

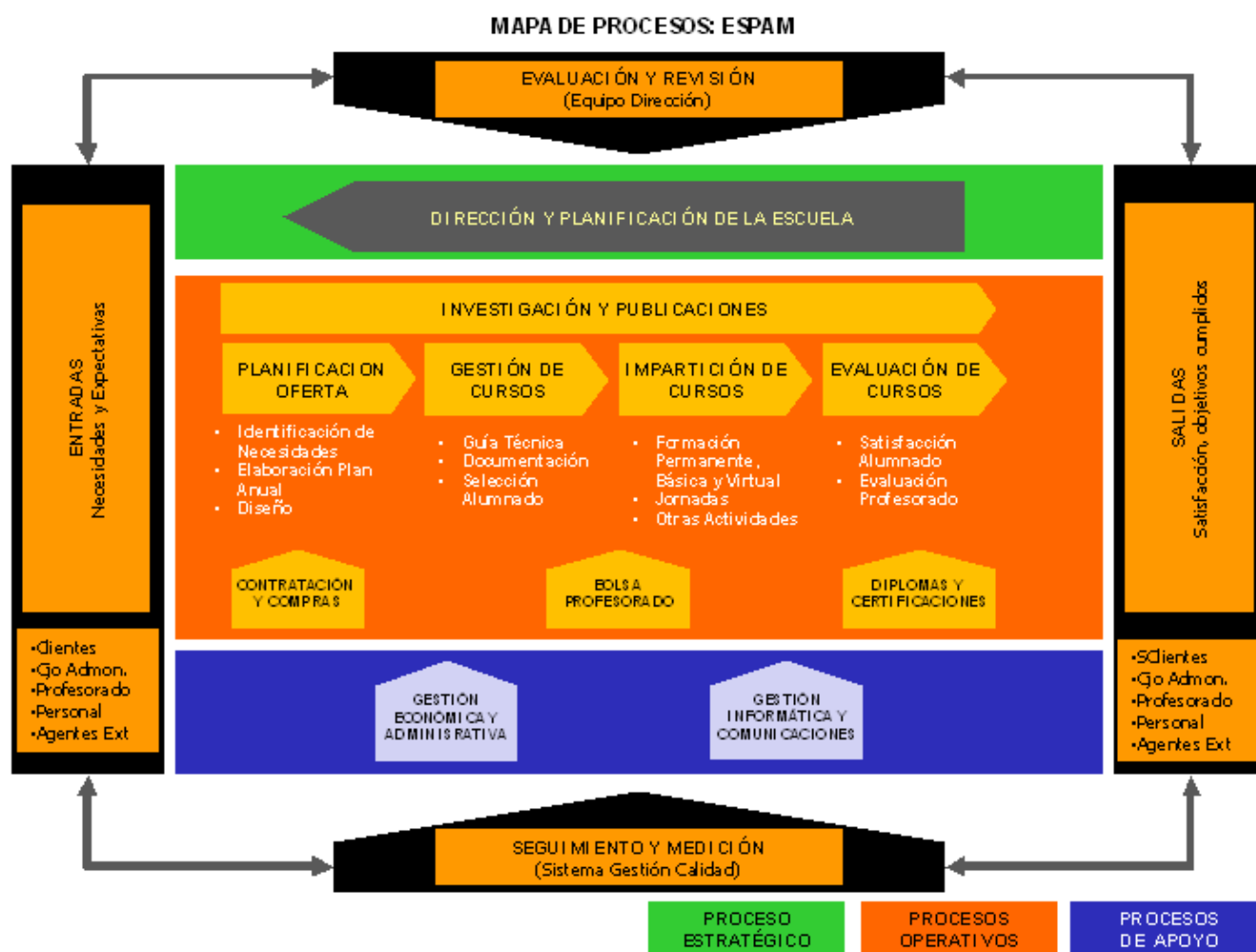
5

PROCESOS Y CLIENTES / CIUDADANOS



5.a Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos conforme a la estrategia

Hemos definido, revisado, documentado, comunicado y formado a las personas en relación a los procesos



(PD) ESPAM lleva trabajando más de 16 años con una clara orientación a procesos. Esta orientación se consolidó en el año 2002 con la certificación de su sistema de gestión de la calidad, según norma ISO 9001, por entidad externa certificadora, siendo la primera organización de su sector, y uno de los primeros departamentos municipales en obtener dicha certificación. Como abordamos el despliegue de los procesos clave, soporte y otros en nuestra organización e identificamos a los propietarios de los mismos. En el año 2017 culminamos nuestras adaptación, y certificación, a la versión 2015. ESPAM está reconocida con el + 500 en el modelo EFQM por AEVAL de la que ha obtenido, en el año pasado una Mención Especial en la convocatoria del Premio de Excelencia a los servicios. ESPAM ha obtenido el galardón Oro del Premio Iberoamericano en la anualidad 2016.

Hemos identificado las principales actividades y procesos definiendo como y cuando prestarlos y documentándolos suficientemente

La información analizada para cada proceso incluye la definición del **Propietario del Proceso**. Con esta metodología se han documentado todos los procesos clave de ESPAM, simplificando su gestión, reduciendo el número de instrucciones y documentos complejos, y son más útiles desde el punto de vista pedagógico o formativo, al mismo tiempo que los propietarios de los procesos conocen perfectamente el funcionamiento de cada proceso, proponiendo posibles mejoras de los mismos.

Disponemos de un Manual de Calidad y un manual de procedimientos de gestión donde se recogen el objeto del sistema, alcance, referencias, definiciones, desarrollo, responsabilidades y formatos. El alcance de estos procesos afecta a toda la organización, garantizando las diferentes certificaciones del SGC el despliegue de dichos procesos a todos los niveles y la revisión sistemática por la dirección del SGC junto a la evaluación de su eficacia. Las interfases internas, y las relaciones externas, también son abordadas por nuestro SGC quedando reflejadas en el mapa de procesos.

Establecemos de forma sistemática una metodología para la gestión, medida y mejora de los procesos

ESPAM ha elaborado su Mapa de Procesos, que sigue el clásico esquema de tres niveles de procesos:

- **Procesos estratégicos:** Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos; son procesos que ayudan a analizar las necesidades de las partes implicadas. (Ejemplos: Relación con los Clientes-Alianzas, Desarrollo de nuevos productos, etc.)
- **Procesos clave:** Constituyen las actividades principales de la organización, son los procesos que tienen impacto en el cliente creando valor para éste, son su razón de ser. También son los procesos donde el cliente percibe la calidad de la empresa. (Ejemplos: Proceso de Elaboración de la Guía Técnica, Formación Permanente, etc.)

- **Procesos de apoyo:** Dan soporte a los procesos fundamentales o clave que realiza la empresa. Son procesos proveedores. (Ejemplos: Auditorías, Gestión de la Documentación, Formación Interna, etc.).

ESPAM dispone de una metodología muy clara y sistemática para la identificación, análisis, medición y mejora de los procesos de la Organización. La **identificación** de todos los procesos se realiza mediante el documento Catálogo de Procesos. Para cada uno de los procesos, se realiza un **análisis** que nos permite identificar una serie de atributos, siguiendo el “método de la caja”:

- Entradas
- Proveedores
- Salidas
- Clientes
- Propietario
- Indicadores
- Documentación asociada
- Instalaciones y entorno de trabajo
- Registros generados



La gestión de las interfaces internas y externas: La Guía Técnica de los Cursos

(P) La principal mejora desarrollada en nuestro enfoque a procesos, fue la elaboración de la Guía Técnica de los Cursos, que se constituye como la piedra angular en el sentido que despliega los pasos que se dan en nuestros procesos clave y describe las interfases con el resto de procesos de apoyo y los grupos de interés. La gestión de nuestros procesos es equivalente entonces a hacer efectiva la guía técnica puesto que ella nos conduce a cumplir con los objetivos de nuestros procesos y actúa como elemento aglutinador de nuestra dinámica de trabajo.

El Sistema de gestión de la Calidad permite a la ESPAM cerrar el ciclo de mejora continua (Plan, Do, Check, Act), mediante la detección de acciones correctivas y preventivas que consiguen que la organización mejore día a día.

Utilizamos datos sobre el rendimiento y capacidades actuales de sus procesos, así como un conjunto de indicadores de referencia

(PD) El rendimiento de los procesos es una medida fundamental tanto para el desarrollo de nuestros planes estratégicos, como para los procesos de mejora en la organización. Para cada uno de los procesos se han definido indicadores que miden su rendimiento, y en los procesos clave también hemos definido indicadores de percepción, siempre con el objetivo de que la medida aporte valor para la empresa o para el cliente (esto es, solo medimos lo necesario). Estos indicadores se recogen en la Matriz de Indicadores, que es la última consecuencia del Proceso de Análisis. Para cada uno de los indicadores, la matriz recoge los siguientes atributos:

- Entradas
- Procesos
- Salidas
- Propietario del proceso
- Variable de Control
- Documento que lo describe
- Indicadores
- Procedimiento
- Registro

Asociada a la matriz de indicadores existen objetivos de rendimiento que, definidos para cada uno de los procesos (**ver criterios resultados**). En la Matriz de Definición de Objetivos, podemos encontrar algunos ejemplos de indicadores y sus objetivos asociados. El análisis de los resultados de los indicadores y las tendencias (positivas o sostenidas), nos permiten evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ASOCIADOS A LOS INDICADORES DE PROCESOS							
Proceso/Indicador	Objetivo anual			Proceso/Indicador	Objetivo anual		
	2013	2015	2017		2013	2015	2017
PLANIFICACIÓN DE OFERTA Nº de ediciones realizadas/previstas en Formación Permanente.	100 % de lo propuesto por el CA	100 % de lo propuesto por el CA	100 % de lo propuesto por el CA	IMPARTICIÓN DE CURSOS Nº horas totales a realizar(propuesta del consejo más estimación al alza).	786	1620	2300
PLANIFICACIÓN DE OFERTA Nº de horas realizadas/previstas en Formación Permanente.	100 % de lo propuesto por el CA	100 % de lo propuesto por el CA	100 % de lo propuesto por el CA	IMPARTICIÓN DE CURSOS Abandonos de alumnos	15 %	10 %	10 %
GESTIÓN DE CURSOS Guías Técnicas Nuevas	50 %	50 %	50 %	EVALUACIÓN DE CURSOS Ítem 31. Valoración global del curso = Valor promedio anual debe superar	7 sobre 10	8 sobre 10	8,5 sobre 10
GESTIÓN DE CURSOS Porcentaje de registros a rectificar	3 %	3 %	3 %	EVALUACIÓN DE CURSOS Valor medio del profesorado Valor promedio anual debe superar	69 sobre 100	70 sobre 100	75 sobre 100

ER: Desde la aprobación del primer Reglamento de Funcionamiento (1996) se puso en marcha una sistemática de actuación sobre los procesos clave de producción de cursos. Pusimos en marcha una serie de indicadores de procesos con objetivos de rendimiento. De hecho realizamos una primera mejora de nuestro sistema de indicadores a resultados de una autoevaluación con la herramienta Perfil del Club de Gestión de Calidad. Desde entonces la política de la organización de someternos a evaluaciones externas, implícitas en la presentación a reconocimientos, ha supuesto un constante proceso de sistematización, mejora y aumento de eficacia de ESPAM cuya muestra más visible han sido los premios (Oro FUNDIBEQ, MENCIÓN ESPECIAL de AEVAL, etc.)

5.b Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos

Identificamos y segmentamos a nuestros clientes

(PD) Hemos identificado claramente nuestros clientes y su segmentación:

- plantilla de policía, bomberos, y protección civil del Ayuntamiento de Málaga
- personas de otras áreas, organismos o empresas del Ayuntamiento de Málaga (p.e. área de participación ciudadana, Gestrisam, SMASA) otros colectivos de cuerpos de seguridad municipales no pertenecientes al Ayuntamiento de Málaga (p.e. bomberos y policías de otros municipios y provincias)

- Empresas (p.e. REPSOL, METRO MÁLAGA, AERODINAMICS). Instituciones (p.e. Autoridad Portuaria de Málaga, RTVA, Agencia Tributaria Andaluza, , etc). Asociaciones y ONGs. (p.e. Cruz Roja, APROINLA, Hermanas Hospitalarias, Federación de Mujeres)

Utilizamos las encuestas a usuarios de los servicios y otras herramientas para identificar necesidades y expectativas y mejorar o generar nuevos productos y servicios

(PD) ESPAM realiza encuestas a clientes, alumnado, profesorado, personal y sociedad para conocer necesidades y expectativas, para identificar oportunidades de mejora y de generación de nuevos productos y servicios.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE REALIZACIÓN DE ENCUESTAS A GRUPOS DE INTERÉS				
Grupo de interés	Descripción	Que información obtenemos	Periodicidad	Despliegue
Clientes	Cuestionario estructurado	• Cuestionario estructurado utilizando el modelo conocido por "de Parasuraman" o escala SERVQUAL, donde se analiza la percepción en relación a la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles	En cada curso impartido	6a
Alumnado	Cuestionario estructurado	• Información sobre la percepción en relación a los contenidos, la organización, las instalaciones, el profesorado, o la utilidad, entre otros atributos	En cada curso impartido	6a
Alumnado y Profesorado	Cuestionario semiestructurado (Focus Group)	• Información sobre percepciones, expectativas y metas para orientar la acción presente y la futura	Cada 4 o 5 años	6.a 8.a
Alumnado	Cuestionario estructurado	• Información sobre la percepción en relación a las necesidades formativas.	Puntual	8.a
Profesorado	Cuestionario estructurado	• Información sobre la percepción de la Escuela, el trato, las instalaciones, la participación, los horarios, y otros atributos.	En cada curso impartido	6a
Sociedad	Cuestionario estructurado	• Sobre la percepción de la población en relación a la seguridad de la ciudadanía, y sobre la preparación de la policía local	Puntual	8a

En el desarrollo de la actividad la ESPAM tiene en cuenta toda la información que a través de diferentes canales llegan a los órganos de dirección. En concreto, se tiene en cuenta la valoración que los alumnos hacen sobre el profesorado como un elemento más en su evaluación y posterior selección (formato F068). Igualmente se tiene encuesta las quejas y sugerencias relacionadas con el material didáctico bien para establecer las medidas correctoras pertinentes, bien para su revisión en ediciones posteriores (**ver criterio 6.a**).

Además de la información estructurada, a lo largo de los años la ESPAM viene recogiendo la opinión de sus clientes, proveedores (principalmente profesores), organizaciones sindicales, otros centros de formación de características similares, así como las publicaciones y estudios que se llevan a cabo por instituciones relacionadas con la seguridad pública como por ejemplo (Ministerio del Interior, Instituto MAPFRE de Seguridad Vial entre otros), con la finalidad de mejorar la realización de sus actividades y la satisfacción de todos los que intervienen en sus procesos. Esto ha dado lugar a:

- Aumentar el número de cursos realizados, y en consecuencia, aumentar nuestro catálogo de actividades formativas cubriendo con mayor eficacia las necesidades de formación (**ver criterio 9.a**.)
- Aumentar el número de ediciones (la repetición de un curso para diferentes asistentes y en diferentes fechas pero con los mismos elementos y conceptos) realizadas para dar satisfacción a todos los demandantes de formación (**ver criterio 9.a**.)

Diseñamos y desarrollamos productos y servicios para atender las necesidades y expectativas de nuestros clientes

Hemos identificado claramente nuestros servicios y su segmentación:

- Cursos de formación permanente (o continua) para policías, bomberos y protección civil
- Curso de formación básica y de capacitación para policías, bomberos y protección civil
- Planes modulares de formación especializada para policías, bomberos y protección civil
- Cursos especializados y personalizados para empresas e instituciones sobre seguridad de personas e instalaciones
- Cursos presenciales, semipresenciales y virtuales.

Como hemos indicado en apartados anteriores, debido a la crisis y el cierre de escuelas similares, y la introducción de las nuevas tecnologías, nos ofrece la oportunidad de acceder a nuevos potenciales clientes. Por otra parte, el análisis continuado de cambios legislativos nos permite identificar potenciales nuevas necesidades de formación, y por tanto ofrecer nuevos cursos (p.e. nueva ley de tráfico supone un cambio en los cursos que incluyen esta materia).

Utilizamos la innovación, la creatividad y las nuevas tecnologías para desarrollar nuevos productos y servicios

(PD) Nos esforzamos por innovar y crear valor para los clientes y a otros grupos de interés implicándolos en el desarrollo de nuevos productos y servicios. La innovación es un elemento estratégico que ha garantizado la sostenibilidad de nuestra organización por una parte, y el reconocimiento por parte de los diferentes grupos de interés, por otra. En el primer caso, y frente al cierre de otras escuelas similares en diferentes comunidades autónomas, ESPAM ha conseguido no solo permanecer en el mercado, sino mantener una oferta formativa competitiva y adaptada a las necesidades de sus clientes. En el segundo, los altos valores de satisfacción de las empresas, el alumnado, y el profesorado, confirma que ESPAM es un **"centro ideal para formarse y para formar"**. Algunos ejemplos de innovación en nuestro ámbito han sido:

- La **bolsa de profesores (ver 3a)**, una de las claves de nuestro negocio. El trabajo en calidad nos llevó a introducir un instrumento verdaderamente innovador concerniente a la evaluación de nuestro profesorado en torno a nuestros procesos operativos. El instrumento en cuestión sintetiza en un solo valor numérico elementos de percepción y de gestión. En concreto se sintetiza la opinión de los alumnos sobre el profesor, sobre el curso, una valoración de los materiales que aporta, de los problemas que crea a la organización y su colaboración con ella. El apartado 7a y 7.b presenta los resultados a la valoración media de los profesores en los últimos años

- La introducción de la **formación elearning** (ver 4.d, 8.b): lo que nos ha permitido ampliar la oferta formativa, y la capacidad de acceder a nuevos mercados.
- La introducción de los **Planes de Formación Modular Especializada**, dirigidos a bomberos, policías locales y protección civil. Formación modular especializada que aspira a conseguir grupos de profesionales de alta cualificación en cada una de las numerosas especializaciones en que se desarrolla el trabajo de los cuerpos de seguridad municipales (ver 6.b)
- La construcción de una **innovadora galería de tiro** (ver 4c) de 160 metros cuadrados con 6 puestos de tiro simultáneo, que permite afrontar con garantías de calidad la instrucción y adiestramiento del personal policial, dotada de las últimas tecnologías, tanto en la obra de construcción, como en los sistemas empleados.
- La **transformación de un parque de bomberos** (el de la barriada Campanillas) en centro de prácticas con simuladores para intervenciones.
- La **modificación**, por evolución, de nuestro **programa de gestión informatizada de la escuela (GIAES)** va a ser extendida a todos los centros de formación municipales. El cambio y el avance tecnológico nos ofrece la posibilidad que todos nuestros clientes puedan acceder a su expediente personal y gestionar los trámites formativos y de acreditación con nosotros, vía on-line. La nueva versión (GESFOM-Gestión de la Formación Municipal), bajo soporte Web permitirá acceder a todos los nuevos servicios telemáticos en los que estamos trabajando e implantando.

Para conseguir el correcto desarrollo de los procesos todo el personal de la ESPAM recibe formación sobre procesos nuevos o modificados antes de su implantación. Esta formación continuada se mantiene también en las Reuniones de Coordinación Interna donde se estudian las propuestas de cambios, se coordina la implementación y se evalúan resultados. (ver criterio 4.c, 7.b.).

Hemos determinado las mejoras en la cartera de nuestros productos y servicios

(PD) Como hemos indicado en apartados anteriores, estamos absolutamente convencidos de que conocer y dar respuesta a las necesidades de los clientes, y transformarlas en una cartera de servicios, es la única garantía de la sostenibilidad de nuestra organización.

Por ello, somos proactivos en recoger esta información en todos los contactos que se realizan con los clientes. En los últimos años hemos recabado más de **3.000** sugerencias, comentarios, opiniones y propuestas de nuestros clientes, lo que se ha traducido en la mejora de los servicios y productos formativos que ofrecemos (**6.b, 7.a**). Algunos ejemplos.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE SUGERENCIAS PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS			
Cliente	Sugerencia	Como hemos adaptado nuestros servicios y productos	Año
Área de participación Ciudadana del Ayuntamiento de Málaga	• Dar continuidad a la estrecha colaboración entre la ESPAM y nuestra área en el desarrollo de nuevos cursos de Formación Básica del Voluntariado de Emergencias	• Cursos anuales (11 ediciones en total). Último año 2014. En total 240 voluntarios de emergencias.	2007 a 2014
INSS y otros	• Sería interesante completar las prácticas de extintores con videos de recintos con fuego y humo.	• Todos nuestros cursos se han personalizado y contienen libros, videos y prácticas. Se realizan numerosas ediciones anuales. • Además se ha creado un nuevo producto (totalmente on line los contenidos teóricos).	2008 a 2017
Alumnos policías y bomberos	• Demandas de ciertos cursos con un nivel más elevado de especialización.	• Niveles II de cada curso.	2000 al 2011
Alumnos policías, bomberos y protección civil	• Especialización profesional ajustada a los puestos de Policías Locales, Bomberos y Protección Civil.	• Planes Modulares de Formación Especializada para Policía Local, para Bomberos, para Protección Civil	2012 a 2017
Autoridad Portuaria	• Formación en seguridad para los policía Portuaria	• Creación del curso Básico de Policía Portuaria y cursos específicos de policía administrativa, defensa personal, etc.	2004 al 2017
Federación de Mujeres	• Apoyo para mujeres maltratadas en autodefensa	• Curso de Defensa Personal y Autoprotección para Mujeres	2011 al 2017
Servicio de Bomberos	• Actualización de toda la plantilla de bomberos a los nuevos protocolos de intervención	• Más de 120 ediciones de los distintos tipos de protocolos de intervención para toda la plantilla profesional operativa	2012 al 2016
Servicio de Bomberos Externos	• Demandas de ciertos cursos para mejorar la cualificación y práctica de los profesionales.	• Preparación de formación "ad hoc". Más de 500 profesionales	2007 a 2017

En base a necesidades detectadas, y en el interés por abrir los contenidos de seguridad a la sociedad civil para que incida en la mejora de la seguridad pública, la ESPAM ha desarrollado ya desde hace tiempo muchas de sus actividades hacia nuevos interesados en temas de producto formativos relacionados con la prevención (**ver criterio 8.a**).

ER: Hemos avanzado en nuestro enfoque de la percepción de nuestros clientes, de forma que se ha perfeccionado nuestros cuestionarios reduciendo el número de preguntas y mejorando su validez y fiabilidad. Hemos diseñado indicadores específicos como el indicador "Índice global profesorado", un indicador que engloba cuatro parámetros de valoración (percepción alumnado, aportación, disponibilidad, y puntualidad), ver 7a. La realización de los "focus group" fue también una mejora introducida, porque entendimos que aunque la información que nos aportaban los cuestionarios era muy valiosa, escuchar la voz de los clientes de una forma directa nos aportaría una información cualitativa de gran valor añadido, como así fue. Los Planes Modulares se han conformado como un hito de gran peso y futuro y es una propuesta que surge del estudio de las demandas de los alumnos, profesores y servicios implicados. Ya son esenciales en la asignación de destinos internos de los nuevos aspirantes (se seleccionan entre los de mayor formación). Los reconocimientos, medallas y distinciones, fruto de la culminación de los Planes Modulares se están demostrando de un impacto motivador esencial.

5.c Se producen, suministran y mantienen productos y servicios

Implantamos nuevos métodos relacionados con la producción y distribución de nuestros productos y servicios

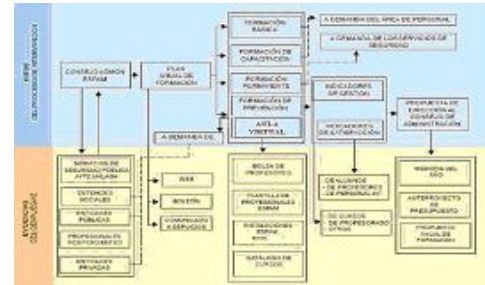
Un claro ejemplo de cómo empleamos nuestros métodos de distribución de nuestros servicios de formación es el Aula Virtual de la ESPAM (**ver subcriterio 4d**), mediante la adaptación de la plataforma de e-learning MOODLE, software libre que se adapta bien a nuestras

necesidades, y que nos ha permitido pasar de la “formación presencial” a una nueva modalidad de “formación online”, lo que nos ha permitido ofrecer un nuevo canal de distribución de la formación por una parte, y la posibilidad de acceder a nuevos mercados por otra.

Planificamos la prestación de nuestros servicios en base a las necesidades y expectativas de los grupos de interés

(PD) El producto fundamental de la ESPAM, es la formación, impartida a través de **cursos** (individuales o enlazados en Planes de Capacitación) y **jornadas** del que se pueden impartir una o varias ediciones. Dichos cursos requieren una labor específica de elaboración de objetivos, contenidos, calendarios, selección de profesorado, elaboración de documentación, etc. Una vez aprobado el plan anual de formación, comienza el verdadero diseño de los cursos con la elaboración y desarrollo de la Guía Técnica de cada uno de ellos.

Contamos con un proceso para la planificación de toda nuestra actividad, denominado Mapa de Intervención, (ver figura adjunta), que mediante reuniones y actividades encaminadas a planificar, ejecutar y revisar nuestras actividades. Cabe destacar las dos reuniones anuales (Enero y Junio) para desarrollar la calendarización de nuestras actividades formativas semestrales (denominadas por nosotros reuniones de Planificación de Actividades Formativas - PAF -). Cada reunión hace un balance de lo cumplido y lo pendiente además de plantearse las nuevas actividades. A este respecto los procesos implicados en llevar a cabo esta actividad son los procesos operativos.



Definimos los indicadores y las actividades de seguimiento de la eficacia y eficiencia de todos los procesos

Como hemos descrito en el subcriterio 5a, contamos con un completo cuadro de indicadores de rendimiento (9a, 9b) y de percepción (6a) que nos permite evaluar de forma constante la eficacia y eficiencia de todos los procesos. Estos indicadores están segmentados, lo que nos permite identificar y entender las necesidades y expectativas de cada segmento de cliente, y también por servicio, lo que nos permite mejorar nuestra oferta.

Analizamos y gestionamos el ciclo de vida de nuestros servicios

(PD) Como hemos indicado en apartados anteriores, nuestro sistema de gestión de la calidad, (ver 5a), con nuestro completo mapa de procesos (ver 2d), y la gestión de nuestros principales elementos de la **cadena de valor**, el profesorado (ver criterio 3) y las instalaciones (ver 4c), nos permite ofrecer de forma continuada nuestra propuesta de valor, y gestionar eficazmente todo el ciclo de vida de los servicios que prestamos.

5.d Se promocionan y “comercializan” los productos y servicios

Construimos nuestra propuesta de valor alineada con la estrategia y su puesta en el mercado a través de Internet

(PD) Hemos construido una completa propuesta de valor (ver 2c), que nos hace altamente competitivos tanto a nuestros clientes actuales, como a los potenciales clientes. Los elementos que constituyen nuestra Propuesta de Valor son:

- **Especializados en Seguridad** (toda nuestra formación está orientada a la seguridad)
- **Sabemos escuchar** (practicamos una escucha activa con todos nuestros grupos de interés)
- **Calidad de las instalaciones** (diseñamos, construimos y mantenemos instalaciones y equipamientos modernos)
- **Pasión por la Excelencia** (implantamos sistemas de gestión de calidad y nos evaluamos con modelos de excelencia)
- **Equipo especializado** (nuestro personal y nuestro claustro es altamente especializado, de amplia experiencia y reconocimiento)

Esta propuesta de valor que se incorpora a nuestro último plan estratégico (ver criterio 2), y se construye desde las necesidades y expectativas de nuestros clientes, que nos transmiten a través de los diferentes mecanismos y herramientas que hemos descrito (ver 5b).

Como herramienta fundamental para la difusión de nuestros servicios contamos con la página Web de la ESPAM, (<http://espam.malaga.eu>), que recoge de forma ordenada y completa todo nuestra oferta formativa, y que es ampliamente visitada para su consulta (ver datos en 9).

Establecemos canales de comunicación a través de los cuales ofrecer nuestra propuesta de valor

Otros canales utilizados son los trípticos individualizados, las órdenes de servicio, tabloneros de anuncio situados en distintas dependencias, a través del boletín de la ESPAM, SMS, y en redes sociales nuestro perfil en Facebook y en Twitter. Nuestro Blog. (ver 8.a) (<https://www.facebook.com/escueladeseguridadpublica>, https://twitter.com/malaga_espam, <http://espam.malaga.eu/blog/blogespam.html>)

Otro de las herramientas utilizadas en el **boletín de la ESPAM** del que hasta la fecha de han editado **39 números**, cuya distribución se realiza solo entre suscriptores (institucionales y personales). Este Boletín se realiza íntegramente en nuestra Escuela, desde su diseño, maquetación, contenidos, etc.

Desarrollamos y potenciamos la marca ESPAM

(PD) Una estrategia clara de marketing para promover nuestros servicios es la potenciación de la **marca ESPAM**. Nuestra marca está construida desde nuestra propuesta valor, y podemos decir que es la percepción global que nuestros diferentes grupos de interés tienen de



la Escuela. Los altos niveles de satisfacción no sólo de alumnos y de empresas (ver 6), sino también de las personas y el profesorado (ver 7), y la comunidad (ver 8), potencia la percepción de la Escuela como una organización excelente lo que motiva que un alto porcentaje recomendaría nuestros cursos **(9,60 sobre 8 en los últimos cuatro años)**

Hemos establecido indicadores de control y seguimiento de los servicios

(P) A los ya comentados indicadores de rendimiento y de percepción de nuestros servicios, contamos con indicadores de tipo económico que nos permiten evaluar el rendimiento de cada uno (ingresos, costes, rentabilidades, entre otros).

Evaluamos el impacto de nuestras estrategias de distribución con el fin de determinar los niveles de satisfacción de los clientes

Medimos y evaluamos los accesos a los principales canales de comunicación y distribución de nuestra oferta de servicios de formación, (ver subcriterios 8a, 8b, 9a, y 9b) lo que nos permite orientar los esfuerzos y desarrollar nuevos enfoques. Por otra parte, y como hemos indicado en el subcriterio 5a, realizamos encuestas para conocer la percepción de los clientes, y como desarrollamos en el subcriterio 5e, establecemos una comunicación fluida y adquirimos compromisos con los mismos.

ER: aunque siempre hemos conocido nuestros puntos fuertes, fue en 2014 cuando perfeccionamos nuestra propuesta de valor en una declaración explícita en nuestro plan estratégico, y en el proceso de reflexión estratégica que realizamos. Medimos los accesos a nuestra página web (ver 9), como principal herramienta de comunicación, lo que nos ha permitido introducir mejoras (como la creación de un blog, o mejoras en la segmentación de las referencias bibliográficas de nuestro Fondo Bibliográfico)

5.e Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes/ciudadanos

Como nos relacionamos y dialogamos con los clientes

(PD) Como hemos comentado en anteriores subcriterios, hemos segmentado a nuestros clientes en diferentes grupos, que podemos concentrar en 2 grandes grupos, tal y como se indica en la siguiente tabla:

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE RELACIÓN Y DIÁLOGO CON LOS CLIENTES			
Tipo de Cliente	Tipo de relación	Que perciben de nosotros	Como mantenemos la relación
Alumnado	Son los que reciben la formación	- Calidad de la formación impartida - Calidad del profesorado - Calidad de las instalaciones	- Escucha activa - Supervisor del Curso - Cuestionarios y focus group - Comunicación web. Boletín. - SMS. FACEBOOK, TWITTER
Empresas e instituciones	Son los que envían a los alumnos y reciben el impacto de la formación impartida	- Calidad de la formación impartida - Calidad de la atención - Satisfacción de necesidades formativas	- Cuestionarios - Escucha activa - Comunicación web. Boletín.
Profesores	Imparten la formación junto con la propia ESPAM	- Un pago por sus servicios. - Formación específica para mejorar sus capacidades.	- Cuestionarios. Escucha activa. - Reconocimientos y premios.

Aunque la **Comunidad** no es un cliente directo de la Escuela, somos conscientes de que la calidad de la formación tiene un impacto en la percepción que, sobre la seguridad ciudadana, tiene la población. Como indicamos en subcriterios anteriores, evaluamos este aspecto mediante Estudios de investigación, lo que nos permite cerrar el círculo completo del ciclo de vida de la prestación de nuestros servicios.

Creamos grupos de trabajo con clientes y profesores para el diseño, innovación y desarrollo de productos

(PD) Se han realizado tres rondas de “focus group” en los años 2009, 2013 y 2016 (ver 6 a) con policías y bomberos, donde se recogió información cualitativa, altamente valiosa, sobre las necesidades y expectativas de los dos principales segmentos de clientes de la Escuela.

Se han realizado estudios generales sobre satisfacción y expectativas de los cuerpos de seguridad del Ayuntamiento de Málaga (2004, 2006, 2007, 2017). Igualmente se realizó un estudio específico sobre necesidades formativas de los cuerpos de seguridad del Ayuntamiento en colaboración con investigadores de la Universidad de Salamanca (año 2010).

Como gestionamos los contactos habituales y realizamos encuestas

(PD) Durante el desarrollo del producto formativo, la ESPAM atiende las necesidades de nuestros clientes a través de la figura del **Supervisor del Curso**: persona perteneciente a la organización que presta sus servicios durante el desarrollo del curso, controla la asistencia, distribuye el material, proporciona el material audiovisual y atiende los requerimientos que se le hagan por profesores y alumnos. El Supervisor gestiona directamente los contactos con el alumnado y el profesorado, recabando información precisa en cada curso. Como desarrollamos en el subcriterio 5b, realizamos diferentes encuestas con las cuales obtenemos información para mejorar los servicios y la prestación.

Formalizamos los compromisos con los clientes sobre la base de sus necesidades y expectativas: la Carta de Servicios

(PD) La ESPAM es un órgano especial que tiene como misiones fundamentales la formación básica, de capacitación y permanente de los miembros de la Policía Local, el Real Cuerpo de Bomberos y los servicios de Protección Civil del Ayuntamiento de Málaga y eventualmente de otros municipios, así como la investigación, estudio y divulgación de todas aquellas materias relacionadas con la Seguridad Pública y las técnicas de formación, con el objetivo último de hacer de esta institución municipal un instrumento útil para la ciudad de Málaga y sus habitantes, convencidos de que la Seguridad Pública incide de forma positiva en la consecución de mayores cotas de seguridad individual y colectiva. En este contexto, ESPAM dispone de una **Carta de Servicios** con información útil para nuestros usuarios.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE DESPLIEGUE DE LA CARTA DE SERVICIOS			
Compromiso 1	Todas las convocatorias en modalidad 2 tendrán un plazo de presentación de solicitudes del al menos 15 días naturales desde su publicación.	15 días de publicación de la convocatoria en modalidad 2	6 a
Compromiso 2	Publicación de la lista de solicitudes admitidas durante los 3 primeros días hábiles desde la finalización del plazo de presentación que se publicará web y tablón de anuncios.	Publicación de la lista de solicitudes admitidas durante los 3 primeros días hábiles desde la finalización del plazo de presentación	6 b

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE DESPLIEGUE DE LA CARTA DE SERVICIOS

Compromiso 3	Entrega de los diplomas en 30 días naturales a la finalización del curso al Servicio o entidad destinataria de la acción formativa	Emisión de los diplomas en 30 días naturales a la finalización del curso	6 b
Compromiso 4	Emisión de los certificados en 7 días naturales desde la solicitud del mismo	Emisión de los certificados en 7 días naturales desde la solicitud del mismo	6 b
Compromiso 5	Publicación de Plan Anual de Formación antes del 31 de enero y publicación de todas las convocatorias de Acciones Formativas a lo largo del año a través de: web y tablón de anuncios	Publicación de Plan Anual de Formación y convocatorias de Ac Formativas a través de: web y tablón de anuncios.	SI
Compromiso 6	Publicación anual de Memoria de Actividades de ESPAM en la web durante el primer semestre	Publicación anual de Memoria de Actividades de ESPAM en la web.	SI
Compromiso 7	El tiempo de valoración de los proyectos desde la recepción del mismo en registro es de 30 días naturales.	El tiempo de valoración de los proyectos desde la recepción del mismo en registro es de 30 días naturales.	6 b
Compromiso 8	Realizar una nueva edición del curso cuando el número de solicitudes sea el doble que las plazas convocadas	Realizar una nueva edición del curso cuando el número de solicitudes sea el doble que las plazas convocadas	6 a
Compromiso 9	Compromiso 9. Al ítem 31 de las encuestas de satisfacción al alumnado se le asigna el valor 7 sobre 10 para cursos en los que los asistentes vienen en modalidad 1 (destinados de manera obligatoria). Al ítem 31 de las encuestas de satisfacción al alumnado se le asigna el valor 8,0 sobre 10 como valor mínimo para todos los demás cursos	Si la satisfacción para una acción formativa es menor del 7 sobre 10 (FB) o de 8 sobre 10 (FP y OA) no se volverá a impartir en los mismos términos las actividades formativas	6 a
Compromiso 10	Desarrollaremos los proyectos formativos aprobados en el Consejo de Administración y publicados en la web y tablón de anuncios, tras la valoración del 100% de las peticiones de los servicios	Desarrollo del 100% de los proyectos formativos aprobados por el Consejo de Administración.	6 b
Compromiso 11	Las actividades que no requieran instalaciones especiales (tatami, instalaciones contraincendios, circuitos de vehículos, etc.) se llevarán a cabo en las instalaciones de la ESPAM, salvo solicitud expresa del cliente	Las actividades que no requieran instalaciones especiales (tatami, instalaciones contraincendios, circuitos de vehículos, etc.) se llevarán a cabo en las instalaciones de la ESPAM, salvo solicitud expresa del cliente.	6 b
Compromiso 12	El 100% de los proyectos de investigación relacionados con la Seguridad Pública y técnicas formativas serán contestadas y valoradas en un plazo máximo de 30 días naturales desde la recepción en registro del proyecto en el registro de ESPAM	El 100% de los proyectos de investigación relacionados con la Seguridad Pública y técnicas formativas serán contestadas y valoradas en un plazo máximo de 30 días naturales desde la recepción del proyecto en el registro de ESPAM.	6 b
Compromiso 13	El 100% de los proyectos de formación que incluya el diseño de la acción formativa serán valorados y contestados en un plazo máximo de 30 días naturales desde la recepción del proyecto en el registro de ESPAM	El 100% de los proyectos de formación que incluya el diseño de la acción formativa serán valorados y contestados en un plazo máximo de 30 días naturales desde la recepción del proyecto en el registro de ESPAM.	6 b
Compromiso 14	Mantendremos la certificación UNE-EN-ISO 9001 en los procesos de la Escuela. Mantendremos nuestro trabajo con metodología EFQM	Mantendremos anualmente la certificación UNE-EN-ISO 9001 en los procesos de la Escuela de Seguridad Pública y se renovará cada tres años.	ISO 9001: 2015. EFQM +500 desde 2015
Compromiso 15	Atenderemos las quejas lo antes posible y, en todo caso, dentro de un plazo máximo de 20 días naturales	Atenderemos las quejas lo antes posible y, en todo caso, dentro de un plazo máximo de 30 días naturales	6 a

Contamos con un sistema de quejas y reclamaciones

(PD) El diálogo con los clientes es permanente, honesto y transparente. Tenemos en cuenta tanto las opiniones, como las quejas y sugerencias, detectando oportunidades de mejora. Fruto de ese diálogo es la realización de jornada de “violencia de género” que surge de conversaciones con diferentes colectivo de mujeres. Contamos con un proceso sistematizado para la gestión de las quejas y reclamaciones donde se establecen claramente los plazos de respuesta.

ER: los resultados de la carta de servicio nos ayudan a establecer procesos de relación con la ciudadanía son evaluados y revisados de forma periódica, obteniendo información desde los contactos puntuales, mediante las diferentes encuestas y herramientas de diálogo, y a través del conjunto de indicadores de percepción que se han establecido. Medimos los diferentes compromisos de la Carta de Servicios. En 2016 revisamos los compromisos, los simplificamos para su mejor seguimiento y los actualizamos para mantener su exigencia.