



Documento Plan Estratégico

[ESPAM]

2017-2018

Este documento recoge las iniciativas que actualmente está desarrollando para construir una organización sostenible

Concertada con la Escuela de
Seguridad Pública de Andalucía
Orden 12 de diciembre de 1996
BOJA nº 5, 11/01/1997



[de la Visión a la Acción: abordar los nuevos retos de la ESPAM]

© 2016 ESPAM. Este informe es confidencial y de uso reservado a la empresa indicada en su título. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni bajo ningún concepto, sin el consentimiento escrito previo de ESPAM



Contenido

1.	Presentación	3
2.	Revisión de las actuaciones del 2015 - 2016.....	3
2.1	Autoevaluación EFQM y Sello +500	3
2.2	Presentación el Premio Iberoamericano a la Excelencia	3
3.	Elaboración del Plan Estratégico 2017 - 2018.....	4
3.1.1	Fases del desarrollo estratégico.....	4
3.1.2	Ventajas del enfoque participativo	4
3.1.3	Marco estratégico de ESPAM.....	5
3.1.4	Grupos de Interés	5
3.1.5	Análisis DAFO	7
3.1.6	Mapa Estratégico	8
3.1.7	Iniciativas Estratégicas	11
3.1.8	Fichas de Iniciativas.....	11
4.	ANEXO I: Fichas de Iniciativas Estratégicas.....	¡Error! Marcador no definido.

Concertada con la Escuela de Seguridad Pública de Andalucía
Orden 12 de diciembre de 1996
BOJA nº 5, 11/01/1997





1. Presentación

La **Escuela de Seguridad Pública** del Ayuntamiento de Málaga, (en adelante **ESPAM**), tras la consecución de su último plan, inicia un nuevo ciclo estratégico 2017 – 2018, para abordar los nuevos retos que el contexto actual presenta a la organización.

Los recientes éxitos de la Escuela con la obtención del Sello +500 de AEVAL, y el Premio Iberoamericano de la Calidad constituyen, además de dos importantísimos reconocimientos a la gestión excelente de la Escuela, un motor de motivación extra para todas las personas que trabajan o colaboran con la Escuela.

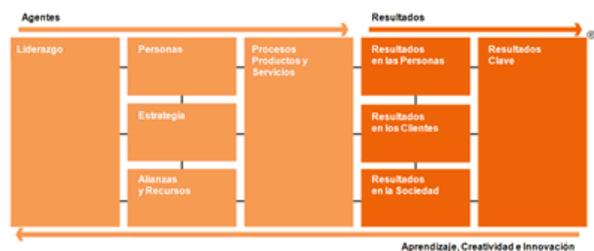
Esto nos obliga no sólo a mantener nuestro nivel de excelencia, sino que también nos compromete a seguir avanzando, perfeccionando y creando nuevos enfoques que nos permitan abordar estos nuevos retos.

2. Revisión de las actuaciones del 2015 - 2016

2.1. Autoevaluación EFQM y Sello +500

Iniciamos una nueva evaluación según el Modelo EFQM y elaboramos una nueva Memoria para optar al reconocimiento +500 de AEVAL.

Tras la visita realizada por el equipo evaluador, fuimos propuestos para dicho reconocimiento que nos fue concedido por la Agencia.



El informe de Evaluación nos ha servido para desarrollar nuevas acciones de mejora que hemos incorporado al nuevo ciclo estratégico.

2.2. Presentación al Premio Iberoamericano a la Excelencia

En el año 2016, nos presentamos al Premio Iberoamericano de la Calidad, para lo cual realizamos las siguientes acciones:

- Creación de un grupo de trabajo
- Formación en el Modelo Iberoamericano
- Elaboración de Memoria según Modelo Iberoamericano

Tras la evaluación previa de un equipo de evaluación internacional, fuimos visitados por los evaluadores que realizaron una exhaustiva evaluación de todos los aspectos y criterios que establece el Modelo Iberoamericano.

Tras un largo proceso, en el que competíamos con organizaciones, instituciones y entidades públicas de todos los países iberoamericanos, nos concedieron el **Premio Iberoamericano de la Calidad 2016** en su modalidad de **Medalla de Oro**.

Concertada con la Escuela de Seguridad Pública de Andalucía
Orden 12 de diciembre de 1996
BOJA nº 5, 11/01/1997





3. Elaboración del Plan Estratégico 2017 - 2018

Se ha procedido a la elaboración de un nuevo Plan, que abarca el periodo 2017 y 2018. Como en años anteriores, hemos empleado la Metodología CMI/BSC, y lo hemos desarrollado con las siguientes premisas:

- Aplicada de una forma cercana, asequible, y práctica
- Que el resultado final sea útil, concreto, y rápido
- Que sea participativo
- que nos ayude a pensar en lo que tenemos que hacer
- Que se pueda comunicar con facilidad

Para la empresa, como indicaremos más adelante, además de la elaboración del Plan lo importante es Introducir el **Pensamiento Estratégico** en la empresa, como dice **Kenichi Ohmae**, en relación con el mundo empresarial: “... **las estrategias de negocios que llegan a tener éxito no provienen de un riguroso análisis, sino más bien de un particular estado mental**”.

3.1. Fases del desarrollo estratégico

Se desarrollaron 3 Talleres de Trabajo:

Taller	Contenido	Actividades
Fase 1: Análisis y Marco Estratégico	Fase de análisis y definición del marco estratégico	Se revisaron la Misión, Visión y Valores, introduciendo modificaciones en los 3 elementos. De forma similar, se revisó la matriz DAFO de la organización, y la priorizaron los grupos de interés.
Fase 2: Mapa Estratégico	Definición del Mapa Estratégico	Se revisó la consecución de los objetivos del Mapa Estratégico, según nuestras 5 perspectivas: económica financiera, clientes, interna, de aprendizaje y crecimiento, y responsabilidad social, y se establecieron nuevos objetivos para este periodo
Fase 3: De la Visión a la Acción: desarrollo de las iniciativas	Definición y elaboración de las Iniciativas Estratégicas. Elección de Valores de la empresa	Se desarrollaron las Iniciativas Estratégicas para la consecución de los objetivos estratégicos, así como los indicadores para la evaluación y seguimiento de los mismos.

Posteriormente, los participantes completaron las Fichas de Iniciativas Estratégicas, derivadas del Mapa Estratégico, dando lugar al documento final.

3.2. Ventajas del enfoque participativo.

En este proceso de desarrollo estratégico hemos primado la participación de los profesionales, como elemento fundamental para, no solo para la definición de la estrategia, sino también para el posterior proceso de despliegue y desarrollo de la misma.

Este enfoque nos aporta las siguientes ventajas:

Concertada con la Escuela de Seguridad Pública de Andalucía
Orden 12 de diciembre de 1996
BOJA nº 5, 11/01/1997





- Visualizar con mayor precisión las diferentes estrategias de las áreas y departamentos.
- Una mayor participación e implicación de las personas al tener en cuenta los diferentes enfoques y necesidades y expectativas.
- Un despliegue mucho más amplio que implicará a todas las áreas relevantes de la organización.
- Una mayor identificación con la organización y con la Visión común.

3.3. Marco estratégico de ESPAM

El equipo directivo de ESPAM ha definido su Misión y Visión, sobre el que construir la estrategia:

MISIÓN

Contribuir a la mejora de la seguridad pública integral de ciudades, espacios y organizaciones, y conseguir profesionales con altas competencias, a través de actuaciones de formación especializada y de excelencia

VISIÓN

Ser percibidos y reconocidos, **nacional e internacionalmente**, como un centro de excelencia, innovador y flexible en la formación especializada de policías, bomberos y otro personal involucrado en la seguridad pública y las emergencias.

VALORES

- Promoveremos el intercambio de conocimiento experiencias, el trabajo en equipo, la mejora continua y la Igualdad, como valores esenciales de nuestra acción con el profesorado, las personas de ESPAM, los servicios y empresas con los que trabajamos y en general con todo nuestro alumnado para potenciar aspectos como la creatividad, la innovación, la motivación y la participación
- Facilitaremos una información transparente y objetiva en la gestión de las actividades que favorezca el compromiso y la satisfacción de todas las personas, con una Visión compartida de la Escuela, fomentando la confianza en las personas
- Potenciaremos la relaciones y las alianzas con organizaciones e instituciones públicas y privadas que favorezcan el desarrollo de la excelencia en nuestra Escuela

3.4. Grupos de Interés

Los Grupos de interés identificados por la Organización y segmentados en tres grupos han sido los siguientes:

- | | |
|---------------------|--------------------------------|
| • Cliente Alumnados | • Personal |
| • Cliente empresas | • Ciudadanía |
| • Cliente organismo | • Consejo Administración |
| • Colectivos varios | • Profesorado |
| • Proveedores | • Otros organismos municipales |

Concertada con la Escuela de Seguridad Pública de Andalucía
 Orden 12 de diciembre de 1996
 BOJA nº 5, 11/01/1997





- Competidores
- Universidades
- ESPA

Una vez identificados, priorizamos a los grupos de interés, en función de dos parámetros, su influencia y su dependencia, y elaboramos una Matriz de Priorización.

Influencia

La Influencia define en qué medida el Grupo de Interés tiene poder, autoridad o valimiento para influir en la organización (p.e. en los servicios que presta, o en su funcionamiento), o en la capacidad que tiene esta de alcanzar sus objetivos y estrategias.

Para la puntuación de la influencia utilizaremos la siguiente ponderación:

Sin influencia		Poca influencia			Mediana Influencia			Poder formal / Mucha Influencia	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dependencia

La Dependencia hace referencia a la capacidad que tiene el Grupo de Interés de elegir otra alternativa a la ofrecida por la Organización.

Baja Dependencia / Los Grupos de Interés tienen una amplia gama de alternativas		Alta Dependencia / Sin alternativa	
1	2	3	4

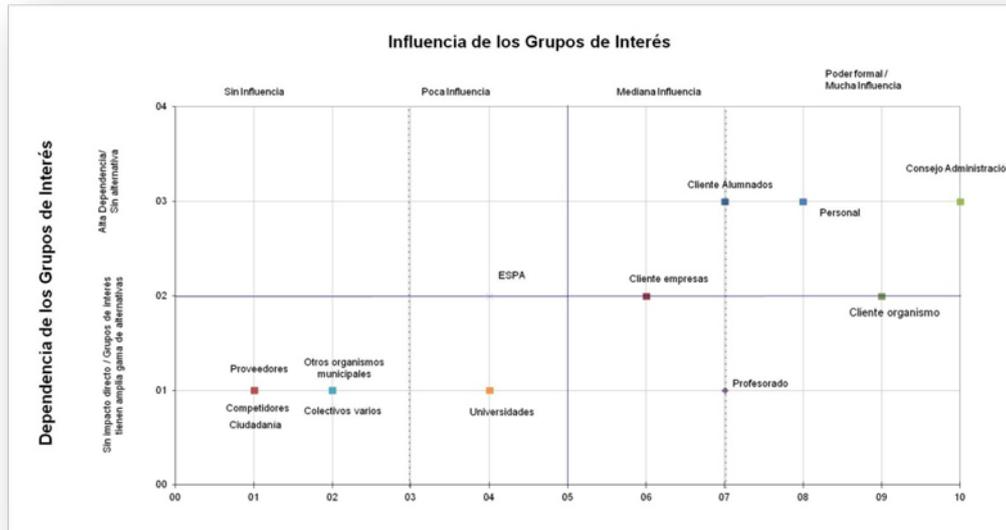
Gráfica rádar de Influencia y dependencia de los Grupos de Interés de ESPAM



Concertada con la Escuela de Seguridad Pública de Andalucía
 Orden 12 de diciembre de 1996
 BOJA nº 5_11/01/1997



Matriz de priorización de los Grupos de Interés de ESPAM



3.5. Análisis DAFO

Se realizó un análisis DAFO, (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) mediante trabajo en grupo y consenso de los diferentes aspectos generados por los participantes.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> Falta de personal (para nuevos servicios) Curso no homologados por la ESPA Desarrollo tecnológico Envejecimiento de nuestros clientes Limitación presupuestaria. Trabajo rutinario nos hace entrar en zona de confort Equipo humano de edad avanzada. Dependencia de otros organismos Rigidez de algunos instrumentos (presupuesto y ordenanzas) 	<ul style="list-style-type: none"> Buen ambiente Equipo que se conoce y polivalente Mucha experiencia en actividades formativas Mucho reconocimiento externo. Prestigio Cuadro docente preparados Buena calidad de servicio Cartera de servicios bien acogida por nuestros clientes Buena organización interna Infraestructura disponible Buena relación con el profesorado Somos referentes en la formación online Ordenanza 57 Procesos bien definidos
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Dependencia presupuestaria Escasez de profesionales adaptados a producir cursos online. Falta de alumnos Desmotivación por envejecimiento de las plantillas Cambios de gobierno municipal. Cambios legislativos 	<ul style="list-style-type: none"> Carencia de escuelas de seguridad Malas escuelas de seguridad Sector que requiere formación continua Demandas de actividades formativas por otros colectivos Demanda ciudadana sobre la seguridad pública Seguridad y prevención en las empresas Implantación de un grado universitario Redes sociales Ampliar al catálogo formativo Abrirnos a la sociedad

Concertada con la Escuela de Seguridad Pública de Andalucía
Orden 12 de diciembre de 1996
BOJA nº 5, 11/01/1997



3.6. Mapa Estratégico

En esta fase hemos elaborado nuestro Mapa Estratégico, que se despliega mediante 5 perspectivas. En este ciclo de desarrollo estratégico incluimos nuevamente una quinta perspectiva, la de la Responsabilidad Social Corporativa, como una forma de integrar la RSC en la estrategia de la organización por una parte, y de explicitar las numerosas actuaciones que ESPAM está desarrollando en este ámbito por otra, al mismo tiempo que nos alineamos con la estrategia de RSC del Ayuntamiento de Málaga.

Perspectiva financiera

Los objetivos de la perspectiva **financiera** tratan de cimentar el desarrollo estratégico, y en este ciclo estratégico están orientados a una eficaz gestión económica que nos permita aumentar el ratio de negocio por habitación.

- EF1 Incrementar Ingresos
- EF2 Cumplimentación Presupuestaria
- EF3 Optimización de los activos

Perspectiva clientes

La **perspectiva clientes** recoge los objetivos de la organización en relación a nuestros clientes identificados y mercado, creando valor de una forma sostenible y al mismo tiempo que nos permitan alcanzar nuestra Visión.

- CL1 Clientes Encantados
- CL2 Tener Clientes Internacionales
- CL3 Potenciar la Marca ESPAM
- CL4 Ampliar la Oferta Formativa

También reflexionamos sobre nuestra **“propuesta de valor”**, esto es, lo que nos hace mejor o diferentes que otras organizaciones, y que es percibido por nuestros grupos de interés, y/o que debemos construir a través de las diferentes perspectivas.

MATRIZ DE LOS FACTORES CRÍTICO DE ÉXITO – NUESTRA PROPUESTA DE VALOR

Factor crítico de éxito	Descripción	Como lo abordamos
Especialista en Seguridad	Una de las características clave de ESPAM es que “sabemos de Seguridad”, y así es identificada por nuestros actuales clientes y por el mercado. A diferencia de otros centros de formación que incluyen en su oferta formativa temas de seguridad, en ESPAM nuestra oferta está orientada exclusivamente a este ámbito, lo que nos posiciona como una organización experta	<ul style="list-style-type: none"> • Claustro especializado y de alta experiencia • Oferta formativa que abarca todo el ámbito de la seguridad
Sabemos escuchar	Somos una organización que “escucha activamente a los grupos de interés”, en especial a los clientes (organizaciones, empresas y alumnos), tratando de captar sus necesidades y expectativas para integrarlas en los procesos y el diseño de nuevos servicios y productos formativos	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de nuevos cursos que nacen de la demanda explícita de los clientes y de nuestro propio análisis del mercado • Realización de encuestas de satisfacción de los clientes
Calidad de las instalaciones	Las instalaciones son un elemento que “marcan una diferencia cualitativa en los procesos de formación”, y así son valoradas por los clientes. Contamos con unas instalaciones únicas,	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente mantenimiento y adecuación de las instalaciones • Flexibilidad en la prestación de las



	destinadas exclusivamente a formación en Seguridad, contando con una moderna galería de tiro única en la región	aulas <ul style="list-style-type: none"> • Uso de equipo informático moderno
Pasión por la Excelencia	La excelencia es la capacidad de una organización de alcanzar y mantener resultados sobresalientes en el tiempo. Somos una organización orientada a resultados, y a la excelencia en el diseño y gestión de sus procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación y certificación de Sistema de Gestión de la Calidad, según ISO 9001, desde hace XX años • Autoevaluaciones según el Modelo EFQM de Excelencia • Obtención de reconocimientos a la Excelencia
Equipo especializado	Somos un equipo con una larga trayectoria tanto en el sector de la formación como en el ámbito de la seguridad, con personal con experiencia y formación actualizada tanto desde el punto de vista técnico como de metodología didáctica	<ul style="list-style-type: none"> • Formación y actualización permanente de los profesionales de ESPAM

Perspectiva interna

La **perspectiva interna** contiene objetivos relacionados con aquellos procesos internos que tienen una mayor influencia en nuestra capacidad de generar nuestra propuesta de valor, y un mayor impacto en la estrategia global de la organización.

- IN1 Mejorar la formación online
- IN2 Impartición excelente
- IN3 Tener el mejor claustro

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

En La **perspectiva de aprendizaje y crecimiento** hemos identificado aquellos objetivos relacionados con aquellos activos intangibles que son más importantes para el desarrollo de nuestra estrategia. Aspectos relacionados con el capital humano, la tecnología, la información y el conocimiento y el capital organizativo.

- AC1 Estar en Europa - AC3 Compartir y Comparar - AC5 Potenciar la Alianza Universidades
- AC2 ESPAM 3.0 - AC4 Mejor sitio para trabajar

Perspectiva responsabilidad social corporativa

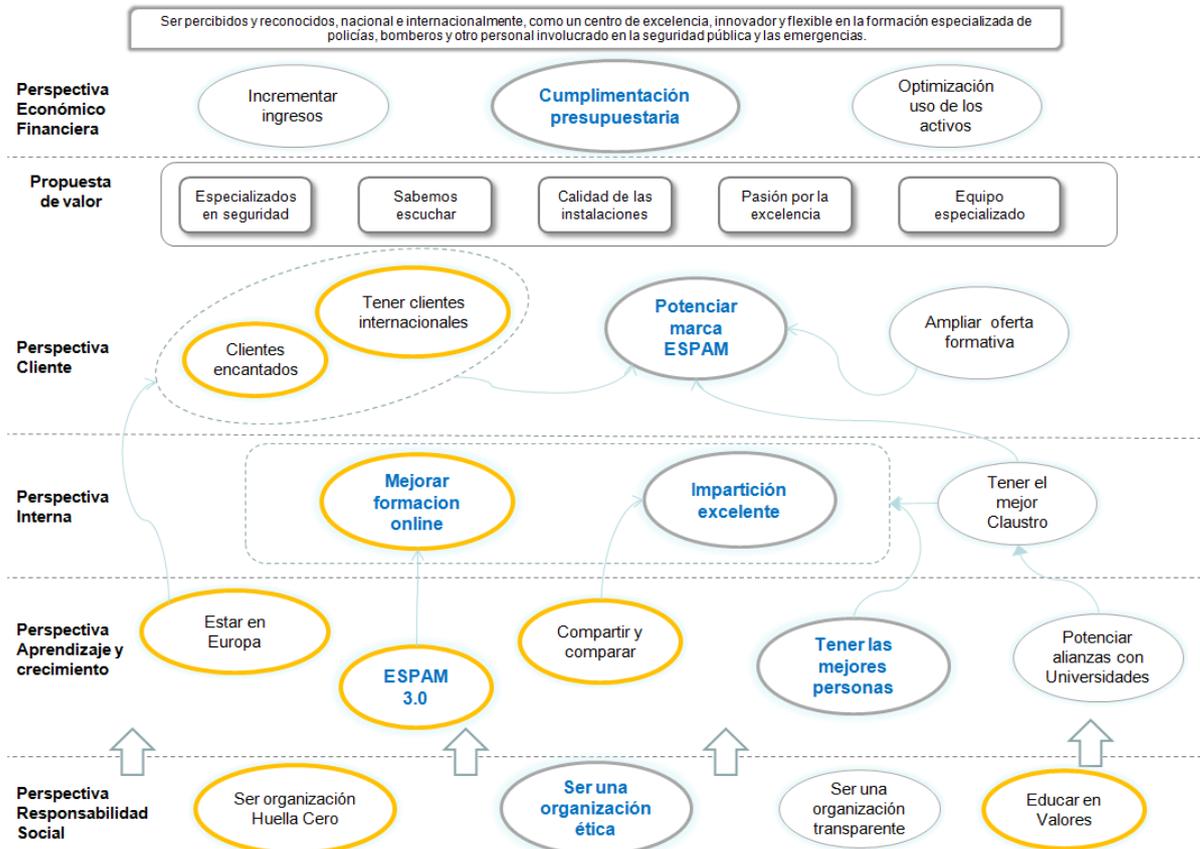
La perspectiva de **responsabilidad social corporativa**, junto con la de aprendizaje y crecimiento son perspectivas impulsoras, y recoge objetivos vinculados con la dimensión social, medioambiental y económica de la RSC.

- RS1 Ser organización huella cero
- RS2 Ser una organización ética
- RS3 Ser una organización transparente
- RS4 Educar en Valores

Mapa Estratégico de ESPAM

Concertada con la Escuela de Seguridad Pública de Andalucía
 Orden 12 de diciembre de 1996
 BOJA nº 5, 11/01/1997





En el Mapa Estratégico final, se han definido 19 objetivos estratégicos, divididos en las diferentes perspectivas: económica (3), clientes (4), interna (3), Aprendizaje y crecimiento (5), y responsabilidad social (4).

Concertada con la Escuela de Seguridad Pública de Andalucía Orden 12 de diciembre de 1996 BOJA nº 5, 11/01/1997



3.7. Iniciativas Estratégicas

Las Iniciativas Estratégicas son las actuaciones, en forma de planes, proyectos, o programas, que debemos poner en marcha para alcanzar los objetivos estratégicos. Para dar respuesta a los objetivos se han definido 11 Iniciativas.

MATRIZ DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		
Iniciativa estratégica	Descripción	Objetivos asociados
Plan Exterior	<ul style="list-style-type: none"> Describe las actuaciones para comenzar nuestra apertura a nuevos mercados internacionales y mejorar nuestra red en Europa a través de proyectos europeos 	CL2 Tener Clientes Internacionales AP1 Estar en Europa
Plan Crecemos	<ul style="list-style-type: none"> Recoge las acciones para potenciar nuestra oferta formativa, y potenciar la formación online como forma de acceder a nuevos mercados. También las actividades para potenciar y difundir la marca ESPAM 	CL4 Ampliar oferta formativa CL3 Potenciar la marca ESPAM IN1 Mejorar la formación online
Plan Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> Avanzar en los procesos de impartición, creación de un potente claustros de docentes, aliarnos con las Universidades, y conseguir altos niveles de satisfacción en nuestros clientes 	CL1 Clientes Encantados IN2 Impartición excelente IN3 Tener el mejor claustro AC5 Potenciar Alianzas con Universidades y Entidades.
Plan Personas	<ul style="list-style-type: none"> Esta iniciativa recoge las actuaciones para promover un buen clima laboral, y avanzar en el desarrollo de las personas 	AC4 Mejor sitio para trabajar
Plan ESPAM 3.0	<ul style="list-style-type: none"> Desarrolla las acciones para integrar las redes sociales en la gestión de la organización, así como de tecnología para la mejora de la prestación de los servicios 	AC2 ESPAM 3.0
Plan ECO	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar actuaciones para minimizar nuestros impactos y ser eficientes en el uso de recursos y consumos 	RS1 Ser organización huella cero
Plan Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> Integrar conceptos y principio de la responsabilidad social corporativa en la gestión, en particular la ética y la transparencia como pilares básicos 	RS2 Ser una organización ética RS3 Ser una organización transparente RS4 Educar en Valores

3.8. Fichas de Iniciativas

Para cada una de las Iniciativas, se elaborará una Ficha que describe los aspectos principales de la misma, y que se usará para el proceso de evaluación y seguimiento de las mismas.

Concertada con la Escuela de Seguridad Pública de Andalucía
Orden 12 de diciembre de 1996
BOJA nº 5, 11/01/1997





Concertada con la Escuela de
Seguridad Pública de Andalucía
Orden 12 de diciembre de 1996
BOJA nº 5, 11/01/1997

