



ESTRATEGIA



2a. La estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como del análisis del entorno

Definimos prioridades para desarrollar la estrategia y alcanzar los objetivos fijados

Como describimos en el **subcriterio 2c**, durante los procesos de desarrollo estratégico, establecemos las prioridades para la elaboración de la estrategia y que nacen del análisis interno y externo que realizamos previamente, y que se describen en **2a y 2b**, y que están relacionadas con el entorno y el mercado en el que se mueve la Escuela, así como con las expectativas de los grupos de interés.

Asignamos recursos para las actividades de investigación, innovación, creatividad y mejora

Como describimos en el **subcriterio 4a**, asignamos recursos para los diferentes proyectos a ejecutar en cada periodo, en función de las prioridades establecidas, y que incluyen los proyectos estratégicos y operativos, que incluyen las actividades de innovación (por ejemplo, desarrollo de la plataforma online), o creatividad (por ejemplo, creación de grupos de mejora).

Hemos analizado las Debilidades y fortalezas, y las Amenazas y Oportunidades de la organización

Un elemento clave en nuestro proceso de planificación estratégico en la elaboración de una Matriz DAFO, que analiza el entorno externo (amenazas y oportunidades), y interno (debilidades y fortalezas). A continuación se presenta los resultados del análisis externo.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DAFO			
Amenazas		Oportunidades	
1. Falta de personal (para nuevos servicios)	7. Equipo antiguo	12. Buen ambiente del equipo	19. Infraestructura disponible
2. Curso no homologados por la ESPA	8. Carencia de presupuesto propio	13. Equipo que se conoce y polivalente	20. Buena relación con el profesorado
3. Desarrollo tecnológico	9. Dependencia de otros organismos	14. Mucha experiencia en actividades formativas	21. Somos referentes en la formación online
4. Envejecimiento de nuestros clientes	10. rigidez de algunos instrumentos (presupuesto y ordenanzas)	15. Mucho reconocimiento externo. Prestigio	22. Ordenanza 57
5. Limitación presupuestaria /falta inversión	11. No tenemos un claustro	16. Cuadro docente preparados	23. Procesos bien definidos
6. Trabajo rutinario nos hace entrar en zona de confort		17. Buena calidad de servicio	24. Conocemos bien al cliente
		18. Cartera de servicios bien acogida por nuestros clientes	25. Encuestas de necesidades formativas
			26. Buena organización interna
Amenazas		Oportunidades	
- Dependencia presupuestaria - Falta de colaboración con profesores (cursos online) - Falta de alumnos - Desmotivación por envejecimiento de las plantillas - Cambio de gobierno - Cambios legislativos		- Carencia de escuelas de seguridad. Malas escuelas de seguridad - Sector que requiere formación continua - Única organismo municipal que trabaja con los medios de que disponemos (fortaleza) - Posible demanda de 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 - Retomar el "cuidado" de nuestros docentes - Abrimos a la sociedad	

Cómo identificamos y priorizamos a nuestros Grupos de Interés

(PD) Hemos identificado, segmentado y priorizado nuestros grupos de interés, según la tabla adjunta **(G4-24)**.

Para la priorización hemos tenido en cuenta dos parámetros **(G4-25)**:

Influencia: en qué medida el Grupo de Interés tiene poder, autoridad o capacidad 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.

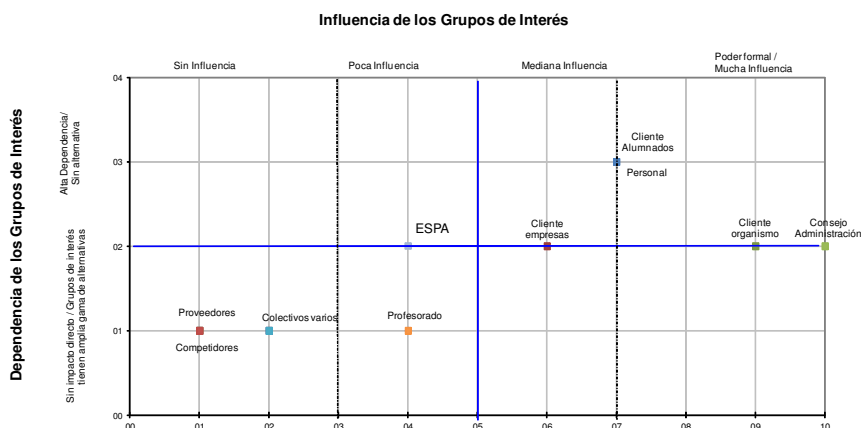
Dependencia: capacidad que tiene el Grupo de Interés de elegir otra alternativa a la ofrecida por la Organización

Esta priorización nos permite elaborar una Matriz de Priorización, que nos posiciona a los Grupos de Interés en función de ambos parámetros en cuatro cuadrantes, que implica un comportamiento diferente (baja prioridad, tratamiento adecuado, mantener la participación e información, y amenaza u oportunidad estratégica).

Como recogemos información sobre las necesidades y expectativas de los grupos y avanzamos en el diálogo y la comprensión

(PD) Hemos analizado el diálogo con los Grupos de Interés, **(G4-26)** definiendo aspectos como las oportunidades y riesgos de establecerlo, los temas principales de interés, los canales establecidos, los compromisos y objetivos establecidos y las actuaciones realizadas, **(G4-27)** la siguiente matriz es revisada periódicamente con el fin detectar cualquier cambio.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE LOS GRUPOS DE INTERÉS			
27. Cliente Alumnados	28. Consejo Administración		
29. Cliente empresas	30. Profesorado		
31. Cliente organismo	32. Otros organismos municipales		
33. Colectivos varios	34. Universidades		
35. Proveedores	36. ESPA		
37. Competidores	38. Ciudadanía		
39. Personal			



MATRIZ DE DESPLIEGUE DE DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Grupo de interés	Oportunidades	Amenazas	Temas de Interés Principales	Captación de la información y herramientas	Actuaciones
Cliente Alumnados	• Mejor conocimiento de expectativas • Adecuación de la oferta formativa • Mejora de la satisfacción / prescripción • Oportunidades de mejora e innovación	• Incumplimiento de expectativas • Peticiones no resueltas • Pérdida de confianza • Mala imagen	• Ajuste contenidos/docencia • Organización del evento • Ampliación de la oferta	• Reuniones con directivos • Focus Group • 010 • Buzones de sugerencias • Encuestas	• Cartas de Servicio • Incorporación de nuevos cursos. • Bolsa de docentes abierta.
Cliente empresas	• Mejor conocimiento de expectativas • Adecuación de la oferta formativa • Mejora de la satisfacción • Fidelización / Prescripción	• Incumplimiento de expectativas • Pérdida de imagen	• Adecuación de los contenidos a las necesidades de formación • Actualización permanente y especialización	• Reuniones periódicas	• Ampliación constante del catálogo de actividades formativas. • Estudio de sus opiniones y sugerencias.
Cliente Organismos					
Colectivos varios	• Conocimiento preciso de necesidades • Mejora de la imagen • Generación de confianza	• Incumplimiento de expectativas • Desconocimiento de nuestra organización	• Información transparente	• Reuniones periódicas	• Ampliación constante del catálogo de actividades formativas.
Proveedores	• Mejora de la colaboración • Capacidad de desarrollar proyectos conjuntos	• Mala imagen • Falta de lealtad • Pérdida de inversiones	• Información y transparencia • Cumplimiento en plazo. • Cumplimiento de los compromisos de pago	• Reuniones puntuales • Página web	• Estudio de sus opiniones y sugerencias.
Competidores	• Posibilidad de cooperar en proyectos • Desarrollo de contenidos • Mejora de la reputación • Realizar benchmarking	• Pérdida de oportunidades de colaboración	• Relación honesta y de mutua confianza	• Reuniones puntuales	• Estudio de sus opiniones y sugerencias.
Consejo de Administración	• Identificar las necesidades y expectativas • Mejora de la comunicación y del conocimiento de las actividades y servicios • Posicionamiento en el ámbito municipal	• Desconocimiento de la actividad y logros de la organización • Relativización de nuestra posición en el ámbito municipal	• Transparencia en la gestión y en los resultados • Eficiencia en la utilización de los recursos	• Reuniones de los consejos de administración • Comunicaciones periódicas	• Información permanente.
Profesorado	• Identificar sus necesidades y expectativas y las nuestras • Detectar oportunidades de mejora • Mayor satisfacción de los alumnos • Mayor fidelización	• No adecuación y/o actualización de contenidos • Insatisfacción de los profesores y alumnado • Pérdida de imagen • Dificultades para captar profesorado cualificado	• Relaciones a largo plazo • Instalaciones y equipos de apoyo a la impartición	• Reuniones del Claustro • Encuestas de satisfacción	• Reuniones, web, , circulares, comunicaciones • Recepción, estudio y valoración de propuestas. • Estudio de sus opiniones y sugerencias. • Información Permanente.
Otros organismos municipales	• Identificar las necesidades y expectativas • Mejora de la comunicación y del conocimiento de las actividades y servicios • Oportunidades de colaboración departamentales	• Desconocimiento de la actividad y logros de la organización • Relativización de nuestra posición en el ámbito municipal	• Comunicación fluida • Conocimiento de la oferta formativa	• Reuniones periódicas	• Estudio de sus opiniones y sugerencias. • Comunicaciones Web
Universidades	• Mayores posibilidades de colaboración y desarrollo de proyectos conjuntos • Compartir conocimientos • Mejora de la imagen	• Pérdida de oportunidades de colaboración • Pérdida de talento	• Colaboración win - win	• Reuniones periódicas	• Convenios de colaboración.
Escuela Seguridad Pública Andalucía (ESPA)	• Mayores posibilidades de colaboración y desarrollo de proyectos conjuntos • Compartir conocimientos • Mejora de la imagen	• Pérdida de oportunidades de colaboración	• Relaciones honestas y lealtad institucional	• Reuniones periódicas	• Realización coordinada y/o conjunta de actividades.
Ciudadanía	• Conocimiento de las actividades de la Escuela • Mejora de la imagen • Posibilidades de desarrollo de actividades en beneficio de la Comunidad	• Desconocimiento de las actividades / existencia de la Escuela	• Personal de seguridad bien formado	• Reuniones con asociaciones y colectivos sociales	• Web y circulares

EPR: Como consecuencia del estudio, análisis de toda esta información y con el fin de anticipar las necesidades y expectativas de los grupos de interés la dirección de la ESPAM propone nuevos cursos y planes modulares en los que se incluyen las necesidades puestas de manifiesto por todos los grupos de interés o que la dirección considera necesarios. Como ejemplo, de esta realidad podemos destacar los Planes Modulares más recientes como el de Incendios Forestales y el Habilidades Directivas en equipos de Seguridad y Emergencias (2017), este último con el Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga, los cursos de formación impartidos a policías y bomberos “Reducción de estrés basado en Mindfulness y Yoga Terapéutico (Niveles I y II)”, las actividades divulgativas abiertos a todos los participantes como “Soporte Vital Básico Instrumentalizado y DEA” totalmente on-line en la modalidad de “Autoformación y Divulgación”, entre otros. Además de todas estas actividades la ESPAM en respuesta a las necesidades de los grupos de interés ha ampliado y modernizado el material audiovisual que acompaña a los cursos.

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

Comparamos nuestro rendimiento con otras organizaciones “mejores de su clase” y aprendemos de buenas prácticas

(PD) En la ESPAM realizamos diferentes actividades para conocer nuestras fortalezas y debilidades a través de la relación con organizaciones de referencia. Estas comparaciones nos permiten identificar áreas o elementos de mejoras actuales y potenciales.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE ACTIVIDADES DE BENCHMARKING

Actividad de comparación	Organizaciones de comparación	Aprendizaje	Frecuencia
Procesos de formación y oferta formativa	• Con otras organizaciones y escuelas similares • Con otros servicios municipales (Centro	• Experiencias prácticas y análisis de cambios, y alternativas innovadoras y metodologías en la gestión local.	Periódica

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE ACTIVIDADES DE BENCHMARKING

Actividad de comparación	Organizaciones de comparación	Aprendizaje	Frecuencia
	Municipal de Formación)	- Planificación, programación y presupuesto de las políticas de gasto de los entes locales. - Trasposición y adaptación de nuevas propuestas formativas con UMA	
Temas relacionados con la Seguridad Pública	- Escuelas de Seguridad de referencia - Cuerpo Nacional de Policía	Realización del Encuentro Nacional de Escuelas de Seguridad Pública	Periódica
Aplicaciones tecnológicas	CEMI (Software libre)	Análisis de nuevas aplicaciones y posibilidad de incorporación con UMA (potenciando e-learning).	Periódica

Identificamos, analizamos, comprendemos y tratamos de anticiparnos a los cambios relacionados con aspectos políticos, legales o normativos que nos pudieran afectar

(PD) De forma similar, y de forma periódica analizamos diferentes indicadores relacionados con los aspectos legales, y normativos de tipo

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE ANÁLISIS DE INDICADORES EXTERNOS RELEVANTES-ENTORNO

Aspecto externo relevante	Qué analizamos	Fuente	Responsable	Frecuencia	Uso
Legales	Legislación comunitario, nacional y autonómica	- Publicaciones y organismos oficiales - Subscripción online	Asesoría Jurídica	Anual	Para ampliar la oferta formativa
Medioambientales	Requisitos legales	Publicaciones y organismos oficiales	Responsable calidad	Anual	- Para detectar y priorizar áreas de mejora - Ajustes de procesos medioambientales - Aplicación de tecnología

local, comunidad autónoma, nacional o internacional, ya sean directamente relacionados con nuestras actividades, la seguridad, y otras.

Identificamos, analizamos y comprendemos indicadores sociales, económicos, y demográficos y de imagen y reputación

(PD) Analizamos indicadores relacionados con las tendencias económicas, y socio demográficas, de imagen y reputación, y de la sociedad.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE ANÁLISIS DE INDICADORES EXTERNOS RELEVANTES-ENTORNO

Aspecto externo relevante	Qué analizamos	Fuente	Responsable	Frecuencia	Uso
Sociedad y entorno	La satisfacción de ciudadanos y visitantes	- Encuestas - Estudios Turismo	- Servicio de Calidad - Turismo	Anual	- Para detectar y priorizar áreas de mejora - Para ampliar la oferta formativa
Sociodemográficas	- Crecimiento de la población - Características sociodemográficas	Estudios sociodemográficos	OMAU	Anual	- Para detectar y priorizar áreas de mejora - Para ampliar la oferta formativa
Económicos	- Evolución de las inversiones - Presupuesto municipal	Estudios económicos	Área Económica	Anual	Ajustes de las políticas económicas y de inversión
Imagen y reputación	La imagen de la ciudad	- Estudios de mercado - Análisis comunicación	Comunicación	Anualmente	Mejora de la comunicación y promoción y desarrollo de campañas

En la siguiente matriz desarrollamos este análisis.

Analizamos como aprovechar los modelos y sistemas de gestión en nuestra organización

(PD) En un constante proceso de mejora de nuestra gestión, tratamos de identificar aquellos modelos o sistemas de gestión actual, o de futuro, que puedan incorporar nuevos elementos en la mejora de nuestros procesos, actividades, servicios o personas.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE ACTIVIDADES DE APLICACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE MODELOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN

Modelo de Gestión	Principal Grupo de Interés	Experiencia realizada	Aprendizaje obtenido	Despliegue
Sistema de Gestión de la Calidad	- Cientes - Personal	Implantación y certificación de ISO 9001:2008	- Realización de auditorías internas y externas - Revisiones por la Dirección - Introducción de mejoras	- Reuniones de Planificación de A. F. - Comités de Calidad - Reuniones de Coordinación Interna
MERSO (Marco Estratégico de Responsabilidad Social)	- Personal - Cientes - Sociedad	Aplicación de diversas actuaciones del Marco Estratégico de RSC del Ayuntamiento de Málaga	- Identificación y priorización de nuestros grupos de interés - Análisis de nuestros riesgos de sostenibilidad	- Comités de Calidad - Reuniones de Coordinación Interna - Focus Group
Cartas de Servicio	- Cientes - Personal	Gestión y difusión de nuestra Carta de Servicios	- Informes anuales de evaluación y revisión de la Carta de Servicios - Revisiones por la Dirección - Introducción de mejoras	- Comités de Calidad - Reuniones de Coordinación Interna - Focus Group
Modelo EFQM	- Personal - Cientes	- Realización de evaluaciones según Modelo EFQM - Elaboración de Memoria EFQM - Obtención de reconocimientos externos	Introducción de Planes de Mejora	- Comités de Calidad - Reuniones de Coordinación Interna

Analizamos de qué forma la tecnología puede afectar a nuestra organización

(PD) De forma similar, hemos identificado las áreas y/o procesos susceptibles de aplicar tecnología y de cómo esta puede mejorar el rendimiento de nuestra organización. Esta metodología la hemos desarrollado en el **subcriterio 4c** para hacer realidad la estrategia.

Recogemos y analizamos información de los indicadores de rendimiento interno de la organización

(PD) Cualquier organización ha de conocer en qué medida se han alcanzado sus objetivos, cuanto ha sido su coste y, en definitiva, cuales son los resultados de la gestión realizada. Para ello es necesario disponer de un sistema que ofrezca información clara y actualizada sobre la situación de cada departamento y, de forma sintetizada, sobre la situación de la administración municipal en su conjunto. Analizamos indicadores a diferentes niveles que nos permiten evaluar nuestro desempeño, y en aquellos que es posible realizar una comparación externa.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE INDICADORES DE RENDIMIENTO

Tipo de indicador		Responsable medición	Frecuencia	Como se analiza	Despliegue
Indicadores de resultados clave	- Procesos de formación - Gestión económica	- Jefe de Estudios - Responsable de administración	Mensual	Se analizan tanto en el comité de dirección, como en el Consejo de Administración. Se evalúan los resultados y se toman medidas y acciones correctoras.	9 a y 9 b
Indicadores operativos	Procesos de soporte	- Jefe de Estudios - Responsable de administración	Mensual	Es realizado por cada departamento, donde se toman acciones correctoras	6 a y 6 b
Indicadores de clientes	Voz del cliente	- Jefe de Estudios - Gabinete Psicopedagógico	Mensual	Los resultados se analizan y evalúan curso a curso, y son agregados para analizar las tendencias que son analizadas semestralmente	6 a y 6 b
Indicadores de Personas	Voz de las personas	Jefe de Estudios	Mensual	Se realizan encuestas de clima laboral. Los datos de se analizan de forma anual en el comité de dirección	7 a y 7 b
Indicadores medioambientales	Control operacional	- Jefe de Estudios - Responsable de administración	Mensual	Se analizan anualmente y se evalúan los consumos. Se adoptan acciones correctoras	8 b

El comité de dirección (en nuestro caso denominado Comité de Calidad) analiza mensualmente el despliegue, los resultados de percepción, el rendimiento y los objetivos marcados en nuestro Plan Estratégico y el Plan Operativo del año para las actividades. Se refleja especialmente en los indicadores que recogen el porcentaje de cumplimiento de nuestra programación, el seguimiento de la satisfacción de nuestros clientes, el índice sintético básico, así como los demás.

Analizamos y valoramos riesgos potenciales presentes y futuros y nuestros aspectos materiales (G4-19)

Una de las innovaciones realizadas en el último proceso de desarrollo estratégico es un completo análisis de riesgos donde hemos analizado 4 áreas de riesgo y su impacto en la organización y en los grupos de interés, que se indican a continuación.

ÉTICA	SOCIAL			LABORAL			MEDIOAMBIENTE		
Ética de gestión	Comunidad	Derechos Humanos	Clientes y usuarios	Diversidad e Igualdad	Condiciones y Relaciones laborales	Contratación y Retención	Uso de Recursos	Emisiones	Ecosistemas

Cobertura de los aspectos fuera y dentro de la organización (G4-20, G4-21)

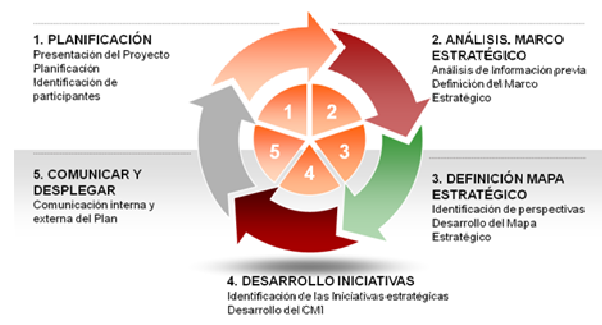
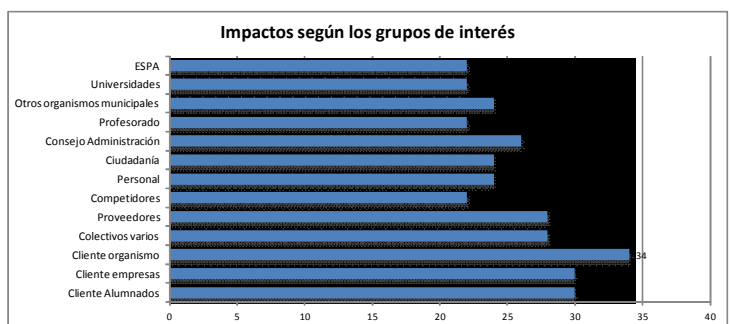
Hemos analizado los impactos generados en cada subárea de riesgo, tanto dentro de la organización (actividades, operaciones, estrategia, entre otros), como externos (a través de la cadena de suministro), y en relación a los grupos de interés internos y externos.

ER: de forma similar al subcriterio 2a, la información y resultados de rendimiento que se obtiene con este enfoque estructurado es sistemática, de forma general periódica, pues se trata de indicadores de rendimiento. La comparación con otras organizaciones se realiza en diferentes ámbitos (formación, organización, etc), y de forma periódica. Con los procesos de planificación se evalúa la relevancia de la información y las fuentes. Actualmente se está en el proceso de estructuración del nuevo cuadro de mandos de indicadores que utilizarán los directivos para la toma de decisiones, evaluación de los compromisos y calidad de los servicios prestados.

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

Desarrollamos una estrategia clara que nos permita llevar a cabo nuestra Misión y nuestra Visión

(PD) Estamos en un nuevo periodo de planificación estratégica que abarca 2017 – 2018. Para su desarrollo hemos utilizado la metodología CMI de Kaplan y Norton, con la innovación de que hemos introducido una nueva perspectiva, la de la responsabilidad social corporativa, por lo que podemos decir que es un enfoque sólidamente fundamentado. El proceso de planificación sigue cinco fases:



MATRIZ DE DESPLIEGUE DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Fase	Descripción	Participantes
1. Planificación	Definición de expectativas. Definición de participantes. Elaboración de cronograma del proyecto	Dirección General
2. Análisis. Marco Estratégico	Realización de DAFO. Identificación de Grupos de Interés. Definición de Misión, Visión y Valores	Equipo Directivo
3. Definición del Mapa Estratégico	Definición de las perspectivas estratégicas (financiera, clientes, interna, aprendizaje y crecimiento y responsabilidad social), y de los objetivos estratégicos. Establecimiento de indicadores	Equipo Directivo
4. Desarrollo de Iniciativas	Definición y desarrollo de las Iniciativas estratégicas.	- Equipo directivo - Otras personas identificadas
5. Comunicar y desplegar	Comunicación y puesta en marcha del Plan	- Grupos de interés - Responsables de las iniciativas

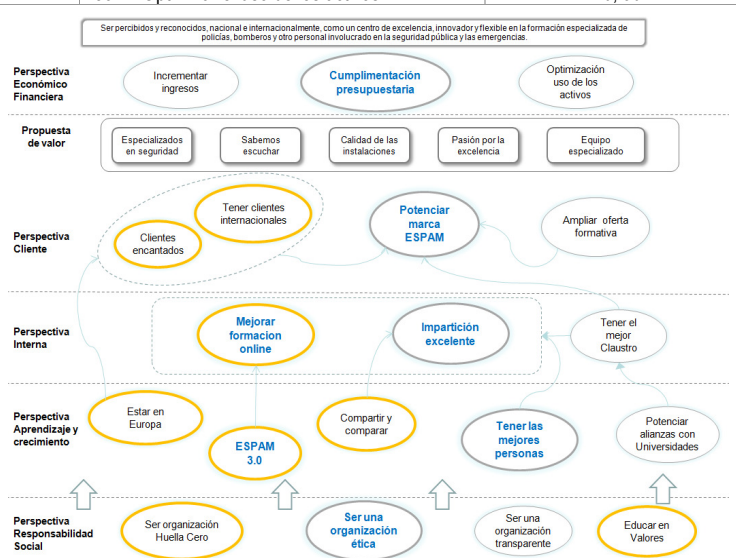
Para cada perspectiva hemos definido una serie de objetivos estratégicos, que se despliegan posteriormente en planes y proyectos, según indicamos en el subcriterio 2c.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE DESARROLLO ESTRATÉGICO			
Perspectiva	Descripción	Objetivos Estratégicos	Despliegue
Perspectiva clientes	• Para alcanzar nuestra visión, ¿cómo deben vernos nuestros clientes?	40. Ampliar oferta formativa	5b
		41. Potenciar formación elearning	4d, 5d
		42. Conseguir Objetivo 100	
		43. Diversificar tipo de cliente	5e
Perspectiva interna	• Para satisfacer a nuestros clientes, ¿en qué procesos operativos debemos destacar?	44. Potenciar Marca ESPAM	5c
		45. Tener el mejor Claustro	3b, 4a
		46. Impartición excelente	5a
		47. Ser una organización innovadora	3c, 4e, 5b
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	• ¿Cómo mantendremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar?	48. Desarrollar planes de carrera	3b, 7b
		49. Tener las mejores personas	3c, 7b
		50. Tener el mejor sitio para trabajar	1a, 3d, 3e, 7a
		51. Desarrollar tecnologías	4d
Perspectiva Responsabilidad Social	• ¿Cómo es nuestra integración con el Entorno?	52. ESPAM 2.0	3d, 4d, 5d
		53. Potenciar alianzas con Universidades	4a
		54. Ser eficientes medioambientalmente	4c, 8a
		55. Ser una organización ética	1a
Perspectiva Económico financiera	• Para sostener financieramente nuestra misión: ¿En que debemos centrarnos?	56. Ser una organización transparente	1a
		57. Cumplimentación presupuestaria	4b, 9a
		58. Mantener ingresos	4b, 9a
		59. Optimizar el uso de los activos	4b, 9b

En la imagen podemos ver el nuevo **Mapa Estratégico del Plan Estratégico 2017-18**. Este mapa es una representación gráfica de la estrategia de ESPAM. Se estructura en perspectivas. A la representación clásica de 4 perspectivas, hemos incluido la quinta perspectiva de responsabilidad social, que actúa como perspectiva impulsora, junto con la de aprendizaje y crecimiento y la interna, de los resultados de la organización.

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) (ver 2d).

Podemos destacar los objetivos “Ser una organización ética”, “tener las mejores personas”, “Impartición excelente”, “Ser una organización innovadora”, “Potenciar la Marca ESPAM”, y “Cumplimentación presupuestaria”, como eje central de la estrategia.



Las 5 perspectivas se desarrollan en 19 objetivos estratégicos, que **se despliegan** en 7 Iniciativas estratégicas (ver 2d).

Podemos destacar los objetivos “Ser una organización ética”, “tener las mejores personas”, “Impartición excelente”, “Ser una organización innovadora”, “Potenciar la Marca ESPAM”, y “Cumplimentación presupuestaria”, como eje central de la estrategia.

Identificamos y entendemos nuestros factores críticos de éxito para alcanzar nuestra Misión y generar valor en los grupos de interés

(PD) ESPAM ha identificado su propuesta de valor, eso es, aquellos factores que nos hacen “mejor o diferente” que otras organizaciones de nuestro sector, y que se constituyen como factores críticos de éxito para nuestra organización. La propuesta de valor / factores críticos de éxito no son espontáneos, sino que se construyen desde la estrategia, fundamentalmente desde la perspectiva interna y la de aprendizaje y crecimiento.

MATRIZ DE DESPLIEGUE 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	• 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	• 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, destinadas exclusivamente a formación en Seguridad, contando con una moderna galería de tiro única en la región	• Permanente mantenimiento y adecuación de las instalaciones • Flexibilidad en la prestación de las aulas • 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.	• Implantación y certificación de Sistema de Gestión de la Calidad, según ISO 9001, desde hace 14 años • Autoevaluaciones según el Modelo EFQM de Excelencia • Obtención de reconocimientos a la Excelencia

Hemos identificado los resultados clave necesarios para alcanzar nuestra Misión, y evaluar el progreso de los objetivos estratégicos

(PD) Hemos identificado los resultados clave para cumplir nuestra Misión, y alcanzar nuestra Visión, y conocer en qué medida avanzamos hacia la consecución de nuestros objetivos estratégicos, como indicamos en la siguiente matriz.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS CLAVE									
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Clientes		Personas		Sociedad		Claves	
		6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
Perspectiva clientes	60. Ampliar oferta formativa	X							
	61. Potenciar formación e-learning	X							X
	62. Conseguir Objetivo 100								
	63. Diversificar tipo de cliente	X	X						
	64. Potenciar Marca ESPAM		X						X
Perspectiva interna	65. Tener el mejor claustro	X			X				
	66. Impartición excelente	X					X		X
	67. Ser una organización innovadora	X							X
	68. Desarrollar planes de carrera			X	X				
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	69. Tener las mejores personas			X	X				
	70. Tener el mejor sitio para trabajar	X		X	X				
	71. Desarrollar tecnologías	X							X
	72. ESPAM 2.0	X		X	X				
	73. Potenciar alianzas con Universidades					X			
Perspectiva Responsabilidad Social	74. Ser eficientes medioambientalmente					X	X		
	75. Ser una organización ética	X		X		X			
	76. Ser una organización transparente	X		X		X			
	77. Cumplimentación presupuestaria							X	
Perspectiva Económico financiera	78. Mantener ingresos							X	
	79. Optimizar el uso de los activos							X	X

Tratamos de asegurar la sostenibilidad social, económica y medioambiental de nuestra organización

(PD) Entendemos la sostenibilidad como la “capacidad de una organización de mantenerse en el tiempo”, y para ello una organización debe equilibrar sus resultados sociales, económicos y medioambientales. Ver despliegue en la siguiente matriz.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE CÓMO ABORDAMOS LA SOSTENIBILIDAD DESDE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN		
Sostenibilidad	Como abordamos la dimensión	Como lo abordamos
Dimensión social	Trabajamos para crear el “mejor sitio para trabajar”, ya sean las personas de la organización, como para las personas que colaboran con nosotros. Medimos diferentes parámetros de la satisfacción y analizamos las expectativas de los principales grupos de interés. Desarrollamos medidas de Igualdad y conciliación, y promovemos la participación, la implicación y la asunción de responsabilidades en las personas de la organización	• Resultados en las personas
Dimensión ambiental	Sin desarrollar actividades con especial impacto medioambiental, hemos analizado los principales aspectos e impactos medioambientales, y desarrollado actuaciones para su minimización, estableciendo indicadores de medición.	• Resultados medioambientales
Dimensión económica	Somos una organización pública, cuyo objetivo económico principal es la cumplimentación presupuestaria, con criterios de eficacia y eficiencia, al mismo tiempo que avanzamos y desarrollamos servicios y productos con un alto nivel de excelencia, aumentando nuestros ingresos.	• Resultados clave

Cómo revisamos y evaluamos nuestra estrategia

(PD) Nuestra estrategia es revisada y evaluada periódicamente, que puede ser de forma mensual, anual o por periodo legislativo. La forma en que se realiza es diferente en función del ámbito estratégico que se revisa, pero en todos los casos se realiza al más alto nivel.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA				
Qué	Quién	Que se revisa	Seguimiento	Qué se genera
Marco Estratégico	• Comité de Dirección	• Se revisa la adecuación del Marco Estratégico (misión, visión y valores) y se adecúa a la organización	• El Marco Estratégico (MVV) es revisado con cada periodo de planificación estratégica	• Nuevo marco estratégico
Mapa Estratégico / Objetivos estratégico	• Comité de Dirección • Responsables de departamentos	• Se revisan la consecución de los objetivos mediante los indicadores asociados	• Se realiza anualmente	• Ajuste y/o modificación de los objetivos
Iniciativas estratégicas	• Comité de Dirección • Responsables de las Iniciativas	• Se revisa la adecuada implantación de las iniciativa	• Se realiza trimestralmente o en función de la Iniciativa	• Acciones correctoras

Tratamos de identificar cambios en el entorno e imaginar escenarios futuros para la Escuela

(PD) Aunque nuestro sector no está exento de posibles cambios, nuestro ámbito de actividad es bastante estable. Pese a ello, somos una organización que observa permanentemente su entorno para identificar posibles escenarios futuros. Un ejemplo ha sido la entrada en vigor de la Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local, que ha llevado a la eliminación por parte de algunas entidades locales, de sus Escuelas de Seguridad, lo que plantea un potencial escenario positivo para la ESPAM: Desaparición de competidores, Mantenimiento de las necesidades de formación de los profesionales / colectivos, Posibilidad de abarcar mayor mercado

Uno de esos cambios fue el cambio de denominación de la Escuela, que pasó de llamarse “Escuela de Policía Local, Protección Civil y Extinción de Incendios” a denominarse “Escuela de Seguridad Pública del Ayuntamiento de Málaga”, lo que nos abre a desarrollar otros tipos de acciones formativas y ampliando nuestra actividad a todo el ámbito de la seguridad pública.

ER: el proceso de evaluación y revisión se realiza en cada periodo de planificación estratégica, como ejemplos, en este periodo se utiliza la metodología CMI, con la elaboración de una Mapa Estratégico por primera vez, que aporta una imagen sencilla y clara de la estrategia de la organización, y hemos incluido una “quinta” perspectiva, la de la Responsabilidad Social Corporativa, que nos permite integrar y explicitar objetivos y actuaciones concretas en este ámbito. Por otra parte, las revisiones periódicas tanto de la consecución de los objetivos, como de las iniciativas estratégicas nos ayudan a una evaluación permanente del proceso estratégico.

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

Despliegue del Mapa Estratégico (objetivos estratégicos) en planes de acción

(PD) Tras la elaboración del Mapa estratégico que, como hemos comentado es una representación gráfica de la estrategia de la organización, se realizó un taller para su despliegue en iniciativas estratégicas. En la siguiente matriz se describen los 7 Planes de Acción (que llamamos iniciativas estratégicas) que nos permiten desplegar los objetivos en acciones concretas. Cada Plan de Acción da respuesta a unos objetivos concretos, y cuenta con una persona responsable de su despliegue.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS			
Iniciativa estratégica	Descripción	Objetivos asociados	Responsable
Plan Exterior	Describe las actuaciones para comenzar nuestra apertura a nuevos mercados internacionales y mejorar nuestra red en Europa a través de proyectos europeos	Tener Clientes Internacionales Estar en Europa	Dirección Calidad
Plan Crecemos	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	Ampliar oferta formativa Potenciar la marca ESPAM Mejorar la formación online	Dirección Jefatura de Estudios
Plan Excelencia	Avanzar en los procesos de impartición, creación de un potente claustros de docentes, alianzas con las Universidades, y conseguir altos niveles de satisfacción en nuestros clientes	Clientes Encantados Impartición excelente Tener el mejor claustro Potenciar Alianzas con Universidades	Dirección Jefatura de Estudios Gabinete psicopedagógico
Plan Personas	Esta iniciativa recoge las actuaciones para promover un buen clima laboral, y avanzar en el desarrollo de las personas	Mejor sitio para trabajar	Jef. Administración
Plan ESPAM 3.0	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	ESPAM 3.0	Director Jef. Administración
Plan ECO	Desarrollar actuaciones para minimizar nuestros impactos y ser eficientes en el uso de recursos y consumos	Ser organización huella cero	Jef. Administración
Plan Compromiso	Integrar conceptos y principio de la responsabilidad social corporativa en la gestión, en particular la ética y la transparencia como pilares básicos	Ser una organización ética Ser una organización transparente Educar en Valores	Dirección Jefatura de Estudios Jef. Administración

Desplegamos nuestra estrategia de forma sistemática y establecemos relaciones causa-efecto

Como hemos indicado, el despliegue de la estrategia es sistemático, ordenado y coherente, y establecemos relaciones causa – efecto, esto es, conociendo como unas perspectivas y sus objetivos asociados impulsan los resultados y cuyo objetivo final es la consecución de la Visión. Hemos definido un **mapa de procesos** (ver 2c) que estructurado en procesos estratégicos (diseñado para alcanzar la Visión), y de procesos clave y de soporte (diseñados para cumplir la Misión), que apoyan la consecución de nuestra estrategia

Marco estratégico: describe la Misión, Visión, y Valores y es la representación de nuestra estrategia

- a **Perspectivas:** es la forma en la que tenemos de estructurar la estrategia
- b **Objetivos estratégicos:** son los objetivos sobre los que debemos trabajar en el periodo definido para la consecución de la Visión
- c **Indicadores estratégicos:** cada objetivo estratégico se asocia con un indicador, ya sea de rendimiento o percepción que nos permita evaluar la consecución del mismo.
- d **Iniciativas estratégicas:** es la forma de pasar de los objetivos a la acción. Son planes o proyectos concretos que se despliegan en toda la organización.

Garantizamos los recursos para la consecución de la estrategia

(PD) Para asegurar el desarrollo de nuestra estrategia disponemos de los recursos financieros (ver 4a), de personas (ver 3b y 3c), tecnología (ver 4d) y conocimientos (ver 4e) necesarios en apoyo a la misma. Estos recursos se recogen en los diferentes Iniciativas estratégicas, que son los planes que dan respuesta a los objetivos estratégicos.

Apostamos por la innovación en la estrategia

(PD) La innovación constituye un objetivo estratégico dentro de la perspectiva interna. El Objetivo “Ser una organización innovadora” explicita nuestro compromiso y convencimiento de que la innovación es un factor competitivo que impulsa la sostenibilidad de nuestra organización.

Este objetivo se desplegó en un plan específico (el **Plan Innova- PE2013-5**) que persiguió “integrar la innovación de forma transversal en ESPAM”, entendiendo innovación como “la generación de algo nuevo, en base a un conocimiento previo, para generar valor”, tal y como la define al Fundación Cotec.

Como comunicamos nuestra estrategia

ESPAM comunica su estrategia, tanto a los grupos de interés internos, como a los grupos de interés externos, tal y como se despliega en la siguiente matriz.

Figura 1. Matriz de despliegue de comunicación de la estrategia

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
Dimensión	Grupos de interés	Como se comunica	Canal
Internos	Consejo de Administración	• Comunicación (y aprobación) en la reunión anual	• Reuniones
	Personal	• Mediante la participación activa en su desarrollo • En las reuniones de personal • Participando en el desarrollo de las iniciativas	• Reuniones • Portal interno
	Profesorado	• Mediante comunicados • Participando en el desarrollo de las iniciativas	• Reuniones • Email
Externos	Clientes	• Mediante comunicación corporativa • A través de la página web	• A través de la página web • Email • Reuniones de coordinación áreas municipales
	Proveedores		
	Competidores	• A través de la páginas web	
	Otros organismos Municipales	• Comunicaciones específicas	
	Ciudadanía		

ERP: el despliegue de la estrategia a través de los planes se evalúa periódicamente, en las reuniones de seguimiento tanto de las iniciativas, como de la planificación estratégica. En ellas se establecen medidas y acciones de mejora, nuevas metas o mejora de los indicadores. Por otra parte, la comunicación es evaluada a través de los cuestionarios a los diferentes grupos de interés, o través de las propias acciones de comunicación.