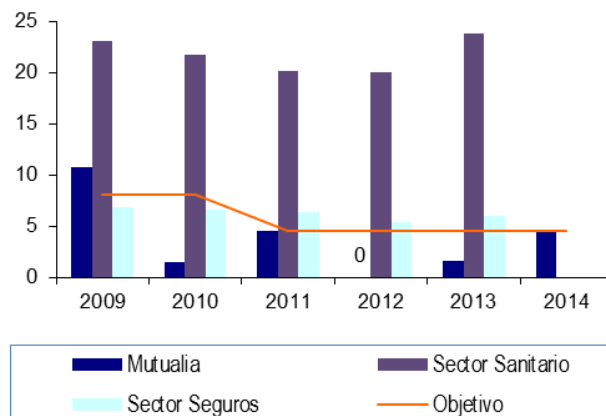
R.3.9 Absentismo (inverso)



El índice de absentismo presenta una tendencia positiva desde el 2009, como consecuencia de acciones internas tales como divulgación en reuniones mensuales de comunicación interna y artículos en el Sustraiak sobre su

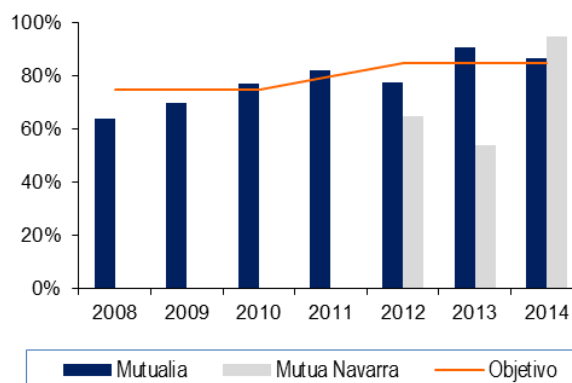
importancia, así como la realización de reuniones con el proceso de CC para evaluar la adecuación de las bajas y las posibilidades terapéuticas para una recuperación de las personas de baja. El año 2012, al igual que en todas las empresas, el efecto de la crisis y de la reforma laboral supuso una reducción drástica, a pesar de que a diferencia de otras mutuas del sector no realizamos reducciones de plantilla.

R.3.10 Índice de Incidencia (inverso)



Los resultado son fruto de la integración de la prevención en nuestra gestión (Premio Diploos 2009 y OHSAS 2011), la mayor sensibilización de las personas o la labor del servicio de prevención propio con sus actuaciones para concienciarnos en la notificación de incidencias.

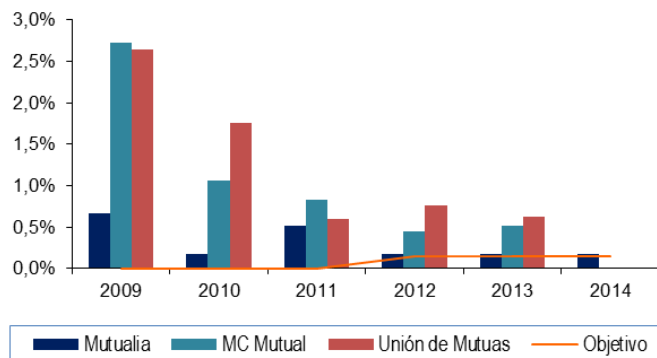
R.3.11 Grado de cumplimiento del plan de formación



Estos niveles tan elevados de cumplimiento del plan de formación son consecuencia de las revisiones incorporadas en la realización de los planes anuales, la creación de las figuras de responsables de formación en el Pr. CP, y la potenciación desde el 2012 de la formación interna. La disminución en el 2012 fue como consecuencia del recorte realizado por el MESS en el presupuesto global de Mutualia en el mes de agosto, el cual nos obligó a minimizar las formaciones externas y a potenciar la realización de formación interna a partir de dicho mes.

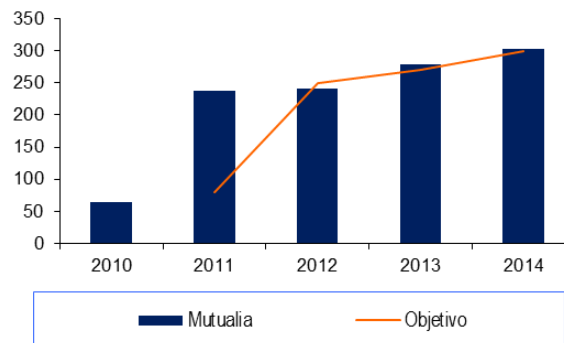
R.3.12 Índice de rotación (inverso)

Este indicador recoge el % de personas que abandonan la organización de forma voluntaria. Los resultados son como consecuencia de las medidas de conciliación, los beneficios sociales y otras mejoras en participación, que unidos a la estabilidad de la organización hacen que el ítem "estoy satisfecho/a de formar parte de Mutualia" alcance un valor de 8,13.



R.3.13 Personas que han recibido reconocimiento

Los datos presentan una tendencia positiva, realizándose un gran incremento en el 2011 como consecuencia de la reactivación de esta sistemática, al tratarla en una jornada del Proyecto Lidera e incorporar en la misma nuevas aportaciones realizadas por los líderes de la organización.



R.3.14 Satisfacción Reconocimiento

Esta evolución se aprecia en la satisfacción con el ítem “El/la responsable de mi área reconoce el trabajo bien hecho”:

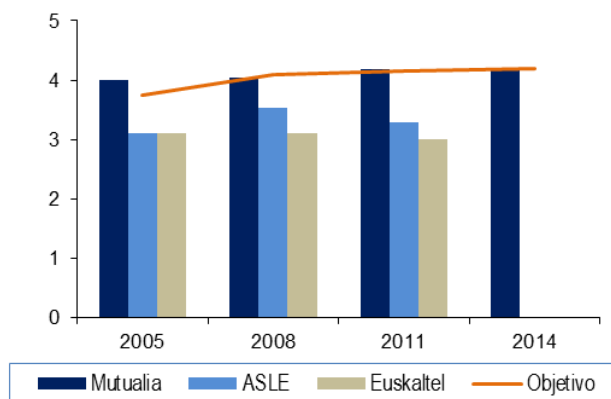
	2005	2006	2008	2011	2013
Satisfacción	4,79	6,43	6,3	6,49	7,34
Objetivo	No objetivo en PE				6,75

6.4 Resultados Sociedad

Lógica de resultados

Frecuencia	Encuesta de sociedad: Trienal. Resto indicadores: Anuales
Segmentaciones	Encuesta sociedad: Por dimensiones y colectivos. Indicadores de eficiencia energética: Por centro. Indicadores de aportación económica y colaboraciones: propias de Mutua y de sus personas.
Fijación de objetivos	Encuesta Sociedad: en PE con revisión en el año correspondiente. Indicadores de rendimiento interno: anual. Teniendo en cuenta el resultado alcanzado en el periodo anterior, la actividad que se vaya a desarrollar,
Comparaciones	Mutuas a partir información compartida en CM. En determinados indicadores con organizaciones vascas referentes por su modelo de gestión.

R.4.1 Satisfacción Global



Los resultados presentan una evolución positiva y son fruto de las diferentes actividades que desarrollamos: acciones de sensibilización y concienciación en materia de seguridad y salud, generación de empleo estable, fomento del desarrollo de prácticas en alternancia con centros educativos, participación en proyectos con ONGs, contribución económica al desarrollo social, fomento y divulgación de una cultura de excelencia, etc.

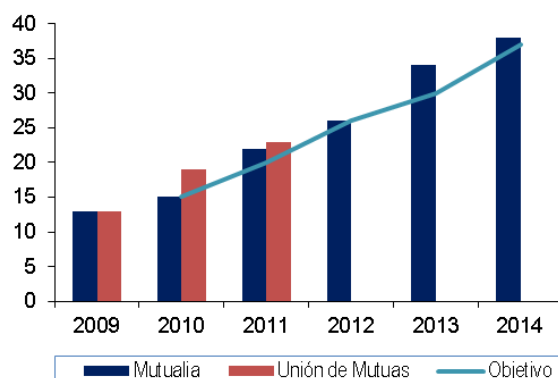
R.4.2 Satisfacción Global segmentada por dimensiones

	2005	2008	2011	2014
Desarrollo del entorno	3,68	4,18	4,20	4,25
Compromiso social	3,85	4,02	4,03	4,22
Seguridad/ prevención, calidad y medio ambiente	3,55	4,16	4,19	4,02
Gestión del conocimiento	--	--	--	4,07

R.4.3 Satisfacción Global segmentada por colectivos

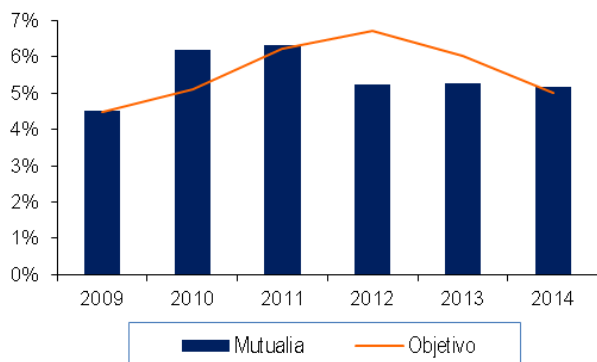
Año 2014				
	Desarrollo del entorno	Compromiso social	Seguridad/ prevención, calidad y medio ambiente	Gestión del conocimiento
Institución pública	4,20	4,24	4,00	4,00
Fundación y/o agencia	4,29	4,21	4,11	4,33
Agente sectorial y empresarial	4,47	4,37	4,21	4,28
Centro formativo	4,33	4,37	4,30	4,00
Organismo y asociación de carácter social	3,77	3,77	3,25	3,33

R.4.4 Reconocimientos/ acreditaciones externas (acumulado)



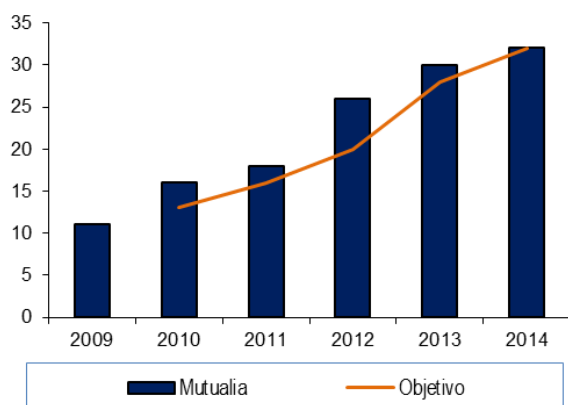
La tendencia es positiva, superándose los objetivos y alcanzando mejores resultados en la comparación. Nuestro compromiso y esfuerzo con la búsqueda de la excelencia en la gestión, la innovación o la prevención y salud laboral se han visto recompensados por todos los reconocimientos externos recibidos a lo largo de estos años.

R.4.5 Contribución económica al desarrollo social



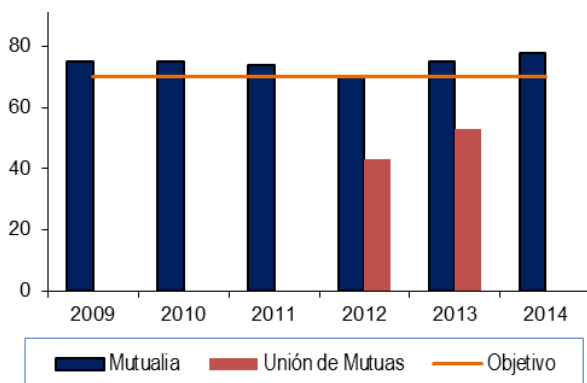
Medimos la evolución del importe económico con cargo a Patrimonio Histórico que destinamos a proyectos de colaboración. A partir de 2012 y como consecuencia de la auditoría de la IGSS tuvimos que recortar algunas partidas destinadas a este fin, dado que el MESS considera que no deben de realizarse con fondos de la SS, incrementándose la difusión y colaboración de cada una de las personas que integramos Mutualia.

R. 4.6 Colaboraciones con asociaciones sociales



Medimos el nº de asociaciones/fundaciones con las que colaboramos de diferentes ámbitos: sociales, culturales, deportivas, prevención, etc.

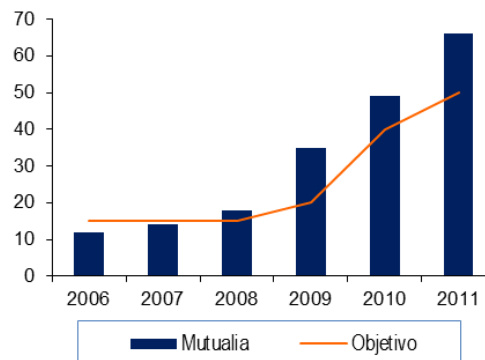
R. 4.7 Facturación a proveedores autónomos (%)



Nos fijamos el 70% como objetivo entendiendo que por

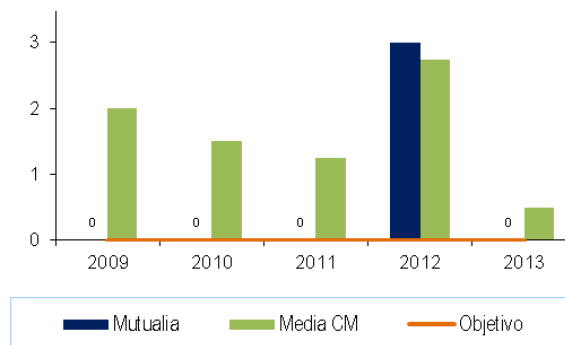
debajo de él nuestro compromiso se estaría viendo condicionado. No obstante, y a pesar de realizar licitaciones de forma conjunta a través de la central de compras de CM, en todos aquellos casos en los que la calidad del servicio a las y los mutualistas se puede ver afectada o sea una necesidad propia realizamos contrataciones propias fomentando criterios de RS.

R.4.8 Personas en prácticas



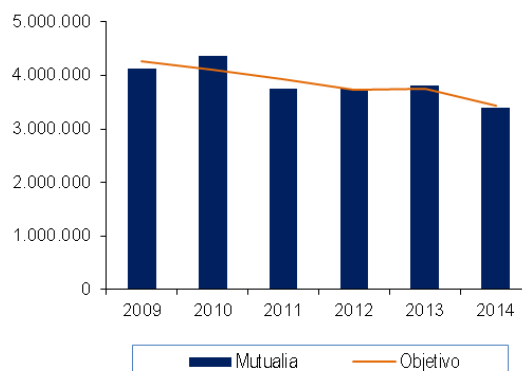
R.4.9 Salvedades informe de auditoría SS (inverso)

Este indicador mide las salvedades registradas en los informes de auditoría. Este indicador puede tener repercusión en la rentabilidad del PH, siendo Mutualia una de las Mutuas con mayor solvencia patrimonial. En el ejercicio 2012 todas las mutuas tuvimos un ajuste de auditoría por los cambios de criterio en la aplicación de las diferentes normativas por parte de la IGSS



R.4.10 Consumo energético (inverso)

Medimos el consumo en KW/h en electricidad y gas en el total de nuestros centros. Los consumos se han ido reduciendo consecuencia de la política medioambiental iniciada en el PE 2006-2008, que ha tenido sus mayores hitos en el 2012 con la certificación ISO 14001 y en 2015 con la ISO 50001 de Eficiencia energética

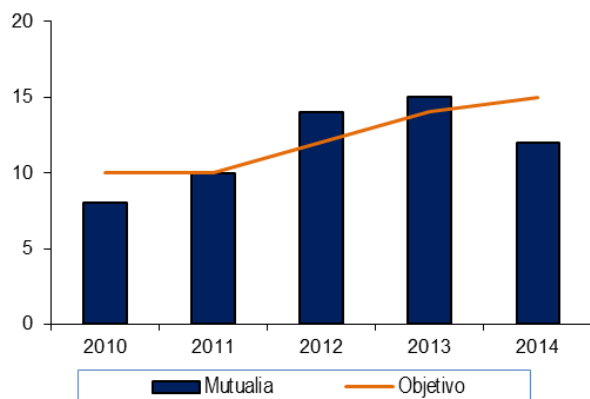


6.5 Resultados Innovación

Lógica de resultados

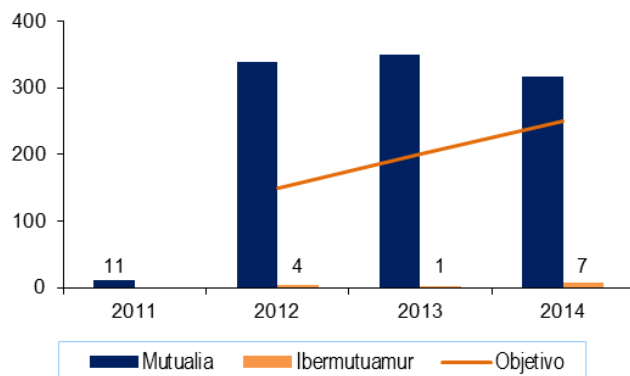
Frecuencia	Sugerencias: mensual con origen en el Módulo QRSA. Resto de indicadores: anuales. Encuesta: bienal.
Segmentaciones	Innovaciones: por ámbito; Sugerencias internas: UT y proceso; Sugerencias externas: UT
Fijación de objetivos	Indicadores de rendimiento interno: anual. Teniendo en cuenta el resultado alcanzado en el periodo anterior, la actividad que se vaya a desarrollar y actividades de aprendizaje.
Comparaciones	Mutuas

R.5.1 Innovaciones incorporadas



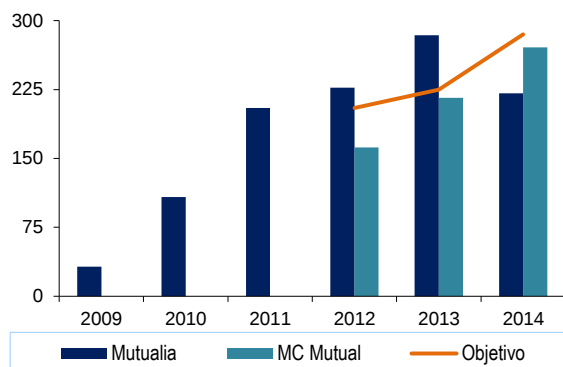
Medimos las innovaciones incorporadas en todos los ámbitos de nuestra actividad. El incremento producido a partir del 2011 es como consecuencia de las acciones derivadas a la autoevaluación de innovación. En el 2013 se diseñó la campaña Horizonte generando innovaciones como la App, envíos de SMS, y la creación de videos tutoriales (en desarrollo), así como una cartera de servicios a desarrollar.

R.5.2 Sugerencias externas



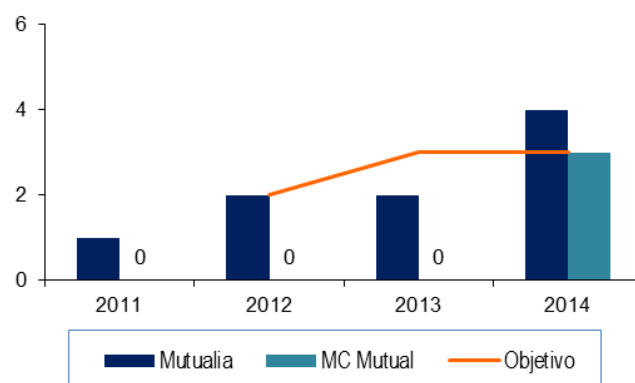
La sistematización en 2012 del Premio “Mejor Sugerencia de Cliente” es el origen del importante incremento registrado en 201, manteniéndose en las ediciones posteriores.

R.5.3 Sugerencias internas



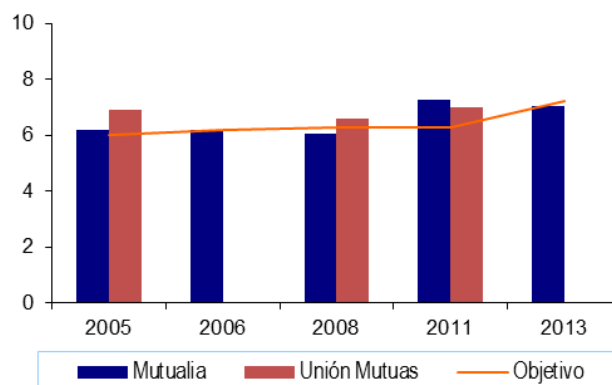
Los resultados son fruto de las diferentes actividades que desarrollamos para potenciarlas: premio mejor sugerencia del año, aplicación para su gestión, artículos en Sustraiak, informes de seguimiento, etc. Nos movemos en niveles similares a MC Mutual a pesar de que su plantilla es prácticamente el triple que la nuestra. El repunte de 2013 está motivado por la campaña realizada para que las y los líderes sirvieran de ejemplo en la aportación de ideas.

R.5.4 Talleres/ dinámicas de creatividad



Como consecuencia de la revisión de enfoque al proceso de innovación y mejora continua, hemos ido dando pasos en la incorporación de talleres y dinámicas para que las personas vayan adquiriendo competencias. En el 2014 se ha realizado una formación específica a 22 personas en dicha competencia, y en el 2015 su difusión será total a través del proyecto de definición valores.

R.5.5 Satisfacción Bloque Apertura al Cambio

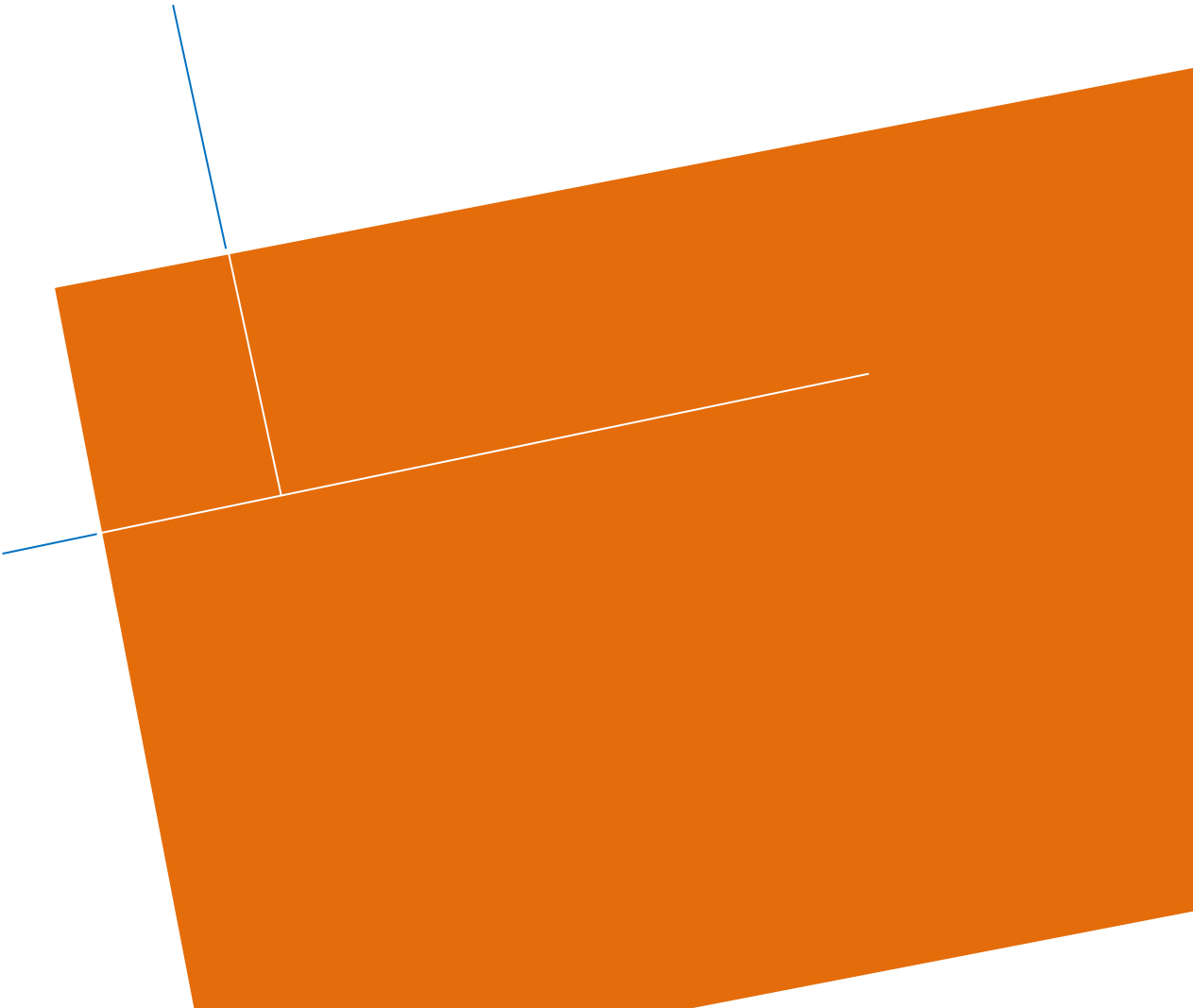
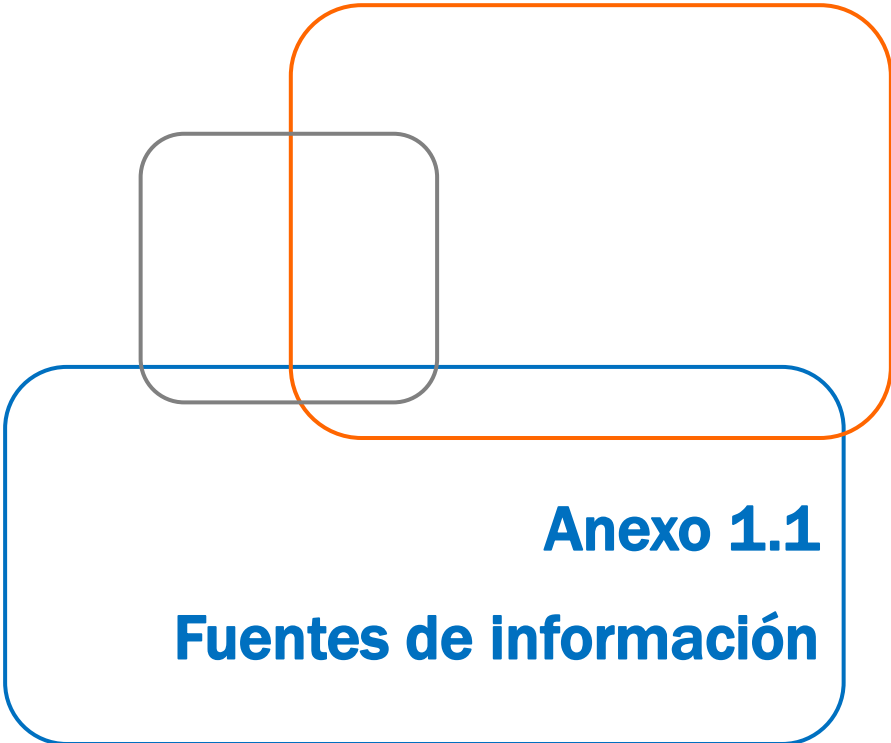


Medimos la percepción de nuestras personas con la apertura al cambio de la propia mutua. El ítem “Se fomentan la implantación de nuevas ideas aportadas por las personas” ha evolucionado de un 5,66 en 2005 a un 7,1 en 2013.

Anexos



ÍNDICE DE ANEXOS		PÁGINA
1. Estrategia	Anexo 1.1 Fuentes de información	1
	Anexo 1.2 Extracto PE 2015-2017	3
	Anexo 1.3 Extracto plan de gestión	13
	Anexo 1.4 Extracto Plan de Inversiones	15
	Anexo 1.5 Extracto Seguimiento Operativo Junio 2015	16
	Anexo 1.6 Ejemplo seguimiento acciones e indicadores MIDENET	19
2. Clientes	Anexo 2.1 Extracto plan de mejora derivado de encuesta de empresas 2014	20
	Anexo 2.2 Cuestionario empresas	21
	Anexo 2.3 Extracto informe semanal pantallas táctiles	23
	Anexo 2.4 Programa tratamiento de QRSA	24
	Anexo 2.5 Ejemplo funcionalidad de Extranet	25
	Anexo 2.6 Telegestión. Ejemplo mantenimiento preventivo quirófono	26
	Anexo 2.7 Cuadro de mando de consumos energéticos	27
	Anexo 2.8 Contabilidad analítica. Informe por empresas	28
3. Personas	Anexo 3.1 Extracto encuesta de personas 2013	29
	Anexo 3.2 Extracto plan de formación 2015	31
	Anexo 3.3 Ejemplo de análisis competencial individualizado	32
	Anexo 3.4 Ejemplo y extracto de planilla evaluación competencias	33
	Anexo 3.5 Portal del conocimiento sanitario	34
	Anexo 3.6 Rendimiento individual procesos CC y CP	35
	Anexo 3.7 Revista interna Sustraiak	37
	Anexo 3.8 Extracto de Evaluación de Liderazgo 2014	38
4. Soc	Anexo 4.1 Informe equipo EIAS	39
	Anexo 4.2 Extracto encuesta de sociedad	42
5. Innovación	Anexo 5.1 Extracto agenda de innovación 2012-2014	44
	Anexo 5.2 Programa de notificación Seguridad de Pacientes	45
	Anexo 5.3 Gestión de sugerencias internas a través del programa “sistemas de calidad”	46
	Anexo 5.4 Plataforma e-lkarte	47
	Anexo 5.5 Competencia troncal: Creatividad y actitud innovadora	48
	Anexo 5.6 Equipo Horizonte: Proyectos a valorar su viabilidad	49



Anexo 1.1

Fuentes de información

Fuentes de información	Frecuencia	Utilidad	Proceso
CLIENTES (EMPRESAS Y PERSONAS TRABAJADORAS ADHERIDAS)			
Encuestas de satisfacción de empresas mutualistas	Bienal	Conocimiento del grado de satisfacción con la calidad de los servicios/ definición de objetivos de satisfacción. Identificación de acciones de mejora/ cambios a incorporar con el fin de dar mejor respuesta a las necesidades de clientes. Identificación y anticipación a las necesidades futuras de clientes.	Contingencia Profesional Contingencia Común
Visitas - Reuniones de fidelización a empresas mutualistas	Continua		
Sistema de sugerencias, quejas, reclamaciones y agradecimientos (Web, extranet, contact center, oficina virtual del MESS, etc.)	Continua		
Sistema de comunicación de incidencias	Continua		
Propuestas y aportaciones recogidas en foros	Según calendario		
Focus Group	Según calendario		
Actividad diaria/ prestación del servicio (Gestor Personal)	Continua		
CLIENTES (PERSONAS USUARIAS DE NUESTROS SERVICIOS)			
Encuestas telefónicas de satisfacción por asistencia sanitaria	Anual	Conocimiento del grado de satisfacción con la prestación de los servicios ofrecidos. Detección de necesidades de inversión en nuevos equipamientos e instalaciones. Identificación de acciones de mejora/ cambios a incorporar. Identificación y anticipación a las necesidades futuras.	Contingencia Profesional Contingencia Común
Encuestas pantallas táctiles asistencia sanitaria	Semanal		Contingencia Profesional Contingencia Común CATA
Encuestas de satisfacción prestaciones	Bienal		Según tipología
Sistemas de sugerencias, quejas, reclamaciones y agradecimientos (Web, extranet, Contact Center, oficina virtual del MESS, etc.)	Continua		Contingencia Profesional Contingencia Común
Focus Groups	Según calendario		Contingencia Profesional Contingencia Común
Actividad diaria/ prestación del servicio	Continua		Contingencia Profesional Contingencia Común
PERSONAS			
Encuesta de satisfacción de personas	Bienal		Desarrollo de personas
			

Fuentes de información	Frecuencia	Utilidad	Proceso	
ADMINISTRACIÓN/ INSTITUCIONES: Dpto. Sanidad, Osalan, INSS, Osakidetza, Sea, Adeg, Cebek, Confebask, Sindicatos, etc.				
Normativa, programa Westlaw, Aranzadi, ecoiuris, boletines oficiales, etc.	Periódica	Identificación y anticipación a cambios del entorno (legislativos, económicos, políticos, de convenio, ambientales, seguridad y salud, etc.)	Política y Estrategia	
Estudios propios a partir de información publicada por organismos oficiales*			Contingencia Profesional	
Grupos de trabajo mixtos			Contingencia Común	
Reuniones			Asesoría Jurídica	
			Desarrollo de personas	
			Innovación y MC	
MERCADO: CLIENTES POTENCIALES				
Estudios de mercado	Periódica	Identificación de empresas de nueva creación. Identificación de necesidades y expectativas de empresas no adheridas a Mutualia. Definición de estrategias de acercamiento a empresas no adheridas a Mutualia. Análisis de la situación del empleo en la CAV; análisis del evolutivo de personas afiliadas a la Seguridad Social (cuenta ajena/ propia). Reivindicaciones en el ámbito de las coberturas de la EP y AT.	Política y Estrategia	
Aportaciones de las asesorías y seguimiento del intradía				Contingencia Profesional
Visitas a empresas				Contingencia Común
Contactos con asociaciones profesionales: colegios médicos y enfermería, asesores fiscales, graduados sociales				
Tesorería de la Seguridad Social (afiliación)				
Información procedente de Confebask, Cebek, Adeg, Sea y otras organizaciones				
SECTOR (COMPETENCIA)				
				

(*) Extracto del Estudio “Informe sobre gestión ITCC” (17 de abril de 2015)

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este informe es presentar una propuesta de alternativa a la actual financiación adicional en contingencias comunes, para lo que se aportan datos de diferentes indicadores que inciden en la gestión de dicha contingencia y que tienen impacto directo en el resultado de rentabilidad final de cada Mutua.

Muchos de estos indicadores son estructurales, y presentan diferencias significativas en función de la zona geográfica y de la respuesta de los diferentes organismos que participan en la gestión de la ITCC, más allá de la gestión eficiente que de sus competencias puedan hacer las Mutuas Colaboradoras con la Seguridad Social.

Estos indicadores han sido recogidos en la memoria que acompañaba a la Ley 35/2014 de 26 de diciembre, motivo por el cual han de ser considerados a la hora del diseño de la financiación del posible déficit estructural de contingencia común.

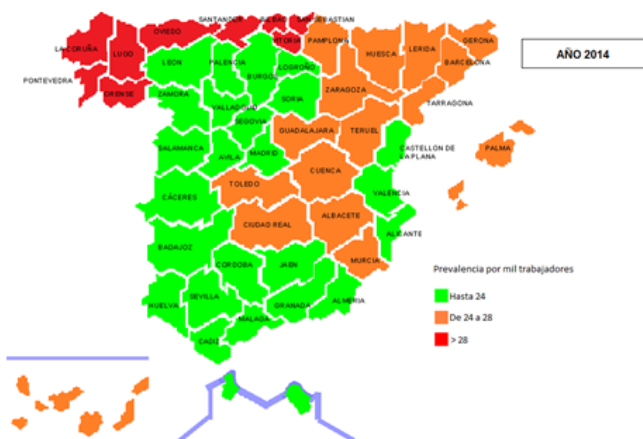
Así mismo se aportan datos de actividad de Mutualia, a modo de ejemplo, ya que es una de las mutuas más afectadas por tener más del 95% de su población protegida en la CAV, siendo ésta una de las que peores cifras arroja en relación al absentismo.

INDICADORES DE LA ITCC

Las siguientes tablas recogen la evolución de tres de los indicadores que mayor peso tienen en las prestaciones económicas por contingencia común, aportando datos de su diferente resultado en cada una de las tres provincias de la CAV y del total del Estado, así como su segmentación en el total del Sistema, el INSS y las Mutuas Colaboradoras.

INCIDENCIA: hace referencia al número de procesos de baja iniciados que se han registrado durante el período analizado:

Durante el 2014 se ha podido observar un cambio de tendencia en el índice de prevalencia de bajas en Contingencia Común por cada mil trabajadores/as, incrementándose este índice en todas las provincias. En concreto la CAV se sitúa como la tercera Comunidad Autónoma con mayores índices de prevalencia de bajas, y Bizkaia es la provincia con la mayor tasa de todo el Estado. (ver tabla con ratios por provincia en Anexo I-pág. 11).

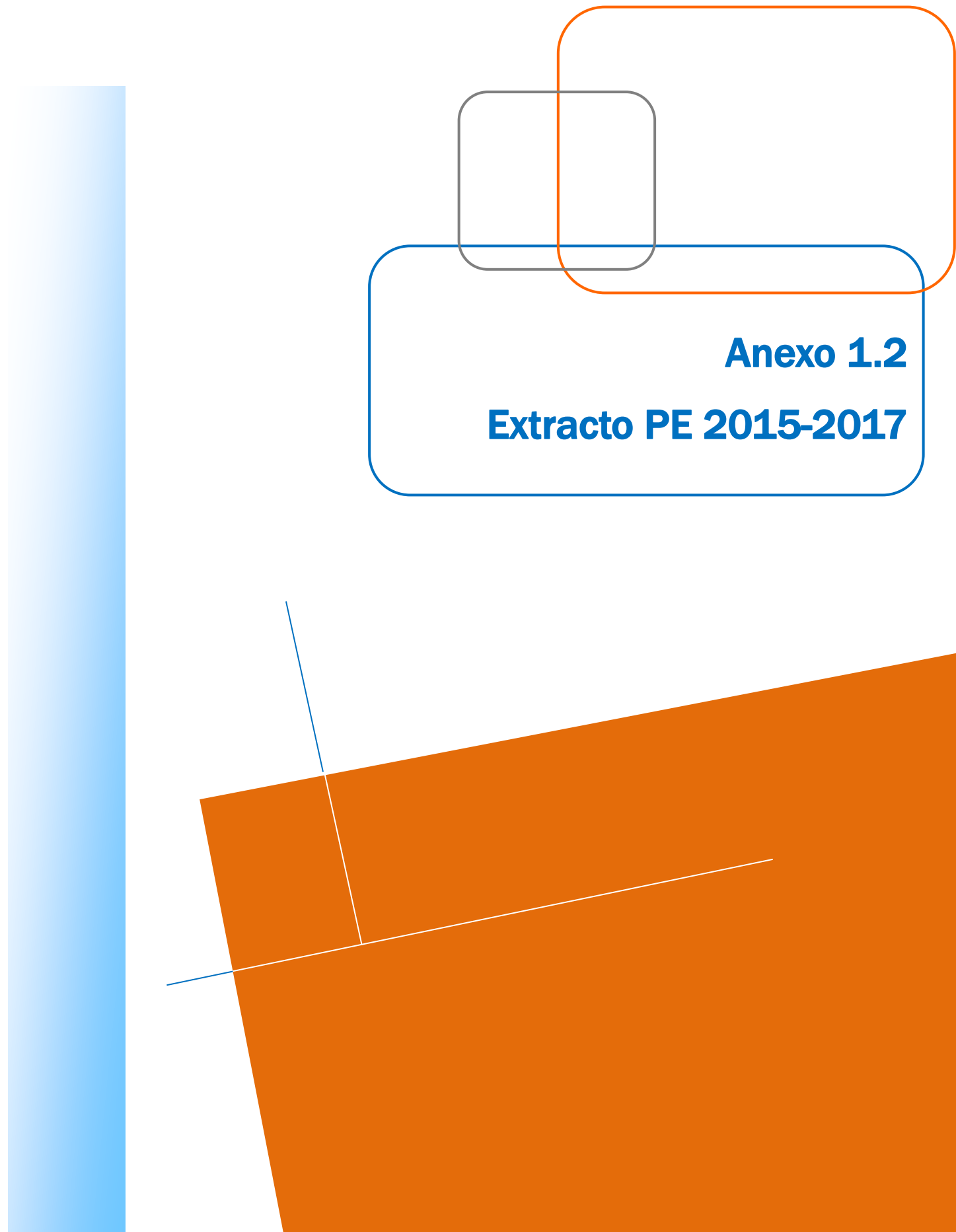


Datos pág. Web Seguridad Social

Este dato de prevalencia, así como el de incidencia y duración media tienen su efecto sobre el resultado de prestaciones económicas abonadas. En el siguiente mapa aparecen los datos correspondientes al % de deducciones por pago delegado del régimen General por Contingencias Comunes del sector de Mutuas (datos acumulados a diciembre. 2014).

En este ratio de nuevo dos de las tres provincias de la CAV se encuentran entre las que mayor % de prestaciones se abonan, siendo Araba la mayor de todo el Estado con un % del 100,45.



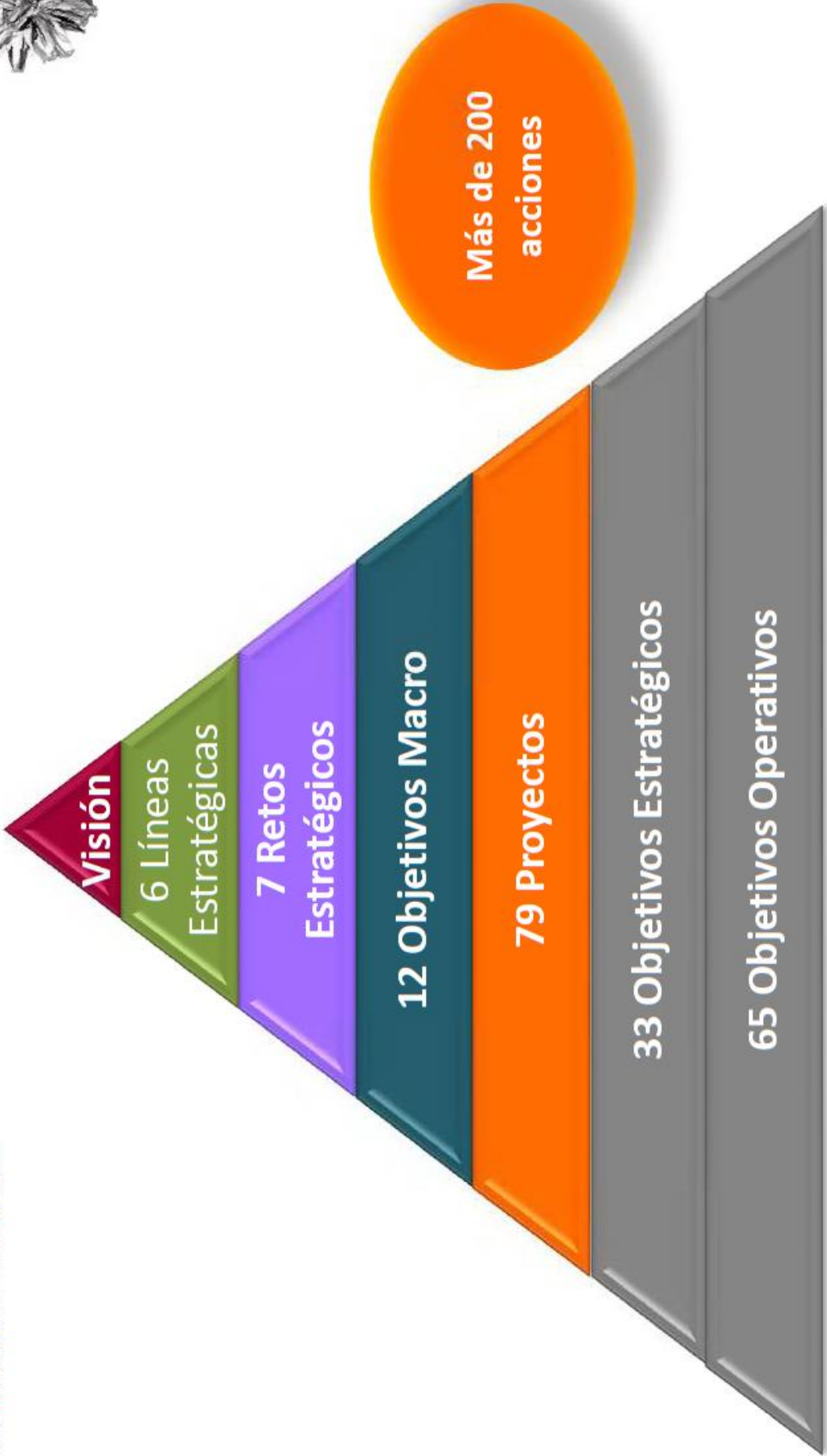


Anexo 1.2

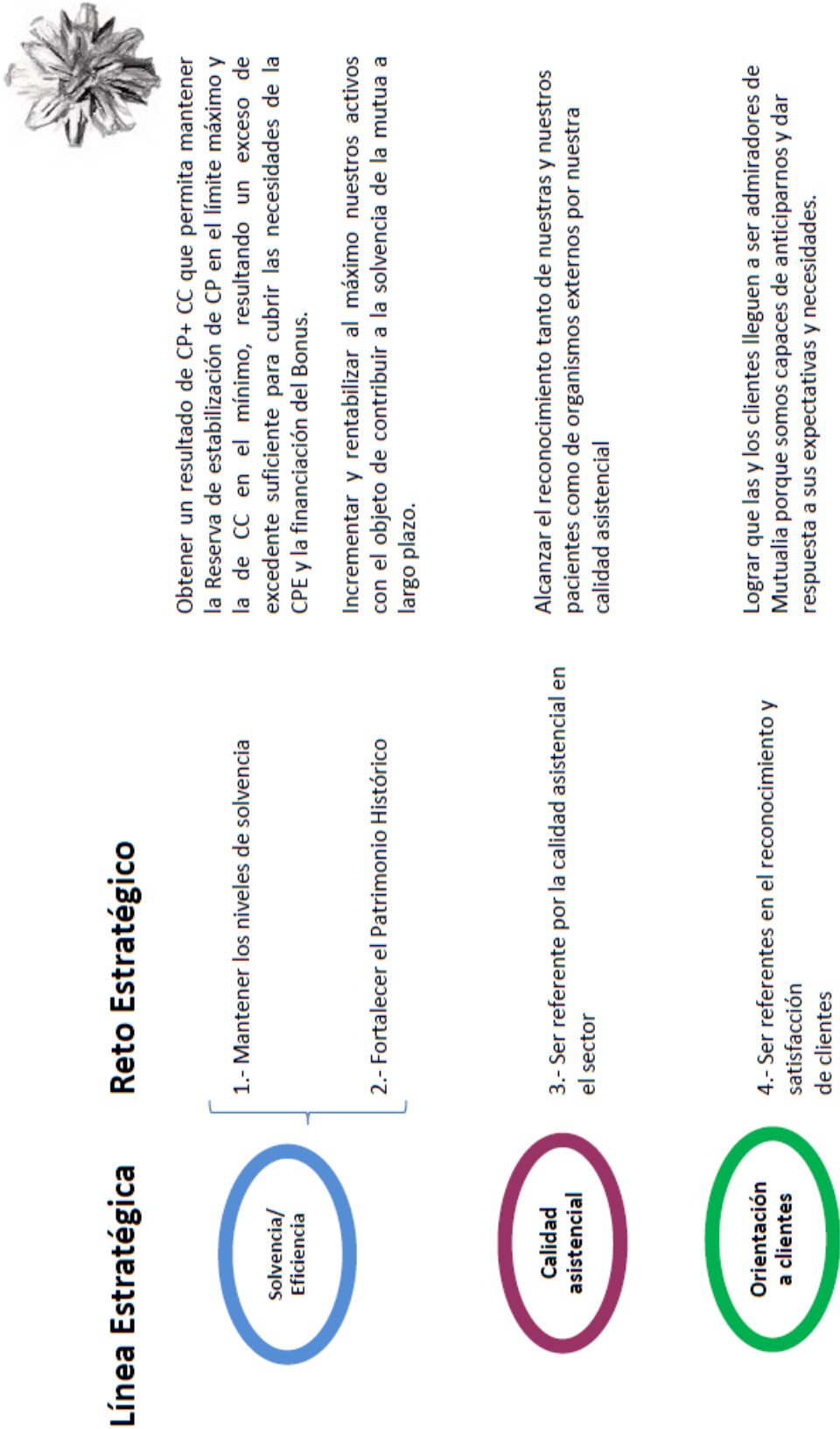
Extracto PE 2015-2017



Anexo II. Extracto PE 2015-2017



RETOS
ESTRATÉGICOS



RETOS
ESTRATÉGICOS

Línea Estratégica

Reto Estratégico



5.- Ser referente por nuestra gestión avanzada

Obtener el reconocimiento externo del Gobierno Vasco por nuestra gestión avanzada



6.- Ser líderes en la gestión de personas

Conseguir que nuestras personas se identifiquen con Mutualia así como el reconocimiento de organismos externos por nuestra gestión de las personas



7.- Ser líderes en reputación corporativa, gestión ética y transparencia

Mejorar la reputación corporativa, logrando que nuestros resultados y comportamientos sean reconocidos por nuestros grupos de interés



**LINÉAS
ESTRATÉGICAS**



2 Retos:

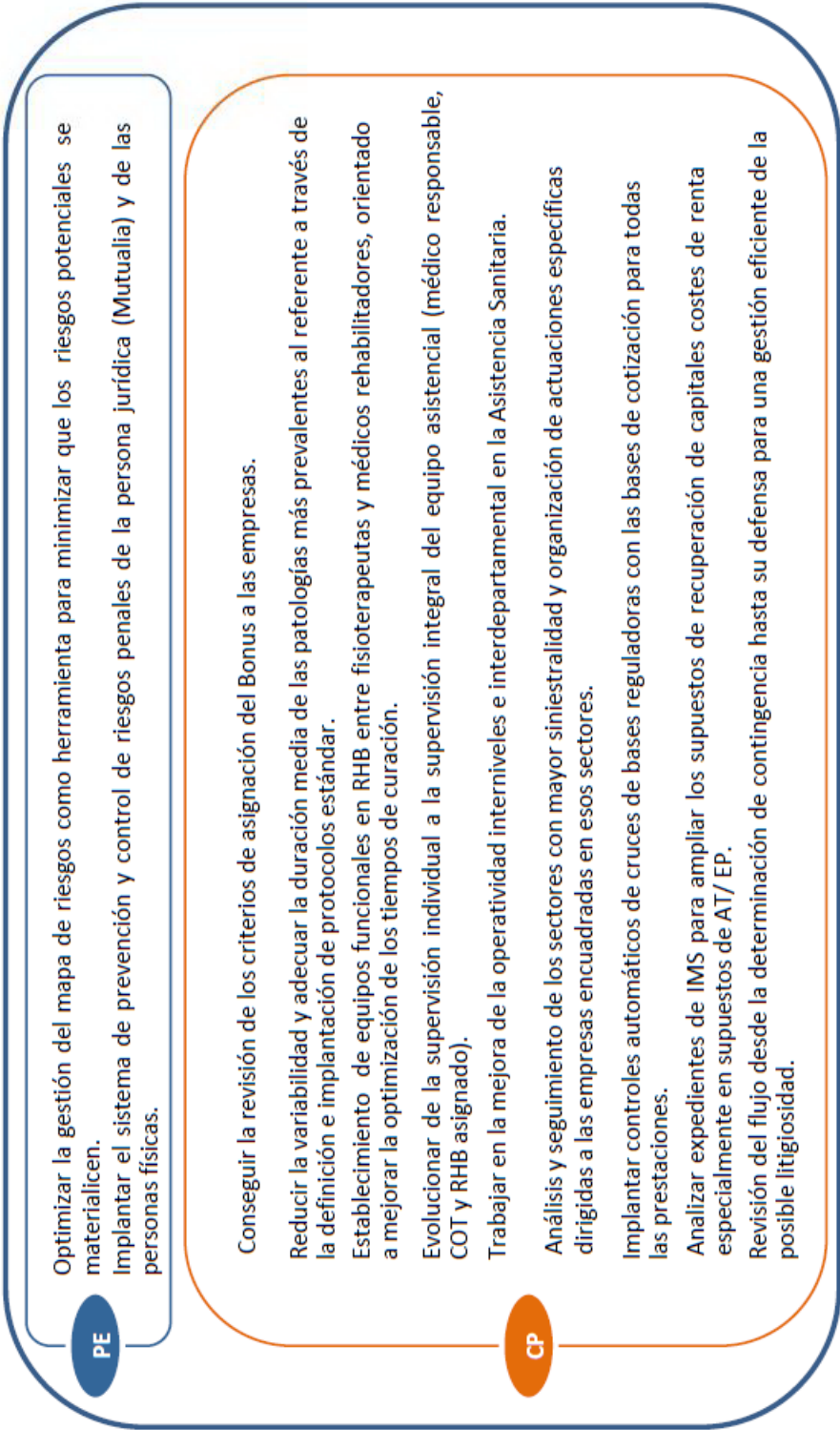
1. Mantener los niveles de solvencia
2. Fortalecer el Patrimonio Histórico



SOLVENCIA/
EFICIENCIA

Reto 1/2
Mantener los
niveles de
solvencia

Proyectos





Proyectos

Lograr la modificación de la financiación adicional de Contingencia Común.
Implementar el sistema de evaluación médica y calificación de la capacitación laboral- SEMCCAL- tanto en el control y seguimiento como en lo elaboración de informes de PA e IP.
Definición e implantación de protocolos estándar en patologías más prevalentes para reducir la variabilidad y la duración media (psiquiatría menor y osteomusculares).
Potenciar la Comisión de Valoración de CC para la valoración de IP y determinaciones de contingencia.
Establecer criterios acordes a la nueva Ley de Mutuas para la realización de pruebas y tratamientos que eviten la prolongación innecesaria de los procesos de baja.

CC

Optimizar la gestión de la rentabilidad a través de licitaciones y negociación directa con proveedores.
Continuar con la estandarización consumos de materiales y con la homogeneización de sistemáticas.

GRAO

Optimizar la inversión de excedentes de tesorería para incrementar los ingresos financieros.
Reducir el periodo medio de cobro a deudores.

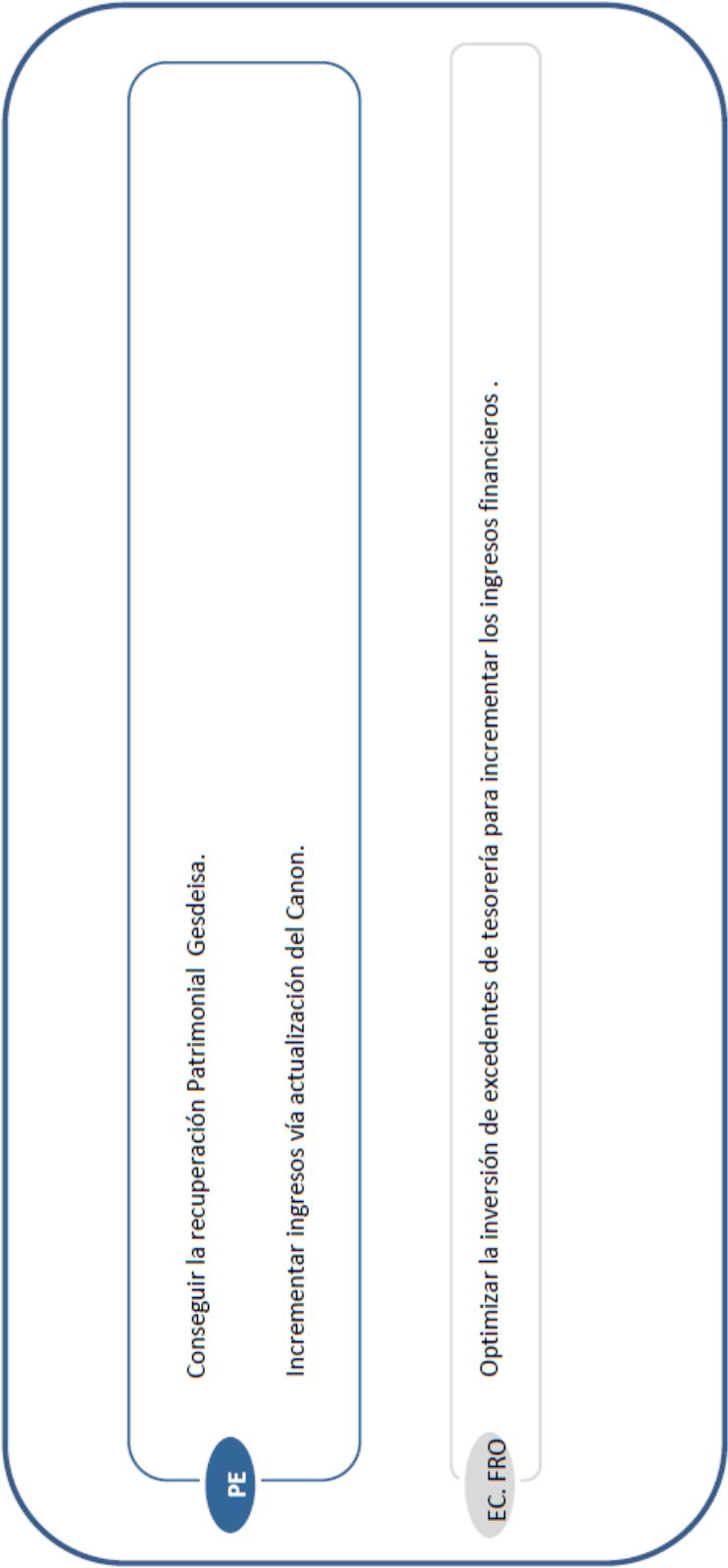
EC. FRO

Incrementar la recuperación de gastos derivados de expedientes de tráfico a través de la vía Civil.

A.J



Proyectos



SOLVENCIA/
EFICIENCIA

Reto 2/2
Fortalecer el
Patrimonio
histórico



SOLVENCIA/
EFICIENCIA

Retos

1. Mantener los niveles de solvencia

2.Fortalecer el Patrimonio histórico

Estratégicos		Objetivo 2015	
Resultado CP		16.645.608	Contingencia Profesional
Resultado CC		-7.268.396	Contingencia Común
Prestaciones ITCP / Cuotas CP (%)		12,76	Contingencia Profesional
Prestaciones IMS/ Cuotas CP (%)		18,97	Contingencia Profesional
Prestaciones REL / Cuotas CP (%)		5,43	Contingencia Profesional
Prestaciones CUME / Cuotas CP (%)		0,48	Contingencia Profesional
Prestaciones ITCC / Cuotas CC (%)		104,31	Contingencia Común
Cap I/ Cuotas Totales		11,45	Desarrollo de Personas
Cap II/ Cuotas Totales		7,86	Económico Financiero
Ingresos Patrimonio Histórico		1.743.114	Económico Financiero
Gastos Patrimonio Histórico		1.070.139	Económico Financiero



SOLVENCIA/
EFICIENCIA

Retos

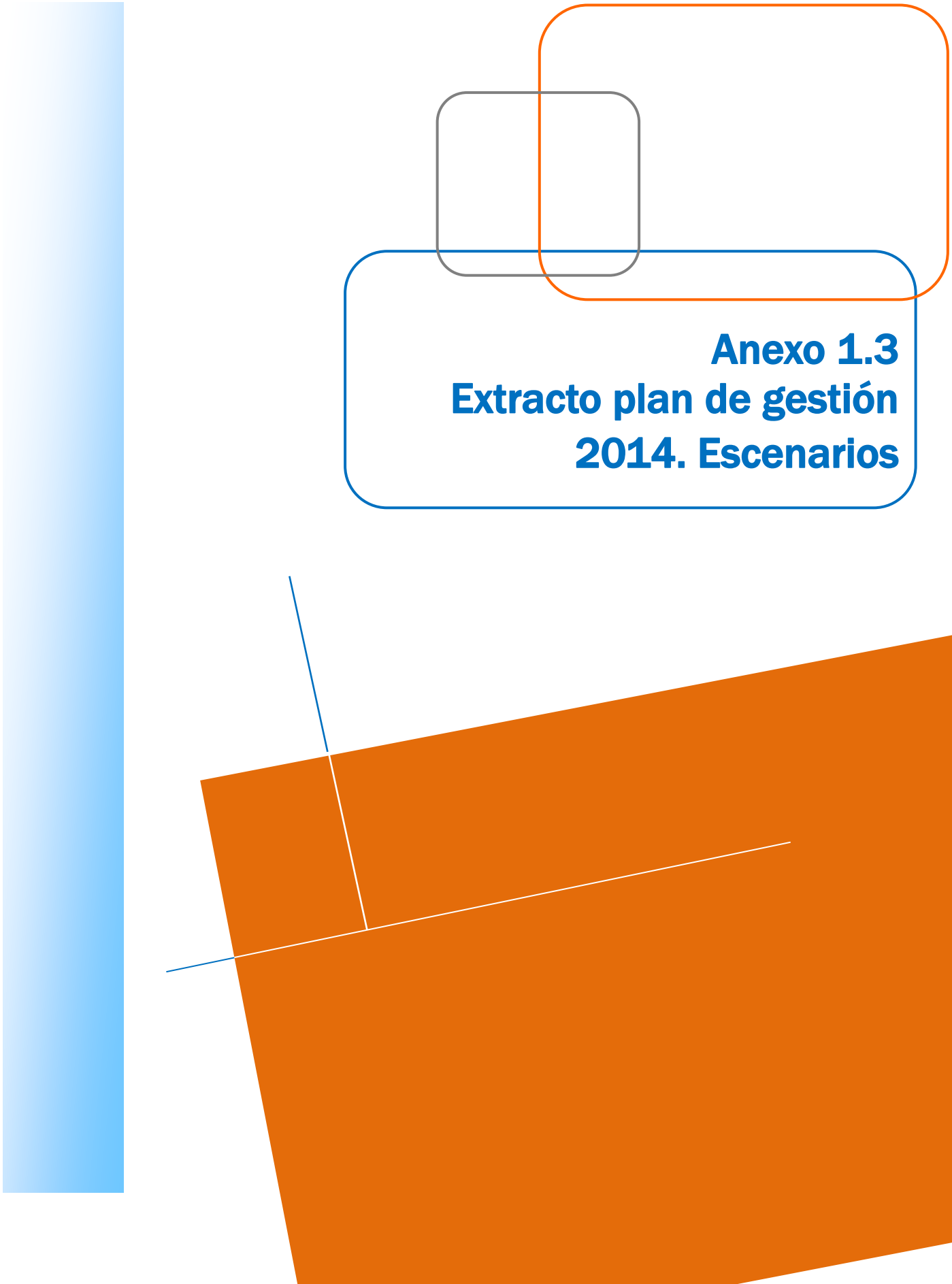
1. Mantener los niveles de solvencia

2.Fortalecer el Patrimonio histórico

Operativos		Objetivo 2015	
Cuotas CP		186.097.347	Contingencia Profesional
Cuotas CC		71.233.231	Contingencia Común
% autónomos sobre total de afiliación CC		12,5	Contingencia Común
Siniestralidad empresas total		103	Contingencia Profesional
Indicación de baja CP		31,84	Contingencia Profesional
Duración media CP		30,26	Contingencia Profesional
Días afiliado CP		1,32	Contingencia Profesional
Duración media REL		94	Contingencia Profesional
Ingresos de Asistencia Sanitaria		1.175.000	Asistencia Sanitaria a 3 ^{os}
Días afiliado CC		8,41	Contingencia Común
Duración media CC		69,5	Contingencia Común
Plazo medio realización propuesta de alta		58	Contingencia Común
% Primeras propuestas de alta/bajas económicas		25,81	Contingencia Común
Recuperación ingresos extraordinarios		5.246.000	Contingencia Profesional
%Resoluciones favorables (%)		70	Contingencia Profesional



SOLVENCIA/ EFICIENCIA		Operativos		Objetivo 2015	
Retos 1. Mantener los niveles de solvencia 2.Fortalecer el Patrimonio histórico	Prestaciones CP			23.740.000	Contingencia Profesional
	Prestaciones REL			10.100.000	
	Prestaciones IMS			35.300.000	
	Prestaciones CUME			900.000	
	Importe recuperado/ prestaciones CP			0,2	
	Coste día CP			57,19	
	Coste día REL			65,95	Contingencia Común
	Coste día CUME			64,78	
	Prestaciones CC			74.300.000	
	Coste día CC			44,61	
	Importe recuperado/ prestaciones CC (%)			1	
	Media días Grabación Bajas ITCC			< 4,58 días	
	% Partes de AT baja sobre historias con baja			100	Contingencia Profesional
	Importe derivado de ajustes de auditoría			104.880	Política y Estrategia
	Rentabilidad total de tesorería (%)			2	Económico –Financiero
	Ingresos parking			306.000	Económico-Financiero
	Coste Capítulo II			20.505.618	GRAO
	Ingresos Financieros			3.365.280	Económico-Financiero
	Coste Capítulo I			29.851.324	Desarrollo de Personas



Anexo 1.3

Extracto plan de gestión 2014. Escenarios

CONTINGENCIA
COMÚN

1. AFILIACIÓN Y RECAUDACIÓN

AFILIACIÓN	REGIMEN GENERAL	CUENTA PROPIA	TOTAL
2013	152.452	35.149	187.601
Objetivo 2014	154.599	37.211	191.810
Variación	1,41%	5,87%	2,24%

- ▲ Afiliación por captación entrada Ley de Mutuas: (1.400 personas oct-nov-dic).
- ▲ Afiliación por empresas de nueva creación (7.075).
- ▼ Fluctuación -2.000.

CUOTAS	REGIMEN GENERAL		CUENTA PROPIA	TOTAL	
2013	51.831.856		14.457.894	66.289.749	
Objetivo 2014	Sin tarifa plana	Con tarifa plana	14.584.552	Sin tarifa plana	Con tarifa plana
	53.412.835	52.219.158		67.997.388	66.741.473
Variación	3,05%	0,75%	0,87%	2,57%	0,68%

- ▲ Prima media cuenta ajena
 - Aplicación incremento de convenios: 5% a bases máximas, congelación 60.000. personas y resto subida 0,5%.
- ▲ Prima media cuenta propia
 - Con la entrada Ley de Mutuas (1 agosto) se reduce 15% cotización CC.
 - La fracción de cuota de autónomos pasa del 3,30% al 3,20%, se reduce un 3%.

Cuenta de resultado objetivos CP+CC 2014

CONSOLIDADA			CP		CC	
	Cierre 2013	Objetivo 2014	Cierre 2013	Objetivo 2014	Cierre 2013	Objetivo 2014
	28.836.060	28.242.683	28.767.063	28.202.821	68.997	39.862
		27.453.210				-749.611
		26.354.210				-1.848.611
ESCENARIO 1 Sin tarifa Plana	Opción A	28.836.060	28.242.683	28.767.063	28.202.821	68.997
	Opción B					
ESCENARIO 2 Con tarifa plana						

Escenario 1

Opción A:

Mantener resultado positivo en CC, lo que supone incrementar de un 18,8% a un 37% la realización de propuestas de alta sobre bajas económicas. Este objetivo es inviable

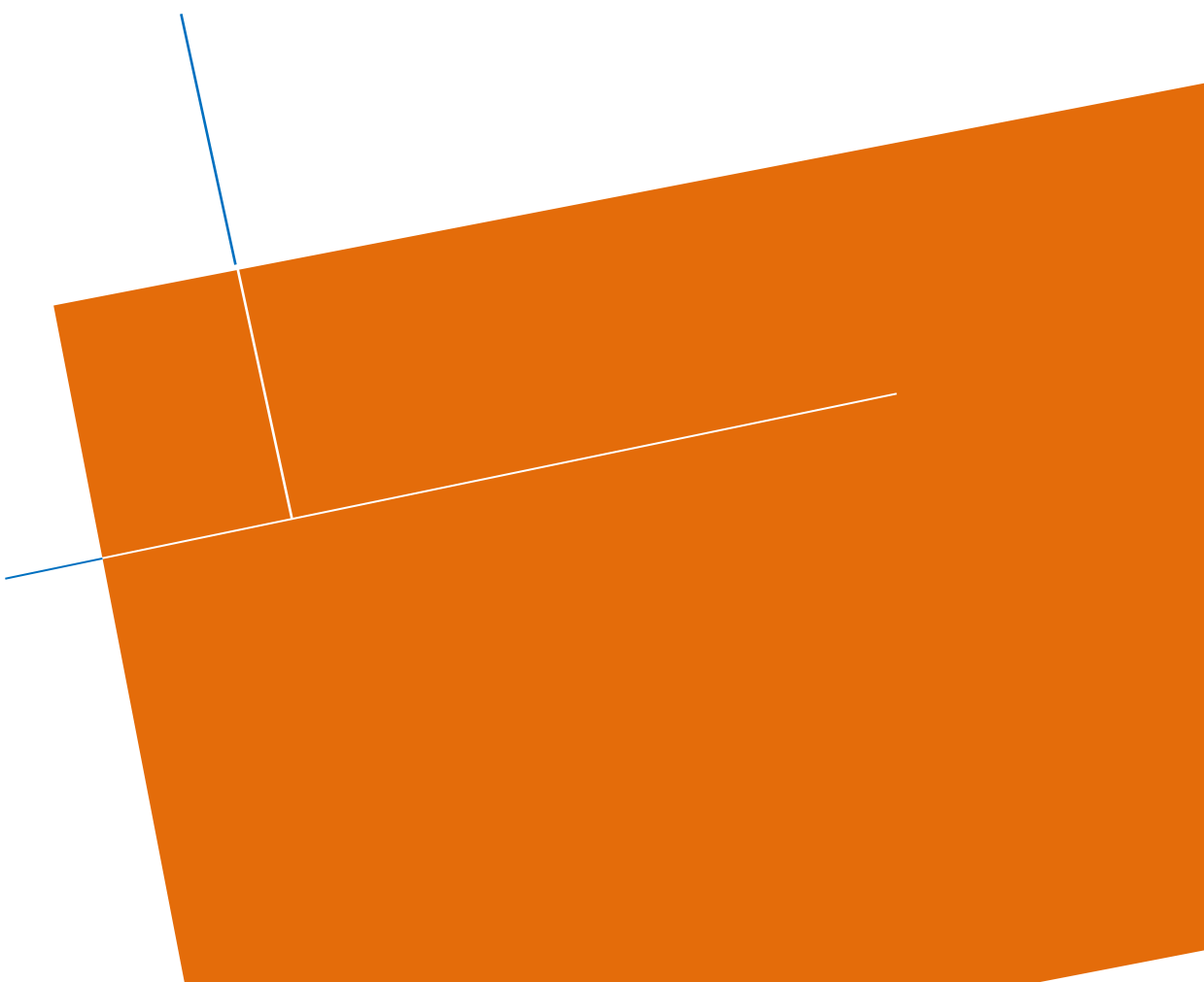
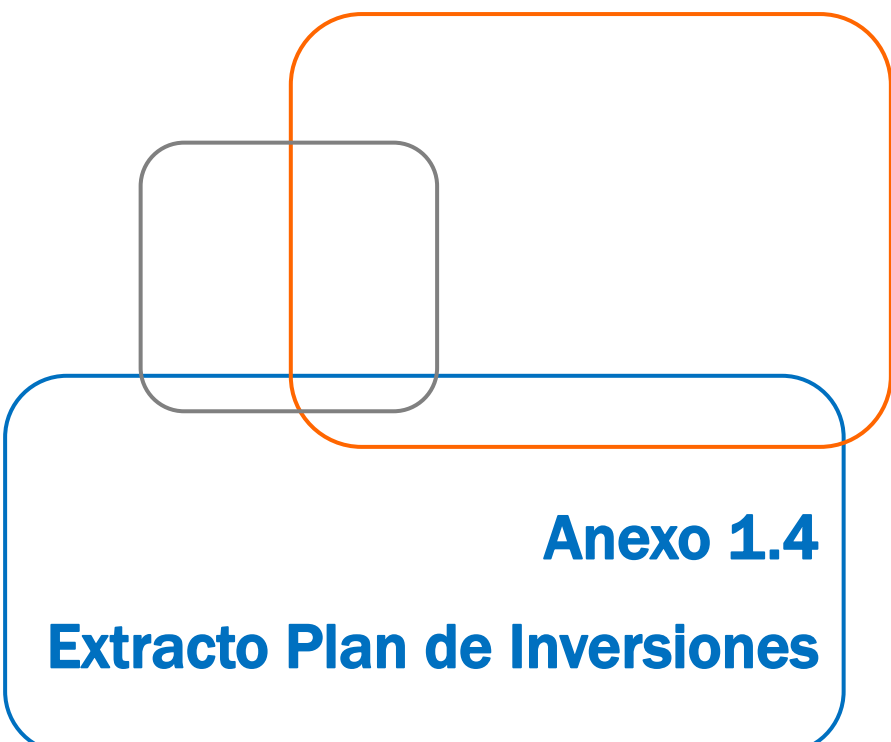
Opción B:

Incrementar de un 18,8% a un 25 % de realización de propuestas de alta sobre bajas económicas

Escenario 2

Con tarifa plana y Opción B: (25% propuestas de alta sobre bajas económicas)

Al menos hasta el mes de Junio no conoceremos si nos es de aplicación la tarifa plana, por lo que en principio trabajaremos con el peor de los escenarios (Escenario 2)



Anexo 1.4

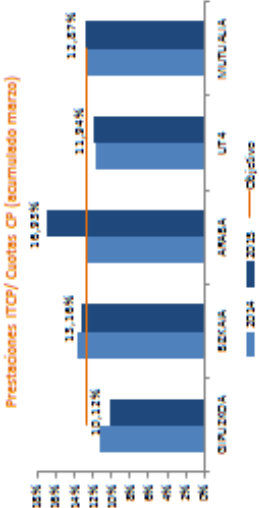
Extracto Plan de Inversiones

NECESIDADES DE INVERSIONES PARA EL EJERCICIO 2015							
A cumplimentar por el Solicitante							
DIRECCIÓN TERRITORIAL	ÁREA	INVERSIÓN A ACOMETER	NUEVO Ó REPOSICIÓN	SOLICITUD ACEPTADA	PRECIO ESTIMADO	PLANIFICADA O NO PLANIFICADA	PRIORIDAD 1, 2 Ó 3.
BIZKAIA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	2 ROBOTS DE BACKUP PARA SISTEMAS DE INFORMACION HENAO.	N Y R		11.534,63		1
BIZKAIA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	RENOVACION SWITCHES CORE HA EN HENAO.	N		26.997,96		1
BIZKAIA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Despliegue de WLAN para conexiones WIFI en Henao Ercilla y valorar periféricos	N		60.000,00		1
BIZKAIA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Renovación de Pcs Impresoras Escaneres	N Y R		130.000,00		1
BIZKAIA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Servidores (2) Tarjetas FC (3) y Software VMWARE.	N		44.019,80		1
BIZKAIA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Licencias Server (30), Terminal Server (265) y Office (262), Windows Cal (325), Exchange2013 Cal (100)	N		150.831,34		1
BIZKAIA	SISTEMAS INFORMACION	PIZARRA digital y sistema proyección Sala Cursos Henao CTOUCH Leddura xt 84" 10p AG – Full HD 8735 .	R		10.569,35		1
TODO MUTUALIA	INNOVACION Y MEJORA CONTINUA	SERVICIO DE SOPORTE EN LA PROGRAMACION Y USO DE COGNOS PARA ORGANIZACIÓN Y CALIDAD Y SISTEMAS DE INFORMACION.	N	X	15.000,00		1
TODO MUTUALIA	INNOVACION Y MEJORA CONTINUA	ADECUACION Y DESPLIEGUE DE LA HERRAMIENTA MIDENET PARA ORGANIZACIÓN Y CALIDAD.	N	X	22.000,00		1
ALAVA	CONTINGENCIA COMUN	SOPORTE PARA PANTALLA PARA PODER ATENDER A PACIENTES SIN QUE LA PANTALLA IMPOSIBILITE ESTE TRABAJO. ESTORES DE LOS QUE NO DEJAN PASAR LA LUZ PARA EL DESPACHO DUE -BENJAMIN OYARZABAL, RECOMENDADO POR PREVENCIÓN DE RIESGOS TODO PARA EL CENTRO DE LLODIO.	N		300,00		2
TODO MUTUALIA	GESTION	CRM Mutualia- Sistema que integre toda la información disponible en la mutua sobre los clientes, incluyendo A.Sanitaria, Prestaciones, Prevención, Jurídicos, Contabilidad, ITCC, Gestión, Compras, etc	N	X	50.000,00		1
GIPUZKOA	GESTION DE EDIFICIOS	REFORMA CIRCUITO AGUA ENFRIADORA QUIROFANOS PAKEA.	R	X	10.000,00		1
GIPUZKOA	GESTION DE EDIFICIOS	CONTROL CENTRALIZADO AIRE ACONDICIONADO CENTROS MUTUALIA.	N	X	60.000,00		2
GIPUZKOA	GESTION DE EDIFICIOS	INSTALACION DE CONTADORES ELECTRICOS EN CUADROS DE TODOS LOS CENTROS DE MUTUALIA.	N	X	30.000,00		2
GIPUZKOA	GESTION DE EDIFICIOS	CAMBIO HUMECTADORES CLIMATIZADORAS QUIROFANOS PAKEA.	N	X	20.000,00		2
BIZKAIA	GESTION DE EDIFICIOS	CAMBIO DE EQUIPO DE AIRE R22 DE SANTURCE.	R	X	10.000,00		1
GIPUZKOA	SANITARIA	ESPIROMETRO DATOSPIR 120 CON SOFTWARE W20 PARA PC CONSULTA MEDICINA INTERNA PAKEA.	N	X	2.480,00		1
GIPUZKOA	SANITARIA	2 LAMPARAS QUIRURGICAS VOLISTA 64 SF STP PARA PAKEA.	R	X	19.350,00		1
GIPUZKOA	SANITARIA	VIDEO CAMARA QUIRURGICA VOLISTA STANDOP PARA PAKEA.	N	X	10.654,50		1
GIPUZKOA	SANITARIA	VIDEO IMPRESORA PARA TORRE DE ARTROSCOPIA PARA PAKEA-SISTEMA DE CAPTURA AIDA FULL HD.	N	X	20.000,00		1
GIPUZKOA	SANITARIA	2 CABLES DE LUZ PARA ARTROSCOPIA.	N	X	1.400,00		1
GIPUZKOA	SANITARIA	IMPRESORA 3D PARA CONSULTA URGENCIAS PAKEA.	N	X	25.000,00		1
GIPUZKOA	SANITARIA	2 OPTICAS ARTROSCOPIA QUIROFANOS PAKEA.	N	X	2.600,00		2
GIPUZKOA	SANITARIA	MICROSCOPIO QUIRURGICO -REPOSICION DE GPA15AEAX003 PARA QUIROFANOS PAKEA.	R	X	75.000,00		2
GIPUZKOA	SANITARIA	EQUIPO LIMPIEZA ULTRASONIDOS ENCASTRABLE PARA QUIROFANOS PAKEA.	R	X	6.050,00		1
GIPUZKOA	SANITARIA	MANIQUI RCP AVANZADA PARA QUIROFANOS PAKEA.	N	X	6.630,00		3

Anexo 1.5
Extracto Seguimiento Operativo
Junio 2015

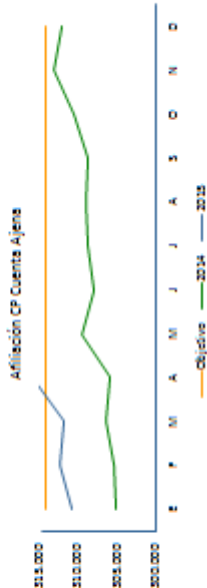
Contingencia Profesional

Objetivo	Previsión cierre	Análisis
12.76	12.88	Ligero incremento de cuotas (0.31%). La disminución del importe fijo se compensa con el incremento de las días cobradas.



Contingencia Profesional

Objetivo	Previsión cierre	Análisis
Afiliados Cuenta Ajena	314.386	Aumento de la afiliación por encima de lo previsto al hacer los objetivos.
Afiliados Cuenta Propia	7.287	Bajada de la previsión por mal comportamiento de los en esta categoría, hasta mayo.



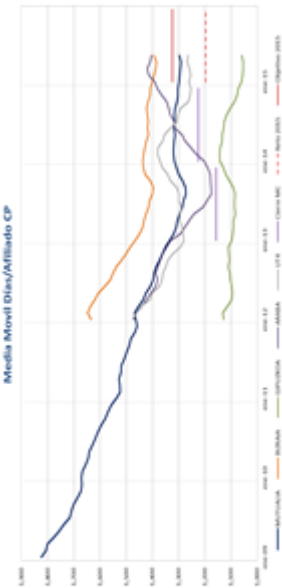
Cuotas

Contingencia Profesional

Prestaciones	Objetivo 2015	Situación Mayo		Previsión de cierre	Análisis
		2015	2014		
IT empresas	23.640.000	11.951.000	11.534.000	23.270.000	- Disminuye la previsión de gasto en 100.000 euros respecto al mes anterior con -1,83% de coste/día y 41,61% días económicos provisionales.
IT autónomos	100.000	63.000	74.000	130.000	
TOTAL	23.740.000	12.016.000	11.608.000	23.400.000	- Previsión de cierre con ajustamiento Vitoria-Gasteiz (7 meses de reducción)

Contingencia Profesional

Días afiliadoCP	Objetivo 2015	Situación Acumulado Mayo		Previsión	Análisis
		2015	2014		
	1,32	0,566	0,570		
					Tendencia a baja y alta y alta, tendencia a empicamiento en Seia y Gasteiz, pero prácticamente igual que mismo periodo del 2014.



Contingencia Común

Cuotas

Afiliación

	Nueva		Muda	
	2014	2015	2014	2015
CUENTA ADESA				
ADADA	33.207	33.310	33.432	33.699
EDADA	82.215	82.882	82.311	84.210
GPUDCA	34.879	35.188	37.838	38.291
UTA	13.402	14.772	13.179	14.299
Total	154.698	166.172	153.144	157.199
CUENTA PROPIA				
ADADA	3.346	3.470	3.644	3.442
EDADA	34.318	35.189	33.832	34.916
GPUDCA	6.974	7.402	6.184	6.586
UTA	3.892	3.112	3.937	3.569
Total	29.490	29.167	29.825	28.662
ADADA	16.742	16.760	16.744	16.940
GPUDCA	41.843	42.394	41.186	42.706
UTA	16.260	17.884	16.116	17.386
Total	182.268	196.269	189.967	195.862

Prestaciones CC/ Cuotas CC (acumulado febrero)

Contingencia Común

Prestaciones CC/ Cuotas CC

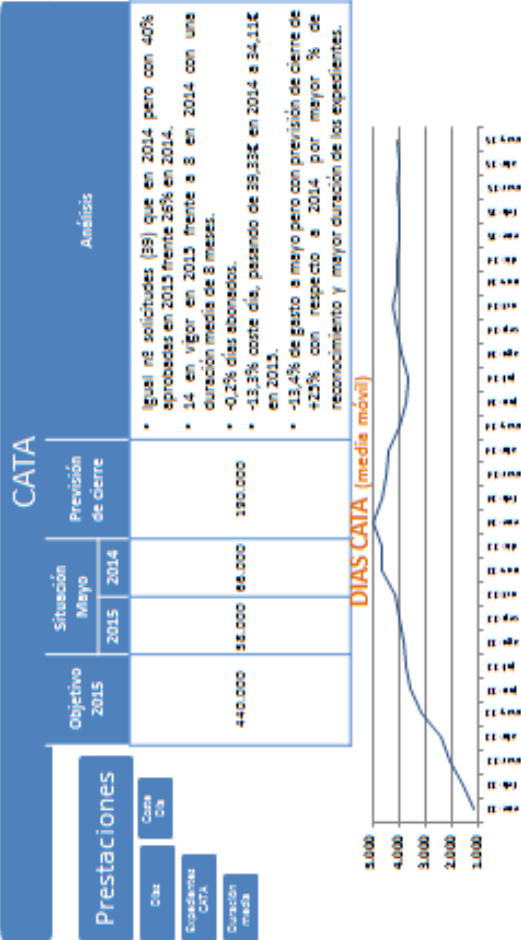
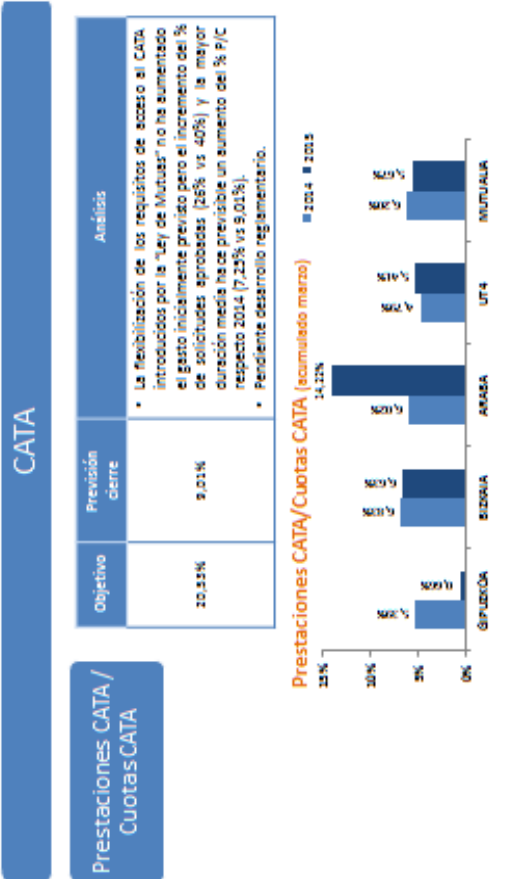
CC	RDMP	ADCCO UNIDUAL	INC MUTUAL	FRONTONDO SUBMUTUAL	INTEGRO	INTUTINA	Diferencia media con la mejor	Paidon con la mejor
ADADA	157.76%	105,52%	110,19%	102,7%	111,25%	105,84%	-4,37%	7,05%
EDADA	133,39%	116,62%	102,01%	102,71%	107,40%	105,73%	-11,07%	7,79%
GPUDCA	102,84%	80,21%	80,73%	111,00%	88,47%	107,26%	1,04%	11,05%
UTA	119,55%	101,81%	87,84%	117,93%	102,7%	107,11%	-2,00%	9,25%
CC-RG	RDMP	ADCCO UNIDUAL	INC MUTUAL	FRONTONDO SUBMUTUAL	INTEGRO	INTUTINA	Diferencia media con la mejor	Paidon con la mejor
ADADA	102,7%	110,7%	115,41%	102,7%	112,3%	102,39%	-4,37%	7,05%
EDADA	102,7%	110,7%	115,41%	102,7%	112,3%	102,39%	-4,37%	7,05%
GPUDCA	102,7%	110,7%	115,41%	102,7%	112,3%	102,39%	-4,37%	7,05%
UTA	102,7%	110,7%	115,41%	102,7%	112,3%	102,39%	-4,37%	7,05%
CC-Jut	RDMP	ADCCO UNIDUAL	INC MUTUAL	FRONTONDO SUBMUTUAL	INTEGRO	INTUTINA	Diferencia media con la mejor	Paidon con la mejor
ADADA	102,7%	110,7%	115,41%	102,7%	112,3%	102,39%	-4,37%	7,05%
EDADA	102,7%	110,7%	115,41%	102,7%	112,3%	102,39%	-4,37%	7,05%
GPUDCA	102,7%	110,7%	115,41%	102,7%	112,3%	102,39%	-4,37%	7,05%
UTA	102,7%	110,7%	115,41%	102,7%	112,3%	102,39%	-4,37%	7,05%

Contingencia Común

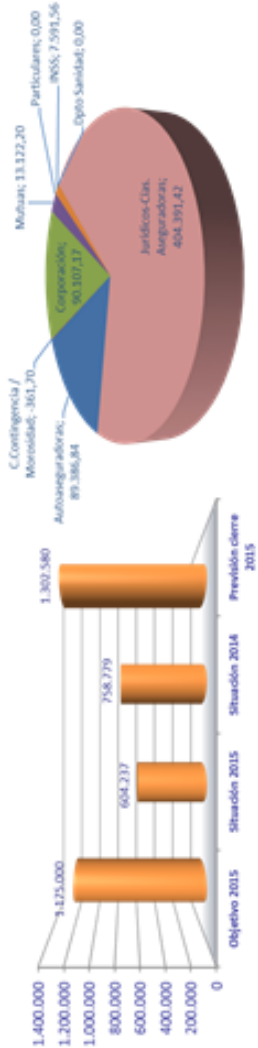
Seguimiento de proyectos

Prestaciones	Coste Día	Duración media	Prop. Alta	Piso propuestas
Días	Bajas	Incidencia		

Objetivo 2015	Situación actual mayo		Prevención
	2013	2014	
Financ. propuestas de la 3ra/ 4ta/ 5ta/ 6ta/ 7ma/ 8ma/ 9ma/ 10ma/ 11ma/ 12ma/ 13ma/ 14ma/ 15ma/ 16ma/ 17ma/ 18ma/ 19ma/ 20ma/ 21ma/ 22ma/ 23ma/ 24ma/ 25ma/ 26ma/ 27ma/ 28ma/ 29ma/ 30ma/ 31ma/ 32ma/ 33ma/ 34ma/ 35ma/ 36ma/ 37ma/ 38ma/ 39ma/ 40ma/ 41ma/ 42ma/ 43ma/ 44ma/ 45ma/ 46ma/ 47ma/ 48ma/ 49ma/ 50ma/ 51ma/ 52ma/ 53ma/ 54ma/ 55ma/ 56ma/ 57ma/ 58ma/ 59ma/ 60ma/ 61ma/ 62ma/ 63ma/ 64ma/ 65ma/ 66ma/ 67ma/ 68ma/ 69ma/ 70ma/ 71ma/ 72ma/ 73ma/ 74ma/ 75ma/ 76ma/ 77ma/ 78ma/ 79ma/ 80ma/ 81ma/ 82ma/ 83ma/ 84ma/ 85ma/ 86ma/ 87ma/ 88ma/ 89ma/ 90ma/ 91ma/ 92ma/ 93ma/ 94ma/ 95ma/ 96ma/ 97ma/ 98ma/ 99ma/ 100ma/ 101ma/ 102ma/ 103ma/ 104ma/ 105ma/ 106ma/ 107ma/ 108ma/ 109ma/ 110ma/ 111ma/ 112ma/ 113ma/ 114ma/ 115ma/ 116ma/ 117ma/ 118ma/ 119ma/ 120ma/ 121ma/ 122ma/ 123ma/ 124ma/ 125ma/ 126ma/ 127ma/ 128ma/ 129ma/ 130ma/ 131ma/ 132ma/ 133ma/ 134ma/ 135ma/ 136ma/ 137ma/ 138ma/ 139ma/ 140ma/ 141ma/ 142ma/ 143ma/ 144ma/ 145ma/ 146ma/ 147ma/ 148ma/ 149ma/ 150ma/ 151ma/ 152ma/ 153ma/ 154ma/ 155ma/ 156ma/ 157ma/ 158ma/ 159ma/ 160ma/ 161ma/ 162ma/ 163ma/ 164ma/ 165ma/ 166ma/ 167ma/ 168ma/ 169ma/ 170ma/ 171ma/ 172ma/ 173ma/ 174ma/ 175ma/ 176ma/ 177ma/ 178ma/ 179ma/ 180ma/ 181ma/ 182ma/ 183ma/ 184ma/ 185ma/ 186ma/ 187ma/ 188ma/ 189ma/ 190ma/ 191ma/ 192ma/ 193ma/ 194ma/ 195ma/ 196ma/ 197ma/ 198ma/ 199ma/ 200ma/ 201ma/ 202ma/ 203ma/ 204ma/ 205ma/ 206ma/ 207ma/ 208ma/ 209ma/ 210ma/ 211ma/ 212ma/ 213ma/ 214ma/ 215ma/ 216ma/ 217ma/ 218ma/ 219ma/ 220ma/ 221ma/ 222ma/ 223ma/ 224ma/ 225ma/ 226ma/ 227ma/ 228ma/ 229ma/ 230ma/ 231ma/ 232ma/ 233ma/ 234ma/ 235ma/ 236ma/ 237ma/ 238ma/ 239ma/ 240ma/ 241ma/ 242ma/ 243ma/ 244ma/ 245ma/ 246ma/ 247ma/ 248ma/ 249ma/ 250ma/ 251ma/ 252ma/ 253ma/ 254ma/ 255ma/ 256ma/ 257ma/ 258ma/ 259ma/ 260ma/ 261ma/ 262ma/ 263ma/ 264ma/ 265ma/ 266ma/ 267ma/ 268ma/ 269ma/ 270ma/ 271ma/ 272ma/ 273ma/ 274ma/ 275ma/ 276ma/ 277ma/ 278ma/ 279ma/ 280ma/ 281ma/ 282ma/ 283ma/ 284ma/ 285ma/ 286ma/ 287ma/ 288ma/ 289ma/ 290ma/ 291ma/ 292ma/ 293ma/ 294ma/ 295ma/ 296ma/ 297ma/ 298ma/ 299ma/ 300ma/ 301ma/ 302ma/ 303ma/ 304ma/ 305ma/ 306ma/ 307ma/ 308ma/ 309ma/ 310ma/ 311ma/ 312ma/ 313ma/ 314ma/ 315ma/ 316ma/ 317ma/ 318ma/ 319ma/ 320ma/ 321ma/ 322ma/ 323ma/ 324ma/ 325ma/ 326ma/ 327ma/ 328ma/ 329ma/ 330ma/ 331ma/ 332ma/ 333ma/ 334ma/ 335ma/ 336ma/ 337ma/ 338ma/ 339ma/ 340ma/ 341ma/ 342ma/ 343ma/ 344ma/ 345ma/ 346ma/ 347ma/ 348ma/ 349ma/ 350ma/ 351ma/ 352ma/ 353ma/ 354ma/ 355ma/ 356ma/ 357ma/ 358ma/ 359ma/ 360ma/ 361ma/ 362ma/ 363ma/ 364ma/ 365ma/ 366ma/ 367ma/ 368ma/ 369ma/ 370ma/ 371ma/ 372ma/ 373ma/ 374ma/ 375ma/ 376ma/ 377ma/ 378ma/ 379ma/ 380ma/ 381ma/ 382ma/ 383ma/ 384ma/ 385ma/ 386ma/ 387ma/ 388ma/ 389ma/ 390ma/ 391ma/ 392ma/ 393ma/ 394ma/ 395ma/ 396ma/ 397ma/ 398ma/ 399ma/ 400ma/ 401ma/ 402ma/ 403ma/ 404ma/ 405ma/ 406ma/ 407ma/ 408ma/ 409ma/ 410ma/ 411ma/ 412ma/ 413ma/ 414ma/ 415ma/ 416ma/ 417ma/ 418ma/ 419ma/ 420ma/ 421ma/ 422ma/ 423ma/ 424ma/ 425ma/ 426ma/ 427ma/ 428ma/ 429ma/ 430ma/ 431ma/ 432ma/ 433ma/ 434ma/ 435ma/ 436ma/ 437ma/ 438ma/ 439ma/ 440ma/ 441ma/ 442ma/ 443ma/ 444ma/ 445ma/ 446ma/ 447ma/ 448ma/ 449ma/ 450ma/ 451ma/ 452ma/ 453ma/ 454ma/ 455ma/ 456ma/ 457ma/ 458ma/ 459ma/ 460ma/ 461ma/ 462ma/ 463ma/ 464ma/ 465ma/ 466ma/ 467ma/ 468ma/ 469ma/ 470ma/ 471ma/ 472ma/ 473ma/ 474ma/ 475ma/ 476ma/ 477ma/ 478ma/ 479ma/ 480ma/ 481ma/ 482ma/ 483ma/ 484ma/ 485ma/ 486ma/ 487ma/ 488ma/ 489ma/ 490ma/ 491ma/ 492ma/ 493ma/ 494ma/ 495ma/ 496ma/ 497ma/ 498ma/ 499ma/ 500ma/ 501ma/ 502ma/ 503ma/ 504ma/ 505ma/ 506ma/ 507ma/ 508ma/ 509ma/ 510ma/ 511ma/ 512ma/ 513ma/ 514ma/ 515ma/ 516ma/ 517ma/ 518ma/ 519ma/ 520ma/ 521ma/ 522ma/ 523ma/ 524ma/ 525ma/ 526ma/ 527ma/ 528ma/ 529ma/ 530ma/ 531ma/ 532ma/ 533ma/ 534ma/ 535ma/ 536ma/ 537ma/ 538ma/ 539ma/ 540ma/ 541ma/ 542ma/ 543ma/ 544ma/ 545ma/ 546ma/ 547ma/ 548ma/ 549ma/ 550ma/ 551ma/ 552ma/ 553ma/ 554ma/ 555ma/ 556ma/ 557ma/ 558ma/ 559ma/ 560ma/ 561ma/ 562ma/ 563ma/ 564ma/ 565ma/ 566ma/ 567ma/ 568ma/ 569ma/ 570ma/ 571ma/ 572ma/ 573ma/ 574ma/ 575ma/ 576ma/ 577ma/ 578ma/ 579ma/ 580ma/ 581ma/ 582ma/ 583ma/ 584ma/ 585ma/ 586ma/ 587ma/ 588ma/ 589ma/ 590ma/ 591ma/ 592ma/ 593ma/ 594ma/ 595ma/ 596ma/ 597ma/ 598ma/ 599ma/ 600ma/ 601ma/ 602ma/ 603ma/ 604ma/ 605ma/ 606ma/ 607ma/ 608ma/ 609ma/ 610ma/ 611ma/ 612ma/ 613ma/ 614ma/ 615ma/ 616ma/ 617ma/ 618ma/ 619ma/ 620ma/ 621ma/ 622ma/ 623ma/ 624ma/ 625ma/ 626ma/ 627ma/ 628ma/ 629ma/ 630ma/ 631ma/ 632ma/ 633ma/ 634ma/ 635ma/ 636ma/ 637ma/ 638ma/ 639ma/ 640ma/ 641ma/ 642ma/ 643ma/ 644ma/ 645ma/ 646ma/ 647ma/ 648ma/ 649ma/ 650ma/ 651ma/ 652ma/ 653ma/ 654ma/ 655ma/ 656ma/ 657ma/ 658ma/ 659ma/ 660ma/ 661ma/ 662ma/ 663ma/ 664ma/ 665ma/ 666ma/ 667ma/ 668ma/ 669ma/ 670ma/ 671ma/ 672ma/ 673ma/ 674ma/ 675ma/ 676ma/ 677ma/ 678ma/ 679ma/ 680ma/ 681ma/ 682ma/ 683ma/ 684ma/ 685ma/ 686ma/ 687ma/ 688ma/ 689ma/ 690ma/ 691ma/ 692ma/ 693ma/ 694ma/ 695ma/ 696ma/ 697ma/ 698ma/ 699ma/ 700ma/ 701ma/ 702ma/ 703ma/ 704ma/ 705ma/ 706ma/ 707ma/ 708ma/ 709ma/ 710ma/ 711ma/ 712ma/ 713ma/ 714ma/ 715ma/ 716ma/ 717ma/ 718ma/ 719ma/ 720ma/ 721ma/ 722ma/ 723ma/ 724ma/ 725ma/ 726ma/ 727ma/ 728ma/ 729ma/ 730ma/ 731ma/ 732ma/ 733ma/ 734ma/ 735ma/ 736ma/ 737ma/ 738ma/ 739ma/ 740ma/ 741ma/ 742ma/ 743ma/ 744ma/ 745ma/ 746ma/ 747ma/ 748ma/ 749ma/ 750ma/ 751ma/ 752ma/ 753ma/ 754ma/ 755ma/ 756ma/ 757ma/ 758ma/ 759ma/ 760ma/ 761ma/ 762ma/ 763ma/ 764ma/ 765ma/ 766ma/ 767ma/ 768ma/ 769ma/ 770ma/ 771ma/ 772ma/ 773ma/ 774ma/ 775ma/ 776ma/ 777ma/ 778ma/ 779ma/ 780ma/ 781ma/ 782ma/ 783ma/ 784ma/ 785ma/ 786ma/ 787ma/ 788ma/ 789ma/ 790ma/ 791ma/ 792ma/ 793ma/ 794ma/ 795ma/ 796ma/ 797ma/ 798ma/ 799ma/ 800ma/ 801ma/ 802ma/ 803ma/ 804ma/ 805ma/ 806ma/ 807ma/ 808ma/ 809ma/ 810ma/ 811ma/ 812ma/ 813ma/ 814ma/ 815ma/ 816ma/ 817ma/ 818ma/ 819ma/ 820ma/ 821ma/ 822ma/ 823ma/ 824ma/ 825ma/ 826ma/ 827ma/ 828ma/ 829ma/ 830ma/ 831ma/ 832ma/ 833ma/ 834ma/ 835ma/ 836ma/ 837ma/ 838ma/ 839ma/ 840ma/ 841ma/ 842ma/ 843ma/ 844ma/ 845ma/ 846ma/ 847ma/ 848ma/ 849ma/ 850ma/ 851ma/ 852ma/ 853ma/ 854ma/ 855ma/ 856ma/ 857ma/ 858ma/ 859ma/ 860ma/ 861ma/ 862ma/ 863ma/ 864ma/ 865ma/ 866ma/ 867ma/ 868ma/ 869ma/ 870ma/ 871ma/ 872ma/ 873ma/ 874ma/ 875ma/ 876ma/ 877ma/ 878ma/ 879ma/ 880ma/ 881ma/ 882ma/ 883ma/ 884ma/ 885ma/ 886ma/ 887ma/ 888ma/ 889ma/ 890ma/ 891ma/ 892ma/ 893ma/ 894ma/ 895ma/ 896ma/ 897ma/ 898ma/ 899ma/ 900ma/ 901ma/ 902ma/ 903ma/ 904ma/ 905ma/ 906ma/ 907ma/ 908ma/ 909ma/ 910ma/ 911ma/ 912ma/ 913ma/ 914ma/ 915ma/ 916ma/ 917ma/ 918ma/ 919ma/ 920ma/ 921ma/ 922ma/ 923ma/ 924ma/ 925ma/ 926ma/ 927ma/ 928ma/ 929ma/ 930ma/ 931ma/ 932ma/ 933ma/ 934ma/ 935ma/ 936ma/ 937ma/ 938ma/ 939ma/ 940ma/ 941ma/ 942ma/ 943ma/ 944ma/ 945ma/ 946ma/ 947ma/ 948ma/ 949ma/ 950ma/ 951ma/ 952ma/ 953ma/ 954ma/ 955ma/ 956ma/ 957ma/ 958ma/ 959ma/ 960ma/ 961ma/ 962ma/ 963ma/ 964ma/ 965ma/ 966ma/ 967ma/ 968ma/ 969ma/ 970ma/ 971ma/ 972ma/ 973ma/ 974ma/ 975ma/ 976ma/ 977ma/ 978ma/ 979ma/ 980ma/ 981ma/ 982ma/ 983ma/ 984ma/ 985ma/ 986ma/ 987ma/ 988ma/ 989ma/ 990ma/ 991ma/ 992ma/ 993ma/ 994ma/ 995ma/ 996ma/ 997ma/ 998ma/ 999ma/ 1000ma/ 1001ma/ 1002ma/ 1003ma/ 1004ma/ 1005ma/ 1006ma/ 1007ma/ 1008ma/ 1009ma/ 1010ma/ 1011ma/ 1012ma/ 1013ma/ 1014ma/ 1015ma/ 1016ma/ 1017ma/ 1018ma/ 1019ma/ 1020ma/ 1021ma/ 1022ma/ 1023ma/ 1024ma/ 1025ma/ 1026ma/ 1027ma/ 1028ma/ 1029ma/ 1030ma/ 1031ma/ 1032ma/ 1033ma/ 1034ma/ 1035ma/ 1036ma/ 1037ma/ 1038ma/ 1039ma/ 1040ma/ 1041ma/ 1042ma/ 1043ma/ 1044ma/ 1045ma/ 1046ma/ 1047ma/ 1048ma/ 1049ma/ 1050ma/ 1051ma/ 1052ma/ 1053ma/ 1054ma/ 1055ma/ 1056ma/ 1057ma/ 1058ma/ 1059ma/ 1060ma/ 1061ma/ 1062ma/ 1063ma/ 1064ma/ 1065ma/ 1066ma/ 1067ma/ 1068ma/ 1069ma/ 1070ma/ 1071ma/ 1072ma/ 1073ma/ 1074ma/ 1075ma/ 1076ma/ 1077ma/ 1078ma/ 1079ma/ 1080ma/ 1081ma/ 1082ma/ 1083ma/ 1084ma/ 1085ma/ 1086ma/ 1087ma/ 1088ma/ 1089ma/ 1090ma/ 1091ma/ 1092ma/ 1093ma/ 1094ma/ 1095ma/ 1096ma/ 1097ma/ 1098ma/ 1099ma/ 1100ma/ 1101ma/ 1102ma/ 1103ma/ 1104ma/ 1105ma/ 1106ma/ 1107ma/ 1108ma/ 1109ma/ 1110ma/ 1111ma/ 1112ma/ 1113ma/ 1114ma/ 1115ma/ 1116ma/ 1117ma/ 1118ma/ 1119ma/ 1120ma/ 1121ma/ 1122ma/ 1123ma/ 1124ma/ 1125ma/ 1126ma/ 1127ma/ 1128ma/ 1129ma/ 1130ma/ 1131ma/ 1132ma/ 1133ma/ 1134ma/ 1135ma/ 1136ma/ 1137ma/ 1138ma/ 1139ma/ 1140ma/ 1141ma/ 1142ma/ 1143ma/ 1144ma/ 1145ma/ 1146ma/ 1147ma/ 1148ma/ 1149ma/ 1150ma/ 1151ma/ 1152ma/ 1153ma/ 1154ma/ 1155ma/ 1156ma/ 1157ma/ 1158ma/ 1159ma/ 1160ma/ 1161ma/ 1162ma/ 1163ma/ 1164ma/ 1165ma/ 1166ma/ 1167ma/ 1168ma/ 1169ma/ 1170ma/ 1171ma/ 1172ma/ 1173ma/ 1174ma/ 1175ma/ 1176ma/ 1177ma/ 1178ma/ 1179ma/ 1180ma/ 1181ma/ 1182ma/ 1183ma/ 1184ma/ 1185ma/ 1186ma/ 1187ma/ 1188ma/ 1189ma/ 1190ma/ 1191ma/ 1192ma/ 1193ma/ 1194ma/ 1195ma/ 1196ma/ 1197ma/ 1198ma/ 1199ma/ 1200ma/ 1201ma/ 1202ma/ 1203ma/ 1204ma/ 1205ma/ 1206ma/ 1207ma/ 1208ma/ 1209ma/ 1210ma/ 1211ma/ 1212ma/ 1213ma/ 1214ma/ 1215ma/ 1216ma/ 1217ma/ 1218ma/ 1219ma/ 1220ma/ 1221ma/ 1222ma/ 1223ma/ 1224ma/ 1225ma/ 1226ma/ 1227ma/ 1228ma/ 1229ma/ 1230ma/ 1231ma/ 1232ma/ 1233ma/ 1234ma/ 1235ma/ 1236ma/ 1237ma/ 1238ma/ 1239ma/ 1240ma/ 1241ma/ 1242ma/ 1243ma/ 1244ma/ 1245ma/ 1246ma/ 1247ma/ 1248ma/ 1249ma/ 1250ma/ 1251ma/ 1252ma/ 1253ma/ 1254ma/ 1255ma/ 1256ma/ 1257ma/ 1258ma/ 1259ma/ 1260ma/ 1261ma/ 1262ma/ 1263ma/ 1264ma/ 1265ma/ 1266ma/ 1267ma/ 1268ma/ 1269ma/ 1270ma/ 1271ma/ 1272ma/ 1273ma/ 1274ma/ 1275ma/ 1276ma/ 1277ma/ 1278ma/ 1279ma/ 1280ma/ 1281ma/ 1282ma/ 1283ma/ 1284ma/ 1285ma/ 1286ma/ 1287ma/ 1288ma/ 1289ma/ 1290ma/ 1291ma/ 1292ma/ 1293ma/ 1294ma/ 1295ma/ 1296ma/ 1297ma/ 1298ma/ 1299ma/ 1300ma/ 1301ma/ 1302ma/ 1303ma/ 1304ma/ 1305ma/ 1306ma/ 1307ma/ 1308ma/ 1309ma/ 1310ma/ 1311ma/ 1312ma/ 1313ma/ 1314ma/ 1315ma/ 1316ma/ 1317ma/ 1318ma/ 1319ma/ 1320ma/ 1321ma/ 1322ma/ 1323ma/ 1324ma/ 1325ma/ 1326ma/ 1327ma/ 1328ma/ 1329ma/ 1330ma/ 1331ma/ 1332ma/ 1333ma/ 1334ma/ 1335ma/ 1336ma/ 1337ma/ 1338ma/ 1339ma/ 1340ma/ 1341ma/ 1342ma/ 1343ma/ 1344ma/ 1345ma/ 1346ma/ 1347ma/ 1348ma/ 1349ma/ 1350ma/ 1351ma/ 1352ma/ 1353ma/ 1354ma/ 1355ma/ 1356ma/ 1357ma/ 1358ma/ 1359ma/ 1360ma/ 1361ma/ 1362ma/ 1363ma/ 1364ma/ 1365ma/ 1366ma/ 1367ma/ 1368ma/ 1369ma/ 1370ma/ 1371ma/ 1372ma/ 1373ma/ 1374ma/ 1375ma/ 1376ma/ 1377ma/ 1378ma/ 1379ma/ 1380ma/ 1381ma/ 1382ma/ 1383ma/ 1384ma/ 1385ma/ 1386ma/ 1387ma/ 1388ma/ 1389ma/ 1390ma/ 1391ma/ 1392ma/ 1393ma/ 1394ma/ 1395ma/ 1396ma/ 1397ma/ 1398ma/ 1399ma/ 1400ma/ 1401ma/ 1402ma/ 1403ma/ 1404ma/ 1405ma/ 1406ma/ 1407ma/ 1408ma/ 1409ma/ 1410ma/ 1411ma/ 1412ma/ 1413ma/ 1414ma/ 1415ma/ 1416ma/ 1417ma/ 1418ma/ 1419ma/ 1420ma/ 1421ma/ 1422ma/ 1423ma/ 1424ma/ 1425ma/ 1426ma/ 1427ma/ 1428ma/ 1429ma/ 1430ma/ 1431ma/ 1432ma/ 1433ma/ 1434ma/ 1435ma/ 1436ma/ 1437ma/ 1438ma/ 1439ma/ 1440ma/ 1441ma/ 1442ma/ 1443ma/ 1444ma/ 1445ma/ 1446ma/ 1447ma/ 1448ma/ 1449ma/ 1450ma/ 1451ma/ 1452ma/ 1453ma/ 1454ma/ 1455ma/ 1456ma/ 1457ma/ 1458ma/ 1459ma/ 1460ma/ 1461ma/ 1462ma/ 1463ma/ 1464ma/ 1465ma/ 1466ma/ 1467ma/ 1468ma/ 1469ma/ 1470ma/ 1471ma/ 1472ma/ 1473ma/ 1474ma/ 1475ma/ 1476ma/ 1477ma/ 1478ma/ 1479ma/ 1480ma/ 1481ma/ 1482ma/ 1483ma/ 1484ma/ 1485ma/ 1486ma/ 1487ma/ 1488ma/ 1489ma/ 1490ma/ 1491ma/ 1492ma/ 1493ma/ 1494ma/ 1495ma/ 1496ma/ 1497ma/ 1498ma/ 1499ma/ 1500ma/ 1501ma/ 1502ma/ 1503ma/ 1504ma/ 1505ma/ 1506ma/ 1507ma/ 1508ma/ 1509ma/ 1510ma/ 1511ma/ 1512ma/ 1513ma/ 1514ma/ 1515ma/ 1516ma/ 1517ma/ 1518ma/ 1519ma/ 1520ma/ 1521ma/ 1522ma/ 1523ma/ 1524ma/ 1525ma/ 1526ma/ 1527ma/ 1528ma/ 1529ma/ 1530ma/ 1531ma/ 1532ma/ 1533ma/ 1534ma/ 1535ma/ 1536ma/ 1537ma/ 1538ma/ 1539ma/ 1540ma/ 1541ma/ 1542ma/ 1543ma/ 1544ma/ 1545ma/ 1546ma/ 1547ma/ 1548ma/ 1549ma/ 1550ma/ 1551ma/ 1552ma/ 1553ma/ 1554ma/ 1555ma/ 1556ma/ 1557ma/ 1558ma/ 1559ma/ 1560ma/ 1561ma/ 1562ma/ 1563ma/ 1564ma/ 1565ma/ 1566ma/ 1567ma/ 1568ma/ 1569ma/ 1570ma/ 1571ma/ 1572ma/ 1573ma/ 1574ma/ 1575ma/ 1576ma/ 1577ma/ 1578ma/ 1579ma/ 1580ma/ 1581ma/ 1582ma/ 1583ma/ 1584ma/ 1585ma/ 1586ma/ 1587ma/ 1588ma/ 1589ma/ 1590ma/ 1591ma/ 1592ma/ 1593ma/ 1594ma/ 1595ma/ 1596ma/ 1597ma/ 1598ma/ 1599ma/ 1600ma/ 1601ma/ 1602ma/ 1603ma/ 1604ma/ 1605ma/ 1606ma/ 1607ma/ 1608ma/ 1609ma/ 1610ma/ 1611ma/ 1612ma/ 1613ma/ 1614ma/ 1615ma/ 1616ma/ 1617ma/ 1618ma/ 1619ma/ 1620ma/ 1621ma/ 1622ma/ 1623ma/ 1624ma/ 1625ma/ 1626ma/ 1627ma/ 1628ma/ 1629ma/ 1630ma/ 1631ma/ 1632ma/ 1633ma/ 1634ma/ 1635ma/ 1636ma/ 1637ma/ 1638ma/ 1639ma/ 1640ma/ 1641ma/ 1642ma/ 1643ma/ 1644ma/ 1645ma/ 1646ma/ 1647ma/ 1648ma/ 1649ma/ 1650ma/ 1651ma/ 1652ma/ 1653ma/ 1654ma/ 1655ma/ 1656ma/ 1657ma/ 1658ma/ 1659ma/ 1660ma/ 1661ma/ 1662ma/ 1663ma/ 1664ma/ 1665ma/ 1666ma/ 1667ma/ 1668ma/ 1669ma/ 1670ma/ 1671ma/ 1672ma/ 1673ma/ 1674ma/ 1675ma/ 1676ma/ 1677ma/ 1678ma/ 1679ma/ 1680ma/ 1681ma/ 1682ma/ 1683ma/ 1684ma/ 1685ma/ 1686ma/ 1687ma/ 1688ma/ 1689ma/ 1690ma/ 1691ma/ 1692ma/ 1693ma/ 1694ma/ 1695ma/ 1696ma/ 1697ma/ 1698ma/ 1699ma/ 1700ma/ 1701ma/ 1702ma/ 1703ma/ 1704ma/ 1705ma/ 1706ma/ 1707ma/ 1708ma/ 1709ma/ 1710ma/ 1711ma/ 1712ma/ 1713ma/ 1714ma/ 1715ma/ 1716ma/ 1717ma/ 1718ma/ 1719ma/ 1720ma/ 1721ma/ 1722ma/ 1723ma/ 1724ma/ 1725ma/ 1726ma/ 1727ma/ 1728ma/ 1729ma/ 1730ma/ 1731ma/ 1732ma/ 1733ma/ 1734ma/ 1735ma/ 1736ma/ 1737ma/ 1738ma/ 1739ma/ 1740ma/ 1741ma/ 1742ma/ 1743ma/ 1744ma/ 1745ma/ 1746ma/ 1747ma/ 1748ma/ 1749ma/ 1750ma/ 1751ma/ 1752ma/ 1753ma/ 1754ma/ 1755ma/ 1756ma/ 1757ma/ 1758ma/ 1759ma/ 1760ma/ 1761ma/ 1762ma/ 1763ma/ 1764ma/ 1765ma/ 1766ma/ 1767ma/ 1768ma/ 1769ma/ 1770ma/ 1771ma/ 1772ma/ 1773ma/ 1774ma/ 1775ma/ 1776ma/ 1777ma/ 1778ma/ 1779ma/ 1780ma/ 1781ma/ 1782ma/ 1783ma/ 1784ma/ 1785ma/ 1786ma/ 1787ma/ 1788ma/ 1789ma/ 1790ma/ 1791ma/ 1792ma/ 1793ma/ 1794ma/ 1795ma/ 1796ma/ 1797ma/ 1798ma/ 1799ma/ 1800ma/ 1801ma/ 1802ma/ 1803ma/ 1804ma/ 1805ma/ 1806ma/ 1807ma/ 1808ma/ 1809ma/ 1810ma/ 1811ma/ 1812ma/ 1813ma/ 1814ma/ 1815ma/ 1816ma/ 1817ma/ 1818ma/ 1819ma/ 1820ma/ 1821ma/ 1822ma/ 1823ma/ 1824ma/ 1825ma/ 1826ma/ 1827ma/ 1828ma/ 1829ma/ 1830ma/ 1831ma/ 1832ma/ 1833ma/ 1834ma/ 1835ma/ 1836ma/ 1837ma/ 1838ma/ 1839ma/ 1840ma/ 1841ma/ 1842ma/ 1843ma/ 1844ma/ 1845ma/ 1846ma/ 1847ma/ 1848ma/ 1849ma/ 1850ma/ 1851ma/ 1852ma/ 1853ma/ 1854ma/ 1855ma/ 1856ma/ 1857ma/ 1858ma/ 1859ma/ 1860ma/ 1861ma/ 1862ma/ 1863ma/ 1864ma/ 1865ma/ 1866ma/ 1867ma/ 1868ma/ 1869ma/ 1870ma/ 1871ma/ 1872ma/ 1873ma/ 1874ma/ 1875ma/ 1876ma/ 1877ma/ 1878ma/ 1879ma/ 1880ma/ 1881ma/ 1882ma/ 1883ma/ 1884ma/ 1885ma/ 1886ma/ 1887ma/ 1888ma/ 1889ma/ 1890ma/ 1891ma/ 1892ma/ 1893ma/ 1894ma/ 1895ma/ 1896ma/ 1897ma/ 1898ma/ 1899ma/ 1900ma/ 1901ma/ 1902ma/ 1903ma/ 1904ma/ 1905ma/ 1906ma/ 1907ma/ 1908ma/ 1909ma/ 1910ma/ 1911ma/ 1912ma/ 1913ma/ 1914ma/ 1915ma/ 1916ma/ 1917ma/ 191			



Asistencia Sanitaria a terceros





Anexo 1.6

Ejemplo seguimiento acciones e indicadores MIDENET

Seguimiento de tareas

Tareas

Cronograma

Realizado

Iniciada

Fuera de plazo

Descargar

Abrir carpeta

Pulse para modificar datos

Pulse para visualizar los informes de seguimiento

Título

15P01 - Autorrellenado de formularios (precarga de datos) : 16/02/2015 - 30/06/2015 / 25 %

- Tareas sin fase : 16/02/2015 - 30/06/2015 / 25 %

Código	Tarea	Responsable	Fechas Inicio	Fechas Fin	Pd.	G.A.	Fecha doc.			
	Petición a informática	Imanol Goirigolzarri	16/02/2015 17/02/2015	25/02/2015 20/02/2015	1	100	20/02/2015			
	Prueba Piloto	Miguel Vilches	01/05/2015	31/05/2015	1	0			17	
	Formación a prestaciones	Miguel Vilches	01/06/2015	15/06/2015	1	0			7	
	Difusión interna/externa	Imanol Goirigolzarri	01/06/2015	30/06/2015	1	0			17	

15P11 - Definir el tratamiento de los ficheros con información de deudores recibido de la TGSS : 01/03/2015 - 31/10/2015 / 8 %

- Tareas sin fase : 01/03/2015 - 31/10/2015 / 8 %

Código	Tarea	Responsable	Fechas Inicio	Fechas Fin	Pd.	G.A.	Fecha doc.			
	Realizar informe con el contenido de lo que se recibe en el fichero	Elena Bilbao Ibarra	01/03/2015 04/03/2015	31/03/2015	1	40	16/03/2015			61
	Definir el tratamiento de la información recibida	Imanol Goirigolzarri	01/04/2015	30/04/2015	1	0			39	
	trasladar petición a informática	Imanol Goirigolzarri	01/05/2015	31/05/2015	1	0			17	
	Fase de pruebas	Elena Bilbao Ibarra	01/07/2015	31/07/2015	1	0	16/03/2015			
	Incorporar información al seguimiento del proceso	Imanol Goirigolzarri	01/10/2015	31/10/2015	1	0				

15PAS01 - Definir requerimientos para la aplicación informática de las ayudas sociales : 02/03/2015 - 15/06/2015 / 0 %

- Tareas sin fase : 02/03/2015 - 15/06/2015 / 0 %

Objetivo no cumplido

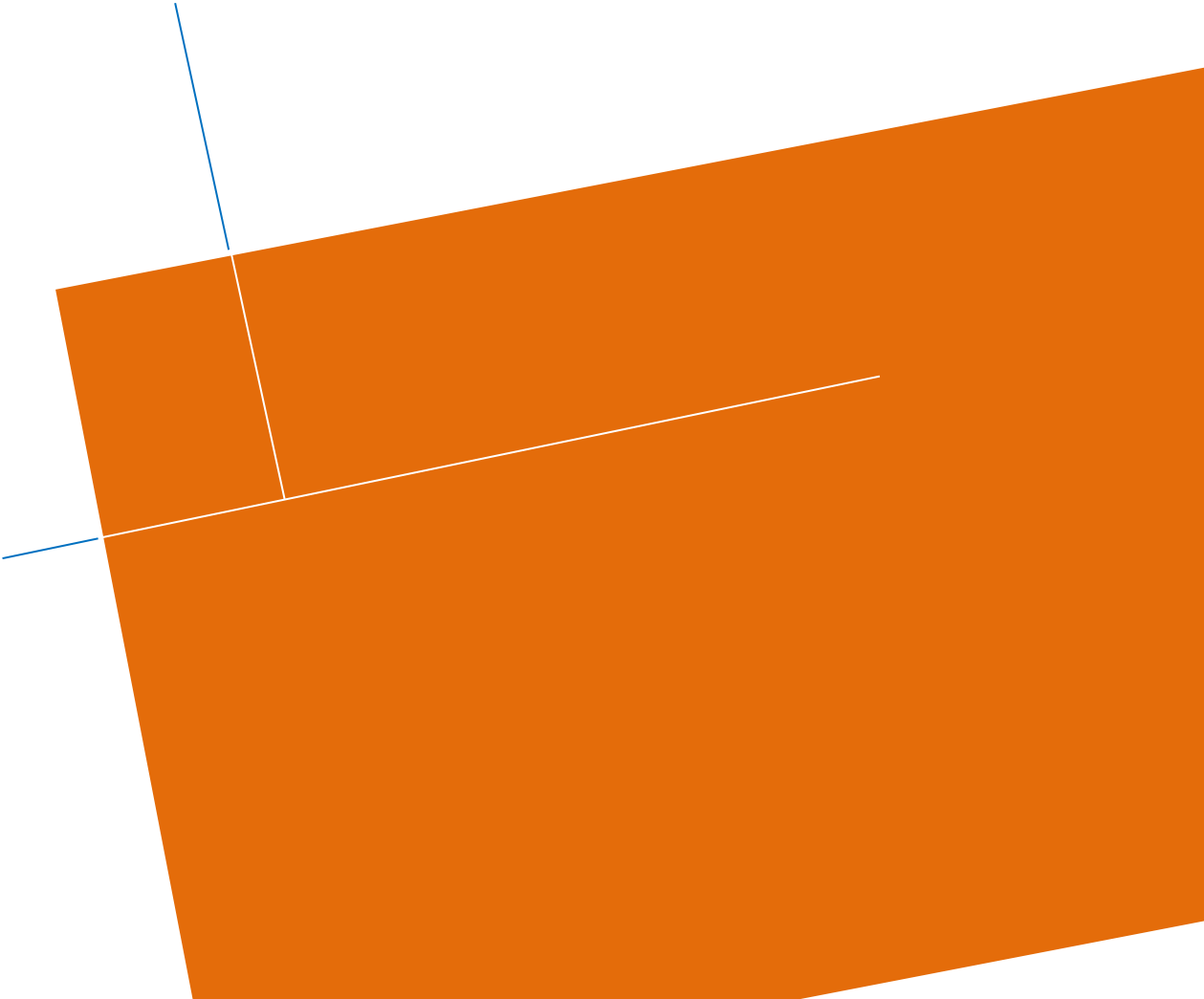
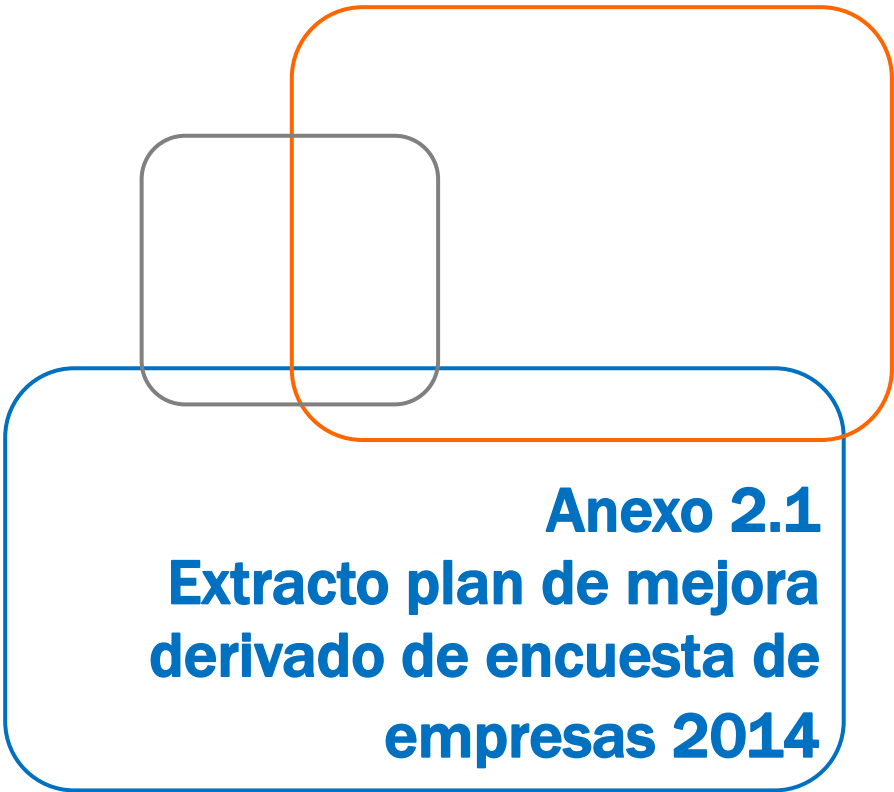
Objetivo cumplido

Cercano al cumplimiento

Pulse el icono para generar una gráfica

Pulse el icono para ver las estructuras impulsoras/impulsadas

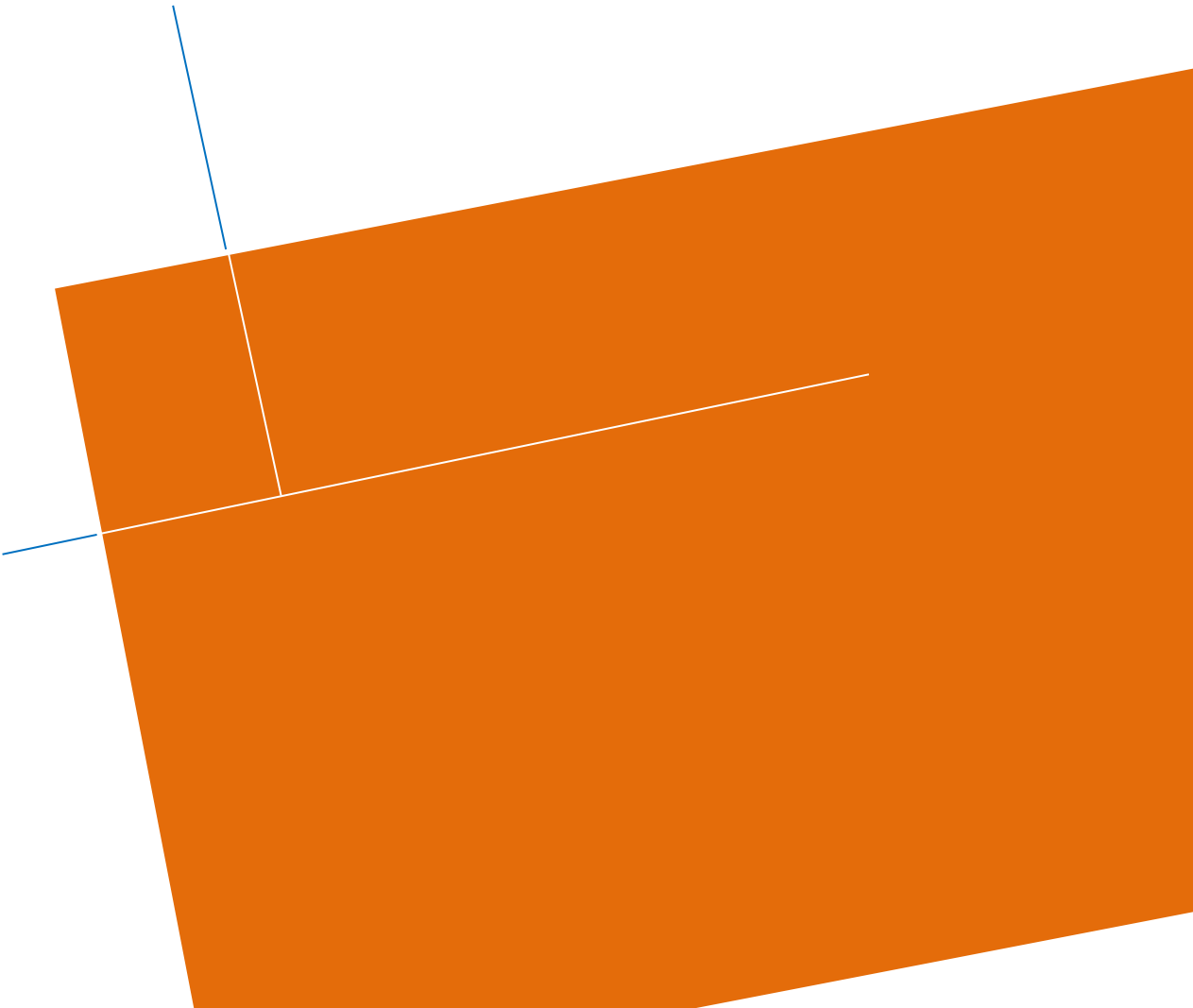
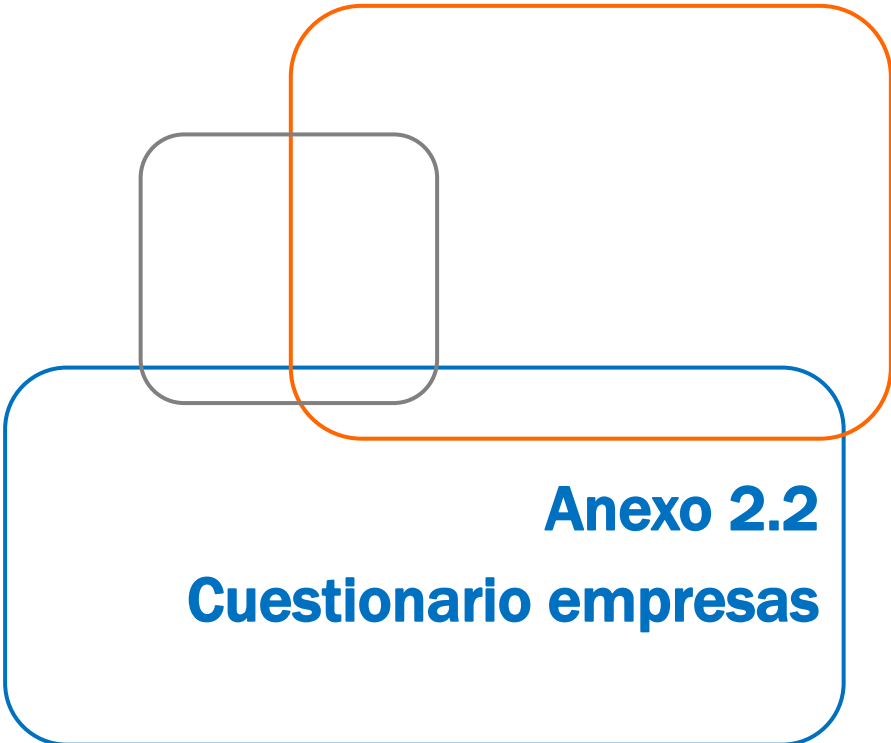
Código	Descripción	Resp.	UFR	Obj./Prev.	Valor		
PROCESOS	Mapa de procesos						
TP	De apoyo						
PR	Económico Financiero						
	Presupuesto consumido/Presupuesto aprobado	Irantzu Urrestarazu	marzo 2015	50,00 %	46,39 %		
EF	Rentabilidad total de tesorería de GSS	Miren Seijo	mayo 2015	2,90 %	2,44 %		
EF	Facturación electrónica recibida/ facturación total recibida	Teresa Ruiz de Loizaga	diciembre 2014	5,00 %	3,78 %		
EF	Nº de nuevos proveedores con facturación electrónica	Teresa Ruiz de Loizaga	diciembre 2014	15	18		
EF	Salvedades en la auditoría externa	Veronica Estrade	julio 2014	0	0		
EF	Coste capitulo II CP+CC	Ainhoa Chaperro Garnica	mayo 2015	20.718.031 €	20.505.618 €		
EF	Ingresos Financieros (CP+CC) GSS	Miren Seijo	mayo 2015	3.365.280,00	3.365.280,00		
EF	Ingresos Financieros PH+PARKING	Miren Seijo	mayo 2015	518.000,00	518.210,00		
EF	Rentabilidad total de tesorería de PH	Miren Seijo	mayo 2015	2,00 %	2,02 %		
MR	Incumplimiento del artículo 28 y Disposición adicional novena del Reglamento sobre Colaboración, al adquirir bienes de inmovilizado cuyo coste total supera los 150.253,03 € sin que hayan sido comunicados y por tanto autorizados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social	Ignacio Lekunberri	abril 2015	Sí	Sí		
S2	Contabilización						



Anexo 2.1

Extracto plan de mejora derivado de encuesta de empresas 2014

Acción	Variables													Proceso	
	Accesibilidad de la información	Claridad doc. e información	Rapidez tramitación gestiones	Eficacia tramitación gestiones	Rapidez de respuesta dudas	Asesoramiento Mutualia	Preparación del personal	Amabilidad del personal	Facilidad para contactar	Comprensión de las necesidades	Infraestructura	Instalaciones y equipamiento	Proximidad de los centros		Trato en asistencia sanitaria
Organizar nueva formación desde los procesos de prestaciones, CP y CC a los y las gestoras.															Gestión, CP, CC y Prestaciones
Crear una carta de bienvenida a Mutualia para las personas que trabajan en las nuevas empresas que vengan de otras mutuas: información de servicios, actuaciones, app, sugerencias, etc...															Gestión
Crear una carta de bienvenida a Mutualia para empresas (al igual que ya existe para las asesorías), con preguntas y respuestas (qué hacer cuando...).															Gestión
Dar formación en técnicas de asertividad y comunicación a las personas que están en contacto con empresas y asesorías, de forma que puedan explicar bien las funciones de la mutua, nuestras limitaciones de actuación, etc.															CP, CC y Prestaciones
Desarrollo y puesta en marcha del proyecto Aula Mutualia : - Fidelización Empresas y Colaboradores. Elemento nuevo de distinción y de marca, aportando un servicio adicional que en este momento ninguna mutua presta en nuestro entorno - Difusión de la imagen de Mutualia - Reducción de problemas de interflocución y tramitación entre Mutualia y sus asociados o colaboradores. - Obtención de Feed Back continuo															Gestión, CP, CC, Prestaciones y Asesoría Jurídica
Cuando se haga el concurso de botiquines, valorar la posibilidad de incluir información básica dentro del botiquin (¿qué hacer en caso de accidente? ¿cómo solicitar material para el botiquín?, etc.), de manera que la información básica llegue también a la pequeña empresa. Creación de un video de presentación de Mutualia , donde se muestren las instalaciones, y se dé respuesta a las principales preguntas (¿qué hacer en caso de accidente?, etc.). Ese vídeo podría colgarse en el canal youtube, entregarse en un CD cuando se da de alta una empresa, etc.															Gestión
Creación de la figura del Defensor del Paciente , que se encargue de resolver sus dudas, posible mediación ante quejas, etc.															Equipo de Imagen
Estudiar la posibilidad de dar a los gestores acceso a determinada información de Gehitu , siempre en el marco de la LOPD, con el fin de disponer de la información necesaria para resolver consultas.															Direcciones Médicas
Utilizar el Día del Cliente para dar determinados mensajes: 1. Resolución de consultas: Concienciar a las personas que, cuando reciban una llamada de una empresa que se refiera a otro servicio: - Si saben claramente a qué servicio se refiere, desviar la llamada directamente. - En caso de que tenga dudas sobre a quién derivar la llamada, tomar los datos y decirle que le llamará la persona correspondiente. Evitar a toda costa que se pasen las llamadas de una persona a otra, sin resolver. 2. Recordar a las personas y a sus responsables que se informe al buzón de centralita cuando haya cambios, con el fin de que el directorio esté actualizado.															Sistemas de Información, con Gestión y Comité LOPD
Valorar la posibilidad de cambiar el formato de Mutua Información para hacerlo más atractivo.															Gestión y todo Mutualia
															Gestión



Anexo 2.2

Cuestionario empresas

CUESTIONARIO EMPRESAS

VARIABLES DE CLASIFICACIÓN (DATOS DE CRUCE)

D.1 Provincia

D.2 Número de trabajadores

D.3 Disponibilidad de médico de empresa (Sí/No)

P.1 Satisfacción con Mutualia – Escala de 0 a 10

P.2 Motivos de valoración – Pregunta abierta

P.3 Satisfacción con los siguientes aspectos relacionados con la **información /documentación**

- La accesibilidad a la información para realizarlas gestiones
- La claridad de la documentación y la información que facilita Mutualia
- Satisfacción global

P.4 Satisfacción con los siguientes aspectos relacionados las **gestiones que realiza Mutualia**

- La rapidez en la tramitación de las gestiones por parte de Mutualia
- La eficacia en la tramitación de las gestiones
- La rapidez en la respuesta de Mutualia ante dudas y/o consultas
- La comprensión de sus necesidades por parte de Mutualia
- El asesoramiento proporcionado por el/la gestor/a personal (empresas de más de 50 trabajadores)
- El asesoramiento proporcionado por Mutualia (empresas de menos de 50 trabajadores)
- Satisfacción global

P.4 Satisfacción con los siguientes aspectos relacionados **las personas**

- El nivel de preparación del personal de Mutualia
- Amabilidad del personal de Mutualia
- Facilidad para contactar con el personal de Mutualia
- Satisfacción global

P.5 Realización de una reclamación, queja o sugerencia a Mutualia (Sí/No)

P.6 Satisfacción con la respuesta a la reclamación queja o sugerencia (para aquellos que en P.5 han contestado Sí) –

P.7 Conocimiento de los siguientes Servicios

- El servicio gratuito de asesoramiento en prevención de riesgos laborales
- La posibilidad de disponer de un informe de accidentabilidad y siniestralidad por empresa
- La posibilidad de recibir orientación en prevención, es decir, las exigencias legales, el plan de prevención, asesoramiento para la reducción de la siniestralidad, etc.
- La promoción de acciones preventivas en relación a los riesgos laborales a través de revistas, concursos, publicaciones o manuales que desarrolla Mutualia.

P.8 Utilización en alguna ocasión de los siguientes Servicios

- El servicio gratuito de asesoramiento en prevención de riesgos laborales
- La posibilidad de disponer de un informe de accidentabilidad y siniestralidad por empresa
- La posibilidad de recibir orientación en prevención, es decir, las exigencias legales, el plan de prevención, asesoramiento para la reducción de la siniestralidad, etc.
- La promoción de acciones preventivas en relación a los riesgos laborales a través de revistas, concursos, publicaciones o manuales que desarrolla Mutualia.

P.9 Valoración de los siguientes Servicios

- El servicio gratuito de asesoramiento en prevención de riesgos laborales
- La posibilidad de disponer de un informe de accidentabilidad y siniestralidad por empresa
- La posibilidad de recibir orientación en prevención, es decir, las exigencias legales, el plan de prevención, asesoramiento para la reducción de la siniestralidad, etc.
- La promoción de acciones preventivas en relación a los riesgos laborales a través de revistas, concursos, publicaciones o manuales que desarrolla Mutualia.

P.10 Satisfacción con los siguientes aspectos de la **asistencia sanitaria**

- La infraestructura de hospitales, centros propios y concertados
- Las instalaciones y equipamiento técnico-sanitario
- La proximidad de los centros de atención
- El trato recibido
- La coordinación con el servicio médico de su empresa (empresas con médico de empresa)
- Satisfacción global

P.11 Relación con el Departamento de Gestión de Contingencia Común de Mutualia (Sí/No)

P.12 Satisfacción con el Departamento de Gestión de Contingencia Común de Mutualia (para aquellos que en P.11 han contestado Sí)

- La facilidad para contactar con la persona de referencia
- La información que le ha facilitado tomando en consideración las limitaciones que establece la ley orgánica de protección de datos (empresas de más de 50 trabajadores)
- Control y seguimiento de las bajas de enfermedad común ayuda al control y seguimiento del absentismo de las empresas que disponen de este servicio
- Satisfacción global
-

P.12 Relación con el Departamento de Prestaciones Económicas de Mutualia (empresas de más de 50 trabajadores)

P.13 Satisfacción con el Departamento de Prestaciones Económicas de Mutualia

P.14 Conocimiento de los siguientes Servicios:

- Página web de Mutualia www.mutualia.es
- El suministro de botiquines por parte de Mutualia
- El servicio de extranet que permite gestionar a través de internet los partes, la solicitud de botiquines, las consultas, etc. (empresas de más de 50 trabajadores)
- El servicio de información jurídica, es decir, el boletín periódico o newsletter que se envía con información jurídica (empresas de más de 50 trabajadores)
- El servicio de asesoría jurídica que facilita respuesta a consultas y asesoramiento a las empresas (empresas de más de 50 trabajadores)
- La revista digital mensual (empresas de más de 50 trabajadores)

P.15 Utilización de los siguientes Servicios:

- Página web de Mutualia www.mutualia.es
- El suministro de botiquines por parte de Mutualia
- El servicio de extranet que permite gestionar a través de internet los partes, la solicitud de botiquines, las consultas, etc. (empresas de más de 50 trabajadores)
- El servicio de información jurídica, es decir, el boletín periódico o newsletter que se envía con información jurídica (empresas de más de 50 trabajadores)
- El servicio de asesoría jurídica que facilita respuesta a consultas y asesoramiento a las empresas (empresas de más de 50 trabajadores)
- La revista digital mensual (empresas de más de 50 trabajadores)

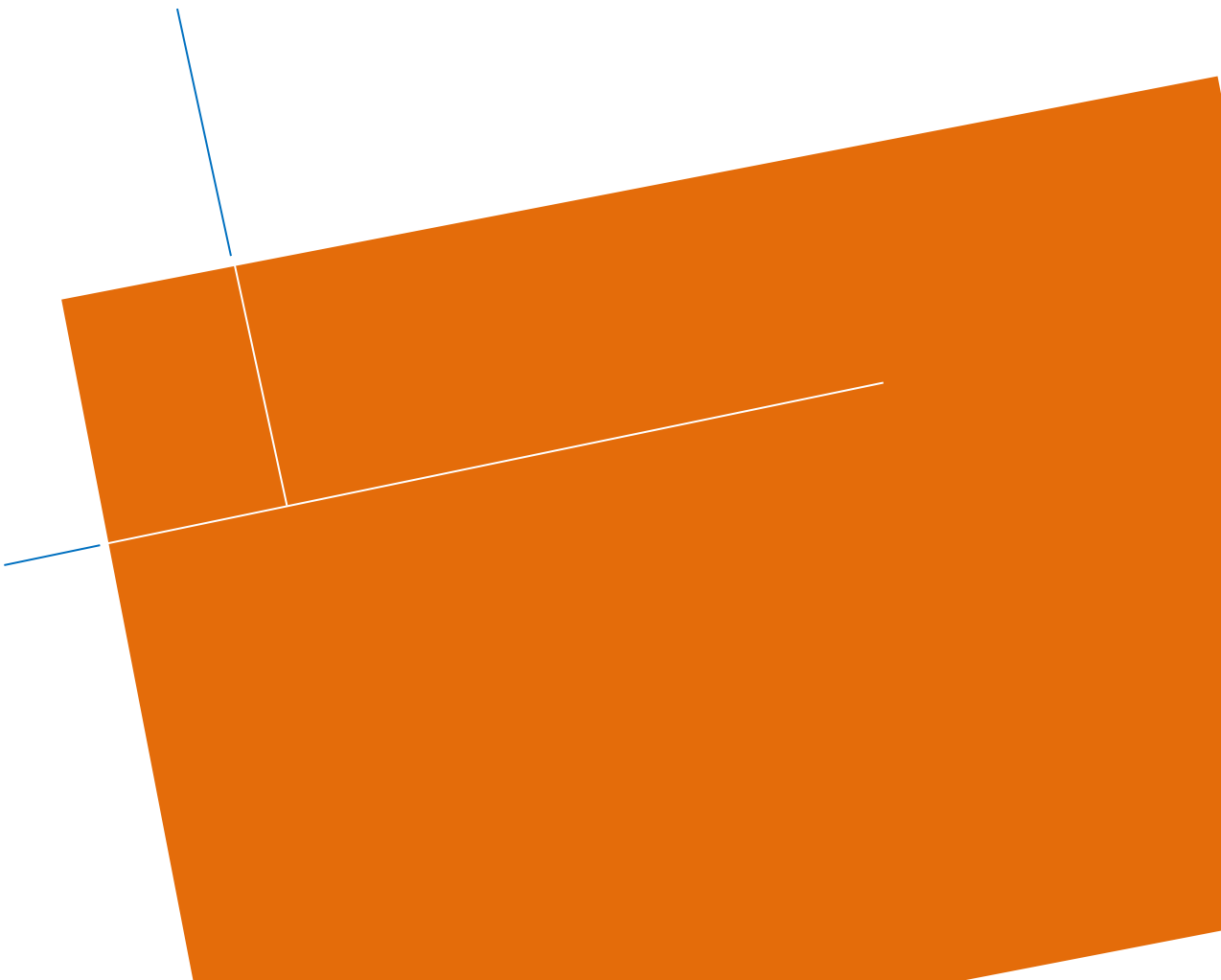
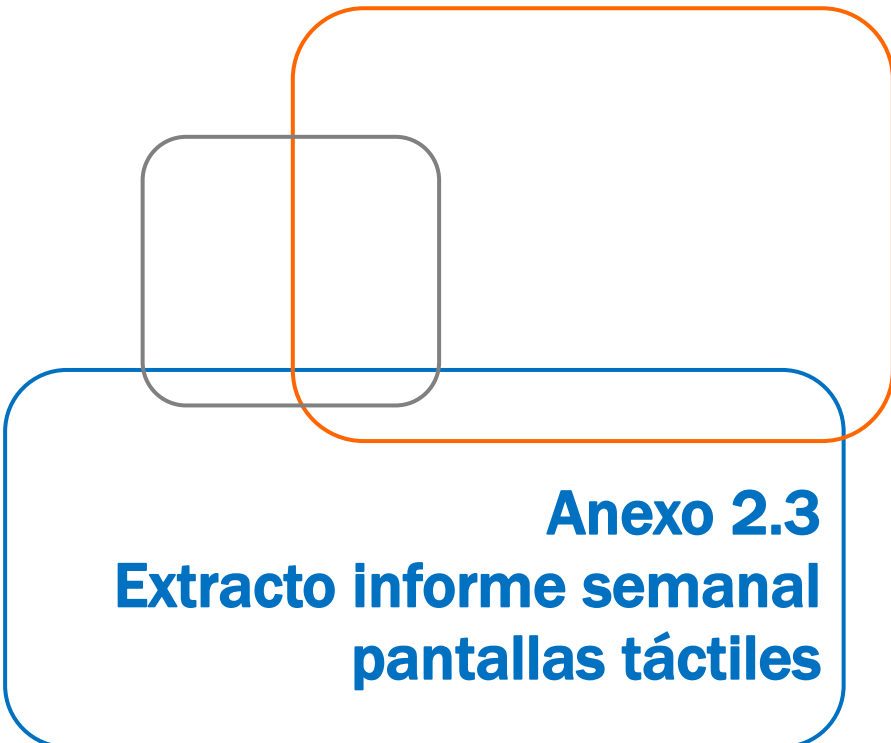
P.16 Satisfacción con los siguientes Servicios (para los conocedores)

- Página web de Mutualia www.mutualia.es
- El suministro de botiquines por parte de Mutualia
- El servicio de extranet que permite gestionar a través de internet los partes, la solicitud de botiquines, las consultas, etc. (empresas de más de 50 trabajadores)
- El servicio de información jurídica, es decir, el boletín periódico o newsletter que se envía con información jurídica (empresas de más de 50 trabajadores)
- El servicio de asesoría jurídica que facilita respuesta a consultas y asesoramiento a las empresas (empresas de más de 50 trabajadores)
- La revista digital mensual (empresas de más de 50 trabajadores)

P.17 Satisfacción global con Mutualia

P.18 Recomendación a otras empresas de trabajar con Mutualia

P.19 Sugerencias para trabajar recomendar más Mutualia - Pregunta abierta



Anexo 2.3

Extracto informe semanal pantallas táctiles

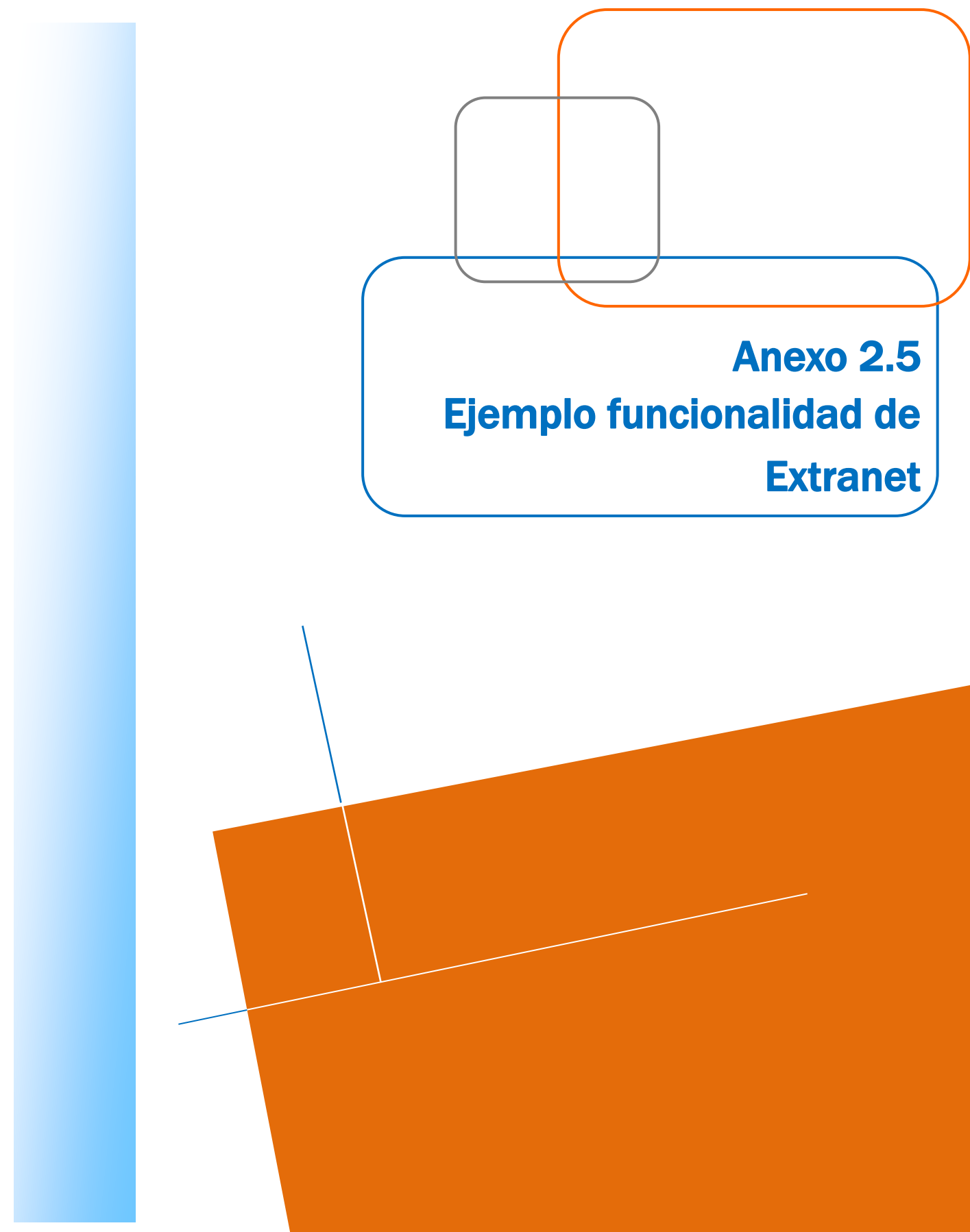
23



Anexo 2.4

Programa tratamiento de QRSA

24



Anexo 2.5

Ejemplo funcionalidad de Extranet



mapa web

- Zona Privada
- notificaciones
- Novedades
- Consulta Episodios
- Gestión botiquines
- Partes de Asistencia
- Partes de Accidente - Delt@
- Pagos Delegados
- Gestiones con la mutua
- Datos Usuario

idioma Castellano Ayuda a- a+

Consulta de Episodios

Empresa

☐ C.C.C. Empresa:

☒ C.I.F. Empresa:

B95015988 - LIMPIEZAS LOMBIDE, S.L.

Fechas

F. Accid/Cont Desde:

Hasta:

F. Asistencias Desde:

Hasta:

F. Alta Desde:

Hasta:

F. Baja Desde:

Hasta:

Trabajador

NIF:

Nombre:

Apellido 1:

Apellido 2:

Tipo de Contingencia

☒ Accidentes de trabajo (AT)
☐ Enfermedad profesional (EP)
☐ Observaciones E.P. (OB)
☐ Contingencia Común (CC)
☐ Accidentes no laborales (NL)

Bajas

☒ Todos
☐ Con bajas
☐ Sin bajas

Initinere

☒ Todos
☐ Sí
☐ No

Buscar >>

EXPORTAR A:

Ocultar búsqueda X

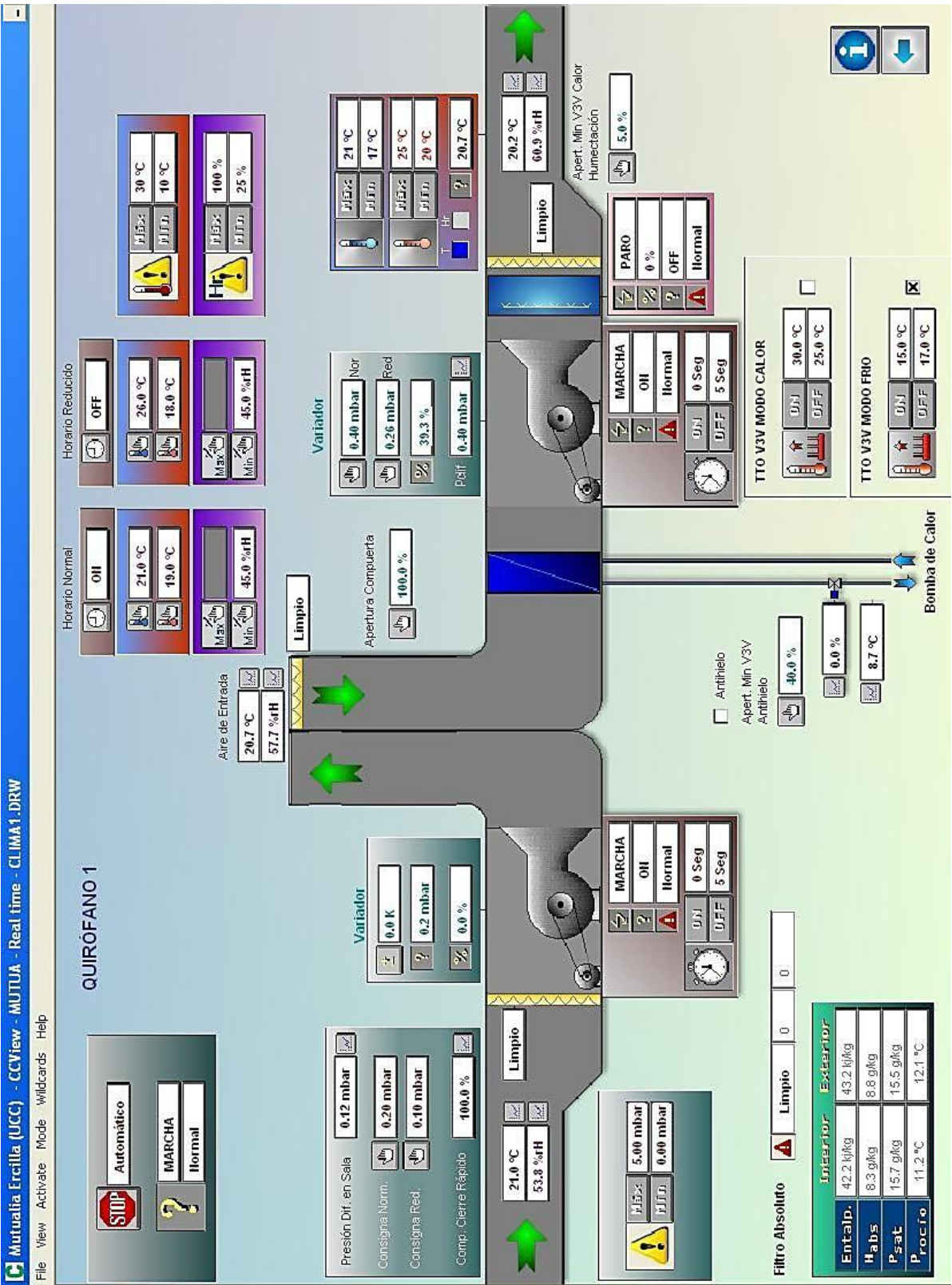
La información facilitada corresponde a las asistencias realizadas en nuestras clínicas o centros asistenciales.

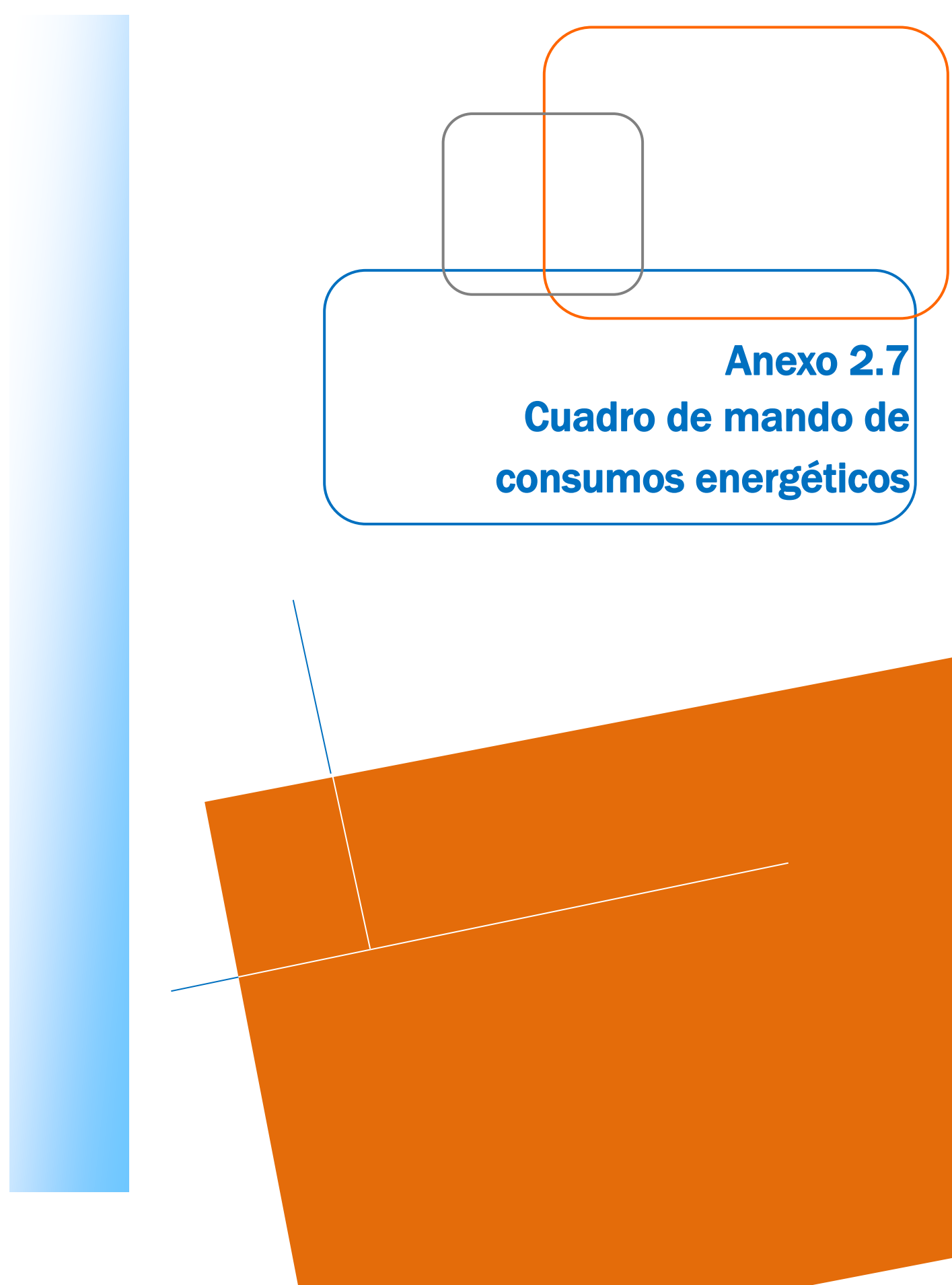
Estado de Episodios: Duración Media Bajas Período: 7 N° Total Accidentes: 6 N° Total Asistencias: 36

Trabajador	CCC Empresa	T.C Baja	Initi.	Recaída	F. Accidente/Contingencia	F. Baja	F. Alta	Días Prev. Baja	P. Asist. Env.	P. Asist. Vr
AT NO					17/06/2015				Sí	
AT NO					14/05/2015				Sí	
AT Sí					28/04/2015	22/05/2015	40	25/06/2015	Sí	

25

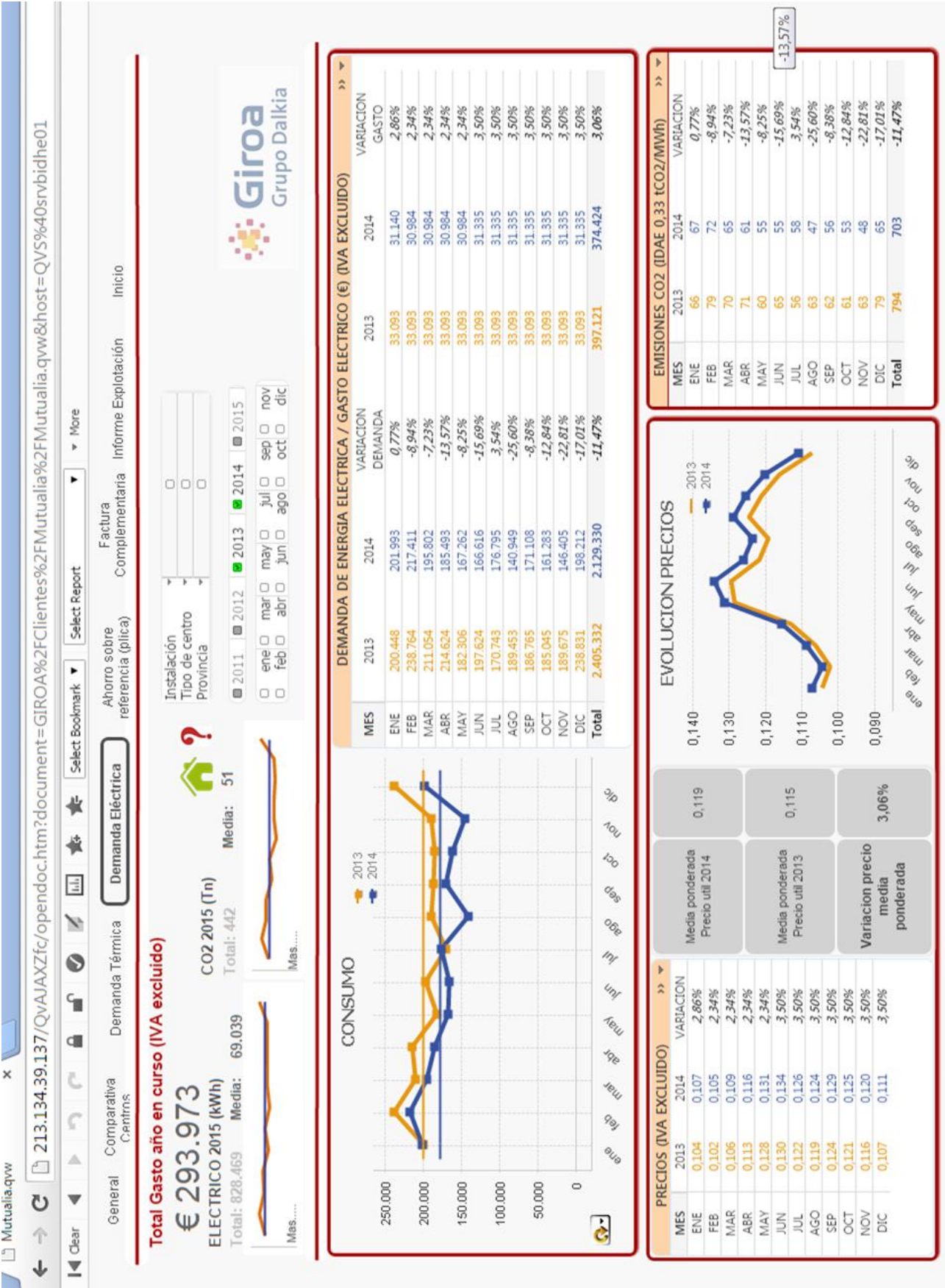
Anexo 2.6
Telegestión. Ejemplo
mantenimiento preventivo
quirófano

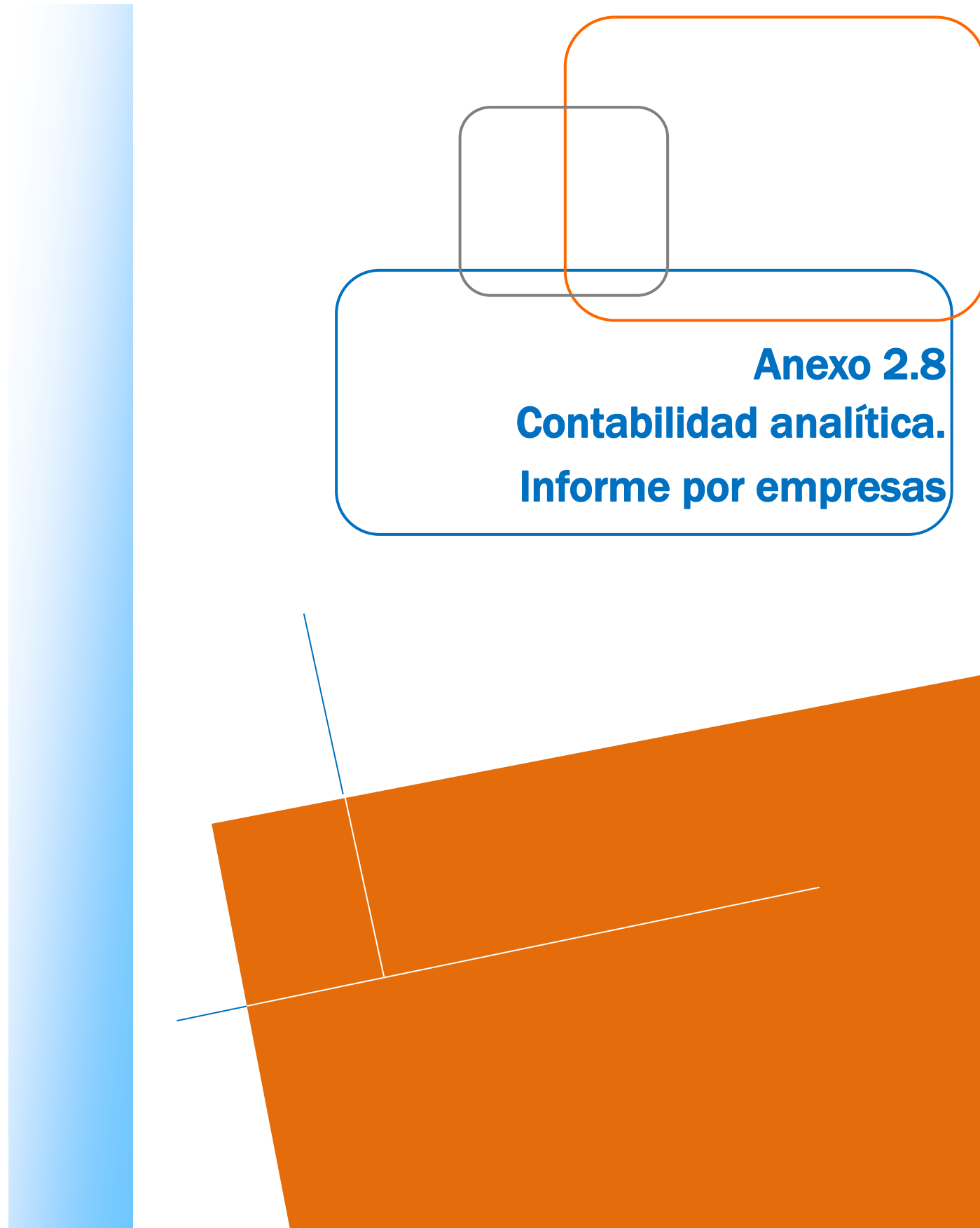




Anexo 2.7

Cuadro de mando de consumos energéticos





Anexo 2.8

Contabilidad analítica. Informe por empresas

Otros gastos CC																			Otros gastos CP																		
Poliza	Nº Operati	Cuotas CP	Prestacion	REL	Reaseguro	Servicios	Boliquines	IMS	Medios aje	Otros Gasti	Otros Ingre	Resultado CP	% PrestiCul	Cuotas CC	Prestacion Medios aje	Otros gast	Resultado	% PrestiC																			
5875.1	976,000	286,210.57	40,394.27	0,00	28,968.24	41,159.77	61,13	40,180.80	1,269.98	608.67	125.54	133,694.25	14,11	371,877.53	244,409.39	0,00	127,468.14	65,72																			
5881.5	258,000	258,640.98	29,552.30	0,00	30,508.14	36,501.25	44.96	338,463.52	3,139.19	3,198.42	0,00	182,767.80	11,43	127,447.14	137,540.98	25,24	10,119.08	107.91																			
9870.1	1,070,000	1,306,102.92	54,480.67	76,969.80	204,529.63	176,251.73	277.37	441,339.78	7,392.34	3,684.70	0,00	341,176.90	4,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
10544.1	422,000	278,426.52	26,105.17	8,182.66	47,378.29	36,967.72	723.27	830.00	2,444.20	703.67	0,00	155,091.54	9.38	108,836.11	137,901.69	0,00	31,065.58	129.06																			
16545.1	242,000	270,925.30	62,479.91	10,492.45	35,736.20	37,630.26	0,00	10,700.00	7,150.48	8,984.97	1,014.11	98,815.14	23.04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
17655.1	603,000	699,421.96	55,832.41	14,214.35	93,511.72	96,945.64	98.42	14,410.00	4,260.65	11,630.81	260.57	408,778.53	7.98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
18307.1	1,504,000	904,032.46	125,730.06	26,125.97	105,322.29	127,793.63	253.65	5,660.00	49,548.02	7,836.41	2,180.41	457,942.84	13.91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
19160.1	536,000	454,868.30	103,772.80	0,00	56,890.02	63,676.52	273.48	362,936.63	5,826.79	6,780.00	0,00	145,287.94	22.81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
19161.1	301,000	303,681.51	43,004.83	0,00	38,491.18	42,432.05	92.94	0,00	3,200.58	806.95	2,336.25	177,999.23	14.16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
22488.1	1,073,000	793,151.67	94,527.89	4,355.61	91,187.15	110,714.32	937.19	21,137.53	25,246.33	11,212.63	0,00	433,833.02	12.07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
22683.1	524,000	299,097.06	0,00	0,00	83,747.18	34,455.98	0,00	1,960.00	6,851.04	220.01	33,078.68	204,941.53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
22350.1	3,876,000	1,064,698.53	127,594.34	176,544.52	104,343.96	153,656.73	3,320.46	540.00	26,051.15	4,327.24	2,769.36	471,089.49	11.98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
23347.1	573,000	298,340.18	34,021.47	0,00	38,680.64	41,545.53	137.61	540.00	1,553.08	7,144.31	215.84	174,933.38	11.40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
23760.1	0,000	707,193.78	57,550.46	17,357.25	90,101.66	98,734.74	1,887.50	1,920.00	5,955.94	3,455.23	125.92	430,544.92	8.81	314,327.24	939,470.59	25,24	0,00	625,168.59																			
24024.1	712,000	700,325.14	61,604.66	0,00	87,417.27	98,065.26	239.28	1,620.00	5,156.70	362.65	171.07	446,028.39	8.80	355,248.69	595,926.06	50.48	0,00	240,727.85																			
25850.1	1,072,000	731,053.95	108,617.72	231,625.32	95,315.00	101,716.23	60.18	1,780.00	7,867.50	3,027.96	1,351.57	182,393.61	14.86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
25896.1	450,000	455,645.98	27,103.65	0,00	60,060.39	63,293.69	115.93	346,264.35	7,482.03	5,586.23	0,00	54,260.19	5.95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
26152.1	2,227,000	613,704.99	13,295.19	0,00	63,320.31	68,061.55	51.50	0,00	2,735.94	4,206.39	2,263.98	424,306.09	2.16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
27027.1	1,522,000	806,355.79	20,328.50	0,00	94,036.51	113,971.08	223.90	540.00	3,299.37	187.41	3,187.88	576,956.86	2.52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
27030.1	520,000	298,023.75	41,220.65	0,00	33,827.18	42,271.45	574.21	98,777.04	2,862.52	2,464.85	5,553.91	81,579.76	13.83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
29211.1	231,000	257,780.37	14,202.25	0,00	32,613.72	36,026.66	0,00	0,00	4,348.49	3,545.21	0,00	167,040.04	5.51	116,814.72	272,498.45	0,00	155,683.73	233.21																			
30031.1	334,000	410,405.33	53,404.68	0,00	55,029.30	56,860.16	234.89	485,644.14	6,893.16	9,851.50	0,00	257,312.50	13.01	155,426.77	197,921.10	0,00	42,494.33	127.34																			
32111.1	805,000	330,753.48	0,00	0,00	92,610.97	98,102.80	0,00	17,440.00	6,065.44	1,307.84	13,678.20	188,904.63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
33030.1	390,000	362,647.47	24,861.00	0,00	44,872.05	50,844.07	375.28	1,320.00	7,697.36	419.16	0,00	232,258.55	6.86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
38456.1	227,000	316,101.13	59,093.03	12,569.50	42,060.52	43,846.50	33.97	401,339.61	48,342.96	12,716.28	0,00	303,901.24	18.69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
39536.5	281,000	259,331.93	25,936.40	10,459.56	37,311.17	35,523.32	18.43	3,580.00	1,238.94	226.23	779.50	145,817.38	10.00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
41800.1	533,000	463,552.14	183,334.04	0,00	61,442.78	64,537.30	209.87	3,280.00	24,168.37	13,047.76	6,030.46	119,762.28	39.55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
43944.1	218,000	305,379.21	89,147.70	0,00	40,736.44	42,342.84	169.18	5,090.00	13,362.64	7,415.74	0,00	127,114.67	22.64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
44625.1	471,000	616,405.87	28,421.77	0,00	81,640.33	85,562.49	0,00	1,066.00	2,224.36	1,242.43	683.99	416,932.48	4.61	263,446.40	454,929.47	176.68	192,579.75	172.66																			
18307.4	385,000	268,511.56	34,555.82	7,225.38	31,302.72	37,953.41	0,00	0,00	6,682.45	668.92	0,00	150,122.86	12.87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
49743.1	367,000	414,999.33	60,203.13	0,00	56,035.13	57,434.27	38.47	6,925.00	9,982.42	1,078.41	3,013.35	226,325.05	14.51	177,940.60	178,647.28	25,24	0,00	731.92																			
50492.1	502,000	525,493.93	52,073.79	0,00	66,192.93	73,488.16	128.13	1,100.00	2,786.59	754.57	1,578.75	330,548.51	9.91	239,165.28	692,305.33	25,24	0,00	453,165.29																			
50516.1	2,896,000	1,655,539.02	40,162.20	0,00	463,550.93	190,718.09	0,00	424,441.43	5,116.33	7,028.73	62,131.85	586,653.16	2.43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
50845.1	457,000	686,889.54	84,055.42	0,00	92,029.87	95,177.55	132.04	7,540.00	6,302.00	22,098.47	855.05	380,409.24	12.24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
51196.4	486,000	328,300.73	24,664.74	0,00	45,343.20	45,273.20	136.51	0,00	7,463.11	664.57	0,00	204,749.40	7.51	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
51354.11	684,000	405,220.35	38,655.07	0,00	49,546.12	56,907.88	24.87	2,070.00	4,392.01	1,495.66	0,00	252,128.74	9.54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
53955.1	481,000	337,867.31	22,647.72	0,00	39,410.43	47,753.10	203.98	0,00	5,476.78	2,021.49	365.39	220,719.20	6.70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			
56744.1	302,000	370,448.93	16,797.27	0,00	48,452.81	51,519.38	344.67	3,520.00	1,731.73	2,073.40	442.59	246,452.26	4.53	176,192.56	173,692.68	0,00	2,499.88	98.56																			
21456.2	467,000	729,703.50	66,436.43	0,00	126,294.54	98,065.43	0,00	1,150.00	5,218.93	653.34	1,613.85	443,004.68	8.99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																			



Anexo 3.1

Extracto encuesta de personas 2013

Cuestionario para la evaluación del “GRADO DE SATISFACCIÓN” de las personas de MUTUALIA

Mutualia valora la opinión de las personas que la integran, por ello pone en marcha este cuestionario on-line para facilitar la participación.

Queremos agradecerle de antemano tu participación y por supuesto, todas las sugerencias que tengas a bien proporcionarnos, que también serán objeto de estudio.

- El Cuestionario tiene una estructura de 9 Bloques, con diferentes cuestiones en cada uno de ellos, que se solicita evaluar en una escala de 0 a 10 según el Grado de Acuerdo con el enunciado de la misma.
- Lee atentamente las cuestiones y marca la respuesta que más se asimile a tu opinión. Sólo se puede dar una respuesta por cuestión.
- Agradecemos tu participación y te pedimos la máxima sinceridad en las respuestas. Te recordamos que existe una pregunta al final del cuestionario en la que puedes realizar sugerencias y comentarios sobre todas aquellas cuestiones que consideres oportunas.

El cuestionario es totalmente anónimo y confidencial. Será recibido por la consultora externa contratada al efecto TORRENE –CONSULTING, que será la encargada de realizar el informe con posterioridad.



CUESTIONES BLOQUE 1 Estrategia y Liderazgo	¿Cómo valoras tu grado de Acuerdo con la situación descrita en cada cuestión?				
	Nada de Acuerdo	Poco de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Bastante de Acuerdo	Total Acuerdo
B.1.1 Sé que el Modelo de Gestión seleccionado por Mutualia es el de Excelencia en la Gestión EFQM.	☺ 0 ☺ 1	☺ 2 ☺ 3	☺ 4 ☺ 5 ☺ 6	☺ 7 ☺ 8	☺ 9 ☺ 10
B.1.2 El comportamiento de los/las responsables es congruente con los Valores de Mutualia.	☺ 0 ☺ 1	☺ 2 ☺ 3	☺ 4 ☺ 5 ☺ 6	☺ 7 ☺ 8	☺ 9 ☺ 10
B.1.3 Conozco el Plan Estratégico de Mutualia.	☺ 0 ☺ 1	☺ 2 ☺ 3	☺ 4 ☺ 5 ☺ 6	☺ 7 ☺ 8	☺ 9 ☺ 10
B.1.4 La actuación del Comité de Dirección es coherente con lo definido en el Plan Estratégico.	☺ 0 ☺ 1	☺ 2 ☺ 3	☺ 4 ☺ 5 ☺ 6	☺ 7 ☺ 8	☺ 9 ☺ 10
B.1.5 El/la responsable de mi área es receptivo/a a las necesidades y expectativas de las personas.	☺ 0 ☺ 1	☺ 2 ☺ 3	☺ 4 ☺ 5 ☺ 6	☺ 7 ☺ 8	☺ 9 ☺ 10
B.1.6 El/la responsable me ayuda a comprender por qué mi trabajo es importante para la consecución de los objetivos de Mutualia.	☺ 0 ☺ 1	☺ 2 ☺ 3	☺ 4 ☺ 5 ☺ 6	☺ 7 ☺ 8	☺ 9 ☺ 10
B.1.7 A través de los Planes de Igualdad, de la Comisión, de la figura de la Agente se están dando pasos y mecanismos para garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.	☺ 0 ☺ 1	☺ 2 ☺ 3	☺ 4 ☺ 5 ☺ 6	☺ 7 ☺ 8	☺ 9 ☺ 10

B11.1 ¿Qué bloque consideras el más importante?

- ☐ Bloque 1 - ESTRATEGIA Y LIDERAZGO
- ☐ Bloque 2 - FORMACIÓN E INFORMACIÓN
- ☐ Bloque 3 - ORIENTACIÓN A CLIENTE
- ☐ Bloque 4 - APERTURA AL CAMBIO
- ☐ Bloque 5 - PARTICIPACIÓN/TRABAJO EN EQUIPO
- ☐ Bloque 6 - EFICIENCIA
- ☐ Bloque 7 - CONDICIONES DE TRABAJO
- ☐ Bloque 8 - RELACIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO
- ☐ Bloque 9 - SATISFACCIÓN/INTEGRACIÓN

B11.2 ¿Qué bloque consideras el 2º más importante?

- ☐ Bloque 1 - ESTRATEGIA Y LIDERAZGO
- ☐ Bloque 2 - FORMACIÓN E INFORMACIÓN
- ☐ Bloque 3 - ORIENTACIÓN A CLIENTE
- ☐ Bloque 4 - APERTURA AL CAMBIO
- ☐ Bloque 5 - PARTICIPACIÓN/TRABAJO EN EQUIPO
- ☐ Bloque 6 - EFICIENCIA
- ☐ Bloque 7 - CONDICIONES DE TRABAJO
- ☐ Bloque 8 - RELACIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO
- ☐ Bloque 9 - SATISFACCIÓN/INTEGRACIÓN

B11.3 ¿Qué bloque consideras el 3º más importante?

- ☐ Bloque 1 - ESTRATEGIA Y LIDERAZGO
- ☐ Bloque 2 - FORMACIÓN E INFORMACIÓN
- ☐ Bloque 3 - ORIENTACIÓN A CLIENTE
- ☐ Bloque 4 - APERTURA AL CAMBIO
- ☐ Bloque 5 - PARTICIPACIÓN/TRABAJO EN EQUIPO
- ☐ Bloque 6 - EFICIENCIA
- ☐ Bloque 7 - CONDICIONES DE TRABAJO
- ☐ Bloque 8 - RELACIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO
- ☐ Bloque 9 - SATISFACCIÓN/INTEGRACIÓN

VARIABLES DE CLASIFICACIÓN

12 UBICACIÓN

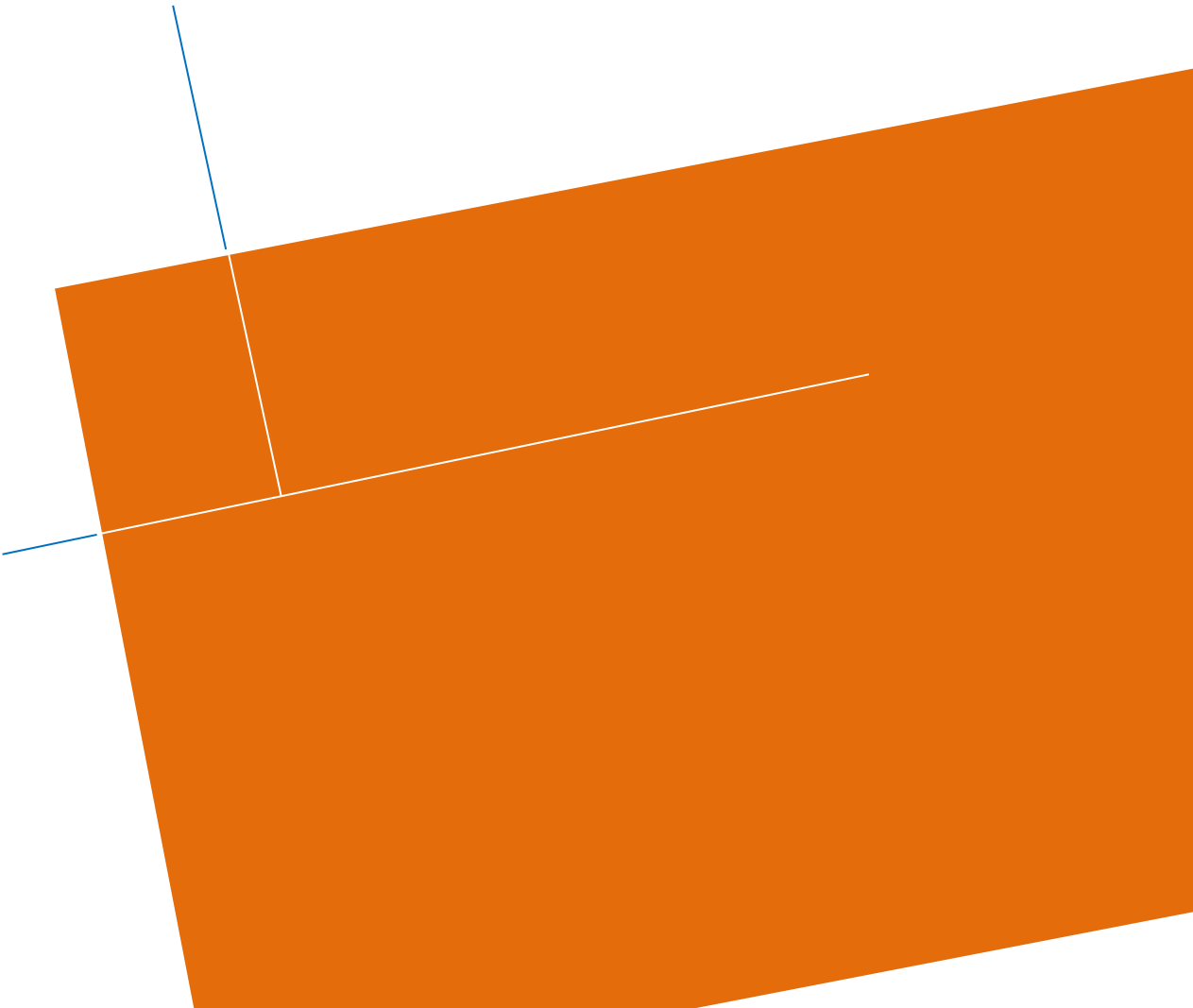
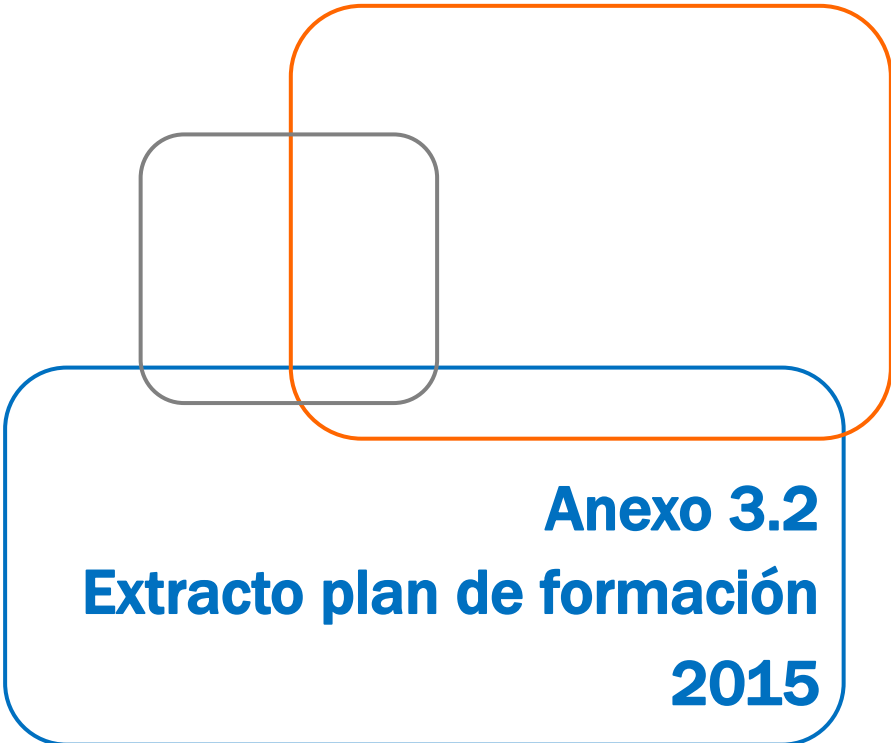
- ☐ 1. Bizkaia
- ☐ 2. Gipuzkoa
- ☐ 3. Araba

13 CENTRO

- ☐ 1. Henao
- ☐ 2. Clínica Ercilla
- ☐ 3. Clínica Pakea
- ☐ 4. Centro periférico
- ☐ 5. Camino
- ☐ 6. Hospital San José / Beato Tomas de Zumarraga
- ☐ 7. Gamarra

14 GRUPO PROFESIONAL

- ☐ 1. Personal Médico
- ☐ 2. D.U.E.



Anexo 3.2

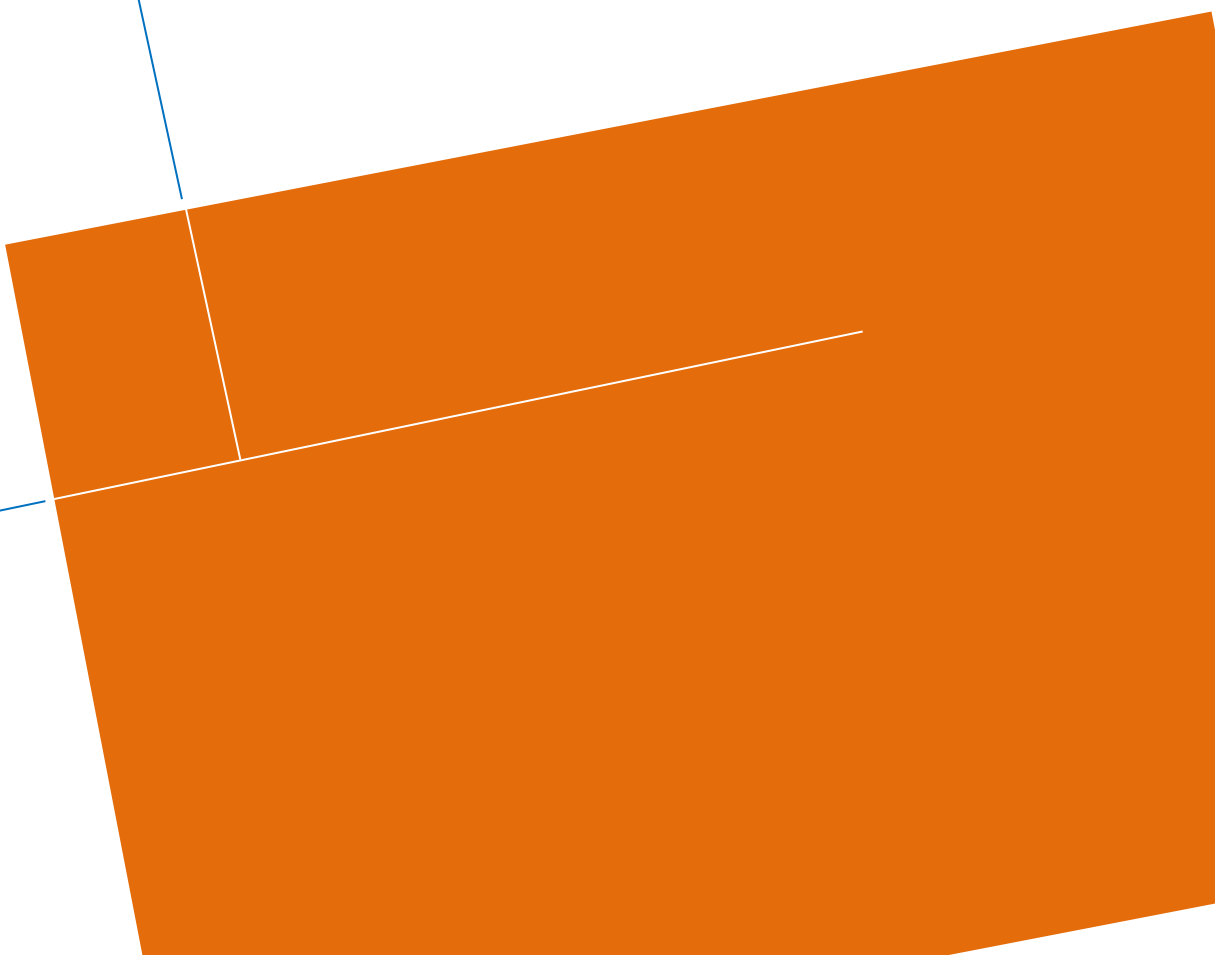
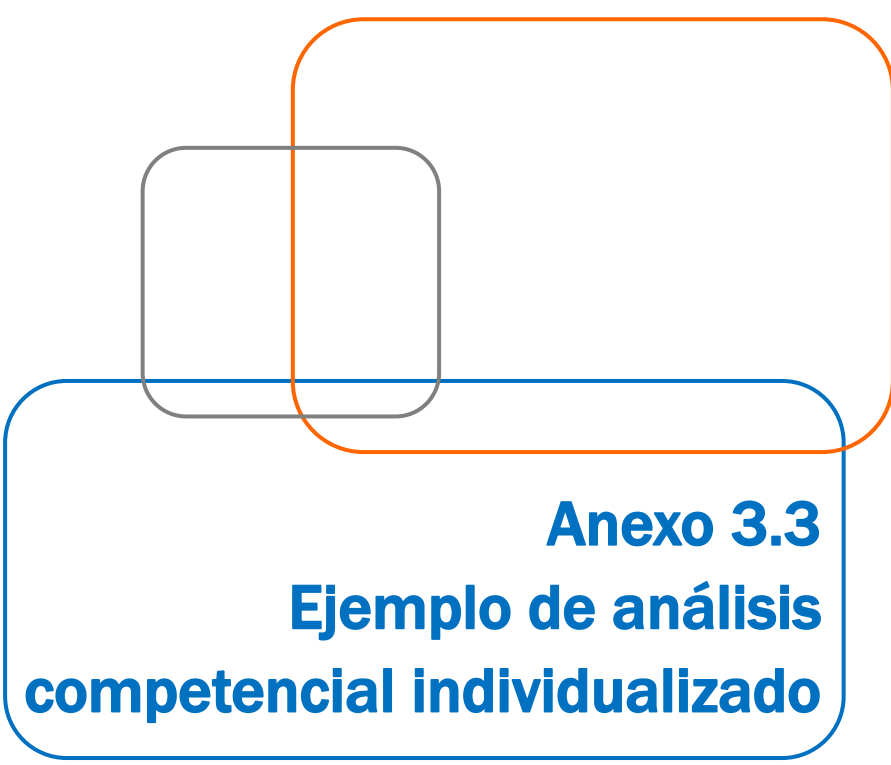
Extracto plan de formación

2015

PLAN DE FORMACIÓN AÑO 2015



Área	Línea Estratégica	Competencia Asociada	Acción Formativa	Nº Asist Prev Territorio	Duración Modalidad	Fecha Prev	Coste	Objetivo de la formación
CALIDAD	EFICIENCIA (1)	Visión de negocio (1)	Aplicación informática Midonet	4 Bizkaia-Gipuzkoa	80.0 INTERNA	1º y 2º Trimestre	0	Poder gestionar la nueva aplicación para su despliegue en la organización
			Gestión avanzada y modelo EPQM (reciclaje evaluadores, evaluaciones y contrastes, formación en modelo de gestión avanzada)	5 Bizkaia-Gipuzkoa	30.0 EXTERNA	4º Trimestre	600	Adquisición de conocimientos en el nuevo modelo de gestión avanzada para capacitarnos como evaluadores
		ORIENTACIÓN al cliente externo (2)	Calidad asistencial	1 Bizkaia-Gipuzkoa	10.0 EXTERNA	4º Trimestre	600	Presentación en congreso de la seca de avances en innovación y adquisición de conocimientos de que están haciendo otras empresas
			Técnicas creatividad	2 Bizkaia	120.0 EXTERNA	3º y 4º Trimestre	1.500	Capacitación para tener técnicas que provoquen la creatividad en las personas de mutualia
	COMPROMISO DE LAS PERSONAS (5)	Creatividad v Actitud Innovadora (6)	Inteligencia emocional	1 Bizkaia	20.0 EXTERNA	1º y 2º Trimestre	400	Adquirir habilidades en inteligencia emocional
			Responsabilidad social corporativa	2 Bizkaia	30.0 EXTERNA	1º y 2º Trimestre	300	Adquisición de conocimientos nueva guía GRI así como acciones y enfoque de las RS
		GESTIÓN AVANZADA (4)	Sistemas de Calidad, medioambiente y prevención	2 Bizkaia-Gipuzkoa	30.0 EXTERNA	3º Trimestre	200	Conocimiento nuevas normas ISO
			Igualdad	1 Bizkaia	20.0 EXTERNA	A lo largo del año	200	Ver otras experiencias de empresas en materia de igualdad
RRHH	EFICIENCIA (1)	Visión de negocio (1)	Encuestas line survey(taller práctico)	4 Bizkaia-Gipuzkoa	40.0 INTERNA	1º Trimestre	0	Aplicación de la formación interna realizada en 2014
			Gestión del conocimiento	1 Bizkaia	10.0 MIXTA	A lo largo del año	400	Potenciar los conocimientos en materia de talento y gestión del conocimiento
		COMPROMISO DE LAS PERSONAS (5)	Habilidades	3 Álava-Bizkaia-Gipuzkoa-Madrid	2.0 EXTERNA	A lo largo del año	800	Adquirir habilidades en materia de rrhh
			Formación en materia de prevención	2 Bizkaia	20.0 EXTERNA	A lo largo del año	300	Actualización de conocimientos en materia de prevención
	EFICIENCIA (1)	Orientación a resultados (1)	Actualización en normativa	6 Álava-Bizkaia-Gipuzkoa	40.0 MIXTA	A lo largo del año	1.200	Adquirir nuevos conocimientos en materia normativa
			Igualdad	1 Bizkaia	20.0 EXTERNA	A lo largo del año	800	Potenciar las políticas de calidad en la organización
		INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA (6)	Asistencia a congresos	3 Álava-Bizkaia	50.0 EXTERNA	A lo largo del año	2.000	Adquirir conocimientos y tendencias en materia de RRHH y Prevención



Anexo 3.3

Ejemplo de análisis competencial individualizado



ANÁLISIS COMPETENCIAL INDIVIDUALIZADO

Nombre de la persona

GAPS COMPETENCIALES:

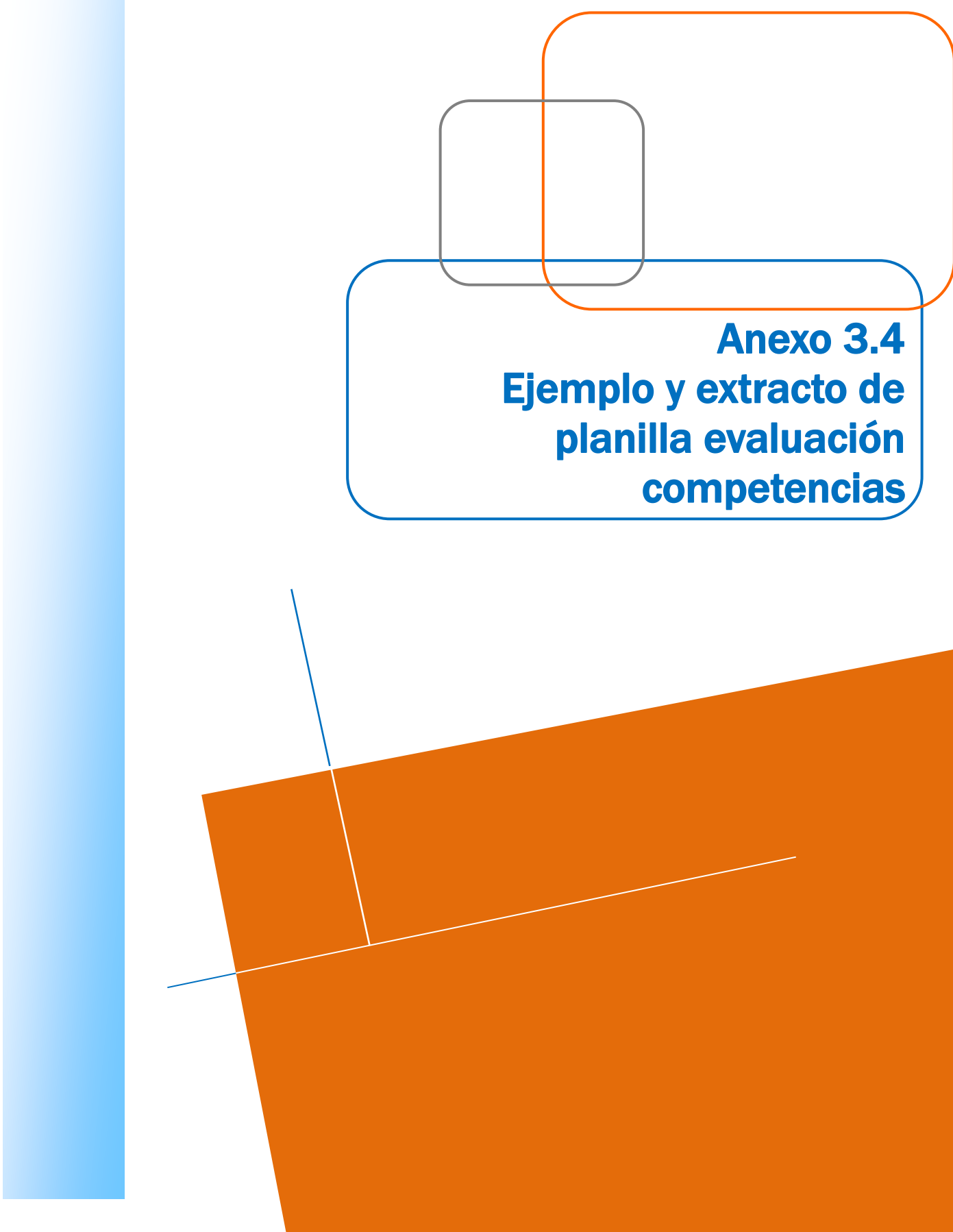
- Liderazgo (D2)
 - C2. Capacidad de transmitir la visión y metas de Mutualia consiguiendo la implicación de las personas en la mejora de la organización reconociendo su contribución a la consecución de los objetivos y al trabajo bien hecho.
 - C3. Capacidad de ser un referente para otras personas de Mutualia.
 - C4. Capacidad de innovar, promover e impulsar el cambio a través de actividades innovadoras.
- Desarrollo de colaboradores (D3)
 - C5. Reconocimiento del compromiso y del esfuerzo de las personas.
 - C8. Garantía de igualdad de oportunidades.
- Capacidad de comunicación (D4)
 - C3. Capacidad para asegurarse de que la persona que escucha comprende el mensaje.
 - C5. Coherencia entre lo que se dice y cómo se dice (coordinación entre el lenguaje oral y el corporal).

VALORACIÓN CUALITATIVA DE SU RESPONSABLE:

Áreas de mejora:

- Fomentar el dinamismo y creatividad en su área y en el proceso.
- Contagiar e implicar a su equipo en esa necesidad de dinamismo e innovación.
- Buscar una formación dirigida al cambio y a la búsqueda constante de la mejora (cuestionando la forma actual de hacer las cosas).
- Buscar nuevas iniciativas, trabajos que rompan la rutina. Autocrítica de la sistemática actual.





Anexo 3.4

Ejemplo y extracto de planilla evaluación competencias

PERSONA EVALUADA:

VISIÓN DE NEGOCIO (D1)

Habilidad para anticiparse a los cambios del entorno, partiendo del conocimiento de la Mutua, y capacidad para traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la organización.

Criterios de Desarrollo	Grado 1					Grado 2					Grado 3					Grado 4				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
▪Conocimiento y visión estratégica y global de la mutua y su sector (C1).											R									
											X									
▪Capacidad para anticiparse a los cambios del sector y para definir y poner en marcha planes de acción (C2).											R									
													X							
▪Capacidad para definir, supervisar e impulsar la mejora de la mutua y su rendimiento interno, actuando como referente en el sector (C3).											R									
											X									
Valoración Global VISIÓN DE NEGOCIO											R									
											X									

LIDERAZGO (D2)

Capacidad y voluntad de tomar decisiones y asumir retos, siendo reconocido por los equipos por el compromiso con la Misión, Visión y Valores.

Capacidad para motivar, movilizar, apoyar, reconocer y buscar la implicación de los colaboradores en el proyecto Mutualia, aportando perspectiva, perseverancia y pasión.

Compromiso firme de desarrollar las competencias de accesibilidad, aprendizaje, capacidad de movilizar y gestión del cambio.

Criterios de Desarrollo	Grado 1					Grado 2					Grado 3					Grado 4				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
▪Persona de fácil acceso y trato en las relaciones con otras personas, siendo capaz de ponerse en el lugar del												R								
														X						
▪Capacidad de transmitir la visión y metas de Mutualia consiguiendo la implicación de las personas en la mejora de la organización reconociendo su contribución a la consecución de los objetivos y al trabajo bien hecho (C2).												R								
										X										
▪Capacidad de ser un referente para otras personas de Mutualia (C3).											R									
															X					
▪Capacidad de innovar, promover e impulsar el cambio a través de actitudes innovadoras (C4).											R									
													X							
▪Voluntad de desarrollo personal y del equipo impulsando la trasmisión del conocimiento (C5).														R						
															X					
Valoración Global LIDERAZGO												R								
														X						



Anexo 3.5

Portal del conocimiento sanitario



Portal del Conocimiento.

mutualia Area Sanitaria

[Inicio](#)
[Clinical Key](#)
[Formación](#)
[Guías Clínicas](#)
[Seguridad Clínica](#)
[COT](#)
[RHB](#)
[URG](#)
[Enfermería](#)
[Otros](#)

Acceso

Buscar

Menú Principal

- [Inicio](#)
- [Clinical Key](#)
- [Formación](#)
- [Guías Clínicas](#)
- [Seguridad Clínica](#)
- [COT](#)
- [RHB](#)
- [URG](#)
- [Enfermería](#)
- [Otros](#)

Últimos Contenidos

- [Clinical Key - Biblioteca Virtual](#)
- [prospecto prednisona cinfa 30mg](#)
- [prospecto diclofenaco illorens inyectable](#)

Otros Portales

- [Proyecto Lidera](#)
- [Sustraiak](#)

Portada

INFORMES SP 88, 90 Y 95



En esta ocasión os presentamos tres nuevos informes elaborados por la Unidad de Gestión de Riesgos, como consecuencia de varias notificaciones vuestras.

Dos de ellos son referentes a **CAIDAS**, uno por el uso de muletas en un paciente que llevaba un fijador externo, y el otro por rotura de una silla en un paciente de rehabilitación que se encontraba realizando baños de contraste.

El tercer incidente vuelve a referirse a una **confusión en el tratamiento** aplicado a un paciente por no recogerlo adecuadamente en la historia clínica.

En los informes se recoge el análisis realizado, y las medidas que se van a poner en marcha para evitar este tipo de riesgos. Para más información, no dudes en ponerte en contacto con la Comisión Permanente de la UGR.

[Informe SP 95 Prescripción médica incompleta](#)

[Informe SP 90 Caída paciente por rotura silla en baños de contraste](#)

[Informe SP 88 Caída paciente con fijador externo al usar muletas](#)



Última actualización el Martes 23 de Junio de 2015 07:18

Informe SP 92 Posible confusión ibuprofeno - Paracetamol 650mg comp.



Os presentamos un nuevo informe elaborado por la Unidad de Gestión de Riesgos, como consecuencia de una notificación sobre la **posibilidad de confusión entre IBUPROFENO 600mg comp y PARACETAMOL 650mg comp**, debido al parecido que guardan los envases.

En el informe se recoge el análisis realizado, y las medidas que se van a poner en marcha para evitar este tipo de riesgos. Para más información, no dudes en ponerte en contacto con la Comisión Permanente de la UGR.

[Informe SP 92 Posible confusión ibuprofeno-Paracetamol comp](#)

Última actualización el Lunes 15 de Junio de 2015 11:12

NUEVA SISTEMATICA DE REVISION DE DESFIBRILADORES



Como consecuencia de las últimas auditorías realizadas, se ha visto la necesidad de aumentar la frecuencia de revisión de los

[Inicio](#)
[Clinical Key](#)
[Formación](#)
[Guías Clínicas](#)
[Seguridad Clínica](#)
[COT](#)
[RHB](#)
[URG](#)
[Enfermería](#)
[Otros](#)

[Suscripciones Mutualia](#)
[Sustraiak](#)
[PubMed](#)
[Cochrane Plus](#)
[Up to date](#)
[JBI Connect](#)
[Excelencia Clínica](#)
[Biblioteca BIREME](#)
[NLM-MeSH](#)

Buscar

Menú Principal

- [Inicio](#)
- [Clinical Key](#)
 - [Suscripciones Mutualia](#)
 - [Sustraiak](#)
 - [DishMart](#)

Clinical Key - Biblioteca Virtual



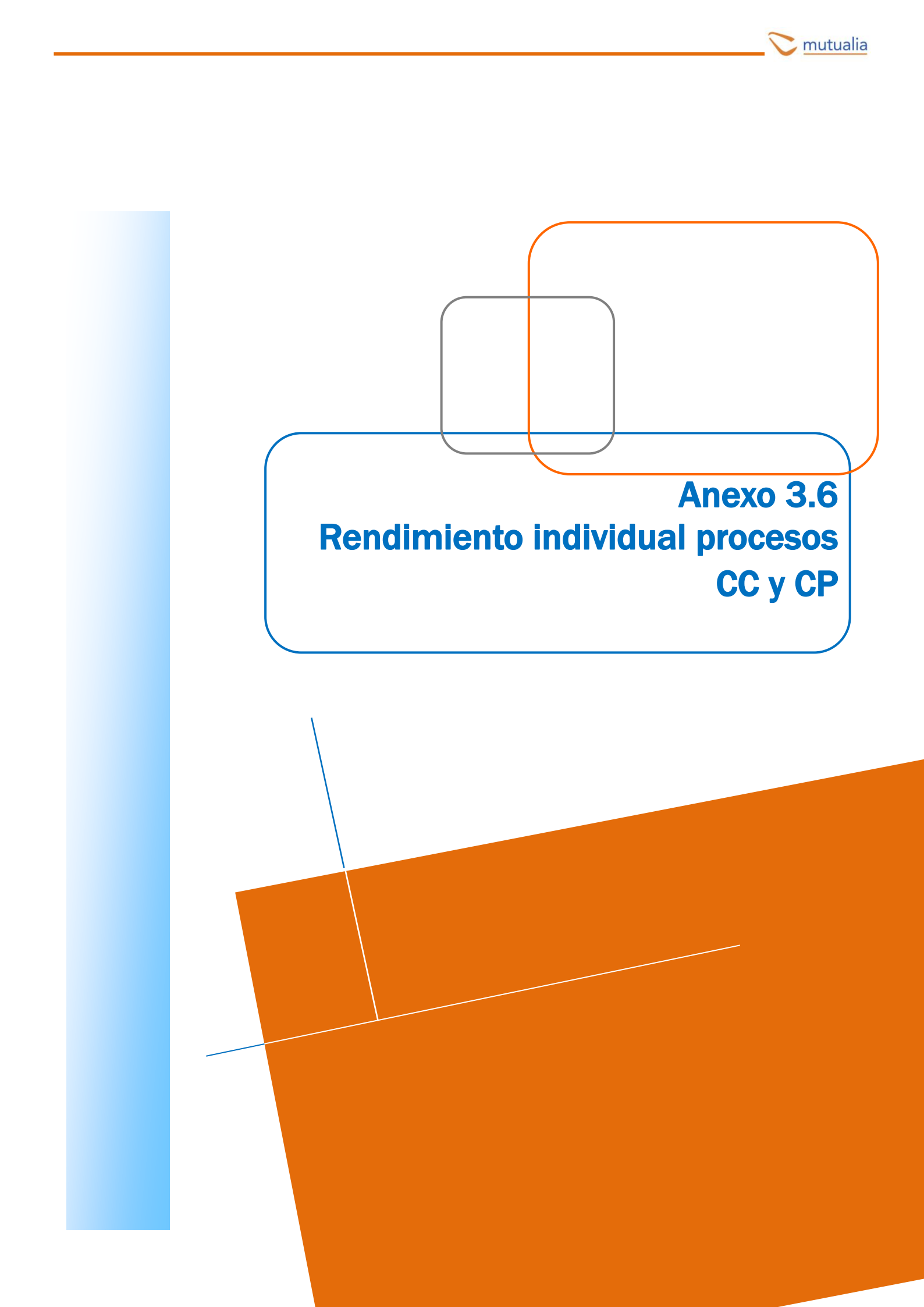
Biblioteca Virtual - Bases de datos

Escrito por Administrador

Viernes 27 de Febrero de 2015 00:00

La biblioteca virtual aspira a ser el punto en el que se consoliden los recursos de acceso a bases de datos de bibliografía científica y suscripciones a publicaciones de los que dispone Mutualia. El acceso principal para las búsquedas de publicaciones suscritas por Mutualia se realiza a través del portal de Elsevier Clinical key. Además, se ofrecen accesos a PubMed, Cochrane Plus, Up to Date, JBI Connect, aunque queda abierta a la incorporación de más recursos en el futuro.

Para acceder a Clinical Key pulsa en la imagen que se muestra debajo. Recuerda que tanto el login como el password son personales y serán facilitados por el responsable del servicio o de la unidad adscrita



Anexo 3.6

Rendimiento individual procesos CC y CP

Los datos reflejan en todos los casos a la actividad realizada hasta el día antes de la fecha de generación de los gráficos. En el caso de realizarse alguna actividad el mismo día, serán datos que quedaran reflejados en los gráficos del día siguiente, pudiéndose ver en formato gráfica como en formato



	CENTRO	MÉDICO												
PA Objetivo mes	34,16	11,39												
PA Realizadas mes a fecha de hoy	5	1												
PA Obj ac	11,39	11,39												
PA ac	16	19												
% PA/bajas eco. Objetivo mes	25,14	25,14												
% PA/bajas económica mes a fecha de hoy	9,61	3,44												
% PA/bajas eco. Obj ac	25,14	25,14												
% PA/bajas econ ac	42,1	38												
Plazo medio a 1ª PA Objetivo mes	63,5	63,5												
Plazo medio a 1ª PA mes a fecha de hoy	126	232												
Plazo PA Obj ac	63,5	63,5												
Plazo PA ac	100,93	70,47												
PIP Objetivo mes	1	0,33												
PIP realizadas mes a fecha de hoy	1	0												
PIP Obj ac	0,33	0,33												
PIP ac	1	0												
Plazo PIP Obj	166,8	166,8												
Plazo PIP	218	0												
Plazo PIP Obj ac	166,8	166,8												
Plazo PIP ac	231	0												

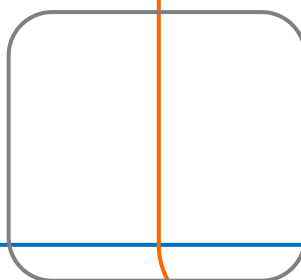
GRÁFICOS PATRÓN

Salir



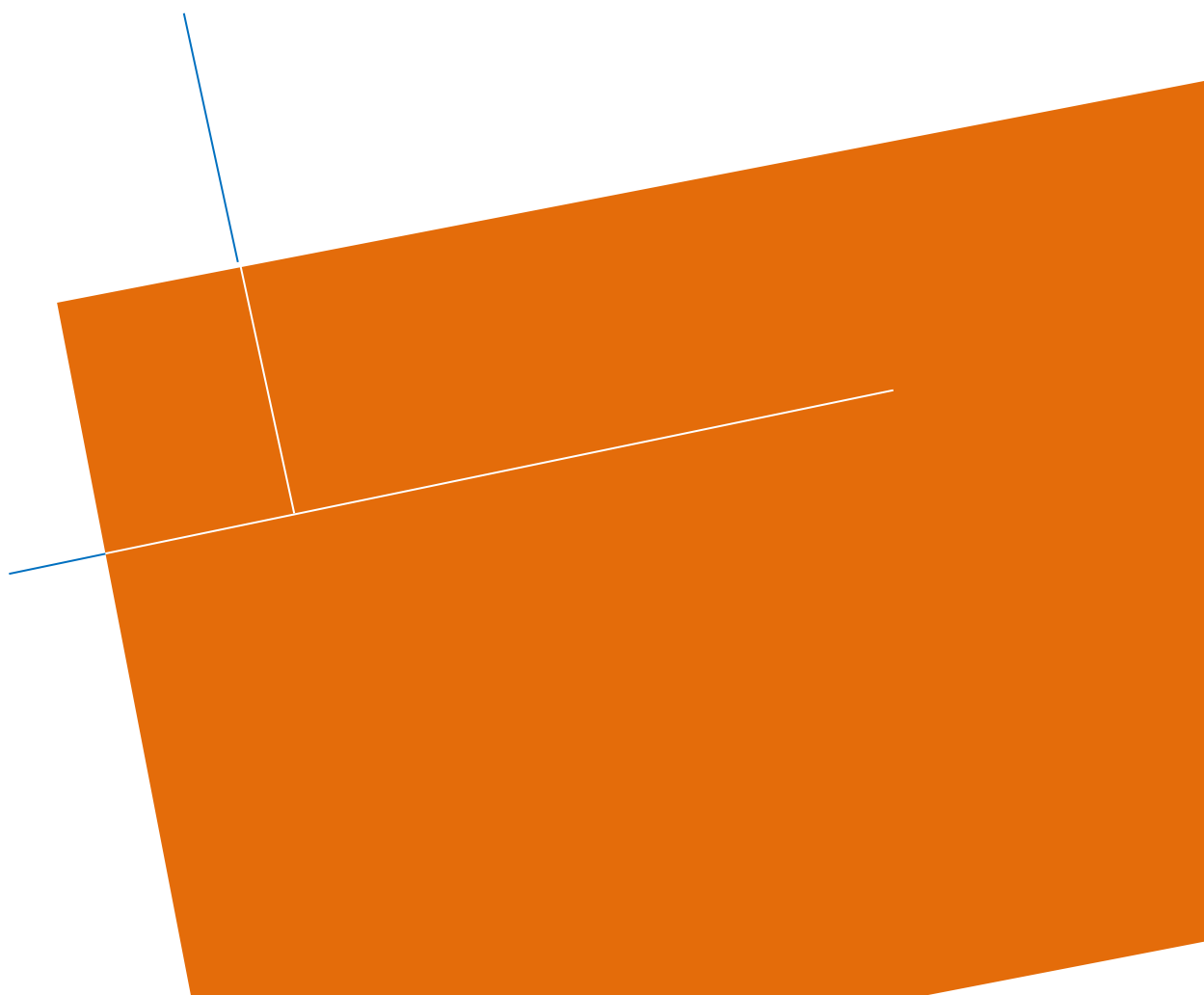
ACTIVIDAD POR MEDICO

Mayo		Datos mes			Datos acumulados		
		NOMBRE MÉDICO	LAUDIO	ARABA	NOMBRE MÉDICO	LAUDIO	ARABA
Nº Primeras Asistencias	2015	50	115	526	281	585	2.464
	2014	61	131	482	302	659	2.425
	Variación	-18,03%	-12,21%	9,13%	-6,95%	-11,23%	1,61%
Nº Sucesivas	2015	108	314	1.781	531	1.619	8.635
	2014	130	365	1.696	622	1.793	8.294
	Variación	-16,92%	-13,97%	5,01%	-14,63%	-9,70%	4,11%
Rechazo	2015	24,00%	21,93%	17,56%	17,50%	17,87%	16,86%
	2014	13,11%	19,23%	16,04%	14,24%	17,23%	17,63%
	Variación	83,00%	14,04%	9,45%	22,91%	3,74%	-4,36%
Indicación de Baja	2015	31,58%	33,71%	39,12%	32,90%	28,66%	41,92%
	2014	32,08%	31,43%	43,18%	34,75%	28,55%	42,39%
	Variación	-1,55%	7,25%	-9,39%	-5,32%	0,41%	-1,11%
Indicación de Baja (Total)	2015	24,00%	26,32%	32,25%	27,14%	23,54%	34,85%
	2014	27,87%	25,38%	36,25%	29,80%	23,63%	34,92%
	Variación	-13,88%	3,67%	-11,03%	-8,92%	-0,37%	-0,19%
Duración Media por Médico Alta + prórroga	2015	34,33	36,57	37,82	31,92	30,62	35,66
	2014	44,60	42,03	38,16	30,59	34,06	32,85
	Variación	-23,02%	-12,98%	-0,88%	4,37%	-10,12%	8,57%
Duración Media por Médico Baja + prórroga	2015	53,73	45,59	38,08	33,47	35,52	34,15
	2014	43,50	44,58	39,95	28,96	33,34	32,67
	Variación	23,51%	2,28%	-4,68%	15,55%	6,55%	4,53%
Duración Media por Médico Responsable + prórroga	2015	57,07	52,95	40,24	39,89	40,36	37,31
	2014	39,10	43,64	40,64	33,33	38,65	34,55
	Variación	45,96%	21,34%	-0,98%	19,66%	4,43%	7,98%



Anexo 3.7

Revista interna Sustraiak



ABRIL 2015





**ABRIL
2015**


**BOLETÍN
ELECTRÓNICO**

**NÚMERO
60**

SUMARIO (1/2):

Editorial

Abril 2015.

Aenor nos felicita por la implicación de todo el personal en la mejora continua

Superada con nota la auditoría de AENOR, en la que han entrevistado a casi 100 personas de Mutualia...

Nueva Página web de Mutualia

El pasado martes 7 de abril estrenamos la nueva página web con la que queremos establecer una comunicación más digital, con más contenidos, más accesible y actual. El objetivo de la web es acercarnos a empresas, asesorías colaboradoras, personas trabajadoras autónomas y por cuenta ajena.

NASS 2015

El comité científico del congreso de la Sociedad Norteamericana de Columna ha aceptado para su comunicación dos trabajos presentados por Mutualia.

Mutualia cuenta con un Campus Virtual en Prevención de Riesgos Laborales

Mutualia pone en marcha el campus virtual, una plataforma de formación que posibilita realizar actividades educativas en prevención de riesgos laborales de forma on-line, sin necesidad de desplazamientos.

Trabajo a distancia en Mutualia

En Mutualia desarrollamos políticas innovadoras buscando la satisfacción, implicación y compromiso de las personas, que nos hacen referente en nuestro entorno de actividad. Así, por ejemplo, hemos implantado numerosas medidas de flexibilidad a la hora de la prestación del servicio, guardando siempre el equilibrio con la calidad del mismo.

>>

>>

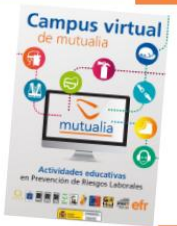
>>

>>

>>

>>





MAYO 2015





**MAYO
2015**


**BOLETÍN
ELECTRÓNICO**

**NÚMERO
61**

SUMARIO:

Editorial

Mayo de 2015.

Presentación del plan estratégico 2015-2017

Una vez aprobado el Plan Estratégico 2015-2017 por la Junta Directiva, han comenzado a realizarse las jornadas para presentar a todas las personas de la organización los principales retos que se han establecido para los próximos tres años.

XIII Foro Mutualia

Durante los días 6, 7, 12 y 13 de mayo, se han celebrado en Bilbao, Vitoria-Gasteiz, Donostia y Eibar los encuentros correspondientes a la 13ª Edición del Foro Mutualia.

Carrera de empresas: Mutualia ganadora en la categoría mixta

Alrededor de mil quinientos atletas participaron el domingo 10 de mayo en Donostia-San Sebastián en la Carrera de Empresas organizada por Adegi, Donosti-Eventos y Diario Vasco.

¿De qué se quejan nuestras y nuestros clientes?

Concurso interno de fotografía

¿Aún no has enviado tu fotografía?

El Txoko de informática

Sistema Firma Digitalizada en Mutualia.

LOPD

Aplicaciones en los dispositivos móviles. Peligros para la privacidad

Igualdad

AED y la entrega de premios empresariales. Entrega de los certificados en conciliación. Diploma a Mutualia por la buena práctica ganadora. Se celebra el III Foro efr País Vasco.

La pausa del bocadillo

Un espacio para el humor en Sustraiak.

El fogón de Mutualia

Receta de bizcocho o Quatre quarts de naranja.

>>

>>

>>

>>

>>

>>

>>

>>

Anexo 3.8
Extracto de Evaluación de
Liderazgo 2014

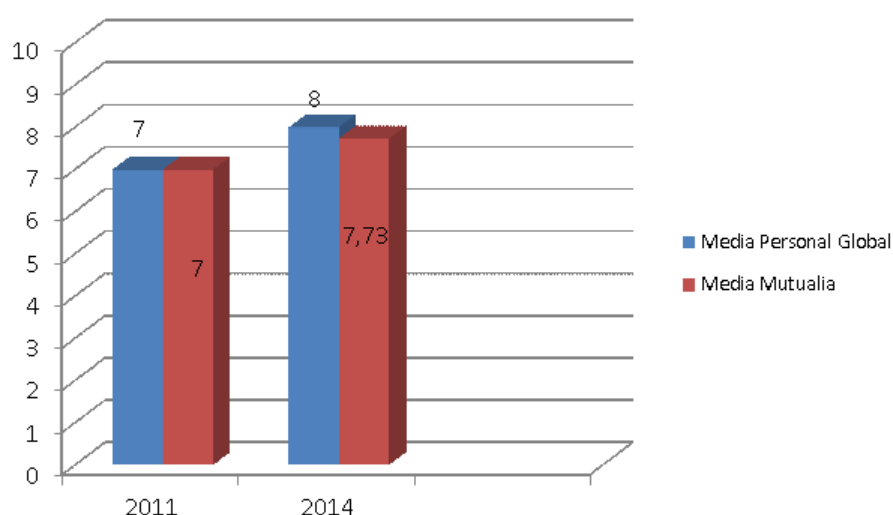
EVALUACION DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO

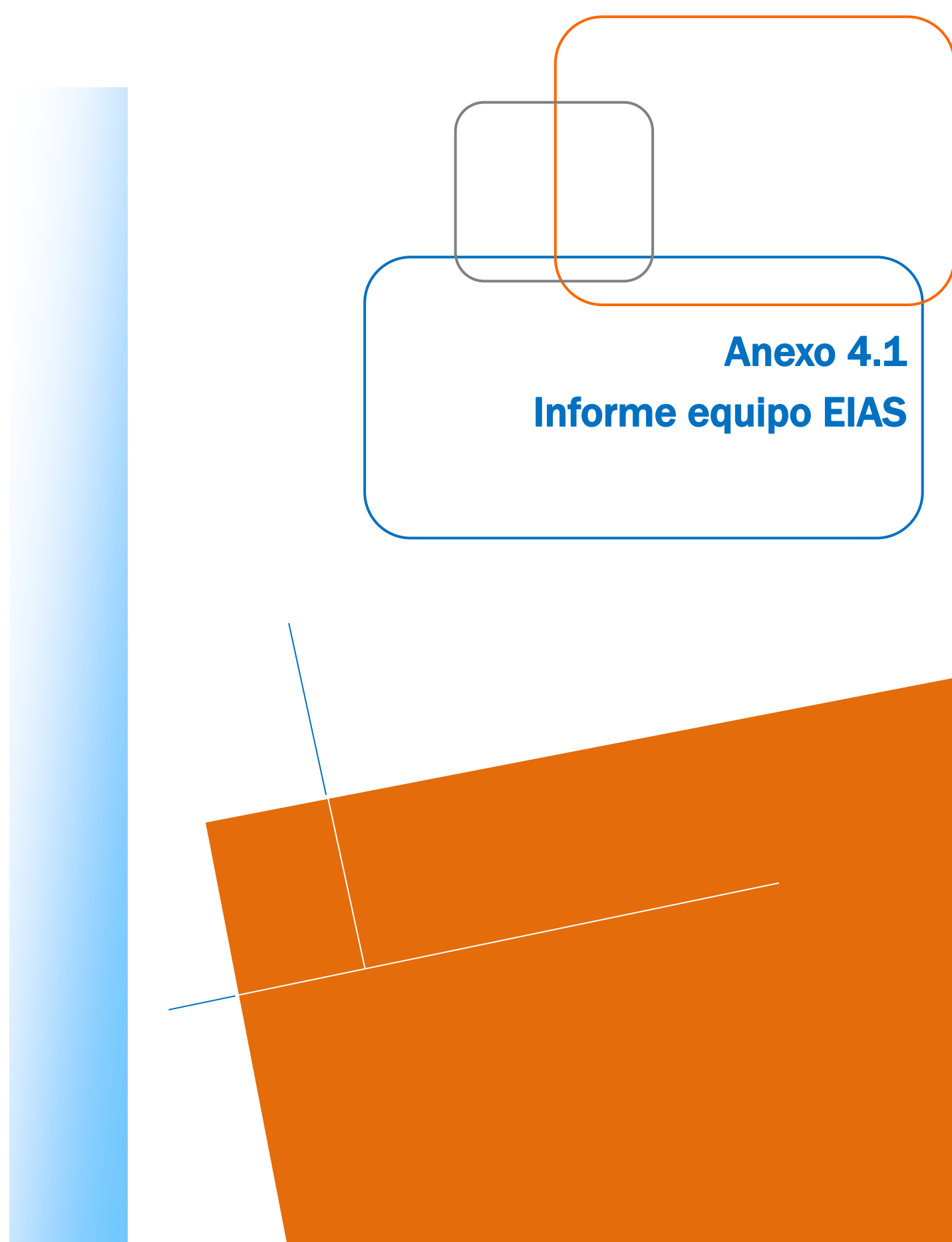
Mutualia

RESULTADOS DE LA EVALUACION

A continuación se muestran los resultados medios obtenidos en cada ítem de la encuesta:

Aspectos a evaluar			Descripción de características requeridas	Puntuac. Media obtenida	Puntuac. Media Mutualia	Puntuac. Máxima obtenida	Puntuac. Mínima obtenida
DEFINICIÓN DE LIDER	Persona reconocida por el equipo que, comprometida con la Misión, Visión y Valores de la empresa, motiva, moviliza, apoya, reconoce y busca la implicación de las personas con el proyecto de Mutualia.	Motiva	Transmite optimismo a las personas del equipo y las anima para conseguir los objetivos.	7,88	7,57	9	7
		Apoya	Te apoya siempre y te orienta para que puedas realizar tu trabajo, generando seguridad y confianza	8,13	7,90	9	7
		Reconoce	Reconoce la actitud, los logros, el trabajo en equipo y los esfuerzos de las personas, bien de manera informal o formalmente mediante escritos, de manera pública, en reuniones con otras personas, etc.	8,00	7,69	10	5
6 COMPETENCIAS	ACCESIBILIDAD		Es accesible, encuentra tiempo para escuchar propuestas, sugerencias, poder transmitir opiniones o plantear cuestiones personales, siendo capaz de ponerse en el lugar de la otra persona.	8,75	8,12	10	7
	APRENDIZAJE Se desarrolla así mismo y facilita el desarrollo de los demás, impulsando la transmisión del conocimiento		Se preocupa por facilitar la transmisión de conocimientos, por formarse y formar a las personas del equipo para que puedan mejorar el desarrollo de su trabajo y la consecución de los objetivos	7,75	7,88	9	6
	CAPACIDAD DE MOVILIZAR Transmite la visión y metas, es capaz de generar que sean compartidas y que las personas se impliquen en la mejora de la organización, gracias a su credibilidad y		Hace que las personas avancen, tomen decisiones, y que respondan de forma rápida y eficientemente ante los cambios, por su credibilidad y capacidad de dar ejemplo.	8,13	7,53	10	7





Anexo 4.1

Informe equipo EIAS

Equipo de Iniciativas y Actividades Sociales

EIAS 2014

EIAS, Equipo de Iniciativas y Actividades Sociales de Mutualia tiene como objetivos :

- **Sensibilizar y concienciar a las personas de Mutualia de la situación del otro mundo**
- **Promover el desarrollo de la cultura de solidaridad**
- **Posibilitar a las personas de Mutualia la colaboración con Proyectos para el Desarrollo**

Cumpliendo con las directrices marcadas en el Código de Conducta de las ONGDs, de la Coordinadora de Euskadi

Las líneas de actuación están dirigidas hacia:

- **Ayuda en Emergencia**
- **Proyectos de Desarrollo seleccionados por las personas de MUTUALIA**
- **Desarrollo Local**

Presupuesto Asignado al equipo EIAS : 10.000€ Patrimonio Histórico

Aunque Mutualia colabora con la aportación de dinero, el equipo EIAS promueve y sensibiliza a las personas para que sean conscientes de que también existe la posibilidad de que colaboren con su participación o aportación al proyecto que quieran

RELACIÓN DE COLABORACIONES 2014

EIAS, cuenta con un presupuesto anual que gestiona de manera independiente, siempre teniendo en cuenta sus objetivos y líneas de actuación.

FUNDACIÓN	TIPO COLABORACIÓN	Importe €
DYA	Colaboración anual	800
San Filippo	Aportación Económica para conseguir los fondos necesarios para la Investigación contra el Síndrome de Sanfilippo.	2.300
Telemaratón de EITB	Ayuda económica para fines sociales "contra el cáncer infantil"	1.500
Medicusmundi Bizkaia	Aportación Económica para apoyar Proyectos Desarrollo Guatemala	3.000
Banco de Alimentos	Aportación Económica para ayudar a conseguir sus objetivos	2.400
TOTAL		10.000

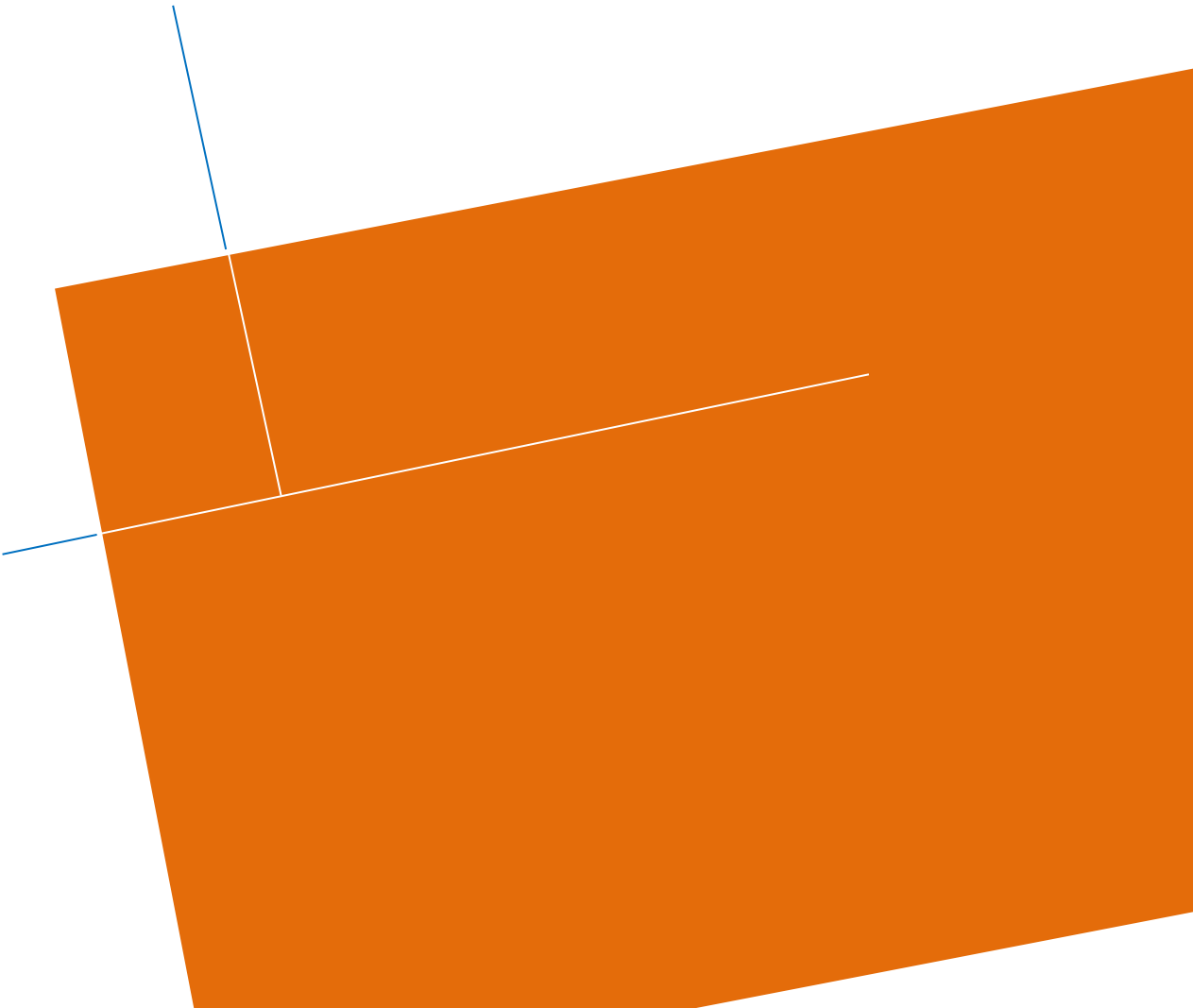
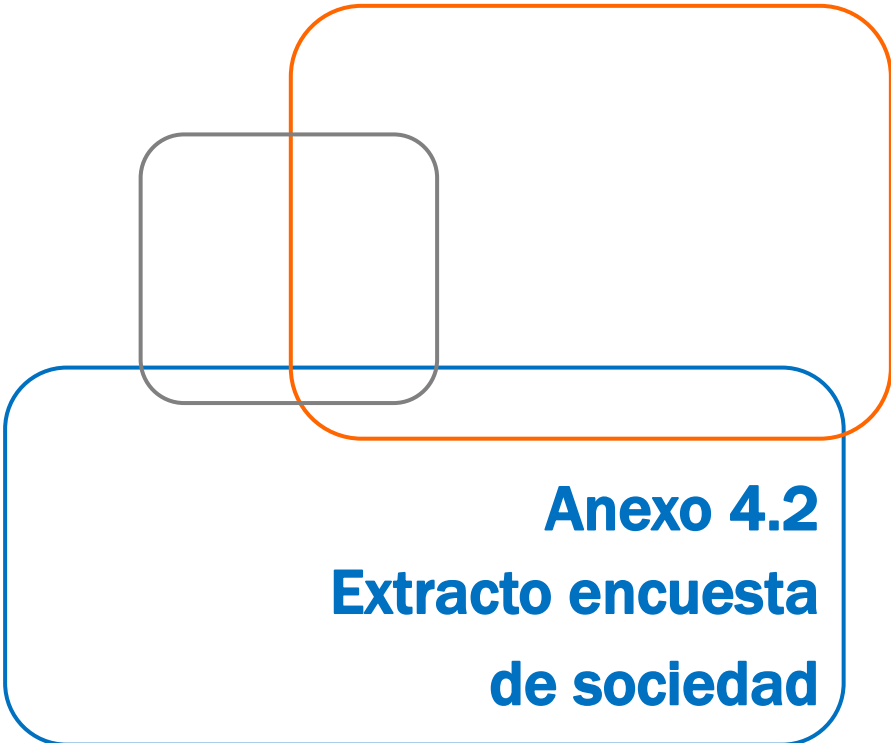
Además las personas de la organización han realizado aportaciones individuales tras las campañas realizadas por el equipo EIAS

ACTIVIDAD	RECAUDACIÓN (€)	PARTICIPACIÓN	PROYECTO
Mercadillo Bizkaia	355,90€	-	Sanfilippo
Fiestas infantiles navideñas Araba, Bizkaia y Gipuzkoa	706,90€	-	
Venta de cuentos Sanfilippo	655,00€	90 personas	
Sorteo Cesta	1.154,00€	268 personas	
Mariposas	236,00€	33 personas	Berri txuak
II Estropatada WOP	750,00€	48 personas	WOP
Ni un niño sin juguete	-	21 personas-23 regalos entregados	Donantes de Sueños
TOTAL	3.857,80€		

2

ACTIVIDADES 2014

- **Mercadillo Solidario** Venta de artículos donados por las personas de Mutualia y por la Organización, para la recaudación de fondos para la ayuda de alguna asociación local.
- **Recogida de Tapones** Reciclaje de tapones para asociación ASAMMA con el objetivo de recaudar dinero para estudio de enfermedades
- **Campañas de donación de sangre** . Acude el autobús a las instalaciones
- **Sorteo Cestas de Navidad** . Con la donación de cestas de navidad por parte de la empresa, se ha realizado un sorteo para colaborar con diferentes asociaciones.
- **Donación Cesta de Navidad** . Entrega de los alimentos de la cesta al Comedor Social de Irala.
- **Jardín Solidario** . Venta de mariposas para recaudar fondos para la investigación de la enfermedad Epidermólisis Bullosa (piel de mariposa)
- **II Estropatada Wopatos** . Venta de wopatos para la participación de las personas y Mutualia en la II Estropatada. Objetivo recaudar fondos para la investigación de las enfermedades neurodegenerativas.
- **Comunicaciones** difusión de guías para padres “Goteo Euskadi”, exposición de maquetas de trenes en colaboración con Caritas, campaña Cesta Solidaria Cultural, etc.
- **Recogida de Alimentos** Campaña de recogida de alimentos en colaboración con el Banco de Alimentos de Bizkaia.
- **Participación** presencia de EIAS Mutualia en diversas charlas organizadas por ONGDs con las que hemos colaborado (Zabalketa, Medicusmundi, Huancavelicaren lagunak, etc).
- **Donaciones** Sistemáticamente se realizan donaciones de material, mobiliario, etc a diversas asociaciones y ONGDs: Africanista Manuel Iradier ONG; mundu bat, etc.



Anexo 4.2

Extracto encuesta de sociedad

Sociedad 2014



--Nota sobre la privacidad--

Esta encuesta es anónima. El registro de su respuesta en la encuesta no contiene ninguna información de identificación sobre usted.

Para cada uno de los atributos nos interesa conocer el grado de importancia que le asigna al mismo y su valoración. Señale, por tanto, la casilla con la que se muestre más conforme, teniendo en cuenta que la escala va de 1 a 5 (desde 1 "Muy Mala" a 5 "Muy Buena").

Hay 27 preguntas en esta encuesta

0.

Para poder enfocar mejor los resultados de la encuesta, por favor, escoja el grupo social al que pertenece: *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- ☐ AGENTE SECTORIAL Y PREFERENCIAL
☐ CENTRO FORMATIVO
☐ FUNDACION Y AGENCIA
☐ INSTITUCION PÚBLICA
☐ ORGANISMO Y ASOCIACION DE CARÁCTER SOCIAL
☐ SINDICATO
☐ Otro

1.

DESARROLLO DEL ENTORNO

1.- Contribución a la sostenibilidad del sistema de la seguridad social.

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	1	2	3	4	5
IMPORTANCIA.....	☐	☐	☐	☐	☐

- Garantizamos la sostenibilidad del sistema de la seguridad social a través de un mayor aporte de beneficios al sistema público como consecuencia de la mejora continuada de nuestros resultados.
- Contribuimos a aligerar el funcionamiento propio del sistema de la seguridad social con una eficiente gestión de la cobertura de la contingencia común a través del seguimiento de bajas.
- Reducimos las listas de espera y aligeramos el funcionamiento del sistema de la seguridad social con la firma de convenios de colaboración con Osakidetza gracias a una gestión óptima de nuestros recursos.

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

La respuesta fue menor o igual a '5' en la pregunta '2 [q11]' (1.- Contribución a la sostenibilidad del sistema de la seguridad social. (

IMPORTANCIA.....

))

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	1	2	3	4	5
VALORACIÓN.....	☐	☐	☐	☐	☐

2.- Capacidad de mantener y generar empleo de calidad.

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	1	2	3	4	5
IMPORTANCIA.....	☐	☐	☐	☐	☐

- Mantenemos la plantilla media a pesar de la situación actual de crisis.
- Aumentamos el porcentaje de personas con contrato indefinido (de un 89,24% en 2010 a un 90,25 en 2013).

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
La respuesta fue menor o igual a '5' en la pregunta 4 [q21f] (2.- Capacidad de mantener y generar empleo de calidad. (

IMPORTANCIA.....

))

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	1	2	3	4	5
VALORACIÓN.....	☐	☐	☐	☐	☐

3.- Contribución al desarrollo económico del entorno.

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	1	2	3	4	5
IMPORTANCIA.....	☐	☐	☐	☐	☐

- Contribuimos a la generación de riqueza del entorno con nuestro compromiso con proveedores autónomos (el 70% de nuestras empresas proveedoras son de ámbito local). Gasto en el periodo 2009-2013: 128 millones de euros.

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
La respuesta fue menor o igual a '5' en la pregunta 6 [q31f] (3.- Contribución al desarrollo económico del entorno. (

IMPORTANCIA.....

))

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	1	2	3	4	5
VALORACIÓN.....	☐	☐	☐	☐	☐

2.

COMPROMISO SOCIAL

5.- Contribución y sensibilización con proyectos e iniciativas de carácter social.

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	1	2	3	4	5
IMPORTANCIA.....	☐	☐	☐	☐	☐

- Aportamos el 5,25% de nuestros ingresos de Patrimonio Histórico al desarrollo social de nuestro entorno.
- Donamos material y equipamiento médico a diferentes ONGs y sensibilizamos y promocionamos la importancia de la donación de sangre facilitando tiempo y medios a nuestras personas.
- Fomentamos la participación de nuestras personas a diferentes proyectos e iniciativas de carácter social (organización de mercadillos solidarios, adhesión a iniciativa "Ni un niño sin juguete", colaboración económica con diferentes fundaciones -WOP, Berakah,...), ante situaciones de emergencia como las recientes inundaciones de Filipinas o con proyectos de desarrollo a través de organizaciones como Médicos Mundi o Cáritas Gipuzkoa).

Anexo 5.1
Extracto agenda de
innovación 2012-2014

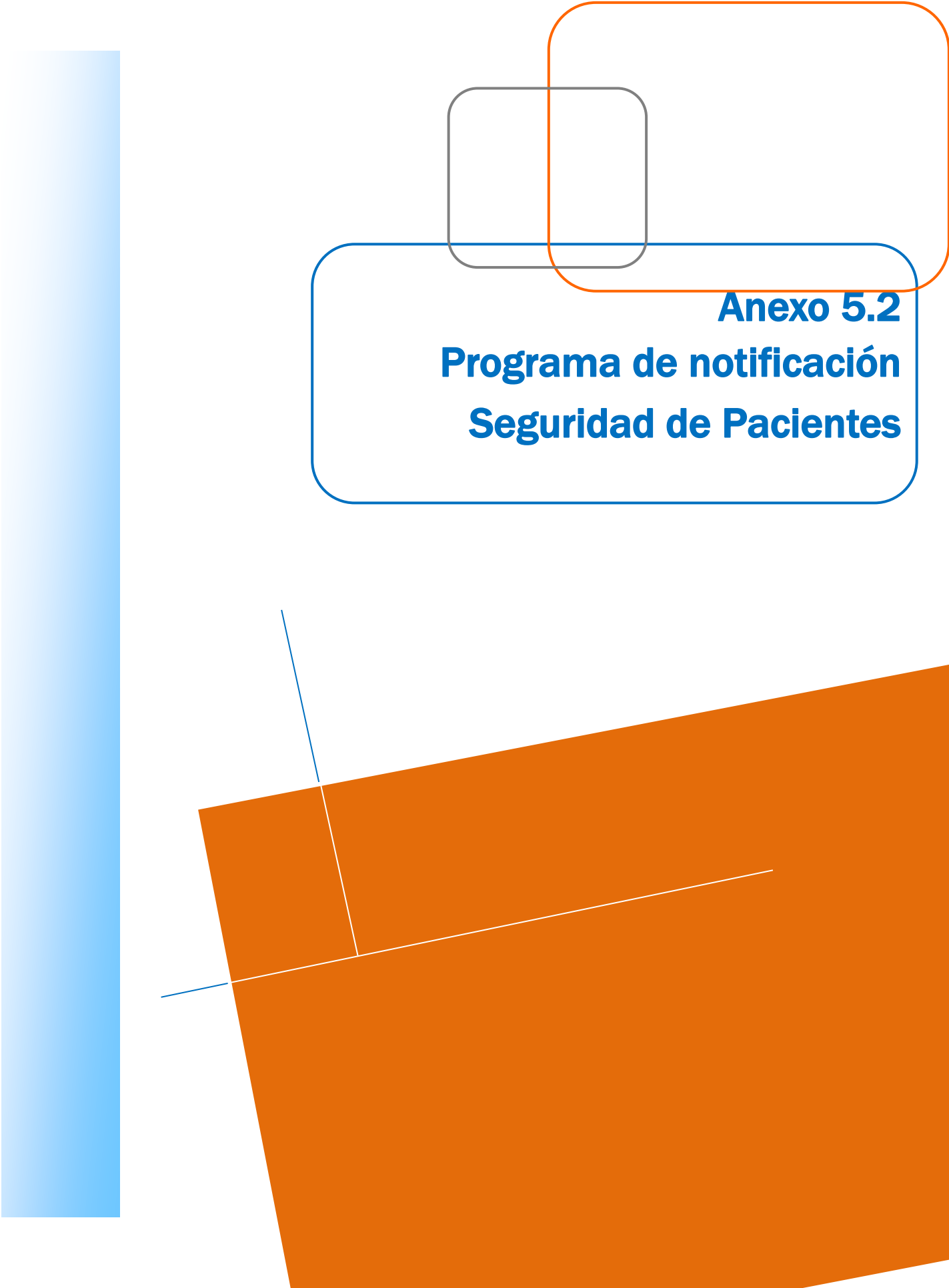
AGENDA DE INNOVACIÓN
LINEAS DE ACTUACIÓN

berrikuntza
agenda
de innovación

MODELO ORGANIZATIVO Y DE GESTIÓN		Metodologías y sistemáticas que permiten adecuar nuestra organización y modelo de gestión a las necesidades cambiantes del entorno de una forma estructurada y flexible		
Nº / Código de la acción	Título de la acción	Datos generales de la acción		HORIZONTE
		Descripción	Responsable de la acción	
MOG 1	CARTA DE SERVICIOS	Definir la Carta de Servicios de Mutualia y los compromisos y objetivos asociados a la misma. Certificar la Carta de Servicios de Mutualia.	Innovación y Mejora Continua	2012-2014
MOG 2	FOCUS GROUP	Sistematizar la realización de Focus Group.		2012-2013
MOG 3	ESTRATEGIA DE SEGURIDAD DE PACIENTES	Potenciar y realizar el seguimiento de la estrategia de Seguridad de Pacientes a través de los planes de gestión de las UGR, Comisión de Infecciones y Comisión de Farmacia.	Prestación Servicios Sanitarios	2012-2014
MOG 4	ESPACIOS DE APRENDIZAJE	Potenciar los espacios de aprendizaje y puesta en común de herramientas para la mejora del desempeño de las personas líderes (Proyecto Líder, Blog, formación...).	Desarrollo de Personas	2012-2014
MOG 5	BENCHMARKING	Sistematizar actividades de benchmarking.	Todos	2012-2014
MOG 6	UNE 166.000	Obtener la certificación UNE 166.000 Gestión de la I+D+i.	Innovación y Mejora Continua	2014
MOG 7	TALLERES DE CREATIVIDAD	Realizar talleres de creatividad para procesos y equipos de mejora estructurales.	Innovación y Mejora Continua	2013-2014
MOG 8	PROYECTOS DE COLABORACIÓN CON TERCEROS	Valorar y avanzar en la definición e implantación de proyectos innovadores con otras organizaciones/ mutuas (ejemplo: DNI sanitario).	Todos	2012-2014

En curso - continuidad
Finalizados
Rechazados





Anexo 5.2

Programa de notificación Seguridad de Pacientes

Grabación de Incidentes

Seguridad del Paciente - Sistema de Notificación

Este formulario es **anónimo y confidencial**, no debe identificarse ni a pacientes ni a personas del equipo asistencial. Su objetivo es mejorar la seguridad de las personas atendidas en Mutualia, evitando riesgos innecesarios o mitigando sus efectos.

Fecha del evento: UT donde ocurrió: ☐ Areba ☐ Bizkaia ☐ Gipuzkoa ☐ Otros

Hora: 0.00

Resuma qué es lo que ocurrió:

¿Como se ha detectado este incidente?, ¿Que es lo que se podía haber hecho para evitar este incidente?

Clasificación
Rellenar todos los Apartados:

☐ FACTORES ☐ IMPACTO ☐ NIVEL ASISTENCIAL ☐ ATENCION

- ☐ FACTORES Relacionados con la medicación
- ☐ FACTORES Relacionados con la comunicación
- ☐ FACTORES Relacionados con la gestión
- ☐ FACTORES Relacionados con el diagnóstico
- ☐ FACTORES Relacionados con los cuidados
- ☐ FACTORES Relacionados con procedimientos
- ☐ FACTORES Otros factores
- ☐ IMPACTO Sobre paciente
- ☐ ATENCION Adicional recibida por paciente
- ☐ NIVEL ASISTENCIAL en el que ocurre el incidente



 **INFORME DE INCIDENTES NOTIFICADOS Nº 78 Y 79** 

-SEGURIDAD DE PACIENTES-

Título del incidente: REACCIÓN ADVERSA A CELESTONE CRONODOSE®

Fecha de notificación del incidente: 15/01/2015

Fecha del informe: 28/01/2015

Descripción del incidente:

- Paciente al que el día 12/08/14 se le administra Celestone cronodose® im y a los 3 días comienza con HIPO. Está 36 horas con hipo y se resuelve espontáneamente. El paciente lo cuenta en la consulta posterior y el médico revisa el prospecto, donde no consta como secundarismo.
- Paciente al que el día 23/12/14 se le administra Celestone cronodose® im y al día siguiente comienza con HIPO. Está 10 horas con hipo y se resuelve espontáneamente. No se describe en el prospecto, pero como la misma médico tuvo un caso similar en agosto, hace una búsqueda bibliográfica y comprueba que existen casos de hipo recogidos tras la administración de corticoides.

Descripción del análisis:

Ante la existencia de 2 casos en un periodo de tiempo breve, se notifica la sospecha al Centro de Farmacovigilancia CAPV y adjunto la respuesta desde dicho centro:

"Estimada compañera:

Muchas gracias por tu envío de tarjetas amarillas referente a Celestone cronodose® e hipo. La información que contienen han sido registradas con los n°s 600039 y 600040 y serán introducida en la base de datos del Sistema Español de Farmacovigilancia (FEDRA).

En marzo de 2014, se presentó en el Comité Técnico de Farmacovigilancia de la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios, la señal de hipo asociado a Celestone Cronodose®. Esta señal se planteó en base a los casos recogidos en FEDRA, había 156 casos de hipo por medicamentos y de estos en 19 (12,18%) casos el medicamento sospechoso era Celestone Cronodose. De los 19 casos: en 11, el hipo se iniciaba el mismo día del tratamiento con Celestone, en 6, se iniciaba el día siguiente. La duración del hipo era menor de 48 horas en 5 casos y superior a 48 horas y hasta 6 días en 9 casos.

Los corticoides y benzodiacepinas son los grupos de fármacos que más frecuentemente se han asociado con hipo. El mecanismo por el que los corticoides desencadenan el hipo no está bien establecido.

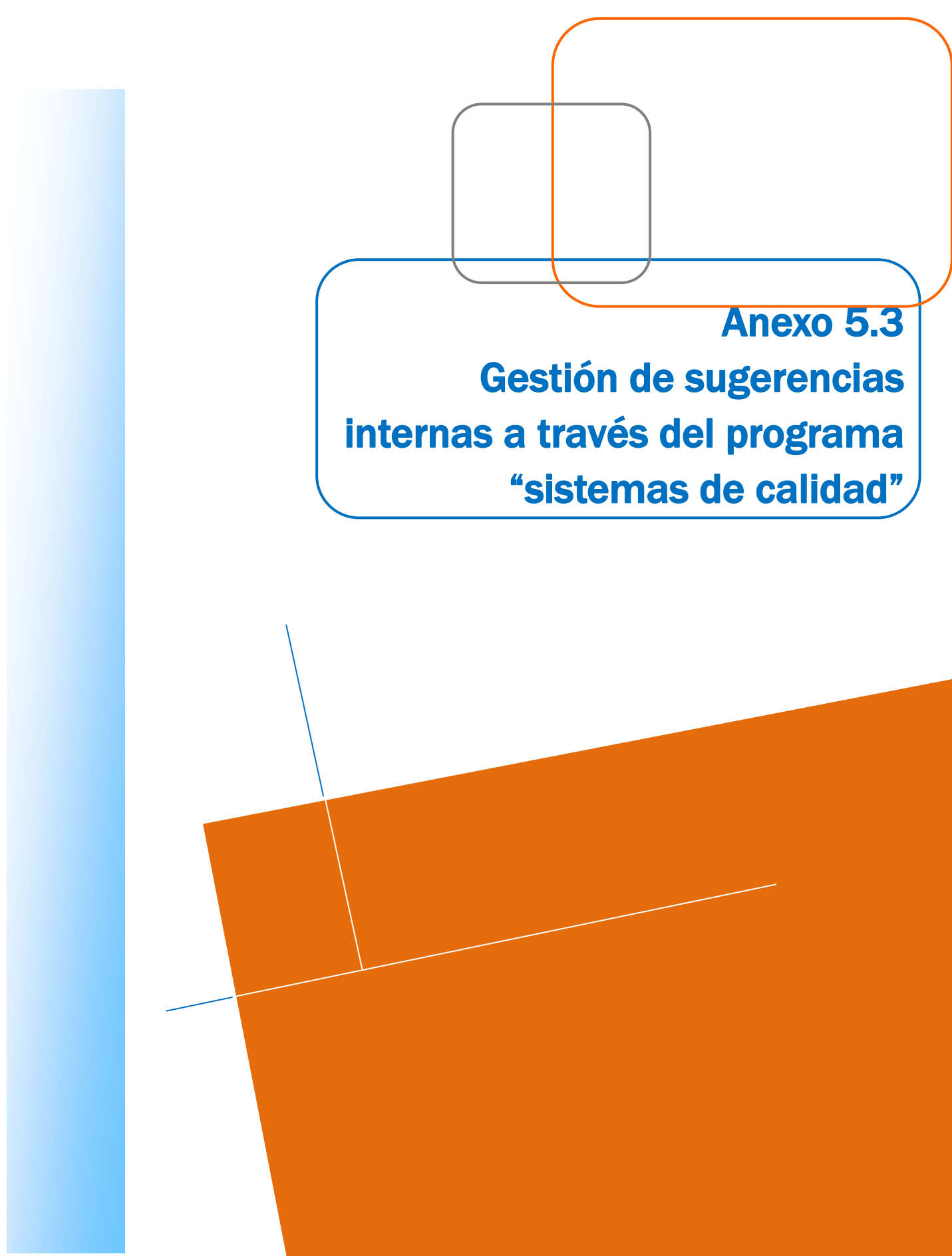
Gracias por tu notificación, es de gran interés ya que se ha propuesto incluir el hipo en el apartado de las reacciones adversas del Celestone Cronodose, en su ficha técnica, ya que ahora no está. "

Acciones emprendidas y recomendaciones:

- Notificación al Centro de Farmacovigilancia del País Vasco
- Difusión en sesiones clínicas y en Portal del Conocimiento del informe de Notificación de Incidentes

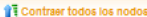
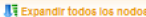
Fecha de implantación de las mejoras: Febrero 2015

Fecha de evaluación de las acciones propuestas: Abril 2015



Anexo 5.3

Gestión de sugerencias internas a través del programa “sistemas de calidad”

Código	Tipo reg.	Descripción	Resp. proc.	Proc. afec.	F. entrada	Solicitante	Estado
2015 (36) Continúa en la siguiente página							
S 154/15	Sugerencia interna	Hola, Propongo que se refleje en algún sitio (¿en el CTI? ¿o crear un registro específico que sea más visual?) los cargos que ocupan las personas responsables de la organización. De esta forma, todos podremos conocer y utilizar correctamente el cargo de cada persona. También puede contribuir a evitar la posible atribución de cargos de manera subjetiva. Muchas gracias.	Ignacio Lekunberri	Política y estrategia	18/06/2015	Leire Sainz de Vicuña Bravo	Responsable asignado / Analizando situación
S 152/15	Sugerencia interna	Estaría bien que, cuando se realizan cursos internos impartidos por alguna persona de Mutualia para otras personas de su misma área porque ha surgido un tema nuevo, si puede afectar a otras áreas (o incluso no afectando, pero que pueda ser interesante como "cultura general" de Mutua), existiese la posibilidad de que cualquier persona de Mutua pudiésemos acudir para enterarnos de los cambios que se van a producir.	Raul Medina	Desarrollo de personas	12/06/2015	Raquel Izaguirre	Responsable asignado / Analizando situación
S 151/15	Sugerencia interna	Realizar una jornada técnica con el siguiente contenido: - Cómo actuar ante una Inspección de Trabajo.	Ismael Calle Sobron	Gestión	04/06/2015	Javier Rodriguez Santurde	Responsable asignado / Analizando situación
S 150/15	Sugerencia interna	Sería interesante que el dpto. de Gestión tenga una relación de las consultas más solicitadas a asesoría jurídica desde las empresas y asesorías, por acotar el trabajo, se podía tomar el 2014 como año de referencia y ver todas las consultas que hicieron y proporcionamos las mismas con su contestación.	Susana Castaños del Molino	Asesoría jurídica	03/06/2015	Guillermo Artiach Abad	Responsable asignado / Analizando situación
S 148/15	Sugerencia interna	En este momento el orden quirúrgico se determina desde enfermería de quirófano y desde Anestesia en función de diferentes factores dependientes del paciente (diabéticos, infecciosos, etc), del material que se va a utilizar, de la anestesia y del cirujano. En la actualidad sin embargo en la historia clínica el orden se incluye en función del de entrada en el listado de quirófano, y se van anexando posteriormente los casos que han entrado en último lugar. Propongo por ello la posibilidad de que dicho orden se pueda de forma sencilla modificar en la programación quirúrgica, permitiendo cambiar las horas de los diferentes quirófanos desde la misma pestaña de programación quirúrgica y con ello su orden, de tal forma que se pueda fácilmente corregir el día anterior y permita conocer la programación anterior del día siguiente.	Victor Ebenagusia	Contingencia Profesional	01/06/2015	Javier De la Fuente Ortiz de Zarate	Responsable asignado / Analizando situación



Usuarios/as conectados: 5

Tareas pendientes

Equipos de trabajo

Gestión documental

Agradecimientos, quejas y sugerencias

Auditorías y evaluaciones

Medición y seguimiento

Administración

Agradecimientos, quejas y sugerencias

Sugerencia interna

Volver

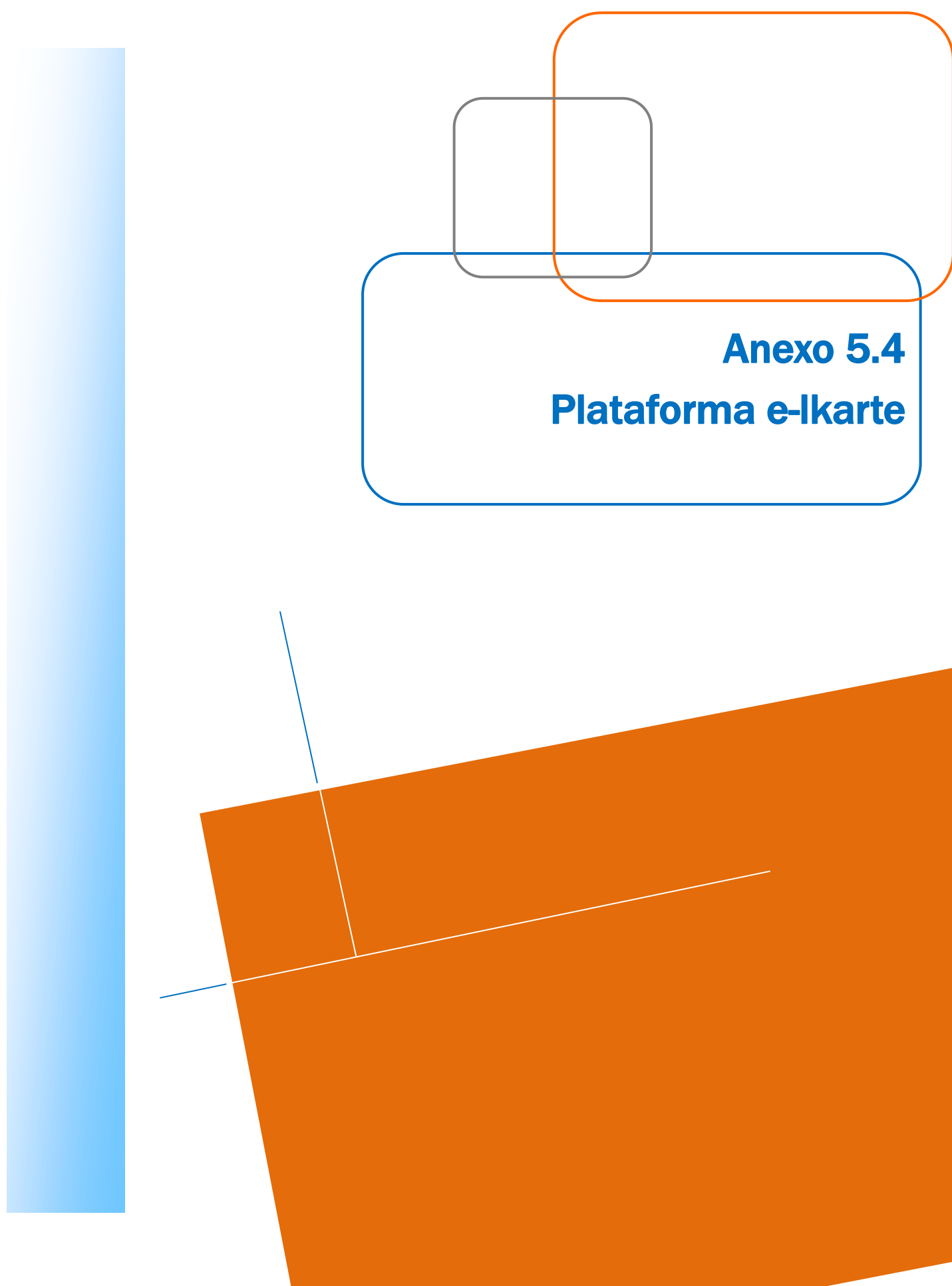
Editar datos

Modificar código

Código: S 1/15

Cierre administrativo / Cerrada

Resolución	Datos generales	Documentación	Cartas/avisos generadas	Acciones	Histórico				
Descripción: Vamos a poner en marcha desde Gestión el Aula Mutualia. Es una iniciativa de formación en temas muy concretos dirigidos a los técnicos de las asesorías colaboradoras y que creemos nos servirá mejorar nuestra imagen como empresa. En la primera edición del Aula Mutualia nuestros delegados de gestión tratarán y expondrán el CATA. Si bien creo conveniente que otra persona del Área de Prestaciones participe en las jornadas, es necesario que formemos a tres delegados de gestión (uno por UT) en el CATA. Ya hemos impartido formación en esta línea anteriormente pero considero que la formación a estas tres personas debería ser más intensiva. La propuesta concreta es que elijamos un día para que desde Prestaciones se forme a estas tres personas para que estén capacitados para responder a cualquier cuestión que pudiera ser planteada. Gracias Mejora que aporta: mejora notablenmete la imagen de Mutualia e involucramos a más personas en las jornadas dirigidas a los asesores laborales. Documentación <table border="1"> <thead> <tr> <th>Título</th> <th>Nombre del archivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">No hay líneas</td> </tr> </tbody> </table> Aceptación: Sí Descripción de la acción: (*) Aprovecharemos la jornada ya prevista de formación CATA para las persona de Araba que va a dar Sonia Gutierrez y lo que hacemos es invitar a las personas de gestión de los tres territorios a esa formación y además la prolongaremos en cuanto a su contenido más allá de lo inicialmente previsto para esas personas. Por otro lado, a las aulas de formación asistiremos una persona de prestaciones especializada en CATA junto con el gestor Fecha de implantación: (*) 23/01/2015 Responsable implantación:(*) Sonia Gutierrez Fecha resolución: 16/01/2015 Firmado: Imanol Goigolzarri						Título	Nombre del archivo	No hay líneas	
Título	Nombre del archivo								
No hay líneas									



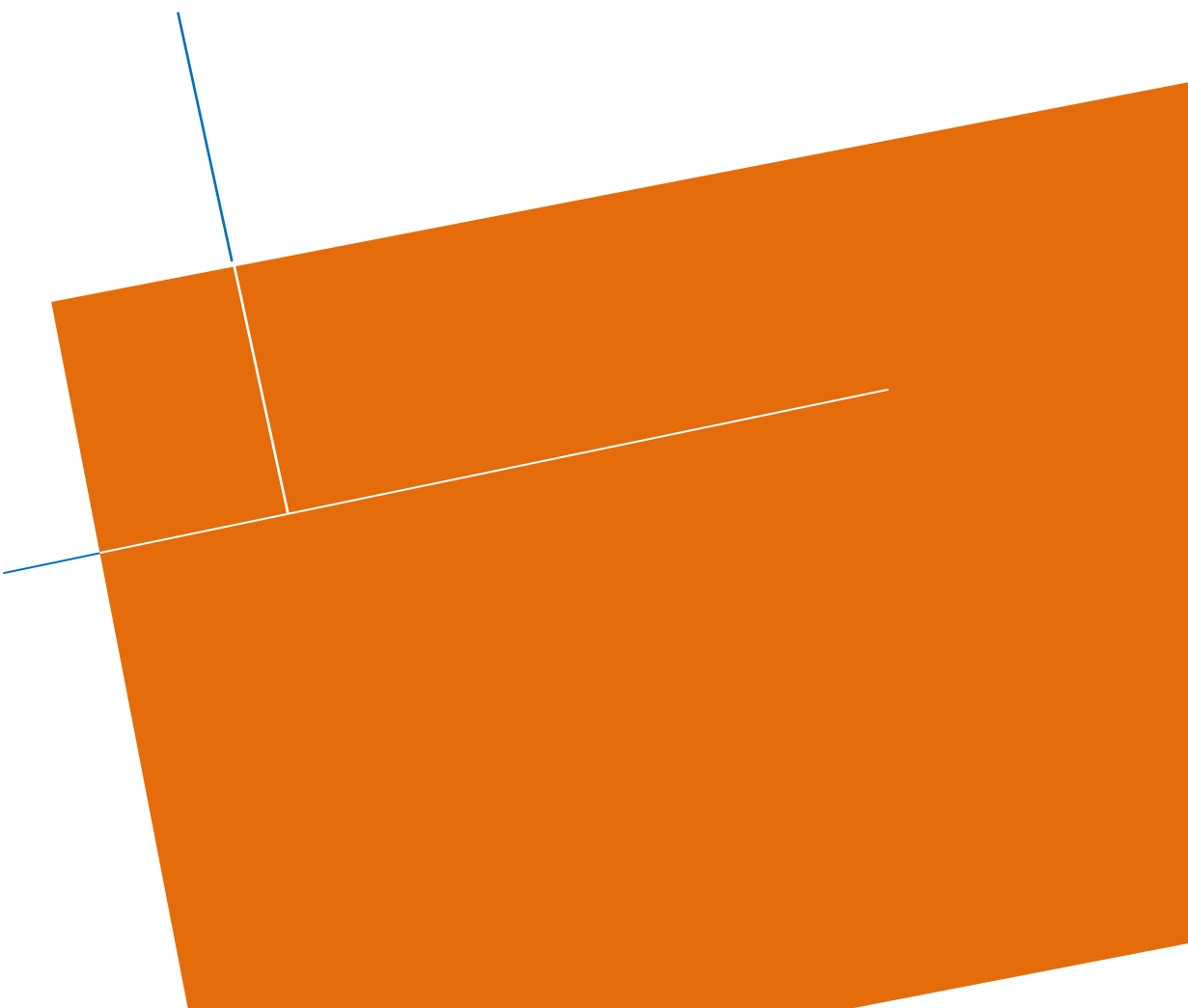
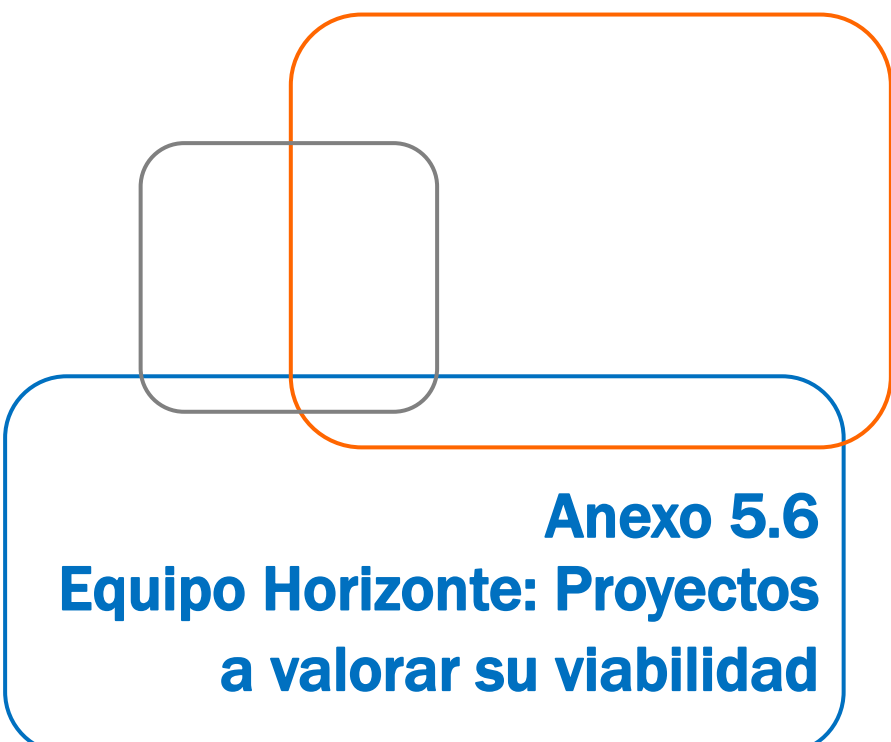
Anexo 5.4

Plataforma e-Ikarte

47

Anexo 5.5
Competencia troncal:
Creatividad y actitud
innovadora

CREATIVIDAD Y ACTITUD INNOVADORA (T2)				
	DEFINICIÓN Capacidad para proponer y encontrar formas nuevas de hacer las cosas, generando y desarrollando nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones que supongan un cambio respecto al modelo de actuar.			
CRITERIOS DE DESARROLLO	▪ C1 Espíritu emprendedor, actitud abierta, dinámica, proactiva, de búsqueda y de cambio, pero realista en cuanto a su ejecución. ▪ C2 Capacidad de cuestionar los procesos existentes. ▪ C3 Capacidad de proponer nuevas formas de hacer las cosas.			
	CONDUCTAS ASOCIADAS (evidencias)			
	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
C1	Muestra una actitud pasiva y trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios mostrándose reacio a los cambios y a las nuevas ideas.	Acepta las propuestas de cambio aportadas por otras personas, pero nunca por iniciativa propia.	Genera propuestas de cambio que afectan fundamentalmente a su actividad/ área de trabajo.	Dispone de una actitud abierta al cambio y detecta nuevas oportunidades de mejora para la organización, proponiendo alternativas de cambio y nuevos enfoques.
	Evita las situaciones nuevas o en contextos no tradicionales sin pautas de acción prefijadas. Evita arriesgar y apoyar ideas nuevas y creativas.	Se muestra incómodo ante nuevas situaciones y le cuesta adaptarse a las propuestas de cambio.	Percibe cada nueva situación como una oportunidad de cambio y, en su caso, plantea alternativas con cierto impacto en la organización.	Se anticipa y da solución de manera realista y creativa a nuevas situaciones, arriesgándose a romper con los esquemas tradicionales.
C2	Repite modos de hacer y pensar sin tener en cuenta los cambios en el entorno ni las experiencias pasadas.	Se cuestiona los modos de hacer y pensar, pero no materializa sus pensamientos en alternativas de cambio.	Se cuestiona las formas de hacer y de pensar y escucha las ideas de los demás con el fin de poner en práctica nuevas alternativas.	Se cuestiona de manera permanente las formas de hacer y de pensar, escucha las ideas de los demás y analiza mejores prácticas con el fin de identificar y proponer alternativas de cambio de gran impacto en la organización.
	Muestra desinterés por participar en equipos de trabajo.	Forma parte de equipos de trabajo, con cierto abandono de sus funciones.	Participa de forma activa en equipos de trabajo sin descuido de sus funciones diarias.	Participa activamente en equipos de trabajo sin descuido de sus funciones diarias, y promueve y estimula a los demás a formar parte de los mismos.
C3	Muestra desinterés por participar en actividades de formación y dinámicas de creatividad.	Participa en actividades de formación y dinámicas de creatividad por iniciativa de otras personas.	Muestra interés y participa en actividades de formación y dinámicas de creatividad.	Promueve y participa en actividades de formación y dinámicas de creatividad que luego traslada a las personas a su cargo.



Anexo 5.6

Equipo Horizonte: Proyectos a valorar su viabilidad

SITUACIÓN PROYECTOS	
PROMOCIÓN DE HÁBITOS SALUDABLES	
ACCESO A SELLO GOSASUN Reconocimiento al compromiso con la promoción de la salud en Euskadi; se otorga a aquellas actividades que promocionan hábitos de vida saludable a través de la alimentación, la actividad física y/o la salud emocional.	GESTIÓN (PREVENCIÓN CARGO A CUOTAS): Adhesión a la Declaración de Luxemburgo: Compromiso para mejorar la salud y bienestar de las personas en el lugar de trabajo. La idea es implantarlo en Mutualia y posteriormente trasladarlo a la Comunidad: Clientes <i>Grupo inicial de trabajo:</i> Mari Mar Crespo, Ana Guridi y Edurne Villalba. Se creará un procedimiento para enlazarlo con Calidad.
TABLAS DE EJERCICIOS Diseño de tablas con ejercicios para que la plantilla de nuestras empresas puedan realizarlos en su tiempo y lugar de trabajo (10-15 minutos).	
PROMOCIÓN DE LA FORMACIÓN/ TALLERES	
PROGRAMA “MUJERES EMBARAZADAS” Promoción de un programa específico para este colectivo (charlas preventivas y acciones encaminadas a la vigilancia de la salud).	GESTIÓN (PREVENCIÓN CARGO A CUOTAS): - Se cuenta con una Guía de Enfermedades Profesionales para empresas en las que se habla de las causas y forma de evitarlas. Actualmente, preparándose para entregarla en un pen drive. En breve se podrá consultar en la web. - Se prevé utilizar el Aula Mutualia para dar sesiones puntuales de materias de prevención. - Visitas a empresas con especial siniestralidad, analizando su gestión de accidentes y realizando jornadas específicas. Solicitada reunión con IMQ Prevención para disponer de información sobre la actuación o no de la Sociedad de Prevención en estos ámbitos.
ESCUELA DE ESPALDA Impartición a trabajadores de empresas asociadas de nociones teórico-prácticas sobre el cuidado de espalda.	
PROGRAMAS DE DIVULGACIÓN Primeros auxilios, actuación ante patologías o accidentes más frecuentes de cada empresa, etc.	