

A large, stylized orange wreath made of leaves and flowers, framing the central text.

Modelo de Transformación Digital de Asepeyo

Índice de contenidos

1.	Misión y visión de la transformación digital en Asepeyo	5
2.	Principios básicos de la transformación digital	5
3.	Objetivos estratégicos y líneas de acción	6
4.	‘Asepeyo Live’: nuestro proyecto de transformación digital	7
5.	Metodología para la gestión de proyectos	9
6.	Cultura digital, personas y gestión del cambio	10
7.	Modelo de gobernanza	13
8.	Plan de comunicación	15
9.	Modelo de gestión económica y de control de gestión	16
10.	Vigencia y revisiones	17

1. Misión y visión de la transformación digital en Asepeyo

La digitalización está modificando profundamente la sociedad. Este proceso obliga a todas las organizaciones a revisar sus procesos y productos, a dotarse de estructuras ágiles que permitan dar respuesta a esas nuevas necesidades.

Actualmente son muchas las organizaciones empresariales que están evaluando su situación respecto al grado de digitalización en el que se encuentran. En este contexto existe la necesidad de abordar nuevos proyectos que les ayuden a evolucionar en esta línea. A este proceso se le denomina “Transformación Digital”.

Este cambio supone un reto en la adopción de nuevas tecnologías y de modelos de arquitectura empresarial adecuados para el negocio. El proceso se basa en el uso generalizado de internet, la integración de cualquier dispositivo de acceso a la información, nuevos hábitos de consumo, agilidad organizativa y nuevos formatos de información y, en definitiva, en una nueva experiencia de usuario.

Asepeyo necesariamente deberá adaptar la arquitectura tecnológica así como explorar nuevos modelos de desarrollo y programación, que permitan un despliegue multiplataforma y multidispositivo en el *front-office*. Para ello se pondrá énfasis en la generación, almacenaje y tratamiento de los datos.

Con todo ello hemos definido una **misión** y una **visión** de lo que queremos que sea nuestra organización en relación al entorno digital.

• Misión

Mejorar la experiencia de usuario mediante la adaptación de los procesos y la conectividad en un entorno de sociedad digitalizada.

• Visión

Ser referentes en digitalización de procesos y servicios de valor añadido en las materias propias de nuestra gestión.

• Valores

El modelo de transformación digital de los valores corporativos se produce de la siguiente forma:

1. Vocación de servicio: servir a nuestros clientes en modo 7/24 y multicanal,

procurando alcanzar, en todo momento, los máximos estándares de calidad.

2. Orientación a las personas: promover espacios que potencien las relaciones personales externas e internas, siempre de forma transparente y abierta.

3. Eficiencia y sostenibilidad económica: gestionar proyectos y recursos con criterios de prudencia, sostenibilidad y transparencia.

4. Innovación: maximizar la gestión de la innovación orientada a la satisfacción de necesidades reales de nuestros clientes, aplicada a todos los ámbitos de gestión.

5. Trabajo en equipo: incentivar la integración de cada uno de nuestros profesionales en la estrategia general de la empresa, promoviendo el trabajo colaborativo entre equipos y departamentos.

Para llevar a cabo esta misión y visión no partimos de cero, aportamos algunos **antecedentes** que han constituido nuestros primeros pasos hacia el inicio de la fase de transformación digital. No obstante, somos conscientes de que nos queda un largo y difícil camino por recorrer para convertirnos en una mutua digital.

2. Principios básicos de la transformación digital

Con nuestra transformación digital pretendemos ofrecer a nuestros grupos de interés un conjunto de experiencias integradas e interactivas. Esto quiere decir que cualquier operativa podrá empezar en un centro asistencial y seguirse por un canal digital o, viceversa, empezar por un canal digital y finalizar presencialmente en el centro. Todo ello manteniendo **una misma experiencia de usuario** y sin que haya duplicidad ni pérdida de información durante el proceso.

Basamos el éxito de esta transformación digital en **tres grandes pilares:**

Procesos y datos

Nuestros trabajadores protegidos, empresas mutualistas, asesores laborales y proveedores deben poder interactuar con nosotros las 24 horas del día, todos los días del año, desde cualquier ciudad y con cualquier medio o dispositivo a su alcance, de forma transparente y segura. Y, además, deben poder ser atendidos de manera inmediata, gestionando sus servicios de manera

sencilla. Esto exige que nos replanteemos si nuestros procesos se adaptan a esa nueva realidad. Allá donde exista esa adaptación será posible aplicar la capa de la tecnología con pocos cambios. Allí donde no, será necesario iniciar procesos que lo permitan.

Por otro lado, debemos dotarnos de un sistema de gestión de *Big Data* y de proyectos, priorizando la transformación de aquellos procesos *front office* de cliente externo.

Elementos sobre los que abordaremos la transformación de procesos y datos:

- **Conectividad:** modernizar la infraestructura tecnológica que soportará los procesos. Énfasis en las redes de datos, las comunicaciones y la movilidad.
- **Colaboración:** aprovechar las capacidades de las herramientas colaborativas para trabajar en equipo de forma distribuida.
- **Movilidad y multicanalidad:** apertura de múltiples canales para llegar a nuestros puntos de interés. Capacidad de interacción cuando se quiera y desde donde se quiera.
- **Innovación:** actitud abierta para explorar nuevas opciones e incorporar tecnologías que aporten nuevos valores a los procesos de negocio.

Tecnología

Elementos sobre los que abordaremos la transformación tecnológica:

- **Renovación de las aplicaciones *legacy***¹ a una arquitectura que soporte el desarrollo e implantación de las nuevas aplicaciones.
- **Gestión de la seguridad de la información** con objeto de preservar y asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información corporativa.
- **Actualización tecnológica en materia de equipamiento de hardware.**
- **Utilización de herramientas analíticas y de *business intelligence*** para identificar oportunidades y mejorar los servicios.

Personas y cultura

Para que el proceso de transformación tenga éxito tiene que ser especialmente un proceso de transformación cultural. La cultura es el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores que cada uno de los profesionales imprime en la empresa. Por lo tanto, las personas son claves y necesitaremos que el proyecto sea de toda la empresa. Para ello será necesario iniciar una serie de cambios en diferentes niveles o capas:

- Iniciar una **nueva estructura organizativa** digital que facilite la transición hacia esa nueva cultura.
- Fomentar un **liderazgo colaborativo**, participativo y adaptado a la nueva estrategia digital.
- **Desarrollar el conocimiento digital** de forma interna de modo que nos permita marcar estrategias y exigir su cumplimiento.

3. Objetivos estratégicos y líneas de acción

Asepeyo ha definido la transformación digital como uno de los seis objetivos corporativos a conseguir en el marco de su **Plan Estratégico 2017-2020**.

Líneas estratégicas

- Desarrollar un **canal digital** para llegar de una manera más óptima a nuestros públicos de interés. Desplegar procedimientos, productos y servicios que incorporen los últimos avances en tecnología.
- **Transformar la infraestructura** de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), para adaptarla al cambio tecnológico y facilitar la comunicación con el usuario.
- **Innovar en servicios** basados en el uso intensivo de la tecnología aplicada y el *Big Data*.
- Coordinar el avance tecnológico de modo que se **mejore la productividad y la eficiencia del servicio**.
- Equiparar el **desarrollo de las personas** con el desarrollo tecnológico, en especial del equipo directivo.

Estas líneas estratégicas se han dividido en una serie de **proyectos operativos**.

¹ Un sistema heredado (o sistema *legacy*) es un sistema informático (equipos informáticos o aplicaciones) que ha quedado anticuado pero que sigue siendo utilizado por el usuario (generalmente, una organización o empresa) y no se quiere o no se puede reemplazar o actualizar de forma sencilla.

4. 'Asepeyo Live', nuestro proyecto de transformación digital

Para conseguir la transformación digital necesitamos una **marca identificativa** que nos posicione en el mercado como una empresa sólida que mira hacia el futuro.



'Asepeyo Live' es una experiencia para el usuario disponible las 24 horas del día, durante toda la semana.

A la hora de estructurar la **organización de nuestro sistema de proyectos**, partimos de la base de que todas las áreas deben tener un referente propio en el que trabajar. Es evidente que no todos los proyectos requerirán el mismo esfuerzo ni tendrán el mismo nivel de madurez en su evolución, pero es fundamental que quienes interactúen con Asepeyo puedan percibir que se producen avances hacia la transformación digital.

Todos los proyectos deben tener como finalidad la **mejora de la experiencia de usuario**. Nuestro objetivo debe ser ofrecer las mejores soluciones y facilitar las gestiones para resolver cualquier situación que nos presente nuestro usuario. Desde el punto de vista metodológico hemos diferenciado entre:

- **Dimensión externa:** proyectos que van dirigidos, fundamentalmente, a grupos de interés externos. Mejorar su experiencia de cliente o usuario.
- **Dimensión interna:** proyectos para mejorar la experiencia de usuario de grupos de interés internos. Mejorar la estructura de sistemas, procesos o comunicaciones.

Proyectos dimensión externa

Grupo de interés: empresas mutualistas, asesores y despachos laborales

- **Asepeyo Oficina Virtual (AOV) App 'Asepeyo empresas':** entorno para la gestión y comunicación con mutualistas y asesorías laborales, tanto en formato web como App.

Desarrollo de un mayor número de funcionalidades destinadas a satisfacer las necesidades del cliente digital y mejorar su experiencia de usuario (*user experience, UX*). Apuesta por la omnicanalidad y personalización de los servicios.

- **Análisis Dinámico de Datos (ADD):** *business intelligence* aplicado al informe corporativo de empresas -IEM- (informe de empresa mutualista).
- **Dossier de bienvenida:** envío de la información que permita un correcto conocimiento de nuestros servicios y prestaciones a nuevos mutualistas y trabajadores protegidos.
- **Inscripciones a jornadas:** gestión *on line* de inscripciones a jornadas divulgativas para mutualistas y logística asociada, incluyendo las acciones de sensibilización en prevención.
- **Tramitación de bonus:** gestión de la solicitud de *bonus*.

Grupo de interés: usuarios (trabajadores protegidos)

- **Asepeyo Oficina Virtual (AOV) y App 'Mi Asepeyo':** entorno para la gestión y comunicación con usuarios y pacientes, tanto en entorno web como App, con incorporación de videollamada.
- **Cartelería digital:** sistema integrado de cartelería digital para la difusión de comunicación corporativa en nuestros centros asistenciales y hospitales. Se incorporarán tutoriales y guías de ayuda, dirigidas a los pacientes, para mejorar el conocimiento de la Mutua y sus prestaciones.
- **Wifi Asepeyo:** red corporativa wifi en todos los centros para la conexión a internet y la recepción de mensajes personalizados a pacientes y usuarios.
- **Firma biométrica:** modelo de procedimiento de firma biométrica de documentación de usuarios y pacientes en los centros con despliegue progresivo de funcionalidades y perfiles de puestos de trabajo.
- **Inteligencia artificial aplicada a contact centers:** aplicación de *bots* que permitan optimizar, en una primera fase, la eficiencia del Servicio de Atención al Usuario y de la Oficina de Coordinación de Servicios, incrementando la calidad percibida de sus clientes.

Grupo de interés: pacientes (trabajadores protegidos)

- **Telemedicina:** servicio corporativo de interconsultas médicas que permite diagnosticar a un paciente ubicado en un centro de la Mutua con carencia de especialista o contrastar una segunda opinión.
- **Pantallas interactivas hospitales:** servicio de comunicación integrada interactiva en las habitaciones de los hospitales para que el paciente pueda obtener servicios e información de forma personalizada.
- **Inteligencia artificial aplicada a diagnósticos:** aplicación de técnicas de inteligencia artificial para automatizar y mejorar la asignación de diagnósticos en CIE10 y CIE9.
- **Tele-rehabilitación:** proyecto de realidad virtual para la mejora de la eficiencia de nuestros servicios de rehabilitación y de la experiencia de paciente, teniendo en cuenta factores de rentabilidad asociada.
- **I+D+i sanitario:** la innovación aplicada a la medicina debe ser un elemento de capital importancia en una empresa eminentemente sanitaria. Generación de un ecosistema específico de innovación aplicada a la medicina, tanto mediante el desarrollo de iniciativas internas como mediante alianzas externas (*open innovation*).

Múltiples grupos de interés

- **Web corporativa:** transformación de la web corporativa para ponerla en consonancia con su misión. Maximizar el posicionamiento SEO y optimizar la orientación a cliente externo en todos sus contenidos.
- **Asepeyo Inbound:** metodología que permite que los usuarios y clientes potenciales nos encuentren en Internet y conozcan nuestros productos y servicios, mediante ofertas de valor no intrusivas basadas en la generación y difusión de contenidos de calidad.
- **AOV proveedores externos:** entorno de intercambio de información bidireccional con los proveedores sanitarios en formato web.
- **Certificado digital:** procedimiento corporativo para la facilitación de la firma electrónica en documentación interna y externa con garantías de trazabilidad.

- **Academia audiovisual Asepeyo:** Producción audiovisual propia. Contenidos relacionados con las prestaciones y servicios que gestiona Asepeyo. La finalidad de la academia es conseguir explicar de forma clara, sencilla, transparente y accesible todas las competencias de la Mutua.

Proyectos Dimensión interna

Grupo de interés: empleados de Asepeyo

- **AOV empleados:** autoservicio del empleado y gestión de manager dinámico, en tiempo real y con adaptación a dispositivos móviles (App).
- **Escritorio *all-in-one*:** integración del escritorio/Portal del empleado/intranet corporativa mediante un espacio para la gestión colaborativa.
- **Gestor de proyectos:** espacio virtual colaborativo para la gestión de proyectos y del aprendizaje.
- **Competencias digitales:** plan de desarrollo de las competencias digitales del personal.
- **‘Asepeyo Innova’:** se creará y potenciará la innovación constante y desarrollo de productos y servicios digitales dirigidos a nuestros grupos de interés. Se apoyará en el trabajo colaborativo y la gestión de proyectos con metodologías *Design Thinking*, *Agile* y *open innovation*. Se creará un grupo de personas que liderarán esta innovación, buscando implicar a los trabajadores de Asepeyo en los proyectos, compartir el conocimiento y potenciar la apuesta de la Mutua hacia la mejora constante.

Optimización de procesos

- **Prestaciones:** desarrollo del programa de gestión integral de prestaciones económicas, tanto para contingencias comunes como profesionales.
- **Afiliación:** diseño y ejecución del nuevo programa de gestión de afiliación y recaudación (opcionalmente, incluyendo un módulo *bonus* y CRM).
- **Contabilidad y facturación:** elaboración e implantación del proceso interno de contabilidad y facturación, desde la recepción de la factura por la contratación de un servicio o la compra de un bien, hasta su contabilización y consolidación del sistema.

- **Data Analytics:** aplicación de un programa de *business intelligence* para el análisis de datos y estadística dirigidos al cliente interno (estructura directiva) y externo (sociedad y medios).
- **Historia clínica:** programa de historia clínica que pueda sustituir y/o evolucionar el actual ERP sanitario (CHAMÁN).
- **APP gestión hospitalaria:** aplicación móvil de soporte a la operativa hospitalaria para el registro de constantes médicas, actuaciones de enfermería y toma de medicación, entre otras.
- **Gestor electrónico de expedientes de contratación y plataforma de licitación electrónica:** aplicativo que servirá como gestor electrónico de expedientes y, a partir del 2018 (o cuando lo indique la normativa), de plataforma para realizar las licitaciones electrónicas.

Optimización de infraestructuras

- **Comunicaciones unificadas:** implantación de un modelo de comunicaciones unificadas que permita el trabajo colaborativo, la movilidad, la omnicanalidad y la integración de la información (*webinars*, videoconferencia, integración fijo-móvil).
- **Inmótica:** sistema corporativo de *building automation* (BMS) y de *building information modeling* (BIM) modelado de la información, para la estandarización de la construcción de los nuevos centros.
- **GMAO:** nueva herramienta para la gestión del control de acceso de los proveedores externos y del CAE en los centros; así como de GMAO para la mejora en la gestión del mantenimiento de los mismos, basado en la experiencia del usuario.
- **Impresión 3D:** uso de esta tecnología para el desarrollo de maquetas o férulas que contribuyan a facilitar una mejor y más rápida solución en los procesos quirúrgicos.
- **Virtuals ergonomics:** aplicación que analiza el desempeño de una actividad profesional y evidencia aquellas posturas con mayor riesgo de generar lesiones o enfermedades profesionales.

5. Metodología para la gestión de proyectos

‘Asepeyo Live’ es un proyecto ambicioso y de gran alcance. Esto hace que, si se quiere asegurar el control de todos los aspectos implicados y reducir el tiempo de desarrollo, sea imprescindible diseñar e

implantar una **metodología corporativa de gestión de proyectos**. Dicho sistema debe afectar a los siguientes puntos:

Fase de diseño: una de las premisas sobre las que vamos a construir el sistema es que todo proyecto debe tener un **análisis funcional completo** que recoja todos los aspectos necesarios para su correcto desarrollo. Para ello se ha dispuesto el siguiente procedimiento:

- **Propuesta:** además de las direcciones propietarias de cada proceso, cualquier empleado de Asepeyo podrá impulsar el desarrollo de un proyecto de transformación digital. Para ello, la persona deberá rellenar la ficha de proyecto exponiendo el propósito, la descripción y los objetivos esperados del mismo, así como encontrar un miembro del equipo directivo de la Mutua que esté dispuesto a esponsorizar el proyecto. A partir de ese momento, ambos harán llegar el proyecto al Comité Estratégico de Transformación Digital, que deberá tratarlo en la siguiente reunión a su recepción. Como consecuencia de esa valoración, podrá derivarse la primera aprobación para su inclusión en ‘Asepeyo Live’, la denegación razonada o la solicitud de aclaraciones para la siguiente reunión.
- **Anteproyecto técnico:** una vez superada la fase anterior, la propuesta será analizada por la DTIC quien, en un plazo máximo de tres meses, completará la ficha de proyecto y elaborará un presupuesto y un informe de viabilidad técnica. En dicho informe se referirá el grado de complejidad de su desarrollo, la posibilidad de integración con sistemas corporativos, la disponibilidad presupuestaria (incluyendo la necesidad o no de proceder a solicitar autorizaciones externas) y una propuesta de equipo de desarrollo de proyecto. Dicho anteproyecto será elevado al Comité Estratégico TIC para que sea aprobado definitivamente.
- **Proyecto técnico:** se reunirá el equipo de proyecto y analizará el proceso afectado teniendo en cuenta siempre la opinión y necesidades del cliente final (mediante el uso de la metodología *Design Thinking*).

Organización del desarrollo del proyecto

El seguimiento operativo de cada proyecto se realizará por el **equipo de proyecto**, formado por aquellas personas de las diversas direcciones

funcionales involucradas en el mismo. Estos comités de proyectos se reunirán una vez al mes y serán liderados por los Equipos Técnico - Funcionales (ETF) compuestos por:

- **Coordinador de proyecto.** Nombrado por la Dirección Funcional (en determinados proyectos lo podrá ser por la Organización Territorial o por los hospitales). Se nombrará un coordinador de proyecto por la Dirección Funcional propietaria del proceso afectado (varios en el caso de existir varios procesos con varios propietarios afectados). Su objetivo principal es realizar el análisis funcional del proyecto. Para colaborar en ese fin podrán designarse otros técnicos de dirección y/o responsables de la Organización Territorial u hospitalaria, que formarán parte del equipo de proyecto, junto con el jefe de proyecto TIC. El perfil de todos ellos se corresponderá con el de un profesional conocedor en detalle del proceso y la operativa de la dirección funcional y del centro asistencial. Deben ser capaces de entender y documentar las diferentes fases y, eventualmente, realizar una reingeniería sobre el propio proceso.
- **Jefe de proyecto TIC.** La Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación (DTIC) asignará a cada proyecto un Jefe de proyecto, quien será el interlocutor en todo lo relacionado con el mismo. Es el responsable de la gestión de los proyectos que se le asignen, desde el inicio (entendimiento de las necesidades y toma de requerimientos) hasta el cierre, con la implantación efectiva del mismo. Asimismo, es el interlocutor entre las direcciones funcionales implicadas y los proveedores externos, en caso de existir. Por lo tanto, es un perfil profesional que enlaza el conocimiento del negocio con el conocimiento técnico de los sistemas de la Mutua. En función de la complejidad del propio proyecto podrá destinarse uno o más técnicos de TIC al mismo, quienes formarán parte del mismo.

Por otro lado, el Jefe de Proyecto será el responsable de validar las Demandas de Aplicaciones y Proyectos (DAP) en el sistema y de establecer la coordinación con los proveedores tecnológicos que colaboren en el proyecto. Igualmente, será el responsable de realizar la gestión y el seguimiento de la evolución de todos los desarrollos bajo su ámbito de responsabilidad en el gestor de proyectos corporativo, definiendo las fases, tareas e hitos, su estado y grado de avance, así como la gestión documental y entregables que estén establecidos.

Metodología de desarrollo de proyecto. Será necesario seguir las metodologías estándar de gestión de proyectos que funcionan en el campo del desarrollo del *software*.

Herramienta de gestión y seguimiento de proyectos. Las solicitudes de nuevo desarrollo y evolutivos informáticos se gestionan a través de la aplicación DAP, la cual nos permite un seguimiento con el proveedor de *outsourcing* de IT, permitiendo evaluar el coste de los desarrollos y el intercambio de información bidireccional con garantías de trazabilidad.

Sin embargo, para el comité de proyecto se contará con una herramienta colaborativa que gestionará la recepción, registro y consulta de las propuestas, su filtrado para la inclusión en las agendas del Comité de proyecto y la generación de las actas con las decisiones tomadas. La herramienta propuesta es **EasyReadmine**. Actualmente está en fase piloto con los proyectos que gestiona la DTIC y a los cuales se incorporarán en breve los proyectos estratégicos.

La metodología anterior, adaptada en cada caso a las necesidades concretas, se aplicará también para la revisión de los procesos actualmente definidos sobre los que se persiga una mejora para ganar en agilidad, eficiencia y eficacia.

6. Cultura digital, personas y gestión del cambio

Como se ha comentado anteriormente, **las personas, sus comportamientos y la cultura y gestión del cambio son pilares fundamentales para el éxito de la transformación digital** en una organización. En nuestro proyecto trabajamos en varias direcciones:

El liderazgo digital

En un proyecto de transformación digital, como en cualquier otro que afecte transversalmente a toda la organización, es necesario establecer una línea estratégica de trabajo cuyo propósito sea transformar el liderazgo corporativo en digital. De no lograrse, el proyecto crecerá desde el punto de vista de los procesos y de los proyectos, pero se estancará porque los profesionales, empezando por sus líderes, no sabrán encontrar un relato propio en el proceso y no se alinearán con el mismo.

Con el objetivo de alinear el liderazgo con el grado de avance del proyecto de transformación digital, se han definido una serie de acciones a desarrollar en el periodo de tiempo del proyecto:

- **Medición del conocimiento digital** de los líderes formales. Lo que no se puede medir no puede ser gestionado. En primer lugar, nos hemos propuesto hacer un diagnóstico sobre el estado de situación del conocimiento digital por parte de nuestro equipo directivo. Para ello, se ha previsto la realización periódica de test diagnósticos. Con los resultados realizaremos una monitorización permanente del estado de situación y adoptaremos medidas al respecto. Estos test serán emitidos, desde la Universidad Corporativa Asepeyo, en la primera quincena de cada mes de junio.
- **Formación sobre conocimiento del entorno digital:** en función de cada colectivo implicado, se debe definir un programa específico tendente a incrementar el conocimiento sobre el hecho digital y sobre su afectación a las organizaciones. El modelo de despliegue es el siguiente:
 - **Equipo directivo hasta segundo nivel²:** calendario de sesiones formativas ('Viernes Digitales') para obtener, de referentes empresariales, diversas visiones sobre la transformación digital.
 - **Equipo directivo hasta tercer nivel³:** programas formativos ad hoc segmentado en función del rol asignado. Un módulo común para todos y una posterior segmentación entre directivos más orientados a procesos internos y directivos más orientados a clientes. Esta formación se llevará cabo durante 2018.
 - **Equipo de directores de centro asistencial:** programa formativo para incrementar el nivel y adaptación a la nueva cultura digital.

Transformación cultural y competencias digitales

La **cultura de empresa** es el conjunto de comportamientos, conductas, formas de pensar y de actuar que son compartidas por los miembros que la componen. Esa cultura debe ser acorde con cada momento histórico que vive la organización y, por lo tanto, debería ser permeable a los cambios acontecidos. Precisamente por esa necesidad de ir adaptando la cultura a los cambios (en este caso el derivado de la digitalización) es preciso gestionar la estrategia adecuada. En este apartado vamos a

exponer qué dinámicas se han previsto en 'Asepeyo Live'.

Con el objetivo de monitorizar el **cambio cultural** se definen una serie de **competencias digitales básicas⁴**.

- **Comunicación digital:** capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales. En la era de la empresa conectada resulta crítico mejorar las habilidades de los empleados para comunicarse *on line* de forma síncrona o asíncrona, participar activamente en entornos digitales o abordar de forma activa los nuevos riesgos de crisis de marca, entre otros.
- **Trabajo en red:** capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales. La manera de trabajar en equipo ha cambiado radicalmente. Ahora, trabajar en red significa tener la capacidad colectiva de conectarse, compartir y crear juntos.
- **Orientación al cliente digital:** capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales. El contexto digital ha transformado el *customer journey* y la forma como el propio cliente percibe su experiencia de usuario. Para abordar este nuevo escenario de forma proactiva es necesario acercarse, monitorizar la actividad y satisfacción de los clientes utilizando la Red.

Para potenciar esa gestión del cambio se han previsto **dos tipos de acciones:**

- **Proyectos tecnológicos orientados al capital humano de Asepeyo:** están en desarrollo una serie de proyectos que incidirán en el grado de avance de las nuevas competencias digitales. Así, con la serie de proyectos con grupo de interés trabajadores de Asepeyo (capital humano) queremos potenciar las tres primeras competencias: AOV empleados, escritorio *all-in-one*, gestor de proyectos y Asepeyo Innova, fundamentalmente. Por otro lado, la cuarta competencia digital (orientación al cliente digital) se trabajará mediante proyectos adscritos a los grupos de interés de empresas, usuarios y pacientes, tales como Oficina Virtual y Apps, ADD, cartelería digital, telemedicina, etc.

² A los efectos del presente documento se entiende por equipo directivo hasta segundo nivel el compuesto por Director Gerente, subdirectores generales, directores funcionales (y adjuntos o subdirectores), directores territoriales y gerentes de hospitales.

³ A los efectos del presente documento se entiende por equipo directivo hasta tercer nivel el compuesto por directores de área funcional, directores de área territoriales / autonómicos y subdirectores médicos de hospitales.

⁴ Para la selección de las cuatro competencias básicas se ha tenido en cuenta el trabajo realizado por Roca Salvatella "Cultura Digital y Transformación de las Organizaciones"

- **Proyectos de desarrollo de RRHH:** se creará y potenciará la transformación cultural e innovación constante, mediante el desarrollo de proyectos de capital humano. Las líneas de trabajo definidas al respecto serán:

- **Promoción de gestión por proyectos** utilizando metodologías *Agile* y *Design Thinking*. Se creará un grupo especializado en la metodología *Design Thinking* para el diseño e innovación de productos y servicios (en la Dirección de Coordinación de Servicios y Comunicación) y otro sobre metodología *Agile* (Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación). Paralelamente se diseñará una formación básica en gestión de proyectos. De todo ello se informará convenientemente a la organización durante el segundo semestre de 2017.
- **Promoción de la innovación (*Innomakers*).** se creará un grupo de personas en la organización que liderarán esta innovación, promoviendo la creación de espacios para la aportación de ideas que permitan la gestión de la innovación, la aplicabilidad y el reconocimiento de las ideas. Se potenciará también el trabajo colaborativo utilizando para ello la herramienta de las comunidades ORES, que permiten la identificación de necesidades comunes para, a partir del conocimiento generado, avanzar en la implantación de mejoras y de soluciones innovadoras. Ello se realizará en el marco de Asepeyo Innova y se comunicará a la organización durante el primer semestre de 2018.
- **Desarrollo del plan de gestión del desempeño** mediante la asunción de las competencias digitales definidas como un elemento de medición más y potenciando la flexibilidad, multi-direccionalidad y sincronía en el modelo de valoración corporativo definido. Este plan deberá estar concluido y aplicable para el proceso de gestión del desempeño 2018 (mayo 2018).
- **Gestión de mapas de talento.** Se desarrollarán proyectos específicos de selección, detección y desarrollo del talento teniendo en cuenta el nuevo entorno digital. Asepeyo deberá apostar decididamente por un sistema de desarrollo de carreras profesionales que tengan en cuenta la transformación digital de la sociedad y del cliente. Este proyecto se desarrollará a continuación de los anteriores, a partir del primer trimestre de 2019.

- **La digitalización del lugar de trabajo**

Se trata de poner al alcance de los trabajadores, en su lugar de trabajo y de forma ordenada, el mayor número de tecnologías que permitan maximizar su eficiencia. Para ello, se desarrollará una línea de trabajo específica en el **grupo de proyecto ‘Comunicaciones Unificadas’** que, durante 2017, fijará las acciones a desarrollar sobre las que versará el nuevo espacio de trabajo digital de Asepeyo. El nuevo modelo, operativo en una versión inicial en enero de 2018, debe contemplar una serie de **funcionalidades**:

- **Mensajería:** deberemos proveer un sistema que permita, a los diferentes profesionales, comunicarse entre ellos de forma ágil. Para ello se abordará una modificación de los sistemas de correo electrónico, mensajería instantánea, micro blogging o mensajería por móvil.
- **Productividad:** Asepeyo es una comunidad de profesionales del conocimiento, tanto por el contenido de las materias que gestionamos como por el tipo de profesionales que trabajan. Es por ello que debemos proveer de herramientas que favorezcan la máxima eficiencia en el desempeño de cada puesto de trabajo. Con ese objetivo se desarrollarán programas informáticos de gestión que permitan optimizar cada proceso, cuadros de mando interactivos que permitan personalizar el performance por unidades de gestión y herramientas de ofimática ergonómicas.
- **Colaboración:** en el nuevo escenario es imprescindible generar entornos que permitan a nuestros profesionales trabajar entre ellos y con terceros de forma ágil. Así, deberemos profundizar en sistemas que permitan a los empleados generar contenidos propios y no limitarse a consumir el existente (abordando así la ansiada gestión corporativa del conocimiento), facilitando con ello la transmisión, generación y transferencia de conocimiento.
- **Comunicación:** la transparencia en la gestión y la búsqueda de la máxima rapidez e inmediatez deben ser factores claves para conseguir una empresa comunicativa. Se propone transformar el escritorio personal en un entorno colaborativo y personalizable, que permita también la evaluación y gestión del compromiso.
- **Conectividad:** deberemos dotarnos de un sistema corporativo basado en la tecnología que permita localizar expertos en el seno de toda la organización. Esto puede servir tanto

para armar equipos de proyectos con los mejores profesionales como para establecer carreras profesionales basadas en el mérito y en el conocimiento aplicado. En esta línea, se trabajará en la mejora del directorio del empleado (Quién es quién), en la gestión de organigramas interactivos y de fichas curriculares personales (ERP de detección y gestión del talento).

- **Movilidad:** en esta era digital las barreras del espacio físico de trabajo han quedado superadas por los dispositivos y herramientas, que permiten trabajar en cualquier lugar, a cualquier hora y con cualquier dispositivo. En este nuevo paradigma, debemos dotarnos de sistemas corporativos proactivos que permitan a nuestros profesionales hacer frente a la nueva realidad, ya sea mediante dispositivos de trabajo a distancia, programas que lo permitan y políticas adecuadas al respecto en cuanto a flexibilidad de las condiciones de trabajo.

En todos los casos, el desarrollo de ese nuevo marco de digitalización del lugar del trabajo debe partir de unas **premisas** en su desarrollo. Desde un punto de vista conceptual se han definido las siguientes:

- El desarrollo de las herramientas de transformación digital debe poner el énfasis en la experiencia de usuario.
- Mejora de la productividad y de la eficiencia a la hora de priorizar los proyectos. Objetivo: convertirse en una organización ROWE - *Results Only Work Environment* -.
- Establecer un marcado sistema de control del riesgo y *compliance*. El sistema debe monitorizarse mediante los sistemas corporativos de control establecidos.

- **Agentes de la gestión del cambio**

En el proceso de transformación digital de la empresa todos somos necesarios y nadie sobra. El éxito del proyecto estará también en saber coordinar los diferentes roles que cada uno de nosotros vamos a adoptar. A continuación, en este apartado, vamos a intentar desgranar cada uno de dichos roles.

- **Grupo tractor de transformación digital:** como todo proyecto de desarrollo organizativo necesitamos contar con un núcleo de personas que trabajen activamente. Las funciones de este grupo serán, entre otras, las siguientes:

- Proponer de forma proactiva nuevos desarrollos en el campo de la transformación digital y la innovación.
- “Evangelizar” a los equipos de su área de influencia para conseguir un mayor grado de digitalización de la empresa.
- Difundir externamente el modelo ‘Asepeyo Live’ para incrementar la reputación corporativa. Vincular nuestro proyecto con el mayor número de grupos de interés externos y con la sociedad en general.

Este grupo tractor será identificable en la organización e integrará las diferentes funciones orientadas a los grupos de interés definidos. Para ello se realizará una gestión de prospección y reclutamiento de candidaturas que serán aprobadas en el seno del Comité ‘Asepeyo Live’.

- **Equipo de referentes de direcciones funcionales.** Las direcciones funcionales deben identificar las personas dentro de su organización que sean las promotoras y referentes digitales de su área (con carácter enunciativo aprox. un 10% de su plantilla), que actúen como agentes del cambio en esta materia y prescriptores del nuevo modelo organizativo. Estas personas serán las responsables de definir los nuevos procesos de transformación digital de su dirección y de participar en los comités transversales de proyectos. A partir de enero de 2018, desde el grupo tractor de transformación digital podrá solicitarse un plan de actuación digital anual para cada dirección funcional.

- **Equipo de referentes de la estructura territorial.** Se está revisando el programa de directores de centro para dar al mismo enfoque más alineado con el objetivo estratégico de revisión de las funciones del centro asistencial, en el sentido de simplificar y reducir la gestión, dando más relevancia a los aspectos de función directiva en los que ocupa un papel predominante el rol de relación con cliente mediante la tecnología y la toma de decisiones basada en el análisis de datos.

7. Modelo de gobernanza

Se establece un modelo de gobierno del proceso de transformación digital de Asepeyo basado en tres tipos de comités y un consejo asesor externo. Esta estructura convivirá y complementará la estructura propia del gobierno de nuestros sistemas de información.

En este sentido se definen los siguientes órganos:

Comité Estrategia TIC	Responsable de aprobar la estrategia general de TIC
Comité 'Asepeyo Live'	Responsable del seguimiento del Sistema 'Asepeyo Live'
Equipos de Proyecto 'Asepeyo Live'	Responsables de ejecutar los proyectos (Equipos técnicos funcionales)
Comité Asesor CATDIA	Responsable de aportar nuevas visiones a la estrategia y mantener un contacto con el mercado

Comité de Estrategia TIC

Definido en el Manual M-1393. De forma permanente, forman parte de este Comité el Director Gerente, los Subdirectores Generales y el Director TIC. El Comité invitará, si lo considera oportuno, a Directores Funcionales u otros miembros del equipo directivo para tratar ciertos temas que requieran de su presencia para ampliar o complementar la información aportada.

Comité de Transformación Digital (Comité 'Asepeyo Live')

Forman parte del mismo las subdirecciones generales y las direcciones funcionales con afectación principal a las líneas definidas en la transformación digital:

- Director TIC
- Director de Asistencia Sanitaria
- Director de Coordinación de Servicios y Comunicación
- Director de Prevención
- Director de Prestaciones
- Director de Recursos Humanos
- Director de Gestión de Calidad y Medio Ambiente
- Director de la OT

Este comité será responsable del control y seguimiento de los proyectos categorizados como "Live", dado su impacto específico en la estrategia de transformación digital. Se reunirá cada cuatrimestre, pudiendo formarse una comisión permanente mensual de cuatro miembros.

Los **objetivos principales** de este comité son los siguientes:

- Trazar líneas de colaboración entre diferentes direcciones para el desarrollo de proyectos de transformación digital.

- Realizar una supervisión de que el global de proyectos en fase de diseño y/o desarrollo avanza adecuadamente y de que no se producen conflictos entre sus objetivos.
- Valorar la usabilidad de los proyectos en explotación en función de los resultados del Cuadro de Mando 'Asepeyo Live', proponiendo áreas de mejora al respecto.
- Recibir y aprobar las propuestas de desarrollo de proyectos de transformación digital en las condiciones establecidas en el apartado quinto.
- Realizar propuestas de inversión en proyectos de transformación digital al Comité de Inversiones de Asepeyo (manual M-1388).

Equipos de proyectos

De acuerdo con lo establecido en el apartado Metodología para la gestión de proyectos del presente documento, cada proyecto contará con un comité específico formado por técnicos de las direcciones directamente involucradas en él.

Consejo Asesor de Transformación Digital e Innovación de Asepeyo (CATDIA)

Consejo asesor externo formado por personas de reconocido prestigio, con la misión de acompañar su estrategia de transformación digital e innovación. De esta forma, este Consejo Asesor formará parte de su estructura organizativa no estatutaria, como eje de participación de la comunidad científica, médica, académica y tecnológica en la Mutua, formando parte de su nuevo modelo de gobernanza en estas materias.

- **Composición:** el Consejo Asesor está formado por un mínimo de 12 y un máximo de 16 miembros de la comunidad científica, médica, académica y tecnológica, de reconocido prestigio.
- **Funcionamiento:** el Consejo se reunirá, de forma ordinaria, semestralmente.
- **Objetivos:** con carácter enunciativo se asignan los siguientes objetivos:
 - Conocer la Memoria Anual de Transformación Digital e Innovación de Asepeyo, tanto en lo que respecta a las líneas de actuación realizadas como en lo que respecta a las inversiones.
 - Proponer modificaciones y contribuciones respecto del desarrollo de la Estrategia de Asepeyo en Tecnología y Transformación Digital.
 - Asesorar a la Dirección de Asepeyo sobre la implantación de un Sistema de Gestión de los

Procesos de Innovación así como sobre la constitución de posibles alianzas para conseguirla.

- Promover la introducción en la Estrategia en Tecnología y Transformación Digital y en el Sistema de Gestión de los Procesos de Innovación de mecanismos rigurosos de evaluación que permitan medir la eficacia de los recursos públicos utilizados.

Cuadro de Mando 'Asepeyo Live'. Esta herramienta permitirá realizar el seguimiento de la estrategia digital desplegada, mediante el análisis y seguimiento de un completo conjunto de indicadores cuyo objetivo es dar la medida de transformación digital que está consiguiendo la Mutua.

8. Plan de comunicación

Nuestros valores de comunicación son: transparencia, información en tiempo real, interacción con clientes y usuarios, a través de todos nuestros canales corporativos, y análisis constante de nuestros servicios.

Para conseguir los fines propuestos en el modelo de transformación digital 'Asepeyo Live' es preciso desarrollar un **plan de comunicación** basado en los siguientes objetivos:

- Incrementar los participantes activos en el proceso de transformación digital, animando a los profesionales a compartir, comentar y difundir todo aquello que aparezca en nuestras redes sociales.
- Dar a conocer a los profesionales de la Mutua nuestra estrategia digital y convertirlos en los mejores embajadores de la marca.
- Promover la utilización entre mutualistas y usuarios de nuestros productos digitales.
- Conseguir el máximo reconocimiento de la marca Asepeyo como referente en la prestación de servicios digitales.

Además de la marca, se precisa un **slogan** que permita identificar en una sola idea aquellos elementos fundamentales del proceso de transformación. En este sentido, se ha trabajado en torno a los tres pilares fundamentales: procesos, tecnologías y personas. Considerando que el valor fundamental de comunicación es nuestro compromiso con las personas, se ha incorporado un doble **slogan**, en función del target al que se dirige el mensaje.

Para el cliente interno



La transformación empieza en ti

Para el cliente externo



Innovamos contigo

El plan de comunicación se desarrolla en torno a las siguientes **acciones de comunicación** planificadas:

Comunicación interna. Acciones dirigidas a promover y potenciar el desarrollo del proyecto entre nuestros profesionales.

- Medidas de impulso desde la Alta Dirección en la divulgación del proyecto 'Asepeyo Live'.
- Comunicados de difusión del proyecto entre todos nuestros profesionales para incrementar su compromiso con el mismo que mantengan el interés en el proyecto.
- Material audiovisual con las principales ideas del proyecto de transformación digital (píldoras de 30" o 40").
- Campañas de promoción de la participación de nuestros profesionales en el desarrollo de la transformación digital de Asepeyo.

Comunicación externa. Acciones dirigidas a promover y potenciar el desarrollo del proyecto entre los grupos de interés externos.

- Convocatorias de medios de comunicación para la presentación del proyecto 'Asepeyo Live', designando los portavoces más adecuados.
- Poner en valor el Consejo Asesor de Transformación Digital de Asepeyo, mediante la difusión de las líneas de actuación que se decidan.
- Difusión entre nuestros mutualistas y usuarios a través de diferentes canales (web, redes sociales, videos, blogs, etc.).
- Cartelería digital en nuestros centros para informar sobre las principales novedades que benefician a usuarios.
- Conseguir referenciales externos sobre la mejora de la experiencia de usuario digital.

El departamento de comunicación elaborará un **plan anual** que contenga el desarrollo de las acciones específicas a realizar en cada momento. Este plan se remitirá al comité 'Asepeyo Live' durante el tercer cuatrimestre de cada año (primera versión noviembre 2017).

9. Modelo de gestión económica y de control de gestión

La envergadura esperada del Proyecto de Transformación Digital, 'Asepeyo Live' requerirá dotarse de un **modelo de gestión económica diferenciado**, basado en tres pilares: la gestión para la financiación de cada proyecto, que incluirá la gestión contable y presupuestaria, el modelo de reporting y el control de la gestión.

La finalidad del modelo de gestión económica es obtener la medida de la cuantificación monetaria de la inversión acumulada, su comparativa con la inversión realizada por otras empresas de dimensión similar y evaluar la consecución de los hitos perseguidos por el modelo y especificados en el punto tercero.

Para compaginar las necesidades de ofrecer un servicio digital de primer nivel con la prudencia en la gestión de gasto, se ha previsto un **modelo de financiación** con las siguientes premisas o principios.

- Se priorizarán aquellos proyectos que tengan una dimensión externa y con afectación a la experiencia de usuario.
- Se realizará una gestión escrupulosa en la gestión de proveedores o partners, siguiendo las pautas marcadas por las normas de contratación que nos son aplicables.
- Cualquier propuesta en cualquier de las fases de los proyectos deberá tener su plasmación económica. Los presupuestos basados en horas de dedicación serán convertidos en precio hora antes de cualquier aprobación.
- Se establecerá un modelo de financiación basado en la participación de todos los agentes implicados y la activación de inversiones en tecnología seguirán el proceso corporativamente definido.

Metodología para la financiación de los proyectos

Siguiendo la metodología descrita anteriormente para la gestión de proyectos, éstos serán cuantificados y validados por sus responsables en

la fase de diseño. Por lo tanto, la **Ficha de Proyecto** será el documento de partida para la gestión económica del mismo (con su correspondiente memoria económica). El código de cada proyecto permitirá imputar contablemente el gasto directo asociado al mismo, iniciándose así su gestión presupuestaria.

Inicialmente, se registrará contablemente el **coste directo**⁵ asociado a cada proyecto, es decir, aquel gasto que sea directamente imputable al mismo, en términos económicos. De este modo, el coste se contabilizará en los capítulos 2 y 6 del presupuesto ordinario de la Mutua, de acuerdo a los procedimientos y conforme a la normativa presupuestaria y contable vigentes.

Metodología del modelo de reporting

Mediante un **Informe de gestión presupuestaria**, cuya periodicidad será de, al menos mensual, se pondrá a disposición de los responsables de proyecto la información necesaria para evaluar su seguimiento y facilitar la toma de decisiones pertinentes.

La evaluación y análisis de los hitos alcanzados por el modelo de Transformación Digital será realizada mediante el Cuadro de Mando comentado en el Modelo de gobernanza y especificado más abajo.

Este modelo de reporting será básico para evaluar las incidencias de los proyectos en curso, analizar la incorporación de nuevos y prever nuevas necesidades de financiación que deberán ser llevadas al **Comité de Transformación Digital (Comité 'Asepeyo Live')**. De todo ello se dará traslado al Director de Administración.

Con una periodicidad anual, se elaborará una **Memoria del Proyecto de Transformación Digital, 'Asepeyo Live'**. En ella se dará cuenta de la evolución seguida por los diferentes proyectos en curso de ejecución, así como los hitos y ahorros alcanzados por los mismos, y las perspectivas de futuro que se prevén para el siguiente ejercicio.

Metodología del modelo de control de gestión

El modelo de **Cuadro de Mando 'Asepeyo Live'**, introducido en el modelo de gobernanza se estructura en tres apartados para medir y analizar el despliegue de la estrategia digital.

- **Transformación tecnológica:** se ha diseñado un *dashboard* con indicadores básicos

5 Se entiende por coste directo el asociado a la adquisición, desarrollo y/o equipamiento informático, formación o prestación de servicios.

organizados en seis grupos que responden a los objetivos: renovación de aplicaciones *legacy*, nuevos proyectos, ciberseguridad, renovación tecnológica, uso de analytics con herramientas de *business intelligence* e implantación de una cultura digital en la organización.

Estos objetivos se siguen mensualmente y se comparan con el dato a cierre del año anterior, de modo que nos permita evaluar su avance.

- **Transformación de procesos y servicios:** en estos proyectos será clave el seguimiento, difusión y comunicación que realicemos entre nuestros clientes y usuarios de estas soluciones, implicando a toda la organización en este objetivo. Para ello se propone un *dashboard* que responda a los siguientes objetivos: creación de servicios digitales, digitalización de la experiencia de usuario con los grupos de interés y transformación de los canales.

Este apartado tendrá periodicidad mensual y servirá para establecer los objetivos de crecimiento y desarrollo en servicios digitales de Asepeyo.

- **Adaptación de las personas, sus competencias y actuaciones:** se establece un apartado específico que permite evaluar y monitorizar el grado de transformación deseado. Para ello se diseña un *dashboard* basado en los siguientes objetivos: digitalización del lugar de trabajo, grado utilización de los nuevos aplicativos creados, medición del conocimiento y la actividad digital de nuestros profesionales, utilización de las herramientas colaborativas y liderazgo digital.

10. Vigencia y revisiones

Con el objetivo de adecuar la vigencia del proyecto 'Asepeyo Live' a la del actual plan estratégico de Asepeyo, la duración del proyecto será de cuatro años (de **2017 a 2020**). Ello no obstante, conscientes de la necesidad de adaptación constante del mismo a la realidad cambiante, se han previsto **revisiones semestrales obligatorias**.

Estas revisiones serán propuestas por la DTIC al Comité Estratégico TIC y al Consejo Asesor de Transformación Digital e Innovación (CATDIA), para su aprobación.

