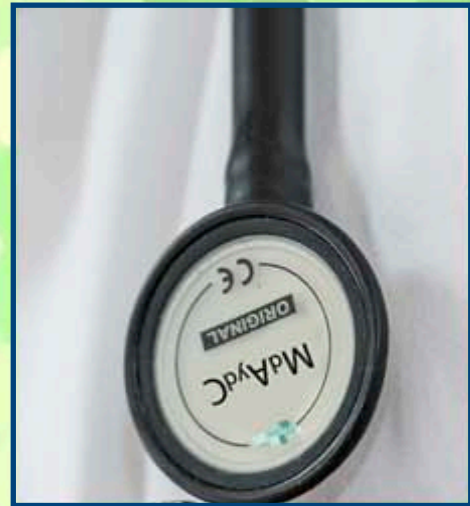




Memoria EFQM
2018

cesma



Mutua de Andalucía y de Ceuta

Mutua Colaboradora con la Seguridad Social, nº 115



cesma

Índice

Glosario de Términos

1	Información Clave	1-6
2	Agentes Facilitadores	7-21
1	Liderazgo	7-9
2	Estrategia	10-11
3	Personas	12-15
4	Alianzas y Recursos	16-19
5	Procesos, Productos y Servicios	20-21
3	Resultados	22-35
6	Resultados en los Clientes	22-25
7	Resultados en las Personas	26-28
8	Resultados en la Sociedad	29-31
9	Resultados Clave	32-35
	Anexos	

Mutua de Andalucía y de Ceuta

Mutua Colaboradora con la Seguridad Social, nº 115

A

ACI	Aprovechar la creatividad y la innovación
AETP	Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas
AVC	Añadir valor para los clientes

B

BV	Bureau Veritas Certification
----	------------------------------

C

CATA	Cese Actividad Trabajadores Autónomos
CC	Contingencia Común
CCS	Comisión de Control y Seguimiento
CD	Comité de Dirección
CET	Código Ético
CFS	Crear un Futuro Sostenible
CG	Comité de Gestión
CI	Comisión de Igualdad
CP	Contingencia Profesional
CR	Corporación Rama

D

DA	Dirección de Área
DAM	Dirección Atención al Mutualista
DGA	Dirección Adjunta a Gerencia
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
DC	Diccionario de Competencias
DCO	Desarrollar la capacidad de la organización
DCMPA	Dirección Calidad, Medioambiente, PRL y Accesibilidad
DEF	Dirección Económico Financiero
DG	Dirección Gerencia
DGOSS	Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social
DT	Dirección Territorial

E

ECL	Encuesta de Clima Laboral
EGD	Evaluación Global del Desempeño
EP	Ergonomía y Psicosociología Aplicada

G

GA	Gestionar con agilidad
GI	Grupos de interés

H

HI	Higiene Industrial
----	--------------------

I

IGSS	Intervención General de la Seguridad Social
ITE	Instrucción Técnica

J

JD	Junta Directiva
----	-----------------

L

LE	Líneas Estratégicas
LCSP	Ley de Contratos del Sector Público
LPS	Líderes Procesos y Subprocesos
LVII	Liderar con visión, inspiración e integridad

M

MA	Medioambiente
MESS	Ministerio de Empleo y Seguridad Social

MF	Memoria de Formación
MPRO	Mapa de Procesos
MSGI	Manual Sistema de Gestión Integral
MTRS	Mantener en el tiempo resultados sobresalientes
MVV	Misión, Visión y Valores

O

OE	Objetivos Estratégicos
----	------------------------

P

PA	Planes de Acción
PCE	Plan de Comunicación Externo
PCI	Plan de Comunicación Interno
PE	Plan Estratégico
PG	Plan de Gestión
PI	Plan de Igualdad
POLIN	Política Integral de Gestión
PRL	Prevención de Riesgos Laborales
Proceso AJ	Asistencia Jurídica
Proceso AM	Atención al Mutualista
Proceso AQ	Asistencia Quirúrgica
Proceso COM	Compras y Contrataciones
Proceso CP	Contingencia Profesional
Proceso DP	Desarrollo de Personas
Proceso EF	Económico Financiero
Proceso GAA	Gestión Ambiental y Accesibilidad
Proceso GI	Gestión Integral
Proceso RSC	Responsabilidad Social Corporativa
Proceso SIT	Sistemas de Infraestructuras Tecnológicas
Proceso SMI	Sistemas de Mantenimiento de Infraestructuras
Proceso CIM	Creatividad, Innovación y Mejora Continua
PROTO	Protocolo
PF	Plan de Formación
PS	Procesos y Subprocesos
PyE	Política y Estrategia

Q

QRSA	Quejas, Reclamaciones, Sugerencias y Agradecimientos
QRSAC	QRSA + Comunicaciones Externas

R

RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSD	Revisión del Sistema por la Dirección
RT	Representante de los Trabajadores/as

S

SDT	Subdirección Territorial
SDP	Sistema de Desarrollo de Personas
SG	Sistema de Gestión
SGI	Sistema de Gestión Integral
SPA	Servicio de Prevención Ajeno
Subproceso GCC	Gestión Contingencia Común
Subproceso PE	Prestaciones Económicas
Subproceso PC	Prevención Cuotas
ST	Seguridad en el Trabajo

T

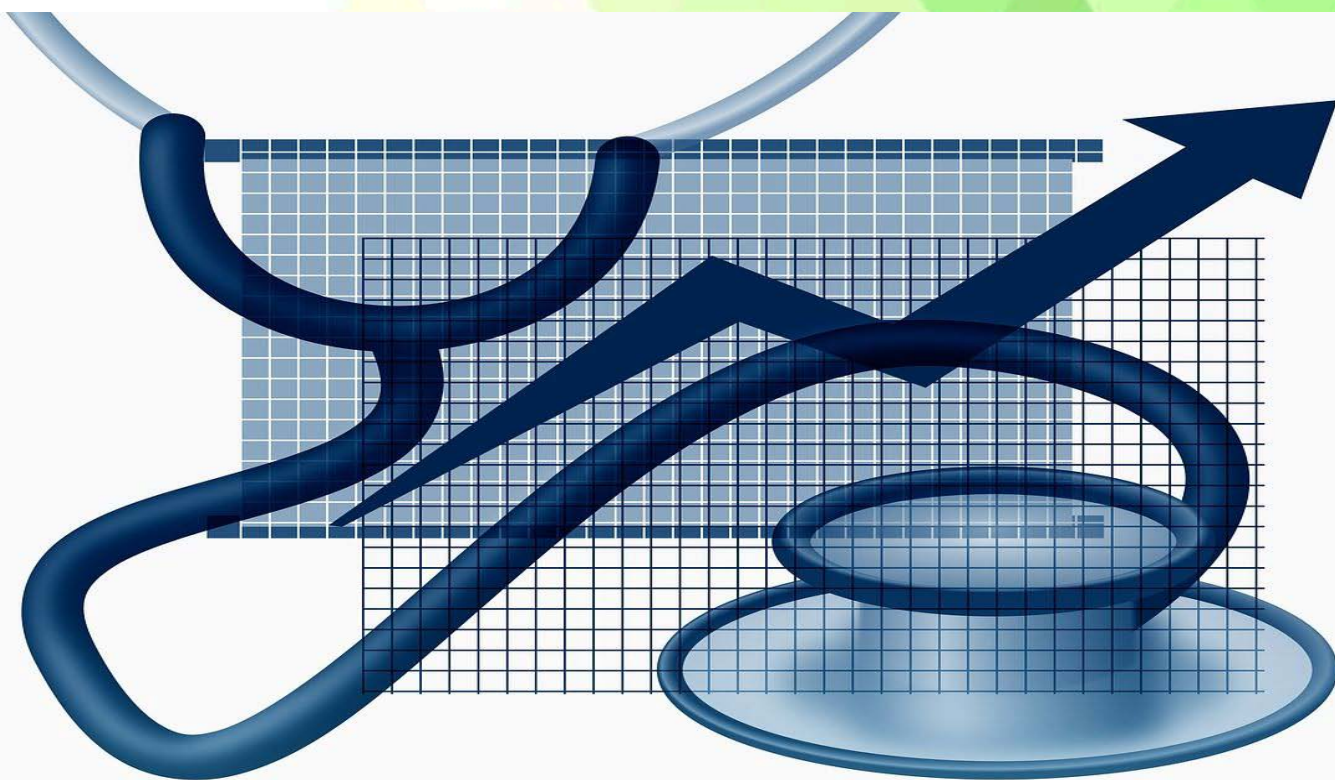
TC	Tribunal de Cuentas
----	---------------------

V

VS	Vigilancia de la Salud
----	------------------------



cesma



INFORMACIÓN CLAVE

Mutua de Andalucía y de Ceuta

Mutua Colaboradora con la Seguridad Social, nº 115

1.1 HECHOS Y DATOS

NOMBRE Y ESTRUCTURA

Mutua de Andalucía y de Ceuta nº 115, en adelante **CESMA**, una asociación de empresarios, de naturaleza privada, sin ánimo de lucro, cuyo objeto es colaborar con el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, en adelante MESS, en el desarrollo de las actividades de la Seguridad Social.

La legislación específica que básicamente afecta a la Mutua viene contenida en el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social (RDL 1/1994 de 20 de Julio), la Ley 35/2014, de 26 de diciembre, por la que se modifica el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social en relación con el régimen jurídico de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social y Real Decreto 1993/1995, de 7 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidente de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social .

DIRECCION , EMPLEADOS E INSTALACIONES

En la actualidad **CESMA** cuenta con un total de 14 centros de trabajo distribuidos por toda la Comunidad Autónoma de Andalucía y Ceuta, siendo su ámbito de actuación Nacional y disponiéndose su sede central en la Ciudad Autónoma de Ceuta. El equipo de **CESMA** está formado por 201 personas, de las que el 52% son hombres y el 48% restante mujeres. Las personas cuentan con una alta cualificación, destacando que más del 50% poseen titulación académica de nivel medio o superior.

El 62% del personal pertenece al área administrativa (1 Dirección Gerencia, 1 Dirección Adjunta, 6 Directores de Área, 10 Directores Territoriales, 8 Subdirectores Territoriales, 4 Abogados, 3 Informáticos, 4 Técnicos de Prevención y 88 Personal Administrativo), mientras que el 38% restante pertenece al área sanitaria (30 Médicos, 24 DUE, 16 Fisioterapeutas y 6 Auxiliares de Clínica).



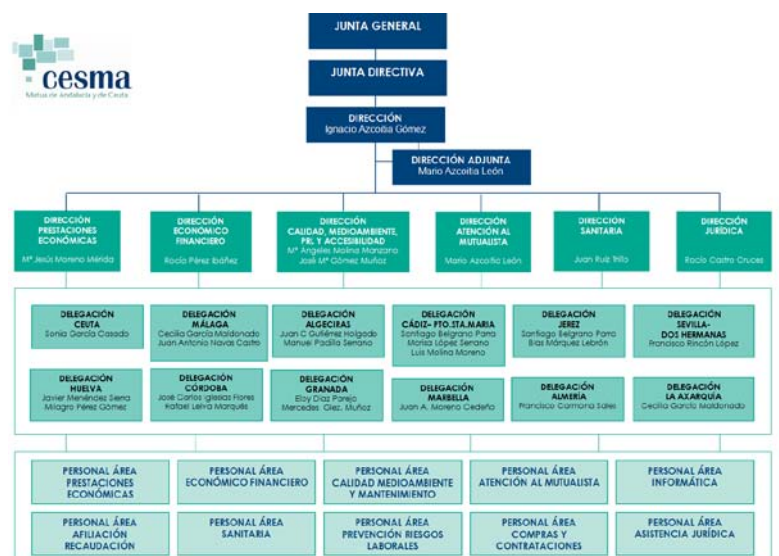
Disponemos de un porcentaje de contratación indefinida del 93,84%, siendo el personal sanitario eventual el 6,16%.

El organigrama de **CESMA** es el siguiente:

La distribución del personal por Delegaciones es:

La **Delegación de Ceuta-Central** situada en Avda. Otero, s/n, alberga la Delegación de Ceuta y las oficinas centrales de la Mutua. Dispone de 3.177,14 m², distribuidos en 3 plantas: un sótano destinado al parking del personal. El servicio asistencial (asistencia sanitaria, asistencia quirúrgica, radiología convencional, y fisioterapia con finalidad rehabilitadora) que se realiza en la primera planta y la gestión administrativa derivada de accidente de trabajo, enfermedad profesional, enfermedad común y cese de actividad de trabajadores autónomos en la segunda planta. El total de trabajadores que desarrolla su actividad en este centro es de 47 personas, 27 de las cuales son de Central.

La **Delegación de Málaga**, situada en Cuarteles, 10, dispone de 1000 m², distribuidos en 1 planta sobre sante y Oficinas 1^{er} piso del inmueble situado en dicha dirección. El servicio asistencial (asistencia sanitaria, asistencia quirúrgica, radiología convencional, y fisioterapia con finalidad rehabilitadora) y de administración se realiza desde la planta baja. Y en el 1er piso, un área de



administración y la sala de juntas. El total de trabajadores que desarrolla su actividad en este centro es de 40 personas. Dependiente de esta delegación se dispone la **SubDelegación de Torre del Mar**, situada en la calle Princesa, 9, la cual dispone de 140 m², distribuidos en 1 planta sobre rasante, desde donde se ofrece el servicio de administración. El total de trabajadores que desarrolla su actividad en este centro es de 2 personas.

La **Delegación de Sevilla**, situada en el Edificio Parque Florida 1, Bajo dispone de 758,15 m², distribuidos en 1 planta sobre rasante. El servicio asistencial (asistencia sanitaria, asistencia quirúrgica, radiología convencional, y fisioterapia con finalidad rehabilitadora) y de administración se realiza desde la planta baja. El total de trabajadores que desarrolla su actividad en este centro es de 18 personas. Dependiente de esta delegación se dispone la **SubDelegación de Dos Hermanas**, situada en la calle San Jose, 15 bajo, la cual dispone de 166,88 m², distribuidos en 1 planta sobre rasante. El servicio asistencial (asistencia sanitaria, radiología convencional, y fisioterapia con finalidad rehabilitadora) y de administración se realiza desde la planta baja. El total de trabajadores que desarrolla su actividad en este centro es de 5 personas.

La **Delegación de Córdoba**, situada en Carretera Trassierra, s/n dispone de 1037 m², distribuidos en 1 planta sobre rasante. El servicio asistencial (asistencia sanitaria, asistencia quirúrgica, radiología convencional, y fisioterapia con finalidad rehabilitadora) y de administración se realiza desde la planta baja. El total de trabajadores que desarrolla su actividad en este centro es de 14 personas.

La **Delegación de Algeciras**, situada en carretera la Granja, Edificio Príncipe I, Bajo dispone de 1000 m², distribuidos en 1 planta sobre rasante, desde donde se ofrece el servicio asistencial (asistencia sanitaria, radiología convencional, y fisioterapia con finalidad rehabilitadora) y de administración, y un almacén situado en un pequeño sótano del inmueble. El total de trabajadores que desarrolla su actividad en este centro es de 27 personas.

La **Delegación de Jerez**, situada en Plaza Madre de Dios, 2, dispone de 2 centros, el Centro 1 con 150 m² y el centro 2 con 199 m², distribuidos ambos en 1 planta sobre rasante. El centro 1 dispone de Servicio Asistencial (asistencia sanitaria y radiología convencional) y de Administración y el centro 2 también dispone de servicio asistencial (fisioterapia con finalidad rehabilitadora) y de administración. Entre ambos centros se cuenta con un número total de trabajadores de 8 personas.

La **Delegación de Cádiz**, situada en la plaza de Argüelles, 6, dispone de 259 m², distribuidos en 2 plantas. El servicio asistencial (asistencia sanitaria, radiología convencional, y fisioterapia con finalidad rehabilitadora) y de administración se realiza desde la planta baja y en la 2ª planta, otra área de administración. El total de trabajadores que desarrolla su actividad en este centro es de 12 personas. Dependiente de esta delegación se dispone la **SubDelegación del Puerto Sta. Mª**, situada en la avda. Constitución, 5, la cual dispone de 130 m², distribuidos en una sola planta sobre rasante. El servicio asistencial (asistencia sanitaria y radiología convencional) y de administración se realiza desde dicha planta. El total de trabajadores que desarrolla su actividad en este centro es de 6 personas.

La **Delegación de Huelva**, situada en Calle Cartagenera núm. 19 bajo, dispone de 303 m², distribuidos en 1 planta sobre rasante, desde donde se ofrece el servicio asistencial (asistencia sanitaria, radiología convencional, y fisioterapia con finalidad rehabilitadora) y de administración. El total de trabajadores que desarrolla su actividad en este centro es de 8 personas.

La **Delegación de Granada**, situada en Avda. del Conocimiento, 15, centro compartido con Ibermutuamur, dispone de 90,45 m² utilizados por Cesma, distribuidos en 1 planta desde donde se ofrece el servicio de administración. El total de trabajadores que desarrolla su actividad en este centro es de 4 personas.

La **Delegación de Almería**, situada en la Carretera de Ronda, 21, centro compartido con Ibermutuamur, dispone de 33,76 m² utilizados por Cesma, distribuidos en 1 planta desde donde se ofrece el servicio de administración. El total de trabajadores que desarrolla su actividad en este centro es de 3 personas.

Y por último la **Delegación de Marbella**, situada en la avda. Severo Ochoa, 12, centro compartido con Ibermutuamur, dispone de 74,3 m² utilizados por Cesma, distribuido en 1 planta sobre rasante donde se ofrece el servicio de administración y sanitario. El total de trabajadores que desarrollan su actividad en este centro es de 7 personas.

La gestión de **CESMA** se sostiene en el principio mutualista de reparto de gastos entre los asociados, lo que implica una actuación solidaria (no limitada solamente a los miembros de la Mutua, sino que se extiende a todo el sistema de la Seguridad Social), mediante la entrega de excedentes y las aportaciones para el mantenimiento de determinados servicios comunes generales, no pudiendo conducir sus operaciones, en ningún caso, a la obtención de lucro mercantil para la entidad, ni de beneficios económicos de ninguna clase para sus empresas asociadas.

1.2 HITOS CLAVE HISTÓRICOS Y LOGROS ALCANZADOS

HISTORIA

CESMA es la Mutua resultante de la unión de la MUTUA DE CEUTA (fundada en Ceuta en 1.934) y la Mutua SMAT (fundada en Sevilla en 1.933). Esta unión, con efecto desde el 1 de Enero de 1.991, refuerza y unifica la actividad propia de la Mutua, para prestar el servicio más eficaz a los trabajadores de nuestras empresas asociadas, desarrollando una labor muy especializada y

dispensando un trato humano y personalizado.

En 2007 entra a formar parte de Corporación Mutua, constituido en el primer grupo mutual de España, que aglutinaba a un conjunto de 8 mutuas. En el año 2013, mediante el R.D. 701/2013, de 20 de septiembre, de racionalización del sector público, en su artículo 3, se procede a la disolución y liquidación de las entidades mancomunadas de Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social, con lo que queda disuelta Corporación Mutua. Con fecha 13/01/2016, la DGOSS autoriza la constitución de Corporación rama como nueva alianza estratégica entre las mutuas Corporativas. Por Resolución de 2 de octubre de 2009 de la Secretaría de Estado de la Seguridad Social, Dirección General de Ordenación Económica de la Seguridad Social, la denominación de Mutua de Ceuta-Smat queda modificada por Mutua de Andalucía y de Ceuta.

VIAJE HACIA LA EXCELENCIA

Desde el año 1998, **CESMA** viene implantado una cultura de excelencia en la organización, y que se puede ver resumido en la siguiente tabla.

CULTURA DE EXCELENCIA	
1.	Certificación conforme a la norma ISO 9001 en todos los centros y procesos de la organización.
2.	Implantación de un sistema de gestión por procesos con una participación de unas 60 personas en los equipos de procesos. Todos los procesos están documentados, implantados y disponen de una ficha de proceso con sus procedimientos, instrucciones técnicas, registros y cuadro de indicadores.
3.	Realización del 1er PE 2009-2011. Definición de MVV, así como líneas estratégicas, estrategias y acciones.
4.	Realización del 2º PE 2012-2014, 3 LE y 8 OE. Verificación externa de Memorias de RSC bajo criterios GRI, calificación de nivel A+.
5.	Realización de encuestas a nuestros grupos de interés clave (Usuarios Servicios, Colaboradores, Empresas, Equipo Humano) y a la Sociedad.
6.	Implantación de la evaluación global del desempeño del personal.
7.	Realización del 3er PE 2015-2017, 3 LE y 12 estrategias. Revisión tras evaluación EFQM.
8.	Certificación del sistema de gestión integral (ISO 9001 – ISO 14001 – OHSAS 18001 – UNE 170.001-2). Certificación criterios DIGA Accesibilidad. Implantación de I Plan de Igualdad 2016-2018.
9.	Evaluación del modelo de excelencia EFQM – 400+. IDIS QH 1* Excelencia en Calidad Asistencial.
10.	En fase de elaboración el 4º PE 2018-2020. Participación activa de los grupos de interés clave.

Otros logros alcanzados: Ver Anexo.

1.3 RETOS Y ESTRATEGIA

MISION, VISION Y VALORES

Misión: Recuperar la salud de los trabajadores y las trabajadoras y asegurar las prestaciones necesarias mediante un modelo de gestión avanzado. **Visión:** Ser una Mutua de referencia firmemente consolidada en Andalucía y Ceuta, comprometida con sus grupos de interés y socialmente responsable. **Valores:** Vocación de servicio, Colaboración, Proximidad, Innovación, Transparencia

y Compromiso Ético.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

Para **CESMA** la estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo. Para la elaboración del Plan Estratégico de **CESMA**, se han identificado en primer lugar los grupos de interés (Usuarios Servicios, Colaboradores, Empresas asociadas y autónomos adheridos, Equipo Humano, Proveedores, Corporación rama y otras mutuas aliadas, Administración Pública, Asociaciones empresariales y Sindicatos Y AMAT) con los que interactúa la organización, basándonos en las fuentes de información que tenemos de los mismos. Una vez identificada la información, cada proceso realiza un análisis DAFO, teniendo en cuenta cada uno de los grupos de interés con los que interactúa. Tras este proceso de análisis de la información proveniente de cada proceso, se aprueba el DAFO definitivo que va a servirnos para establecer nuestra posición competitiva, la Visión y las estrategias que nos van a servir para alcanzarla. Una vez identificadas las estrategias se determinan los planes de acción, así como los objetivos estratégicos, desplegándose a lo largo de la organización a través de los procesos.

ESTRATEGIA PRINCIPAL Y OBJETIVOS CLAVE

A partir del DAFO final consensuado por todo el grupo, definimos la **Visión** de la organización y los **Objetivos Estratégicos**. En este momento se inicia la identificación de las posibles **Estrategias**, seleccionando aquellas que se consideran más apropiadas para alcanzar los objetivos estratégicos. En función de las estrategias definidas a partir de las líneas estratégicas, los grupos de procesos pondrán en marcha las **acciones** y **planes de acción** que consideren adecuados para conseguir los objetivos estratégicos. Es el líder y su propio equipo los que velarán por que se identifiquen y se ejecuten los planes de acción que se requieren para hacerlos realidad. Los planes de acción se subdividen en actividades que se corresponden con mejoras a introducir en los procesos.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO Y VENTAJAS COMPETITIVAS

La actividad desarrollada por **CESMA** está enfocada dentro de la gestión encomendada por el Ministerio a satisfacer las necesidades del cliente. Los factores sobre los que basamos nuestra actividad son: Enfoque al cliente añadiéndole valor y servicio de calidad, liderazgo, reacción a los cambios legislativos, participación del personal desarrollando su capacidad y talento, enfoque basado en procesos, innovación y mejora continua, gestión del conocimiento, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y establecimiento de alianzas en beneficio de todas las partes.

La gestión eficiente de estos factores ha traído consigo nuestra sostenibilidad en el tiempo (En 1986 existían 155 mutuas, en 1977, quedaron 30 y actualmente existen 20 entre las que se encuentra **CESMA**). Nuestras ventajas competitivas en el sector de mutuas en el que nos movemos son las siguientes: Datos positivos de gestión, con los mejores ratios de % prestaciones de ITCC/Cuotas del sector, Sistema de Gestión Integral avanzado, Personal cualificado con amplia experiencia en el sector, una de las pocas Mutuas certificadas en normas de gestión de reconocido prestigio como ISO 9001 Calidad, ISO 14001 Medioambiente, OHSAS 18001 Seguridad y Salud y 170001 Accesibilidad Universal, Establecimiento de alianzas con mutuas con los mismos intereses y visión que los nuestros y que nos permitan trabajar conjuntamente en elaborar líneas de eficiencia para beneficio de todos, Cercanía en el servicio con nuestros clientes externos y Cercanía e implicación con nuestro equipo humano.

1.4 MERCADOS , SERVICIOS OFRECIDOS Y CLIENTES

MERCADOS/CLIENTES ACTUALES Y FUTUROS

Hasta el momento nuestro mercado ha sido estable y sujeto al ámbito Andalúz junto al de la Ciudad Autónoma de Ceuta donde se ubican nuestras instalaciones centrales. Nuestra aspiración es continuar mejorando nuestra red de centros implantados ofreciendo mejores servicios asistenciales y cuidando la accesibilidad de los mismos. Actualmente se encuentra en fase de ampliación nuestro centro de La Axarquía. Respecto a nuestra cuota de mercado, la afiliación sigue dando buenos resultados y la recaudación está subiendo significativamente por la aportación de la nueva producción de los colaboradores. También seguimos creciendo en cobertura de ITCC sobre AT, especialmente por la subida en algunas Delegaciones (como Málaga) y seguimos también con un crecimiento sostenido en cuota de mercado de autónomos que a diferencia de las empresas estos rara vez se auto

gestionan, la inmensa mayoría contratan los servicios de profesionales para la gestión laboral que los derivan finalmente a su cobertura a **CESMA** lo que indica una buena medida de salud de nuestra cartera de colaboradores que apuestan por nuestros servicios frente a nuestros competidores.

COMPETIDORES CLAVES

Nuestros competidores claves son el resto de Mutuas Colaboradoras con la Seguridad Social existentes actualmente es vigor, con ámbito de actuación en nuestra área geográfica. No obstante, tenemos firmada una alianza estratégica con otras 6 Mutuas del sector (Corporación rama) con el fin de colaboración en la prestación de servicios sanitarios y uso compartido de centros e instalaciones, realización de pruebas diagnósticas, tratamientos rehabilitadores en proceso de ITCC, etc.

SERVICIOS ACTUALES Y FUTUROS

El desarrollo de nuestra actividad actual y futura comprende fundamentalmente:

- a) La gestión de las prestaciones económicas y de la asistencia sanitaria, incluida la rehabilitación, comprendidas en la protección de las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, así como de las actividades de prevención de las mismas contingencias que dispensa la acción protectora.
- b) La gestión de la prestación económica por incapacidad temporal derivada de contingencias comunes.
- c) La gestión de las prestaciones por riesgo durante el embarazo y riesgo durante la lactancia natural.
- d) La gestión de las prestaciones económicas por cese en la actividad de los trabajadores por cuenta propia, en los términos establecidos en la Ley 32/2010, de 5 de agosto, por la que se establece un sistema específico de protección por cese de actividad de los trabajadores autónomos.
- e) La gestión de la prestación por cuidado de menores afectados por cáncer u otra enfermedad grave.

Y demás actividades de la Seguridad Social que nos sean atribuidas legalmente.

1.5 CADENA DE VALOR (PROCESOS OPERATIVOS , PARTNERS Y PROVEEDORES)

CADENA DE VALOR

Los líderes de **CESMA** han definido un Sistema de Gestión por Procesos, incluido con su Sistema de Gestión Integral. Dentro de su sistema por procesos, **CESMA** genera valor para sus clientes a través de sus cinco grandes procesos operativos: Atención al Mutualista, Contingencia Profesional, Contingencia Común, Asistencia en Quirófanos y CATA.

La interrelación entre estos procesos permite a **CESMA** ofrecer a sus grupos de interés un servicio integral, partiendo de la evaluación de sus necesidades y expectativas y de la gestión de sus servicios consiguiendo la satisfacción y fidelización de sus clientes.

RECURSOS Y ACTIVOS PRINCIPALES

En **CESMA** contamos con centros autorizados legalmente con toda su infraestructura e instalaciones en orden de uso y servicio, así como de todo el equipamiento sanitario y administrativo que nos permite prestar a nuestras empresas mutualistas y autónomos los servicios que la propia Ley 35/2014 de 26 de diciembre, Ley de Mutuas regula. Los centros sanitarios disponen de **salas de fisioterapia con aparatos de alta tecnología** con fines rehabilitadores, **dotación** a los centros asistenciales **de elementos de diagnóstico por imagen digitalizado**, integrados en la Historia Clínica de los pacientes, disponemos de un **laboratorio de biomecánica** con el fin de valoración funcional, además contamos con un **portal del paciente** al objeto de que los mismos puedan acceder a su historia clínica a través de internet, **servicio Cesmanet** para colaboradores y empresas, donde con las máximas garantías de seguridad, pueden consultar y gestionar su datos, facilitando su gestión diaria con la mutua, **la línea** asistencial 24 h, **900** de atención mutualista operativa todos los días del año y que dispone de un call center medicalizado para la gestión de

urgencias, tanto en España como en el Extranjero, **telefonía IP** (red multiservicios interna para realizar comunicación entre terminales), **procedimiento unificado de la incapacidad temporal por CC** (a través de la ficha ocupacional y la valoración funcional que procede al sistema de calificación), establecimiento de **software de gestión para compras y almacén**, para agilizar pedidos y minimizar incidencias con proveedores, etc..

PARTNERS Y PROVEEDORES CLAVE

Dentro del proceso de apoyo de **CESMA**, existe una vinculación muy importante, respecto al proceso de Compras y Contrataciones, de Sistemas de Mantenimiento de Infraestructuras y al proceso de Asistencia Jurídica. Ello hace que la Gestión de las Alianzas y los Recursos con nuestros proveedores y partners sean gestionados por estos procesos, lo que los convierte en procesos muy significativos dentro de la organización.

ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA CADENA DE VALOR EN EL ENTORNO

CESMA sobre la Sociedad que le rodea y a través de una mejora continua de nuestro sistema de gestión de forma sostenible, le permite contribuir al bienestar y desarrollo de la sociedad. Desde la puesta en marcha del primer PE para el periodo 2009-2011, identificamos a la Sociedad como un grupo de interés para el desarrollo de las LE. Este enfoque quedó consolidado en el segundo PE 2012-2014 y reafirmado en el tercer PE 2015-2017, con el compromiso de: Gestionar con criterios de responsabilidad social apostando por el crecimiento personal y profesional de todos y cada uno de los/as trabajadores/as que componen la entidad manteniendo para ello al empleo estable de carácter indefinido como desarrollo social de nuestros municipios, contribuyendo a la sostenibilidad del sistema de la seguridad social y con el principio de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, facilitar la accesibilidad de personas con discapacidad apostando por la mejora de sus centros en este sentido y disponer de un sistema de gestión medioambiental con el seguimiento y control de los recursos que consumimos y que tiene un impacto directo en el medioambiente así como con la implantación de un modelo de gestión que mejore nuestra eficiencia medioambiental.

1.6 ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS

ESTRUCTURA DE LIDERAZGO Y DE GOBIERNO

Los órganos de gobierno de **CESMA** son la Junta General, órgano superior de gobierno formado por todos los empresarios asociados a la mutua y la Junta Directiva, formada por un número limitado de empresarios asociados que se encarga de la administración de la entidad. La Dirección General, en segundo plano el Comité de Dirección y todos los Directores/Subdirectores Territoriales de **CESMA** y por último todos los Líderes de los procesos/subprocesos que conforman la organización, los cuales en su conjunto, analizan los acuerdos adoptados por estos Órganos en lo que afecta a su gestión, así como las necesidades y expectativas planteadas como clientes de **CESMA** y se les comunica tanto la definición de los Planes Estratégicos y Planes de Gestión anual, así como la revisión de la Misión, Visión y Valores.

MECANISMOS DE REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

El proceso de Política y Estrategia (PyE), dispone la realización del Plan Estratégico de la organización para el periodo de los 3 años siguientes a la elaboración del mismo. Su ejecución comienza con una recopilación y análisis de todas las informaciones relevantes procedentes de los distintos grupos de interés. Los Planes Estratégicos son objeto de sucesivas mejoras (revisiones) a lo largo de los 2 años siguientes a su realización, a través de reuniones periódicas y la elaboración de los **Planes de Gestión** correspondientes. Siguiendo las recomendaciones del nuevo modelo, en la elaboración del actual Plan Estratégico se han identificado las mediciones de los resultados más relevantes de la Mutua, tomando para ello indicadores de nuestros procesos clave. Con todo ello se ha generado un cuadro de mando que es revisado sistemáticamente por la Dirección General, Direcciones de Área, Direcciones Territoriales y Líderes de procesos/subprocesos y que garantiza una adecuada ejecución de la propia estrategia. Actualmente estamos en fase de elaboración del Plan Estratégico 2018-2020.



cesma

AGENTES FACILITADORES

Mutua de Andalucía y de Ceuta

Mutua Colaboradora con la Seguridad Social, nº 115

Como leer la memoria

EXPLICACIONES PARA LA LECTURA DE LOS CRITERIOS 1 A 5

Esta memoria ha sido escrita ajustándose a las especificaciones indicadas por el Club de Excelencia en Gestión en su documento de “Directrices para la redacción de una Memoria EFQM Conceptual”. Pretende proporcionar al Equipo Evaluador información suficiente para que pueda conocer la trayectoria de gestión de CESMA Mutua de Andalucía y de Ceuta, Mutua colaboradora con la Seguridad Social, nº 115 en los últimos años, ordenada en base a los criterios y subcriterios del Modelo EFQM. A continuación se aportan algunas explicaciones sobre la manera que se deben interpretar las tablas de los criterios Agentes Facilitadores.

Se recoge la denominación del subcriterio a que se hace referencia del Modelo EFQM.

En esta celda se recoge la numeración del enfoque, el título del mismo y los propietarios (Líderes de procesos y subprocesos).

SUBCRITERIO 1a. Denominación del subcriterio

Enfoque 1a1. Denominación del enfoque / Propietario

Grupos de Interés afectados por el enfoque. Descripción de los diferentes enfoques con los que CESMA responde al subcriterio correspondiente. Cómo se encuentra sólidamente fundamentado e integrado y como se vincula con otros enfoques y con los conceptos fundamentales de la excelencia.

Puntos a través de los cuales se despliega el enfoque citado. Se explican (de manera resumida) para que los evaluadores/as tengan una visión lo más amplia posible de la organización, la comprendan y puedan planificar el contenido de sus entrevistas durante la visita. Respondemos a cómo se encuentra implantado y estructurado el enfoque y donde se nombran las evidencias de apoyo de implantación del enfoque.

En esta celda se anotan los mecanismos de resultados/medición, así como los indicadores clave que se utilizan para medir y evaluar los enfoques, asociados a los indicadores dispuestos en los criterios 6 a 9. En algún caso se podrá hacer referencia a indicadores no dispuestos en los criterios resultados, pero que se utilizan para la medición del enfoque.

Se recogen los mecanismos o fuentes de aprendizaje del cual se identificó las mejores prácticas y oportunidades de mejora del enfoque (Aprendizaje y Creatividad).

En esta celda se anotan los mecanismos de Mejora e Innovación, mejoras tanto en el enfoque como en el despliegue y que nos sirven para ir avanzando en el enfoque.



cesma



Criterio 1 - LIDERAZGO

Mutua de Andalucía y de Ceuta

Mutua Colaboradora con la Seguridad Social, nº 115

La trayectoria seguida por **CESMA** durante estos años ha sido posible gracias a la labor desempeñada por todas las personas que conformamos la empresa, impulsada por todas las que forman parte de la cadena de liderazgo.

CESMA define a los líderes como personas con un determinado nivel de responsabilidad dentro de la organización, identificadas y comprometidas con su Misión, Visión, Valores y Principios Éticos y que motiva, integra e implica a las personas de la misma, de cara a la consecución de los objetivos marcados.

Los Órganos de Gobierno, Participación y Gestión de Mutua de Andalucía y de Ceuta están estructurados de la siguiente forma:

Órganos Reglamentarios:

Órganos de Gobierno:

Junta General: Integrada por todos los empresarios y empresarias asociados. También forma parte un representante de los trabajadores y trabajadoras de **CESMA**.

Junta Directiva: Formada por 17 miembros de la cual forma parte de la misma el representante de los trabajadores y trabajadoras de **CESMA**. De entre sus miembros se designa al Presidente de la Mutua y forman parte de la misma los Presidentes de Honor, el Presidente, Vicepresidentes, Secretario, Vocales, Representante de los trabajadores y Dirección Gerencia. Las funciones de representación, dirección y administración se pueden delegar a una Dirección Gerencia.

Dirección Gerencia: Le corresponde desarrollar los objetivos generales y la dirección ordinaria de la entidad. Para ello cuenta con la participación de una Dirección Adjunta a la Gerencia.

Dirección Adjunta a Gerencia: Se encarga, junto con la Dirección Gerencia, de desarrollar los objetivos generales y la dirección ordinaria de la entidad.

Órganos de participación institucional:

Comisión de Control y Seguimiento: Compuesta por una representación al 50% del colectivo empresarial y de los trabajadores y trabajadoras protegidos, entre los que se encuentran el Presidente de la Mutua y representantes de la CEOE, UGT y CCOO.

Comisión de Prestaciones Especiales: Compuesta por una representación al 50% del colectivo empresarial y de los trabajadores y trabajadoras protegidos, entre los que se encuentran el Presidente de la Mutua y representantes de UGT, CCOO y representación empresarial.

Órganos de Gestión:

Comité de Dirección Ejecutiva: Formado por la Dirección Gerencia, Dirección Adjunta a Gerencia y Direcciones de Área, con un total de 8 personas.

Direcciones de Área: Formada por 7 Direcciones, se encarga de desarrollar los objetivos y la dirección ordinaria de las áreas de la Mutua.

Comité de Gestión: Formado por la Dirección Gerencia, Dirección Adjunta a Gerencia y todos los líderes de cada uno de los procesos/subprocesos de la Mutua.

Direcciones Territoriales: Cada delegación de **CESMA** dispone de Direcciones Territoriales formadas por la Dirección y Subdirección (en algunas delegaciones) cuya función es desarrollar los objetivos y la dirección ordinaria de la delegación.

La cultura organizacional de **CESMA** está muy marcada por los valores de la organización y por los compromisos establecidos en nuestro Código Ético y Código de Conducta. El sentido de pertenencia del equipo humano de **CESMA** es un valor al alza, y uno de los mayores activos de nuestra organización, reforzado por una cultura innovadora, abierta a nuevas ideas, fomentando la participación de los trabajadores y trabajadoras en la toma de decisiones e incentivando la creatividad y el reparto de responsabilidades.

SUBCRITERIO 1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.			
Grupos de Interés - Descripción		Despliegue	
Resultados - Medición	Aprendizaje y Creatividad	Mejora e Innovación	
Enfoque 1a1. Cómo lideramos, nuestro modelo de liderazgo / Propietario: Líderes AM-GCC			
Todos los GI. Liderazgo matricial, con tres vectores. Descritos los perfiles requeridos a los líderes. Afecta a los valores de la excelencia, DCO, LVII y GA.	Definida cadena de liderazgo. Anualmente el 30% aprox. del presupuesto de formación se destina desarrollar las habilidades directivas. Implantado desde 2008. Se determinaron las áreas de la mutua y se nombraron DA. Anualmente se hace una reunión de todos los líderes sobre aspectos de la gestión de la organización.		
Subcriterios 6b, 7a y 9b / Items ECL, SDP	La entrevista del SDP, programas formación y BP compartidas en CR.	Desarrollo de competencias por EGD y el SDP.	
Enfoque 1a2. Desarrollo de nuestros valores, la responsabilidad social y el comportamiento ético / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ			
Todos los GI. Cesma desarrolla sus valores, la responsabilidad social y su comportamiento ético para que todo su equipo actúe de forma armónica, teniendo en cuenta el bienestar de la sociedad en general. Alineado con la estrategia E 3.1 y E 3.4 dentro del PE 2015-2017, se relaciona con los enfoques 1a1, 1c1, 1c2, 1c3,1c4, 2c3, 4b3, 4c2, 4c3 y 5b2 y con los valores de la excelencia CFS y LVII.	Informada el 100% de toda la organización durante la visita anual de la DG a las Delegaciones. Implantado desde el año 2009, se inicia con el diseño del PE 2009-2011 hasta el actual. Se despliega realizando acciones específicas (ej: proceso y memoria de RSC, procedimientos GAA, jornadas internas sanitarias, jurídicas, preventivas y de responsabilidad penal).		
Criterios 6, 7 y 8./GI-10, GI-11, AM-6, DP-12, DP-15, GSD-1 y 4, GAA-1,2,3,4,5,6,7,8 y 10,OBJ EST.10,11 y 12.	Los ejercicios de RE desde el año 2009, la explotación de la ECL y de Sociedad, los trabajos de la Comisión de Igualdad y la formación de los DCMPA y resto de DA.	Valores ajustados a los principios de la organización, conocimiento de la opinión de la sociedad, política de alianzas alineada con los valores de Cesma, Portal de Paciente, mejora de accesibilidad, Cesmanet, mejoras medidas de igualdad, procedimientos de RSC.	
Enfoque 1a3. Marco Estratégico de referencia / Propietario: Líderes DP			
Equipo Humano, Administración Pública, CR. El procedimiento del PyE tiene definido cómo desarrollar el PE, en base a la situación de la organización, el entorno y las necesidades de los GI. Todos los procesos están vinculados a este. Esta visión multidisciplinar crea sinergias en el proceso de PyE.	Reuniones anuales de líderes de PyE en cada delegación (transmiten la MVyV). Se comunica en varios soportes: Trípticos, intranet, carteles, etc. Implantado desde 2008, el proceso de definición de la MVyV está muy estructurado. Comienza con el proceso de RE en cada uno de los procesos, análisis DAFO y necesidades de los GI, que se elevan al CG, que es el que establece las LE, que se elevan al CD y aprueba la JD.		
Criterio 9. Los OE están alineados con la MMV.	Compartir conocimientos con las mutuas de CR, canales de comunicación interna (PM, el buzón de ideas). Adhesión a organizaciones no lucrativas (San Telmo, APD o el CEG).	Presentación I concurso nacional de buenas prácticas sanitarias. Revisión misión. Ajuste indicadores por Delegación.	
Enfoque 1a4. Evaluación del comportamiento de nuestros líderes / Propietario: Líderes PE-EF-GSD			
Todos los GI. Se establece una revisión continua del liderazgo, para que sean congruentes con sus acciones. Alineado con las tres LE y sus E del PE 2015-2017. Relacionado con los enfoques del criterio 1, 2 y 3 y con el valor fundamental de LVII.	Se realiza la ECL y la EGD al 100% del personal. Nuevo diccionario de competencias, con una implantación aproximada al 26 % de DA, DT y SDT, para llegar al 100% en 2017. Implantado desde 2009. Realizada totalmente programada. ECL bianualmente. EGD anualmente. Con entrevistas individuales a todo el personal. Se ha implementado el nuevo SDP de gestión por competencias		
Criterios 6 y 7. / DP-12, DP-1 y OBJ EST 12, ítems en la ECL y SDP.	Análisis ECL, la EGD y asesores externos. Formación en Rendimiento, Productividad Personal, Coaching y Comunicación, Liderazgo y Herramientas SDP.	Inclusión de nuevos ítems sobre Liderazgo en la ECL y Desarrollo del SDP.	
SUBCRITERIO 1b. Los líderes definen, supervisa, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.			
Enfoque 1b1. Sistema de Gestión Integral / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ			
Todos los GI. La cadena de liderazgo, mantiene la mejora continua, incluyendo los procesos según normas de referencia. Se articula según al modelo EFQM, normas ISO 9001/ 14001, OHSAS 18001, UNE 170.001-2 y criterios DIGA de accesibilidad universal. Apoya en su conjunto a todas las E de la organización, y se vincula con el valor fundamental de MTRS.	Tenemos certificado EFQM 400+ y en normas ISO. Implantado en todas las actividades/niveles, desde 1998, se articula en base al MPRO. Con mapa de procesos. Se difunde a través de la intranet a todo el personal. Cada PS dispone de líderes y un equipo de personas que lo gestiona (involucrados más del 42% del personal). Todo el personal dispone de formación del SG.		
Criterio 6 y 8. / GI-2, 6, 7, 8, 9, 10 y 11 y OBJ EST-12.	Benchmarking con otras organizaciones del sector y mutuas de CM, explotamos las encuestas que realizamos, la formación de los DCMPA y líderes de la entidad.	La opinión de la sociedad, la incorporación de nuevas normas, la mejora de aspectos de accesibilidad, procedimientos de R	
Enfoque 1b2. Desarrollo de las capacidades de la organización / Propietario: Líderes PE-EF-GSD			
Equipo humano, usuarios de servicios, empresas asociadas y autónomos adheridos, colaboradores, proveedores. Nuestras capacidades están en: Equipo Humano, las competencias adquiridas junto con el trato hacia nuestros GI nos hace ser más excelentes y los recursos, tecnologías y conocimiento, conforme a lo expuesto en el criterio 4. Se alinea con las estrategias E 3.1,2,3 y 4 y con E 2.1,2 del PE 2015-2017 y se relaciona con los enfoques de los criterios 1, 2 y 3 y con los valores fundamentales de DCO, AEMTP y LVII.	Se destina el 30% del gasto de formación anual en nuestros líderes, y el 70% restante al resto de personal. PA derivado del SDP para desarrollar las competencias. Implantado en el año 2011, con la realización del PE 2015-2017 se les da una importancia primordial al Equipo Humano, verdadero impulsor de nuestra excelencia.		
Reflejados en el Criterio 7. / DP-2,3,4,5,12 y13 y OBJ EST 8, encuestas de clima laboral y el SDP.	Formación externa e interna, grupos ad-hoc(SDP), encuestas para el SDP y revisión de la ECL.	Creación del DC, catálogo de acciones para SDP.	

Enfoque 1b3. Mecanismos para la gestión de los riesgos / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ		
<p>Todos los GI. CESMA detecta los riesgos que pueden afectarla, para anticiparse a ellos y convertirlos en oportunidades de rentabilidad. Se considera en el proceso de toma de decisiones por parte del CD, permite la mejora continua de los procesos y esté alineada con los entornos internos y externos y en consecuencia, con el PE. Este enfoque apoya en su conjunto a toda la estrategia de la organización, y está vinculado con el valor fundamental de MTRS.</p>		<p>Implantación por el CD según la ISO 31000 de Gestión del Riesgo y a lo dispuesto por las normas ISO 9001 y 14001 de Calidad y Medioambiente. El SGI dispone de un procedimiento PRO GI SGI 13 Gestión de riesgos y oportunidades. Implantado en 2009. Los incluimos en los PE y de gestión de nuestra organización. Gestionamos los riesgos maximizando las oportunidades y minimizando pérdidas.</p>
<p>Criterio 9./ Los del PA de la gestión de riesgos.</p>	<p>Mejora en la realización de los DAFO. Inclusión del DAFO n7+1, gestión de riesgos según ISO 31000. Benchmarking CR .</p>	<p>DAFO del PE, participación de GI principales en el PE 2018-202.</p>
SUBCRITERIO 1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos		
Enfoque 1c1. Anticipación y respuesta a las necesidades de los grupos de interés clave / Propietario: Líderes GAE-CIM-CATA-AQ		
<p>Colaboradores, empresas asociadas y autónomos adheridos, usuarios servicios. Firma de convenios de colaboración con colaboradores de referencia (Mutuas CCSS, entidades sanitarias especializadas) que aseguren una adecuada gestión del servicio prestado. Para ello tenemos implantado diferentes procedimientos documentados en AM, GI y COM. Está alineado con las estrategias E 1.3, E 1.5 y E 1.7 del PE 2015-2017 y con el valor fundamental ACV.</p>		<p>Tras la publicación del R.D. 817/2009 se implanta un procedimiento para la regularización de las obras, servicios y suministros mediante contratos. Implantado desde el año 2007, las alianzas las basamos en acuerdos con CR y entidades sanitarias externas. Se dispone de procedimiento para contrataciones, fidelización de clientes y se sigue el proceso telemático Cas@s.</p>
<p>Criterios 6 y 8. / COM 2, GI - 7, 8, 9 y 10.</p>	<p>Los cambios normativos y la explotación de las encuestas</p>	<p>Encuestas de satisfacción y de accesibilidad, el portal del paciente, CesmaNET, buzón QRSA y relación de especialistas/centros médicos de referencia.</p>
Enfoque 1c2. Nos aliamos con Corporación rama / Propietario: Líderes AM-GCC		
<p>Empresas asociadas/autónomos adheridos, usuarios, equipo humano, CR y otras mutuas aliadas. La experiencia de CM demostró las ventajas de poner recursos en común con otras mutuas. Integrado con la E.1.1, E.1.5 y E.3.1. Uno de nuestros valores es la Colaboración, para trabajar conjuntamente con nuestros GI para mejorar la eficiencia.</p>		<p>Participaron todas las áreas de gestión de la mutua. Se crearon grupos "ad hoc" en CR. Se ha formado en CR un comité de seguimiento (presidentes y gerentes) y un comité ejecutivo (con gerentes y responsables de gestión). Implantado desde el año 2016, se incluyeron en los procedimientos aspectos de las circulares y todas las referencias a Corporación.</p>
<p>Criterio 9. / Indicadores CR.</p>	<p>Grupos de trabajo y grupos ad hoc. Compartir conocimientos con CR.</p>	<p>El SEMCCAL.</p>
Enfoque 1c3. Transparencia y Buen Gobierno / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ		
<p>Todos los GI. Fundamentado por imperativo legal y por la política de empresa para generar valor para la organización, la mejora de la eficiencia económica y el refuerzo de la confianza de GI. Creamos valor, somos útiles a la sociedad generando progreso y bienestar. Alineado con la E.3.1. e integrado como valor para CFS, DCO, LVII y MTRS. Se relaciona con todos los criterios del modelo.</p>		<p>Implantado desde 2009. Los procedimientos internos se desarrollan bajo el amparo de este valor, presente en la memoria RSC. Tomamos medidas desde 4 puntos de vista, medidas generales (promovemos ambiente de control, elaboramos cuentas anuales que presentan el principio de transparencia a las políticas fiscales), órganos de gobierno y participación (desempeñamos las funciones teniendo en cuenta los valores éticos y de conducta, realizamos formación en temas de responsabilidad social, se realiza oposición ante alguna propuesta que pueda ser contraria al interés social, ...), gestión de riesgos (identifica los tipos de riesgo, se fija el nivel de riesgo aceptable y se prevén medidas para mitigar el impacto) y RSC (la política de RSC incluye los principios de la organización en relación con los grupos de interés, se dispone de una memoria específica sobre todo lo relacionado con RSC y estamos adheridos a los principios del pacto mundial de Naciones Unidas).</p>
<p>Criterios 6, 8 y 9. /Formulario de solicitud de información del portal de transparencia de la web, con la publicación, entrega y verificación anual de la Memoria de RSC y con la remisión de la encuesta de sociedad donde se recogen datos financieros de la entidad, avalado por el informe de auditoría de la SS.</p>		<p>Grupos de trabajo y prácticas de benchmarking de CR, AMAT y la DGOSS.</p>
<p>Página web (portal de transparencia), en la Memoria pública de RSC, Sociedad en general y adaptación y mejora de los procedimientos de RSC con la incorporación de nuestros códigos de conducta y éticos.</p>		
Enfoque 1c4. Reconocimiento social / Propietario: Líderes SMI-RSC-SIT-COM		
<p>Todos los GI. Se fundamenta en la necesidad de nuestra organización de mejorar el reconocimiento social .Se alinea con la LE 3 del PE 2015-2017 y se relaciona con los enfoques 5b1, 5b2, 5c1 y 5e1 y el valor fundamental AVC.</p>		<p>Acciones de RSC recogidas en los distintos Planes de Acción. Se implanta en todas las delegaciones y afecta a todo el personal. Implantado desde el año 2012, se han realizado actividades como campañas solidarias de recogida de alimentos y juguetes, participación en distintas jornadas externas, donación de sangre y campaña económica para la Fundación miaquehago.</p>
<p>Criterio 8./ RSC-2, los resultados de las campañas realizadas mediante certificados y la encuesta de Sociedad.</p>	<p>Asistencia a Jornadas de RSC, lectura de otras memorias de RSC, visitas a otras páginas web.</p>	<p>Conciencia del equipo humano en aspectos de RSC (Campañas realizadas). Visión de los GI a través de la encuesta de sociedad.</p>
SUBCRITERIO 1d. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización		
Enfoque 1d1. Liderazgo compartido / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ		
<p>Equipo Humano. Los líderes de grupos de PS depositan en sus colaboradores la responsabilidad de los trabajos a realizar (nuevos procedimientos, análisis de indicadores,...), con el fin de tener un crecimiento continuo. Apoya la E de la organización y está vinculado con el valor fundamental de la excelencia de LVII.</p>		<p>Las acciones que desde la cadena de liderazgo son puestas en marcha, involucran al resto del personal. Implantado desde el año 2008, se encuentra más estructurado desde la adopción del Modelo EFQM. La decisión tomada de la gestión por procesos hizo que se nombraran a líderes de los mismos, distribuidos por áreas de gestión y que contasen con un equipo multidisciplinar (por área y delegaciones) que apoyaran en las responsabilidades y su implicación en la gestión de CESMA.</p>
<p>Criterio 7.</p>	<p>Pertenencia a foros (San Telmo/APD /Colegios Profesionales), Análisis del resultado de las</p>	<p>Creación de PS,</p>

/ ítems ECL, SDP	ECL y SDP, Asistencia a cursos de liderazgo a través de entidades externas (H.Kern & Co., San Telmo, APD, CEG, CEIS, ISDE, COANCO, CG2, Lecturas, asistencia a webinar, Benchmarking e intercambio de prácticas de gestión con otras (Mutuas Corporativas/AMAT)	equipos de trabajo, creación de DA y del CD y grupos ad-hoc.
Enfoque 1d2. Apoyo, respaldo y reconocimiento a las personas de la organización / Propietario: Líderes PE-EF-GSD		
Equipo humano. Para CESMA su personal es la fuerza principal que impulsa el desarrollo de la organización, los líderes los reconocen para que se vean apoyados por la empresa. Alineado con las estrategias E 3.1,2,3 y 4 y E 2.1 y E 2.2 del PE 2015-2017, se relaciona con los valores fundamentales de AETP y LVII.		En las entrevistas de seguimiento de la EGD y SDP se motiva al personal. Siempre que el presupuesto lo permita, se atienden las peticiones de formación. Implantado desde el año 2009, se dispone de procedimientos específicos, PRO RP 01 y 02 para la EGD y SDP e ITE DP CO 01 1 ECL.
Criterios 6 y 7. / ítems en la ECL, DP-13, DP-1, DP - 12 y OBJ ES – 8, SDP.	Formación externa e interna y resultados de las ECL.	Transformación de la EGD a la ED y SDP, creación de un diccionario de competencias, preparación de los líderes en el SDP y el seguimiento de los planes de acción individualizados promovidos por el SDP
Enfoque 1d3. Apoyamos la creatividad y la innovación / Propietario: Líderes GAE-CIM-CATA-AQ		
Todos los GI. Con este enfoque damos respuesta a las expectativas de todos los implicados. Tenemos un PRO donde se transforme una idea en un servicio que pueda ser novedoso y que aporte valor a nuestros GI. Se alinea con el PE en uno de sus valores y con los enfoques 3c2, 3e4, 4e4 y 5a3.		Informado todo el personal del compromiso de Cesma con la innovación. Creado un grupo de proceso multidisciplinar, que realizan un seguimiento periódico de vigilancia estratégica y ponen en marcha mecanismos de creatividad interna. Se realizan reuniones trimestrales. Implantado desde el año 2017 se ha seguido una sistemática programada para su implantación.
Criterios 6 y 7. / CIM-1 y 2.	La Vigilancia Estratégica	Dossier de Derechos y Deberes de los pacientes, Sala de Espera interactiva y Web. Trámites online.
Enfoque 1d4. Compromiso con la igualdad y la diversidad / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ		
Equipo humano. CESMA apuesta por la igualdad efectiva de mujeres y hombres impulsando políticas basadas en los principios de libertad, democracia, justicia, igualdad y solidaridad en todos los ámbitos de la organización. Estamos adheridos al Charter sobre Diversidad, promovida por la Fundación Diversidad en los que asumimos principios básicos. Alineado con la estrategia 3.2 e integrada dentro del valor fundamental de LVII.		Disponemos de una CI paritaria, la cual se reúne periódicamente, formada por representantes del CD y RT. Implantado desde el año 2014, nuestro PI 2016-2018 dispone de varios elementos esenciales (ej.: la guía de uso del lenguaje no sexista, las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral)
Criterio 7. ítems ECL, DP-15.	Medidas de conciliación de la vida familiar y laboral. Aprendemos de la ECL y de las relaciones/benchmarking con el resto de Mutuas de CR.	Constitución de la CI, diseño guía de lenguaje no sexista y medidas de conciliación vida familiar y laboral.
SUBCRITERIO 1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz		
Enfoque 1e1. Somos flexibles y nos adaptamos / Propietario: Líderes GAE-CIM-CATA-AQ		
Todos los GI. Para dar un valor añadido mantenido en el tiempo a sus GI es necesario gestionar con agilidad, utilizando los mecanismos para identificar los cambios en el entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización. Adaptarnos al cambio con proactividad y optimizando los recursos disponibles. Se alinea con las estrategias E 1.3, 6, 7, E 2.1 y E 3.3 del PE 2015-2017.		A raíz de CM se establecieron convenios de colaboración entre entidades sanitarias que aportaban valor a nuestros clientes. Actualmente se buscan sinergias con mutuas de la nueva alianza denominada, CR. Implantado desde el año 2007, se ha seguido una sistemática de implantación de todas aquellas mejoras que son adecuadas para la organización.
Criterios 6 y 7. / GI-1 y CIM 4.	La explotación de las encuestas, alianzas en CR, convenios de colaboración con entidades sanitarias y técnicas de benchmarking.	Buzón de ideas QRSA, las propuestas de mejora y la creación del proceso CIM.
Enfoque 1e2. Impulsamos la sostenibilidad / Propietario: Líderes SMI-RSC-SIT-COM		
Todos los GI. CESMA dispone de un proceso al respecto y la memoria RSC. Alineado con la estrategia E 3.4 del PE 2015-2017. Vinculado con los enfoques 1c3, 1d4 y 1e2, criterio 3, 4c1 y 4c2.		Informado todo el personal del compromiso que la misma ha adquirido con la Responsabilidad Social en la visita anual que la propia Dirección de la Mutua realiza por todas las Delegaciones e incorporando en las reuniones temas relacionados con RSC. Se dispone de un proceso específico de RSC y una memoria anual con criterios GRI. Implantado desde 2012, se ha seguido una sistemática conforme a las estrategias establecidas en el PE 2012-2014 y sucesivos. Se han realizado inversiones tanto en el ámbito ambiental como de ahorro energético como compras de equipos de climatización con un grado de eficiencia energética alta, instalación de luminarias de tipo Led en delegaciones, etc.
Criterio 8 / Indicadores GAA y RSC.	Intercambio de prácticas de gestión con CR	Mejora en la conciencia de la dirección respecto a aspectos de RSC, así como la visión de los GI con respecto a las acciones que realiza la organización.
Enfoque 1e3. Nuestros grupos de procesos y subprocesos / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ		
Equipo humano. Se implica a las personas con trabajos en equipo, equipos de PS y equipos de mejora continua (ad-hoc). Formamos parte de grupos de CR, de donde extraen información para la realización conjunta de procedimientos consensuados. Se alinea con la LE 2 y 3 del PE 2015-2017. Está vinculado con los valores CFS, ACI, LVII y GA.		Implantado en toda la organización. Cualquier persona puede formar parte de los grupos de PS y mejora continua. Los equipos cambian las personas que forman parte de los mismos. Implantado desde 2009, las reuniones de los grupos de PS se planifican periódicamente para el análisis de indicadores y actualización de procedimientos. Se dispone de grupos de mejora que apoyan el funcionamiento del sistema.
Criterio 7/ítems ECL, OBJ EST-8, GI-2 y SIT-4.	Buenas prácticas de CR, actividades de benchmarking con el resto de Mutuas.	Grupo de Apoyo a la IMS, grupo de trabajo del SDP, de Empresa Saludable y el grupo de CIM



cesma



Criterio 2 - ESTRATEGIA

Mutua de Andalucía y de Ceuta

Mutua Colaboradora con la Seguridad Social, nº 115

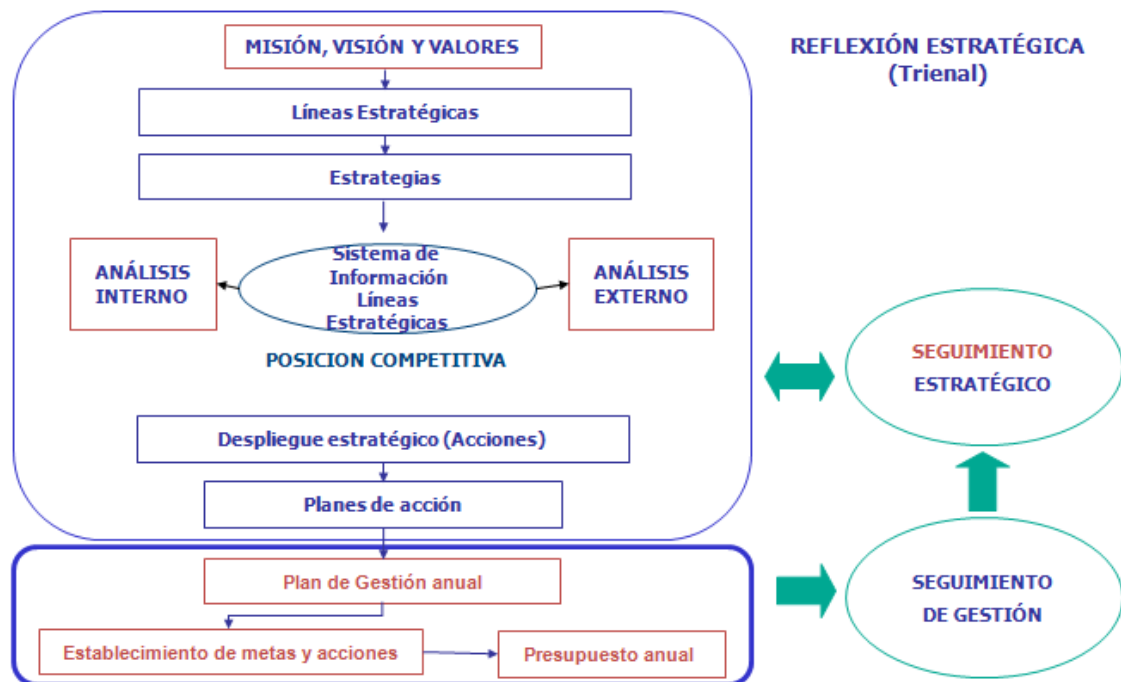
La definición de nuestro Plan Estratégico (PE) se basa en las necesidades e información de carácter normativo, político, económico y social recogida de nuestro entorno y de nuestros GI que de forma estructurada incorporamos a nuestro proceso de reflexión estratégica. Para ello, tenemos identificadas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

Desde el I PE 2009-2011 analizamos sistemáticamente información del rendimiento interno y la comparamos con el de las mutuas del sector a través de distintos mecanismos (informes de AMAT e informes de fiscalización del Tribunal de Cuentas, reuniones de la extinta Corporación Mutua, actual Corporación rama, y otros foros existentes). Estas fuentes de información, la información y su utilidad se revisa y adecua con cada ciclo de planificación, habiéndose incorporado mejoras a partir de la creación de la extinta Corporación Mutua en el 2008 y Corporación rama en el 2015 como los cuadros de mandos trimestrales de intercambio o la disponibilidad de información por provincias.

La medición de nuestro rendimiento interno se estructura en base a nuestras Líneas Estratégicas (LE), Estrategias (E) y Objetivos Estratégicos (OE) que parten de la Visión, y que se despliegan hasta los equipos de proceso en Acciones y Planes de Acción.

Desde 2009 venimos realizando PE trienales, habiendo finalizado el actual PE 2015-2017 en el mes de diciembre. Consecuencia de diferentes aprendizajes con organizaciones reconocidas como excelentes (Club Excelencia en Gestión, Mutualia, Unión de Mutuas) y reflexiones internas, su sistemática de realización ha ido evolucionando hacia un proceso cada vez más participativo, en el que las personas de la organización y otros grupos de interés realizan sus aportaciones en diferentes fases de la reflexión estratégica.

Nuestra reflexión estratégica comienza con la evaluación del grado de cumplimiento del PE anterior, a partir de ahí se revisa nuestra Misión, Visión y Valores en un proceso en el que intervienen nuestros principales GI (empresas asociadas y autónomos adheridos, colaboradores, usuarios servicios, equipo humano y administración pública) y se sigue el flujo recogido en la siguiente figura:



En el año 2017 finalizó el período de vigencia de nuestro III Plan Estratégico (2015-2017), en el cual se obtuvo un alto grado de participación y consenso por parte de todos los líderes de procesos y subprocesos, nuestros grupos de interés y el equipo humano de **CESMA**. Actualmente nos encontramos en fase de preparación del IV Plan Estratégico (2018-2020), para el cual estamos aplicando una cuidada metodología de trabajo dirigida a definir un instrumento sobre el que construir el futuro deseado por nuestra organización y diseñar los pasos para conseguirlo.

SUBCRITERIO 2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo

Grupos de Interés afectados- Descripción		Despliegue	
Resultados / Medición	Aprendizaje y Creatividad	Mejora e Innovación	

Enfoque 2a1. Conocemos las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ

<p>Todos los GI. La base principal para que nuestra empresa sea excelente, es conocer las necesidades y expectativas de nuestros GI. Tenemos un procedimiento que establece cómo analizar su grado de satisfacción. Alineado con la LE 3 (PE 2015-17) y se relaciona con los enfoques 5b1,2, 5c1, 5d1,2,3, 5e1,2 y con el valor fundamental de AVC</p>	<p>Se ha informado al 100% de toda la organización del compromiso que la misma ha adquirido con los GI. Desplegado con acciones como jornadas con nuestros GI claves, encuestas de satisfacción, QRSAC, oficina virtual de reclamaciones, reuniones conjuntas, reuniones internas, grupos de trabajo, inspecciones médicas, PI,... Implantado desde el año 2009, el CD analiza, anualmente, los resultados de las encuestas, plasmándolos en informes. Las quejas y reclamaciones llevan asociadas unos indicadores que son analizados trimestralmente por el CG. El resultado de las jornadas con GI se incorporará al PE 2018-2020.</p>
--	---

<p>Criterios 6, 7 y 8 /GI-1,4, 5, 6, 7,8,9,10, GSD-4, DP-1, 12, 13, OBJ EST-8, 11, 12, COM-1, DP-15, RSC-2.</p>	<p>El intercambio de prácticas con CR, asistencias a cursos y webinar de CEG, la explotación de las encuestas y las lecturas de Memorias EFQM de otras organizaciones así como la formación de los DCMPA</p>	<p>Cambios en la ECL, conocimiento de la opinión del equipo humano sobre el SDP, la detección de necesidades de inversión en nuevos equipamientos e instalaciones, la identificación de proveedores adecuados, la identificación de actividades clave de nuestros servicios para cubrir a través de los medios de nuestros proveedores, la puesta en marcha del Portal de Paciente, la mejora de los aspectos de accesibilidad en nuestros centros, Cesmanet, la creación del buzón de ide@s del proceso CIM y las mejoras de medidas de igualdad.</p>
---	--	--

Enfoque 2a2. Gestión del entorno externo (cambios estratégico, normativos, de infraestructuras, ambientales y financieros) / Propietario: Líderes PE-EF-GSD

<p>Todos los GI. Para conseguir la sostenibilidad en el tiempo es necesario adaptar la organización al entorno. Se alinea con la LE 1 del PE 2015 -2017, y se relaciona con los enfoques 2a y 2b.</p>	<p>Tenido en cuenta, en la elaboración de nuestros PE trianuales, revisados anualmente, se establecen las estrategias y acciones. Existe un Plan documentado dispuesto en el PE donde se reflejan el DAFO general de la Entidad. La sistemática se encuentra dispuesta en el PRO PyE 01. Implantado desde el año 2009. Estamos trabajando en la actualidad en el 4º PE (2018-2020).</p>
---	---

<p>Criterio 9 / OE y PyE-1,4,5,6,7,8 y 9, el nº de acciones del PE finalizadas respecto a las previstas inicialmente y el seguimiento semestral planes de acción del PE.</p>	<p>Acciones de benchmarking, internas y externas (CR y Mutuas del sector). La formación (interna y externa) de los líderes.</p>	<p>Nuevo DAFO, grupo de apoyo a la IMS, rediseño de la página web, mejoras en Cesmanet, listado de especialistas de referencia, el "Sellenne" y la creación del proceso de CIM.</p>
--	---	---

SUBCRITERIO 2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades

Enfoque 2b1. Análisis del entorno interno, indicadores y objetivos estratégicos / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ

<p>Todos los GI. La herramienta de partida que CESMA utiliza para la definición de su plan estratégico es el DAFO, que la organización viene realizando desde el año 2009. Previo a la realización del DAFO se analizan las necesidades y expectativas de nuestros GI claves, a través de jornadas ad-hoc, encuestas, contacto directo. Alineado con la LE 3 del PE 2015-2017, se relaciona con los enfoques 2b2,3, 2d1,2,3, 3d1, 2,3 y con el valor fundamental de DCO.</p>	<p>La sistemática de realización se encuentra desarrollado en el proceso de PyE. Disponemos de un Plan documentado donde se reflejan las Debilidades y Fortalezas generales de la Entidad. Implantado en el año 2009, mejorándolo en sucesivos PE. Toda la gestión se comunica.</p>
--	---

<p>Criterio 9./Seguimiento planes de acción y el número de acciones finalizadas con respecto a las inicialmente planificadas.</p>	<p>Benchmarking con otras entidades (hemos participado en la realización del PE del CEG), mejores prácticas en la realización de PE de las Mutuas de CR), a través de la formación de los líderes.</p>	<p>Gestión del riesgo según la ISO 31000 además del DAFO, creación del grupo de apoyo a la IMS o la creación del proceso de CIM.</p>
---	--	--

Enfoque 2b2. Benchmarking Corporación rama (CR) / Propietario: Líderes AM-CC

<p>Equipo Humano, CR y otras mutuas. No es posible valorar el resultado de nuestro trabajo si no se pone en relación con el de los demás, de otra forma podríamos caer en la autocomplacencia. Nuestra pertenencia a CR nos ha permitido aprender y compartir conocimiento de otras organizaciones. Desde Corporación hemos establecido diferentes indicadores a compartir. Vinculado a la LE 1 del PE 2015-2017, se alinea con enfoques 1c2, 1e3, 2b1 y 5a2.</p>	<p>Se intercambian datos de un cuadro de mandos con indicadores de Afiliación, Recaudación, Prestaciones (tanto CP como CC), Sanitario, IMS y Prevención. También compartimos datos económicos. Implantado desde 2008, el proceso se realizó inicialmente en CM, estableciendo los indicadores a compartir y diseñando los cuadros de mando.</p>
---	--

<p>Criterios 6 y 9/ Benchmarking con Corporación con cuadro de mando trimestral que compartimos, donde se indica si alguna mutua no ha presentado los datos (se mantienen los datos del trimestre precedente y se informa de este hecho).</p>	<p>Análisis comparativo de los datos de gestión que compartimos las 7 mutuas de CR y de las reuniones de sus RGs y directores.</p>	<p>Mejora en procesos por visitas recíprocas entre mutuas corporativas y compartición de datos.</p>
---	--	---

SUBCRITERIO 2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan

Enfoque 2c1. Plan Estratégico de la Organización / Propietario: líderes GI-PC-GAA-AJ

<p>Todos los GI. El CD, los líderes de los procesos y la participación de los GI contribuyen a establecer las LE, E, OE, PA y actuaciones para cumplir con la Misión y progresar hacia la Visión de la organización. La definición de la estrategia se realiza en un marco estratégico y un esquema de enfoque, despliegue y evaluación/perfeccionamiento. Alineado con la MV y V que quiere alcanzar la organización. Apoya al resto de enfoques del modelo.</p>	<p>PE 2015-2017: A partir del diagnóstico y la Visión, se diseñaron 3 Líneas estratégicas para el desarrollo de la Entidad en el periodo de vigencia del plan, desplegadas en 15 Estrategias, 8 Objetivos estratégicos, 4 Objetivos de gestión, 33 acciones y 126 planes de acción. Se apuesta por un modelo de gestión con capacidad de adaptación a los cambios y de aprovechar el talento de las personas y recursos del entorno, con un modelo de desarrollo cualitativo y sostenible, apoyado en una mayor eficiencia de los servicios que presta. Se ha potenciado la creatividad e innovación con la creación de un nuevo grupo multidisciplinar de proceso denominado CIM. Refuerza el valor de la solidaridad y compromiso con sus GI. El Plan es un documento abierto, flexible y participativo, que incorpora las mejoras que surgen y revisa las actuaciones a lo largo de su ejecución. Los objetivos, estrategias y prioridades responden a las necesidades de todos los GI clave. Actualmente estamos en fase de elaboración del PE 2018-2020.</p>
---	---

<p>Criterio 9/ La efectividad del PE se mide a través de todos los OE (12), indicadores de proceso y el seguimiento de los mismos.</p>	<p>Las mismas del 2b1</p>	<p>Tras cada PE y Planes de Gestión se identifican nuevas acciones de mejora. Otras son: creación de un nuevo proceso de creatividad, innovación y mejora continua (CIM), el nuevo SDP y el nuevo diseño de sistemática de realización del PE para el periodo 2018-2020.</p>
--	---------------------------	--

Enfoque 2c2. Desarrollo, revisión y actualización de la Estrategia de la empresa / Propietario: líderes GI-PC-GAA-AJ

<p>Todos los GI. CESMA desarrolla su estrategia haciendo un análisis del entorno externo e interno de la organización. Además entiende que una vez que la estrategia de la empresa ha cumplido su ciclo, debe revisar y actualizar la misma al objeto de determinar nuevos desafíos con los que enfrentarse, reconocer algún problema no identificado durante el momento de formular la estrategia, adaptarse a nuevas necesidades y expectativas de sus GI, etc... El enfoque está alineado con la misión y visión que quiere alcanzar la organización, apoya al resto de enfoques de los distintos subcriterios del modelo y a los valores fundamentales del modelo EFQM.</p>	<p>La estrategia de la empresa apuesta por un modelo de gestión sostenible, con capacidad de adaptación a los cambios y de aprovechar el talento de las personas y recursos del entorno. Refuerza el valor de la solidaridad y compromiso con sus GI. La elaboración se realizó en ámbitos de trabajo estructurados por grupos de proceso según las competencias por Áreas de los participantes. Actualmente participan directamente en todo el proceso de desarrollo, revisión y actualización de la estrategia de la empresa 99 personas (aprox. 50% de la plantilla). Se tienen identificados indicadores y objetivos para el 100% de los procesos de gestión de la mutua. El proceso de cada reflexión estratégica así como las revisiones anuales queda recogido en los documentos de cada PE y Planes de Gestión anuales.</p>
---	---

<p>Los reflejamos en general en todos los criterios de resultados. El equipo de proceso de PyE es el responsable de su gestión y mejora.</p>	<p>CESMA trabaja los procesos de planificación, autoevaluación y evaluación externa que permite el aprendizaje necesario para la mejora del enfoque así como la participación de los Directores de Calidad en evaluaciones externas a otras entidades.</p>	<p>Además de lo ya indicado en el enfoque 2c1, se ha mejorado el proceso de reflexión estratégica, estableciendo un nuevo procedimiento de actuación con respecto al mismo para el PE 2018-2020.</p>
--	--	--

SUBCRITERIO 2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan

Enfoque 2d1. Despliegue y alineamiento de objetivos. Planes de Gestión anuales / Propietario: líderes GI-PC-GAA-AJ

<p>Todos los GI. El despliegue del PE cuenta con la participación de todos los líderes de PS. Los planes de acción se diseñan en los propios equipos y tras pasar por el de PyE se implanta. Los resultados previstos se incluyen en los objetivos del PE y los obtenidos en los PG. El seguimiento está planificado y la información y la metodología están accesibles a todos. El enfoque está alineado con la misión y visión que quiere alcanzar la organización y apoya al resto de enfoques de los distintos subcriterios del modelo.</p>	<p>El seguimiento del PE se realiza por: reuniones de PS, reuniones grupo proceso PyE y planes de Gestión anuales. Los PE tienen una vigencia de 3 años. Comenzamos con los mismos en el año 2009. Actualmente estamos en fase de elaboración del Plan 2018-2020. La sistemática seguida es la participación en el diseño de todos los grupos de interés, se están realizando jornadas, a través de una consultoría, con los grupos de interés clave (focus group) para conocimiento de las necesidades y expectativas de estos GI, y el grupo de PyE se está reuniendo para establecer la MVV y Líneas Estratégicas.</p>
---	---

<p>Reflejados en todos los criterios resultados. En los planes de gestión anuales recogemos los resultados de los OE e indicadores de PS claves para conocimiento de los mismos y revisión en caso necesario.</p>	<p>Buenas prácticas de organizaciones, tales como CEG y Mutuas de CR, así como de nuestros GI.</p>	<p>La información a todo el personal a través del portal interno "Intranet" y el desarrollo de "focus group" con intervención de los GI claves como base para el desarrollo de nuestros PE.</p>
---	--	---

Enfoque 2d2. Comunicamos nuestra estrategia / Propietario: líderes GAE-SIM-CATA-AQ

<p>Todos los GI. Tenemos implantado un procedimiento documentado que nos permite desarrollar el plan estratégico incluida su comunicación. El enfoque está alineado con la Política Integral de Gestión y con las estrategias E 2.1,2.</p>	<p>Anualmente la Dirección informa al 100% de toda la organización de la implementación de las estrategias y se elabora la Memoria para su difusión a los GI. También se dispone de dicha información en nuestra WEB e INTRANET.</p>
--	--

<p>Criterio 2/Items encuesta de clima laboral</p>	<p>Buenas prácticas de organizaciones, tales como CEG y Mutuas de CR</p>	<p>Desarrollo de una memoria anual accesible a todos los GI, el desarrollo del tríptico de calidad para toda Cesma, la información de la "INTRANET" y la información en la WEB.</p>
---	--	---



cesma



Criterio 3 - PERSONAS

Mutua de Andalucía y de Ceuta

Mutua Colaboradora con la Seguridad Social, nº 115

Las líneas Estratégicas definidas por Cesma como camino para alcanzar su Visión, recogen como una de las claves para el éxito de la organización el compromiso de las personas con el proyecto de la mutua. Del mismo modo, los valores de vocación de servicio, colaboración, proximidad, transparencia, innovación y compromiso ético, articulan nuestras relaciones con las personas y se trasladan al día a día a través de la gestión por procesos.

Buscamos que todas las actuaciones que llevamos a cabo en el ámbito de la gestión de las personas contribuyan a la consecución de tres objetivos de la Organización que definen nuestra visión:

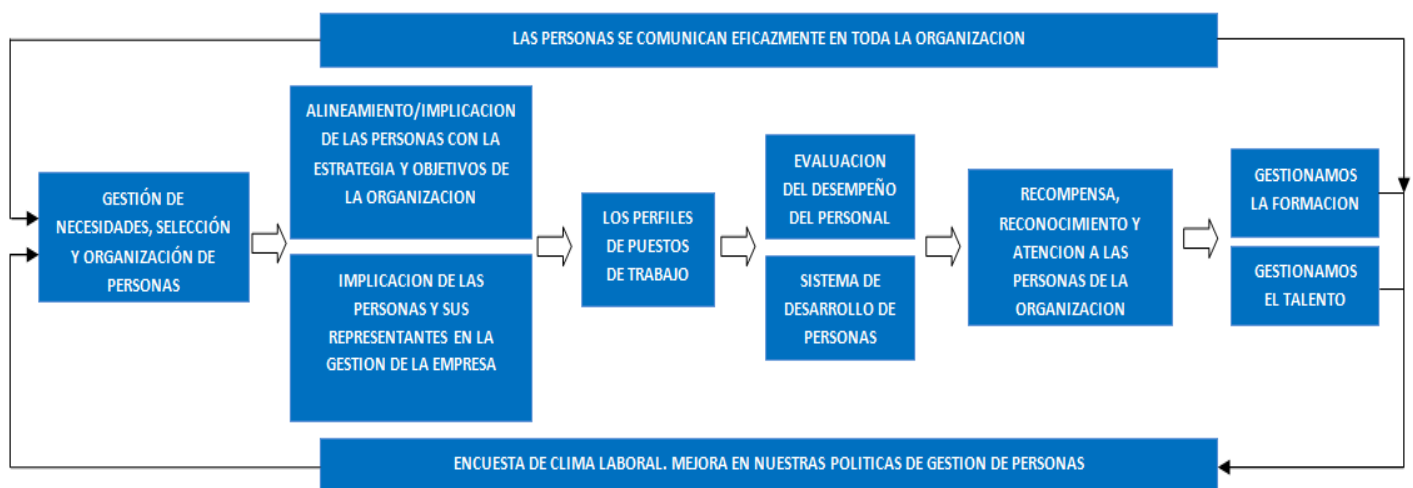
- Ser referentes y firmemente comprometidos en Andalucía y Ceuta.
- Comprometidos con nuestros grupos de interés.
- Socialmente responsables.

CESMA dispone de un plan de gestión de personas que favorecen su implicación y apoyo (reconocimiento, recompensa y atención), y facilita la mejora del rendimiento y la consecución de sus estrategias y los objetivos marcados. Anualmente diseña un Plan de Formación para satisfacer las necesidades de desarrollo de competencias de las personas y gestiona el talento de las mismas. Dispone de un equipo humano con gran experiencia, muy cohesionado y totalmente alineado con las necesidades de la organización. Asimismo existe una gran participación por parte del personal.

CESMA posee herramientas que le permiten comprender las necesidades de comunicación de los G.I. Internos y externos y poseen herramientas adecuadas para mantener un diálogo con ellos.

Existen mecanismos que estimulan a las personas para que se impliquen en la mejora continua e innovación, desarrollando y dando difusión a acciones de reconocimiento a aquellas personas que se implican y obtienen resultados que aportan valor añadido para la organización.

La gestión de las personas sigue el flujo recogido en la siguiente figura:



Tal y como aparece en el organigrama de la organización (Anexo. Organigrama), Cesma dispone de un Director General apoyado por 1 Director Adjunto, 7 Directores/as de Área, Directores Territoriales y Subdirectores Territoriales que contribuyen entre todos a la gestión de las personas de la empresa. Estos cuentan con diferentes procesos, subprocesos, instrucciones técnicas y protocolos que facilitan la gestión de las mismas. (Anexo. Mapa de Procesos).

Destacar como factor positivo y clave para nuestro funcionamiento la amplia versatilidad de la plantilla en el sentido que realizan funciones diversas en los diferentes ámbitos de actuación de la Mutua ajustándose a los perfiles definidos por la organización.

SUBCRITERIO 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.		
Grupos de Interés afectados - Descripción		Despliegue
Resultados / Medición	Aprendizaje y Creatividad	Mejora e Innovación
Enfoque 3a1. Alineamiento de las personas con la estrategia de la organización / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ		
Equipo Humano. Para CESMA, las personas (cualificadas y satisfechas) son el principal activo para el desarrollo de sus estrategias y el logro de sus objetivos. Prestando un servicio excelente, comprometemos a toda la plantilla en cumplir con la misión y alcanzar nuestra Visión. Enmarcado en las estrategias E.3.2 y E.2.1, se alinea con el 1e1, 2a1, 2d1,2,3, 4d1,2, 5a1,2,3 y con el valor fundamental de GA		Desde la estrategia desplegamos acciones participando un 42% de la plantilla en equipos de PS y en equipos como el de la IMS, empresa saludable o validación del modelo de competencias.
Subcriterios 7a y 7b / Items ECL y GI-2	Consultoras externas de RRHH (cambio en la ECL), grupos de mejora de CR y benchmarking	Actualización del proceso de DP y ECL..
Enfoque 3a2. Implicación de empleados y sus representantes en la gestión de la empresa / Propietario: Líderes GAE-CIM-CATA-AQ		
Equipo Humano. La implicación de las personas y sus representantes en la estrategia y otros aspectos relacionados con la gestión de los RRHH es necesaria para la consecución de la misma. Alineada con la LE 3 del PE 2015-2017, está integrada con el valor fundamental AVC.		Uno de los representantes de los trabajadores participa a las reuniones de la JD donde recaba información de la marcha de la Mutua y expone las necesidades del personal. Las DT, también, gestionan las necesidades del personal/delegación, estando en contacto permanente con la DG.
Criterio 7/ Items ECL y GI-1.	La explotación de las ECL	Mejoras de organización, creación grupos de trabajo y buzón de Ideas.
Enfoque 3a3. Gestión de necesidades, selección y organización de personas / Propietario: Líderes AM-GCC		
Equipo Humano. Aunque estamos limitados por el Ministerio para la contratación de personal realizamos una gestión eficiente de la formación, selección y promoción del equipo humano disponiendo del proceso "Desarrollo de Personas". Se alinea con la LE 3 del PE 2015-17 y con el valor fundamental AVC.		Implantado desde el 2009. Disponemos del subproceso DP PS con perfiles profesionales por puesto de trabajo, revisados y que junto con el organigrama, son la base para nuestros procesos de selección y promoción. Las nuevas incorporaciones se inician con el plan de acogida, entrega del Manual de Bienvenida y ofreciéndoles una visión global de la organización, y de su puesto de trabajo, así como de los temas de prevención de riesgos y LOPD.
Subcriterio 7b/ DP-4, 5 y 12.	Revisión de los procedimientos del proceso DP, asesoramiento de empresas externas de RRHH (Gestionitas) y formación externa.	Actualización de perfiles de puesto de trabajo, mejorado la gestión de personas (nuevo aplicativo - iGestionitas), y documento sobre planes de sucesión.
Enfoque 3a4. Encuesta de clima laboral. Mejora en nuestras políticas de gestión de empleados / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ		
Equipo Humano. Una forma de medir la percepción de las personas en nuestra organización es por la ECL, Esta nos ayuda a detectar las mejoras para nuestro equipo humano. Con ellas conocemos la opinión del 100% de la plantilla, comparar datos entre delegaciones, entre departamentos o entre género, se trabaja el anonimato en las encuestas para obtener respuestas sinceras, es sencillo captar la opinión de las personas y la utilización de medios informáticos (Google Chrome) y Microsoft Excel agilizan la introducción y gestión de los datos. Alineado con la LE 3 del PE 2015-2017, se relaciona con el valor fundamental de AVC.		Desplegado al 100% de la plantilla a través de aviso al correo electrónico personal, con enlace directo a Google Chrome para la realización de la encuesta. Durante la visita anual que la propia DG realiza por todas las Delegaciones informa de los resultados de la ECL. Se han desarrollado planes de acción por parte de las DT de las Delegaciones y DA. Implantada desde el 2009. Se recoge en la ITE DP CO 01 1, dispone de 78 ítems relacionados con la gestión de las personas dentro de la organización englobados en 15 bloques. Se sistematiza en los siguientes pasos: Planificación y diseño del proceso de medición de satisfacción, Fase de comunicación, implementación de la estrategia de comunicación del proceso de medición de la satisfacción, Realización de la encuesta propiamente dicha y Análisis de los datos y Plan de Acción. La encuesta está segmentada.
Criterio 7/ DP-1, OBJ EST-8, DP-12 y 13.	Intercambio de prácticas con CR, asistencias a cursos, webinars de CEG, la explotación de la encuesta y las lecturas de otras Memorias EFQM	Cambios en la ECL, utilización de medios informáticos más potentes y seguros que conservan el anonimato en las encuestas haciéndolas más ágil e implantación de planes de acción para mejorar aspectos de gestión.
SUBCRITERIO 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas		
Enfoque 3b1. Los perfiles de puestos de trabajo / Propietario: Líderes GAE-CIM-CATA-AQ		
Equipo Humano. Cesma por las nuevas funciones asignadas por el MESS vio la necesidad de ir definiendo departamentos, áreas de gestión, competencias asignadas a los mismos y de establecer un manual de perfiles donde se identificasen los requisitos y funciones para cada puesto. Se dispone para ello de la ITE DP PS 01 1, complemento al PRO DP PS 01, en donde se definen las actividades y funciones necesarias para realizar la gestión de los recursos humanos. Alineado con las estrategias E.2.1 y E.3.2 del PE 2015-17, se integra con el valor fundamental AETP y con los enfoques 1a3,1b2,1c1,1e1, 2c1,2, 5a1 y 3.		Se definió para todas las áreas y perfiles de la organización. Todo el personal ha sido informado de este documento y de la instrucción y procedimiento que lo desarrolla. Implantado desde el 2009, se han identificado las áreas de gestión, se han nombrado DA, los DA han identificado los distintos perfiles de puestos de trabajo que componen sus áreas, funciones, requisitos y competencias fundamentales, se ha elaborado y adecuado el manual, perfiles y la documentación necesaria.
Criterio 7/ Valoraciones SDP.	Normas de calidad ISO, el propio día a día de la organización, la adaptación al nuevo SDP y el apoyo de empresa externa especializada en RRHH.	Manual de Perfiles documentado, consensado y actualizado
Enfoque 3b2. Gestionamos la formación / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ		
Equipo Humano. Anualmente, el CD gestiona el PF que contribuye a cubrir necesidades formativas y a desarrollar los planes de acción estratégicos. El subproceso DP CFC articula la		El subproceso DP CFC está documentado, sistematizado y totalmente implantado en todas las delegaciones. A primeros de año, cada DA realiza una detección de necesidades del área. Estas necesidades de formación tiene en cuenta al 100% de la plantilla, aunque disponemos de un presupuesto cerrado anual, aprobado por la

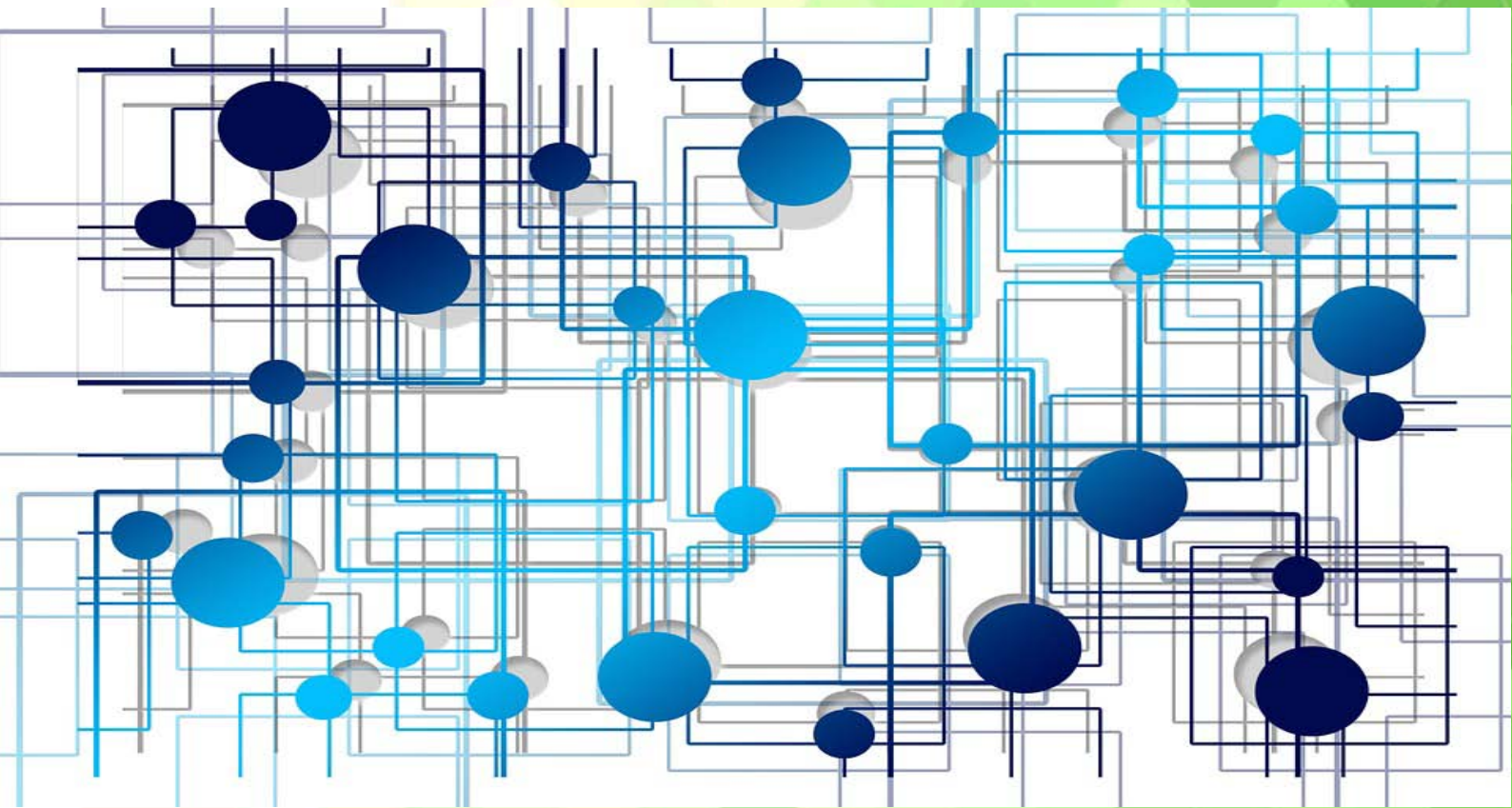
formación en la organización. Alineado con la E 3.2 del PE 2015-2017, se integra con el enfoque 3b3.	DGOSS. Implantado desde el 2013. Al finalizar la formación, se evalúa la satisfacción de la formación recibida. Al finalizar el año se elabora la Memoria de formación.	
Criterio 7/ DP-2,3,4,5 y 17.	Por actividades de aprendizaje con CR, acciones formativas de los planes de acción y aportación de recursos económicos para formación individual reglada (realización de masters), financiados con el 50% de los gastos.	Formación gestionada por las DA, revisión de las necesidades individuales/por grupo y el desarrollo de planes de acción formativos.
Enfoque 3b3. Evaluación del desempeño del personal / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ		
Equipo Humano. Para evaluar y ayudar a las personas a mejorar sus resultados y compromisos, anualmente revisamos el despliegue de los objetivos de equipo (objetivos por delegación) y los objetivos individuales (encargos) en función de los resultados obtenidos (Alineamiento de objetivos y personas). Disponemos de herramientas que facilitan la evaluación de los objetivos de equipo (iGestionitas) y los objetivos individuales. Anualmente, la DT y SDT se reúnen con el personal, individualmente, para verificar el cumplimiento de los objetivos de equipo e individuales, y proponen acciones para alcanzar los objetivos/competencias no alcanzadas. Enmarcado en la estrategia 3.2, se alinea con el enfoque 3b5.		El procedimiento PRO DP RP 01, está documentado, sistematizado y totalmente implantado en todas las delegaciones y en todo el personal adscrito a las mismas. Es revisado por el CD. Implantado desde el 2011, aplicamos herramientas informáticas para evaluar la gestión del desempeño del personal. Anualmente, el CD establece los nuevos objetivos. Dichos objetivos son comunicados al personal para su conocimiento y puesta en marcha de las acciones que consideren necesarias para la consecución de los mismos. Durante todo el año, se comunican los objetivos individuales (encargos) a aquellas personas que lo requieran.
Criterio 7/ OBJ EST-8 bloque ED.	Las reuniones con el personal, con los RT y de los resultados de la ECL, deriva que por parte del CD se plantee un cambio en la forma de desarrollar a las personas, pasando de realizar la EGD (desempeño pasado), a realizar el SDP (hacia futuro) y la ED (evaluamos objetivos por equipo e individuales). Esto ha llevado a una mejor acogida por parte del personal.	Desarrollo de acciones derivadas de las reuniones entre el personal y la DA para la consecución de los objetivos, el nuevo SDP y el apoyo al personal.
Enfoque 3b4. Gestión del talento / Propietario: Líderes PE-EF-GSD		
Equipo Humano. Para CESMA la gestión del talento de su personal es fundamental para alcanzar la excelencia en su gestión, objetivo que se ha marcado desde la implantación de las normas ISO y adopción del modelo EFQM. Se aplica en procedimientos de los subprocesos DP PS y DP CFC. Integrado con la estrategia 3.2, se alinea con los enfoques 1b1, 2 y 3, 1d2, 1e1, 2b1, 2c1, todos los del criterio 3, 4e1, 2 y el 5e3.	En su implantación se ha teniendo en cuenta los procedimientos de los que depende. Desde la fase de contratación, se tiene en cuenta las competencias que debe tener todo el personal que entra a la mutua. (Ficha del personal y perfiles). Posteriormente, la persona recibe el manual de bienvenida y se le asigna un tutor que será el encargado de velar por que esta persona se convierta en un miembro más de la organización. En el propio proceso de elaboración de los planes estratégicos se marcan las metas y objetivos a alcanzar para gestionar a las personas. Se han establecido acciones de reconocimiento al personal (en reuniones, revista digital, personalmente, etc.) que los motivan y contribuyen a través de sus comportamientos a alcanzar los objetivos marcados por la mutua.	
Criterio 7/ valoraciones de la formación, las valoraciones y auto valoraciones ECL.	Buenas prácticas con CR, apoyo de asesores externos expertos en la materia, cursos de formación impartidos por entidades de reconocido prestigio, asistencia a foros, webinars del CEG y el análisis de los resultados de las encuestas internas que realizamos.	SDP, potenciado la formación interna y desarrollado un nuevo servicio, "iGestionitas"(bloque de "gestión del talento").
Enfoque 3b5. Sistema de desarrollo de personas / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ		
Equipo Humano. Intentando dar un paso más en el desarrollo profesional de las personas en 2017, y fruto del aprendizaje del enfoque 3b2, Gestionitas y del CEG, comenzamos a definir e implantar un SDP, basado en competencias para la adecuación a los puestos de trabajo. A partir de nuestra MVV, identificamos 8 competencias genéricas y 1 técnica (transversales y comunes a todas las personas de la Mutua) y 3 directivas, asociadas propiamente con el desempeño del liderazgo. Para la implantación efectiva del SDP contamos con un grupo interdisciplinar que pusieron todo su empeño para que el sistema calara en todo el equipo. Enmarcado en la Estrategia 3.2, se alinea con el enfoque 3b3.	El sistema se empezó a diseñar en el CD, posteriormente se creó un grupo de trabajo de personas al que se le presentó y que propuso diferentes mejoras. Por su envergadura, decidimos implantarlo de manera paulatina y comenzar con un piloto para los puestos de trabajo de DG, DA, DT y SDT, que afectaba a 26 personas que ejercen el Liderazgo en la organización. Se identificaron los niveles competenciales requeridos a todos los perfiles de puestos de trabajo en las respectivas áreas. En 2017, las personas que participaron en este piloto, realizaron una autovaloración, recibieron la valoración por parte del CD y fueron valorados por unos 12 compañeros/as, para a continuación, mantener una entrevista con el nivel superior, que les permitiera identificar los gaps competenciales que les hiciera ser más competentes en sus puestos de trabajo. Actualmente estamos con la segunda fase del proyecto en la que participan todo el equipo humano. Implantado desde 2017, en un principio contamos con la herramienta Microsoft Excel y Google Forms. Actualmente disponemos de una aplicación en la nube, como herramienta para realizar el proceso.	
Criterio 7/ Encuestas del SDP	Conocimiento del CD, cursos en el CEG, buenas prácticas de CR, consultora de RRHH y de asesoramiento de un equipo multidisciplinar de la organización.	Puesta en marcha de acciones de tipo informativas, formativas, lecturas recomendadas. Reuniones conjuntas entre el personal y la Dirección para elaborar el plan de acción que desarrolle las competencias.
SUBCRITERIO 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad		
Enfoque 3c1. Alineamiento e implicación de las personas con los objetivos marcados / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ		
Equipo Humano. CESMA define objetivos de las personas (encargos y objetivos por Delegaciones) relacionados con sus objetivos estratégicos. La cadena de liderazgo identifica las necesidades del personal de la mutua para alcanzar dichos objetivos creando un	Una vez que la Mutua define su PE donde se recoge su MVV así como las metas y OE, lo difunde a través de distintos medios (intranet, comunicación oral, etc) a todas las Delegaciones y a todos los niveles. Implantado desde el 2009, la DG y DT es la responsable de comunicar los objetivos, sobre los que la organización trabajara en los próximos años, a todo el personal.	

entorno de confianza e implicación del personal. La plantilla es estable (98% contratación indefinida). El 2% restante, aprox. está compuesto por plantilla variable, (sustituciones). Siempre se busca el punto de alineación e implicación con la organización y sus objetivos. Enmarcado en la estrategia E.3.2 y E.2.1, se alinea con los enfoques 1e1, 2a1, 2b1, 2d1,3, 3a1,2, 4e2,4 y con los valores fundamentales de ACI y AETP.		Periódicamente, los grupos de proceso hacen seguimiento de los indicadores y objetivos de su área de gestión, para lo cual y en función de la tendencia de los mismos recaba información de las distintas Delegaciones para acometer un plan de acción que encauce el indicador/objetivo conforme a lo deseado. Posteriormente y una vez hecho seguimiento de dichos objetivos, los DT vuelvan a reunir a los empleados para comunicarles el resultado de dicho seguimiento, el cual, una vez consensado en el proceso de PyE vuelve a ponerse a disposición de todos los trabajadores para su implicación.
Criterio 7/ ítems ECL y SDP	Benchmarking internas y externas (CR y Mutuas del sector), formación de la cadena de liderazgo en cultura de alto rendimiento y coaching de equipos, foros, banco de conocimientos compartidos por los miembros del CEG, asesoramiento recibido por consultora de RRHH y equipo multidisciplinar ad-hoc de la organización.	Visitas anuales de la DG a las delegaciones, la adaptación de los objetivos por delegación, la mejora del SDP, la adaptación del contenido del tríptico de calidad, buzón de ideas grupo CIM y la normalización de las reuniones en las delegaciones.
Enfoque 3c2. Reconocemos que la innovación debe realizarse en todos los niveles, ámbitos y áreas de la organización / Propietario: Líderes GAE-CIM-CATA-AQ		
Equipo Humano. Desde CESMA nos preocupamos de que sus empleados aumenten su compromiso y favorezcan la utilización de sus capacidades y conocimientos en beneficio de todos apostando por la innovación en todos sus niveles y áreas de la organización, capacitándola para ser innovadora (modelos de gestión, estructuras organizativas, sistemáticas para la captación de clientes, herramientas para medir la satisfacción,...). Integrado con las estrategias E.1.6 y E.2.1, se alinea con el valor fundamental ACI.		Se ha desplegado su implantación creando un grupo de proceso multidisciplinar CIM. Implantado desde el año 2017, se ha diseñado un procedimiento específico "Gestión de la Innovación" dentro del proceso CIM. Se desarrolla un test de oportunidad para la evaluación de las ideas que permite analizar todos los aspectos que determinan el grado de desarrollo y viabilidad previa de una idea, independientemente del ámbito, nivel o área que afecte.
Cr 7/ CIM 2.	Formación externa del líder e interna del grupo del proceso CIM. Formación Vigilancia estratégica de otras entidades.	Puesta en marcha de los canales de comunicación (Buzón de ideas), reuniones internas del grupo de trabajo y reuniones conjuntas con el Comité de Dirección (CD) para analizar la viabilidad de las propuestas/iniciativas planteadas.
Enfoque 3c3. Las personas que componen la organización tienen que ser los embajadores de la imagen y reputación de la Entidad que representan / Propietario: Líderes GAE-CIM-CATA-AQ		
Equipo Humano. La cultura de CESMA está derivada del conjunto específico de valores y normas que comparten las personas que conforman la organización, siendo estas las guías de conducta para todos. Alineado con las estrategias E.2.1, E.3.2,3 y 4, así como con sus valores.		Implantado desde el año 2009, anualmente la Dirección informa al 100% de la organización del PE donde se recuerda los valores y la Cultura de la empresa y la implementación de las estrategias. Anualmente se elabora la Memoria para su difusión a los GI externos. También se dispone de dicha información en la WEB e INTRANET.
Criterio 6/ Resultados de encuestas de sociedad.	RSC 2 Memoria anual de CESMA y la memoria de RSC	Participación en ponencias, artículos y organizando jornadas sobre novedades en el ámbito de la SS. Representan a la Entidad en grupos de trabajo con aliados o con otras instituciones del sector. Se realizan visitas a las Empresas asociadas y autónomos adheridos para la aplicación de Planes de Absentismo y desarrollo del PAP. Imagen corporativa unificada.
SUBCRITERIO 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización		
Enfoque 3d1. Sensibilización con las necesidades de comunicación interna. Herramientas de diálogo / Propietario: Líderes AM-GCC		
Equipo Humano. Disponemos de un subproceso de comunicación DP CO donde recogemos las necesidades de información, los canales, la periodicidad y las personas responsables de su emisión y recepción. Fue en la definición de nuestro segundo PE donde identificamos la necesidad de elaborar un documento común que nos permitiese trasladar a todas las personas de la organización la información asociada a cada línea y objetivo estratégico. Vinculado con la LE 3 del PE 2015-2017 y se alinea con los valores fundamentales CFS y AETP.		Implantado por el procedimiento PRO DP CO 01. Con continuo seguimiento del mismo. Implantado desde el año 2014, la comunicación se despliega en base a los diferentes roles de la organización (Alta dirección, DA, DT, SDT, líderes de proceso, representantes de los trabajadores y personas de CESMA).
Criterio 7/ ítems ECL y GI-1.	Los DA y DT participaron en un programa de la escuela de negocios San Telmo, específico de comunicación interna.	Plan de comunicación interna de CESMA, la intranet, Cesmanet, revista CSMdigital y el buzón QRSA.
Enfoque 3d2. Nuestros canales de comunicación / Propietario: Líderes AM-GCC		
Equipo humano. CESMA tiene definido canales que aseguran un sistema básico de comunicación interna y que sirve como soporte y directriz a seguir en todas las actividades que lleven un principio de comunicación. La identificación/uso de los canales la ha determinado las necesidades del trabajo diario en sus distintos departamentos y quedan recogidos documentalmente. Se encuentra vinculado con las estrategias E.2.1, 2 y E.3.2 del PE 2015-2017 y se alinea con el valor fundamental DCO y AETP. Está integrado con otros enfoques como el 2b2, 2d3, 3d1 y 4a3.		Implantado desde 2014, los canales definidos para hacer efectiva la comunicación se recogen en el PRO DP CO 01 y en el Plan de comunicación interno. Se definieron teniendo en cuenta los tipos de comunicación interna que se puedan dar: descendente, ascendente u horizontal. Y además en el plan de Comunicación interno según quien sea la persona (Alta Dirección, DA, DT, SDT, Líderes de Procesos, Personal y Comité de Empresa) a transmitir la información, la misma y la persona receptora, se ha especificado el canal a utilizar y el preferente.
Criterio 7 / ítems ECL y GI-1,2 y DP-1	Nuestra propia experiencia, la formación externa, la asistencia a foros de intercambio por ejemplo los del CEG y benchmarking con CR.	Videoconferencias, revista CSMdigital, intranet, buzón QRSA, identificación interna por códigos de personal para llamadas de teléfono, mejora en la gestión del correo electrónico.
Enfoque 3d3. Compartimos conocimiento y mejores prácticas / Propietario: Líderes PE-EF-GSD		
Equipo humano. Disponer de un adecuado sistema de		Implantado desde 2014. Contamos con un subproceso de Comunicación y Participación del personal. Facilitamos la intervención del equipo humano en reuniones presenciales y grupos de trabajo.

<p>comunicación, favoreciendo la interrelación de su equipo y asegurando la transmisión de información. Alineado con la LE 3, y con las estrategias E3.1 y E3.2, con el criterio 7 y GI-1. Vinculado con el proceso 19 DP.</p>	<p>Compartimos actividades formativas relacionadas con la comunicación e interrelación del equipo humano. Hacemos uso de la intranet para transmitir la información de la organización, el buzón de ideas, animamos al personal a participar en foros; divulgamos información a través de la revista digital. Facilitamos la distribución de información hacia la Dirección y la mejora de nuestros sistemas de gestión, contando con las encuestas de clima laboral, el buzón QRSA y las PM. Disponemos de otros medios de comunicación para facilitar la transmisión de información: videoconferencia, e-mail, telefonía fija y móvil, comunicaciones escritas y tablón de anuncios. Para el desarrollo del procedimiento de Comunicación y Participación del personal fue necesaria la formación del equipo directivo. Se desplegó a través de formación al personal y comunicación de los procedimientos y su correspondiente comprobación a través de las auditorías anuales.</p>	
<p>Cuadro de Indicadores y objetivos y ECL/Criterio 7</p>	<p>A través de las medidas de participación del personal implantadas en la organización, con formación externa y mediante la observación del exterior.</p>	<p>Creación del grupo de Seguridad de datos, de Innovación, incorporación del servicio de teletraducción.</p>
<p>SUBCRITERIO 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización</p>		
<p>Enfoque 3e1. Beneficios sociales. Conciliación de la vida familiar y laboral / Propietario: Líderes AM-GCC</p>		
<p>Equipo Humano. El convenio colectivo, los pactos de empresa y el PI, que mejoran las condiciones del convenio, regulan nuestras condiciones salariales, jornadas laborales, permisos, licencias y beneficios sociales. La mutua es flexible y reconoce a sus personas como un factor diferencial frente al resto del sector. Se alinea con la estrategia E.3.3, con el enfoque 1.d.4 y con el valor fundamental de AETP.</p>	<p>Implantado desde el 2014. Estos beneficios se consiguen por pactos con los representantes de los trabajadores y el Plan de Igualdad. Se crea la comisión de igualdad, que pone en marcha el Plan de Igualdad 2016-2018, aprobado por el CD y los RT y entre dichas medidas se aprueba las de conciliación de la vida familiar y laboral.</p>	
<p>Criterio 7/ Ítems ECL y DP-15.</p>	<p>Benchmarking con otras Mutuas, las mejores prácticas de organizaciones externas, las propuestas de los representantes de los trabajadores y la formación de los DCMPA en esta materia.</p>	<p>Reuniones entre la DG y los RT, creación de la comisión de igualdad, la unificación de criterios en todas las delegaciones, así como algunas medidas de conciliación establecidas a raíz de la implantación del plan.</p>
<p>Enfoque 3e2. Reconocimiento y Motivación de nuestro equipo humano / Propietario: Líderes DP</p>		
<p>Equipo Humano. Las políticas de desarrollo de personas promueven el reconocimiento y la motivación, que son dos de los pilares de los RRHH. Contamos con un proceso completo de DP que se despliega en cuatro subprocesos. Está alineado con la estrategia E.3.2, y con el subcriterio 3.b.</p>	<p>Hemos pasado de un sistema de EGD a uno de desarrollo de competencias, que propone un plan de acción de mejora personal. Existe un plan de formación anual, por áreas funcionales que permiten desarrollar a las personas. También se realiza el reconocimiento en las escasas oportunidades de promoción que se nos presentan. A través de la revista digital se realizan reconocimientos a personas que hayan destacado, realizado por sus propios compañeros y por las cartas del DG. Hemos desarrollado el subproceso DP CO que potencia la misma, lo que permite reconocimientos, por ejemplo, en las reuniones de la Dirección con las diferentes delegaciones en las que exponen los resultados. Implantado desde 2011. Tanto la EGD como el SDP fue planificado por el CD, se proporcionó formación específica a DA, DT y SDT.</p>	
<p>Criterio 7/ Ítems ECL.</p>	<p>CR y las formaciones sobre habilidades directivas (como las realizadas por Antonio Garrido, Juan Paneque o Edith Rivas), de la EGD.</p>	<p>Nuevo SDP, plan de formación por áreas funcionales. Adaptación de la ECL</p>
<p>Enfoque 3e3. Promocionamos la empresa saludable / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ</p>		
<p>Equipo Humano. Cesma apuesta por avanzar en el desarrollo de políticas dirigidas a promover la salud, la seguridad y el bienestar de nuestro equipo humano, desde un enfoque global, más allá del entorno laboral y en función de lo definido por la OMS. Estamos adheridos a la Declaración de Luxemburgo. Alineado con la E3, realizamos acciones de promoción de la salud, a través de documentos sobre hábitos de vida saludables, entre otras acciones.</p>	<p>Implantado desde el año 2015 disponemos de un grupo interno multidisciplinar de mejora, denominado "Empresa Saludable", que vienen trabajando en la promoción de la salud para todo el personal. Toda la documentación generada por el grupo se dispone en la intranet. Venimos aplicando políticas de salud, y seguridad entre el personal desde hace años a través de la prevención propia de la organización, la responsabilidad social y los recursos humanos. Se crea el grupo de trabajo, se realiza formación del personal adscrito al mismo y cada año se planifican acciones a realizar durante el mismo.</p>	
<p>Criterio 7/ DP-6,7,8,9 y 10.</p>	<p>Mejores prácticas de GI, CR, participación de las personas del grupo en jornadas y foros y la aportación de ideas innovadoras en este sentido, a través del grupo CIM.</p>	<p>Creación grupo Empresa Saludable y la concienciación del personal en hábitos saludables para mejorar el absentismo en la organización.</p>
<p>Enfoque 3e4. La organización fomenta la cultura de apoyo y participación de las personas a nivel individual y en equipo / Propietario: Líderes GAE-CIM-CATA-AQ</p>		
<p>Equipo Humano. El concepto de liderazgo ha evolucionado en diferentes etapas. Inicialmente se desarrollaba por la Alta Dirección, a partir de actividades de benchmarking con CM (actual CR) decidimos en 2008 ampliarlo a las DA y posteriormente a líderes de proceso, propiciando que un mayor número de personas se implicara más directamente en la gestión, un liderazgo para gestionar el cambio. A través de todos ellos fomentamos la cultura de apoyo y participación de todas las personas a nivel individual y a nivel grupal (trabajo en equipo). El enfoque está alineado con las estrategias E.2.1, E.2.2 y E.1.6.</p>	<p>Tras la implantación de la actual cadena de liderazgo, las personas de Cesma han formado parte de diferentes grupos multidisciplinarios, fomentándose la participación a través del procedimiento de comunicación interna, el buzón de sugerencias y la presentación de ideas al grupo CIM. Esto permite que el equipo humano participe en su totalidad en la implantación de las medidas necesarias para alcanzar la excelencia empresarial.</p>	
<p>Criterio 7/ GI-1, CIM-1a y CIM-1b.</p>	<p>Formación interna, reuniones anuales de la DG por las delegaciones y la aportación de ideas.</p>	<p>Creación de los grupos PS, el buzón de Ideas.</p>



cesma



Criterio 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

Mutua de Andalucía y de Ceuta

Mutua Colaboradora con la Seguridad Social, nº 115

El establecimiento de Alianzas consolidadas con otras organizaciones, especialmente con Corporación rama y proveedores sanitarios y no sanitarios refuerza nuestra imagen y contribuye a desarrollar nuestra Estrategia relacionada con las alianzas y los recursos, facilita la incorporación de dinámicas de trabajo internas, especialmente en el área Económico Financiero, de la cual depende el departamento de Compras y Contrataciones, y refuerza el compromiso y la colaboración con nuestros proveedores, en aras a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros Grupos de Interés. Existe una amplia variedad de relaciones y acuerdos de colaboración y alianza orientados a complementar las capacidades propias de servicio, gestión e innovación. (Ver Anexo Alianzas con otras organizaciones). Seleccionamos a nuestras empresas proveedoras por su solvencia, sistema de gestión y por acreditar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Sin embargo, y dado nuestro firme compromiso de contribuir al desarrollo económico de nuestro entorno, una vez garantizadas las premisas anteriormente mencionadas, y a igualdad de condiciones, impulsamos y promovemos la contratación de empresas proveedoras autonómicas y siempre y cuando cumplan con los requisitos previamente establecidos. Con el fin último de facilitar la incorporación al mundo laboral y, en consecuencia, al desarrollo económico de nuestro entorno, posibilitamos la adquisición de conocimientos prácticos a diferentes tipologías de estudiantes a través de acuerdos de colaboración con diversos centros de formación profesional y universidades.

La generación de los recursos económico financieros y su uso eficaz y eficiente hacen que se mantenga llevar a cabo una óptima gestión de los recursos económicos para lograr así un éxito sostenido. En el marco económico, se apuesta por la gestión responsable, la estabilidad financiera y presupuestaria, la priorización de los recursos, la mejora de los procesos y la transparencia. El proceso Económico Financiero apoya la estrategia de la organización y recoge la necesidad de dotación de los recursos presupuestarios necesarios para el correcto funcionamiento de la entidad.

Desde el año 2009, venimos promoviendo la mejora continua de nuestro sistema de gestión en línea con los principios de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), incluyéndola de hecho de manera explícita tanto en nuestra Visión. Este modo de entender y gestionar la mutua nos ha llevado a integrar de manera voluntaria en nuestra estrategia aspectos sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos, más allá del estricto cumplimiento de la normativa legal. La RSC es transversal, con una Estrategia propia, con sus acciones concretas y planes de acción. De esta manera, nos aseguramos de que es algo ya integrado en nuestra estrategia y que, por tanto, nuestros objetivos y acciones son totalmente compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad. La integración de la responsabilidad social y la sostenibilidad en nuestra gestión nos llevó a reorientar nuestra memoria del ejercicio pasando de una memoria con datos puramente económicos y de actividad, a una memoria que incluyera de una manera consolidada nuestro desempeño en los tres ámbitos de la RSC: económico, social y medioambiental. Basamos su elaboración en los principios GRI G-4 (Global Reporting Initiative), siendo validada con la calificación “Exhaustiva” respondiendo a nuestra vocación de transparencia y responsabilidad con nuestros GI.

Apostamos también por la difusión y puesta en marcha de actividades relacionadas con el fomento de la salud, la prevención, la cultura, el deporte, la excelencia o la igualdad de oportunidades. Para ello disponemos, además de un área de prevención de riesgos laborales que difunde e instaura una cultura preventiva entre nuestros Grupos de Interés claves y en la Sociedad. Por otro lado venimos colaborando desde el año 2001 con organizaciones empresariales y sindicales para sensibilizar sobre esta cultura de prevención entre el tejido empresarial de la Ciudad Autónoma de Ceuta. Disponemos además de un grupo de trabajo que fomenta la salud como empresa saludable entre todo el equipo humano de la organización.

En 2016 certificamos nuestro sistema de gestión ambiental ISO 14001, de seguridad y salud OHSAS 18001 y accesibilidad universal UNE 170.001-2 como apuesta hacia un sistema de gestión integral, del que también forma parte la gestión de la calidad ISO 9001, a través del cual quedan establecidas las pautas de operación con el fin de asegurar la conservación del medio ambiente, la prevención de riesgos laborales de nuestro equipo humano, la atención a las personas discapacitadas y la calidad en nuestro servicio.

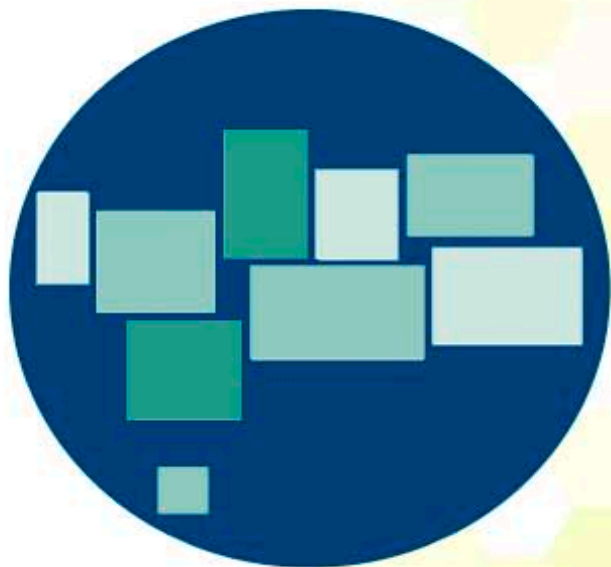
La innovación tecnológica ha sido clave en la mejora de los servicios y del control y mantenimiento de nuestras delegaciones, así como de la gestión interna de la Mutua. Entendemos la innovación como la capacidad para convertir una buena idea en un servicio, producto, proceso, etc. valorado con éxito. Por ello, nos esforzamos por encontrar ideas dentro y fuera de la Mutua que generen valor para todos nuestros GI con el fin de transformarlas en soluciones que aporten eficiencia y mejoras tanto en nuestros servicios como en nuestra gestión.

SUBCRITERIO 4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible			
Grupos de Interés / Descripción		Despliegue	
Resultados - Medición		Aprendizaje y Creatividad	Mejora e Innovación
Enfoques 4a1. Segmentación y gestión de partners y proveedores / Propietario: Líderes SMI-RSC-SIT-COM			
<p>Proveedores/ CESMA se rige en todo momento por criterios de publicidad, confidencialidad, transparencia, igualdad y no discriminación establecidos en nuestras instrucciones técnicas de contratación junto con la aplicación de la LCSP, garantizando aspectos de cumplimiento legal de contratación y compromisos de RSC. Por otro lado, mantenemos una política de no disponer de un único proveedor por servicio, asegurándonos una mayor eficiencia en los pedidos, fomentando la competencia entre los mismos y disponiendo de nuevas oportunidades de mejora. Alineado con la estrategia E.1.1, E.1.1, E.1.7 y E.3.4, se integra con el valor fundamental de DCO y con el resto de enfoques del criterio 4.</p>		<p>Implantado desde 2009, disponemos de un proceso, COM, con procedimientos definidos para una adecuada gestión de nuestros proveedores y contrataciones. Se ha conseguido una mayor eficiencia a través del programa de compras Selenne, una mejor racionalización del gasto y una mayor trazabilidad de los pedidos. Clasificamos a nuestros proveedores en Críticos y No Críticos, asegurándonos de evaluar a los mismos. Todas las licitaciones se realizan de acuerdo con la LCSP.</p>	
Criterio 8. COM-1.	Intercambio de prácticas de gestión con CR.	Reducción considerable en relación a las incidencias con los proveedores, mayor fluidez en la gestión de los pedidos, unificación de proveedores centralizando más las compras por actividad o por servicio obra o suministro, se ha mejorado la competitividad del mercado y mejorado las ofertas y calidad de los servicios que nos prestan, al igual que el compromiso de los proveedores con la Mutua.	
Enfoques 4a2. Gestión de Alianzas / Propietario: Líderes SMI-RSC-SIT-COM			
<p>Administración Pública y CR y otras Mutuas aliadas/ En el año 2007, la DGOSS impulsa una política de concentración del sector de mutuas. Fruto de esta política, establecimos primero una alianza estratégica con otras 7 Mutuas del sector (CM), posteriormente y tras disolución de esta creamos alianza con 6 mutuas (CR) con el fin de colaboración en la prestación de servicios sanitarios y uso compartido de centros e instalaciones. Además existen lazos de unión, principalmente en el área TIC con IBMM. Disponemos además de alianzas con otras Mutuas del sector (Asepeyo, Fremap,...) para prestación del servicio de CP, con lo que aseguramos una mayor racionalización del gasto de la SS. Establecemos también alianzas con organismos e instituciones para cumplir con nuestra visión de ser una mutua de referencia en Andalucía y Ceuta para poner en valor la importancia de CESMA para la sociedad andaluza y ceutí. Alineado con las E.1.1,2 y7, se integra con el valor fundamental de DCO.</p>		<p>Con la implantación en el año 2007 de CM y 2016 de CR, hemos conseguido mejores resultados, como nuestro mantenimiento como entidad independiente, la ampliación de la red asistencial a toda España o el desarrollo de las tecnologías TIC junto a IBMM. Hemos conseguido trabajar bajo un mismo modelo de excelencia y la prestación de servicios entre nosotros ha ahorrado dinero al sistema de la SS al sustituir a servicios privados cuyo coste es mucho más alto.</p>	
Criterio 9. Encuestas realizadas y resultados clave 9a .	Benchmarking con CR.	Modelo de gestión EFQM, procedimientos comunes para todas las mutuas de CR y cuadro de mando común para poder compararnos y ser más eficaces.	
Enfoque 4a3. Gestionamos nuestros proveedores/ Propietario: Líderes SMI-RSC-SIT-COM			
<p>Proveedores, Clientes y Personas. La organización decide adquirir un compromiso, procedimentado y tutelado por la Ley de contrataciones del sector público y el procedimiento interno de calidad. Además está sólidamente fundamentado en un proceso específico dentro de la organización llamado "Compras y Contrataciones" (COM).El enfoque apoya al Plan Estratégico que la organización ha diseñado para los años 2015-2017.Existe una estrategia específica al respecto, E 1.1.-"RACIONALIZACIÓN DEL GASTO" dentro de la estrategia nº 1 de "Mantener la sostenibilidad en el tiempo" (PE 2015-2017) que es desarrollada transversalmente por distintos proceso de la organización. Está relacionada con otros enfoques de la empresa como son: 2a2, 2d2, 4a2, 4a3, 4b1,2,3,4, 4c1,2,3, 4d1,2,3, etc.</p>		<p>Implantado desde el 2009. Se ha creado un proceso específico sobre Compras y Contrataciones (COM).Se ha desplegado su implantación desarrollando acciones por parte de distintos grupos de procesos (mapa de procesos) de la organización, recogido en el Plan de Acción de desarrollo del PE 2015-2017.Se han establecido indicadores que muestran la eficacia del enfoque. La implantación del enfoque ha seguido una sistemática programada siguiendo las siguientes pautas: Se inicia con el diseño del PE 2015-2017 prestando atención a las infraestructuras. Se continúa con la creación de un proceso específico para la gestión del mantenimiento de los activos de la empresa. Se diseñaron procedimientos específicos que apoyan al proceso. Se establecen indicadores y objetivos del proceso relacionado con el enfoque. El enfoque se ha desplegado como estrategia de la Línea Estratégica de Mantener la sostenibilidad en el tiempo dentro del PE antes mencionado .La misma se desarrolla en acciones específicas consensuadas por el grupo de PyE. Se han desarrollado acciones por todos los procesos de la organización. Los planes de acción en la que se traducen las acciones definidas están planificados para los años 2015-2017.Se va informado a toda la organización del mismo. Se hace un seguimiento planificado de dichas acciones y planes de acción semestralmente. El desarrollo del mismo se cuelga, por sistema, en la intranet para conocimiento de toda la organización.</p>	
<p>Existen indicadores del proceso que se miden periódicamente (trimestralmente) por parte del grupo de proceso COM se ponen en común con el resto de miembros del equipo de proceso PyE que refrendan las acciones planteadas para revisar tendencias no deseadas de los indicadores medidos. Los aspectos del enfoque que se miden van relacionados con la gestión de los proveedores, compras y contrataciones. Se han conseguido una mejor racionalización del gasto por contrataciones y se ha conseguido una mayor eficiencia en la trazabilidad de los pedidos a través del programa Selenne.</p>		<p>El intercambio de prácticas de gestión que Cesma viene haciendo con las Mutuas Corporativas, en el que aparecen ciertos indicadores nos ha permitido aprender de ellas y conocer sus mejores prácticas sirviéndonos de inspiración para la posible implantación, en la organización de las mismas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unificación de proveedores centralizando mas las compras por actividad o por servicio obra o suministro - Se ha mejorado la competitividad del mercado - Se han mejorado las ofertas y calidad de los servicios que nos prestan, al igual que el compromiso de los proveedores con la Mutua
SUBCRITERIO 4b. Gestión de los Recursos económicos y financieros para asegurar un éxito sostenido			
Enfoque 4b1. Estrategia y proceso económico financiero / Propietario: Líderes PE- EF-GSD			

<p>Usuarios de servicios, Empresas asociadas y autónomos adheridos, Proveedores, Equipo humano y Administración Pública/ Se define el proceso EF para la consecución del PE, y para asegurar nuestra sostenibilidad en el tiempo. Se ha elaborado teniendo en cuenta todas las normativas, y directrices marcadas por la DGOSS (órgano de dirección y tutela de las Mutuas), partiendo del sistema de gestión contable - presupuestario SICOSS - pros@, que utilizamos las mutuas desde el año 2007. Está integrado en la LE 1 y vinculado a los enfoques 2a2, 2b2, 2c1, 2d1, 2d2, 4a, 4b, 4c1.</p>		<p>Principalmente está implantado, desde el 2009, en el área económico-financiero, pero afecta a todas las delegaciones y todas las áreas de la organización. Se realiza el procedimiento de forma interna, aunque con poco margen de maniobra porque en esta área tenemos que seguir todas las normativas y directrices del ministerio.</p>
<p>Criterio 9. PyE-5, PyE-6, PyE-7 y PyE-8 y del proceso EF-3, EF-4, EF-5, EF-6 y EF-7.</p>	<p>Benchmarking con CR y especialmente con IBMM por compartir programas informáticos con ellos.</p>	<p>Mejora de los sistemas de control de pagos, cobros, presupuesto. Por ejemplo no se puede realizar una obligación de pago sin que haya crédito inicial</p>
<p>Enfoque 4b2. Gestión de las compras / Propietario: Líderes SMI-RSC-SIT-COM</p>		
<p>Proveedores, Empresas asociadas y autónomos adheridos, Usuarios servicios y Equipo Humano/ La gestión de compras y contrataciones engloba la contratación pública, la gestión del gasto corriente y la gestión del gasto sanitario. Al estar sujetos a la LCSP hemos adaptado nuestros procedimientos del proceso COM a la mencionada norma. Para cumplir con la LCSP, el departamento de compras y contrataciones se asegura de cumplir con lo requerido por la norma, autorización del MESS, cumplimiento de la misma,... Está integrado con la estrategia E.1.1 y E.1.7 y alineado con los enfoques de los subcriterios 4a, 4b y 4c.</p>		<p>El enfoque se encuentra recogido en el proceso COM y sus procedimientos y aplica a todo el personal de la organización. Implantado desde el 2009, se ha dotado de los recursos humanos necesarios y materiales (Sellenne) al departamento para asegurar una adecuada trazabilidad en las solicitudes de compras.</p>
<p>Criterio 6. COM-2 y COM-3.</p>	<p>Plataforma de contratos del sector público, mutuas de CR.</p>	<p>Implantación del proceso y procedimientos de COM, aplicación del software Sellenne para el control de compras y proveedores.</p>
<p>Enfoque 4b3. Nuestras inversiones están orientadas a la sostenibilidad / Propietario: Líderes SMI-RSC-SIT-COM</p>		
<p>Todos los grupos de interés/ La puesta en marcha y ejecución de del enfoque se hace a través de los procesos SMI y RSC. Decidimos adquirir un compromiso con la sociedad como un paso más en el camino hacia la excelencia. Alineado con la estrategia E.1.5 se relaciona con los enfoques 2a2, 2b2, 2d2, 4b1,2,3,4, 4c1,2, 4d1,d2 y d3.</p>		<p>Implantado desde 2009. En los últimos años se han establecido mejoras de eficiencia y eficacia energética como utilización de regletas de interrupción de corriente, facilitando así la desconexión de los aparatos con el cierre de los centros o establecimientos centralizados de la Temperatura en las Delegaciones, cambio a iluminación más eficiente como la LED en diferentes delegaciones y sustitución de sistemas de climatización más eficientes.</p>
<p>Criterio 8. SMI-1, SMI-5, SMI-6, SMI-7, SMI-8. Indicadores memoria GRI.</p>	<p>Las lecturas de memorias de RSC, el benchmarking con las mutuas de CR y la formación del personal son las fuentes de aprendizajes del enfoque.</p>	<p>Se han mejorado las instalaciones y el control habiendo reducido los costes de mantenimiento, se han establecido criterios a la hora de trabajar con los tiempos de resolución de averías, se han definido procedimientos sobre los diferentes tipos de instalaciones con los que cuenta CESMA, se han establecidos reuniones con dirección para la realización de inversiones sostenibles y en las nuevas inversiones se establecen criterios de eficiencia y sostenibilidad.</p>
<p>Enfoque 4b4. Auditoría de la Intervención General de la Seguridad Social / Propietario: Líderes SMI-RSC-SIT-COM</p>		
<p>Equipo humano y Administración Pública/ Al ser una mutua colaboradora con la seguridad social, cuyo presupuesto anualmente lo aprueba el Ministerio de Empleo y Seguridad Social ya que está integrado dentro de su presupuesto, y que esta ostenta la dirección y tutela de las Mutuas, nos vemos sometidos a controles mensuales mediante estadísticas, y anuales realizados por la IGSS y la fiscalización del TC. Está integrado con el enfoque 4b1</p>		<p>Es algo que nos viene impuesto por los órganos de control del ministerio y TC y se venía haciendo desde antes del primer plan estratégico. Afecta principalmente al área EF, aunque desde hace unos años se ha extendido al resto de áreas de la organización. Su implantación es anterior al 2009. Es realizada por la IGSS y el TC, y nuestra labor es colaborar en todo lo que nos solicitan. Es realizada anualmente y se revisa el año anterior.</p>
<p>Los resultados los reflejamos en el Criterio 9 Resultados Clave. En el informe de cuentas del MESS, tras la auditoría expresan su opinión que se mide en 5 grados, desde muy satisfactoria a denegada y por otro lado el TC que enumeran los posibles fallos.</p>	<p>Los informes de la DGOSS y TC, en los que se determinan las observaciones y las áreas de mejora nos hacen corregir dichos errores aprendiendo de ellos.</p>	<p>Gracias a las auditorías se han mejorado muchas áreas que de otra forma no se hubieran detectado. Por ejemplo el control de los deudores por prestaciones que nos ha llevado a cruzar las aplicaciones de prestaciones y contabilidad para mejor trazabilidad. Creación del proceso de Compras y que engloba las licitaciones, área con mucho peso desde la implantación de la LCSP.</p>
<p>SUBCRITERIO 4c. Gestión sostenible de equipos, edificios, materiales y recursos naturales</p>		
<p>Enfoque 4c1. Gestión de infraestructuras / Propietario: Líderes SMI-RSC-SIT-COM</p>		
<p>Proveedores/ El mantenimiento de nuestras delegaciones se canaliza a través del proceso SMI, el cual gestiona las operaciones e incidencias relacionadas con infraestructuras e instalaciones. Realizamos un mantenimiento preventivo de cada instalación y otro mantenimiento encaminado a resolver incidencias que surjan durante su funcionamiento. Alineado con la estrategia E.1.1,3 y 7, se relacionada con los enfoques 2a2, 2b2, 2d2, 4a1,a2,a3, 4b2 y 4b3.</p>		<p>Implantado desde 2009, el departamento de mantenimiento se encarga de gestionar aquellas labores preventivas e incidencias que surjan en nuestros centros de trabajo. Para la notificación y resolución de las incidencias, disponemos de un apartado específico en la intranet para su control. El proceso SMI tiene entre sus cometidos llevar a cabo los proyectos de actuación que se derivan de los PE y las necesidades de las Áreas, tales como la gestión de edificios, equipos, materiales y activos y la renovación de los equipamientos.</p>
<p>Criterio 8. SMI-1, SMI-5, SMI-6, SMI-7,</p>	<p>Del contacto con proveedores especializados, las prácticas de resolución de incidencias realizadas por los mismos y la formación de nuestro personal,</p>	<p>Contratos con empresas especializadas (electro medicina, gases anestésicos, quirófanos,...), planes de mantenimiento preventivo (climatización, extintores, ascensores, equipos</p>

SMI-8	con lo que reducimos los costes de mantenimiento.	contra incendios) y se realiza la memoria anual de instalaciones radiológicas.
Enfoque 4c2. Gestión sostenible. Medio ambiente / Propietario: Líderes SMI-RSC-SIT-COM		
<p>Todos los grupos de interés/ Cesma gestiona, conforme al a norma ISO 14001, las tareas de conservación en materia medioambiental, garantizando la retirada de los residuos generados, implantando medidas que disminuyen el consumo de los recursos naturales (agua), o fuentes de energía (gas y electricidad). Realizamos un control periódico y aplicamos técnicas que reducen dichos consumos. Alineado con la estrategia E.2.3, se relaciona con los enfoques 1c2, 4c2, 2c1, 2d1, 2d2, 4a1, 4a3 y 4c1.</p>		<p>La implantación se ha llevado a cabo informando al 100% de toda la organización del compromiso que CESMA ha adquirido con el medioambiente en la visita anual que la propia Dirección de la Mutua realiza por todas las Delegaciones, incorporando buenas prácticas en este sentido en el tríptico de calidad que se reparte en dicha visita. Implantado desde 2015, se ha creado un proceso específico para gestionar todo lo relacionado con el Medioambiente (GAA). La realización de contratos con gestores autorizados para la gestión de los residuos y la implantación de medidas para disminuir los consumos, es parte de la planificación de estrategias para asegurar una gestión sostenible.</p>
<p>Criterio 8. OBJ EST-10, GAA-2, GAA-4 Y GAA-10.</p>	<p>La realización de nuestra memoria RSC y la lectura de memorias de otras organizaciones, la gestión medioambiental de otras mutuas y las soluciones creativas a través del proceso CIM, nos sirven como fuente de aprendizaje del enfoque.</p>	<p>La certificación de la empresa en la ISO 14001, la sustitución de luminarias tradicionales por luminaria LED, la utilización de papel 100% reciclado con certificación Ecolabel de la UE, la sustitución de líquidos reveladores por CR digitales y la disposición de impresoras en red, son mejoras introducidas.</p>
Enfoque 4c3. Responsabilidad Social Corporativa / Propietario: Líderes SMI-RSC-SIT-COM		
<p>Todos los grupos de Interés/ Desde el año 2009 CESMA viene realizando sus memorias de responsabilidad con el criterio internacional del Global Reporting Initiative en sus distintas versiones, sometiendo dicha memoria a una verificación por entidad externa independiente, de sus diferentes apartados en términos de veracidad y transparencia. La entidad auditora verifica la Memoria de RSC conforme con los requisitos y principios establecidos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad en su versión G-4 de GRI. Esta verificación proporciona un grado adicional de garantía y exhaustividad a la memoria de sostenibilidad, además de mejorar la calidad, utilidad y credibilidad de la información empleada internamente y de sus procesos de gestión. Disponemos de un proceso de apoyo sobre RSC para una implantación efectiva de la misma. Alineada con la estrategia E.3.4, se relaciona con los enfoques 1c3, 1d4, 1e2, criterio 3, 4c1 y 4c2.</p>		<p>Conforme a los criterios GRI G-4, diferenciamos tres apartados principalmente dentro de la memoria, el desempeño económico y eficiencia, el desempeño medio ambiental y el desempeño social y humano. La misma dispone de hoja de certificación de la verificación de la memoria, hoja de notificación de la publicación de la memoria en el portal de RSC de las empresas y hoja de reconocimiento del MESS sobre la memoria. Se implanta en la organización a través del proceso RSC, implicando a todos los grupos de interés a participar en actividades sociales en beneficio de todos.</p>
<p>Criterio 8. RSC-1, RSC-2 y RSC-3. Indicadores G-4 GRI Memoria RSC</p>	<p>Benchmarking con organizaciones externas que trabajan en RSC.</p>	<p>Se ha mejorado la sensibilidad y conciencia social del equipo humano respecto a aspectos de RSC (Ej. Campaña Fundación miaquehago), la visión de los GI con respecto a las acciones sociales que realiza la organización. (Ej. Encuesta de Sociedad), las relaciones con organizaciones en colaboraciones en jornadas (Ej. Jornadas de "Prevención 10", novedades en materia de SS en el colegio de abogados de Málaga) y se introducen nuevas acciones sociales como resultado del aprendizaje realizado en otras entidades (Ej. Campañas donación sangre).</p>
SUBCRITERIO 4d. Gestión de la Tecnología para hacer realidad la estrategia		
Enfoque 4d1. Estrategia TIC / Propietario: Líderes SMI-RSC-SIT-COM		
<p>Todos los grupos de interés/ Para conseguir los objetivos del PE y acercarse lo más posible a nuestra Visión, se necesita una eficiente gestión de las TIC, para lo cual establecemos una estrategia al respecto clara y precisa. Se implanta fundamentalmente mediante el proceso SIT. Vinculado a los enfoques 1d3, 2b2, 4d2, 4d3, 4e3 y 4e4 y a la E.1.5.</p>		<p>La estrategia TIC ha sufrido cambios desde el año 2009 en que se puso en marcha junto al 1er PE, principalmente motivados por la entrada de CESMA en Corporación. El enfoque está implantando mediante los 10 planes de acción del grupo SIT incluidos en el PE 2015-2017. Implantado desde el año 2009, el despliegue del enfoque se realiza a través de proyectos, la mayoría de los cuales son del proceso cuya sistemática sigue la marcada por el procedimiento "PRO SIT 02 Proyectos informáticos". Realizamos búsqueda de soluciones tecnológicas a través de acciones de vigilancia tecnológica con el apoyo de nuestro socio (IBMM).</p>
<p>Criterio 6 - SIT-3.</p>	<p>Trabajo con empresas externas especialistas a nivel técnico, el Plan de Formación anual y el plan de acción y al asesoramiento de partners y aliados tecnológicos.</p>	<p>Portal del paciente, Cesmanet, proyectos innovadores como la telefonía IP o tan importantes como Seguridad 2016 (Symantec ATP).</p>
Enfoque 4d2. Colaboramos con los grupos de interés en el desarrollo de nuevas tecnologías / Propietario: Líderes GAE-SIM-CATA-AQ		
<p>Todos los grupos de interés/ Con el fin de racionalizar y maximizar los beneficios de carácter asistencial, seguridad y eficiencia logrados, CESMA colabora con sus GI en el desarrollo de nuevas tecnologías, principalmente en el área sanitaria, tecnologías que nos ayudan a mejorar en efectividad y confirmación de diagnósticos (radiología digital, ecografía asistencial) y mejorar en atención al paciente (portal del paciente, laboratorio de biomecánica, nuevas técnicas de fisioterapia). Entre los profesionales sanitarios de CESMA existe una cultura de observación y alerta ante nuevas técnicas innovadoras que puedan surgir para mejora de la calidad asistencial. Alineada con las E.1.5, E.1.6 y E.1.7, se integra con el valor fundamental de GA.</p>		<p>Implantado desde el año 2008. Se establece una implantación progresiva para las nuevas tecnologías acorde a la política de inversiones, planificadas y diseñadas por Cesma y adaptada a los nuevos avances asistenciales.</p>
<p>Criterios 7 y 9. OBJ EST-2, OBJ EST-3 y encuestas de percepción a usuarios servicios y empresas.</p>	<p>Benchmarking con CR. Asistencia a congresos o reuniones. Contacto con proveedores de equipamiento médico.</p>	<p>Historia clínica digital, unidades especializadas (Laboratorio de Biomecánica, rehabilitación cardíaca y escuela de espalda), Tecnología de radiodiagnóstico digital (centros asistenciales de CESMA), Ecografía musculoesquelética, nuevos servicios para usuarios (WIFI, cargadores de móviles) y medidas de accesibilidad universal en todos los centros.</p>

Enfoque 4d3. Selección responsable de las TIC / Propietario: Líderes SMI-RSC-SIT-COM		
<p>Todos los grupos de interés/ La correcta elección de los aliados TIC marca en gran medida el éxito en la consecución de los objetivos del PE. La elección de los mismos es una decisión estratégica que corre a cargo del CD con el asesoramiento del proceso SIT. Vinculado a los enfoques 1d3, 2b2, 4d1,d2, 4e3 y 4e5 y a la E.1.5.</p>		<p>Se por del proceso SIT con la participación del CD. A raíz de la constitución de CM, se estableció un acuerdo con IBMM para que todas sus aplicaciones de gestión (sanitario, prestaciones, afiliación y recaudación), fueran implantadas en nuestra organización, con la particularidad de uso de base de datos distintas por motivos de LOPD. Disponemos de otros proveedores TIC que nos proporcionan las aplicaciones necesarias para otras gestiones (RRHH, compras,...)</p>
<p>Criterio 6</p>	<p>El trabajo y colaboración con los aliados externos TIC.</p>	<p>eSanit@rio+, Portal del paciente, Cesmanet, así como otras aplicaciones como Sellenne, Intranet, iGestionitas,...</p>
SUBCRITERIO 4e. Gestión de la Información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización		
Enfoque 4e1. Compartir información / Propietario: Líderes PE-EF-GSD		
<p>Equipo humano, colaboradores, empresas y usuarios/En esta era de la información una de las demandas de los GI es tener acceso lo más directo posible a la información que manejamos de ellos. Hemos puesto en marcha varios proyectos para la difusión de la información y cada área ha ido sus procedimientos para incluirlos. Está alineado con las estrategias E.1.2, E.1.5 y la E.3.3</p>		<p>Hemos cubierto un amplio espectro de nuestros GI: La intranet para el equipo humano, el Portal del paciente para los usuarios sanitarios, CesmaNet para empresas y colaboradores y la página web para todos los interesados en general. A raíz de la creación de Corporación Mutua se trabajaron en diferentes proyectos para compartir información. Firmamos un acuerdo con IBMM como partner tecnológico que nos permitió acceder a la tecnología necesaria para ponerlos en marcha. Hicimos equipos de trabajo que desarrollaron la adaptación de sus productos a nuestra entidad. Se establecieron plazos la puesta en marcha y formación del equipo humano. Entre 2010 y 2012, pusimos en marcha o relanzamos todos estos proyectos</p>
<p>AM6, GI. 7 y GI 8. Incluimos preguntas sobre la información, suministrada, en encuestas a usuarios y colaboradores. De la página web medimos los accesos anualmente y de CesmaNet el porcentaje de colaboradores que están en alta.</p>		<p>Acciones de Benchmarking</p> <p>Nueva página web.</p>
Enfoque 4e2. Gestión del conocimiento / Propietario: Líderes PE-EF-GSD		
<p>Equipo humano/Detectar el talento y enfocarlo hacia el trabajo adecuado es una de las claves para que la organización sea más eficiente. Está alineado con la estrategia E 3.2 y el criterio 3 completo</p>		<p>Disponemos de perfiles que llega a todo el equipo humano; base de datos con información sobre el conocimiento de las personas; registro de formación interna. 2009 : se crea la ficha de personal. 2010: creación de una base de datos con la gestión de conocimiento de las prsonas de la organización. 2011: se desarrollan los prfiles de puestos de trabajo para adaptarlos a la EGD. 2015: se adaptan los perfiles de puestos de trabajo al DC. Se modifican dichos perfiles. En el proceso de Desarrollo de personas se han implantados los procedimientos de Promoción y formación, Competencias, formación y toma de conciencia. Dentro del Sistema de Desarrollo de Personas con la evaluación identificamos los conocimientos de todo el personal</p>
<p>En el criterio 7 Resultados en personas. Anualmente se mide el nº de personas que se ha forma y el número de horas de formación, y por otro lado el SDP también mide las diferentes competencias.</p>		<p>La formación se controlaba con hojas de cálculos y ahora hemos pasado a una plataforma integral. Otro ejemplo ha sido la Evaluación de Desempeño, mejorada para facilitar el desarrollo de las competencias del personal, pasando al Sistema de Desarrollo de Personas.</p> <p>Uso de la plataforma iGestiónitas</p>
Enfoque 4e3. Seguridad de la información (LOPD) / Propietario: Líderes PE-EF-GSD		
<p>Todos los grupos de interés/ La gestión de la LOPD es un tema crítico para CESMA. Se viene gestionando y auditando regularmente. Nuestra organización no solo cumple con las normativas europeas que exigen proteger los datos personales que se tratan, sino que busca que ese derecho fundamental de las personas esté implementado en todos los niveles. Alineado con las estrategias estratégicas E.2.1 y E.3.3, se integra con los valores fundamentales de ACI y MTRS.</p>		<p>Para realizar su despliegue se ha formado un grupo multidisciplinar de trabajo, se ha creado 1 procedimiento y 4 ITE que han sido comunicadas al personal a través de formación presencial. Implantado desde el año 2014, el despliegue se ha realizado a través del responsable de seguridad de la siguiente manera: 1º creación del grupo para difundir la cultura de seguridad de datos, 2º realización de auditorías bienales del sistema implantado, 3º sesiones de formación e información bienal de novedades, no conformidades o cuestiones varias. El alcance es para todo el personal.</p>
<p>Criterio 6: GSD-1, GSD-2 y GSD-3.</p>	<p>Estudio de las diversas normativas y sobre todo de las resoluciones de la AEPD.</p>	<p>Reorganización del área sanitaria y mejoras en infraestructuras en las delegaciones (toma de datos a los lesionados).</p>
Enfoque 4e4. Implantamos herramientas de creatividad para la gestión de la innovación / Propietario: Líderes GAE-SIM-CATA -AQ		
<p>Todos los grupos de interés/ En CESMA es fundamental para su avance, la participación sistemática de su equipo humano y otros grupos de interés a fin de potenciar la creatividad e innovación. Promovemos la participación en redes de colaboración con otras organizaciones del sector sanitario y la captación de iniciativas tomadas por otros sectores. Alineado con las E.1.6 y E.2.1, vinculado con el resto de enfoques.</p>		<p>Se ha desplegado su implantación creando un grupo de proceso formado por personas de CESMA de diferentes ámbitos, que en base a su experiencia en el sector y realizando un seguimiento periódico de vigilancia estratégica, ponen en marcha mecanismos de creatividad interna. Se dispone de un procedimiento específico a través del cual, cualquier persona puede canalizar cualquier idea que permita avanzar en el proceso de mejora continua. Implantado desde el año 2017, se ha diseñado un procedimiento específico "Gestión de la Innovación" dentro del proceso CIM, se ha implantado un canal de comunicación interna, Buzón de ideas, para la recogida de propuestas y se realizan reuniones periódicas con el CD para el análisis de viabilidad de las propuestas.</p>
<p>Criterio 7. CIM-1a, CIM-1b, CIM-1c, CIM-2 y CIM-3.</p>		<p>Gestión del conocimiento en el grupo de proceso CIM</p> <p>Creación de un grupo de proceso CIM y buzón de ideas.</p>



cesma



Criterio 5 – PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

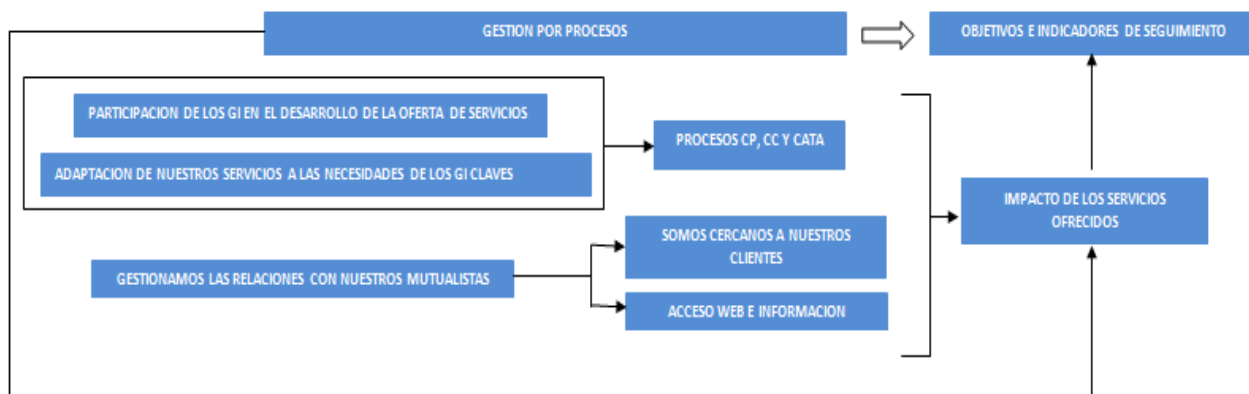
Mutua de Andalucía y de Ceuta

Mutua Colaboradora con la Seguridad Social, nº 115

El sistema de Gestión integral de Cesma se gestiona por procesos. Cesma tiene certificados los procesos conforme a las normas ISO 9001 desde el año 1998 e ISO 14001, OHSAS 18001 y UNE 170001-2 desde el año 2016. Las ISO actualizadas a la edición del 2015.

A raíz de la implantación de la norma ISO 9001 en la organización, se decide cambiar la forma tradicional de trabajar por departamentos a realizarlo por procesos, pero no es hasta el año 2008 cuando, tras el ingreso de CESMA en la extinta CM (actualmente CR), se toma la decisión de gestionar bajo el modelo de excelencia EFQM y se produce la verdadera transformación de la organización en considerar a los procesos como parte fundamental para adaptarnos a las necesidades de los clientes y mejorar la competitividad de la organización. Es por ello que pasamos de un sistema de gestión tradicional por departamentos a un sistema de gestión más competitivo, por procesos. Los objetivos e indicadores de seguimiento de los procesos se alinean con los objetivos del Plan Estratégico definido, apoyados en la Misión, Visión y Valores de la organización, para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, los cuales participan en el proceso de reflexión estratégica para que nuestros servicios queden lo más adaptados a sus necesidades y capacidades de la organización. Todo queda desplegado a través del mapa de procesos (Anexo. Mapa de procesos). Se realiza un seguimiento periódico de los indicadores y objetivos de los procesos en los que participan todos los líderes de los mismos. Estos indicadores son comunicados a todo el personal de la organización para su conocimiento e implicación en la consecución de los mismos.

Los distintos enfoques relacionados en la Memoria quedarían representados por el siguiente diagrama:



Otro aspecto que Cesma tiene en cuenta es el impacto de los servicios que ofrece. Para ello controla todos los aspectos desde el punto de vista de la seguridad en el trabajo, la higiene industrial, la ergonomía y psicología aplicada y aunque en menor proporción, pero no menos importante, sobre el medio ambiente.

SUBCRITERIO 5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés			
Grupos de Interés - Descripción		Despliegue	
Resultados - Medición		Aprendizaje y Creatividad	Mejora e Innovación
Enfoques 5a1. Gestión por procesos / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ			
<p>Todos los GI. Los servicios de Cesma están normalizados según normas UNE EN-ISO 9001, 14001, OHSAS 18001 y UNE 170001-2. Los sistemas se encuentran certificados desde 1998 (9001) y 2016 (resto de normas). Desde la elaboración del primer mapa de procesos, el sistema de gestión ha estado sometido a permanente desarrollo, consolidándose desde 2007. Identificamos en nuestro mapa, procesos estratégicos, operativos y de apoyo, elaborándose fichas de los procesos, que incluyen la misión del proceso, el equipo que lo gestiona y el líder, las entradas y salidas, documentación e indicadores del mismo. Alineado con la LE 2, se integra con el valor fundamental GA y se relaciona con los enfoques 1d, 1e, 2d, 3a y 4d.</p>		<p>El sistema de gestión está en la intranet, a disposición de todo el personal. Anualmente realizamos auditorías internas para controlar la efectividad de los procesos y grado de cumplimiento en las áreas, así como una auditoría externa, realizada por entidad acreditada. El enfoque aplica a todas las áreas de la organización. Se identifican las interrelaciones con todos los grupos de interés. Implantado Desde el año 1998, nuestro sistema de gestión integral dispone de los procesos claves dirigido a dar cumplimiento a las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés y a unificar los criterios de todos nuestros centros y servicios que ofrecemos.</p>	
<p>Criterio 7 / Encuestas de percepción de nuestros GI e indicadores GI-2 y 11.</p>	<p>Mejora de los procesos, el sistema de desarrollo de personas, laboratorio de biomecánica, estudios con ecógrafo, proceso IMS, REL y tratamiento de la información (videoconferencias, portal del paciente). benchmarking con CM.</p>	<p>Certificación de nuevas normas (14001, 18001, 170001-2), inclusión del modelo EFQM de Excelencia en la gestión de la organización, nuevos procesos (RSC, CIM,GAA)</p>	
Enfoques 5a2. Objetivos e indicadores de seguimiento / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ			
<p>Todos los GI. Cesma se gestiona por procesos, los cuales disponen de ficha de proceso, con indicadores, objetivos a alcanzar y umbral de alerta (para los claves), elementos de control, periodicidad de medición y resultados del proceso. Su seguimiento es periódico y utilizamos la metodología PDCA. Alineado con la LE 2, se integra con el valor fundamental GA y se relaciona con los enfoques 1d, 1e, 2d, 3a y 4d.</p>		<p>Implantado en todos los grupos de PS. Cada uno dispone de indicadores y objetivos de seguimiento. El resultado de los indicadores es analizado periódicamente, y se encuentran dispuestos en la intranet para conocimiento de todo el personal. La Dirección Territorial comunica la evolución de los indicadores clave de las delegaciones, para tomar las medidas necesarias en caso de que se encuentren fallidos, siguiendo la metodología PDCA. Implantado desde 2009.</p>	
<p>Criterio 6, 7 y 8/ NC auditorías externas, seguimiento de los objetivos de los PE, mantenimiento de niveles sobresalientes e indicadores de percepción de las encuestas.</p>	<p>Hemos aprendido del informe de la evaluación EFQM, de lo propuesto por los líderes de PS y de los componentes del CD.</p>	<p>Nuevos indicadores, análisis siguiendo la metodología PDCA, identificación de los indicadores clave y su umbral de alerta y comparaciones con otras Mutuas del sector.</p>	
SUBCRITERIO 5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes			
Enfoque 5b1. Participación de los grupos de interés en el desarrollo de la oferta de servicios / Propietario: Líderes GAE-CIM-CATA-AQ			
<p>Empresas asociadas y autónomos adheridos, Usuarios servicios, Colaboradores. Nuestra E desde 2009 ha sido la de incrementar el valor para nuestros GI. Hemos aprendido del informe de la evaluación EFQM, de lo propuesto por los líderes de PS y de los componentes del CD. A través de productos y servicios cada vez mejores, sistematizado mediante nuestros procesos operativos y CIM. Dentro de ellos estructuramos la recogida de ideas que gestionamos desde el área CAP. Alineado con toda la estrategia de la organización.</p>		<p>Implantado desde 2009, se han creado diferentes grupos de proceso integrados por los propios trabajadores de CESMA, los cuales orientan la oferta de servicios de atención sanitaria a las necesidades manifestadas por los GI, que incluye: las consultas de urgencia y programadas, cirugía mayor ambulatoria, red de centros propios y concertados, atención especializada en centros concertados, transporte sanitario, hospitalizaciones, servicios de fisioterapia, prestación farmacéutica, prestación ortoprotésica y las prestaciones económicas que se deriven</p>	
<p>Criterio 6. / Encuestas de percepción de clientes y CIM-1c.</p>	<p>En las jornadas a nuestros GI y encuestas, recabamos sus NyE para anticiparnos y dar respuesta a las necesidades de los GI clave</p>	<p>Otras ofertas asistenciales y quirúrgicas (CR y Concierdos Cas@s), buzón QRSA, campañas de promoción de la salud, proceso CIM, mejora de la accesibilidad, gestión medioambiental, jornadas formativas orientadas al cliente, escuela de espalda, laboratorio de biomecánica y RSC.</p>	
Enfoque 5b2. Adaptación de nuestros servicios a las necesidades de los GI claves externos / Propietario: Líderes AM-GCC			
<p>GI claves externos.Los servicios que prestan todas las mutuas son los mismos y están regulados por la ley. La única forma de diferenciarnos del resto de mutuas es cómo realizamos esos servicios. Por eso es tan importante cambiar la forma de hacer las cosas para adaptarnos a lo que necesitan nuestros grupos de interés. Integrado con las E 3.1 y 3.3</p>		<p>Hemos puesto en marcha quirófanos propios, que mejoran los servicios, tanto de CP como de CC. Hemos mejorado la relación con las instituciones (unidades de valoración de incapacidades), adaptándonos todos a los tiempos actuales, desarrollando un sistema de comunicación telemático que ha agilizado enormemente las gestiones entre todos. Implantado desde el 2008, un grupo de trabajo multidisciplinar diseñó el proceso y es el encargado de coordinar el desarrollo del mismo.</p>	
<p>Criterio 6. / OBJ EST-1 y AM-3.</p>	<p>Aprendemos por participar con CR, las propuestas de mejora y las reuniones con los GI.</p>	<p>Reducción de los tiempos de espera en las bajas al potenciar los quirófanos propios, (destacando en el sector). Creado un foro interno para compartir dudas y conocimientos, el Portal del Paciente o CesmaNet.</p>	
SUBCRITERIO 5c. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente			
Enfoque 5c1. Gestionamos las relaciones con nuestros mutualistas / Propietario: Líderes AM-GCC			
<p>Empresas asociadas y autónomos adheridos, Usuarios servicios. La propia existencia de la mutua se fundamenta en prestar servicios a nuestros mutualistas. Para diferenciarnos de otras mutuas tenemos que ofrecer calidad en el servicio. Estar en contacto permanente con nuestros mutualistas nos permitirá prestar ese servicio requerido. Alineado con la LE 1 y la</p>		<p>Se vehicula desde el área de Atención al mutualista (AM). No obstante, las áreas de Prestaciones, Sanitario y Prevención también tienen relación con los mismos. Implantado desde el 2008, el despliegue se realiza principalmente a través de AM, que realiza reuniones anuales en donde se marca la estrategia y los planes del año. En los últimos tiempos se ha formado</p>	

estrategia E.3.1 y con los enfoques 2a1, 5d2, 5d3 y 5b2.		especialmente a los trabajadores de dicho área.	
Criterios 6 y 9/ Encuesta de percepción de las empresas y OBJ EST-1, AM-3, AM-7 y AM-8.		En las reuniones anuales se comparten conocimientos y buenas prácticas. También se acude a formación externa y al benchmarking CR	
		Desayunos profesionales informativos, (p.ej. la nueva regulación del bonus).	
Enfoque 5c2. Acceso web e información / Propietario: Líderes AM-GCC			
Todos los GI. En la era actual los medios digitales se han impuesto, también en los servicios profesionales de nuestros mutualistas y trabajadores protegidos. Sus nuevas expectativas pasan por tener información y acceso a datos concretos mediante conexión on line. Integrado con las LE, 1 y 3, E1.5 y E.3.1 y con los enfoques 5b1, 1e1, 1d3 y 1c2		Ofrecemos servicios a nuestros mutualistas a través de CesmaNet (con información sobre afiliación de empresas y bajas médicas), y de Convenet (con acceso a los convenios colectivos). Para los usuarios sanitarios disponemos del portal del paciente (con acceso a su información médica), y nuestra página web pública. Implantado desde el año 2009, está enmarcada en el interés de la mutua en proporcionar servicios de calidad y se incluye en los diferentes planes de acción.	
Criterio 6. / AM-6.	El contacto con otras entidades del sector es una de las principales vías de aprendizaje. También el contacto con nuestros colaboradores y mutualistas.	Diseño de una nueva página web que entrará en producción próximamente, Cesmanet y Convenet y nuevas funciones del Portal del Paciente.	
SUBCRITERIO 5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan			
Enfoque 5d1. Procesos CP, CC y CATA / Propietario: Líderes AM-GCC			
Empresas asociadas y autónomos adheridos, Usuarios servicios y Equipo Humano. Los procesos CP, CC y CATA estructuran la visión transversal de los servicios en línea con la naturaleza de las prestaciones de la SS que gestionamos. Por ello se coordinan con los procesos CP, CC, AQ, PE Y CATA, mediante los equipos correspondientes. Realizamos el seguimiento de estos procesos a través del Comité Interdisciplinar y Equipo de Apoyo a la IMS. Evaluamos el resultado con las encuestas de percepción sanitarias y los indicadores de cada proceso. Integrado con la LE 1 y las estrategias 2.1, 2.2 y 3.1, se relaciona con el resto de enfoques del criterio 5.		Los procesos están implantados en la mutua desde 2008, llegando a todas las delegaciones y al 100% del personal implicado en el servicio. La Dirección de la mutua, junto con el departamento de Calidad elaboró un mapa de procesos. Cada uno fue posteriormente diseñado por un grupo de trabajo multidisciplinar (5-7 personas), asesorado por un miembro del departamento de Calidad, que proporcionó homogeneidad al trabajo. Una vez implantados los procesos, estos grupos siguen desarrollando y sosteniéndolos, fijando indicadores para medir el grado de cumplimiento y analizando las propuestas de mejora emitida por cualquier persona de la organización.	
Criterio 6 y 9. Medimos la percepción con la encuesta sanitaria y con los indicadores de los procesos mencionados.	A través de nuestra participación, primero en CM y después en CR al compartir conocimientos con mutuas aliadas. También a través de las relaciones con instituciones (reuniones, jornadas, etc.) conocemos sus necesidades e intereses.	Multitud de propuestas de mejora que se han aceptado e incluido en los procedimientos desde su puesta en marcha. Con respecto a innovación, el servicio nuevo de tele-traducción.	
Enfoque 5d2. Impacto de los servicios ofrecidos / Propietario: Líderes GI-PC-GAA -AJ			
Todos los GI. Los servicios e iniciativas realizados por CESMA tienen un impacto directo sobre la salud de las personas, salud tanto profesional como pública, la prevención de riesgos laborales, desde el punto de vista de la seguridad en el trabajo, la higiene industrial y la ergonomía y psicología aplicada y en menor proporción sobre el medioambiente, aunque se abarcan aspectos de segregación y reciclado, cuando sea necesario. Se alinea con las 3 LE de nuestro PE y se integra con los valores de Añadir valor para los clientes y Desarrollar la capacidad de la organización.		Se integra en la organización a través de los procesos operativos GAE, GCC, AQ, PC y de apoyo DP PRL y GAA. Se encuentra establecido para todo el personal de la organización. Implantado desde el 2009. Cada líder de proceso/ subproceso y su equipo se encargan de revisarlo, estructurarlo y sistematizarlo. Se disponen de los suficientes recursos para asegurar su sostenibilidad y mantenimiento en el tiempo y el personal asignado a cada proceso/ subproceso, así como el resto del personal, disponen de la suficiente información y formación para asegurar que el impacto sea el menor posible.	
Criterio 8. OBJ EST-10, GAA-10, DP-6, OBJ EST-9	Realizamos acciones de benchmarking con el resto de Mutuas de Corporación rama. Asimismo se realizan actividades de innovación, derivadas de propuestas de mejora del personal, así como de otros grupos de interés.	Grupo de proceso de Política y Estrategia, Creación de un grupo de Innovación (grupo CIM),- Buzón de Ideas.	
SUBCRITERIO 5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran			
Enfoque 5e1. Somos cercanos a nuestros clientes / Propietario: Líderes GI-PC-GAA-AJ			
Empresas y autónomos, Colaboradores y Usuarios servicios. Nuestras actividades, reguladas en el Reglamento de Colaboración de las mutuas, están limitadas (nuevas coberturas y estrategias de marketing, a captación de mutualistas). Esto motivó que nos centráramos en incrementar la satisfacción de nuestros asociados a través de la mejora de los servicios, Alineado con las LE 1 y 3, se integra con los valores fundamentales AVC y DCO. Está vinculado a los enfoques 5b, 5c, 5d, 2b y 2d.		Diferenciamos nuestra estrategia de promoción y puesta en el mercado en función de las diferentes necesidades y expectativas de los colectivos a los que nos dirigimos, Autónomos adheridos y Empresas asociadas, representados a través de la asesoría laboral y en pequeño porcentaje de gestión directa. Implantado desde el 2009, disponemos de otros mecanismos para acercar nuestros servicios de forma diferenciada, nuestra página web donde recopilamos información actualizada sobre nuestra propia actividad y noticias relevantes del sector, extranet, actos y jornadas divulgativas donde informamos, asesoramos y anticipamos cambios normativos y nuevos servicios y folletos informativos (REL).	
Criterio 6: GI-7, GI-8, GI-9	Nos encontramos muy limitados por el MESS para desarrollar estrategias de marketing. Aprendemos de las actividades realizadas por otras Mutuas de Corporación y en reuniones realizadas en AMAT.	Encuestas de satisfacción, Buzón QRSAC, lazos de unión con colaboradores, Focus group	

