

3

DESARROLLO DE PERSONAS



3a. La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización

(PD) La ESPAM al ser un **Órgano Especial** de la administración del Ayuntamiento de Málaga tiene competencias limitadas en temas de RR.HH., no tiene posibilidades de contratación, primas económicas a su personal, jornada laboral, u otros aspectos relacionados con las condiciones laborales generales. Por tanto, ESPAM está alineada con la estrategia general del Ayuntamiento de Málaga en el ámbito de los RRHH, siendo partícipe de los diferentes programas y planes recogidos en el PAC-MIDO. La ESPAM sí tiene autonomía en la organización y gestión interna de la escuela dentro del marco de sus estatutos, por ejemplo; a la hora de decidir horarios del personal adscrito a ella.

Los docentes de la ESPAM son en su gran mayoría profesionales de la seguridad pública estrechamente vinculados al Ayuntamiento por su consideración de funcionarios, y aunque no suelen ser personal de su plantilla, son un grupo de interés clave y los integramos a efectos de nuestra gestión del Modelo EFQM dentro del criterio Personas.

Alineamos nuestra estructura con la estrategia de la organización

(PD) La estructura orgánica de la ESPAM es única en la Comunidad Andaluza en cuanto a que se configura como órgano especial de administración con una serie de órganos recogidos estatutariamente, autónomos y con funciones amplias en materia de seguridad pública que exceden en mucho la formación destinada a cuerpos de seguridad y servicios de emergencia. Esta **innovadora estructura** ha servido de referencia en la creación de órganos similares en otras comunidades autónomas (Canarias, Murcia) Ha influido en otras escuelas de todo el ámbito nacional a través de la colaboración permanente con ellas aportando nuestros estatutos, nuestra programación de actividades, fichas de cursos, etc. Por otra parte, la estructura organizativa de la ESPAM es bastante estable, pero se han producido cambios en los últimos años que nos han permitido mejorar los servicios y procesos, consiguiendo mayor eficiencia y mayor satisfacción por parte de las personas y clientes.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE CÓMO NOS ADAPTAMOS PARA CONSEGUIR NUESTRA ESTRATEGIA				
Área	Tipo de cambio	Motivo / beneficio	Año	Evidencia
Jefatura de Administración	Procedimiento de revisión automático de las retribuciones del profesorado	Se introdujo un cambio que permitía la actualización automática de las retribuciones del profesorado vinculado al incremento de los precios públicos aplicables a las actividades de la ESPAM	2002	Ordenanza nº 57
Jefatura de Estudios	Creación de un Gabinete Psicopedagógico	Incorporación de una educadora con formación en psicología que permitió no sólo la ampliación del servicio prestado a los clientes, sino también la mejora del servicio prestado a los clientes	2003	Reglamento de Régimen Interior Instrucción Técnica nº 3
Dirección	Transformación de la organización para certificación ISO	Certificaciones de calidad	Desde 2002	ISO 9001 vigente
Calidad	Transformación de la organización para Acreditaciones del nivel de Excelencia	Presentación acreditaciones del nivel de Excelencia al Club Gestión de Calidad	Desde 2004	Sello de bronce 2004 Sello de plata y oro EFQM (2010 y 2015) (AEVAL)
Calidad	Elaboración de memorias y propuestas	Presentaciones a premios de calidad	2002, 2006, 2007, 2005	Premios calidad Ayuntamiento de Málaga Premio de excelencia Andaluz Premio Oro FUNDIBEQ 2016 Mención Especial AEVAL 2016
Calidad	Adaptación de nuestros procesos a la mejora de la satisfacción del usuario	Puesta en marcha de la Carta de Servicios ESPAM	2007	Web ESPAM
Dirección	Elaboración de Planes Estratégicos	Revisión profunda de la organización para adaptarlas a las exigencias de excelencia, mejorar nuestro conocimiento de los usuarios, adaptarnos y anticipar los cambios necesarios.	2008-2011 y siguientes	Plan Estratégico 2008-2011 Plan Estratégico 2014-2016 Plan Estratégico 2017-2018.
Jefatura de Estudios	Creación de la línea de formación modular para la especialización de los profesionales de la seguridad pública municipal	Elaboración de la línea Planes Modulares de Formación Especializada (PMFE)	2011 y siguientes	Consejo de Administración 2012, 2014, 2015, 2016, 2017
Jefatura de Administración	Vincular los PMFE, el trabajo de nuestras personas (internas y profesores) y transformarlas en instrumentos de cambio	Planes de Personas (Reconocimientos, diplomas, insignias).	2014 y siguientes	Consejo de Administración 2014 Entregas anuales de distintivos
Dirección y Calidad	Elaboración e implantación de Código Ético	Facilitar la transformación de ESPAM	2017	Aprobación Consejo Administración 2016. Web.

Involucramos a las personas en el desarrollo de los planes de RRHH

(PD) Como hemos comentado, todos los aspectos generales de la gestión y condiciones laborales se establecen en el ámbito municipal, a través del proceso de negociación colectiva, que se realiza periódicamente a través de las comisiones de negociación establecidas entre los representantes de los trabajadores y el Ayuntamiento. Para el resto de procesos y aspectos, las personas de la organización se implican activamente en el desarrollo de los diferentes planes y actuaciones en el ámbito de los recursos humanos, a diferentes niveles. Esta participación, además de la realizada por las personas de forma individual mediante la aportación de sugerencias o mejoras a los procesos, se realiza fundamentalmente mediante la creación y desarrollo de diferentes estructuras de participación como son los siguientes grupos:

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE IMPLICACIÓN DE LAS P(ER)SONAS EN EL DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS Y PLANES DE RRHH					
Herramienta / actuación	Nº Personas implicadas	Aspectos estratégicos que abordan	Como se implican	Cuando se reúnen	Evidencias
Comité de Calidad	4	Seguimiento, evaluación y mejora del sistema de gestión de la calidad	Participando en reuniones de trabajo y desarrollo de propuestas de mejora	Desde el 2003 con carácter bimestral.	Actas C de Calidad (1 a 57)
Comisión de Formación	4	Detección de necesidades formativas y propuestas de acciones	Participando en reuniones y proponiendo acciones formativas	Desde el 2003 con carácter bimestral y Anual	Actas C de Calidad y Actas de Planificación (1 al 21)
Comité de Seguridad y Salud	8	Consulta regular y periódica de aspectos relacionados con la prevención de riesgos laborales.	Mediante el análisis de posibles incidencias en materia de PRL y propuestas de mejora	En Reuniones de Coordinación Interna. Desde 2009 en adelante.	Actas de Coordinación Interna (1 a 68).

Cómo seleccionamos a las personas y garantizamos la igualdad y la equidad en todo lo relacionado con el empleo

(PD) ESPAM, como organismo público está sometida a un proceso establecido para la contratación de personas. Existen dos perfiles: el personal funcionario y el personal laboral (con todas sus tipologías: fijos, definidos, por programas...). En todos los casos, el proceso de selección garantiza la igualdad de oportunidades y la transparencia. De forma similar, la selección de profesorado se realiza con estos criterios de transparencia e igualdad,

La no discriminación entendida como “respeto a la igualdad de oportunidades y de trato, con independencia de raza, color, género, religión, opinión política, afiliación sindical, nacionalidad, origen social, discapacidad u otras características distintivas”, fundamenta la gestión de las personas y la cultura impulsada por la organización.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE P(ER)SONAS

Tipo de perfil	Método de selección	Garantía de Igualdad
Funcionarios	• Oferta de empleo público: Concurso, oposición o concurso/oposición	• Criterios y disposiciones para la Función Pública
Personal Laboral Indefinido		• Convocatoria pública • Igualdad, Mérito, Capacidad
Personal laboral temporal	• Selección externa	• Convocatoria pública • Igualdad, Mérito, Capacidad • Orden en Bolsa de trabajo
Profesorado	• Mediante Bolsa de Trabajo	• Definición de criterios de capacitación y/o experiencia públicos

La innovación es un elemento clave en nuestra actividad

(PD) Desde ESPAM, y en coherencia con la estrategia municipal recogida en el PAC-MIDO, y en el Plan de Innovación, tratamos de promover la innovación en la Escuela, ya sea en el desarrollo de nuevos productos de formación, en los procesos, o en la estructura de la organización. Algunos de los ejemplos se reflejan en la siguiente matriz.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE LA INNOVACIÓN

Ámbito	Innovación	Beneficios obtenidos	Año
Procesos	• Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad • Monitorización de indicadores • Creación de nuevos tipos de cursos	• Conseguimos sistematizar y normalizar los procesos de la Escuela, lo que repercutió en una organización más eficaz y en mejorar la percepción de los clientes por los servicios prestados	2002, 2006, 2011, 2014
Organizacional	• Aplicación del Modelo EFQM • Carta de Servicios • Convenios de Colaboración con Entidades	• Los sucesivos procesos de evaluación nos han permitido conocer los puntos fuertes y áreas de mejora, estableciendo continuadas acciones de mejora en numerosos enfoques y despliegues desarrollados en la Escuela	2004, 2007 2000-2017
Estructura	• Creación de un Gabinete Psicopedagógico	• Potenciar la colaboración con los profesores, ampliando las propuestas de acciones formativas y mejorando sus capacidades docentes.	2003
Servicios	• Desarrollo del espacio virtual de la ESPAM • Desarrollo de los PMFE	• Nos ha permitido ampliar nuestra oferta de servicios de formación online, ha facilitado el desarrollo de contenidos, ha creado categorías de capacitación profesional nuevas.	2010, 2012

Establecemos políticas para mejorar la seguridad y salud de las Personas

(PD) ESPAM fomenta la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social. Existe un Plan de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Como expertos también se preocupan de la prevención, evaluando los factores de riesgo que puedan afectar a la seguridad y la salud de los trabajadores. De esta forma planifican su actividad preventiva y determinan las prioridades en la adopción de las medidas pertinentes y la vigilancia de su eficacia.

Establecemos mecanismos para medir y mejorar la satisfacción y la motivación del Personal

(PD) Desde la ESPAM somos proactivos en conocer la percepción de las personas de la organización. Utilizamos diferentes herramientas y canales para que las personas puedan expresar sus opiniones, sugerencias, quejas o percepciones sobre diferentes aspectos de su trabajo diario, su actividad, las condiciones o las relaciones entre otros aspectos.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE ESCUCHA DE LA VOZ DEL P(ER)SONAL

Tipo de Actividad	Frecuencia	Personal Implicado	Que escuchamos	Que medimos
Encuesta de Satisfacción Interna	Anual	Todo el personal	• La satisfacción de las personas en relación aspectos de su trabajo y su desarrollo en la organización	• % Satisfacción interna • % de participación en la encuesta de satisfacción interna
Reuniones de Coordinación Interna	Mensual	Todo el personal	• Las opiniones y propuestas de todas las personas sobre las actividades, retos y exigencias de nuestra acción. Se incluyen propuestas sobre como mejorar nuestra actuación.	• Número de reuniones celebradas. • % de expedientes con errores de documentación.

Los resultados de estas acciones tienen incidencia en la política y estrategia en la medida que las inquietudes y propuestas del personal son tenidas en cuenta para introducir cambios en la organización como la ampliación de la periodicidad de las reuniones, la información que sobre las actividades de la ESPAM se proporciona a los empleados, el desarrollo de la formación virtual, las mejoras en la web, etc.

(ER): Como hemos detallado las personas han formado parte de la estrategia de la organización en sus dos últimos periodos de planificación estratégica, en el primero como línea de Desarrollo de Personas, y en el último periodo perfeccionamos el enfoque mediante una línea de “Aprendizaje y Crecimiento” más amplia en su alcance. Esa capacidad de adaptación también se acentuó cuando empezamos a contar con el profesor como persona de la organización, integrándolo en nuestros planes de formación interna, lo que supuso una ampliación de nuestra capacidad de producir formación de calidad. Además nos ha facilitado la preparación de nuevos productos formativos (tipos de cursos, nuevos cursos, planes de carrera, especializaciones, reconocimientos...) que planteados en los Comités de Calidad, en las Reuniones de Coordinación Interna, han ido perfeccionándose, para dar así una cartera de actividades que va por delante, en ocasiones, de la realidad expresada. Medimos si las personas conocen los objetivos y fines, y en los últimos 5 años, la valoración del conocimiento es de 9,35 (ver 7a). Por otra parte, el grado de respuesta a las encuestas de clima laboral es del 100%.

3b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal

Hemos definido los objetivos y los elementos clave para la mejora de las personas y de sus carreras

(PD) Las personas son un recurso clave para la organización, y por ello siempre ha estado en nuestra estrategia. Ya en el Plan Estratégico 2008-2011 se desarrolló una línea estratégica denominada “Desarrollo de Personas”, que tenía por objeto disponer de personas una formación multidisciplinar y adecuar sus conocimientos a las necesidades y expectativas de los clientes. El **Plan estratégico 2013 -2015** contuvo una perspectiva denominada “Aprendizaje y crecimiento”. El **Plan 2017-2018** mantiene una iniciativa denominada Plan Personas que tiene como objetivo desarrollar acciones para promover un buen clima laboral, y avanzar en el desarrollo de las personas.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICO P(ER)SONAS				
Objetivos estratégicos	Descripción	Iniciativa	Indicadores	Despliegue
Tener las mejores personas	Desarrollar actuaciones para que las personas alcancen su máximo potencial y al mismo tiempo una alta satisfacción en su puesto de trabajo	Plan Personas	- Encuesta de Clima Laboral - Nº de profesores implicados - Reconocimientos para personal de ESPAM	7. a 8. a
Desarrollo de planes de carrera	Desarrollo de planes de carrera que permitan un desarrollo óptimo de las personas		- Nº de alumnos con PMFE finalizados. - Reconocimientos para docentes - Reconocimientos para alumnos	9. a 6. b
Tener el mejor sitio para trabajar	Conseguir que nuestra organización sea un entorno ideal para trabajar		Nº de proyectos de colaboración de profesores	7. b

Estos tres objetivos se desarrollan mediante el **Plan Personas**, que contiene las actuaciones para su despliegue, así como los indicadores que nos permiten evaluar su consecución y el desempeño del Plan.

(PD) Por otra parte hemos definido los aspectos relacionados con las personas, necesarios para la consecución de nuestra estrategia que están alineadas y tratan de dar soporte a los objetivos corporativos de la organización.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE ALINEACION DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS CON LA GESTION DE LOS RRHH			
Aspectos de la gestión de las personas	Desarrollo	Como se alinea con la estrategia	Despliegue
Igualdad de Oportunidades	- Garantía de la igualdad de oportunidades en los procesos de contratación - Desarrollo de medidas de conciliación	Tener el mejor sitio para trabajar	Las generales del Ayuntamiento
Formación	Elaboración de Planes de formación	- Tener las mejores personas - Impartición excelente	Planes de Formación Interna
Desarrollo	Elaboración de Planes de carrera	Desarrollo de planes de carrera	PMFE
Diálogo	Escucha activa de la Voz de las personas	Tener el mejor sitio para trabajar	- RCI mensuales. - Encuesta de clima laboral anual
Participación e implicación	- Participación en comisiones y grupos de trabajo - Definición de responsabilidades - Delegación	- Tener el mejor sitio para trabajar - Ser una organización innovadora	Reconocimientos de personas, alumnos y docentes.

Cómo compartimos el conocimiento y las mejores prácticas

(PD) En cuanto a la gestión del conocimiento, es de destacar varios aspectos: En primer lugar las amplias posibilidades que se dan a los profesionales de la Policía y de los Bomberos con la experiencia y la preparación adecuada, para impartir las actividades docentes relacionadas con las funciones de estos colectivos. En el Aula Virtual de la ESPAM se facilita la colocación de textos para su utilización en cursos presenciales o para general conocimiento de los usuarios, dada su utilidad profesional.

Promovemos las oportunidades de formación individuales, de equipo y colectivas y utilizamos los planes de formación para garantizar las capacidades actuales y futuras

(PD) La ESPAM ha definido la formación, competencia y habilidades para cada uno de los puestos de la estructura de la organización, siendo flexible en su definición para garantizar la consecución de la Misión, Visión y objetivos estratégicos.

Esta definición se consigue mediante la existencia de Fichas de Personal y Fichas de Requisitos del Puesto de Trabajo, donde se encuentran perfectamente definidas las funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos. Algo destacable, es que la Dirección valora las **necesidades de desarrollo profesional de cada individuo**, en base a su opinión sobre la adecuación del puesto de trabajo a sus cualidades y de los conocimientos y medios necesarios para su desempeño

ESPAM es un centro de formación lo que facilita la participación de nuestro personal en todas las actividades que realizamos para nuestros usuarios y clientes. Pero por ello mismo nuestras personas deben estar permanentemente cualificadas para entender las nuevas orientaciones y adelantarse a las expectativas de los clientes. Para ello se establecen Planes de Formación Interna anuales que además de ciertas actividades concretas que planificamos e implementamos permiten la participación de nuestras personas en actividades ajenas para el cumplimiento de nuestros objetivos. Las necesidades de formación a cubrir se entienden como una inversión para el futuro y motivación del personal.

(PD) El **Plan de Formación anual**, que recoge las necesidades formativas a todos los niveles de la Organización, es aprobado por la Dirección de la ESPAM. Igualmente para garantizar la adecuación de la formación evalúa la eficacia de cada curso recibido (**ver criterio 1.a.**). La matriz de formación que incluimos a continuación presenta un resumen rápido que ilustra las algunas de las muchas actividades que realizamos.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE FORMACIÓN			
Año	Curso	Personal afectado	Objetivos
2006, 2009, 2014	Soporte Vital Básico (RCP) DESA: Desfibrilación semiautomática externa Reciclaje DESA	Personal de la ESPAM	Mejora de la capacitación de nuestro personal ante los riesgos de nuestros usuarios.
2008 a 2017	Diversas Jornadas Contratos en la Administración Pública, Inventarios, etc.	Administración y compras	Actualización cambios legales y herramientas de gestión
2009	La protección de datos de carácter personal	Personal de la ESPAM	Adecuación a los cambios legales

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE FORMACIÓN

Año	Curso	Personal afectado	Objetivos
2010	Conducción de Seguridad (TEPESA)	Profesorado de Conducción	Cualificación para la docencia
2004 a 2014	Jornadas de Modernización y Calidad (JOMCAL)	Dirección, Gabinete Psicopedagógico, Calidad	Actualización sobre tendencias en Calidad y Administración
2004 a 2012	Diversas Jornadas y Congresos relacionados con la Seguridad Pública (Piratería Audiovisual, Intervención en catástrofes, Violencia de Género, etc.)	Dirección, Gabinete Psicopedagógico, Calidad y profesorado y otras personas ESPAM	Benchmarking
2008 a 2014	Igualdad de Oportunidades, Violencia de Género, manejo de estrés y otras.	Gabinete Psicopedagógico	Actualización sobre nuevos campos de contenidos
2010	ISO 9001:2008 Series Auditor/Lead Auditor IRCA	Responsable de Calidad	Vinculados a los trabajos relacionados con la función auditora en el Ayuntamiento de Málaga
2014	Certificado de profesionalidad: SANT0108 Atención a múltiples víctimas y catástrofes (regulado según RD 710/2011 de 20 de mayo)	Gabinete Psicopedagógico	Vinculado al PMFE
2014	La autoevaluación con la herramienta perfil El Plan estratégico de la ESPAM	Todo el personal de la ESPAM	Vinculados a los trabajos relativos a la memoria EFQM AEVAL 2015
2015	Mapas Conceptuales Creación de contenidos docentes en web	Personal de la ESPAM y docentes	Cualificación para la docencia
2015	Elaboración de Memorias EFQM	Comité de Calidad ESPAM	Elaboración de Memorias y Planes
2017	Adaptación ISO 9001 a la versión 2015 Herramientas ofimáticas	Todo el personal de la ESPAM	Adecuación a los cambios organizativos. Adaptación a nuevas herramientas.

Los principales objetivos que persigue la formación son:

- Satisfacer las demandas formativas de las personas de la organización
- Mejorar el desempeño de las funciones requeridas en los puestos de trabajo
- Conseguir una mejora en la calidad de los servicios que se prestan a los clientes.
- Conseguir una Organización más eficaz y eficiente.
- Favorecer el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

El personal de la escuela puede proponer, con la oportuna elaboración y correspondiente justificación, la **confección de su propia formación** complementaria para que sea autorizada por la Dirección, siempre y cuando esta formación sea mutuamente beneficiosa para la persona y la organización. Así, se consigue que las necesidades de formación sean atendidas desde el prisma de todas las partes implicadas.

De forma similar, nuestras acciones planificadas están orientadas hacia el apoyo de la estrategia de nuestra organización, las actividades de cualificación del responsable de calidad en Auditoría y en Evaluación de EFQM, las del Gabinete de Psicopedagogía en Intervención en Emergencias, las de Administración en Compras, las del Gabinete de Informática con sus Master y Experto en Nuevas Tecnologías y Entornos Virtuales de Formación, entre otras están orientadas a desarrollar las necesidades y líneas de estrategias de ESPAM.

Periódicamente y con el fin de desplegar correctamente la actividad de la escuela está realiza cursos de Formador de Formadores, (sin el cual no se puede participar en las actividades formativas como docente), para todos los profesores de la Bolsa de trabajo. Además con el fin de poder ampliar la bolsa de docentes esta formación ya se incluye en los cursos ascenso a sargento y suboficiales del Real Cuerpo de Bomberos

Evaluamos la formación impartida

(PD) Evaluamos la formación impartida con el fin de asegurar que se consiguen los objetivos marcados:

- Evaluamos la satisfacción de los participantes en relación a los contenidos y el profesorado
- Evaluamos la eficacia del curso. Comprobamos si asisten los destinatarios a los que van dirigidos la actividad, si quedan satisfechos y si alcanzan los efectos que preveía.

Alineamos los objetivos con las personas para alcanzar la Visión de la organización

(PD) La mejor forma de alinear a las personas de la organización con la estrategia de la organización es haciéndolas partícipes de su desarrollo, de forma que se produzca una identificación y alineación de la Visión y los objetivos estratégicos para conseguirla, con las propias necesidades y expectativas de las personas. Este enfoque no es aplicable a todas las organizaciones, pero si a la ESPAM, que por su reducido tamaño puede implicar en todo el proceso de desarrollo estratégico a todas las personas de la organización.

Como indicamos en el criterio 2c, el Mapa Estratégico que recoge los objetivos estratégicos de ESPAM, se despliega en una serie de Iniciativas Estratégica en forma de Planes o Proyectos que son liderados por diferentes personas de la estructura de la escuela, estableciéndose un compromiso activo en la consecución de la Visión de nuestra organización.

(ER): como hemos comentado al ser una plantilla reducida y estable, y con unos procesos y servicios muy definidos, la definición de las competencias y habilidades en cada puesto lo es también, a través de las Fichas de Requisitos de Puesto, siendo evaluada y revisada en función de las necesidades, como por ejemplo la adquisición de competencias como Formador, o con la creación de nuestra plataforma de e-learning AULA VIRTUAL ESPAM, así como en la elaboración de contenidos específicos para ella, la creación de contenidos y especialidades de formación innovadores en el Área de Seguridad Pública Municipal. Evaluamos y revisamos cada formación impartida, asegurando que está siendo eficaz, y utilizamos tanto indicadores de percepción, como de rendimiento. Medimos diferentes aspectos relacionados con este subcriterio, tales como la percepción de las personas en relación a “si se valoran sus aptitudes y capacidades” (8,90), “si están claramente definidas las funciones y responsabilidades” (9,13), o “si la formación recibida es adecuada” (8,57) (valores promedio de los 5 últimos años, ver 7a)

3c. Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización

Identificamos y entendemos las necesidades de comunicación de las personas

(PD) Consideramos la comunicación interna como un factor clave en la gestión de la organización, en la prestación de los procesos y en la gestión de la mejora y el cambio. Hemos analizado cuales son las necesidades de comunicación de los diferentes grupos de interés interno, tal y como indicamos en la siguiente matriz.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE NECESIDADES DE COMUNICACIÓN				
Grupo de interés interno	Necesidades	Periodicidad	Responsable	Evidencias
Consejo de Administración	- Resultados anuales - Estrategia	Anual	Director	Actas y memorias anuales
Personal	- Resultados de la organización - Aspectos relacionados con las condiciones laborales	- Mensual - Permanente	Director	- Actas de R.C.I. - Encuestas de clima laboral
Profesorado	- Condiciones laborales - Aspectos relacionados con la formación - Feedback sobre la formación impartida	Permanente	- Jefatura de Estudios - Gabinete Psicopedagógico - Jefatura de Administración	- Actas de Comité de Calidad - IT 003

Utilizamos diferentes estrategias, canales y herramientas para el diálogo

(PD) El dialogo entre las personas y la ESPAM, viene condicionado y facilitado por las pequeñas dimensiones de la Organización y el contacto permanente entre sus miembros. La ESPAM ha identificado las necesidades de comunicación y establecido los medios para mejorar los resultados de la misma. Los mecanismos empleados se reflejan en la siguiente matriz.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE ESCUCHA DE LA VOZ DEL P(ER)SONAL				
Tipo de Actividad	Frecuencia	Personal Implicado	Que escuchamos	Dirección de la comunicación
Encuestas de personal	Anual	Todo el personal	A través de las encuestas las personas nos indican su percepción sobre diferentes aspectos de la organización	De abajo a arriba
Reuniones de Equipo	Mensual	Todo el personal	Sus sugerencias y propuestas de mejora, así como todo lo relativo a las actividades diarias	Horizontal
Grupos de mejora	Puntualmente	Personas participantes	Mejoras relacionadas con algún aspecto concreto (p.e. Grupo de Mejora para la Comunicación Interna)	Horizontal
Buzón de sugerencias	Puntual	Todo el personal	Todo tipo de opiniones y sugerencias de las personas	De abajo a arriba

Compartimos la información y fomentamos el diálogo para escuchar los razonamientos y las propuestas de las personas

Además de todas estas herramientas, destacamos la **política de puertas abiertas** por parte de la Dirección, donde cualquier persona de la organización tiene acceso para comunicar cualquier aspecto de su interés a la misma. Otras herramientas utilizadas para establecer comunicación con las personas y entre las personas de la organización son las indicadas en la siguiente Matriz.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE OTRAS FORMAS DE COMUNICACIÓN CON EL P(ER)SONAL				
Tipo de Actividad	Frecuencia	Personal Implicado	Que se comunica	Dirección de la comunicación
Tablones de anuncios	Permanente	Todo el personal	Información sobre la organización, temas laborales, y social y lúdicos	De arriba abajo
Email	Permanente		Información y documentos del día a día del trabajo	Todas direcciones
INFOESPAM	Permanente		Sistema que trata de temas de carácter funcional y de interés a la gestión de la Escuela	De abajo a arriba
Buzones informáticos	Permanente		Estos buzones se usan para intercambiar ficheros o en general cualquier otro tipo de información	Todas direcciones
Encuentros Informales	Semestral	Todo el personal	Opiniones sobre temas de interés personal que facilitan la sensación de bienestar general.	Todas las direcciones

La comunicación con el profesorado colaborador es igualmente fluida y se produce de manera sistemática antes, durante y después de su participación en las actividades docentes de la ESPAM. En especial conviene destacar las reuniones previas a la realización de cualquier actividad docente en las que se unifican criterios y se atienden las inquietudes y sugerencias del profesor.

En cuanto a la gestión del conocimiento, es de destacar varios aspectos. En primer lugar las amplias posibilidades que se dan a los profesionales de la Policía y de los Bomberos con la experiencia y la preparación adecuada, para impartir las actividades docentes relacionadas con las funciones de estos colectivos. Por otra parte, la ESPAM fomenta entre su profesorado la publicación de textos, libros y artículos relacionados con aspectos diversos de las actividades profesionales. Nuestra Aula Virtual con más de 150 títulos publicados, nuestro Boletín Informativo ESPAM con 39 números ya publicados, nuestro Blog *"Innovación educativa en los servicios de seguridad"* además de los textos en papel, con varios cientos títulos aunque cada vez más en desuso por la emergencia electrónica, son expresión de nuestra colaboración con los docentes.

Cómo tratamos de crear una cultura de creatividad e innovación en las personas

(PD) Cada empleado tiene la capacidad de proponer todas aquellas acciones que considere útiles para la mejora de la empresa o el servicio al cliente. La mejor forma de implicar al personal en la propuesta de mejoras y solución de problemas son las Reuniones de Coordinación Interna de carácter mensual. Si bien, la comunicación entre los distintos cargos de la empresa va más allá de las reuniones propuestas, pues al ser una microempresa, son frecuentes los contactos informales entre todos sus miembros.

Dichas reuniones de Coordinación se han convertido en un instrumento esencial no solo para coordinar las actividades sino para cruzar la información de todas las incidencias que deben tenerse en cuenta para mejorar nuestras acciones futuras. Todas esas reuniones han sido contributivas y esenciales para poner en marcha el Espacio Virtual ESPAM, los procesos de gestión de Jornadas Divulgativas y Jornadas de Instrucción, las Instrucciones Técnicas de convalidaciones, las recomendaciones para el profesorado de Aula Virtual, las normas de seguridad de la Galería de tiro, etc.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE ACTUACIONES PARA PROMOVER UNA CULTURA DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN			
Herramientas de creación de cultura	Actuaciones	Como funcionan	Evidencias
Creación de espacios de innovación	• Creación de grupos de mejora	• En el primer caso grupos ad hoc para abordar soluciones a retos concretos	• Grupo de Mejora de la Comunicación Interna • Reuniones de Coordinación Interna • Renovación de material pedagógico
Colaboraciones	• Participación en diferentes grupos de mejora o innovación del Ayuntamiento de Málaga	• Asistencia a reuniones de diferentes grupos de trabajo del Ayuntamiento de Málaga	• Participación en el Grupo EFQM creado a nivel municipal. • Participación en el Grupo de Gestión del Conocimiento a nivel municipal.
Alianzas	• Establecemos alianzas con universidades	• Estas alianzas en forma de convenios de colaboración nos permiten obtener e intercambiar conocimiento experto	• Alianza con la Cátedra de Derecho Penal de UMA. • Alianza con la Cátedra de Seguridad y Emergencias de UMA. • Alianza con el Instituto Andalúz Interuniv. de Criminología de UMA. • Alianza con la Facultad de Ciencias de la Educación y la de Psicología de la UMA y la Universidad de Salamanca. • Alianza con la Autoridad Portuaria. • Alianza con la Fundación General de UMA. • Alianza con el Departamento de Economía y Administración de Empresas de UMA.
Formación específica	• Formación de trabajo en equipo	• Formación específica para trabajar en equipo, herramientas para la mejora u otras	• Curso de Trabajo en equipo
Realización de benchmarking	• Encuentro Nacional de Escuelas de Seguridad • Celebración de Jornadas de Modernización y Calidad en la Administración Local (JOMCAL). • Evaluación de Impacto	• Promotores y gestores del Encuentro Nacional de Escuelas de Seguridad Públicas • En la que empleados públicos de todas las administraciones públicas comparten diferentes experiencias en materia de calidad • Proyecto conjunto ESPAM, CMF con asesoramiento AEVAL	• Fecha del Encuentro • Jornadas en la que participó • Doctorado
Escuchamos a las personas	• Buzón de sugerencias	• Se anima a las personas a que den su opinión particular sobre mejoras concretas	• Encuestas de Clima Laboral de ESPAM • Focus Group con profesores

(ER): A raíz de la elaboración del último plan estratégico se avanzó en la identificación de necesidades de comunicación. La política de comunicación permanente de la Dirección de ESPAM a través de los medios como las reuniones de Coordinación Interna (44 reuniones en los últimos 3 años), los encuentros sociales informales, comidas, desayunos, son un instrumento de recogida de percepciones de los integrantes de ESPAM que posteriormente redundan en un aumento de la motivación. Medimos la percepción que tienen las personas en relación a la comunicación interna, siendo esta de 9,18 (promedio en los 5 últimos años) (ver 7.a y 7. b).

Damos atribuciones a las personas para actuar con autonomía y evaluar su efectividad

(PD) Como hemos indicado en apartados anteriores, las personas disponen de las herramientas necesarias para que puedan actuar con autonomía, desde la clara definición de funciones y responsabilidades, la delegación permanente, la escucha activa, el desarrollo de sus capacidades y la formación permanente, entre otras. Por otra parte, los procesos de auditoría anual (interna y externa) de nuestro sistema de gestión, la evaluación de la consecución de los objetivos, y la evaluaciones de nuestro modelo de excelencia, permiten a las personas, equipos, y a la organización en su conjunto, evaluar la efectividad de sus acciones.

3d. Atención y reconocimiento de las personas

Nuestros reconocimientos a las personas

Como un paso más en la acción de mejorar ESPAM y hacerlo con sus personas el Consejo de Administración ha aprobado una política de reconocimiento de las personas, que tiene por objeto premiar la excelencia académica, docente e incentivar el logro de la misma, lo cual favorecerá la formación de profesionales altamente cualificados, éticos y con rigor científico. Se reconocerán también los méritos no académicos pero que contribuyen al desarrollo de la MISIÓN de la ESPAM. Esa acción de mejora se inició en 2012. Se han creado y desarrollado los siguientes Reconocimientos:

DISTINTIVOS

- DE PLANES MODULARES: Haber realizado todas la actividades formativas de un Plan Modular.
- DE PERTENENCIA A ESPAM: Haber sido personal de ESPAM durante más de dos años en cualquier momento de su historia
- DE DOCENCIA: Haber realizado mas de 100 horas de docencia.

MEDALLAS

- MEDALLAS AL MÉRITO ACADÉMICO: Ser reconocidos como nº 1 de las promociones de ingreso, ascenso o planes modulares
- MEDALLAS AL MÉRITO DOCENTE: Haber realizado mas de 1000 horas de docencia
- MEDALLA AL MÉRITO DE ESPAM: Destacar en aspectos de especial significado para ESPAM

Bajo estas líneas se acompañan algunas imágenes de los distintivos y medallas (además tienen sus correspondientes diplomas).



(ERP): A pesar de las limitaciones que la escuela tiene en el ámbito de los beneficios sociales, hemos tratado de desarrollar actuaciones acordes con nuestra capacidad, como la ampliación y modernización que se ha llevado a cabo en nuestras instalaciones con la habilitación de nuevas y más confortables zonas de trabajo, que tiene un alto impacto en la percepción de las personas, como lo refleja la percepción de las personas en relación a los medios materiales (9,01 de promedio en los últimos 3 años), que se puede ver en el subcriterio 7. a. En el subcriterio 7. b se ofrecen datos numéricos de los primeros reconocimientos y medallas otorgadas a la labor docente y al personal.

Promovemos la concienciación y la involucración de las personas en cuestiones de salud, seguridad y protección del medioambiente

Existe un Plan de Evacuación y Autoprotección de la ESPAM. En dicho plan se incluye una evaluación de riesgos, se establece un comité director y un programa de formación en materia de seguridad y salud laboral en el que han participado todos los integrantes de la escuela.

Complementando el plan de Evacuación y Autoprotección se realizó un curso interno sobre el uso y manejo de extintores.

Parte fundamental de esta actividad se basa en la información y formación de sus trabajadores en temas comunes, como por ejemplo la prestación de primeros auxilios y planes de emergencia.

Se realizan exámenes de salud sistemáticos y con anterioridad a la incorporación de un trabajador a su puesto de trabajo se le somete a un reconocimiento médico emitiendo un informe sobre aptitud laboral.

Aunque nuestros impactos medioambientales son limitados por nuestra actividad, existe un claro compromiso de ESPAM con el medioambiente, y hemos desarrollado un conjunto de actuaciones y de buenas prácticas medioambientales que se encuentran desarrolladas en el subcriterio 4c.

Nuestros beneficios sociales

(PD) En la ESPAM rigen los beneficios sociales que por convenio afectan a todo el grupo funcional del Ayuntamiento de Málaga. Entre sus servicios podemos resaltar la cobertura de ayuda a todo tipo de prótesis, las ayudas al estudio de los hijos y ayudas por nacimiento de hijos, de lo que en la actualidad se están beneficiando varios colaboradores de la escuela, seguros de vida en caso de accidente, de responsabilidad civil, asistencia jurídica, ayuda por matrimonio, por natalidad, por enfermedad, por hijo o cónyuge discapacitado, indemnización anticipadas por jubilación, anticipos al sueldo sin intereses, reconocimiento de la antigüedad y pensión mínima, Incentivos a la formación. Destacar la póliza de asistencia médica privada que el Ayuntamiento de Málaga ha suscrito para todos sus empleados con la compañía ASISA.

En cuanto a las instalaciones, la ESPAM tiene parking gratuito para todos los usuarios y dispone de servicios que satisfacen los requerimientos legales, llegando en algunos casos, a exceder las prestaciones que en media ofrecen otros organismos de carácter público y privado

Cómo animamos a las personas a ser embajadores de la imagen y reputación de la organización

(PD) Son muchas las oportunidades en que las personas de la organización actúan como embajadores de la imagen y reputación de la organización, y en los que actuamos como modelo de referencia:

- Como participantes activos en diferentes foros, congresos, eventos, relacionados con nuestro sector.
- Como socios en diferentes Alianzas (Universidad de Málaga, Universidad de Salamanca, Escuela de Seguridad Pública de Andalucía, Autoridad Portuaria, entre otras).
- Como colaboradores mediante actividades relacionadas con la Sociedad.

Promovemos la participación en actividades que contribuyen a la sociedad

(PD) ESPAM se esfuerza en acercar sus acciones a los colectivos sociales que pudieran favorecerse de su acción. Nuestras personas y docentes realizan actividades permanentes con asociaciones de mujeres maltratadas capacitándolas en autodefensa o acercamos los perfiles profesionales de los cuerpos de seguridad a los jóvenes que durante su escolarización están cerca de decidir donde orientan su futuro profesional. Igualmente personal de otras administraciones (policía nacional, guardia civil, policías locales de otros municipios, policía portuaria, etc.) que encuentran de interés personal o para su propio trabajo nuestras actividades y se dirigen a nosotros en demanda de formación.

(ER): evaluamos la percepción de las personas en relación a la posibilidad de presentar propuestas, y de cómo éstas son atendidas (ver 7a), obteniendo valoraciones por encima de 9,38 (sobre 10). La implicación de las personas es realmente alta y eso se refleja en los resultados relativos al grado de satisfacción con la Escuela (9,25), y si recomendaría la Escuela como centro de trabajo a otros compañeros (9,25) en valores promedios de los 5 últimos años. Nuestras actividades que se dirigen a colectivos sociales se encuentran entre las más valoradas (6. a y 8.a).