

# Los efectos de los programas de reducción de la siniestralidad

Tasa de retorno de la inversión en prevención

Para ver si un programa de reducción de la siniestralidad va a ser útil o no, tenemos que saber que efectos va a producir en la empresa

# Los efectos de los programas de reducción de la siniestralidad

Tasa de retorno de la inversión en prevención

Pere Teixidó Campàs  
Director de Prevención

Barcelona, agosto 2013

 **Mutua Universal**

**I+D** en Prevención

Prevención de Riesgos Laborales  
desde 1929

La reproducción o publicación de este artículo puede realizarse con la condición de mencionar la fuente y enviar un ejemplar al autor.

Correspondencia: Mutua Universal, Avenida Tibidabo, nº17 08022 Barcelona  
[pteixido@mutuauniversal.net](mailto:pteixido@mutuauniversal.net)



## RESUMEN

La publicación en febrero de 2013 por parte de la AISS del estudio internacional sobre la tasa de retorno de la inversión en prevención en 337 empresas de 19 países, es el motivo por el que hemos elaborado este artículo.

Primero para apoyar con nuestra modesta colaboración a su divulgación y segundo para apoyar nuestra tesis de que los efectos de los programas de reducción de la siniestralidad resultan beneficiosos para los trabajadores mediante la prevención de accidentes y enfermedades profesionales, además de resultar rentables para las empresas, para el sistema de Seguridad Social y para la sociedad en general.

En este artículo se plantea como nudo “gordiano” a desenredar el hecho de que, como siempre, primero hay que invertir para luego recoger los beneficios. Es decir los costes de la PRL son a corto plazo mientras que los beneficios es necesario que sean sostenibles, ya que, estos son a largo plazo.

Hay que saber ver la PRL como una inversión y no como un gasto susceptible de ahorrar y estar en condiciones de impulsar una cultura, clima, y prácticas laborales que coadyuven a la implantación de un ambiente capaz de promover la efectividad de la organización.

Lo primero que tiene que conseguir una organización antes de poner en marcha un PRS es lograr un estado de opinión favorable al mismo, y a esto se le llama motivación. Para ayudar a conseguir esta ponemos a disposición de nuestras empresas asociadas la formula motivacional para orientar hacia donde hay que dirigir la acción preventiva para cumplir con las expectativas empresariales.

Lo segundo hay que prever los efectos socioeconómicos que tendrá en la empresa la puesta en marcha de un PRS. Apoyándonos en el estudio realizado por la AISS el 75% de las empresas afirma que las inversiones en PRL hacen disminuir los costes o por lo menos que se mantengan igual. El 91% de las mismas opina que la PRL es importante o muy importante para la compañía.

Por último se hace un análisis coste / beneficio del que se extrae que por cada euro invertido, las empresas pueden esperar un rendimiento económico potencial de 2,2 euros. Es así como se llega a la conclusión final de que una compañía no puede dejar de atender esta cuestión, más aún, cuando la inversión resulta, económica y sobretodo socialmente, rentable.

Como conclusión podemos decir que los resultados del estudio de la AISS avalan el argumento microeconómico para que las empresas inviertan en prevención de riesgos laborales.

## **ABSTRACT**

The publication in February 2013 of an international study on the rate of return on investment in prevention in 337 companies from 19 countries by the ISSA is the reason why we have written this article.

First to support with our modest contribution to its dissemination and second to support our thesis that the effects of accident reduction programs (ARP) are good for workers by preventing accidents and diseases, as well as being profitable for businesses, for the Social Security System and for society in general.

This article is presented as knot "Gordian" to unravel the fact that, as always, you must first invest and then reap the benefits. That is occupational risk prevention (ORP) costs are short term while the benefits have to be sustainable, since these are long term.

We must be able to see the ORP as an investment and not an expense likely to save and be able to foster a culture, climate, and work practices that contribute to the implementation of an environment capable of promoting the effectiveness of the organization.

The first thing that an organization has to get before launching an accident reduction program is to achieve a state of opinion in favor of it, and this is called motivation. To help achieve this, we provide our partner companies a motivational formula to point to where you have to direct preventive action to fulfill business expectations.

The second thing you have to provide the socio-economic effects that the launch of a ARP will have on the company. Building on the study by the ISSA, 75% of companies said that investments in ORP lower the cost or at least remain the same. 91% of them believe that the ORP is important or very important for the company.

Finally we analyze cost/benefit that is extracted for every euro invested, businesses can expect potential economic performance of 2.2 euros. This is how you get to the final conclusion that a company cannot forget this issue, especially when the investment is, economically and especially socially, profitable.

In conclusion we can say that the results of the ISSA study support the microeconomic argument that companies invest in occupational risk prevention.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
  2. EL NUDO "GORDIANO"
  3. LA FORMULA MOTIVACIONAL
  4. EFECTOS SOCIOECONÓMICOS
  5. ANÁLISIS COSTE / BENEFICIO
  6. CONCLUSIÓN
- BIBLIOGRAFÍA





## 1. INTRODUCCIÓN

“Los Programas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) o de Reducción de la Siniestralidad (PRS) benefician a los trabajadores mediante la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales.

A pesar de resultar esenciales para el sistema de Seguridad Social, ni siquiera los mejores programas de compensación y rehabilitación pueden remediar la pérdida de calidad de vida resultante de un accidente. Además, a largo plazo, tienen que ser sostenibles financieramente.

Sólo fortaleciendo unas estrategias eficaces de prevención- orientadas a reducir la frecuencia y gravedad de las incidencias de riesgo en el trabajo aseguradas o el índice de incidencia- se pueden minimizar las pérdidas potenciales en calidad de vida y garantizar financieramente la sostenibilidad de los programas de compensación y rehabilitación.”

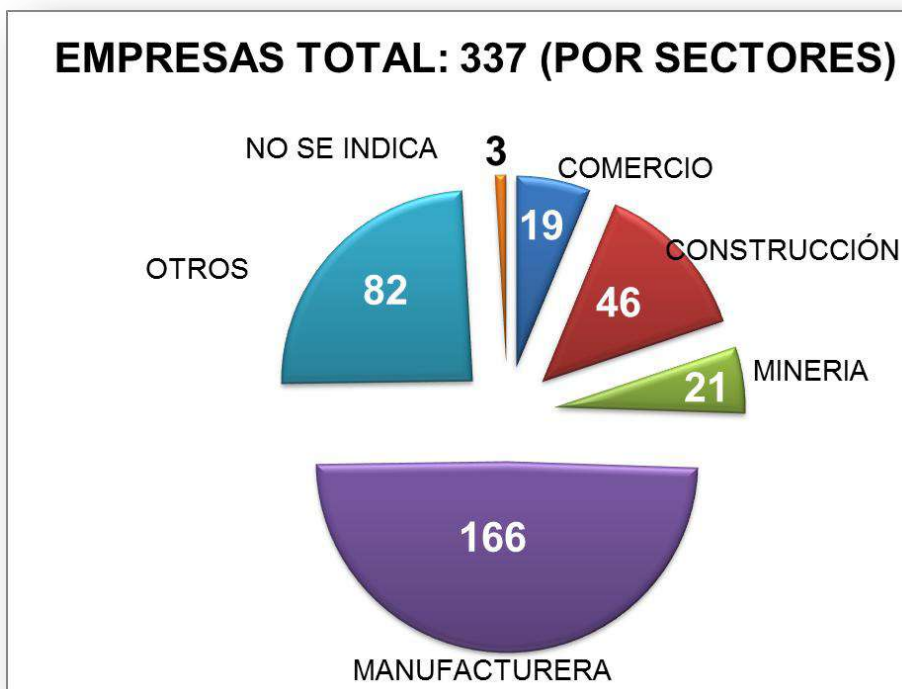
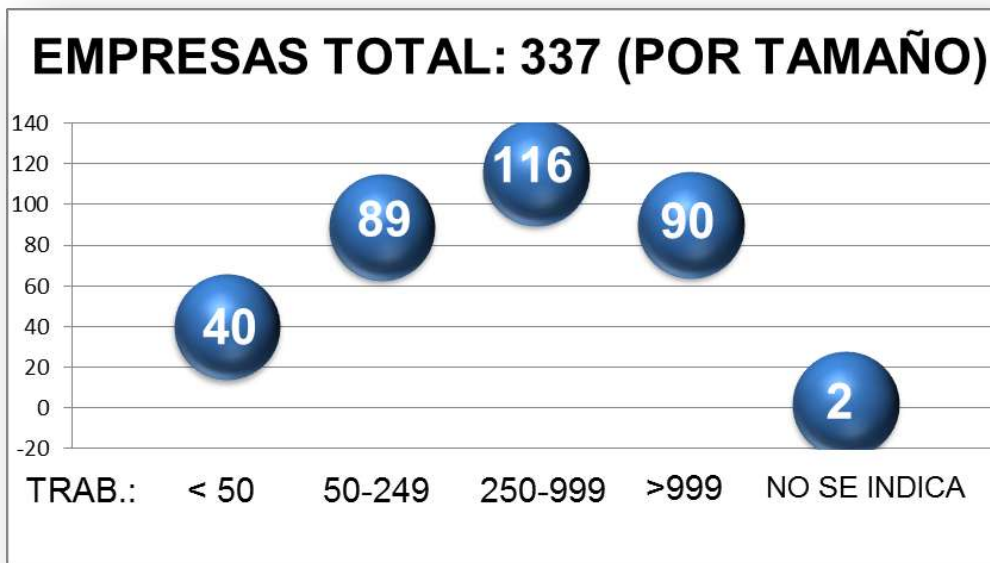
Es así como se expresa el estudio realizado por la International Social Security Association (ISSA) titulado “Calculating the international return on prevention for companies: costs and benefits of investments in occupational safety and health”<sup>1</sup>.

Este es un estudio internacional realizado en 337 empresas voluntarias de 19 países, el cual nos parece lo suficiente serio para tenerlo en cuenta, tanto por los actores que lo han realizado como por el contenido del mismo y en todo caso es un estudio válido al efecto.

AUSTRALIA	AUSTRIA	AZERBAIJAN	CANADÁ	COSTA DE MARFIL
REPUBLICA CHECA	ALEMANIA	HONG KONG	INDIA	MALASIA
COREA	RUMANIA	RUSIA	SINGAPUR	SUECIA
SUIZA	TURQUÍA	ESTADOS UNIDOS	VIETNAM	<b>19 PAISES</b> 337 EMPRESAS

<sup>1</sup> Prof. Dr. Dietmar Bräunig, Dr. Thomas Kohstall. Calculating the international return on prevention for companies: costs and benefits of investments in occupational safety and health. ISSA. Geneva, February 2013. ([www.issa.int](http://www.issa.int)- ver bibliografía)

En los siguientes gráficos se representan las empresas que han participado en el estudio agrupadas según el tamaño y por el sector al que pertenecen.



Este estudio, cuya lectura recomendamos, dice que “Solo fortaleciendo unas estrategias eficaces de PRS se puede minimizar las pérdidas potenciales en calidad de vida y garantizar la sostenibilidad de los programas de compensación y rehabilitación de los trabajadores”.

También se dice que “La seguridad y salud en el trabajo es una obligación estatutaria para los empleadores, pero representa por igual un factor para el éxito empresarial”.

Para seguir con los resultados más importantes obtenidos por los PRS. El estudio los resume, en términos tangibles, de la siguiente manera:

- El mayor impacto de los PRS se detecta en las áreas de producción, transporte, recursos humanos, planificación, y almacenamiento.
- Los efectos más contundentes de los PRS en las empresas son: la reducción de riesgos; una mayor conciencia del peligro por parte del trabajador; la reducción de las infracciones, los accidentes y las enfermedades profesionales; una mejora de la imagen corporativa; una mejora de la cultura corporativa; y una mejora del tiempo de inactividad y de las interrupciones.
- Un 75% de las empresas entrevistadas opinan que la inversión adicional en PRL lleva, a largo plazo, a la generación de beneficios o como mínimo a un retorno de la inversión.
- Los tres costes más significativos son: la consultoría en tecnologías de PRL y el asesoramiento médico a la empresa; los costos de las inversiones en PRL; y los costos organizativos.
- Los tres beneficios más significativos son: el valor añadido por la mejora de la imagen corporativa; el valor añadido por un aumento de la motivación y satisfacción del empleado; y a un ahorro de costes por la prevención de incidentes.
- Los gastos en PRL, son una inversión que vale la pena hacer en las empresas. El retorno de la prevención (ROP, return on prevention) se ha evaluado en un 2,2.

Finalmente en el artículo se identifican tres pilares en los que descansa la legitimidad de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

- En primer lugar, proteger a los trabajadores contra los accidentes y las enfermedades sobre unas bases éticas y humanitarias.
- En segundo lugar, en términos sociales, solo la efectividad de la PRL puede asegurar la sostenibilidad del seguro obligatorio de accidentes y la protección social de los trabajadores. La importancia de estos dos pilares justifica la necesidad de la existencia de disposiciones legales a tal efecto.
  - En tercer lugar, el hecho que quede claro que la inversión en PRL vale la pena en términos micro-económicos y puede beneficiar a la empresa misma, es el tercer pilar de la PRL

## 2. EL NUDO “GORDIANO”

Dicho esto, nos preguntamos. ¿Por qué no se incrementa más el uso de los PRS en las empresas? ¿Por qué los PRS no consiguen siempre su objetivo? ¿Por qué las empresas lo ven como un gasto a ahorrar y no como una inversión rentable? ¿Por qué cuando se piensa en ahorrar, en tiempos de crisis, una de las primeras cosas que sale es la PRL? ¿Por qué la Seguridad Social no aumenta más la disponibilidad presupuestaria para hacer actividades de Prevención, si además de cumplir con sus fines, le resultan muy rentables? ¿Por qué...?

La solución a los ¿Por qué? es sencilla y llanamente deshacer el nudo “gordiano” que se forma cuando se constata que los costos de la PRL son a corto plazo, mientras que los beneficios es necesario que sean sostenibles, ya que, estos son a largo plazo. Además, hay que tener presente que, en época de crisis, es mucho más difícil el justificar una inversión, y más aún, cuando esta es vista como un gasto.

Si lamentable es el ver los PRS como un gasto y no como una inversión, más lamentable es aún el hecho que, en tiempos de crisis, no se sepa cómo proceder con la PRL, ya que esta es un elemento de desarrollo del negocio y sostenibilidad de la empresa.

Lo más habitual es que la repercusión económica de la prevención sólo sea visualizada en su momento inicial como un gasto más o menos inevitable para cumplir con unos requisitos legalmente establecidos, que a su vez responden a mejoras sociales logradas por los trabajadores y sus órganos de representación. En el mejor de los casos, se atempera ese concepto de gasto substituyéndolo por el de inversión, pero es francamente excepcional que – como se hace con cualquier otra de las inversiones que realiza la empresa- se siga su curso hasta llegar a la medición de los resultados que permiten conocer tanto su rentabilidad como las posibilidades de mejora de esa rentabilidad.

Así las cosas, ante la disminución del ingreso y el incremento del gasto, se ve, como algo imprescindible, una disminución de este último. “Prescindir de la PRL”, total es un gasto y como tal susceptible de ahorrar.

En el artículo “La prevención en época de crisis”<sup>2</sup> desarrollamos la tesis de cómo se producen las crisis y cómo, la PRL, es un elemento clave a preservar ante la crisis, porque ocupa un lugar de privilegio debido a su carácter participativo.

Desde el lugar que ocupe en la estructura organizativa de cada empresa, la PRL está en condiciones de “impulsar una cultura, clima, y prácticas laborales que proporcionen un ambiente capaz de promover la efectividad de la organización.

---

<sup>2</sup> Teixido, P. La Prevención en época de crisis. Prevención – APA. San Sebastián, nº 189, julio-septiembre de 2009; 20-33.

### 3. LA FORMULA MOTIVACIONAL

Lo importante para una compañía a la hora de poner en marcha un programa de reducción de la siniestralidad es saber, de antemano, los efectos que tendrá en cuanto a los beneficios socioeconómicos y así poder tomar la decisión acertada.

Lo primero que tiene que conseguir una organización es un estado de opinión favorable a la puesta en marcha de un PRS. Para ello es necesario encontrar un aspecto que sea interesante tanto para el empleador como para los empleados y este no es otro que la motivación.

La motivación se puede dar por razones éticas y humanitarias, legales, económicas y de clima e imagen. Esta es la que (menos el primer ítem que se da por supuesto) en PRL llamamos fórmula motivacional. La fórmula motivacional se expresa de la siguiente manera:

$$FM = \%RL + \%RE + \%RCI$$

La indagación de esta fórmula es el paso previo, que es recomendable hacer, a la hora de decidir si se pone en marcha o no un PRS, mediante un instrumento llamado “Análisis Motivacional en PRL”<sup>3</sup>. En el caso que cualquiera de las razones o factores que componen la fórmula sobrepase el valor del 48%, esto es indicativo que debemos poner en marcha un PRS orientado hacia este factor, si no queremos fallar a la hora de cumplir con las expectativas de la compañía.

Como siempre que nos hacemos este tipo de preguntas, nos topamos con que: **“la voluntariedad es la palanca que implementa una actividad preventiva sostenida y sostenible capaz de alcanzar una reducción efectiva de la siniestralidad”**<sup>4</sup>. ¿De quién? se preguntaran algunos. Sí se plantea esto así, mal empezamos. Porque la prevención tiene que ser cosa de todos, desde la dirección hasta el último empleado de la planta.

El abc de un programa de prevención es, y no nos cansaremos de repetirlo, el **trabajo en equipo**, es el comprender que una empresa es el esfuerzo de todos, cada uno haciendo lo que tiene que hacer, haciéndolo bien a la primera, es decir, de una forma excelente. Es, también, el darse cuenta de que la siniestralidad es un problema interno y no externo a la empresa. Es así, contribuyendo a su **sostenibilidad**, como obtendremos el resultado esperado que no es otro que el éxito de la organización.

<sup>3</sup> Servicios de Prevención de Mutua Universal. Guía de indagación de la Fórmula Motivacional de Seguridad e Higiene. Mutua Universal. Barcelona, 2002.

<sup>4</sup> Teixidó, P. Prevea: una alianza con la voluntad de mejora. Seguridad y salud en el Trabajo del INSHT, Madrid, julio de 2009.

Si es esto así ¿por qué no tienen siempre el resultado esperado los PRS? Es esta una cuestión que tiene una respuesta sencilla pero a la vez complicada de poner en práctica. Es una cuestión de voluntades –**el querer es poder**- dicen. La organización debe estar motivada.

Hablando de voluntades veamos las razones éticas y humanitarias: son la repercusión de la disminución de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en la salud y bienestar de los trabajadores, evitando disfunciones sociales y sufrimientos personales. He aquí la cuestión del por qué deben existir programas de compensación y el por qué los PRS son básicos para todo sistema de seguridad social.

No en vano se ve reforzado el cometido de nuestra Seguridad Social con la aplicación de estos PRS por tratarse de un emprendimiento voluntario que es llevado a cabo conjuntamente por todos, generándose sinergia, de tal modo que el resultado se hace sostenible y sostenido.

Nunca mejor dicho, vale más prevenir que curar, pero por si acaso debe existir un programa de compensación.

Antes de pasar a hablar de las razones económicas y de clima e imagen, es imprescindible decir algo sobre las razones legales, aún que sea obvio por ser una obligación estatutaria que deben cumplir los empleadores. Así, la mejor forma de asegurarse que las actividades de PRL se realizaran es que exista un acervo legislativo al que todos deben atender tanto empleadores como empleados.

Una organización exitosa es aquella que, como mínimo, cumple a rajatabla la Ley.

Pero esto no es suficiente para garantizar que las actividades preventivas sean sostenibles y sostenidas a lo largo de los días, meses y años de subsistencia de una empresa. Hace falta un motor que sea más potente y robusto que la Ley, que su complementariedad asegure el buen funcionamiento en el transcurso de los días. Este no es otro que la necesidad. La necesidad de la utilidad de un PRS para una empresa, es lo mismo que decir: ya hemos encontrado el camino (la utilidad) para satisfacer la necesidad -“La prevención según necesidades”<sup>5</sup>

Igual que para toda necesidad basada en una utilidad que la empresa quiere - quiere si lo puede encajar en su cuenta de explotación- se necesita prever, cuáles van a ser los efectos de los PRS esperados, desde un punto de vista socioeconómico. Y es así como llegamos al nudo “gordiano” que hemos mencionado antes. Los costos de la PRS, mejor llamarlos inversión, como todos los costes se generan antes que los beneficios, y así es necesario que éstos sean sostenibles en el tiempo, para que al final, la cuenta de explotación dé saldo positivo.

---

<sup>5</sup> Teixidó, P. La prevención “según necesidades”. Seguridad y Salud en el Trabajo – INSHT, Madrid, nº70, diciembre 2012; 22-31.

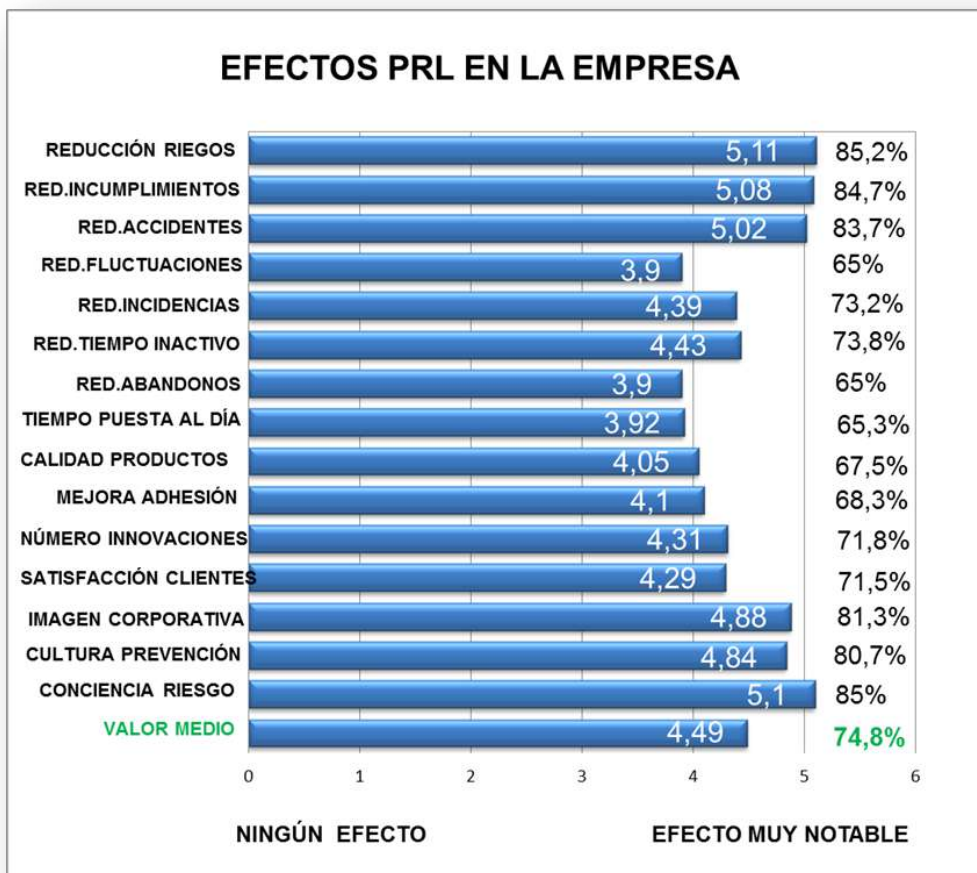
#### 4. EFECTOS SOCIOECONÓMICOS

En un 75% de las 337 empresas de 19 países entrevistadas en el estudio de la ISSA se afirma que, las inversiones en PRL hacen disminuir o por lo menos que se mantengan igual los costes. El 91% de las mismas opina que la PRL es importante o muy importante para la compañía.

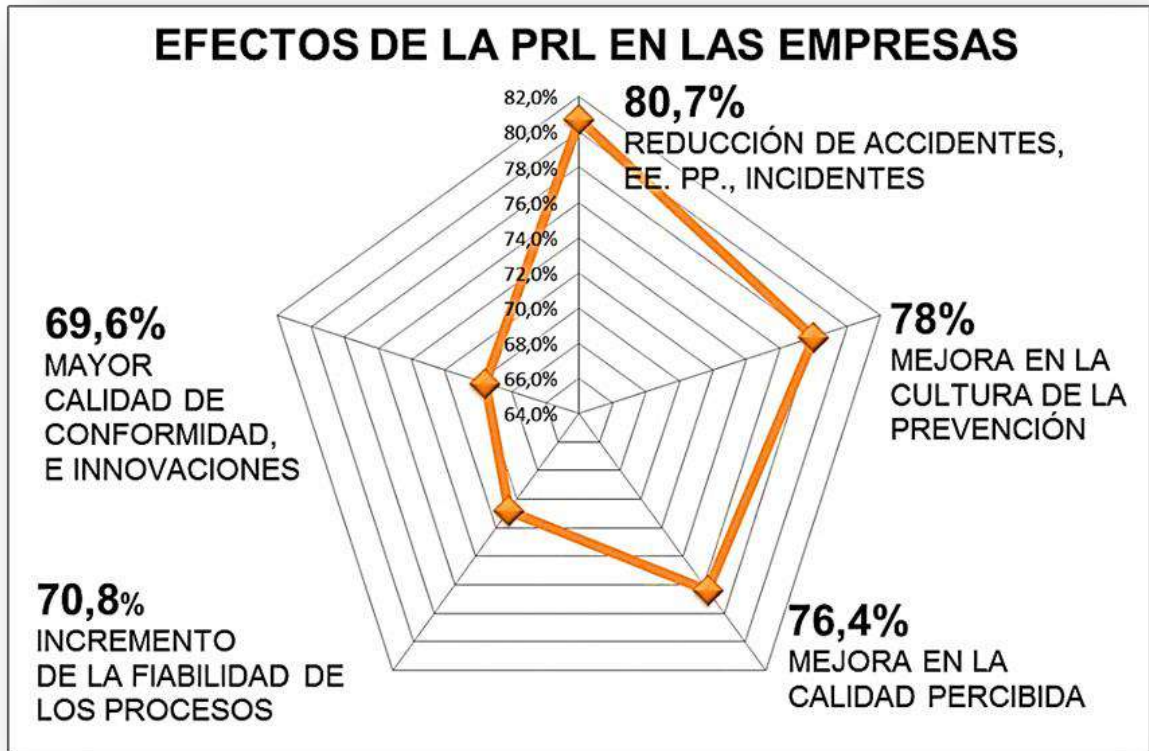
Por lo tanto habrá que analizar los distintos tipos de efectos que producen las medidas preventivas: directo (reducción de accidentes y enfermedades profesionales); indirecto (mejora de la imagen pública y de la productividad); a corto plazo (gastos de explotación por medidas preventivas); a largo plazo (sostenibilidad de los beneficios de las medidas preventivas).

Entrando de lleno en el nudo “gordiano”, para deshacerlo hay que hablar de las razones económicas y de clima e imagen que, como se verá, en materia de motivación son fundamentales. Las primeras por ser el lenguaje por excelencia en el mundo empresarial y las segundas porque cobran cada vez más importancia en la organización moderna y ya no se concibe una empresa que no se preocupe de ellas. En definitiva del capital humano.

Del estudio de la ISSA hemos sacado los datos que se presentan en el siguiente gráfico:



Entre paréntesis figura el valor en % que representa, de otra forma, los valores expuestos en el grafico (0%=ningún efecto; 100%=efecto muy notable). Esto lo hemos expresado así para después poder elaborar el siguiente perfil de los efectos que se han producido en las empresas analizadas y así poderlo extrapolar, aunque sea una especulación, a otras empresas:



Como puede comprobarse los efectos que se han producido en las empresas del estudio, de mayor a menor, son:

- la reducción de todo tipo de disfunciones
- las mejoras en la cultura de prevención
- las mejoras en la calidad percibida por los clientes
- la mejora en la fiabilidad de los procesos
- la mejora en la calidad de conformidad y en el número de innovaciones.



¿Porque no se van a producir los mismos o semejantes efectos, si hacemos lo mismo? Es decir, una empresa que ponga en marcha un PRS puede esperar, razonablemente, como lo han conseguido estas empresas del estudio de la AISS, al cabo de un ejercicio que haya disminuido el número de accidentes, las EE.PP., el índice de incidencia, y la D.M.I.; una mejora en la cultura de la prevención cifrada en un aumento de la concienciación al riesgo; una mejora en la calidad percibida cuantificada en un aumento de la satisfacción del cliente; un incremento de la fiabilidad de los procesos (cero defectos, averías, retrasos, accidentes); una mejora de la calidad de conformidad y, un incremento en el número de innovaciones.

***¡¡A QUIEN NO LE GUSTARIA  
CONSEGUIR TODOS ESTOS  
LOGROS!!***

## 5. ANÁLISIS COSTE / BENEFICIO

La contabilidad de Prevención, instrumento por excelencia para poder hablar en términos económicos, pretende calcular los efectos microeconómicos de la seguridad y salud en el trabajo, en términos métricos cualitativos y cuantitativos con la intención de elaborar un análisis de los costos y los beneficios.

***El éxito monetario de la PRL = beneficios monetarios – costos de la misma (igual o similar a la contabilidad social y ecológica).***

En cuestión de costos, que yo llamaría inversión, en el gráfico adjunto se expone en qué se gastan el dinero las empresas que ya tienen experiencia en PRL:



- primero lo hacen en un 20,9% en consultoría en tecnología de la prevención y en consejos médicos
- el 20,1% se lo gastan en inversiones para prevención
- el 19,6% se va en mejoras organizativas
- el 13,2% en protección personal
- el 11,8% en formación específica en PRL
- el 9,7% en adiestramiento para ocupar un puesto de trabajo o adaptación a una situación nueva
- y sorprendentemente, sólo, un 4,7% en medicina preventiva

En definitiva, hay que gastarse el dinero, si se quiere sacar rendimiento, en consultoría para saber qué se debe hacer, en inversiones para poner en marcha lo que nos han aconsejado y en mejoras organizativas para implementarlo.

En cuestión de beneficios, es de esperar los que se detallan a continuación:

- primero incrementan el valor añadido (V A) en un 21,3% por imagen corporativa
- un 21,2% en incremento del V.A. en motivación de los trabajadores
- un 19,1% en ahorro por prevención de los accidentes e incidentes
- en un 15,1% en incremento del V.A. por calidad y calidad percibida del producto
- en un 14,6% en ahorrar tiempo de preparación
- y en un 8,7% en V.A. por número de innovaciones

En definitiva se puede esperar, razonablemente, que una inversión en PRL produzca unos beneficios cifrados en un incremento del valor añadido en términos de imagen corporativa y en la motivación de los trabajadores, además de un ahorro, económico y de sufrimiento personal, porque no se hayan producido los accidentes e incidentes esperados.

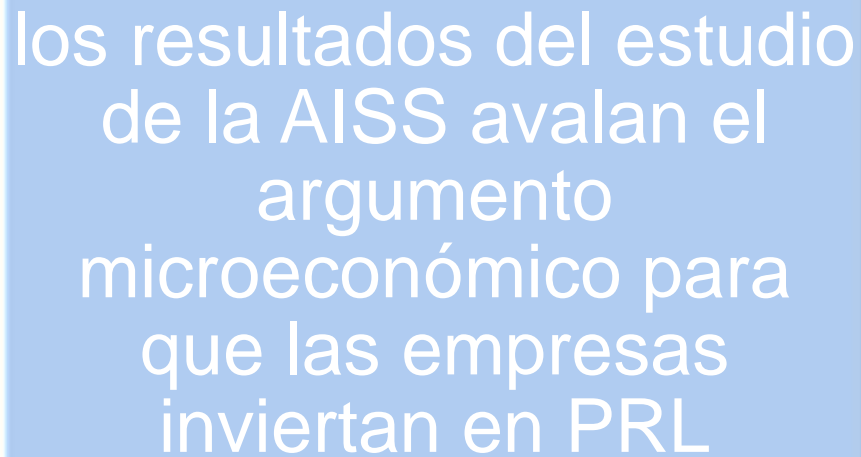


Es decir, la contabilidad de la prevención pretende calcular si el esfuerzo requerido para asegurar la PRL ofrece un nivel válido de rendimiento en términos microeconómicos. Porque en términos sociales, el rendimiento está claro.

El estudio de la ISSA concluye que existen beneficios directos resultantes de la inversión en PRL, en términos microeconómicos, con resultados que ofrecen una relación de rendimiento de la PRL de 2,2. En la práctica esto significa que **por cada euro invertido** en los trabajadores, el lugar de trabajo, al año, **las empresas pueden esperar un rendimiento económico potencial de 2,2 euros.**

## 6. CONCLUSIÓN

A modo de conclusión podemos decir que:



los resultados del estudio  
de la AISS avalan el  
argumento  
microeconómico para  
que las empresas  
inviertan en PRL

Dicho esto sólo cabe constatar que los efectos de los programas de reducción de la siniestralidad son un valor en alza para mantener la sostenibilidad de una empresa y es así, como se hacen imprescindibles en el mantenimiento del bien máspreciado de una compañía que no es otro que el capital humano. Una compañía no puede dejar de atender esta cuestión, más aún, cuando **la inversión resulta, económica y sobretodo socialmente, rentable.**

## BIBLIOGRAFÍA

- ISSA (International Social Security Association), Calculating the international return on prevention for companies: Costs and benefits of investments in occupational safety and health. (Informe de investigación – Final Report – v. 2. Geneva, February 2013. Project Leaders and authors: Dietmar Bräunig y Thomas Kohstall).
- AISS (Asociación Internacional de la Seguridad Social); DGUV (Seguro Social Alemán de Accidentes de Trabajo); BGETEM (Instituto del Seguro Social Alemán de Accidentes de Trabajo de los Sectores de la Energía, la Industria Textil, la Electricidad, y los Productos Multimedia).



Calculating the international return  
on prevention for companies:  
Costs and benefits of investments  
in occupational safety and health



---

Las publicaciones de la Asociación Internacional de la Seguridad Social están protegidas por derechos de propiedad intelectual. No obstante, pueden reproducirse breves extractos de estas publicaciones, sin autorización, cuando se trate de fines no lucrativos, a condición de que se mencione la fuente. Los derechos de reproducción o de traducción deben solicitarse a la Asociación Internacional de la Seguridad Social, Publicaciones de la AISS, Case postale 1, CH-1211 Ginebra 22, Suiza.

Las denominaciones aquí empleadas, conformes a la práctica de las Naciones Unidas, no implican juicio alguno por parte de la AISS sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni en lo que se refiere a la delimitación de sus fronteras.

Si bien la preparación y reproducción de los datos se ha tratado con la diligencia debida, la AISS declina toda responsabilidad por cualquier imprecisión, omisión o error en los datos mencionados y, en general, por cualquier daño o perjuicio financiero o de cualquier otro tipo derivado del uso de la presente publicación.

El informe está disponible en formato electrónico: [www.issa.int](http://www.issa.int)

Primera publicación septiembre de 2011.

© Asociación Internacional de la Seguridad Social, 2011

---



Mutua Universal  Más allá de la salud