



LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN



1a. Los líderes desarrollan y establecen la Misión, Visión, y Valores de la Organización

Hemos definido claramente nuestra Misión, Visión y Valores

(PD) Los líderes de la ESPAM desarrollan su liderazgo y la estrategia de la organización a través de su marco estratégico, constituido por la Misión, Visión y Valores.

MISIÓN	VISIÓN	VALORES COMPARTIDOS
Contribuir a la mejora de la seguridad pública de ciudades y entornos, y conseguir profesionales con altas competencias, mediante actuaciones de formación especializadas y de excelencia.	Ser percibidos y reconocidos tanto a nivel nacional como internacional como un centro de excelencia, innovador y flexible en la formación especializada de policías, bomberos y personal de seguridad pública	Intercambio de <i>conocimientos</i> y experiencias, Trabajo en equipo, Mejora continua Información transparente y objetiva Relaciones y alianzas con organizaciones e instituciones

Este marco estratégico, es periódicamente revisado para alinearlo con la realidad de la Escuela, la estrategia del Ayuntamiento y las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE DESARROLLO DEL MARCO ESTRATÉGICO					
	Captación de la información	Como se elabora	Líderes implicados	Despliegue	Cómo se revisa
Misión	- Necesidades y expectativas de los grupos de interés - Compromisos del equipo directivo - Comparación con otras escuelas y organizaciones similares	Mediante talleres de trabajo en los procesos de planificación estratégica	- Equipo directivo de la Escuela - En el caso de los valores participan todas las personas en su definición	El despliegue se realiza en toda la organización y al resto de grupos de interés a través de diferentes canales (web, reuniones personas, asistencia a foros y eventos)	- De forma anual como parte de la Revisión del Sistema por la Dirección - En los procesos de planificación estratégica
Visión					
Valores compartidos					

Cómo promovemos una cultura de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético

(PD) Los líderes se implican en la promoción de una cultura basada en la ética, la integridad y la responsabilidad social, mediante nuestra participación y desarrollo del Marco Estratégico de Responsabilidad Social (en adelante MERSO) del Ayuntamiento de Málaga, alineándonos y compartiendo valores y principios con todas las personas del mismo. Esta adhesión implica una serie de actuaciones recogidas en la siguiente matriz.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA					
Actuación	Descripción	Elaboración	Líderes implicados	Despliegue	Cómo se revisa
MERSO	El Marco Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa constituye el marco de trabajo único para el despliegue de la RSC en el Ayuntamiento de Málaga.	- Se ha elaborado teniendo en cuenta las principales iniciativas y herramientas nacionales e internacionales en materia de RSC (Global Compact, GRI, ISO 26000, entre otras) - Se han evaluado diferentes buenas prácticas en otras entidades y organizaciones	- Se ha elaborado desde el Departamento de Modernización y Calidad - Aprobado por el Equipo de Gobierno Comisión Técnica de Calidad	El despliegue se realiza por departamentos y siguiendo los niveles de madurez que recoge el Marco	Anualmente en la revisión del PAC-MIDO
Identificación, priorización y diálogo con los grupos de interés	Esta herramienta nos permite identificar, priorizar, e iniciar un diálogo con los grupos de interés de ESPAM	- Ambos análisis se realizan mediante Talleres de trabajo - La priorización de los grupos de interés se realizan con los criterios de influencia y dependencia - En el caso de los riesgos se analizan 10 saboreas de riesgo	Todo el equipo directivo de ESPAM	Ambas metodologías se despliegan en todas las actividades y en todos los grupos de interés	En los procesos de planificación estratégica
Identificación de riesgos en sostenibilidad	Esta metodología nos ayuda a identificar y valorar los riesgos de sostenibilidad en las áreas de Ética, Social, Laboral y Medioambiental				

Estimulamos el comportamiento ético de los colaboradores de la organización

ESPAM ha elaborado su **Código Ético, (G4-56)** como indicamos en la tabla anterior. Este Código afecta a todas las personas de la organización y partiendo de la MVV recoge los comportamientos y compromisos de la organización en relación a sus grupos de interés (ver 2a), y a los riesgos e impacto relevantes (ver 2b).

MATRIZ DE DESPLIEGUE DEL DESARROLLO DEL CÓDIGO ÉTICO					
Actuación	Descripción	Elaboración	Líderes implicados	Despliegue	Cómo se revisa
Código de Ético	El Código Ético de la Escuela recoge los comportamientos y compromisos en relación a los grupos de interés y los aspectos materiales de la organización	Se elaboró mediante un Taller de trabajo y con participación de personas de la organización	Todo el equipo directivo de ESPAM	- Mediante reuniones con las personas de la organización - Mediante envío directo o comunicación a diferentes grupos de interés - A través de la página web	De forma anual como parte de la Revisión del Sistema por la Dirección mediante una herramienta específica para evaluar la implantación

Somos activos y nos implicamos activamente en actividades de mejora, estimulando y alentando la innovación y la creatividad en la organización

(PD) Todos los líderes de ESPAM se implican activamente en la mejora, participando directamente en grupos de mejora (ver tabla de participación de los directivos en promover la mejora), y animando a las personas a innovar y a ser creativas. Para ellos desarrollamos diferentes actuaciones como la participación de personas de ESPAM en los grupos de mejora del Ayuntamiento, participando en alianzas

con universidades, o entidades públicas y privadas, impartiendo formación específica sobre herramientas de creatividad, realizando actividades de benchmarking, o a través de focus group (ver actuaciones en 3c, tabla de actuaciones para promover una cultura de creatividad e innovación).

Desarrollamos una cultura de liderazgo compartido y revisamos la eficacia de nuestro liderazgo

(PD) ESPAM es una organización pequeña con una estructura plana y una alta delegación por parte de la dirección general hacia las diferentes personas que toman decisiones en sus áreas de responsabilidad, favoreciendo una cultura de liderazgo compartido. Un ejemplo son las denominadas "reuniones de briefing" o coordinación interna, que se celebran una vez al mes, desde el año 2009, donde el equipo directivo debate actuaciones, avances y mejoras. Este estilo de liderazgo, es evaluado de forma directa e indirecta por los grupos de interés más relevantes, tal y como indicamos en la siguiente matriz

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE LA EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LOS LÍDERES			
Grupos de interés	Que evalúan	Como lo evalúan	Líderes evaluados
Personal	- Aspectos relacionados con la comunicación, la delegación y los objetivos - La capacidad de atender a sus necesidades y expectativas	- A través de las encuestas de clima laboral - A través de sus propuestas de mejora - A través de las reuniones de coordinación	Director de la ESPAM
Clientes	- Aspectos relacionados con la escucha activa de sus necesidades y expectativas - La capacidad de atender sus necesidades formativas	- A través de las encuestas de satisfacción - Mediante las sugerencias	- Jefe de Estudios - Jefe de Secretaría - Gabinete Psicopedagógico
Ayuntamiento	- La capacidad de mejorar e innovar en sus servicios - Su camino a la excelencia	Reconociendo sus logros y avances	Director de la ESPAM
Docentes	Su capacidad de atender sus necesidades y expectativas	A través de cuestionarios	- Jefe de Estudios - Jefe de Secretaría
Otras organizaciones similares	Su capacidad de colaborar y de compartir conocimiento	Visitándonos y aprendiendo de nuestra modelo	- Director de la ESPAM - Jefe de Estudios

(ER) En la penúltima revisión realizada en 2013, se simplificó el marco estratégico que a su vez fue mejorado en la última revisión del Plan (2017). En el caso de la Misión, su definición trata de captar como ESPAM, "crea valor con sus actividades", definimos la Visión como "una imagen escrita de donde queríamos estar en el futuro", y los Valores como "aquellos comportamientos que queremos promover", de forma que todo el conjunto actúe como un "potente marco mental compartido" que nos ayude a dar forma al futuro. Nuestros líderes revisan la percepción de las personas sobre su acción y sobre la comunicación y cualificación de las personas y actúan sobre esas percepciones (ver 3b, 3d, 7a).

Somos accesibles, escuchando al personal y dándoles respuestas

(PD) Los líderes de la ESPAM son accesibles, practicando una política (literalmente) de "puertas abiertas". Cualquier persona puede acceder a la Dirección de la Escuela, además de utilizar otras herramientas para que las personas puedan expresar sus opiniones, sugerencias, quejas o percepciones sobre diferentes aspectos de su trabajo diario. Uno de las principales herramientas es la Encuesta de Satisfacción que nos ha permitido desarrollar numerosas acciones de mejora (ver subcriterio 3a, y resultados en 7a).

1b. Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento Hemos desarrollado un sistema de gestión en apoyo del despliegue de la estrategia, planes y objetivos de la organización, identificando los procesos clave

(PD) La ESPAM ha desarrollado e implantado un completo sistema de gestión que permite un eficaz despliegue de la estrategia y los planes y objetivos asociados. Este Sistema de Gestión está fundamentado en dos grandes elementos:

- Sistema de gestión de la calidad, basado en norma ISO 9001 (ver 5a)
- Aplicación del Modelo EFQM de Excelencia y el proceso de evaluación asociado (obtención del reconocimiento a la excelencia +500)

Disponemos de un Mapa de Procesos (ver 5a), que define los procesos estratégicos, clave y de soporte, e identifica a los propietarios de cada proceso.

Nuestra estructura organizativa es flexible y da respuesta a la estrategia

(PD) La estructura organizativa (descrita en la introducción de la Memoria) de ESPAM es bastante estable, fundamentalmente debido a su tamaño (el equivalente a microempresa), pero es revisada en cada periodo de desarrollo estratégico y/o legislatura, para adecuarla a la estrategia. Esta adecuación se realiza fundamentalmente mediante la incorporación de nuevas competencias o responsabilidades a la estructura de la organización, como por ejemplo la asunción de la responsabilidad del sistema de gestión de la calidad a la jefatura de estudios.

Determinamos prioridades y asignar recursos para el logro de los objetivos de la organización

(PD) Como indicamos en el subcriterio 2c, ESPAM define sus prioridades a través de sus Objetivos Estratégicos, asignando los recursos necesarios para llevarlos a cabo. Este proceso de asignación de recursos se encuentra desarrollado en el subcriterio 4a.

Disponemos de un cuadro equilibrado de indicadores clave que nos permiten un seguimiento eficaz de la organización

(PD) Hemos identificado un conjunto de indicadores que nos permite realizar un seguimiento y evaluación del desempeño de nuestra organización. Hemos desarrollado un cuadro de mando, que gestionamos a través de un Sistema de Gestión Informático para gestionar y monitorizar dichos indicadores. Este sistema fue premiado en los premios de calidad del Ayuntamiento de Málaga 2006.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DEL MODELO DE INDICADORES

Tipo de indicadores	Grupo de interés	Que miden	Para que los usamos	Evidencias
Indicadores de procesos clave	- Personal - Clientes - Docentes	Miden el desempeño de los procesos clave de la ESPAM	- Nos permite mejorar los procesos - Diseñar procesos más eficientes	Cuadro de Indicadores de ESPAM
Indicadores de percepción	- Clientes - Docentes	- Miden el nivel de satisfacción de clientes con la formación impartida y otros parámetros asociados (instalaciones, equipos, etc.) - Miden la percepción de los docentes en relación a la organización de la ESPAM	- Nos permite conocer la satisfacción y también necesidades y expectativas - Nos ayuda a mejorar los servicios prestados, así como los contenidos de la formación	Cuadro de Indicadores de ESPAM
Indicadores económicos	Ayuntamiento	Miden el desempeño económico de la ESPAM	Nos ayuda a conocer y evidenciar la eficacia en el uso de los recursos económicos	Cuadro de Indicadores de ESPAM
Indicadores medioambientales	- Equipo Directivo - Personal	Miden el desempeño ambiental de la ESPAM	Nos permite conocer nuestros consumos y desarrollar medidas de reducción	Cuadro de Indicadores de ESPAM

Analizamos los impactos de nuestras decisiones, basada en información fiable y transparente y que beneficie y cree valor a los grupos de interés

(PD) En la Matriz de información para la evaluación del rendimiento de los procesos clave, detallamos la información que utilizamos, los departamentos implicados y como evaluamos el rendimiento para evaluar el desempeño de los procesos clave. Ver la Matriz de Despliegue.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE INFORMACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS CLAVE

Proceso Clave	Información utilizada	Departamentos implicados	Grupos de interés	Como evalúo rendimiento	Despliegue
Planificación	Cursos, ediciones, horas, alumnos, satisfacción, ingresos, propuestos y alcanzados	- Dirección General - Jefatura de Estudios	- Personal - Docentes	Analizando objetivos e indicadores	9
Formación	- Nº de cursos impartidos - Nº de alumnos formados	Jefatura de Estudios	- Ayuntamiento - Cliente alumnado	- Mediante auditorías internas - Analizando indicadores y consecución de objetivos	9
Evaluación	- Indicadores de percepción del alumnado - Indicadores de percepción de los docentes - Indicadores de percepción de empresas	- Dirección General - Jefatura de Estudios	- Cliente Alumnado - Cliente Empresa - Docente	- Mediante encuestas de satisfacción, elaboración de informes, y análisis de la información - Contacto directos con los grupos de interés	6

Identificamos, comprendemos y desarrollamos las ventajas competitivas de nuestra organización

(PD) Hemos identificado nuestras ventajas competitivas, esto es, las potencialidades y factores que nos hacen mejores y nos diferencian, apoyándonos en ellos para construir nuestra estrategia. Las capacidades permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de una adecuada combinación de los recursos. Normalmente están unidas al capital humano y se apoyan sobre los activos intangibles, y se describen en la siguiente matriz de despliegue.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE NUESTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Ventajas competitivas por Perspectiva Estratégica	Ventaja competitiva	Que nos aportan y/o hacen diferentes
Perspectiva de Cliente	- Conocimiento de marca - Reputación	- Nos da posicionamiento en el mercado y capacidad de atraer clientes y también docentes - Nos genera buena imagen interna en el Ayuntamiento y en el sector - Nos identifican como líderes del sector
Perspectiva Interna	- Procesos bien definidos - Sistema de gestión de calidad implantado y certificado - Capacidad de ser creativos e innovar	- Hemos sistematizado y normalizado los procesos, lo que nos permite ofrecer unos servicios homogéneos y reducir los errores - Somos creativos y nos adaptamos con facilidad a las nuevas demandas de los clientes
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	- Equipo de alta experiencia y formación - Cuadro docente reconocido y experto - Buen clima laboral - Organización colaborativa	- La alta cualificación y experiencia, tanto del equipo humano, como del cuadro docente hace que nuestra oferta formativa sea de un gran valor y reconocida por el mercado - Nuestra clara orientación hacia la colaboración nos permite crear nuevas sinergias y por tanto crear valor a los diferentes grupos de interés
Perspectiva Responsabilidad Social	- Organización transparente y construida en valores - Medioambientalmente comprometida - Trabaja en igualdad	Organización sólida y con valores, y así es percibida por los grupos de interés
Perspectiva Económica - financiera	Somos eficientes en el uso de los recursos	Ser eficientes en el uso de recursos, aún en tiempos de ajuste presupuestario, transmite capacidad de gestión

Implicamos a los grupos de interés para conseguir resultados satisfactorios y para generar confianza

(PD) Durante todos los años de trabajo desarrollados por ESPAM, hemos conseguido generar una gran confianza en nuestros grupos de interés, en la medida en que hemos sido capaces de entender no solo las necesidades y expectativas actuales, sino también las tendencias futuras que en nuestro sector se van a desarrollar. Algunos ejemplos son:

- Aplicación de herramientas de investigación y estudio para conocer las necesidades subyacentes y las perspectivas con las que evolucionan los servicios, así como la recogida de propuestas de expertos sobre nuevas acciones de formación.
- Ejemplo de esto son nuestros estudios prolongado en ciclos de entre 2 y 4 años sobre las necesidades de formación de nuestros clientes (bomberos, policías, protección civil). Estudios focales sobre necesidades y expectativas formativas no cubiertas. Análisis de las sugerencias de asistentes y docentes en todas nuestras acciones formativas. Se exponen en 6a (sugerencias recibidas), 6b (proyectos formativos implementados), 7a (percepción del profesorado). Estos estudios están en nuestras publicaciones y en los diferentes Boletines que editamos, que al estar en soporte web mantienen un constante acercamiento y visitas lo que favorece nuestro incremento en visitas y visitantes en la web. Lo que se ve en 6b. (tráfico web en la ESPAM).

(ER) Durante los últimos años hemos perfeccionado nuestro sistema de indicadores de rendimiento, creando por ejemplo el “**indicador sintético**” (ver 9b), que recoge 3 variables en relación el rendimiento de las actividades de la ESPAM, (horas totales de formación, ediciones, y satisfacción), lo que nos permite evaluar nuestra capacidad global de ofrecer formación con alto nivel de satisfacción. De forma similar, hemos mejorado los cuestionarios de percepción, introduciendo nuevas cuestiones y eliminando aquellas que nos aportaban menos información relevante (ver 6a, y 7b).

1c. **Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos (G4-16)**

Trabajamos para identificar, entender, anticipar y responder a las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés principales

(PD) En la última revisión realizada en 2013, se revisó el marco estratégico. En el caso de la Misión, su definición trata de captar como ESPAM, “crea valor con sus actividades”, definimos la Visión como “una imagen escrita de donde queríamos estar en el futuro”, y los Valores como “aquellos comportamientos que queremos promover”, de forma que todo el conjunto actúe como un “potente marco mental compartido” que nos ayude a dar forma al futuro. En ESPAM hemos identificado a los principales grupos de interés, y los hemos priorizado utilizando dos criterios, su “influencia”, y su “dependencia”, identificado las oportunidades y riesgos, o los temas relevantes de interés. Ver subcriterio 2a.

(ER) A raíz del desarrollo de nuestro último plan estratégico (ver 2c), desarrollamos una matriz de identificación de grupos de interés, y una matriz de diálogo de grupos de interés (ver 2a), donde identificamos diferentes aspectos de la relación con los mismos. Los diferentes enfoques descritos son evaluados periódicamente en el marco de las reuniones de dirección, y de seguimiento de la planificación.

Divulgamos y compartimos nuestra cultura de calidad y excelencia con grupos de interés externos

(PD) Desarrollamos numerosas actuaciones con los grupos de interés externos, en diferentes ámbitos, y con una implicación directa de los líderes de la organización. Ver en la siguiente matriz de despliegue:

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE IMPLICACIÓN DE LOS LÍDERES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS				
Actuación	Descripción	Grupo de interés	Año	Líder implicado
Jornadas sobre Modernización y Calidad.	Jornadas bianuales del Ayuntamiento de Málaga (JOMCAL)	• Especialistas en Calidad de las Administraciones españolas	Año 2000 y siguientes (7 ediciones bianuales)	• Dirección ESPAM • Jefatura de Estudios. • Gabinete Psicopedagógico
Encuestas de Necesidades Formativas, Grupos Focales, Observatorio Criminología	Encuestas a la ciudadanía sobre la percepción de la seguridad ciudadana. Encuestas sobre la formación en seguridad	• Profesionales e interesados en la Seguridad de ámbito municipal	Años 2003, 4, 6, 7, 8, 9 10, 12, 13, 16	• Dirección ESPAM • Jefatura de Estudios.
Encuentro Nacional de Centros de Formación Públicos de Seguridad.	Encuentro entre centros de formación en seguridad y emergencias públicos para contribuir a poner la formación como una herramienta clave en la modernización, calidad y profesionalización	• Centros de Formación en materia de Seguridad Pública de España	Año 2010	• Dirección ESPAM • Jefatura de Estudio. • Gabinete Psicopedagógico • Jefatura de Administración
Realización en la ESPAM del practicum de psicología, pedagogía y criminología, de la Universidad de Málaga	Colaboración con UMA para que alumnos de Psicología, Pedagogía y Criminología realicen sus respectivos créditos de Practicum en nuestros programas e instalaciones.	• Alumnos de UMA de Psicología, Pedagogía y Criminología	Desde el año 2004 en adelante	• Jefatura de Estudio. • Gabinete Psicopedagógico
Terrorismo Yihadista	Punto de reunión y encuentro entre profesionales de la seguridad, teniendo como objetivo el análisis y la comprensión del fenómeno conocido como “Terrorismo Yihadista”.	• Fuerzas y Cuerpos de Seguridad	Año 2015, 16, 17	• Dirección ESPAM
Creación de Grupos de Primera Intervención Psicosocial en emergencias y grandes catástrofes	Sentar las bases para la creación de una unidad de intervención y apoyo psicosocial en situaciones de emergencias y catástrofes	• Personal del Ayuntamiento de Málaga con titulación universitaria en: Psicología, Pedagogía, Trabajo Social, Educación Social o equivalente	Año 2014, 15, 16	• Gabinete Psicopedagógico

Tratamos de que la organización obtenga reconocimiento público y buena reputación

Tratamos de que las actividades y nuestra capacidad de mejorar e innovar, así como nuestros resultados obtengan reconocimientos, como los diferentes Premios a la Calidad del Ayuntamiento de Málaga en los últimos años, (**ver 8a**), o la obtención del Premio Iberoamericano de Calidad y Excelencia 2016 en su modalidad Oro o la Mención Especial por AEVAL en los Premios Excelencia 2017.

Identificamos las alianzas clave teniendo en cuenta las necesidades y las capacidades y fortalezas de las mismas

Hemos identificado dos tipos de oportunidades de alianzas, operativas y estratégicas, y en función de las capacidades que nos aportan, y la su capacidad de crear valor. Este proceso sistemático se encuentra en el **subcriterio 4e**.

Somos transparentes en la rendición de cuentas y en la información financiera y no financiera a los grupos de interés

(PD) ESPAM se caracteriza por la transparencia en su gestión. Tanto los resultados económicos como en los de actividad, publicamos nuestros resultados en la web, donde cualquier grupo de interés puede conocer nuestro desempeño. Publicamos periódicamente Informes de resultados, tanto de rendimiento como de percepción. Los líderes tienen una implicación directa con los grupos de interés externos, tratando de establecer una relación cercana, transparente y de confianza, cuyo despliegue se puede ver en la siguiente matriz.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE RELACIONES DE LOS LÍDERES Y TRANSPARENCIA CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS

Grupo de Interés	Subgrupos	Líderes implicados	Que esperan	Cómo comunicamos	Canales
Clientes	- Alumnado - Empresas	- Dirección General - Jefe de Estudios	- Información general sobre las actividades y servicios de la organización - Formación profesional y especializada	- Atención directa - Campañas de comunicación	- Correo postal - Internet - Presencial - Teléfono - Soportes y medios de comunicación
Aliados / partners	- Docentes - Otras organizaciones del sector	Jefatura de Estudios	Información sobre la colaboración que sea fluida, clara y honesta	- Reuniones - Comunicaciones directas	- Presencial - Teléfono - Correo electrónico
Proveedores	- Proveedores - Subcontratistas	Jefes de Departamentos implicados	- Relaciones honestas y duraderas - Cumplimiento de compromisos de pagos	Atención directa	- Presencial - Teléfono - Correo electrónico
Ayuntamiento	- Concejalía de Seguridad - Jefaturas de Policías y Bomberos	Dirección General	Eficacia en la gestión de los recursos	- Consejo de Administración - Reuniones Jefaturas	Presencial

Establecemos y mantenemos relaciones de asociación y de alianza con los grupos de interés para generar ideas e innovación

Establecemos numerosas alianzas para la creación de valor mutuo, a través de la generación de nuevas ideas y de la innovación. Estas alianzas se basan tanto en la creación de redes (como por ejemplo con otras escuelas de seguridad), como con organización y entidades (Universidades, o la Autoridad Portuaria, Empresas), o personas (como los componentes del claustro de profesores), y que se encuentran desarrolladas en el **subcriterio 4e**.

Identificamos situaciones de riesgo para los activos y los diferentes grupos de interés

Hemos identificado los principales aspectos y riesgos asociados de nuestra actividad, tanto desde el punto de vista de los activos, como de las personas y otros grupos de interés. Algunos de ellos son el mantenimiento, la seguridad, la accesibilidad, o los impactos ambientales entre otros. Este proceso se encuentra descrito en el **subcriterio 4c**.

1d. Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación

Fomentamos cultura y espíritu de trabajo en equipo estimulando un clima donde las conductas reflejen los valores compartidos

(PD) Como hemos desarrollado en el subcriterio 1a, los líderes definen el marco estratégico de Misión, Visión y Valores, y desde el tratamos de desplegar una cultura que haga que las personas se sientan identificadas con la organización, trabajen en equipo y sus comportamientos a actitudes sean un reflejo de los valores compartidos (ver 1a). El **Código Ético (ver 1a)** es la actuación principal en este apartado alineado con nuestros valores. Además, la mayoría de nuestras actuaciones tratan de reflejar, promover y trasladar a los diferentes grupos de interés, los valores de la ESPAM. En la siguiente tabla se presentan algunos ejemplos

MATRIZ DE DESPLIEGUE DEL FOMENTO DE VALORES COMPARTIDOS

Valores compartidos	Que ideas y actuaciones hemos realizado	Grupo de interés afectado	Qué resultados ha producido
- Trabajo en equipo - Compartir experiencias	Aplicación de metodología de BSC en la planificación estratégica y desarrollo de un Mapa Estratégico.	- Comité de Calidad de ESPAM. - Personal de ESPAM. Informática (Administración). - Policías Locales, Bomberos y protección Civil del Ayuntamiento de Málaga. - Profesionales de Seguridad Pública. Profesionales de servicios públicos. - Profesionales de sectores privados.	Planes estratégicos de ESPAM de 2011 y 2014
Compartir experiencias	- Propuestas anuales de formación en seguridad. - Buzón de recogida de proyectos de Formación	- Policías Locales, Bomberos y protección Civil del Ayuntamiento de Málaga. - Profesionales de Seguridad Pública. Profesionales de servicios públicos. - Profesionales de sectores privados.	- Planes Anuales de Formación. - Planes Modulares de Formación Especializada.
- Mejora continua - Trabajo en equipo	- Certificación ISO 9001. - EFQM - Carta de Servicio	- Comité de Calidad de ESPAM. - Personal de ESPAM - Claustro de profesores	- Certificados ISO 9001 desde 2002. - Sello de Bronce EFQM 2006 - Sello de Plata EFQM 2010 - Sello de Oro EFQM 2015
Sensibilidad	Actividades con impacto en la Comunidad	- Colectivo mujeres maltratadas - Asociaciones y colectivos de la ciudad - Jóvenes (Centros de Enseñanza)	- Orientación profesional de los jóvenes - Mejora de la seguridad y la autoestima de las mujeres
Todos los valores	Código Ético	Todos los grupos de interés	Nos ha permitido evaluar en que medida los comportamientos de las personas están alineados con los valores de la organización

Reconocemos los esfuerzos y logros de las personas de la organización.

(E) El reconocimiento se realiza con procedimientos informales y formales. En este aspecto el mecanismo habitual para el reconocimiento a los esfuerzos de las personas, es la proposición de felicitaciones al Consejo de Administración de la ESPAM; en varias ocasiones se ha utilizado este procedimiento (ver criterio 1.b). Se han diseñado **Insignias de Profesorado**, que reconocen la labor docente de los mismos (ver 3e). Cuando el reconocimiento ha de tener consecuencias retributivas o de índole laboral, las propuestas se dirigen al Área de personal, como la propuesta al departamento de Recursos Humanos del Ayuntamiento de la subida de nivel de una de las personas de la organización, o la recomendación de dos personas de la organización para los premios de calidad del Ayuntamiento de Málaga. Finalmente obtuvieron el primer premio en la modalidad individual y el segundo en la de grupos de mejora. Los premios, además del reconocimiento al trabajo realizado que suponen llevan aparejado cantidades en metálico y días libres.

Promovemos las capacidades de las personas y una cultura que impulse el emprendimiento y la innovación

(PD) De forma similar, promovemos que las personas desarrollen nuevas ideas, nuevas formas de gestionar y de prestar los servicios, mejorando e innovando. Ver en la siguiente matriz de despliegue.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE CREACIÓN DE UNA CULTURA EMPRENDEDORA, DE MEJORA Y PERTENENCIA			
Aspecto	Descripción	Actuación	Año
Emprendimiento interno	Tratamos de que las personas desarrollen iniciativas y desarrollen su trabajo de forma autónoma	- Formación especializada en Conducción Policial. Propuesta y desarrollada por una persona de ESPAM. - Grupo Psicosocial de Protección Civil. Liderado por Gabinete Psicopedagógico	2000 2013
Mejora de la organización	Apoyamos a las personas que desean mejorar la organización y sus procesos	- Presencia en JOMCAL de Dirección Calidad de ESPAM - Formación en centros externos: UMA Pedagogía- Experto en Formación On Line. - Planes de Formación Interna	2000 y siguientes 2006 2008 y siguientes
Pertenencia	Deseamos que las personas se identifiquen con una cultura de trabajo y un sentimiento de pertenencia	- Briefing (coordinación) mensuales de revisión y discusión de acción próxima. - Estudios de clima laboral. - Encuentros sociales (comidas, desayunos, etc) periódicos.	2006 2008 2010
Delegación y responsabilidad	Promovemos que las personas pongan su talento en valor dentro de la organización, asumiendo responsabilidades	- Desarrollo de Grupo de Acción Psicosocial. - Creación de Gabinete y Aula Informática.	2013. 2007
Capacidades	Desarrollamos las capacidades de las personas para promover y animar su implicación en la organización	Desarrollo de un Plan de Formación anual	Desde hace más de 10 años

Como los líderes promovemos la igualdad en nuestra organización

(PD) La igualdad constituye un elemento transversal en la gestión de la ESPAM, alineado con la estrategia global del Ayuntamiento de Málaga, y que desplegamos en diferentes actuaciones en nuestra organización. Ver en la siguiente matriz de despliegue.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE FOMENTO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES			
Ámbito	Actuación	Líder implicado	Qué resultados ha producido
Selección y contratación	Convocatoria pública de oposiciones	Dirección	Plantilla de funcionarios de ESPAM
Formación	Planes de Formación Interna	Gabinete Pedagógico	Acciones Formativas desde el año 2003.
Conciliación	Convenio del Ayuntamiento	Dirección	Igualdad plena de condiciones laborales entre mujeres y hombres
Promoción	Fomento de la cualificación	Jefatura de Estudios	- Formación como Auditor Jefe IRCA - Experto en Formación On Line. Experto en Conducción Policial

(ERP) Durante la evaluación del enfoque de reconocimiento que realizamos en 2013, introdujimos una mejora en el proceso de reconocimiento en ese año, diseñándose una sistemática de reconocimiento de personas vinculada a la formación y al rendimiento que se visualiza mediante insignias específicas para el reconocimiento de la labor docente y de la profesionalidad, introduciendo un elemento de motivación y fidelización. Medimos la percepción que las personas tienen de la accesibilidad de los directivos, obteniendo una valoración de 9,33 (ver 7a).

Mantenemos una política de información actualizada y transparente

Somos una organización transparente, y toda la información generada está a disposición de los grupos de interés a través de nuestra página web, donde se puede acceder a toda la información de gestión, así como a los resultados de la organización (<http://espam.malaga.eu>)

Impulsamos proyectos de acción social animando a participar a las personas

Las **personas** de ESPAM participan en actividades que contribuyan a la sociedad, como por ejemplo colaborando con asociaciones y colectivos de mujeres maltratadas impartiendo cursos de defensa personal, o dando charlas a jóvenes en los institutos, sobre los cuerpos de seguridad como campo para desarrollarse profesionalmente (ver 3c).

Otros ejemplo son las recientes jornadas (febrero 2015) dirigidas a la Agrupación de Cofradías destinadas a las mejoras de seguridad que deben implementar en los desfiles profesionales son una expresión de este afán, o la implementamos cursos gratuitos para que el personal de las empresas municipales pueda manejar desfibriladores semiautomáticos como herramienta de primeros auxilios cardiológico.

1e. Los líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación y se aseguran que la organización sea flexible

Nuestra organización es flexible

Una de las ventajas del tamaño de nuestra organización es capacidad de adaptarnos a los cambios rápidamente, lo que nos supone una ventaja competitiva. Desde el punto de vista organizativo, nuestra estructura es estable pero tiene capacidad de absorber nuevas funciones o áreas, como por ejemplo la derivada de las funciones de calidad, o la implantación de la formación online.

Comprendemos los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en nuestra organización

(PD) ESPAM ha identificado los fenómenos tanto internos, como externos, que impulsan el cambio en la organización, lo que denominamos, los “motores del cambio”. Entre los aspectos revisados están:

MATRIZ DE ANÁLISIS DE GESTIÓN DEL CAMBIO	
Los motores del cambio:	Se identifican de la reflexión sobre qué aspectos motivan cambios en la ESPAM
Los cambios que estos pueden generar:	Hace referencia a los aspectos internos que pueden cambiar en la organización
Áreas afectadas:	Identificamos que áreas de la organización se verían afectados por dichos cambios
Canales para detectar los cambios:	Son las herramientas que utilizamos para detectarlos
Cambios aplicados en la organización:	Evidencias de cambios generados e impulsados por esos motores

En la presente matriz se describen los motores que impulsan el cambio en la ESPAM.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES IMPULSORES DEL CAMBIO					
Ámbito	Motores del Cambio	Cambios que puede generar	Áreas afectadas	Mecanismo canales para detectarlos	Cambios aplicados en la organización
Externos	Legislación	En la gestión, en la asunción de competencias	Todas las de ESPAM	- Revisiones de Boletines Oficiales. - Intranet municipal	- Cursos para actualizar conocimientos y habilidades. - Web ESPAM
	Crisis	En la gestión económica, e nuestra capacidad de crecer y desarrollar nuevos proyectos	Todas las de ESPAM	- Área de Economía Ayuntamiento. - Medios de comunicación	- Intensificación de búsqueda de acciones formativas que generen ingresos. - Convenios con UMA. - Formación on line ESPAM (AULA VIRTUAL)
Internos	Tecnología	En la forma que prestamos nuestros servicios	Todas las de ESPAM	- CEMI. (Centro municipal informática). - Medios de comunicación. - Propuestas de docentes - Profesionales de ESPAM	- Web de ESPAM. - Aula Virtual ESPAM. - Aula Informática. - Galería de Tiro
	Organización	Estructura de gobierno, descentralización, problemas de coordinación	Todas las de ESPAM	- Acuerdos del Pleno Municipal. - Decretos de Alcaldía. - Jefaturas de los Servicios de Policía Local, Bomberos y P.Civil. - Consejo de Administración de ESPAM	- Organigrama de ESPAM. - Briefing ESPAM. - Sistema de Gestión de Calidad ESPAM (cambio de procesos)

Los líderes se implican activamente en los cambios y en proyectos de innovación y creatividad y estimulamos la participación del personal

(PD) El enfoque seguido por los líderes para definir e impulsar el cambio en la ESPAM, ha sido el siguiente:

- Hacer frente a las nuevas necesidades de sus usuarios. Facilitar el acceso a las actividades de la ESPAM a policías y bomberos.
- Adaptar la organización a las nuevas exigencias normativas.
- Avanzar en el camino de la excelencia.
- Conseguir que la ESPAM sea un instrumento de utilidad social más allá del cumplimiento de las funciones formativas dirigidas a policías y bomberos que tiene encomendadas.

En el **subcriterio 3c**, describimos detalladamente como implicamos a las personas en los procesos de mejora, creatividad e innovación.

(ERP) En nuestra participación en el Grupo EFQM del Ayuntamiento de Málaga, compartimos con otras organizaciones y departamentos municipales, diferentes metodologías y herramientas de aplicación en el despliegue del Modelo, y el posterior desarrollo de la Memoria EFQM. Entre ellas, mejoramos nuestro proceso de identificación de motores del cambio, estructurando la información y entendiendo como afectan a la ESPAM. Este enfoque es revisado anualmente en el marco de las reuniones del comité de dirección y en los ciclos de planificación estratégica.

Promovemos procesos de innovación a través de alianzas y participación en redes

Como describimos en el **subcriterio 4e**, creamos, promovemos o participamos en alianzas con diferentes entidades para desarrollar proyectos y actuaciones conjuntas, como la Universidad de Málaga, la Escuela Andaluza de Seguridad, con la FAMP, o FREMAP, entre otras.

Identificamos y priorizamos ideas y asignamos recursos para hacerlas realidad

Hemos identificado numerosas ideas de mejora que se desarrollan rápidamente o son planificadas y se les asignan los recursos necesarios para llevarlas a cabo, ya sean humanos o económicos. Algunas de estas ideas se describen en la presente tabla.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE IDEAS Y ACTUACIONES INNOVADORAS Y CREATIVAS				
Descripción del cambio	Áreas implicadas	Grupos de interés afectados	Líderes implicados	Año
Implantación de la formación online (Aula Virtual)	Administración	- Personal ESPAM - Docentes - Alumnos/Clientes	- Jefe de Administración - Jefatura de Estudios - Gabinete psicopedagógico	2005
Galería de Tiro	Administración	- Personal ESPAM - Docentes - Alumnos/Clientes	- Jefe de Administración - Jefatura de Estudios - Gabinete psicopedagógico	2012
Aula Informática	Administración	- Personal ESPAM - Docentes - Alumnos/Clientes	- Jefe de Administración - Jefatura de Estudios - Gabinete psicopedagógico	2007
Planes Modulares de Formación Especializada	Jefatura de Estudios	- Personal ESPAM - Docentes - Alumnos/Clientes	- Jefe de Administración - Jefatura de Estudios - Gabinete psicopedagógico	2013 y siguientes