

# Documento Plan Estratégico

# [ESPAM]

---

## 2020-2022

---

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

## [CONSOLIDANDO LA EXCELENCIA: AVANZANDO HACIA UN DESARROLLO SOSTENIBLE]

© 2020 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 2017 – 2019 .....	3
2.1. Autoevaluación EFQM y Sello +500 .....	3
2.2. Presentación al Premio Iberoamericano a la Excelencia .....	3
2.3. Presentación a Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública .....	4
3. Elaboración del Plan Estratégico 2020 – 2022 .....	5
<b>3.1. Fases del desarrollo estratégico .....</b>	<b>5</b>
<b>3.2. Ventajas del enfoque circular .....</b>	<b>5</b>
<b>3.3. Marco estratégico de ESPAM.....</b>	<b>6</b>
<b>3.4. Grupos de Interés.....</b>	<b>6</b>
<b>3.5. Análisis DAFO .....</b>	<b>8</b>
<b>3.6. Mapa Estratégico .....</b>	<b>8</b>
<b>3.7. Planificación de Actuaciones .....</b>	<b>12</b>
<b>3.8. Fichas de Definición Estratégicos.....</b>	<b>12</b>
ANEXO I: Fichas Definición Objetivos Estratégicos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO II: Cuadro de Mando.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO III: Plan de Actuaciones .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## 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 2020 – 2022, para abordar los nuevos retos que el contexto actual presenta a la organización.

Los recientes éxitos de la Escuela con la renovación del Sello +500 de AEVAL, el Premio Iberoamericano de la Calidad y la Mención Especial del Premio a la Excelencia en la Gestión Pública constituyen, además de tres 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.

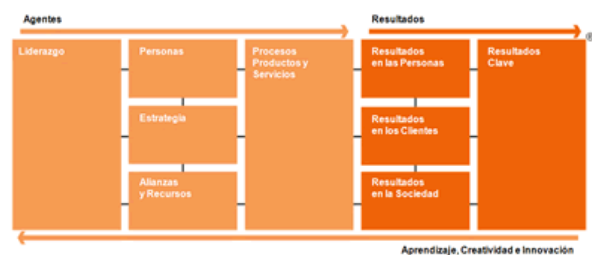
Esto nos obliga no sólo a mantener nuestro nivel de excelencia, sino que también nos compromete a seguir avanzando, perfeccionando y creando nuevos enfoques que nos permitan abordar estos nuevos retos.

## 2. Revisión de las actuaciones del 2017 – 2019

### 2.1. Autoevaluación EFQM y Sello +500

Iniciamos una nueva evaluación según el Modelo EFQM para consolidar el nivel de excelencia y optar a la renovación del sello +500 de AEVAL.

La renovación nos fue concedida 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 2018, nos presentamos al Premio Iberoamericano de la Calidad, para lo cual realizamos las siguientes acciones:

- Creación de un grupo de trabajo
- Profundización en la Formación del 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 2018** en su modalidad de **Medalla de Plata**.

### 2.3. Presentación a Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública

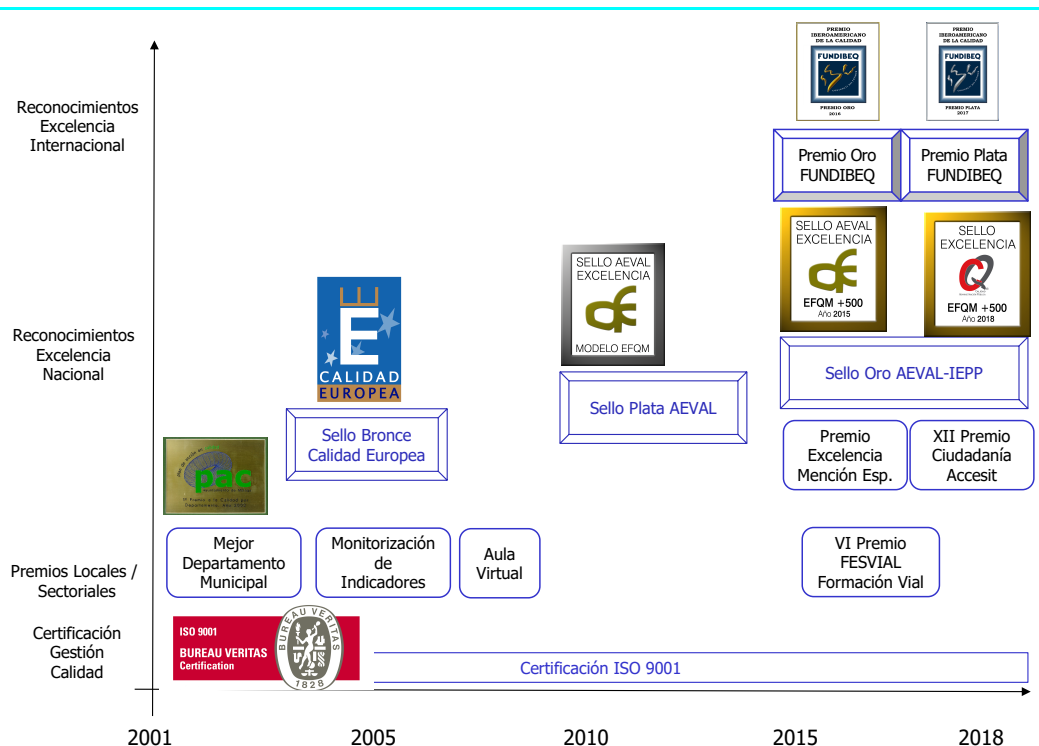
En el año 2018, nos presentamos al Premio Premio a la Excelencia en la Gestión Pública para lo cual realizamos las siguientes acciones:

- Creación de un grupo de trabajo
- Elaboración de Memoria

Tras un largo proceso, en el que competíamos con organizaciones, instituciones y entidades públicas, nos concedieron una Mención Especial del **Premio a la Excelencia en la Gestión Pública**.

En el año 2019, recibimos un reconocimiento en el Premio a la Excelencia en la Gestión, en concreto un Accésit del Premio Ciudadanía XII edición a la práctica “De los Valores a la Acción. Cómo cuantificamos los comportamientos éticos en la ESPAM”

Por último, en 2019 la FAMP nos galardonó por el **Proyecto: ESPAM, Trayectoria a la Excelencia**, como balance de los logros obtenidos en los últimos 20 años.



### 3. Elaboración del Plan Estratégico 2020 – 2022

Se ha procedido a la elaboración de un nuevo Plan, que abarca el periodo 2020 y 2022.

Como en años anteriores, hemos empleado la Metodología CMI/BSC, y lo hemos desarrollado con las siguientes premisas:

- Incorporar los aprendizajes de los planes anteriores.
- Buscar la coherencia y equilibrio en las propuestas.
- 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 desplegar y evaluar con facilidad.

#### 3.1. Fases del desarrollo estratégico

Se han desarrollado 3 Etapas de Trabajo:

Etapas	Contenido	Actividades
Etapa 1: Evaluación y Revisión del Plan 17-19	Recopilación de aprendizajes sobre el Enfoque, el Despliegue y los Resultados de los Objetivos, Indicadores y Planes establecidos	Se recopilaron los datos de los cuadros de mando y los análisis realizados en las Revisiones del Sistema por la Dirección, extrayendo conclusiones a tener en cuenta el siguiente plan
Etapa 2: Actualización del Marco Estratégico	Misión, Visión y Valores Necesidades y Expectativas de los GI Objetivos e Indicadores Análisis DAFO - CAME	Se revisaron y actualizaron la Misión, Visión y Valores, así como las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el análisis DAFO y el conjunto de objetivos incluidos en el cuadro de mandos. Como novedad se amplió en análisis DAFO con un análisis CAME
Etapa 3: Revisión Circular	Fichas de Análisis y Planificación de Objetivos	Los objetivos se han ido REDEFINIENDO mediante el análisis de los resultados, su vinculación con los Grupos de Interés y el análisis DAFO-CAME. De esto han surgido las actuaciones necesarias para la consecución de los objetivos esperado en el periodo planificado.

En todo el proceso se ha ido trabajando con distintas versiones de un Documento de Análisis del PE, en el que han participado los niveles responsables, hasta la obtención del documento final que ha dado lugar al presente Plan Estratégico

#### 3.2. Ventajas del enfoque circular.

En este proceso de desarrollo estratégico hemos primado:

- la consolidación de aquello que hacemos bien y que funciona,
- la coherencia y el equilibrio entre los distintos grupos de interés,
- el ajuste de las propuestas a las capacidades reales de la organización.

Todo ello ha producido una mayor concreción en los compromisos adquiridos, en las acciones necesarias para conseguirlos y en los indicadores para evaluarlos.

### 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 y experiencias, el trabajo en equipo, la mejora continua, la Igualdad y la sostenibilidad, 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 las 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 cinco grupos han sido los siguientes:

CLIENTES	PROVEEDORES / PARTNERS	REGULADORES	SOCIEDAD	PERSONAS
1 Alumnado / Área de Seguridad 2 Empresas 3 Organismos / Áreas Municipales 4 Colectivos Varios	5 Proveedores 6 Profesorado 7 Competidores 8 Universidades	9 Otros Org. Municipales 10 Consejo de Administración 11 ESPA	12 Ciudadanía	13 Personal de la ESPAM 14 Responsables de Áreas de Conocimiento

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:

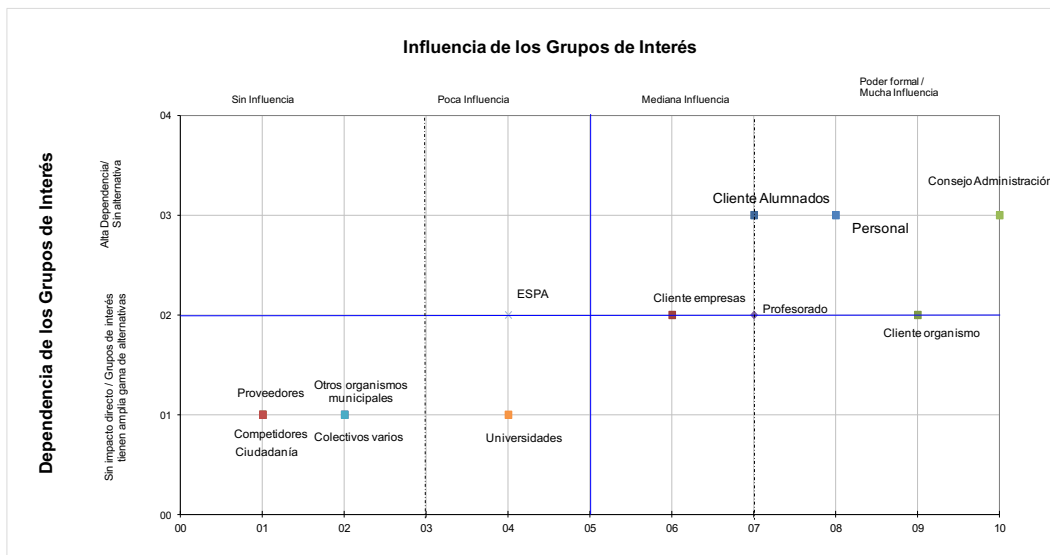
Sin influencia		Poca influencia			Mediana Influencia			Poder formal / Mucha Influencia	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## 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

## Matriz de priorización de los Grupos de Interés de ESPAM



### 3.5. Análisis DAFO

Se han identificado las siguientes Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenaza, a partir de la actualización y revisión circular de los objetivos.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de personal de apoyo especializado en informática.</li> <li>Cursos no homologados por la ESPA</li> <li>Aplicación informática de gestión desactualizada</li> <li>Limitación presupuestaria / falta inversión</li> <li>Equipo antiguo</li> <li>Carencia de presupuesto propio</li> <li>Dependencia de otros organismos</li> <li>Rigidez de algunos instrumentos (presupuesto y ordenanzas)</li> <li>No tenemos un claustro “tradicional” con dedicación plena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buen ambiente</li> <li>Equipo que se conoce y polivalente</li> <li>Mucha experiencia en actividades formativas</li> <li>Mucho reconocimiento externo. Prestigio</li> <li>Cuadro docente preparados</li> <li>Buena calidad de servicio</li> <li>Cartera de servicios bien acogida por nuestros clientes</li> <li>Buena organización interna</li> <li>Infraestructura disponible</li> <li>Buena relación con el profesorado</li> <li>Somos referentes en la formación online</li> <li>Ordenanza 57</li> <li>Procesos bien definidos</li> <li>Conocemos bien al cliente</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Variación significativa de la dotación presupuestaria</li> <li>Falta de colaboración con profesores (cursos online)</li> <li>Falta de alumnos del Área de Seguridad</li> <li>Desmotivación por envejecimiento de las plantillas</li> <li>Cambios legislativos</li> <li>Complejidad administrativa para el establecimiento de convenios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carencia de escuelas de seguridad</li> <li>Malas escuelas de seguridad</li> <li>Sector que requiere formación continua</li> <li>Único organismo municipal que trabaja con los medios de que disponemos (fortaleza)</li> <li>Posible demanda de otros colectivos</li> <li>Demanda ciudadana sobre la seguridad pública</li> <li>Seguridad y prevención en las empresas</li> <li>Redes sociales</li> <li>Ampliar al catálogo formativo</li> <li>Abrirnos a la sociedad</li> <li>Compromiso municipal de reposición de efectivos de Policía y Bomberos.</li> <li>Compromiso municipal con los ODS</li> </ul>

### 3.6. Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico se despliega nuevamente mediante 5 perspectivas, incluyendo en la quinta perspectiva, la de la Responsabilidad Social Corporativa, la integración del compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de forma alineada con 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 la capacidad de gestión de la Escuela.

- EF1 Maximizar la Disponibilidad Presupuestaria
- EF2 Ejecución Presupuestaria
- EF3 Optimización de los activos

#### Perspectiva clientes



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

- CL1 Clientes Encantados
- CL2 Potenciar la Marca ESPAM
- CL3 Ampliar la Oferta Formativa
- CL4 Comunicación 3.0 con las Partes Interesadas.

También hemos confirmado 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 característica 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"> <li>• Claustro especializado y de alta experiencia</li> <li>• Oferta formativa que abarca todo el ámbito de la seguridad</li> </ul>
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"> <li>• Introducción de nuevos cursos que nacen de la demanda explícita de los clientes y de nuestro propio análisis del mercado</li> <li>• Realización de encuestas de satisfacción de los clientes</li> </ul>
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, destinadas exclusivamente a formación en Seguridad, contando con una moderna galería de tiro única en la región	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanente mantenimiento y adecuación de las instalaciones</li> <li>• Flexibilidad en la prestación de las aulas</li> <li>• Uso de equipo informático moderno</li> </ul>
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"> <li>• Implantación y certificación de Sistema de Gestión de la Calidad, según ISO 9001, desde hace casi 20 años</li> <li>• Autoevaluaciones según el Modelo EFQM de Excelencia</li> <li>• Obtención de reconocimientos a la Excelencia</li> </ul>
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"> <li>• Formación y actualización permanente de los profesionales de ESPAM</li> </ul>

### 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.

- IN2 Gestión excelente de la impartición
- IN2 Tener el mejor claustro
- IN3 Mejorar la formación online

### **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, que son el capital humano, y la capacidad de establecer alianzas que nos potencien y complementen.

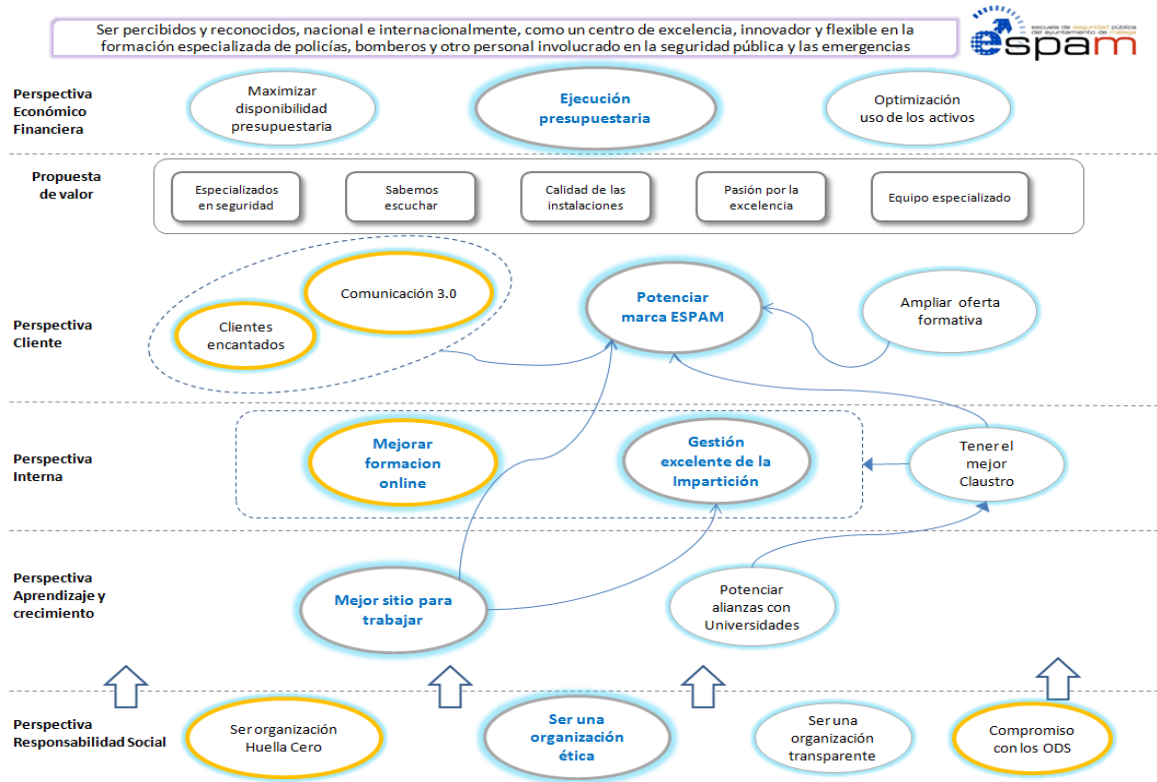
- AC1 Mejor sitio para trabajar
- AC2 Potenciar la Alianza Universidades

### **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 Compromiso con los ODS

## Mapa Estratégico de ESPAM



En el Mapa Estratégico final, se han definido 16 objetivos estratégicos, divididos en las diferentes perspectivas: económica (3), clientes (4), interna (3), Aprendizaje y crecimiento (2), y responsabilidad social (4).

### **3.7. Planificación de Actuaciones**

La obtención de los resultados esperados para los distintos objetivos se basa en el desarrollo de las actuaciones necesarias de forma planificada y coordinada en todo el equipo.

Estas actuaciones pueden ser:

- **Sistemáticas:** se desarrollan de forma normal dentro de los procesos de la organización.
- **Según necesidad:** se deben planificar y concretar en función de los resultados pasados y futuros.

Anualmente la Dirección realiza una revisión y planificación de todas las actuaciones periódicas y planificadas incluidas en las Fichas de Planificación de los Objetivos Estratégicos incluidas como anexo a este Plan Estratégico.

Al menos semestralmente se realizará un seguimiento y evaluación de los resultados y si es necesario un ajuste de las actuaciones planificadas.

### **3.8. Fichas de Definición Estratégicos**

Para cada uno de los objetivos estratégicos establecidos, se adjunta una ficha que describe los aspectos principales de la misma, y que se usará para el proceso de planificación, evaluación y seguimiento.