



# Guía de Gestión Avanzada

## **ELEMENTO INNOVACIÓN**

### 2025



# Índice

1. Presentación	1
2. Elemento y vinculación	4
3. Cada idea cuenta, cada colaboración aporta	8
4. Anexos	21



# 1 PRESENTACIÓN



Mutualia, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 2, es una de las 18 organizaciones que actualmente, previa aprobación del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, colabora en la gestión de las contingencias de trabajo y enfermedades profesionales, de las contingencias comunes y del cese de actividad de las personas trabajadoras autónomas.

Nace de la fusión de las tres mutuas vascas (Mutua Vizcaya Industrial, Pakea y La Previsora), líderes en sus respectivos territorios y con 125 años de historia. El proceso de integración comenzó en 2006 con la aprobación por parte del entonces Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Esta fusión dio origen a Mutualia que alcanza en la actualidad una cuota de mercado aproximada del 46,5%.

La razón de ser de las mutuas era inicialmente la cobertura de accidentes de trabajo y como consecuencia de una gestión eficiente de esta prestación a lo largo de los años, el Ministerio ha ido incrementando coberturas, CC, IMS, EP, REL, CUME y CATA. Entre las dos principales coberturas, CP y CC, existe un factor diferencial clave que es la competencia de gestión íntegra de todo el proceso en CP (prevención, baja y alta, 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 económicas en el caso de CC, donde la baja, la asistencia sanitaria y el alta son competencia del Servicio Público de Salud, en Euskadi, Osakidetza-Dpto. de Salud.

Como mutua colaboramos en:

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



Todas las mutuas estamos sometidas a la vigilancia y tutela del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, y rendimos cuentas de nuestra gestión ante la Intervención General de la Seguridad Social y el Tribunal de Cuentas. Nuestros presupuestos anuales se integran en los Presupuestos 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 con el objetivo de buscar la mayor eficiencia de los

recursos del sistema. A cierre de 2024 contábamos con una plantilla de 645 personas, y prestamos nuestros servicios principalmente en Euskadi. Con el fin de proteger adecuadamente a las empresas y personas adheridas, contamos con 17 centros en la comunidad autónoma vasca, distribuidos en 2 sedes administrativas, 3 clínicas y 12 centros asistenciales ambulatorios, y dos en Madrid, uno administrativo y otro asistencial. Esta cercanía y despliegue de centros responde a uno de nuestros aspectos diferenciadores frente a otras mutuas con implantación en Euskadi.



## Propósito

Garantizar el derecho a la salud, seguridad y bienestar de las personas en colaboración con la Seguridad Social.

## 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, dirigida a las empresas asociadas y personas protegidas contribuyendo a la sostenibilidad del Sistema de Seguridad Social.

## Valores

En el Plan Estratégico 2015-2017 identificamos de manera consensuada entre todas las personas de la organización los seis valores de la mutua, así como los lenguajes y comportamientos asociados a cada uno de ellos. Valores: cercanía, equipo, profesionalidad, vanguardismo, transparencia y eficiencia.

Extracto de definición de lenguajes y comportamientos  
Valor Cercanía

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

LENGUAJE	COMPORTAMIENTOS
• "Entiendo su situación y le voy a explicar cuál es la mejor solución para su problema"	• Saludar, presentarse y preguntar el nombre
• "No se preocupe, le atendemos ahora mismo y trataremos de solucionarlo cuanto antes"	• Dar importancia a la acogida
• "¿Necesita ayuda?"	• Escuchar activamente y dedicar el tiempo suficiente a atender al cliente o compañero
• "Cuenta conmigo para lo que necesites"	• Llamar al paciente antes y tras una intervención
• "Hola soy Maite, ¿cuál es tu nombre?"	• Utilizar un lenguaje sencillo y accesible (no técnico)
• "Le vamos a explicar todo lo que vamos a hacer"	• Usar un tono adecuado y dejar hablar al paciente
• "¿Le queda alguna duda?"	• Entender el miedo, la incertidumbre, el nerviosismo, la confusión,...y acoger cálidamente
• "Buenos días Jose, ¿Cómo estás hoy?"	• Intentar quitar el dolor cuanto antes
• "¿Qué problema tiene? Preferimos mantenerla"	• Fomentar el bienestar emocional: conocerte, mirarte a los ojos

Teniendo en cuenta que la aplicación de los valores tenía que adaptarse a las particularidades de cada área/ servicio, definimos posteriormente los lenguajes y comportamientos específicos

para cada una de ellas.

## Visión

Ser una mutua legitimada y reconocida por nuestros grupos de interés por contribuir al bienestar de nuestro entorno con gestión ética e innovadora.

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

- Primera línea. Se ubica en las y los responsables de áreas al ser quienes mejor conocen los puntos fuertes y débiles de sus actividades y, por tanto, son propietarias y propietarios de los riesgos asociados a las mismas. Son las personas idóneas para definir los controles necesarios y así mantener los riesgos en niveles aceptables.
- Segunda línea. La conforman el Área de Organización y Gestión de Riesgos, los equipos de proceso y los equipos estructurales y/o permanentes.

-Área de Organización y Gestión de Riesgos, cuyas funciones principales son definir y revisar el sistema de Gestión de Riesgos en Mutualia, promover la elaboración de los diferentes Mapas de riesgos y realizar el seguimiento de los planes de acción establecidos con el fin de minimizar los niveles de riesgo identificados.

-Equipos de procesos de Mutualia, realizan el seguimiento de los distintos objetivos estratégicos y proyectos establecidos, solicitando a las áreas el establecimiento de acciones correctivas en caso de desviaciones.

-Equipos estructurales y/o permanentes, realizar el seguimiento de las acciones de diferentes ámbitos estratégicos de nuestra gestión.

- Tercera línea. La conforma el área de Auditoría Interna, en dependencia de la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva. Su función es la de revisar y validar de forma independiente y objetiva la eficacia de la Gestión de Riesgos, Control y Gobierno Corporativo, incluido cómo funcionan la primera y segunda línea

de defensa para así agregar valor y mejorar el funcionamiento de Mutualia. Con este modelo garantizamos una estructura de control óptimo para que la información sobre los niveles de riesgos fluya y que los mismos se encuentren en niveles aceptables para la consecución de nuestros objetivos estratégicos.

Fig. 2 Mapa de Procesos



Desde el año 1900 hasta el año 1966 las mutuas gestionábamos las contingencias profesionales como 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 con la Seguridad Social. Este patrimonio que las mutuas de accidente de trabajo generamos en nuestros 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 de la Seguridad Social, no pudiendo las mutuas disponer de ese Patrimonio Histórico libremente. Este patrimonio es una garantía de la solvencia de la mutua y responde ante las posibles salvedades que anualmente la auditoría de la Intervención General de la Seguridad Social pueda identificar. La tutela del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones supone en la práctica una limitación a la capacidad de gestión de las mutuas colaboradoras.

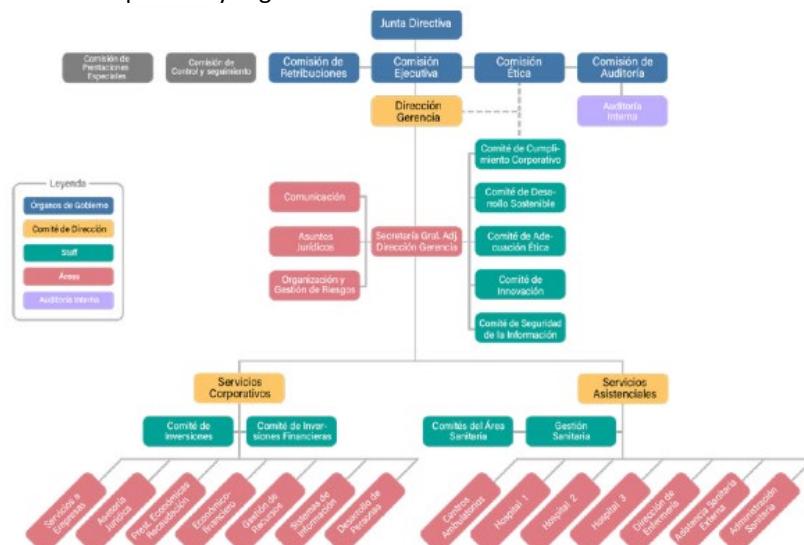


Fig. 1 Organigrama

Cualquier gasto que vaya más allá del salario, por ejemplo, la celebración de un acto de reconocimiento al personal es considerado impropio de la gestión de la Seguridad Social en el informe de auditoría de la Intervención. Las mutuas colaboradoras tenemos prohibida cualquier actuación que pueda considerarse de captación de clientes. No podemos diseñar nuevas coberturas para nuestras empresas mutualistas y tampoco podemos invertir en proyectos de innovación que no hayan sido previamente aprobados por la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social. Además, la financiación de las

nuevas coberturas que hemos tenido que asumir las mutuas colaboradoras es nula en muchos casos y altamente insuficiente en otros. Concretamente, la financiación de la Contingencia Común es muy deficitaria para todas las mutuas y es actualmente el mayor riesgo económico del sector, con una evolución ligada a la recuperación del empleo que viene creciendo desde 2013. El propósito con el que nació Mutualia, eminentemente social, la sitúa, si hubieran existido en el año 1900, como una organización del tercer sector. De hecho, hoy en día, son muchos los que la sitúan en él.

Año	Principales logros
2015	<p>Premio A Oro por nuestra Gestión Avanzada.</p> <p>Certificación ISO 50001 Eficiencia Energética.</p> <p>Acreditación QH de Excelencia en Calidad Asistencial en su categoría "sello base + 1 estrella"</p> <p>Certificación UNE 179006 Sistema para la vigilancia, prevención y control de las infecciones relacionadas con la atención sanitaria en los hospitales.</p>
2016	<p>Premio Vasco a la Gestión Avanzada en el Elemento Personas.</p> <p>Diploma del Chárter de la Diversidad.</p> <p>Acreditación QH + 2 estrellas.</p> <p>Verificación de la Memoria de Sostenibilidad 2015 en conformidad con la opción Esencial de la Guía G4 del GRI.</p>
2017	<p>Certificación "Bidean", otorgado por Bai Euskarari Ziurtagirien Elkartea.</p> <p>Certificación ISO 27001 al Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información.</p> <p>Premio Fernando Pascual Amorrortu, en la categoría de nuevas tecnologías y accesibilidad para las personas sordas.</p> <p>Premio DIGA por las acciones de mejora en la accesibilidad implantadas, otorgado por la Fundación Shangri-La.</p> <p>Sello Erronka Garbia por la organización de la Junta General de 2016 como evento ambientalmente sostenible</p>
2018	<p>Premio Vasco a la Gestión Avanzada en el Elemento Clientes.</p> <p>Certificado de Calidad en la Gestión Lingüística BIKAIN Plata otorgado por el Gobierno Vasco para Mutualia Gipuzkoa. Acreditación QH3 Estrellas a la Excelencia en la Calidad Asistencial (otorgada por el Instituto para el Desarrollo e Integración de la Sanidad -IDIS-).</p> <p>Premio Familia Euskadi (otorgado por AFAE, Acción Familiar Euskadi).</p> <p>Premio Zirgari a la Igualdad en la categoría de Corresponsabilidad y Conciliación (otorgado por la Diputación Foral de Bizkaia y BBK).</p> <p>Premio Enpresan Bardin a la Igualdad en la categoría de gran empresa (otorgado por Cebek, Confederación Empresarial de Bizkaia).</p> <p>Verificación de la Memoria de Sostenibilidad 2017 en conformidad con la opción Exhaustiva de la Guía G4 del GRI.</p> <p>Sello Erronka Garbia por la organización de la Junta General de 2017 como evento ambientalmente sostenible.</p> <p>Certificación sobre Accesibilidad Universal conforme a la especificación técnica DIGA (Distintivo Indicador de Grado de Accesibilidad) para nuestros centros de Madrid y Azkoitia, con el nivel 2 estrellas.</p>
2019	<p>Reconocimiento INNOVABIDE, otorgado por Dirección de Tráfico del Gobierno Vasco por nuestras buenas prácticas en la gestión de la seguridad vial.</p> <p>Certificación UNE 19601:2017 Sistema de Gestión de Compliance Penal.</p>
2020	<p>Premio Vasco a la Gestión Avanzada en el Elemento Estrategia.</p> <p>Certificado Q SOSTENIBLE EVOLUTION EXCELLENCE (Edificios Henao y Clínica Ercilla).</p> <p>Certificado Q SOSTENIBLE EVOLUTION EXCELLENCE+ (Edificio HAR Vitoria).</p> <p>Certificación ISO 45001 al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (sustituyendo a anterior OHSAS 18001).</p>
2021	<p>Certificado Q SOSTENIBLE EVOLUTION EXCELLENCE (Edificios Gernika y Bergara).</p>
2022	<p>Certificado de conformidad con el Esquema Nacional de Seguridad ENS (conforme al Real Decreto 3/2010).</p> <p>Diploma de Plata 5S Clínica Pakea.</p> <p>Incremento categoría Certificación Norma efr 1000-1 B+ Proactiva (anteriormente, nivel B) -Empresa familiarmente responsable-.</p> <p>Certificación Humans (Grado A).</p>
2023	<p>Certificado de nivel básico de Calidad en la Gestión Lingüística BIKAIN otorgado por el Gobierno Vasco para Mutualia Bizkaia.</p> <p>Premio A Oro por nuestra Gestión Avanzada.</p>
2024	<p>Premio Vasco a la Gestión Avanzada en el Elemento Sociedad.</p> <p>Premio Euskadi Agenda 2030, en la categoría "Bidean", otorgado por el Gobierno Vasco.</p> <p>Premio BBK ESG Hub Camarabilbao en la categoría Innovación Social Sostenible.</p>
2025	<p>Certificación de programas de garantía de calidad de Unidades Asistenciales de Radiodiagnóstico, en la categoría de "óptima", otorgado por el Departamento de Salud del Gobierno Vasco.</p>

# INFORMACIÓN DEL ELEMENTO INNOVACIÓN Y VINCULACIÓN CON EL RESTO **DE ELEMENTOS**



En Mutualia sabemos que una gestión planificada y estructurada de la innovación es crucial para la sostenibilidad de nuestra organización. En un entorno tan dinámico como el actual, la innovación facilita nuestra adaptación a los cambios y el aprovechamiento de las nuevas oportunidades que se nos plantean, contribuyendo así a ser una organización más eficiente, creativa y competitiva. La innovación bien gestionada, por tanto, es un pilar fundamental para asegurar el crecimiento sostenible y la supervivencia de nuestra organización al permitirnos optimizar nuestros procesos internos, mejorar la calidad de nuestros servicios y responder de manera más efectiva a las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés.

Para implementar una gestión eficaz de la innovación, en Mutualia hemos definido una estrategia y fomentado una cultura organizacional que promueve la creatividad y la actitud innovadora. Para ello, hemos incentivado la colaboración entre nuestros diferentes grupos de interés, y proporcionado recursos para el desarrollo e implantación de proyectos innovadores para los que, además, hemos establecido mecanismos de evaluación y seguimiento que nos han permitido medir el impacto de nuestras iniciativas y, en su caso, redefinir nuestra estrategia según ha sido necesario.

## Innovación y Estrategia

La innovación no puede improvisarse, y su gestión siempre ha sido un aspecto destacado en nuestros procesos de reflexión estratégica. Por eso, a lo largo de nuestras sucesivas reflexiones hemos modificado su planteamiento, objetivos y despliegue.

Así, por ejemplo, en 2009 incorporamos la innovación como línea estratégica para gestionarla de forma sistemática y dotarla de los recursos necesarios. Durante los siguientes años llevamos a cabo diferentes reflexiones internas para analizar nuestra capacidad innovadora utilizando para ello el cuestionario de autoevaluación de Euskalit y la metodología del programa Berrikuntza Agendak. El resultado de ambas reflexiones fue la identificación de áreas de mejora prioritarias en este ámbito y la definición de un plan de acción. Sin embargo, en la reflexión estratégica 2015-2017, sobre la base ya establecida de lo que entendíamos por innovación, y de su planteamiento como algo transversal a toda la organización, decidimos eliminarla como línea y gestionarla a través de la línea estratégica Gestión Avanzada.

Sin embargo, en el último Plan Estratégico, 2021-2025, entendiendo que uno de nuestros aspectos diferenciadores respecto a otras mutuas es la prestación de los servicios, decidimos hacer hincapié en este diferencial y definir una nueva línea estratégica orientada a la Innovación en los servicios. Al ser, por tanto, la innovación uno de los pilares estratégicos para garantizar nuestra sostenibilidad manteniéndonos a la vanguardia del sector en el desarrollo e implantación de nuevos servicios y mecanismos de gestión, la identificamos como uno de los impulsores del cambio a la hora de elaborar los distintos escenarios, definiendo los puntos de no retorno que nos harían revisar y actualizar nuestra estrategia.

Además, en este último proceso de reflexión estratégica identificamos como debilidad “la falta de integración de la gestión de la innovación en la estrategia de la organización” y, por este motivo, en 2021 creamos el Comité de Innovación, dependiente de la Secretaría General Adjunta a la Dirección a

quién apoya en la definición de la estrategia, la política y los objetivos en materia de innovación, y que vela por una gestión sistemática y coordinada de la innovación en toda la organización.

En septiembre de 2022, a propuesta del Comité de Innovación, el Comité de Dirección aprobó una segunda versión de la Política de Innovación, y definió un nuevo Plan de Innovación en el que especificaba qué entendíamos por innovación y sus diferentes elementos, los objetivos y acciones propuestas para cada uno de esos elementos, y los indicadores para hacer seguimiento y evaluar la gestión que hacíamos de la innovación.

A finales de 2023, a partir del informe de la evaluación externa de la A de Oro y de la sesión post-evaluación con el equipo evaluador, del cierre del Plan de Innovación y de una actividad de benchmarking con Ibermática, identificamos la necesidad de redefinir nuestra estrategia de innovación, haciendo hincapié en las siguientes cuestiones: para qué innovar (no todas las ideas “valen”), cómo (despliegue de los proyectos y red de colaboraciones) y con qué (herramientas). Para ello, a partir de los principios establecidos en nuestra Política de Innovación, y sobre la base de nuestro Modelo de Negocio, identificamos los objetivos estratégicos del Comité de Innovación y los ámbitos de actuación prioritarios para desarrollar la estrategia:

- Fomentar la cultura innovadora en la organización.
- Promover la colaboración interna y externa.
- Promover la vigilancia estratégica y la monitorización del mercado.

De igual forma, también decidimos revisar los criterios de clasificación y ámbitos de nuestras innovaciones, clasificándolas finalmente en función de unos ámbitos prioritarios de innovación: sanitario, prevención, absentismo y gestión interna. Además, aprovechamos para identificar las tecnologías, herramientas y mecanismos preferentes de uso para el desarrollo e implantación de los proyectos:

## Estrategia de innovación

Ámbitos prioritarios de innovación			
Sanitario	Prevención	Absentismo	Gestión interna
<b>Herramientas/ mecanismos preferentes</b>			
Inteligencia Artificial IA Predictiva y generativa	Realidad Aumentada y Realidad Virtual	Automatización de Procesos	Biotecnología y Técnicas médicas de vanguardia
Big Data, Data Science		Gamificación	

De cara a poner en marcha una idea innovadora, el Comité valora inicialmente su encuadre dentro de los ámbitos prioritarios de innovación, y solicita a la persona responsable de su implantación la cumplimentación de una ficha para su ponderación (*facilidad de implantación, necesidad de recursos, impacto en los grupos de interés, contribución a la eliminación de riesgos, diferenciación respecto al sector y contribución a la mejora de la eficiencia*). Si la idea no estuviese encuadrada en uno de nuestros ámbitos prioritarios de innovación, también podríamos decidir acometerla si así lo justificara su ponderación. Una vez aprobada la implantación de la idea, ésta se incluye en nuestra Cartera de Proyectos de Innovación, que recoge todos nuestros proyectos innovadores, independientemente de su origen (ideas y/o sugerencias o Plan Estratégico; en ambos casos, su gestión y seguimiento difiere significativamente):

		Origen	
		Plan Estratégico	Ideas/ sugerencias
<b>Gestión</b>			
Responsable	Integrante de Comité de Seguimiento de Gestión	Persona asignada por la Dirección de área	
Red de colaboración	Área, comité o equipo transversal	Equipo ad-hoc de Bogalaris	
Enriquecimiento	Proceso de reflexión estratégica	Reunión comunicación mensual presencial + Reunión inicial informativa	
<b>Seguimiento</b>			
Responsable	Comité de Seguimiento de Gestión	Comité de Innovación	
Red de colaboración	Comité de Innovación	Figura ADI	
Periodicidad	Mensual	Trimestral	
Socialización	Midenet (aplicativo interno para planificación, gestión y seguimiento de proyectos)	Ficha Lecciones aprendidas + Ficha de seguimiento de proyectos (Txoko Comité de Innovación)	

## Innovación y Clientes

Buscamos la participación de nuestros grupos de interés y fomentamos el trabajo conjunto como herramienta para potenciar su implicación y para incorporar innovaciones y mejoras en nuestra gestión. En este sentido, consideramos que nuestras y nuestros clientes son una fuente importante de innovación y, para ello, disponemos de diferentes herramientas que promueven y favorecen su aportación de ideas. Así, por ejemplo, en 2012 pusimos en marcha la I Edición del Premio a la Mejor Sugerencia de Cliente, y sistematizamos con carácter anual este nuevo canal para la identificación de mejoras y para reconocer aquella idea del año que nos ayudara a innovar en la prestación de nuestros servicios. Esta iniciativa está dirigida a las personas trabajadoras de nuestras empresas asociadas y de asesorías colaboradoras, buscando su implicación y colaboración para ofrecer el mejor servicio. Entre las últimas mejoras e innovaciones que hemos incorporado a raíz de este premio destacan: la instalación de la admisión digital (tótems en las clínicas que permiten el acceso y la realización de trámites sin pasar por los mostradores) o la implantación de la telemedicina (consultas de dermatología y consultas y seguimientos por videoconferencia -Teams-). El pasado 4 de marzo hicimos entrega del XIII Premio a la Mejor Sugerencia, idea que se trasladó al Comité de Innovación para su gestión: “*existencia de una especie de plataforma a través de la cual haya la posibilidad de autoevaluarse o formarse. Una plataforma en formato digital, a la que las y los trabajadores puedan acceder y realizar autoevaluación de su propio bienestar (mental, físico...). Y que una vez que realice dicha autoevaluación haya la posibilidad de recibir alguna recomendación para mejorar, en caso de que lo necesite. Podría incluso ser una recomendación que incluya una capacitación basada en los riesgos del sector de la persona trabajadora (si tiene dolores de espalda o en la muñeca, qué ejercicios hacer durante la jornada laboral, por mencionar un ejemplo)*”.

La organización de focus groups es otro mecanismo para potenciar y recoger ideas de los grupos de interés.

Recientemente destacan los siguientes:

- Clientes: con equipos sanitarios de empresas para expandir la educación sanitaria entre las personas trabajadoras, con pacientes para la definición e implantación de los Planes de Transformación Digital y de Humanización o con asesorías para la digitalización de la gestión de pago delegado.
- Empresas proveedoras: con Glint y el Grupo Floridita para desarrollar un proyecto piloto para la implantación de un software nutricional -salto cualitativo e innovador para la elección y gestión conjunta de los menús que contribuye a disponer de una Historia Clínica Alimentaria por paciente-, con Esecom para la definición del Plan de Descarbonización o con diferentes empresas de servicios sanitarios para la optimización y continua innovación de los servicios.

Otra importante fuente de ideas e innovaciones de clientes y empresas proveedoras es su integración en equipos de trabajo. Así, por ejemplo, recientemente podemos destacar la integración de 7 empresas asociadas en la definición y puesta en marcha del Proyecto Gestión de ausencias y 3 en el Proyecto IMPRESS, la organización conjunta de jornadas de PRL anuales con CF Somorrostro o la integración del personal de Giroa para la implantación de actuaciones que redundan en una mejora sustancial en nuestra sostenibilidad y eficiencia energética y la de Gómez Puente Arquitectos para velar por la accesibilidad de nuestros centros y los nuevos hospitales.

Además de reconocer las ideas innovadoras a través del Premio a la Mejor Sugerencia de Cliente, también reconocemos proyectos innovadores desarrollados por nuestras empresas asociadas a través de los Premios Mutualia (X edición), premios bienales organizados en colaboración con Confebask, Adegi, Cebek, SEA y Osalan, con los que pretendemos reconocer prácticas innovadoras en la promoción de la seguridad y salud en el trabajo y en la diversidad en la empresa. Además, cuando organizamos estos premios, así como otros foros y jornadas propias, facilitamos que empresas punteras expongan sus últimas innovaciones y tecnologías para que nuestras y nuestros clientes puedan tener conocimiento y acceso a las mismas.

Al estar bajo la tutela del Ministerio, tanto nuestras coberturas como nuestras actividades están reguladas en el Reglamento de Colaboración de las mutuas. No obstante, en Mutualia realizamos importantes esfuerzos por evolucionar de manera continua nuestra oferta de servicios con el fin de optimizar y personalizar las coberturas que, por normativa, todas las mutuas prestamos. En este sentido, siendo la propia prestación de los servicios la única vía de diferenciación respecto a otras mutuas del sector, en la última reflexión estratégica definimos la línea estratégica Innovación en los servicios para, precisamente, alcanzar ese diferencial al incrementar la satisfacción de nuestras y nuestros clientes.

Tal y como recogemos en nuestra Visión, queremos “ser una mutua legitimada y reconocida por nuestros grupos de interés por contribuir al bienestar de nuestro entorno con gestión ética e innovadora”, y para conseguirlo definimos los seis valores que, entendemos, debían regir el desarrollo de nuestra actividad diaria, siendo el Vanguardismo uno de ellos. Para evaluar el grado de cumplimiento de nuestra Visión, decidimos incorporar en las encuestas de satisfacción de clientes preguntas específicas para

conocer su percepción sobre nuestro nivel de cumplimiento de nuestros valores, aportándonos unos resultados realmente positivos:

Valor VANGUARDISMO	Satisfacción 2024
Pacientes	8,92
Empresas	7,46
Asesorías	7,98

## Innovación y Personas

Siendo el Vanguardismo uno de nuestros Valores, debemos asegurar que lo ponemos en práctica en el desarrollo de nuestra actividad diaria, y que sentamos las bases de un contexto interno que favorezca y estimule la creatividad, la generación de ideas y la innovación de nuestras personas. Para ello, definimos tres competencias troncales asociadas al mismo: creatividad y actitud innovadora, iniciativa y adaptación al cambio, así como los criterios de desarrollo y las conductas para tratar de potenciar cada una de ellas.

Además, también adaptamos el Modelo de Contraste de Valores general de Mutualia a cada área y servicio identificando los lenguajes y comportamientos específicos para orientar las actuaciones en la puesta en práctica de nuestros valores (ver Presentación). Las personas de Boga, foro voluntario de trabajo, capacitación y evaluación, cuyo objetivo es unificar la forma de liderar y conseguir una auténtica cantera de líderes (211 personas aproximadamente) tenemos el compromiso de realizar periódicamente una autoevaluación en base a estos modelos. Para ello, contamos también con una compañera o compañero “espejo” (una de ellas la persona responsable directa) para que, desde la observación en el día a día, pueda dar un feedback sobre los comportamientos a través de una conversación compartida y usando como referencia el modelo oportuno. En lo que respecta a las (auto)evaluaciones en el valor Vanguardismo alcanzamos las siguientes valoraciones:

Clasificación Boga (B1-B6)	Valoración media AUTOevaluaciones	Valoración media evaluaciones ESPEJO
Bogalaris B4 (con personas a su cargo).	6,68	7,99
Bogalaris B3 y B2 (personas coordinadoras e integrantes de equipos).	7,12	8,27

Tenemos definidas e implantadas diferentes herramientas que nos permiten dedicar parte de nuestro tiempo a explorar e identificar nuevas ideas e innovaciones. Así, por ejemplo, desde 2003, y a raíz de los resultados de una encuesta de personas, disponemos de un sistema de gestión de sugerencias internas que, desde entonces, ha tenido diferentes modificaciones y actualizaciones.

Por otro lado, e independientemente de nuestro sistema de gestión de sugerencias internas, de manera periódica ponemos en marcha campañas de generación de ideas en diferentes ámbitos de nuestra gestión (cartera de servicios, logo de igualdad, trato y atención, diversidad, entre otros).

Otro canal para la generación de ideas e innovaciones son los talleres de creatividad que organizamos y dinamizamos internamente a través de un equipo de personas formadas como Facilitadoras de Creatividad en el año 2016. Desde la puesta en marcha de este equipo han sido varios los talleres que hemos organizado para dar respuesta a distintos retos y desafíos (Ideas para... “favorecer una cultura de innovación y generación de ideas”, “convertir a Mutualia en Mutualia 5.0”, “construir el hospital del futuro”, etc.).



Imagen del último taller de creatividad (3 de junio de 2025)

Nuestras personas son claves para conseguir el éxito de nuestra organización y, en este sentido, son ellas quienes con su creatividad, conocimiento, experiencia e implicación impulsan la mejora continua y la innovación. Las ideas más disruptivas y transformadoras a menudo surgen de ellas, que están inmersas en el día a día de la organización y tienen un conocimiento y una comprensión profunda de los procesos y servicios de la mutua. Su diversidad de experiencias y perspectivas nos permiten abordar retos y desafíos desde distintos puntos de vista y, por este motivo, desde hace años venimos fomentando su participación en comités y equipos de mejora en los que aportamos ideas y soluciones innovadoras de manera compartida. En los últimos 5 años, de hecho, aproximadamente el 35% de la plantilla viene participando de manera activa en algún equipo o comité, en los que propiciamos y valoramos todas las aportaciones con el fin de aprovechar todo su potencial creativo. La contribución de las personas es fundamental, y somos el motor de nuestra innovación tal y como se pone de manifiesto con el número de proyectos que se presentan a las distintas ediciones del Premio Balioak Bizi, que convoca nuestra Junta Directiva (clientes) de manera bienal para reconocer los proyectos directamente relacionados con la puesta de práctica de nuestros valores. En este sentido, no sólo los proyectos asociados al valor vanguardismo tienen dosis de creatividad e innovación.

Por último, favorecemos la asistencia de nuestras personas a foros, actos o congresos, así como su participación en organismos y redes de colaboración por considerar que son una importante fuente de inspiración para la identificación de ideas y buenas prácticas. De hecho, tras la asistencia o participación en alguna de estas actividades, las personas tenemos que cumplimentar en Elkargune (intranet) el registro de asistencia y participación, donde encontramos una pregunta específica para identificar ideas derivadas de esa asistencia y que pudieran aplicarse en nuestra organización. A través de un link en el propio formulario, las ideas se introducen directamente en nuestro sistema de gestión de ideas, lo que promueve y agiliza considerablemente el proceso de registro.

## Innovación y Sociedad

Nuestra participación en la Comunidad de Aprendizaje Diréctica, coordinada por el Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto, nos ayudó a entender y redefinir nuestro concepto de sociedad, y a integrar la ética en su gestión. La creación de la Comisión Ética y del Comité de Adecuación Ética, así como la introducción de la gestión ética, representaron elementos innovadores en nuestra organización, ya que nos permitieron integrar de una manera organizada y estructura principios éticos en nuestra toma de decisiones y gestión diaria. Esta gestión ética contribuye, sin duda, a asegurar que nuestras políticas y acciones se alinean con nuestro propósito y valores, promoviendo la transparencia, la responsabilidad y el respeto hacia todos nuestros grupos de interés.



En el proceso estratégico 2018-2020 apostamos por la necesidad de demostrar a la sociedad nuestro aporte de valor para que respetara y respaldara nuestra existencia. Para ello, utilizamos la herramienta del "Triángulo de reflexión ética" con el fin de identificar lo que la sociedad nos demandaba

para valorar si estábamos en disposición de aportarlo, y poder medir si la sociedad realmente veía y percibía nuestra aportación. Es a partir de ese momento cuando empezamos a dotar de conciencia a Mutualia sobre la base de la cultura organizacional que ya habíamos comenzado a definir en 2015.

Para ello, llevamos a cabo una reflexión pionera sobre nuestra gestión ética, utilizando un marco de referencia innovador que habíamos definido en la comunidad de aprendizaje Diréctica, y que nos ayudó a ponernos ante los interrogantes éticos relevantes a los que debíamos dar respuesta con el horizonte de alcanzar la legitimidad ética ante la sociedad. Sobre la base de este marco de referencia iniciamos un diálogo de aspiraciones y de mínimos éticos a cumplir, y derivado de esta reflexión y de este diálogo definimos un plan de acción con el que pretendíamos adecuar nuestra gestión ética.



De igual forma, otro elemento innovador de nuestra gestión de la sociedad fue el uso de la matriz de prominencia (poder, legitimidad y urgencia) para clasificar a los diferentes colectivos que la integran en función de su capacidad de influencia en nuestra organización (4), y establecer actuaciones concretas para cada uno de ellos:

Clasificación	Análisis	Actuación a desarrollar
LATENTES	Adormecidos	Su atributo es el poder. Con ello pueden imponer su voluntad. No obstante, al no tener relación legitimidad o de urgencia, su poder no suele ser utilizado. Sin embargo, pueden conseguir uno de los dos atributos, o legitimidad o urgencia.
	Discrecionales	Estos grupos o personas poseen la legitimidad como atributo, pero no tienen poder para influir, ni pedidos urgentes, por lo que simplemente están para velar por los valores, normas y creencias. Sirven de apoyo. El punto clave de estos grupos de interés es que no existe ninguna presión.
	Demandantes	El único atributo que poseen estos grupos de interés es la urgencia. Debido a que no tienen ni poder ni legitimidad, resultan un tanto "molestos".
EXPECTANTES	Peligrosos	La urgencia y el poder que caracterizan a este grupo pueden volverlo coercitivo y hasta violento, lo cual hace que sea "peligroso" para la empresa.

Por otro lado, nuestro compromiso social nos lleva a colaborar en proyectos innovadores con un claro impacto en la salud y bienestar de la sociedad aportando nuestros recursos, conocimiento y experiencia. Así, por ejemplo, en los últimos años hemos participado en los siguientes proyectos:

- Proyecto IMPRESS, ganador QIA Euskadi en la categoría Gran Empresa, y Finalista Internacional en 2021. Llevamos a cabo este proyecto con un consorcio de organizaciones europeas para desarrollar una herramienta que permitiera abordar la gestión del riesgo de estrés derivado del trabajo.
- Proyecto europeo "DDS-MAP". A finales de 2022 iniciamos un estudio sobre la concienciación, conocimientos y autoevaluación de las y los profesionales sanitarios sobre el uso de las tecnologías digitales, tanto en el aprendizaje como en la práctica profesional.
- Proyecto ExOasun. En el periodo 2020-2022, y con un alcance autonómico, colaboramos para reducir los trastornos musculoesqueléticos en el entorno laboral mediante la investigación y el desarrollo de exoesqueletos inteligentes y personalizables.



CADA IDEA CUENTA,  
CADA COLABORACIÓN  
APORTA



Tal y como recogemos en el apartado de Presentación, las mutuas colaboradoras no podemos invertir en proyectos de innovación que no hayan sido previamente aprobados por la Dirección General de la Ordenación de la Seguridad Social. Por este motivo, y por no poder disponer de un área específica de I+D+i ni con un presupuesto específico para ello, las personas son, sin duda, nuestro recurso más valioso y la fuente principal de innovación. La creatividad y el ingenio de nuestras personas, junto con la colaboración del resto de grupos de interés, son fundamentales para identificar oportunidades de mejora y desarrollar innovaciones que nos permiten avanzar y adaptarnos a un entorno en constante cambio.

La innovación en Mutualia es, por tanto, un esfuerzo colectivo que se nutre de la diversidad de ideas y la colaboración de todas las personas que integran nuestros grupos de interés, y gracias a ellas podemos transformar esas ideas en realidades que impulsan nuestra sostenibilidad. Creemos firmemente que “*cada idea cuenta, y que cada colaboración aporta*”. Por ello, nos enfocamos en crear un entorno donde las personas de nuestros grupos de interés se sientan animadas a dedicar parte de su tiempo a identificar ideas e, incluso, a participar en el desarrollo de proyectos innovadores que impulsen nuestra mejora.

Para lograrlo, fomentamos un entorno de trabajo en el que cada persona se sienta valorada y motivada para compartir sus ideas, independientemente de su puesto y nivel jerárquico, y mantenemos una relación cercana y directa con el resto de nuestros grupos de interés para favorecer un ambiente de confianza que favorezca la participación y aportación de ideas porque creemos que sus opiniones y puntos de vista también son esenciales para identificar necesidades y oportunidades de mejora y, en consecuencia, para seguir avanzando.

Así, al integrar sus aportaciones en nuestra gestión, podemos desarrollar soluciones innovadoras que responden de manera adecuada a los retos y oportunidades del mercado.

En Mutualia tenemos el convencimiento de que la **formación** y la **sensibilización** proporcionan nuevas habilidades y conocimientos entre nuestras personas, y que, sin duda, también inspiran a nuestro equipo a pensar de manera diferente y a buscar soluciones creativas para los desafíos a los que diariamente nos enfrentamos. Por este motivo, promovemos su participación en este tipo de actividades por considerar que fomentan una cultura de mejora continua e innovación, y nos ayudan a replantearnos nuestras formas de pensar y de hacer las cosas:

- **FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL ORIENTADOS A LA CREATIVIDAD Y A LA INNOVACIÓN.** Siendo el vanguardismo uno de nuestros valores, y para asegurar que lo ponemos en práctica en el desarrollo de nuestra actividad diaria, tenemos definidas tres **competencias troncales** asociadas al mismo: iniciativa, adaptación al cambio y creatividad y actitud innovadora, así como los criterios de desarrollo y las conductas para tratar de potenciar cada una de ellas. En este sentido, las personas que durante el proceso de evaluación presentaron un gap en estas competencias, recibieron una formación específica para tratar de eliminarlo o, en su caso, minimizarlo (12 horas).

Formamos a 12 personas de distintas áreas y territorios en **técnicas de creatividad** para dinamizar talleres creativos – Dinamizadores/as de creatividad- en los que se estimule la creatividad y la generación de ideas por parte de sus

participantes (25 horas).

*Fig. 1. Artículo en revista interna (Dinamizadores/as creatividad)*

De igual forma, el Comité de Innovación y personas de las áreas de Organización y Gestión de Riesgos y de Sistemas de Información asistieron a una formación personalizada (KnowInn In Company de Euskalit) para la **gestión y mejora del proceso de innovación** en Mutualia (15 horas).

Más recientemente, integrantes del Comité de Innovación y del área de Organización y Gestión de riesgos asistieron al Workshop: “*Impulsando la innovación: estrategia, cultura y estructuras organizativas flexibles como facilitadores clave*”, (5 horas).

- **SENSIBILIZACIÓN.** Con el fin de afianzar una cultura innovadora en nuestra organización, y de dar importancia y protagonismo a nuestras personas, periódicamente desarrollamos actividades de sensibilización que contribuyen a generar confianza y a animar a las personas a proponer ideas (*Anexo 01*):

- Creación del **Txoko del Comité de Innovación** a través del cual el Comité traslada a toda la organización información relevante en el ámbito de la innovación, tanto interna como externa (cartera de proyectos innovadores, política de innovación, noticias, etc.). Este canal nos permite llegar a todas las personas de la organización de manera directa e inmediata.
- Incorporación de artículos en Elkargune y en el txoko.
- Elaboración de un video destacando la necesaria colaboración de todas las personas para impulsar la innovación.
- Creación del eslogan “*Queremos contar con tu idea*”.
- Asistencia a reuniones de comunicación mensual presencial de las diferentes áreas de integrantes del Comité de Innovación.
- Creación de un logo y un salvapantallas para las personas ADIs, Antenas de Innovación (*ver pág. 14*).
- Colocación en diferentes salas de paneles con el eslogan “*La pared de tus ideas*”.
- Conmemoración del Día Mundial de la Innovación y de la Creatividad.
- Entrega de un detalle a todas las personas que habían trasladado una idea innovadora para que, a través de un juego, siguieran generando creatividad. Estas personas recibieron una bombilla-botella que tuvieron que transformar o para la que tuvieron que buscar nuevos



usos, trasladando su propuesta al Comité de Innovación a través de una foto; todas las fotos recibidas se colgaron en el Txoko de Innovación, y publicamos la noticia con la foto ganadora y el premio en Elkargune:



Fig. 2. Ejemplos de fotos recibidas

Además de con este tipo de actuaciones, también tratamos de fomentar una cultura innovadora con la organización de jornadas “Elkar Ezagutu”, jornadas de puertas abiertas promovidas por el Equipo Boga (equipo responsable de consensuar y promover el ejercicio del liderazgo en nuestra organización), en las que el Comité de Innovación presenta sus integrantes, objetivos, actividades y contribución al logro de retos estratégicos de la organización. La última jornada se celebró en marzo de 2025 con la asistencia de prácticamente 100 personas:

**Elkar Ezagutu: Comité de Innovación**

Evento de Innovación

**Detalles del Evento**

- Fecha: 4 de marzo de 2025
- Hora: 12:00 horas - 13:30 horas
- Modalidad: Presencial en sala de cursos Henao y Teams
- Dirigido a: Todas las y los bogalaris

**Temas a Tratar**

- ¿Qué es el comité de innovación?
- ¿Quiénes lo forman?
- ¿Cuáles son sus funciones y objetivos?
- Gestión de la innovación desde las personas de Mutualia
- La importancia de las y los bogalaris en la innovación

**Registro**

Para registrarse en el evento, haga clic en este enlace:

<https://events.teams.microsoft.com/event/6e2a809a-c2ee-4614-bad9-1a0ad0e77010/c285d155-64a3-41e3-87d1-c59c16e23b17>

Una vez registrado, la cita aparecerá en el propio calendario de la persona registrada.

**¡IMPORTANTE!** El registro al evento es necesario, tanto si acudes de forma presencial o por Teams.

Fig. 3. Extracto correo informativo sesión Elkar Ezagutu

## TODAS LAS IDEAS CUENTAN

Siendo las personas la fuente principal de innovación, hemos implementado una variedad de herramientas que nos permiten dedicar parte de nuestro tiempo a explorar e identificar nuevas ideas, fomentando así un ambiente de trabajo que valora y promueve la creatividad, y proporcionando, dentro de nuestras limitaciones, los recursos necesarios para dedicar tiempo a la generación de ideas y al desarrollo de proyectos innovadores:

- Desde 2003, y raíz de los resultados de una encuesta de personas, disponemos de un **SISTEMA DE GESTIÓN DE SUGERENCIAS INTERNAS** que, desde entonces, ha tenido diferentes modificaciones y actualizaciones: de ser

gestionado por un equipo autónomo y multidisciplinar (Equipo de Sugerencias) a tener un módulo propio en el Programa de Sistemas de Calidad para que puedan gestionarse de una manera más ágil y eficiente. En este sentido, la incorporación de nueva tecnología y la adaptación de aplicaciones informáticas a nuestras necesidades internas de organización nos ha permitido, sin duda, agilizar e integrar la gestión de las ideas y sugerencias recibidas ya que, una vez asignada a la persona responsable de su análisis y, en su caso, implantación, esta aparece directamente como una acción de su plan de gestión (en el caso de ideas de mejora):

Estructura: Contratación y Servicios Generales

Volver Editar datos

Indicadores Acciones Otras acciones AQS Impulsoras/impulsadas Datos generales Más datos Seguridad

Acciones

Buscador

F. Prev. Impl. desde:

Origen AM:

Nº origen:

Origen	Código	Registro origen	Descripción	Acción
AENOR				
Auditoría Interna				
Sugerencia interna				

Fig. 4. Pantallazo plan de acción – origen Sugerencia interna

La última mejora incorporada en nuestro sistema de gestión de sugerencias ha sido la de posibilitar a la persona que pone la idea/ sugerencia su participación en el equipo encargado de la implantación del proyecto. Así, cuando el o la responsable de implantar la idea envía a través del aplicativo la respuesta argumentando la decisión, invita a participar a la persona que previamente ha puesto la idea.

- Independientemente del sistema de gestión de sugerencias internas, de manera periódica, ponemos en marcha **CAMPAÑAS DE GENERACIÓN DE IDEAS** en diferentes ámbitos de nuestra gestión con el objetivo de crear entornos colaborativos en los que las personas podamos interactuar, dedicar parte de nuestro tiempo a reflexionar y potenciar el desarrollo de nuestra creatividad. Al integrar estas campañas en la rutina de nuestra organización, entendemos que enviamos a las personas un mensaje claro de que la innovación es algo prioritario para la mutua, y que todas las ideas y aportaciones son importantes. Así, por ejemplo, en los últimos años hemos desarrollado diferentes campañas: ideas para definir la nueva *cartera de servicios* (456), propuestas de diseño para nuestro *logo de igualdad* (28), ideas para mejorar nuestro *trato y atención* (230), ideas para atender la *diversidad* de nuestras personas (22), propuestas para redefinir el *cuestionario interno de satisfacción* (38) o aportaciones para el *PE 2021-2025* (135), entre otras. Además, a raíz de una sugerencia interna de incorporar tizas líquidas, implantamos un nuevo canal para la puesta en

**Nuestro logo de Igualdad**

El diseño de Mikel Ulibarrena ha resultado ganador, entre los 28 logotipos presentados en el concurso del Logotipo de Igualdad.

[Leer más >>](#)

marcha de este tipo de campañas aprovechando las cristalerías y mamparas de la mutua, acercándolas así a las personas, y dándolas más visibilidad.

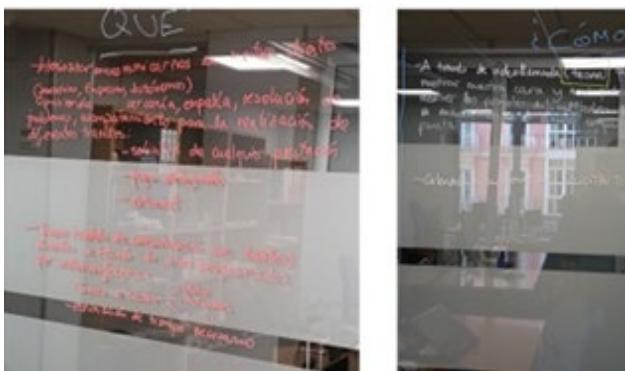


Fig. 5. Ejemplo de campaña a través de cristaleras y mamparas

En la última campaña “Fuera costumbres”, como novedad, incorporamos un nuevo mecanismo para la recogida de ideas: una Pizarra Virtual ubicada en el Txoko del Comité de Innovación para facilitar su registro:

Seguro que en tú día a día realizas tareas que se pueden mejorar para optimizar el tiempo que les dedicas, si tienes alguna, compártela y cuéntanos cómo mejorarlala.

#### ¿Cómo?

Tenemos varias opciones: a través de las pizarras físicas instaladas en las salas de reuniones de algunos centros, de los cristales: “LA PARED DE TUS IDEAS” y, además, para aquellos centros en donde no se disponga de estas opciones, hemos creado una pizarra virtual.

#### Pizarra Virtual

Fig. 6. Difusión y extracto de pizarra virtual campaña “Fuera Costumbres”

- La organización de **TALLERES DE CREATIVIDAD** también es otro mecanismo que tenemos implantado para fomentar la generación de ideas que contribuyan a dar respuesta a distintos retos y desafíos. Se trata de una sesión estructurada que, planificada y dinamizada por las personas facilitadoras de creatividad, estimula el pensamiento creativo de sus participantes a través del uso de diferentes técnicas de creatividad. En los últimos años, entre otros, hemos organizados los siguientes talleres ([Anexo 02](#)):

- Taller “*Ideas para diseñar un modelo de sector de mutuas que sea legitimado por la sociedad*” – 65 ideas.
- Taller “*Ideas para favorecer una cultura de innovación y de generación de ideas*” – 34 ideas.
- Taller “*Ideas para sensibilizar y comunicar aspectos*

*relacionados con la gestión ética en Mutualia”* – 113 ideas.

- Taller “*Ideas para atender las diferentes diversidades de las personas, presentes y futuras, de Mutualia*” – 128 ideas.
- Taller “*Ideas para convertir a Mutualia en Mutualia 5.0*” – 85 ideas.
- Taller “*Ideas para favorecer un buen ambiente de trabajo entre todas y todos los profesionales de la Clínica Ercilla*” – 76 ideas.
- Taller “*Ideas para construir el hospital del futuro*” – 112 ideas.
- Taller “*Ideas para detectar problemas y proponer soluciones al procedimiento de selección y contratación de Mutualia*” – 88 ideas.
- Taller “*Ideas para fortalecer la imagen de Mutualia*” – 104 ideas.



Fig. 7. Fotografía de taller “*Ideas para diseñar un modelo de sector de mutuas que sea legitimado por la sociedad*”

Precisamente, a raíz de la organización del Taller “*Ideas para favorecer una cultura de innovación y de generación de ideas*”, identificamos como prioritario el despliegue a toda la organización de una buena práctica que desde hacía tiempo venía desarrollando el personal de enfermería de la Clínica Pakea a partir de una propuesta de una compañera: el **CUADERNO DE LAS IDEAS**, que las personas ADIs se encargan de poner a disposición de sus respectivas áreas y servicios para recoger ideas, propuestas de cambio, dudas o mejoras que van surgiendo de manera espontánea en el día a día con el objetivo de convertir las conversaciones espontáneas en acciones concretas.



Fig. 8. Extracto del cuaderno de las ideas (área quirófano, Clínica Pakea)

Este cuaderno está accesible para su lectura por parte de cualquier persona para que, por un lado, pueda ir enriqueciéndose con nuevas aportaciones de otras personas -puede ser de manera anónima- y, por otro, para no perder esas ideas iniciales que, aunque en un principio pueden

parecer irrelevantes, finalmente pueden ser origen de un proyecto de mejora o de innovación. A raíz de las ideas recogidas en estos cuadernos hemos incorporado diferentes mejoras: musicoterapia a demanda para las y los pacientes quirúrgicos, eliminación del uso de papel en la "Hoja de enfermería quirúrgica" y traslado de la información a Gehitu (nuestra historia clínica digital) en el apartado de observaciones o sustitución de prospectos por códigos QR en la medicación preoperatoria proporcionada por el servicio de anestesia.

- También fomentamos la **ASISTENCIA y PARTICIPACIÓN EN FOROS, REDES DE COLABORACIÓN, JORNADAS O EVENTOS** (Innobasque, Euskalit, Izaite, Akeb -Asociación Vasca para la Calidad Asistencial-, SECA -Sociedad Española de Calidad Asistencial-, SEMES -Sociedad Española de Medicina de Urgencias y Emergencias-, Instituto de Auditores Internos, Osalana, Osakidetza, INSS, CSSIS - Comisión Seguridad y Salud Industria Siderometalúrgica- o AMAT, entre otras) por considerar que es fundamental para la identificación de ideas y proyectos innovadores. Estos espacios ofrecen un entorno propicio para el intercambio de conocimientos, la colaboración y la inspiración, contribuyendo significativamente a mejorar nuestros servicios y gestión interna. En este sentido, cuando las personas de la mutua asistimos a este tipo de actos debemos cumplimentar en Elkargune el registro de asistencia y participación, que dispone de una pregunta específica para identificar ideas derivadas de esta asistencia y que pueden aplicarse en nuestra organización. A través de un link en el propio formulario, las ideas se introducen directamente en el sistema de gestión de ideas, lo que promueve y agiliza su proceso de registro:

10. ¿Cómo resultado de tu asistencia has identificado alguna idea para poner en marcha?  
Si la respuesta es afirmativa, por favor, pincha en el enlace que aparece después de rellenar este formulario.

SI  
 NO

¡IMPORTANTE!

Si tu participación en este evento ha identificado alguna idea, puedes comunicarla al Comité de Innovación a través del siguiente formulario:  
<https://forms.office.com/e/wH5Op0DSUx>

Algo importante que puede hacer a continuación

Guardar mi respuesta  
Enviar otra respuesta

Fig. 9. Extracto del formulario de participación y link

Así, por ejemplo, la inclusión de formación en PRL con realidad virtual en stands de los Premios Mutualia en 2025 surgió a raíz de nuestra participación en CSSIS, o nuestra asistencia a las ponencias del Congreso Internacional de la Salud Digital, de los cursos de verano de la UPV, nos inspiró a definir e implantar en la mutua el proyecto de asistencia remota para personal médico especialista con el objetivo de apoyar la atención a nuestras y nuestros pacientes.

- De igual forma, la participación en **ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE O BENCHMARKING** nos ayuda a identificar áreas de mejora en la mutua e identificar y generar ideas al permitirnos conocer buenas prácticas de otras organizaciones que se convierten en fuente de inspiración para desarrollar internamente en la mutua soluciones innovadoras. Estas

actividades nos permiten transformar y mejorar significativamente nuestras actividades. Así, por ejemplo, recientemente hemos realizado actividades de benchmarking con Ayesa-Ibermática y Gestamp para redefinir nuestra **estrategia de innovación y la gestión de sus ideas y proyectos innovadores**; con Innobasque, Lea Artibai Fundazioa, Consorcio de Aguas Bilbao Bizkaia, Tknika: Centro de Investigación Aplicada de FP Euskadi y Parke: Red de Parques de Euskadi para diseñar nuestra **Unidad de Vigilancia Estratégica**; con el Centro médico de salud y bienestar Olympia -Grupo Quirón- y el Hospital Universitario Rey Juan Carlos para la implantación de la **admisión digital**; o con Consorcio de Aguas Bilbao Bizkaia para la revisión del papel de nuestra **Figura ADI** (Antenas De Innovación).

- La **VIGILANCIA ESTRATÉGICA** también es una herramienta que ponemos a disposición de nuestras personas ya que les permite utilizar información relevante del entorno para identificar ideas y tomar decisiones. Este proceso de recopilación de información fomenta la cultura de innovación en la mutua, y al estar informadas y preparadas, las personas podemos innovar y adaptarnos a las demandas de un entorno en constante evolución. En 2022 creamos la **Unidad de Vigilancia Estratégica (UVE)**, un equipo multidisciplinar, integrado por personas de diferentes áreas, y con funciones y roles asignados, encargado de gestionar de una manera transversal y centralizada toda la información, y de ámbitos muy variados. Para la implantación de la sistemática y de la herramienta hicimos una prueba piloto en dos áreas de la organización, y a medida que la herramienta proporcionaba información, la UVE trasladó periódicamente los resultados a las áreas y encuestó a las personas destinatarias para que valorasen la idoneidad de las alertas generadas respecto a sus necesidades de información. Una vez validado el método, sistematizamos el envío periódico de los **boletines** con la información ya valorada como relevante. Finalizada la prueba piloto, y evaluada satisfactoriamente por las partes implicadas, iniciamos el despliegue de la vigilancia estratégica y de la elaboración de boletines a otras áreas y servicios de la organización y de temáticas de interés (por ejemplo: Gerencia, Asistencia Sanitaria, Gestión, Prestaciones Económicas, Asesoría Jurídica, Organización y Gestión de Riesgos, Económico-Financiero, Prevención, Gestión de Ausencias, Protección de Datos, Innovación o Salud Mental).



Fig. 10. Ejemplo de Boletín de Innovación

Continuando con el despliegue, y a raíz de una reflexión interna sobre nuestro Plan de vigilancia, actualmente estamos en pleno desarrollo de boletines para los diferentes Comités de la organización para dar soporte a sus necesidades de información más específicas. Con toda la información relevante que recogemos, la UVE alimenta una biblioteca estructura compartida a través de la propia herramienta.

Con el objetivo de medir la satisfacción y la eficacia de los boletines ya desplegados, a principios de 2025 lanzamos una encuesta para conocer la opinión de las personas receptoras de los mismos.

7. Hay alguna acción, aunque sea sencilla, que se haya puesto en marcha en tu área/equipo a raíz de este boletín? Si es así, indica qué habéis conseguido con esa acción: \*

Sí, hemos conseguido anticiparnos a algún cambio  
 Sí, hemos aprovechado una oportunidad  
 Sí, hemos reducido un posible riesgo  
 Sí, hemos mejorado alguna actividad o servicio  
 Sí, hemos detectado un posible colaborador  
 No, no hemos puesto en marcha ninguna acción

8. Puedes describir brevemente, qué acción habéis puesto en marcha y qué oportunidad habéis aprovechado gracias a esa acción? \*

Escribe tu respuesta

9. Por último y como conclusión, valora de 1 a 10 este boletín: \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Fig. 11. Extracto del formulario de satisfacción

La satisfacción alcanzó niveles muy positivos (7,53 sobre 10), y este análisis ha sido especialmente útil para poner de manifiesto ideas y/o actuaciones identificadas a partir de la recepción de dichos boletines (el 30% de las personas reconoce haber identificado o implantado alguna idea, por ejemplo: nueva guía de aplicación en estudios de puestos, ampliación de la planificación de reclamación de prestaciones indebidas de personas autónomas al conocer que el plazo se cuenta a partir del pago y no del reconocimiento, informe para la implantación de una nueva certificación asistencial o identificación de vulnerabilidad en servicios y switches, entre otras).

Para dar respuesta al reto de buscar continuamente nuevas ideas y soluciones que garanticen nuestra evolución y adaptación a las necesidades cambiantes del entorno, consideramos que, más allá de nuestras personas, el **resto de los grupos de interés** también es otra **fuente valiosa de innovación**. En este sentido, implantar mecanismos que fomenten su aportación y participación es esencial para nuestra organización ya que nos aportan puntos de vista y conocimientos que pueden no estar presentes en la mutua. Además, al implementar mecanismos que fomentan su participación no solo obtenemos ideas relevantes, sino que fortalecemos nuestras relaciones.

Para la mutua, captar y aprovechar las ideas y aportaciones de nuestras y nuestros **CLIENTES** puede suponer el desarrollo de servicios más alineados con sus necesidades, mejorando así su satisfacción y fomentando su fidelidad. Una forma efectiva de lograrlo es a través de nuestros **Órganos de Gobierno y Participación** (Junta Directiva, Comisión de Prestaciones Especiales y Comisión de Control y Seguimiento), que facilitan la interacción y el intercambio de ideas no sólo con clientes sino también con representantes de la sociedad (por ejemplo, las

agrupaciones sindicales). Estos órganos se reúnen periódicamente y trabajamos en conjunto para garantizar que cumplimos de manera óptima y eficiente con nuestro propósito. Así, nos aseguramos de que la voz de clientes y representantes sociales está presente en nuestras decisiones estratégicas.

También disponemos de otras herramientas que promueven y favorecen la aportación de ideas de nuestra y nuestros clientes. Así, por ejemplo, en 2012 pusimos en marcha la I Edición del **Premio a la Mejor Sugerencia de Cliente**, y sistematizamos con carácter anual este nuevo canal para la identificación de mejoras y para reconocer aquella idea del año que nos ayudara a innovar en la prestación de nuestros servicios.

Esta iniciativa está dirigida a las personas trabajadoras de nuestras empresas asociadas y de asesorías colaboradoras, buscando su implicación y colaboración para ofrecer el mejor servicio. Entre las últimas mejoras e innovaciones que hemos incorporado a raíz de este premio destacan: la instalación de la admisión digital (tótems en las clínicas que permiten el acceso y la realización de trámites sin pasar por los mostradores) o la implantación de la telemedicina (consultas de dermatología y consultas y seguimientos por videoconferencia -Teams-).

El pasado 4 de marzo hicimos entrega del XIII Premio a la Mejor Sugerencia, idea que ya ha sido trasladada al Comité de Innovación para su gestión: “*existencia de una especie de plataforma a través de la cual haya la posibilidad de auto evaluar o formarse. Una plataforma en formato digital, a la que las y los trabajadores puedan acceder y realizar autoevaluación de su propio bienestar (mental, físico...). Y que una vez que realice dicha autoevaluación haya la posibilidad de recibir alguna recomendación para mejorar, en caso de que lo necesitase. Podría incluso ser una recomendación que incluya una capacitación basada en los riesgos del sector de la persona trabajadora (si tiene dolores de espalda o en la muñeca, qué ejercicios hacer durante la jornada laboral, por mencionar un ejemplo).*



Además de reconocer las ideas innovadoras a través del Premio a la Mejor Sugerencia de Cliente, también reconocemos proyectos innovadores desarrollados por nuestras empresas asociadas a través de los **Premios Mutualia** (X Edición). Con ellos, además de reconocer, también identificamos y conocemos de primera mano buenas prácticas que pueden ser importadas a nuestra organización. Organizamos estos premios, con carácter bienal, en colaboración con Confebask, Adegi, Cebek, SEA y Osalan, y con ellos pretendemos reconocer prácticas innovadoras en la promoción de la seguridad y la salud en el

trabajo y en la diversidad en la empresa. Además, cuando organizamos estos premios, así como otros foros y jornadas propias, facilitamos que empresas punteras expongan sus últimas innovaciones y tecnologías.

Por otro lado, las **EMPRESAS ALIADAS**, además de contribuir a optimizar la gestión de los recursos públicos, también contribuyen a impulsar la innovación. Mantenemos alianzas con las otras 4 mutuas integrantes de **Corporación RAMA**, proyecto de colaboración y cooperación con el que pretendemos obtener una mayor eficiencia en la gestión de los recursos asistenciales y en las prestaciones económicas y sociales a través de una mejora en la oferta y calidad de los servicios. De igual forma, a través de Corporación RAMA impulsamos programas de investigación, desarrollo e innovación para la puesta en marcha de nuevos servicios que complementan y refuerzan nuestra atención sanitaria, al tiempo que mejora la salud laboral de las personas protegidas. Trabajar juntas no sólo nos permite superar desafíos y alcanzar objetivos que serían difíciles de lograr de manera individual, sino que también nos permite identificar conocimiento, tecnologías, ideas y buenas prácticas que pueden ser importables para nuestra organización.

También nuestras **EMPRESAS PROVEEDORAS**, con las que mantenemos una relación directa y cercana, nos permite captar ideas para la optimización y continua innovación de nuestros servicios. Estas empresas, además, en ocasiones, nos han gestionado visitas a otras entidades u hospitales de vanguardia para conocer y estar al día en equipamientos, instalaciones y sistemáticas de funcionamiento (recientemente, Centro médico de salud y bienestar Olympia -Grupo Quirón- u Hospital universitario Rey Juan Carlos, entre otros). A raíz de estas visitas, por ejemplo, identificamos como oportunidad la implantación de la admisión digital en la mutua.

De igual modo, establecer mecanismos de participación que permitan a la **SOCIEDAD** aportar ideas y sugerencias ha contribuido a fortalecer la confianza y la transparencia entre la mutua y este grupo de interés. Entendemos que, al involucrar y dar participación a los distintos grupos que integran nuestra sociedad, demostramos nuestro compromiso con la responsabilidad social, alineando nuestras actuaciones con sus necesidades. Fundamentalmente, recogemos información de la Sociedad a través de nuestra asistencia a foros o eventos, o de la organización de reuniones conjuntas. En cualquier caso, desde 2021 recogemos y gestionamos toda la información a través de nuestro CRM. En este aplicativo no sólo recogemos los temas tratados, sino que planificamos y gestionamos las relaciones con los distintos agentes de la sociedad, así como todo lo trabajado con cada uno de ellos. Toda esta información puede exportarse y estar disponible de una manera ágil y eficiente de cara a nuestras reflexiones y a la planificación de actuaciones para dar respuesta a sus necesidades y demandas. Algunos ejemplos de actuaciones desarrolladas a raíz de ideas recogidas de este grupo de interés son: la puesta en marcha del proyecto Mutualia Gaztea, creación de los Equipos Boluntalia -voluntariado corporativo- y Zeinuka -lengua de signos- o del Comité de Desarrollo Sostenible.

Por último, las **encuestas** que periódicamente realizamos a nuestros grupos de interés también son herramientas que nos permiten identificar ideas a través de preguntas abiertas que incluimos en todos los cuestionarios, y con las pretendemos invitar a sus participantes a hacer aportaciones e identificarnos

soluciones que contribuyen a dar respuesta a sus necesidades y demandas. Son mecanismos fundamentales para captar la voz de nuestros grupos de interés (personas, clientes, proveedores o sociedad), identificar áreas de mejora y generar ideas.

### CADA COLABORACIÓN APORTE

Tal y como hemos comentado, la innovación es un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de nuestra organización. Sin embargo, al no contar con un departamento de I+D+i, ni con un presupuesto fijo asignado para estos fines, establecer una red de colaboración entre nuestros grupos de interés para gestionar ideas e implantar proyectos innovadores se convirtió en una prioridad esencial para la mutua. La innovación colaborativa es, sin duda, un camino hacia el éxito sostenible, y actualmente disponemos de una red de colaboración, interna y externa, que nos proporciona la flexibilidad necesaria para colaborar e innovar, y para responder de una forma ágil a los cambios del entorno.

Internamente fomentamos la autonomía de nuestras personas, y promovemos la colaboración entre las diferentes áreas al entender que así aportamos diferentes perspectivas y puntos de vista, y logramos una mejor adaptación a las necesidades de los proyectos:

- Dedicamos tiempo a buscar nuevos retos y a acometer proyectos a través de los **EQUIPOS DE TRABAJO (COMITÉS, EQUIPOS ESTRUCTURALES Y EQUIPOS DE MEJORA)**. En la última reflexión estratégica introducimos cambios en el organigrama, y apostamos por incrementar y fortalecer la participación de las personas en la gestión de comités asesores a la Dirección (Comité de Cumplimiento, Comité de Adecuación Ética, Comité de Desarrollo Sostenible, Comité de Innovación, Comité de Seguridad o Comité de Diversidad). Además, propiciamos la participación, colaboración y asunción de responsabilidades de nuestras personas con la puesta en marcha de equipos de mejora que, en función de su estabilidad y alcance pueden ser equipos temporales -que se inician y acaban cuando se ha implantado la mejora-, o equipos estructurales -integrados en nuestra estructura, estables y con un plan de acción definido anualmente-. La participación en estos equipos es voluntaria, y son equipos multidisciplinares y autónomos, con capacidad de decisión para desarrollar el proyecto encomendado trabajando un liderazgo compartido. En los últimos 5 años, de hecho, aproximadamente el 35% de la plantilla viene participando de manera activa en algún equipo, lo que pone de manifiesto las facilidades que tenemos para explorar y aportar, y el alto nivel de contribución de nuestras personas. En la aplicación Sistemas de Calidad tenemos un módulo específico, Equipos de Trabajo, donde registramos y hacemos seguimiento de los mismos:

Mis equipos		Nuevo equipo de trabajo			
Buscador		Procesos			
Nombre		Tipo de equipo		Coordinador/a	
BOLUNTALIA	PERMANENTE	POLÍTICA Y ESTRATEGIA	Ainhoa Arostegui Butto	9	5
Corporación de Hoteles Clínicas	PERMANENTE	POLÍTICA Y ESTRATEGIA, DESARROLLO DE PERSONAS, INNOVACIÓN Y MEJORA, GESTIÓN DE RECURSOS Y ALIANZAS OPERATIVAS, CONTINGENCIA PROFESIONAL	María Achacero Goldés	10	1
Comité Ambiente y RNL	PERMANENTE	RECURSOS Y ALIANZAS OPERATIVAS	Ainhoa Arostegui Butto	9	4
Comité de Higiene de Hoses	PERMANENTE	INNOVACIÓN Y MEJORA	Eduardo Cabeza	5	0
Comité de Igualdad	PERMANENTE	DESARROLLO DE PERSONAS	Mercedes Martínez Muñoz	11	1
Comité de Inclusión	PERMANENTE	INNOVACIÓN Y MEJORA, CONTINGENCIA PROFESIONAL, ASISTENCIA SANITARIA A TERCEROS	Javier De la Fuente Orlóiz de Zarate	19	1
COMITÉ DE PERSONALIZACIÓN DE LA ASISTENCIA SANITARIA	PERMANENTE		Cristina Pascual Peña	9	5

Fig. 12. Extracto aplicación Equipos de Trabajo

- La participación y contribución de nuestras personas también se ponen de manifiesto con el número de proyectos presentados en las distintas ediciones de los **PREMIOS BALIOAK BIZI**, que convoca la Junta Directiva (clientes) de manera bienal para reconocer proyectos estrechamente relacionados con la puesta en práctica de nuestros valores, y que las personas diseñan y ponen en marcha para su posterior presentación a los premios (última edición, 17).

En cada edición, hay un proyecto ganador por cada valor (6),



y un proyecto ganador de la edición. En la V Edición, 2024, el proyecto ganador en el valor Vanguardismo fue “IA en imágenes radiológicas”, que consiste en la introducción de una solución de inteligencia artificial (SIA) que identifica y

señala las fracturas en las radiografías de un modo sencillo, rápido y totalmente automatizado. Este proyecto, a su vez, se convirtió en el proyecto ganador de esa última edición ([Anexo 03](#)). En cualquier caso, no sólo los proyectos asociados al valor Vanguardismo tienen dosis de creatividad e innovación. Por ejemplo, en la edición anterior, 2022, destacó muy positivamente el “Escape Room – El ataque del hacker”, que el área de Sistemas de Información diseñó para concienciarnos en materia de ciberseguridad, y que instaló en tres de nuestros centros, alcanzando unas valoraciones muy satisfactorias y unos niveles de recomendación muy altos.



#### El ataque del hacker

Desde Sistemas de Información hemos intentado buscar formas más atractivas para impartirnos formación y concienciación en Ciberseguridad. Hasta ahora os hemos ido publicando píldoras informativas, charlas o webinars y noticias en Elkargune y Yammer... Y seguiremos con ello

Pero además... ¡Ahora hemos preparado un Escape Room!

En principio, la hemos montado en Henao, pero está pensada para trasladarla en breve al HAR y Paksa. De momento sólo están abiertas las reservas para la sala de Escape Room en Henao.

Es un Escape Room casero y low cost, hecho por nosotros con mucha ilusión... ¿Te animas a participar?

Recuerda, el juego sólo está disponible en Henao y sólo se puede reservar durante la semana, del 26 de septiembre y pendiente de su éxito, abriremos más días. El juego está pensado para 1 hora.

Para hacer una reserva, sólo tienes que juntar un grupo de 4 personas y reservar el día y la hora que mejor os venga. ¡Apúntate!

#### CALENDARIO DE RESERVAS

<https://outlook.office365.com/owa/calendar/EscapeRoom@mutualia.es/bookings/>

Si algún grupo está interesado y no le encaja las horas de reserva, puede enviar un email a [Escaperoom@mutualia.eus](mailto:Escaperoom@mutualia.eus).

Para meteros en ambiente os invitamos a ver este video presentación:

ESCAPE ROOM MUTUALIA – EL ATAQUE DEL HACKER

[Fig. 13. Proyecto innovador “Escape Room – El ataque del hacker”, presentado a los Premios Balioak Bizi](#)

- Concretamente, es el **EQUIPO BALORATU** el que, a petición de la Junta Directiva, planifica y organiza las distintas ediciones de los Premios Balioak Bizi, animando y motivando a las personas de la organización a crear equipos de trabajo para identificar ideas y poner en marcha proyectos que suponen la puesta en práctica de nuestros valores. Todos los equipos

deben presentar una ficha del proyecto a la que se le pueden añadir los anexos que se consideren apropiados:

The screenshot shows a web-based application titled 'BALORATU'. At the top, there are tabs for 'Volver', 'Editar datos', and 'Ir a la propuesta asociada'. Below the tabs, there's a header with 'Ficha del equipo', 'Documentación', 'Agenda', 'METODO DE LA EFICACIA 0 %', 'Convocatorias y actas', 'Otros datos', and 'Acciones'. The main form has several fields: 'Equipo de trabajo(\*)', 'Misión/Expectativas', 'Qué se pretende conseguir y que vinculación tiene con la política de estrategia de Mutualia', 'Fecha constitución:', 'Tipo de equipo(\*)', and 'PERMANENTE'. There are also sections for 'Miembros del equipo', 'Qué se quiere hacer', 'Por qué se quiere hacer', 'Detalla con que Valor está claramente alineado el proyecto y por qué', 'Objetivos a conseguir con el proyecto', and 'Recursos estimados (humanos y materiales)'.

[Fig. 14. Equipo BaloraTu \(aplicación Equipos de Trabajo\)](#)

BALIOAK BIZI	
Título del Proyecto	
Miembros del equipo	Nombre apellido y área / departamento
Qué se quiere hacer	Descripción breve del proyecto, la naturaleza del proyecto.
Por qué se quiere hacer	Exponer brevemente los antecedentes que han puesto de manifiesto la necesidad de llevar a cabo este Proyecto.
Detalla con que Valor está claramente alineado el proyecto y por qué	
Objetivos a conseguir con el proyecto.	Definir los objetivos que se pretenden con la realización del proyecto.
Recursos estimados (humanos y materiales)	

[Fig. 15. Ficha de presentación de proyectos a los Premios Balioak Bizi](#)

- En 2023, con los objetivos de implicar a más personas en la identificación y gestión de ideas, y de extender la cultura innovadora a toda la organización, creamos la **FIGURA ADI**, antenas de innovación, personas voluntarias que colaboraban en la divulgación y fomento de la innovación. Estas personas, de diferentes áreas de la organización, tenían la función principal de, por un lado, apoyar en la sensibilización de la plantilla y, por otro, actuar como “antenas” recogiendo y, en su caso, registrando aquellas ideas o sugerencias que surgieran de manera informal o en reuniones y que no hubieran sido previamente registradas en el aplicativo. Sin embargo, en 2024, a raíz de una reflexión interna, decidimos reforzar su papel dándoles más protagonismo en la promoción de la cultura innovadora y en la vigilancia estratégica, y convirtiéndoles en una red activa de colaboración para el seguimiento de proyectos innovadores y la búsqueda de información y apoyo para su desarrollo.

Así, por ejemplo, entre sus principales funciones destacan ([Anexo 05](#)): dinamizar la generación de ideas y favorecer momentos de intercambio de opiniones en las reuniones presenciales de comunicación mensual o de áreas y servicios, definir y reportar a la UVE las necesidades de información y participar activamente en la fase de enriquecimiento de ideas innovadoras y en el seguimiento de proyectos innovadores.

Proyecto	Descripción	Área	Equipo	ADI	Situación	Ámbito
Proyecto DDSMap (The Dynamic Digital skills for Medical and Allied Professions in Health Services) de EU4Health	Proyecto europeo en el que participa Mutualia que tiene como objetivo desarrollar una oferta de formación enfocada en la adquisición y dominio de nuevas tecnologías	GERENCIA SANITARIA PERSONAS SISTEMAS	Arbaiza, Jorge Del Pozo Pereira, Pernas Santos, Un Valero, Luis Lopez Rodriguez.	Aguiriano Cereci	EN PROCESO	Sanitario

Fig. 16. Extracto Cartera de Innovación-Proyecto

Precisamente, las y los ADIs tuvieron un papel fundamental en la celebración del último Día Mundial de la Innovación ya que fueron responsables de dinamizar una actividad gamificada, previamente pensada, diseñada y preparada en colaboración con el Comité de Innovación, para la obtención de ideas innovadoras.

**Jalba, Iratxe**  
Directora TI  
1 minuto de lectura

El 21 de abril, en conmemoración del Día Mundial de la Innovación, el Comité de Innovación ha preparado una dinámica gamificada diseñada para fomentar la creatividad y la generación de ideas innovadoras en todas nuestras áreas. Esta actividad, que será coordinada por los ADIs y esperamos que sea una experiencia enriquecedora para todos.

Nuestro objetivo principal es promover la propuesta de ideas innovadoras que impulsarán el vanguardismo y la competitividad de Mutualia. La dinámica está pensada para que todos los integrantes de cada equipo puedan participar, aportar sus perspectivas únicas y descubrir nuevos enfoques para mejorar nuestros procesos y servicios.

Aunque no queremos desvelar todos los detalles para mantener la sorpresa, podemos adelantar que la actividad incluirá una serie de retos diseñados para estimular la imaginación y la creatividad de los participantes. Habrá preguntas provocadoras que nos invitarán a ver nuestro trabajo desde distintas perspectivas, a buscar cambios significativos y a detectar el talento de nuestra gente.

En los próximos días, durante el mes de mayo, los ADIs de cada área estarán montando esta dinámica. Os invitamos a estar atentos o a poneros en contacto directamente con el ADIs para expresar vuestra disposición a participar. La participación de cada uno es fundamental para que podamos aprovechar al máximo estas actividades y seguir construyendo una Mutualia innovadora y competitiva. ¡Vuestra creatividad y entusiasmo son clave!

El Comité de Innovación

Fig. 17. Publicación de artículo en Elkargune (intranet)

Cada ADI convocó a una sesión de hora y media de duración para dinamizar el juego con el equipo con el que habitualmente trabaja y, sobre la base de una ficha preestablecida con distintos escenarios y preguntas, buscaba provocar distintas formas de ver el trabajo, identificar cambios y detectar y potenciar el talento de las personas (Anexo 04). Las ideas recogidas y priorizadas en estas dinámicas se trasladaron al aplicativo para iniciar su gestión. Para el desarrollo de sus funciones, a lo largo de 2024 y 2025 las y los ADIs han asistido a varias jornadas de sensibilización, internas y externas, y a diferentes sesiones formativas (herramienta Innguma, encuentros con Ayesa-Ibermática y Consorcio de Aguas de Bilbao Bizkaia, encuentros mensuales con el Comité de Innovación...) (Anexo 06).



Fig. 18. Ejemplo de jornada celebrada en la Torre de Iberdrola

- Después de la redefinición del papel de la Figura ADI, valoramos tan positivamente la incorporación de las personas en la coordinación e implantación de proyectos innovadores que vimos la oportunidad de aprovechar el potencial de las y los integrantes de BOGA, foro voluntario de trabajo, capacitación y evaluación, cuyo objetivo es unificar la forma de liderar y conseguir una auténtica cantera de líderes (211 personas aproximadamente). Así, estas personas, con el apoyo de las y los ADIs, son responsables de acometer los proyectos que el Equipo Boga les ofrece por su capacitación y experiencia, y por el que previamente han mostrado interés en participar.

#### Participación en Proyectos Innovadores BOGA

Hola, Myriam. Cuando envíe este formulario, el propietario verá su nombre y dirección de correo electrónico.

1. PRIORIZA TU PARTICIPACIÓN EN LOS PROYECTOS (Posiciona el cursor del ratón encima del proyecto y con las flechas que aparecen en la parte derecha sube o baja el proyecto a la posición que deseas. En las 3 primeras posiciones estarían por orden de preferencia los proyectos en los que te gustaría participar) ↗

PROYECTO 1: Robótización de la gestión del PD de las prestaciones: Entacando con una idea que surgió en Prestaciones en el año 2015 de automatizar tanto el trámite del pago de la prestación de IT a los autónomos, ahora se podría retornar esa idea y aplicar las tecnologías de robótización en el trámite de las solicitudes de pago directo de todas las prestaciones dando un paso más avanzado que la simple automatización de procesos. El objetivo sería hacer algo similar a la autoliquidación de Hacienda, para que el solicitante de una prestación solo tenga que confirmar sus datos personales y bancarios, y el robot sería el que comprobaría el cumplimiento de los requisitos de acceso y le mantendría informado de la situación de su solicitud y el resultado de la misma, incluyendo los pagos a los que tenga derecho a través de su entidad bancaria.

PROYECTO 2: Crear un "chat bot" usando IA para poder usarlo toda la plantilla de manera que puedan hacer las preguntas que tengan sobre temas laborales y puedan darles respuesta. En caso de ser temas complicados o casos concretos en los que el chatbot no pueda dar respuesta reenviar la consulta al departamento de Personas.

PROYECTO 3: Implementación de un sistema de detección de movimiento: Tras la notificación de un Incidente en el área de hospitalización de la Clínica Pakea, desde la UGR, se pidió el estudio y la análisis del mismo. En este caso, según lo declarado, un paciente intervenido de artroscopia

3. La atención sanitaria representan un problema frecuente. Aproximadamente un 84 % de los eventos adversos en pacientes hospitalizados están relacionados con ellas y es uno de los indicadores de calidad considerados para evaluar la calidad de los cuidados de Enfermería. valorar la implementación de un sistema de detección de movimiento.

PROYECTO 4: Creación de APP interna (para personas trabajadoras de Mutualia) accesible desde móvil y desde ordenador, a través de la cual se

Fig. 19. Extracto cuestionario de participación en proyectos de innovación

Una vez cumplimentada la ficha de la idea innovadora por parte de la persona y/o área responsable de su implantación, el Equipo Boga la divulga entre el equipo de BOGALARIS para que, de manera voluntaria, sus integrantes se apunten para participar en el desarrollo e implantación de la idea. A partir de las solicitudes de participación, el Equipo Boga crea el equipo más idóneo para su puesta en marcha.

En Mutualia entendemos que, además de con nuestras personas, el establecimiento de una red de colaboración con grupos de interés externos es un factor clave para el éxito de nuestros proyectos ya que enriquecen el proceso de toma de decisiones y de ejecución de acciones. Esta colaboración nos permite acceder a recursos y conocimientos que pueden ser fundamentales para el desarrollo de proyectos, y contribuye a fortalecer la confianza y el apoyo de nuestros grupos de interés, algo que, sin duda, contribuye a nuestra sostenibilidad a largo plazo.

Así, por ejemplo, nuestra participación en diferentes redes de colaboración nos ha permitido en los últimos años participar en dos importantes proyectos innovadores, a nivel europeo y aprobados por la Comisión Europea, que nos han permitido aprender de otras entidades con las que, a priori, no tendríamos posibilidad de establecer relación, y tener la posibilidad de trasladar el resultado a nuestra organización y a otras organizaciones de nuestro entorno:

- Proyecto IMPRESS, ganador QIA Euskadi en la categoría Gran Empresa, y Finalista Internacional en 2021. Llevamos a cabo este proyecto juntamente con un consorcio de diversas organizaciones europeas para desarrollar una herramienta que permite abordar la gestión del riesgo de estrés derivado del trabajo.
- A finales de 2022, y con el objetivo de dar respuesta a una idea innovadora recibida, decidimos optar a participar en el Proyecto europeo “DDS-MAP” enfocado

al estudio de la concienciación, conocimientos y autoevaluación de las y los profesionales sanitarios en el uso de las tecnologías digitales, tanto en el aprendizaje como en la práctica profesional. Su objetivo es diseñar un paquete de contenidos formativos y convertir a Mutualia en formadora, no sólo internamente, sino también para otras organizaciones sanitarias de Euskadi.

Además, a nivel autonómico, en el periodo 2020-2022 participamos en el Proyecto ExOasun, proyecto cofinanciado por el Gobierno Vasco a través del Programa de ayudas HAZITEK y por la Comisión Europea (FEDER) con el objetivo de reducir los trastornos musculoesqueléticos en el entorno laboral mediante la investigación y el desarrollo de exoesqueletos inteligentes y personalizables. Por nuestro conocimiento y especialización colaboramos en la revisión y asesoramiento en la estrategia de investigación y desarrollo del proyecto para que se adecuara a las estrategias en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, en la revisión y corrección de los entregables y en la difusión del proyecto.

El hecho de haber participado en estos proyectos, que han resultado experiencias muy enriquecedoras para la mutua, nos ha llevado a identificar como hito para este ejercicio “Definir un mapa de entidades y temas en los que colaborar” para, precisamente, “formalizar” una red de colaboración con instituciones y organismos públicos que nos puedan facilitar el acceso a este tipo de proyectos.

The screenshot shows a user interface for 'Midenet' with a title bar 'Estructura: Investigación en colaboración con universidades, centros tecnológicos, empresas e instituciones.' Below it is a navigation bar with tabs: 'Indicadores', 'Acciones', 'Impulsores/impulsadas', 'Datos generales', 'Seguimiento', 'Más datos', and 'Seguimiento'. A search bar labeled 'Indicadores' is present. The main area displays a map titled 'Realización mapa de colaboraciones, con aspectos e instituciones prioritarias.' It includes a legend for 'Código' and 'Denominación' and a note 'Arrastré aquí las cabeceras para agrupar.' At the bottom, there's a footer with 'PG 2025' and 'Jorge Arbizu Zabala'.

Fig. 20. Proyecto e hito 2025 recogido en Midenet (aplicativo de gestión interna)

Por otro lado, de cara a potenciar y recoger ideas de los grupos de interés externos para la puesta en marcha de proyectos, disponemos de diferentes mecanismos en la mutua:

- **Organización sistemática de focus groups:**  
*Clientes:* con equipos sanitarios de empresas para expandir la educación sanitaria entre las personas trabajadoras, con pacientes para la definición e implantación de los Planes de Transformación Digital y de Humanización o con asesorías para la digitalización de la gestión de pago delegado.  
*Sociedad:* con ONGs para la implantación de nuestra sistemática de puja de móviles y donación de materiales o con asociaciones de diferentes ámbitos -CUME, LGTB+, Prestaciones Especiales...- para la definición de nuestro Plan de Diversidad e Inclusión u organización de campañas de sensibilización.  
*Proveedores:* con Glint y el Grupo Floridita para desarrollar un proyecto piloto para la implantación de un software nutricional -salto cualitativo e innovador respecto a la elección y gestión conjunta de los menús que contribuye a poder contar con una Historia Clínica Alimentaria por paciente-, con Esecom para la definición del Plan de Descarbonización o con diferentes empresas

de servicios sanitarios para la optimización y continua innovación de los servicios.

- **Integración en equipos de trabajo:** recientemente podemos destacar la integración de 7 empresas asociadas en la definición y puesta en marcha del Proyecto Gestión de ausencias ([Anexo 07](#)) y 3 en el Proyecto IMPRESS, la organización conjunta de jornadas de PRL anuales con CF Somorrostro o la integración del personal de Giroa para la implantación de actuaciones que redundan en una mejora sustancial en nuestra sostenibilidad y eficiencia energética y la de Gómez Puente Arquitectos para velar por la accesibilidad de nuestros centros y los nuevos hospitales.

Por último, las mutuas integradas en **Corporación RAMA** no son sólo una fuente de ideas, sino que también son una importante red de colaboración porque promovemos iniciativas conjuntamente dentro de distintos ámbitos de nuestra gestión como, por ejemplo, en lo que respecta a la robotización y a la gestión automatizada de procesos y prestaciones. De hecho, la prueba más clara de esta estable colaboración es el proceso de reflexión estratégica que llevamos a cabo en 2023, en el que participamos unas 50 personas de las mutuas integrantes de la Corporación, donde aunamos distintos puntos de vista de mutuas con realidades comunes y diferentes para disponer de un plan que marcará nuestras actuaciones conjuntas futuras.



#### Reflexión estratégica de Corporación Rama

hace más de 1 año - Lekunberri, Ignacio

El pasado día 26 de octubre se celebró en Bilbao una jornada de reflexión estratégica en la que part...

Fig. 21. Publicación noticia en Elkargune

#### Novedad y aprendizaje:

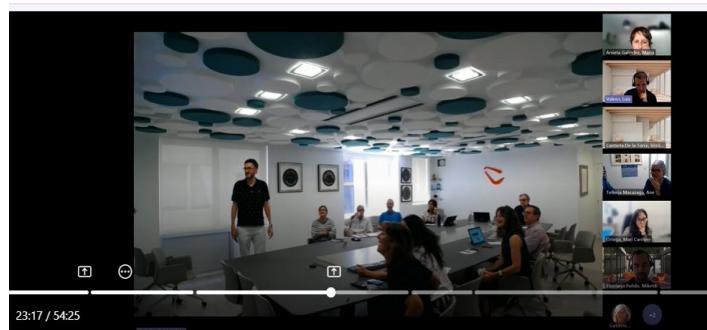
Revisamos nuestras sistemáticas de identificación y priorización de ideas y de gestión de proyectos innovadores de manera periódica y, especialmente, en nuestros procesos de reflexión estratégica, lo que nos ha llevado a modificar su planteamiento y despliegue a lo largo de los años.

Desde 2009, año en el que definimos la Innovación como línea estratégica, han sido muchos los cambios incorporados, especialmente, aquellos relacionados con la evolución e incremento de los canales y mecanismos para la generación de ideas. De igual forma, en 2021, a raíz de la creación del Comité de Innovación redefinimos los criterios de clasificación de las ideas, así como su procedimiento de gestión, y comenzamos con

la vigilancia estratégica. No obstante, el cambio más profundo y relevante tuvo lugar a finales de 2023, a partir del informe de la evaluación externa de la A de Oro y de la sesión post-evaluación con el equipo evaluador, del cierre del Plan de Innovación y de una actividad de benchmarking con Ibermática. A partir de esta fase de reflexión, identificamos la necesidad de redefinir nuestra estrategia de innovación, haciendo hincapié en las siguientes cuestiones: para qué innovar (no todas las ideas “valen”), cómo (despliegue de los proyectos y red de colaboraciones) y con qué (herramientas). Así, a partir de los principios establecidos en nuestra Política de Innovación y sobre la base de nuestro Modelo de Negocio revisamos los criterios de clasificación y ámbitos prioritarios de innovación. Definimos, por tanto, nuestra estrategia de innovación ([Anexo 08](#)) e incorporamos cuatro cambios importantes: redefinimos los criterios de priorización de ideas, revisamos el procedimiento de gestión de ideas, aumentamos nuestra red de colaboración y redefinimos el papel de la Figura ADI.

El planteamiento y despliegue de la práctica “*Cada idea cuenta, cada colaboración aporta*” surge tras la identificación de una necesidad interna. Se basa en ideas novedosas desarrolladas a partir de un proceso de reflexión interno y de un conocimiento y unas experiencias previas, y el resultado es fruto de un proceso de desarrollo y mejora continuo. Para poder acometerlo hemos formado a gente en diferentes ámbitos (gestión de la innovación, técnicas de creatividad, herramientas de vigilancia estratégica y de gestión de AQS...). Además, aprendizaje externo con otras organizaciones también ha favorecido el desarrollo de esta práctica (Grupo de Gestión Avanzada de Euskalit, Ayesa-Ibermática, Innobasque, Gestamp, Lea Artibai Fundazioa, Consorcio de Aguas de Bilbao Bizkaia, Teknika: Centro de Investigación Aplicada de FP Euskadi o Parke: Red de Parques de Euskadi).

Entendemos que esta práctica puede aportar valor a otras organizaciones, y que es fácilmente comunicable. Aunque no hemos compartido de manera global la práctica con otras organizaciones, sí que lo hemos hecho de manera “parcelada”. Por ejemplo, en abril de 2023 compartimos con Euskalit nuestro Plan de Vigilancia y las utilidades de la herramienta Innguma, y en junio de 2025 iniciamos encuentros con el Consorcio de Aguas de Bilbao Bizkaia para compartir experiencias sobre el papel desempeñado por nuestras y nuestros ADIs.



*Fig. 22. Encuentro con Consorcio de Aguas de Bilbao Bizkaia*

#### Utilidad y alcance:

La práctica está integrada en nuestra cultura, contribuyendo directamente a la consecución de uno de nuestros retos

estratégicos (“ser una mutua ágil y puntera en la incorporación de la innovación en la prestación de sus servicios”). El compromiso de la Dirección es claro al promover y favorecer las condiciones óptimas para su puesta en práctica:

- Estructura organizativa que “profesionaliza” la gestión de la innovación (Comité de Innovación).
- Gestión participativa de la mutua a través de comités y equipos.
- Capacitación de las personas.
- Dotación de recursos.

De igual modo, las personas también demostramos nuestro compromiso a través de la participación en comités, equipos, proyectos, talleres, etc., participación que, en la mayoría de los casos, es libre y voluntaria, es decir, somos las propias personas las que solicitamos participar en los diferentes ámbitos de gestión de la mutua a través de los distintos mecanismos implantados para la aportación y puesta en marcha de ideas innovadoras.

Los grupos de interés externos, por su parte, son otra parte importante de esta práctica y, gracias a su participación y colaboración, desarrollamos un trabajo conjunto que contribuye a una mejor atención a sus necesidades y expectativas.

El hecho de disponer de una red de colaboración tan amplia, con tan diversas perspectivas, experiencias y conocimientos, favorece un enfoque de gestión transversal de la innovación, y contribuye a agilizar un cambio cultural promoviendo la creatividad y la actitud innovadora -competencias troncales de nuestra organización-, a lograr el compromiso de las personas al permitirlas abordar desafíos y retos estratégicos, y a identificar y a retener talento al posibilitar a las personas explorar y participar. Sin duda, esta práctica fomenta la cultura de innovación internamente, pero también entre nuestros grupos de interés externos, con quienes compartimos conocimiento, experiencia e información continua y actualizada, siendo coprotagonistas de muchos de los hitos que vamos alcanzando en los distintos ámbitos de nuestra gestión.

#### Orientación a los grupos de interés:

El objetivo último de esta práctica es favorecer la identificación de oportunidades de mejora y el desarrollo de innovaciones que nos permitan avanzar y adaptarnos a las demandas de un entorno en constante evolución. Y para lograrlo, es fundamental contar con todos nuestros grupos de interés ya que son ellos los que pueden y deben legitimar nuestra existencia.

Esta práctica impacta en todos nuestros grupos de interés ya que, a través de sus ideas y aportaciones, buscamos mejorar su relación y experiencia con la mutua. Además, no sólo ponemos a su disposición canales para el traslado de ideas, sino que, a través de diferentes mecanismos, les damos participación en el diseño e implantación de acciones que tienen un impacto directo en su satisfacción y en su relación con Mutualia.

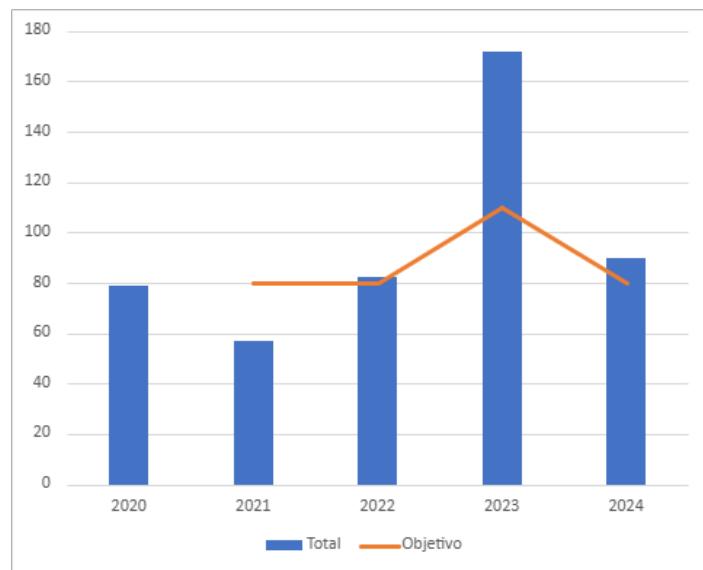
Tal y como hemos desarrollado a lo largo de esta guía, queremos recabar las aportaciones e ideas de nuestros grupos de interés para que, posteriormente, sean gestionadas por el Comité de Innovación y su red de colaboración según las directrices establecidas en nuestra estrategia de innovación y sus criterios de priorización. Pero su aportación no es sólo necesaria para

identificar el foco y centrar nuestros esfuerzos en sacar adelante aquellas ideas o sugerencias que nos demandan, sino que, es, precisamente, en esa red de colaboración donde juegan un papel principal al respaldarnos y apoyarnos con su conocimiento y experiencia, facilitándonos considerablemente la implementación de los proyectos y ayudándonos a alinear los resultados de los mismos con sus demandas y necesidades. Además, al formar parte de los equipos de trabajo responsables de acometer e implementar los proyectos, podemos contar con su opinión desde el inicio, lo que nos ayuda a minimizar riesgos asociados al proyecto o, en su caso, a evitar posibles rechazos, contribuyendo así a generar una relación de confianza y transparencia.

Además, en nuestro afán de generar e implantar una cultura interna de innovación, buscamos también contribuir a crear esta misma cultura en nuestros grupos de interés externos. Así, de hecho, algunas de las actuaciones que hemos puesto en marcha tienen como fin último aportar información a nuestros grupos de interés externos para la identificación de ideas de mejora a implantar en sus organizaciones (por ejemplo, a través del despliegue de boletines de vigilancia estratégica a Órganos de Gobierno y Participación y a Comisiones).

#### Resultados de la práctica:

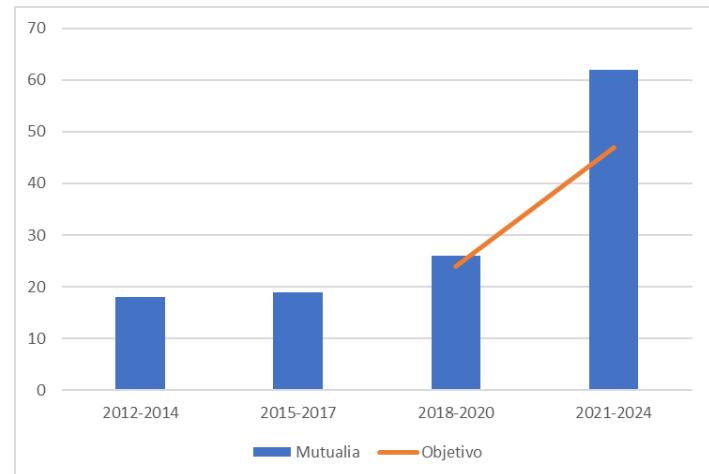
##### R1. Ideas (nº)



El indicador presenta una evolución favorable durante el periodo analizado. Las variaciones registradas se deben, fundamentalmente, a la pandemia que en 2021 provocó una importante disminución de las sugerencias internas (año completo de teletrabajo y con nuevas funciones/competencias -colaboración en campañas de vacunación, gestión de prestaciones económicas extraordinarias más allá de las propias personas del área, etc.-), y en 2023 a la potente campaña de sensibilización para aportar ideas que desarrolló el Comité de Innovación, en la que algunas de las iniciativas planteadas tuvieron premio (por ejemplo, un iphone). Precisamente, la planificación de esa campaña es lo que nos llevó a revisar e incrementar el objetivo del

indicador en ese ejercicio.

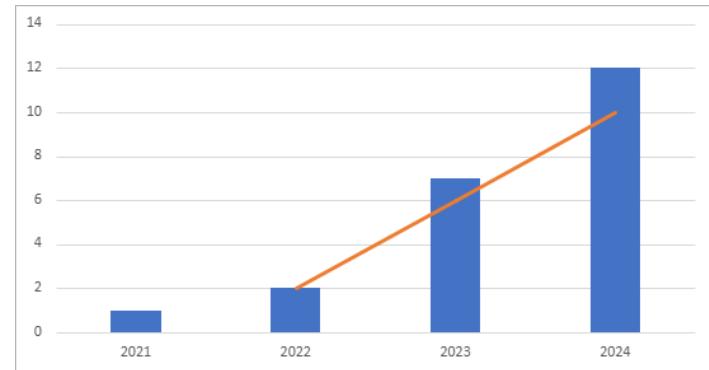
##### R2. Innovaciones incorporadas (nº)



El incremento registrado en el periodo 2018-2020 es debido al impulso que dimos en ese Plan Estratégico al Macroproyecto "Acometer la transformación digital", algo que mantuvimos hasta 2023. Con la campaña de sensibilización de ese año cumplimos nuestro objetivo de incrementar el número de ideas y sugerencias, llegando casi a duplicarlo respecto al ejercicio anterior. Como consecuencia de este mayor número de ideas, también hemos incrementado la identificación de ideas y proyectos innovadores y, en consecuencia, su implantación.

Marcamos como objetivo la implantación del 75% de los proyectos planificados a principios de periodo (dándonos un margen del 25% para destinar tiempo y recursos a aquellos otros proyectos que pudieran surgir de manera imprevista derivados de ideas o sugerencias). Con el impulso a la generación de ideas de 2023, en 2024 decidimos recalcular e incrementar el objetivo para adaptarnos a esa nueva circunstancia.

##### R3. Boletines Vigilancia Estratégica (nº)

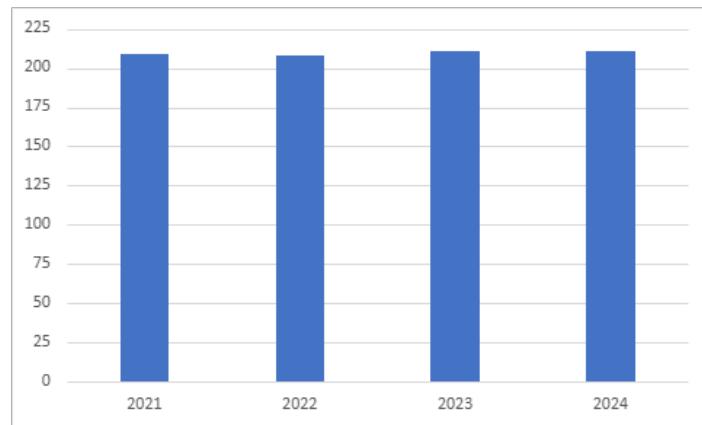


Los resultados presentan una tendencia muy positiva. En 2022, con la creación de la Unidad de Vigilancia Estratégica, dejamos de elaborar el boletín de 2021 que, hasta la fecha, y a través de contrato externo, divulgaba el área de Comunicación (boletín con noticias relacionadas con nuestro ámbito de actuación). En ese año, y a través de la

herramienta Innguma, iniciamos la prueba piloto con los boletines de las áreas de Comunicación y Sistemas de Información. A partir de ese momento el despliegue de los boletines ha ido abarcando progresivamente a más áreas y servicios de nuestra organización.

Hasta 2024, nos marcamos como objetivo incrementar en cuatro los boletines desplegados anualmente. Sin embargo, en 2025 hemos revisado e incrementado este criterio como consecuencia del nuevo papel de las Figuras ADIs en la vigilancia estratégica, y tras la decisión de desplegar los boletines no sólo a nuestros comités internos, sino también a las Comisiones en las que participan otros grupos de interés externos.

#### R4. Red de colaboración: Boga (nº de personas)

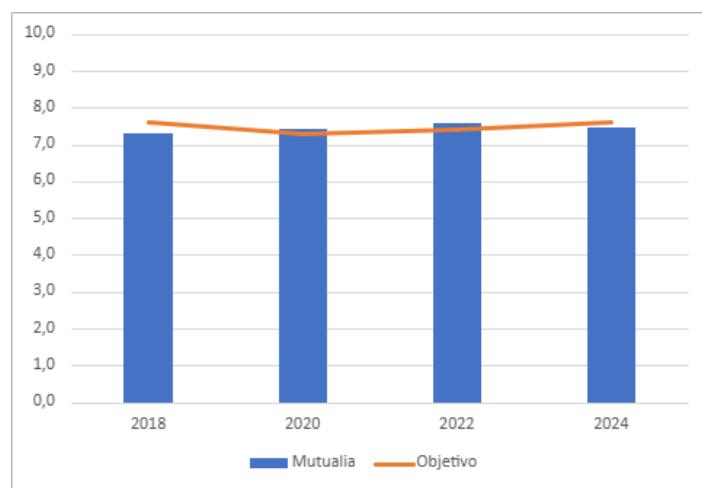


Boga es un espacio de crecimiento y desarrollo para unificar la forma de liderar y conseguir una auténtica cantera de líderes en coherencia con nuestros valores.

Se articula en base a grupos de bogalaris en función de su posición de liderazgo (B1 – B6).

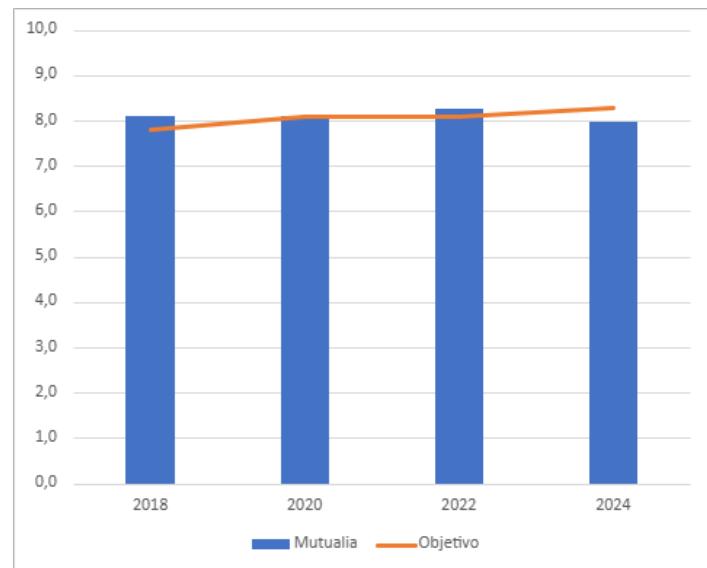
La tendencia se mantiene a lo largo del periodo analizado, lo que pone de manifiesto la implicación de nuestras personas para participar y coordinar equipos de trabajo que, de manera voluntaria, implantan acciones de mejora o proyectos de innovación.

#### R5. Empresas: satisfacción Valor Vanguardismo



Los resultados son fruto de las diferentes actividades que desarrollamos para potenciar la innovación en nuestros servicios, y que tienen impacto directo en nuestras empresas asociadas: gestión de ausencias, póliza digital, herramienta de formación en entorno web, desarrollos de extranet, etc. El indicador presenta una tendencia sostenida en el periodo analizado, y marcamos como objetivo alcanzar el nivel de satisfacción alcanzado en el ejercicio anterior.

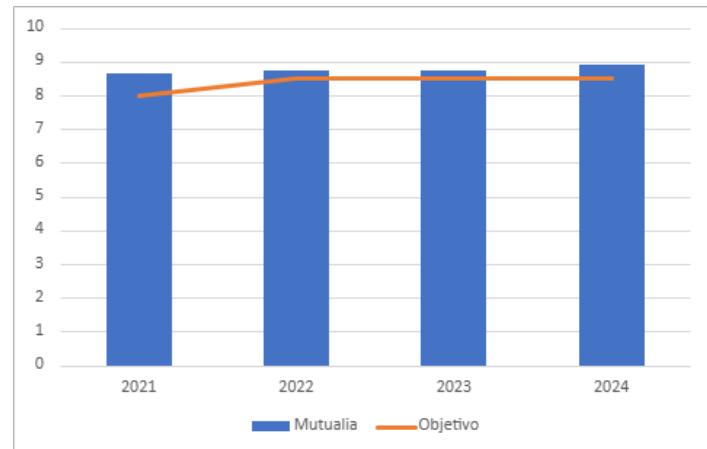
#### R6. Asesorías: satisfacción Valor Vanguardismo



Tal y como sucede en el colectivo de empresas asociadas, el indicador presenta una evolución sostenida durante el periodo analizado. El leve incremento registrado en el año 2022 es consecuencia de la adaptación de nuestros servicios a las nuevas necesidades y requerimientos ocasionados por la pandemia, a los que atendimos y respondimos rápida y eficazmente (rediseño de nuestros servicios para permitir el cobro de las prestaciones extra aprobadas, formaciones y foros virtuales, etc.).

En este caso, también nos marcamos como objetivo alcanzar el nivel de satisfacción alcanzado en el ejercicio anterior.

#### R7. Pacientes: satisfacción Valor Vanguardismo



El indicador presenta unos niveles muy positivos, y una tendencia favorable. Los resultados son fruto de las

diferentes actividades que desarrollamos para potenciar la innovación en nuestros servicios, y que tienen impacto directo en nuestras y nuestros pacientes: admisión digital, inteligencia artificial en radiografías, especialista en remoto, receta electrónica, desarrollos de app.

Teniendo en cuenta los altos valores alcanzados, nos marcamos como objetivo mantener un nivel mínimo de satisfacción de 8,5.



# ANEXOS

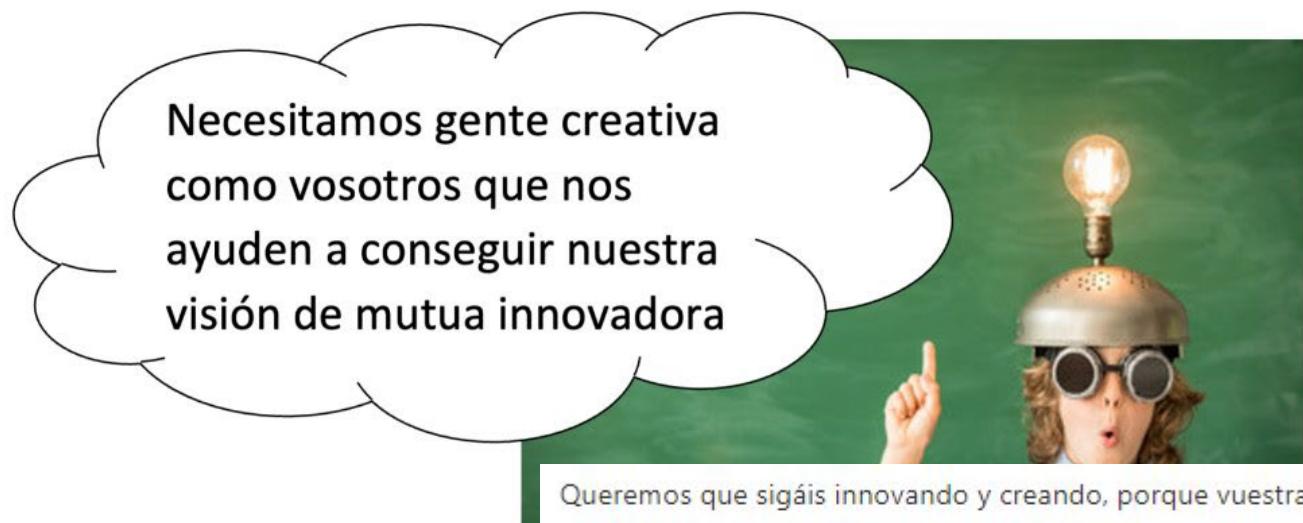


# Anexo 01. Actuaciones de sensibilización y formación



Hoy 21 de abril se celebra el Día Mundial de la Innovación y la Creatividad y desde el Comité de Innovación queremos dar las gracias a todas las personas que habéis propuesto una idea innovadora este último año y queremos reconocer vuestra aportación.

Sabemos que en Mutualia siempre se ha innovado, pero con el registro de tu idea, podemos contarla y contarlas.



Para ello **os vamos a proponer un juego...** A todas las personas que habéis propuesto una idea INNOVADORA, os vamos a regalar una bombilla-botella para que desde la creatividad la transforméis o utilicéis como queráis y nos mandéis una foto. Os la haremos llegar por valija o personalmente.

Podéis mandar tantas fotos como queráis y enviarlas al buzón del Comité de Innovación antes del 31 de octubre. En noviembre, publicaremos la foto ganadora y su premio.

Aún estás a tiempo de conseguir tu bombilla, hasta el 31 de octubre seguiremos enviando una bombilla a aquellas personas que hayan propuesto una idea innovadora y todavía no la tengan.

## Ejemplos de artículos publicados en Elkargune o en el Txoko del Comité de Innovación

## Inovación

Aº Lector inmersivo

**Badugu bombilla irabazlea! / ¡Ya tenemos la bombilla ganadora!**

Villar Caballero, Juan Antonio  
Dtor. Comunicación

Zuzendaritza Batzordeak Iñaki Alcalde lankideak aurkeztutako bombilla aukeratu du irabazle:



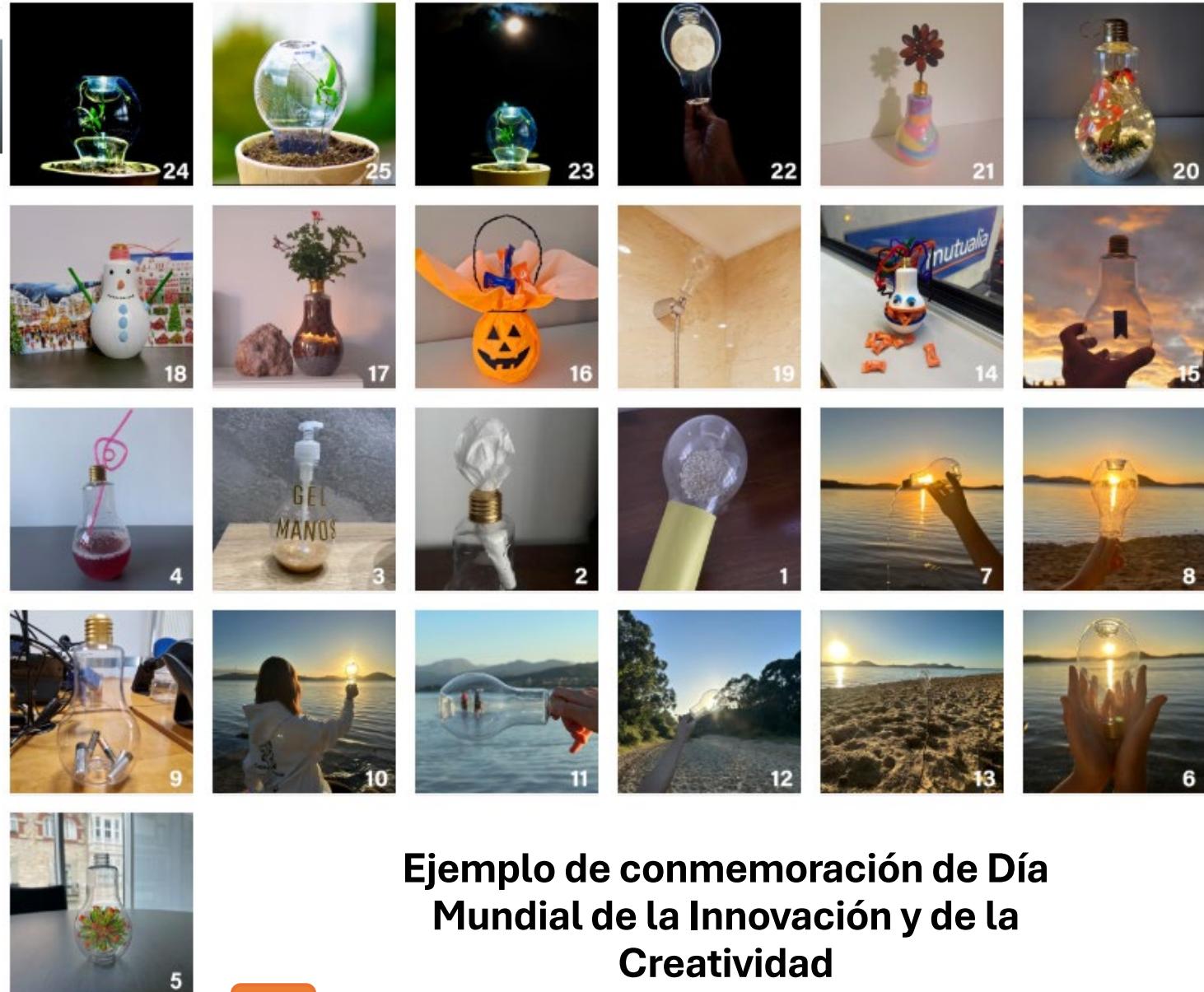
Epaimahaiaren hitzetan, argazki hori aukeratu dute "Mutualian hasi diren berrikuntza-agerraldiekin duen harremanagatik eta bombilla Mutualiaren negutegia izateagatik, berrikuntza hori mantendu eta hazi dadin. Gainera, lotura zuzena du GHekin eta ingurumenarekin."

Zorionak Iñaki bombilla irabazlearen argazkiagatik, eta eskerrak asko parte hartu duzen guztiol, sormenez betetako argazkiak aurkeztuz.

Según palabras del jurado, se ha elegido esta fotografía por "su relación con los brotes de innovación que en Mutualia han comenzado y la bombilla como el invernadero que es Mutualia para cuidar de que esa innovación se mantenga y crezca. Además, tiene vinculación directa con los ODS y el medio ambiente."

Felicidades a Iñaki por la fotografía de la bombilla ganadora y muchas gracias a todas las personas que habéis participado, presentando fotografías cargadas de creatividad.

## Aurkeztutako argazkiak / Fotografías presentadas



**Ejemplo de conmemoración de Día Mundial de la Innovación y de la Creatividad**

## Logo y salvapantallas para las personas ADIs



CI

## Comité Innovación

[Inicio](#)[Documentos](#)[Noticias](#)[borrar](#)[Proyectos](#)[Papelera de reciclaje](#)

Una de las líneas de nuestro Plan de Innovación 2025 es promover la colaboración externa e interna. Somos conscientes de que muchos de vosotros y vosotras venis trabajando con diferentes organismos e instituciones, pero en muchas ocasiones esa colaboración solo se conoce en el círculo más cercano. Con el fin de promover sinergias y de mejorar la gestión del conocimiento, os solicitamos que nos cumplimentéis este formulario para disponer de un inventario inicial a día de hoy y una base de datos actualizada para el futuro ya que, en cualquier momento, podéis realizar en formulario cuando surjan nuevas participaciones.

Algunos ejemplos de participaciones o pertenencia serían: Diréctica, Innobasque, Euskalit, Equipos de Corporación Rama o de AMAT, Proyecto Impress, Instituto Biomecánico de Valencia, Lanabes, foros de distinto tipo, proyectos de

## Pantallazo del Txoko del Comité de Innovación

### Proyectos innovadores y noticias relacionadas con la innovación



24

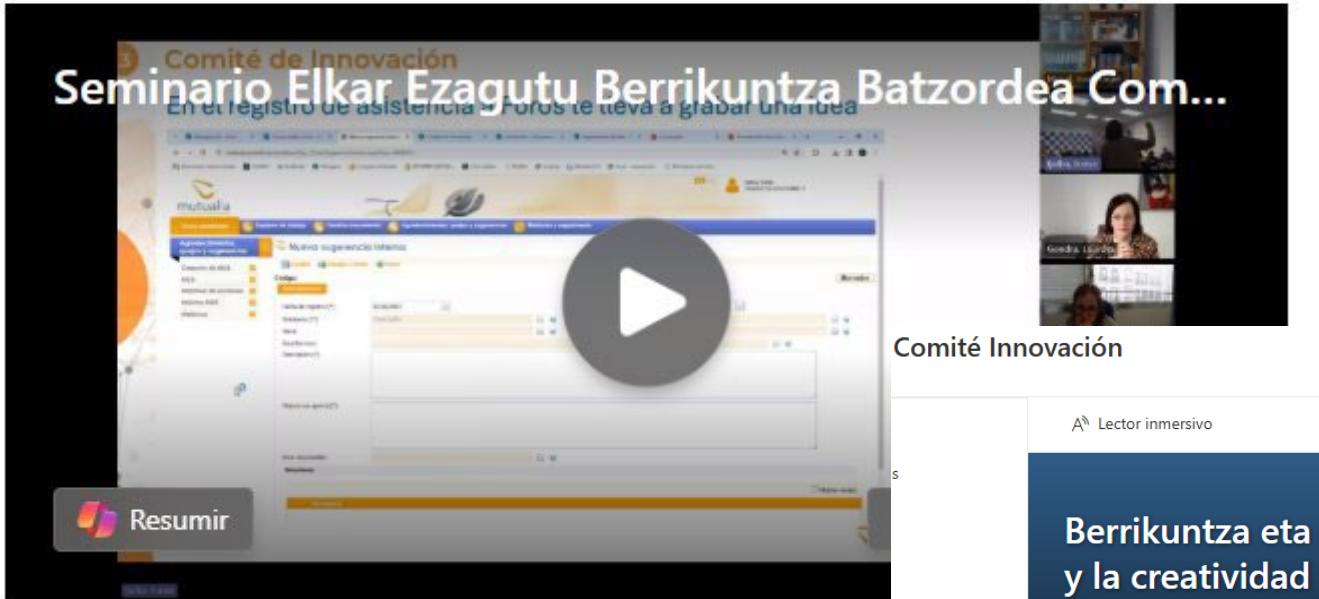
"Ohituretak Kanpo" kanpaina amaitzea / Finalización de la campaña "Fuera Costumbres"

2024tik aurrerako proiektu berritzaleak / Proyectos innovadores desde 2024



Nola partekatu zure ideiak? / ¿Cómo compartir tus ideas?

## Cap.1: Video/Grabación del Elkar Ezagutu Innovación. (Marzo 2025)



**Publicación en Mutflix del video de la última jornada de Elkar Ezagutu del Comité de Innovación**

## Ejemplos de contenidos formativos recogidos en Mutflix (portal formativo) relacionados con la innovación y la creatividad



Berrikuntza eta sormena sustatzeko ikastaroa / Curso para fomentar la innovación y la creatividad  
hace más de 2 años - Juan Antonio Villar Caballero / COMUNICACIÓN

Berrikuntza Batzordeak Pentsamendu Asmatzaile Sistematikoa aplicatuz berritzen irakasten diu ikast...



Metodología y proceso creativo  
hace más de 3 años - Juan Antonio Villar Caballero / COMUNICACIÓN

Berrikuntza Batzordeak Pentsamendu Asmatzaile Sistematikoa aplicatuz berritzen irakasten digun ikastaro hau partekatzen dizue. Behar duzunean berritzeko aukera ematen dizuten bost teknikatan oinarritutako metodoa da. Drew Boyd irakaslearen ikastaro honek Fortune 500 zerrendako hainbat empresari zerbitzu eta produktu berriak sortzeko erakutsi dizkien teknikak azalduko dizkizu.

Bideoez gain, descargatu ditzakezuen dokumentu erabilgarriak ere eskura dituzue.

Ikastaro hau ere eskuragarri dago Prestakuntzaren Atarian, matrikulatzeko eta ebaluatzezko.

Esteka: <https://ongietorri.mutualia.eus/course/view.php?id=53>

Desde el Comité de Innovación os compartimos este curso que nos enseña a innovar aplicando el Pensamiento Inventivo Sistémico, un método basado en cinco técnicas que te permiten innovar cuando lo necesites. Este es un curso del profesor Drew Boyd te explica las técnicas que ha enseñado a varias empresas de la lista Fortune 500 para crear nuevos servicios y productos.

Además de los vídeos, tenéis disponibles documentos de utilidad que podéis descargar.

Este curso también está disponible en el Portal del Formación con la posibilidad de matriculación y evaluación.

Enlace: <https://ongietorri.mutualia.eus/course/view.php?id=53>

## ▼ CONTENIDO DEL CURSO



 ¿Cómo surge la innovación? ¿De dónde vienen las buenas ideas? (19 minutos)

Aquí aprenderemos el "Modelo de Pensamiento Inventivo Sistémico" y podremos entender los conceptos de los siguientes "Patrones del Pensamiento":

- *Sustracción*
- *Unificación de tareas*
- *Multiplicación*
- *División*
- *Dependencia de atributos*

## Publicación en Muflix de material formativo

 Ejemplo de innovación en Microsoft (8 minutos)

 Cómo plantean en Microsoft la innovación (9 minutos)

 La innovación como plataforma en Microsoft (10 minutos)

 La arquitectura como elemento fundamental para la gestión de la innovación (Microsoft) (8 minutos)

## ▼ DOCUMENTACIÓN DE INTERÉS

 Documentación curso innovación

## Anexo 02. Ejemplos de talleres de creatividad

*Informe del taller de creatividad  
Comité de Seguimiento de Gestión  
y Comité de Innovación*



**RETO: "IDEAS PARA DISEÑAR UN MODELO DE SECTOR DE MUTUAS QUE SEA LEGITIMADO POR LA SOCIEDAD"**

Bilbao, 3 de junio de 2025

*Resumen del taller de creatividad realizado con personas de Mutualia*



**RETO: "IDEAS DE ACCIONES CONCRETAS PARA ATENDER A LAS DIFERENTES DIVERSIDADES DE LAS PERSONAS PRESENTES Y FUTURAS DE MUTUALIA"**

Bilbao, 21 de noviembre de 2022

*Resumen del taller de creatividad realizado con profesionales de Mutualia*



**RETO: "IDEAS PARA CREAR EL HOSPITAL DEL FUTURO"**

Bilbao, 11 de abril de 2019

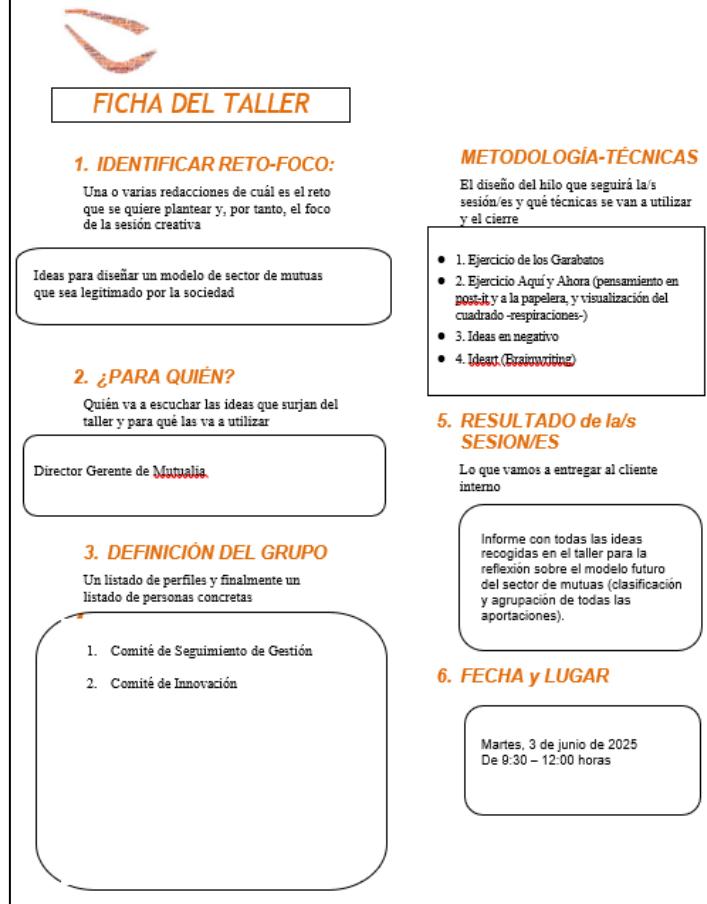
*Resumen del taller de creatividad realizado con equipo multidisciplinar de la mutua*



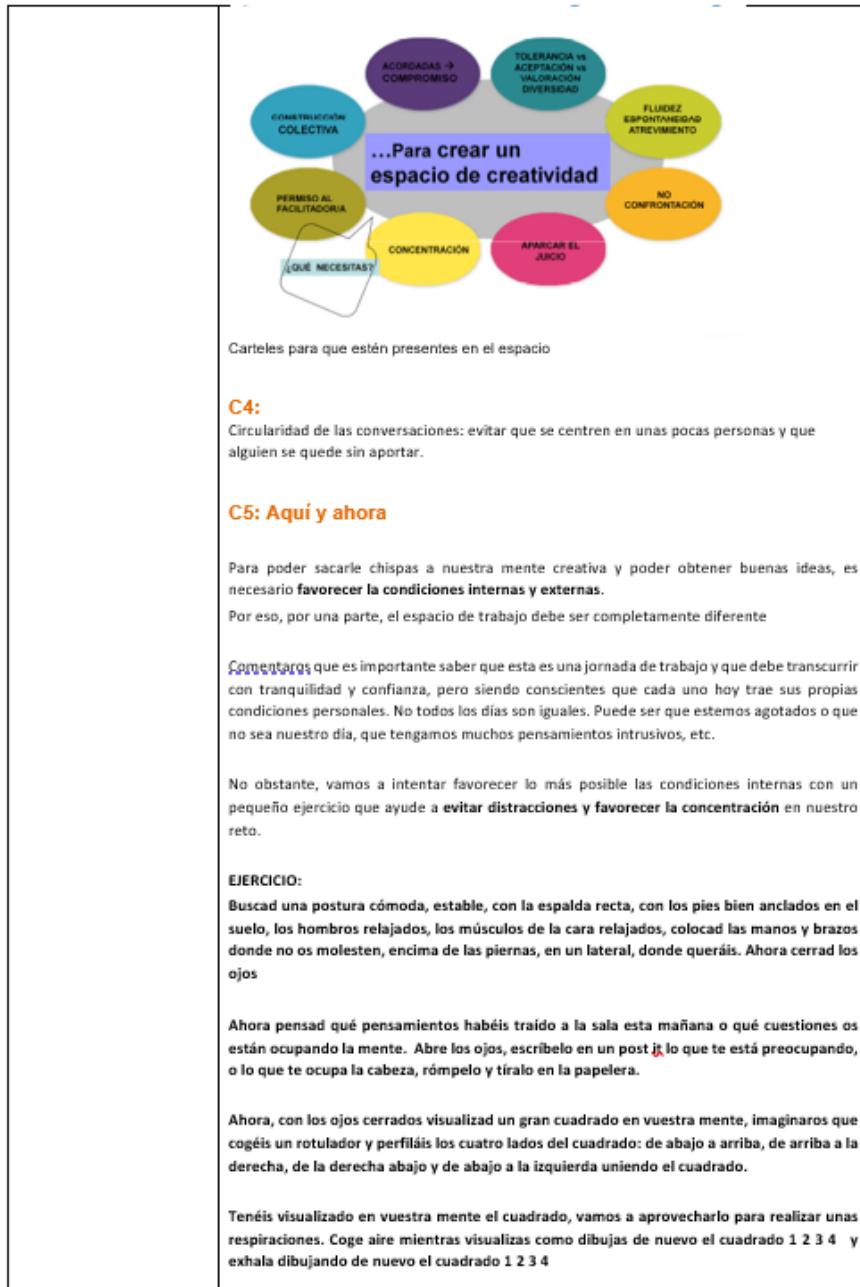
**RETO: "IDEAS PARA IDENTIFICAR NUEVAS ACCIONES QUE SEAN IMPULSADAS DESDE EL ÁREA DE GESTIÓN Y QUE FORTALEZCAN LA IMAGEN DE MUTUALIA"**

Bilbao, 10 de mayo de 2017

# Ficha y guion para el taller "Ideas para diseñar un modelo de sector de mutuas que sea legitimado por la sociedad"



SESIÓN - 03 de junio de 2025	
<b>Preparación de la sala</b> 8:45-9:30	Papel estraza en la pared. Sillas. Listado personas que van a acudir
<b>Presentación gerenta/directora desarrollo personas</b> 9:30-10:00	Presentación/ contextualización del taller por parte del <u>Director</u> Gerente
<b>Presentación de dinamizadoras</b> 10:00-10:40	<p><b>C1:</b> Presentación de las dinamizadoras: nombre + rol de facilitador. El rol del dinamizador es mover, animar, motivar para lograr el reto.</p> <p><b>Comentarios</b> que, para ello, un grupo de personas de <u>Mutuaria</u>, hace unos años, fuimos formadas para poder dinamizar talleres de creatividad y aprender técnicas que pueden ser más adecuadas para cada reto.</p> <p>Las técnicas aprendidas que conlleven método y cierta disciplina con las técnicas y tiempos La idea es acabar la jornada con cansancio, pero con satisfacción.</p> <p>Presentación de los participantes: nombre + elección de un superpoder (no vale repetir) (10); para romper el hielo. Ejemplos: invisibilidad, cambiar de forma, leer la mente....</p> <p><b>C2:</b> Empoderar a los participantes: "teoría" sobre creatividad (todos nacemos y somos creativos) vencer la creencia de que no somos creativos (habilidad con la que nacemos y nos la van truncando con juicios de imposibilidad...):</p> <p><b>EJERCICIO (10')</b>: Ejercicio de los garabatos: individual; dibuja un garabato al azar en una hoja de papel, puede ser una línea ondulada, un zigzag, una espiral... no pienses demasiado que sea espontáneo (que lo dibujen). Pásale el garabato a tu compañero de la derecha, mira el garabato durante unos segundos, gira la hoja si te hace falta. ¿A qué te recuerda? Transfórmalo en un dibujo reconocible, un animal, un personaje, un objeto cotidiano, ponle un nombre o frase sobre el dibujo que has hecho. Sal para contarlo.</p> <p>Conclusiones juego: Lo que hemos visto con el juego es que todos somos creativos, nacemos creativos, pero posiblemente por juicios de imposibilidad no lo sabíamos.</p> <p>También se observa que generalmente el cerebro siempre busca gastar menos energía, por eso las primeras casas son las facilones, pero cuando hace falta crear una idea que nos resuelva una situación comprometida el cerebro se motiva y adquiere más capacidad de crear.</p> <p><b>C3:</b> <b>Reglas de juego</b> vs normas: no confrontación, no se juzgan las ideas, intentamos concentrarnos, ser espontáneos, el atrevimiento es bienvenido, seremos fluidos, la tolerancia es indispensable, así como la aceptación. Estas condiciones son acordadas no impuestas. Como en todo el desarrollo del taller, los "cargos" de las personas, no deben estar presentes (la jerarquía no es relevante e incluso es contraproducente). (10') Para ejercer el rol de <u>trapulero</u>, como puede ser cortar conversaciones/intervenciones no productivas, etc. hace falta permiso del grupo. <b>¿Todos de acuerdo?</b></p>



	<p><b>VAMOS ALLA: INSPIRA 1 2 3 4 Y EXHALA 1 2 3 4</b></p> <p>Así 5 veces más.</p> <p>Ya estamos listos para comenzar.</p>
<b>Generación Ideas</b> <b>Técnica de creatividad</b> <b>10:40-11:20</b>	<p>Los talleres de creatividad pueden ser espacios adecuados para obtener ideas para casi cualquier tipo de reto. La cuestión clave es tener muy claro "para qué" y qué tipo de ideas son las que el cliente interno está esperando y necesita.</p> <p>Para ello, debemos dedicar el tiempo que se necesite a aclarar el sentido/propósito del foco y tendremos que hacer las preguntas adecuadas para conseguir que el pensamiento creativo se enfoque en el reto. Un ejercicio que funciona es poner ejemplos de tipos de ideas y valorar si encajan con la expectativa.</p> <p><b>Presentación del reto para garantizar que todos lo entienden:</b> <i>"Ideas para diseñar un modelo de sector de mutuas que sea legitimado por la sociedad".</i></p> <p><b>T4-Ideas en negativo:</b> técnica individual Tener disponibles <del>post-it</del> y folios para que puedan escribir más ideas según se les van ocurriendo</p> <p>Buscamos ideas que nos alejen del foco o que consigan el efecto contrario (ideas para "empeorar").</p> <p>¿Qué acciones realizarías en <del>Mutualia</del> para que las mutuas desaparezcan o para que tengamos un modelo nefasto de gestión?</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar la capacidad de decisión y gestión de la masa salarial, de los gastos de funcionamiento y de las inversiones.</li> <li>• Atribuir a las mutuas nuevos ámbitos de gestión de prestaciones públicas, absorbiéndolas e integrándolas en el sistema.</li> <li>• Crear la figura "Interventora delegada" en cada una de las mutuas para observar cada movimiento con lupa.</li> <li>• Atribuir a las Comisiones de Control y Seguimiento todo el poder de control sobre las mutuas, convirtiéndolas en meros títeres.</li> </ul> <p>Cada uno dice por lo menos 1 idea y escritura para mostrar en pantalla: 5 min</p> <p>Mientras se nos ocurrían las ideas en negativo, nuestra mente ya estaba trabajando indirectamente en la búsqueda de las ideas en positivo que ahora vamos a reformular:</p> <p>Reformulamos las ideas, dándoles la vuelta o buscamos soluciones alternativas para las ideas negativas (10') cada uno mínimo 3 ideas (10') Se pueden leer, revisar, pensar y viendo las ideas en negativo, darles la vuelta (busca una solución) y escribir ideas concretas en <del>post-it</del> (no olvidar pedir varias por persona o grupo, que cada una vaya en un <del>post-it</del>, que sean concretas, aunque no muy pensadas... (10')).</p>
<b>11:20-12:00h</b> <b>Técnica de creatividad</b>	<p><b>T6-Ideart (Brainwriting):</b></p> <p>Grupos de 4 personas</p> <p>Utilizamos un estímulo visual (imágenes, video...) para generar ideas.</p> <p>Imágenes:</p>

	<p>Foto de un alien – ¿Qué es esto? Lobezno y Dragón – Son inmortales Colmena de abejas haciendo algo diferente Baños públicos Robot y dragones Carpa de circo Universidad de Oxford Camaleón Universo – Vía Láctea La Galia de Astérix</p> <p>Empezamos por describir qué nos sugiere la imagen, las escribimos en un papel. Se las pasamos al grupo de al lado (5') Con esas sugerencias/inspiraciones, buscamos ideas para el foco (forzamos conexiones). (10')</p> <p>Las respuestas se exponen por grupos, no se explica ni por qué has llegado a esa idea. Al final, se puede preguntar al grupo para que lo advine, pero no importa de dónde vienen las ideas (ni en esta ni en ninguna técnica).</p> <p>Reformular: cada uno mínimo 3 ideas. Viendo las ideas de las hojas como inspiración escribir ideas concretas en <del>post-it</del> (no olvidar pedir varias por persona o grupo, que cada una vaya en un <del>post-it</del>, que sean concretas, aunque no muy pensadas. Exponer por grupos las ideas en la pizarra y pegar los <del>post-it</del> (10')).</p> <p><b>Ideas concretas y focalizadas</b></p> <p><b>FIN Y DESPEDIDA.</b> Informar de que tras esta jornada se elaborará informe que se entregará al cliente interno para la reflexión sobre el modelo futuro del sector de mutuas.</p>
--	---

## Anexo 03. V Edición Premios Balioak Bizi

### Balioak Bizi: Proyecto ganador de cada uno de los valores



Balioak Bizi

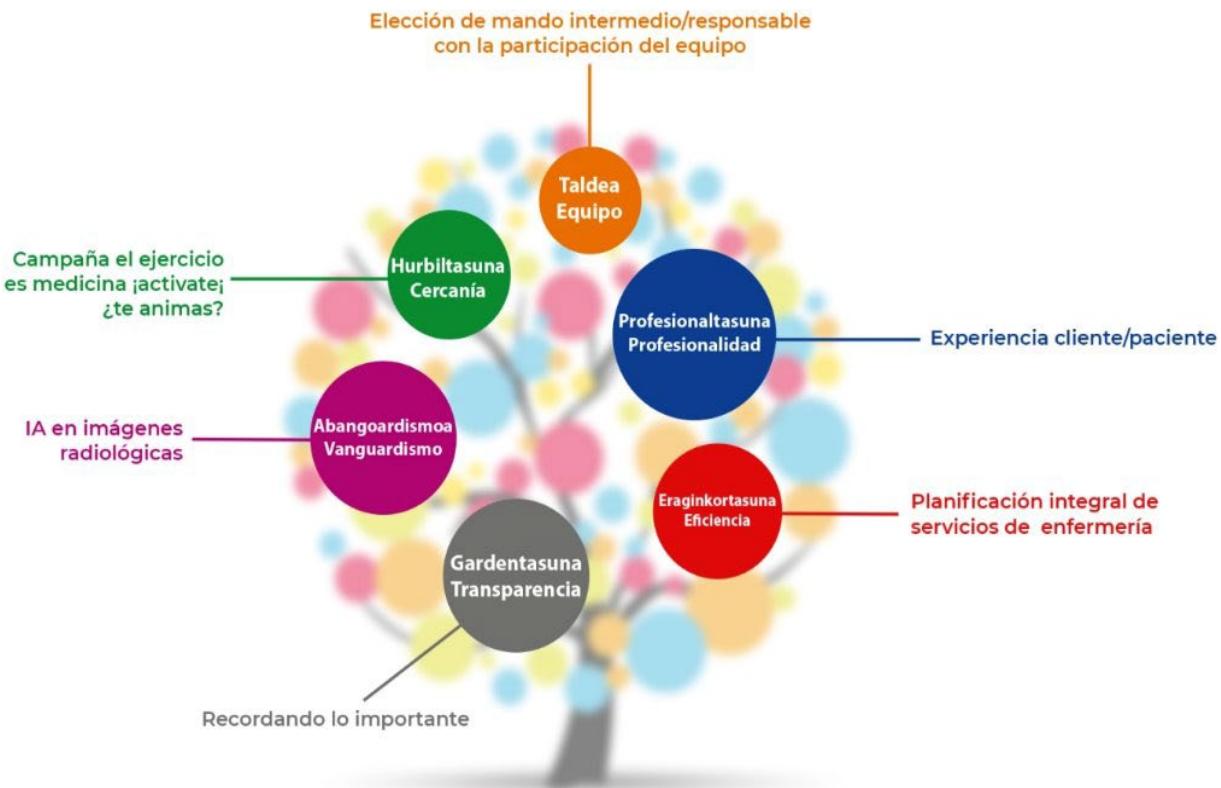
1 minutos de lectura

El pasado 13 de diciembre las Juntas Territoriales han conocido los proyectos candidatos a los premios Balioak Bizi 2025 y han seleccionado el proyecto ganador en cada valor, excepto en el valor Equipo en la que hemos podido votar todas las personas de la organización.

La votación ha dado como resultado ganador al proyecto "Elección de mando intermedio/responsable con la participación del equipo", habiéndose distribuido los votos de la siguiente manera:

- Proceso de elección de mando intermedio/Responsable mediante presentación de...
- Compartimos tareas en centros ambulatorios de Gipuzkoa.
- Plan de personalización de la asistencia.





## ENHORABUENA A LOS PROYECTOS GANADORES Y A TODOS LOS PROYECTOS PARTICIPANTES.

¿Cómo se elige el proyecto ganador de la V edición BALIOAK BIZI?

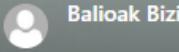
La Junta Directiva, el próximo 28 de febrero, seleccionará de entre estos seis el ganador de esta edición. La jornada será en el HAR en la que de forma presencial cada equipo presentará su proyecto.

Cada equipo deberá de preparar una presentación con una duración máxima de 6 minutos, tras la que la Junta Directiva deliberará y seleccionará el proyecto ganador en dicho acto.

Esta jornada será retransmitida en streaming, de forma que todas las personas puedan conocer de primera mano estos seis proyectos ganadores, y desde Balioak Bizi daremos difusión de estos y de todos los proyectos presentados.

Buena suerte y os esperamos el día 28!

# Gala final de los premios Balioak Bizi



Balioak Bizi

2 minutos de lectura



El viernes 28 de febrero, con presencia de nuestro presidente Urtsa Errazti y la Junta Directiva de Mutualia, se ha celebrado en el HAR la gran final de la quinta edición de los premios Balioak Bizi. En este evento, los equipos de los seis proyectos ganadores en cada uno de los valores hicieron una presentación a las personas asistentes y a las que se conectaron por streaming. (Abajo podéis encontrar el vídeo completo).

Nuestra compañera Miren Fernández hizo de maestra de ceremonias dando paso a cada uno de los equipos de los proyectos que, una vez presentados, el jurado, formado por la Junta Directiva, se reunió unos minutos para deliberar y fallar como proyecto ganador a "IA en imágenes radiológicas" del valor vanguardismo. Urtsa Errazti alabó la calidad de los seis proyectos finalistas y comentó que entre los tres que se consideraron mejores por el jurado, la diferencia había sido de solo un punto.



El equipo que ha presentado el proyecto ganador está formado por Ana Capelastegui, Gemma López e Igor Rasines, ¡Enhorabuena!

En la jornada, además de reconocer a todos los proyectos que se han presentado a esta quinta edición de Balioak Bizi, se entregaron los premios a los ganadores de "Saber y Ganar", Rafa Castro y Myriam Rabanal, y a la ganadora del Premio interno de Fotografía de Prevención, Ainhoa Barrenetxea. ¡Felicitaciones!

Como en todos nuestros eventos, Los premios Balioak Bizi se han diseñado y desarrollado en base a la metodología para la certificación ambiental de eventos Erronka Garbia.

[https://mutualiaeus-my.sharepoint.com/:v/r/personal/jvillar\\_mutualia\\_es/Documents/BalioakBizi\\_280225.mp4?csf=1&web=1&e=BZeIDB&nav=eyJwbGF5YmFja09wdGlvbnMiOnt9LCJyZWZlcnJhbEluZm8iOnsicmVmZXJyYWxBcHAIoijTaGFyZVBvaW50liwicmVmZXJyYWxNb2RljoibWLzliwicmVmZXJyYWxWaWV3IjoidmlkZW9hY3RpB25zLXNoYXJliwicmVmZXJyYWxQbGF5YmFja1Nlc3Npb25JZCI6ljQ0MmQ3MjViLTVmZDctNDc1ZC04OTgwLWZmMjl1ZmY1MTQ0MCJ9fQ%3D%3D](https://mutualiaeus-my.sharepoint.com/:v/r/personal/jvillar_mutualia_es/Documents/BalioakBizi_280225.mp4?csf=1&web=1&e=BZeIDB&nav=eyJwbGF5YmFja09wdGlvbnMiOnt9LCJyZWZlcnJhbEluZm8iOnsicmVmZXJyYWxBcHAIoijTaGFyZVBvaW50liwicmVmZXJyYWxNb2RljoibWLzliwicmVmZXJyYWxWaWV3IjoidmlkZW9hY3RpB25zLXNoYXJliwicmVmZXJyYWxQbGF5YmFja1Nlc3Npb25JZCI6ljQ0MmQ3MjViLTVmZDctNDc1ZC04OTgwLWZmMjl1ZmY1MTQ0MCJ9fQ%3D%3D)



# Anexo 04. Ejemplo talleres dinamización ADIs

## ¡Celebremos el Día Mundial de la Innovación con Creatividad!

Ijalba, Iratxe  
Directora TI

1 minutos de lectura

El 21 de abril, en conmemoración del Día Mundial de la Innovación, el Comité de Innovación fomentará la creatividad y la generación de ideas innovadoras en todas nuestras áreas. Esta será una experiencia enriquecedora para todos.

Nuestro objetivo principal es promover la propuesta de ideas innovadoras que impulsarán la dinámica. Esta es pensada para que todos los integrantes de cada equipo puedan participar, apoyando enfoques para mejorar nuestros procesos y servicios.

Aunque no queremos desvelar todos los detalles para mantener la sorpresa, podemos adelantarlos para estimular la imaginación y la creatividad de los participantes. Habrá preguntas desde distintas perspectivas, a buscar cambios significativos y a detectar el talento de nuestro equipo.

En los próximos días, durante el mes de mayo, los ADIs de cada área estarán montando este contacto directamente con el ADIs para expresar vuestra disposición a participar. La participación se aprovechará al máximo estas actividades y seguir construyendo una Mutualia innovadora y centrada en las claves.

El Comité de Innovación

## Organización de talleres con distintos escenarios dinamizados por ADIs (conmemoración de Día Mundial de la Innovación y de la Creatividad)



### Ideas a registrar en Midenet

#### Ámbito

#### CREATIVIDAD SIN LÍMITES

Presupuesto infinito

Mutua Startup

Todo al revés

Director o Directora por un día

#### EFICIENCIA Y MEJORA

Eliminar para mejorar

Eso, mejor automatizar

90% menos de tiempo

Mini mejora

#### FUTURO Y DISRUPCIÓN

Departamento en Marte

Aliados inesperados

2030 nos llama

Renovando lo antiguo

## Creatividad sin Límites (1 de 4)

### ESCENARIO 01

#### Presupuesto Infinito

Tiempo	1:30 minutos
Preguntas	¿Qué harías si mañana te dieran todo el dinero que quieras de presupuesto para tu área?
Explicación	<p>Imaginemos que mañana nos despertamos con la noticia de que tenemos todo el dinero que queremos para nuestra área. No hay límites, no hay restricciones. Pensad en los proyectos que siempre habéis querido realizar pero que nunca habéis podido por falta de recursos. ¿Qué haríais primero? ¿Qué cambios implementariais? ¿Qué tecnologías adoptaríais? ¿Cómo mejoraríais los procesos y servicios?</p> <p>Si queréis podéis transformar vuestro espacio de trabajo en un entorno inspirador. ¿Cómo lo haríais? ¿Qué cambiaríais para sentirte a gusto e inspirado?</p> <p>Para ayudarlos a empezar, pensemos en algunas preguntas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué proyectos innovadores podríamos iniciar con un presupuesto infinito?</li> <li>• ¿Qué tecnologías podríamos adoptar para mejorar nuestra eficiencia y calidad?</li> <li>• ¿Cómo podríamos mejorar la experiencia de nuestros clientes o usuarios?</li> <li>• ¿Qué inversiones estratégicas podríamos hacer para asegurar el crecimiento a largo plazo?</li> </ul> <p>Recordad, no hay ideas malas, y todas las propuestas son bienvenidas.</p>
Objetivos	<p><b>Fomento de la Innovación:</b> Se busca que los miembros del equipo piensen en proyectos innovadores y disruptivos que podrían implementar con un presupuesto ilimitado, promoviendo así una cultura de innovación.</p> <p><b>Identificación de Prioridades:</b> Permite identificar las áreas más críticas y prioritarias que necesitan inversión, destacando las oportunidades para mejorar y transformar el área.</p> <p><b>Creatividad en la Solución de Problemas:</b> La pregunta fomenta la generación de ideas creativas y soluciones innovadoras para mejorar procesos, productos o servicios dentro del área.</p> <p><b>Visión Estratégica:</b> Ayuda a evaluar cómo los miembros del equipo planificarían y ejecutarían una estrategia con recursos ilimitados, mostrando su capacidad para pensar a largo plazo y su visión para el futuro.</p> <p><b>Optimización de Recursos:</b> Permite entender cómo se podrían optimizar los recursos disponibles y qué inversiones serían más beneficiosas para el área, promoviendo una gestión eficiente e innovadora de los recursos.</p> <p><b>Motivación y Ambición:</b> Revela las aspiraciones y ambiciones del equipo, así como su motivación para mejorar y alcanzar objetivos más altos, impulsando una mentalidad de crecimiento e innovación continua.</p>

Ideas recogidas



## Anexo 05. Funciones ADI

KONFIDENTZIALA-CONFIDENCIAL

### Funciones ADIs: Cultura Innovación

- Trasladar específicamente en su ámbito de actuación aquellas noticias que por su relevancia puedan tener un alto impacto como riesgo o mejora.
- Asistir a las jornadas de innovación
- Plantear mejoras en el Boletín de innovación
- Trasladar al comité de innovación todas las propuestas que consideren para mejorar la innovación en Mutualia.
- Trasladar en su ámbito de actuación todas las campañas que se pongan en marcha en torno a la innovación.



## Funciones ADIs: Cultura Innovación

- Aprovechar las reuniones o foros en los que intervengan para promocionar la importancia de la innovación en Mutualia.
- Participar en la elaboración programación anual de campañas para la innovación si se requiere.
- Participar en la difusión de la innovación en sus áreas
- Apoyar al Comité de Innovación en el seguimiento de proyectos innovadores.
- Animar a sus compañeros a trasladar sus ideas de mejora (cuaderno de ideas).

KONFIDENTZIALA-CONFIDENCIAL

## Funciones ADIs: Vigilancia Estratégica

- Detectar y cumplimentar las necesidades información para la confección del boletín/ nuevos boletines.
- Mantener las necesidades actualizadas y plantear los cambios necesarios al comité de vigilancia.
- Revisar la información que se va cargando en la biblioteca para que los boletines estén depurados.
- Recabar las acciones que se llevan a cabo en su ámbito de actuación derivadas de la información de los boletines
- Remitir los boletines de forma periódica a los destinatarios.



KONFIDENTZIALA-CONFIDENCIAL

## Anexo 06. Extracto de encuentros y actividades formativas para ADIs (Mutflix)

-  Cap. 1: Presentación 1<sup>a</sup> Jornada ADIs 13 de Enero 2025
-  Cap. 2: Video/Grabación de la 1<sup>a</sup> jornada de ADIs
-  Cap. 3: Innguma. Cómo acceder a la aplicación
-  Cap. 4: Innguma. Manual de uso para analistas y editores para el envío de boletines
-  Cap. 5: Innguma. Manual de usuario lector
-  Cap. 6: Presentación 2<sup>a</sup> Jornada ADIs 30 de Enero 2025
-  Cap. 7: Video/Grabación de la 2<sup>a</sup> jornada de ADIs
-  Cap. 8: Jornada de Formación Adis. Herramienta Innguma (Febrero 2025) Jon Alberdi
-  Cap. 9: 1<sup>a</sup> Jornada/ encuentro de Formación Adis en Torre Iberdrola. (13 03 2025)
-  Cap. 10: 2<sup>a</sup> Jornada/ encuentro de Formación Adis en Sala de Cursos Henao. (10 04 2025)
-  Cap. 11: 3<sup>a</sup> Jornada/ encuentro de Formación Adis en Sala de Cursos Henao. (05 05 2025)
-  Cap. 12: 4<sup>a</sup> Jornada/ encuentro de Formación Adis en Sala de Juntas de Henao. (17.06 2025) Presenta Consorcio de Aguas

# Anexo 07. Metodología Proyecto Gestión de ausencias

KONFIDENTZIALA-CONFIDENCIAL

## Objetivo del Proyecto

### Objetivo principal

Dotar a las empresas de una nueva estrategia y metodología para la gestión de ausencias

### Mejora de datos

Optimizar los datos de ITCC en colaboración con Mutualia



## Focus Group Inicial

Creación del equipo 'Gestión Compartida de la Salud' en 2016

Objetivo de contener la tendencia creciente del absentismo

Colaboración con empresas seleccionadas

Realización de Focus Group internos y externos

Participación de personas de diferentes áreas de Mutualia

Reuniones periódicas con empresas seleccionadas

Establecimiento de actuaciones consensuadas vinculadas a la



### Guía para la Prevención y Gestión de las Ausencias

## Modelo de Mutualia para la Gestión de las Ausencias

Innovadora metodología para gestionar ausencias:

- Entiende las ausencias como consecuencia de origen multicausal
- Propuesta para gestionar causas internas

Guía para la Prevención y Gestión de las Ausencias:

- Editada a primeros de 2019
- Promovida con entusiasmo

Gestión de personas presentes:

- Atender necesidades, problemas e inquietudes
- Definición de herramientas y procedimientos

Valor innovador de la guía:

- Primera guía para la gestión de ausencias con metodología asociada al cambio cultural
- Registrada en el Depósito Legal LG BI 1114-2022 y LG BI 1115-2022



Metodología Mutualia para la gestión de ausencias para empresas

## Modelo Mutualia On de Empresa Saludable

Modelo para las empresas para acompañarlas en el Cuidado de la salud de la plantilla. Incluye Modelo de Gestión y Prevención de Ausencias

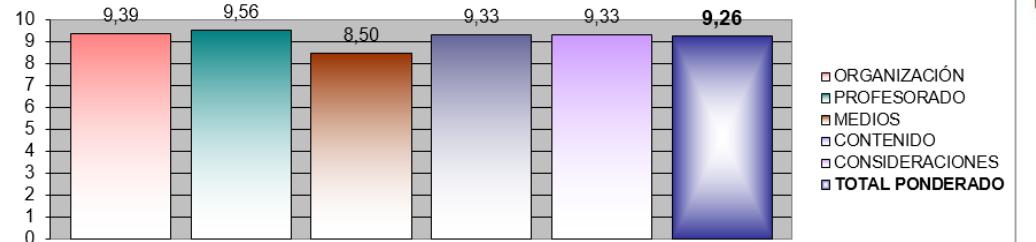


# Grupos de Trabajo Internos

Necesidad de Despliegue de Modelos  
Convertir protocolos en herramientas prácticas  
Implantación progresiva en empresas



VALORACIÓN MEDIA



## Talleres para las Empresas

Desde 2019 a 2024 se han desarrollado 28 jornadas dirigidas a empresas, con un total de 1.144 asistentes



### Anexo IV Protocolo de gestión de ausencias derivadas de bajas médicas

#### Índice

- 1 INTRODUCCIÓN
- 2 INSTRUCCIÓN DE COMUNICACIÓN Y ACTUACIÓN
- 3 GUÍA DE COMUNICACIÓN Y ACTUACIÓN
- 4 FICHA DE AUSENCIAS INDIVIDUAL. BAJA MÉDICA

### GESTIÓN DE PERMISOS

**ALTO IMPACTO PRODUCTIVO**

**O1**  
PRE-AVISOS

Contemplado por el estatuto de los trabajadores (Art. 37.5).

La mayoría de ausencias son planificables.

**O2**  
DOCUMENTO DE AUSENCIA

Traslada la responsabilidad a la persona.

Recuerda la importancia de planificar.

Ofrece alternativas al permiso.

**O3**  
SEGUIMIENTO

Asegurar la entrega y revisión de los justificantes.

Registro de todos los permisos.

Analisis de los motivos y comportamientos repetitivos.

### Gestión de ausencias

Añadir y editar las ausencias correspondientes a cada trabajador.

Tipo	Nombre	NIF/NIE	Fecha inicio	Fecha fin	Estado	Responsable
Baja contingencia	paco	11111111H	30-11-2022		Preevizada	<button>Editar</button>
Baja contingencia	sdsdfs	11111111H	08-11-2022	17-11-2022	En seguimiento	<button>Editar</button>
Baja contingencia	Joaquin Sales	12612653M	04-11-2022	16-11-2022	Cerrada	<button>Editar</button>
Baja contingencia	Marcial Dufa	10700012P	02-10	07-10		<button>Editar</button>

**mutualia**

Los 8 elementos esenciales para la gestión de las ausencias.

#### 0 Diagnóstico. Antes de empezar.

Publicada nuestra Guía para Prevención y Gestión de las Ausencias; recaudamos su difusión con un serial de comunicaciones que ponen énfasis en los 8 elementos clave para su implantación.

	00	DIAGNÓSTICO. Antes de empezar.
	01	AUSENCIAS. Lo primero, definirlas.
	02	INDICADORES. Los datos que necesito.
	03	PROTOCOLOS. Las rutinas que hay que establecer.
	04	PERMISOS. Es un derecho, pero se gestiona.
	05	ENTREVISTA DE RETORNO. Pien no normalizar la ausencia y detectar necesidades.
	06	RECURSOS, EQUIPO Y MANDOS INTERMEDIOS. La garantía de continuidad.
	07	COMUNICACIONES. Para qué sirve se debe comunicar.
	08	SEGURIDAD. Responsables, frecuencia y acciones.

## Anexo 08. Revisión de la estrategia de innovación

**2024:**  
**Reflexión**  
**sobre nuestra**  
**gestión de la**  
**innovación a**  
**partir de:**



Situación Plan de Innovación  
(cierre 2023)



Informe Evaluación Externa  
(2023)



Benchmarking con Ibermática  
(julio 2023)

### Conclusión

Necesidad de redefinir una **Estrategia de Innovación**

PARA QUÉ innovar (no todas las ideas "valen")  
seleccionar las que están orientadas a la estrategia), CÓMO  
(despliegue de los proyectos)  
y CON QUÉ herramientas

# 2024: Definición de nuestra Estrategia de Innovación a partir de:



Política de Innovación



Modelo de negocio

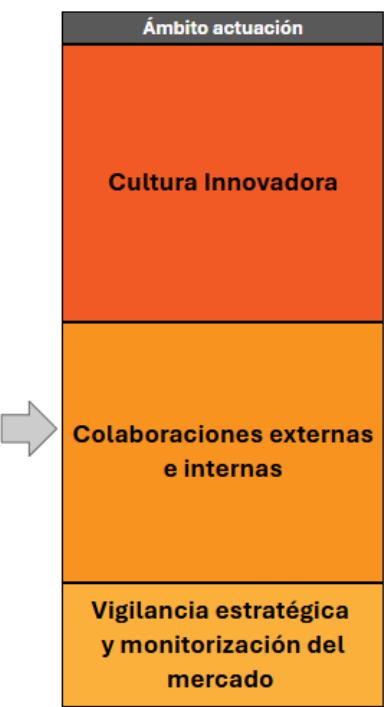
## Objetivos estratégicos del Comité de Innovación



## Integración Política de Innovación y Modelo de negocio

### Identificación de ámbitos relevantes de actuación

Principios Política de Innovación	Actividades clave Modelo de Negocio
Fomento de una “cultura innovadora” que impregne toda la organización promoviendo ambientes de trabajo motivadores que favorezcan y premien la generación de ideas y las prácticas innovadoras realizadas por las y los profesionales, aceptando el riesgo implícito y reconociendo las aportaciones creativas.	Sistematización de la innovación: Mutualia intensificará sus actividades de innovación, sistematizando los procesos de innovación en su conjunto.
Integración de la innovación en todos los contenidos formativos de Mutualia mediante cursos y programas específicos de desarrollo de las capacidades relacionadas con la creatividad.	Se intensificará la innovación en el área sanitaria.
Divulgación interna del conocimiento generado, de manera que las y los profesionales conozcan las mejores prácticas aplicables a su actividad en la búsqueda de la eficiencia.	Incorporación permanente de servicios de valor añadido a los clientes con especial énfasis en el acompañamiento en la prevención y gestión del absentismo.
Fomento de las actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), teniendo como eje la eficiencia, así como el desarrollo de nuevos productos y servicios que den respuesta a las necesidades de nuestros grupos de interés.	Desarrollo de nuevas líneas de investigación: se buscará desarrollar nuevas líneas de investigación en el área de gestión que permitan saltos cualitativos más allá de la dinámica de mejora continua ya extendida en la organización.
Impulso de la innovación en colaboración con nuestros grupos de interés con el objetivo de optimizar su gestión, favorecer el intercambio de conocimiento y ejercer de efecto tractor entre ellos.	Colaboraciones estratégicas: Mutualia colaborará con universidades, centros de investigación, Corporación Rama y el Sistema Público de Salud para impulsar proyectos de innovación.
Fomento de colaboraciones y alianzas con el mundo académico, intelectual y tecnológico, mediante vínculos que permitan multiplicar la capacidad innovadora de Mutualia.	Recursos de apoyo a la innovación: se utilizarán recursos de apoyo como antenas, instrumentos y gestión administrativa para facilitar la innovación.
Promoción de un sistema de vigilancia y prospectiva tecnológica que permita identificar oportunidades y desafíos para Mutualia y detectar necesidades de innovación en procesos o servicios, que le permitan anticiparse a los cambios tecnológicos y a las nuevas necesidades y riesgos del sector.	



FOMENTAR LA CULTURA INNOVADORA EN LA ORGANIZACIÓN

PROMOVER LA COLABORACIÓN INTERNA Y EXTERNA

PROMOVER LA VIGILANCIA ESTRATÉGICA Y LA MONITORIZACIÓN DEL MERCADO

# Estrategia de innovación

## Ámbitos prioritarios de innovación

Sanitario

Prevención

Absentismo

Gestión interna

## Herramientas/ mecanismos preferentes

Inteligencia Artificial IA  
Predictiva y generativa

Realidad Aumentada  
y Realidad Virtual

Automatización  
de Procesos

Biología sintética  
y técnicas médicas de vanguardia

Big Data, Data Science

Gamificación