



RESULTADOS DE PERSONAS



Ámbito y relevancia: La ESPAM lo componen 8 personas en su plantilla más un número de colaboradores variable, profesores. La totalidad del universo de nuestras personas son estudiadas a fin de producir información que contribuya a la mejor satisfacción y la mayor producción. Existe estudios de clima laboral anuales sobre las personas de ESPAM. Se valoran a todos los docentes y se recogen sus opciones actividad a actividad tanto en instrumentos cuantitativos como cualitativos a fin de percibir carencias, si las hubiera, como adelantarnos a demandas futuras. Se recogen resultados de productividad de cada actividad con objetivos

Integridad: Los estudios de clima laboral son anuales. Los encuestados los realizan durante un período de dos meses para garantizarnos la completa libertad y anonimato. Los profesores son valorados cada edición y anualmente como resumen del año.

Segmentación: Todos los resultados de profesores se encuentran segmentados por sexo, actividad formativa, tipo de formación. Los resultados de las personas de ESPAM se presentan ordenados por conceptos (comunicación, cercanía de la dirección, medios,...)

Objetivos: Los datos de las personas tiene objetivos cuando son de productividad. Los de clima laboral tienen siempre el objetivo de superar, o igualar al anterior. Los de profesores siempre se producen con sus objetivos. Existen comparaciones con los trabajadores del Ayuntamiento

7.a. Medidas de Percepción

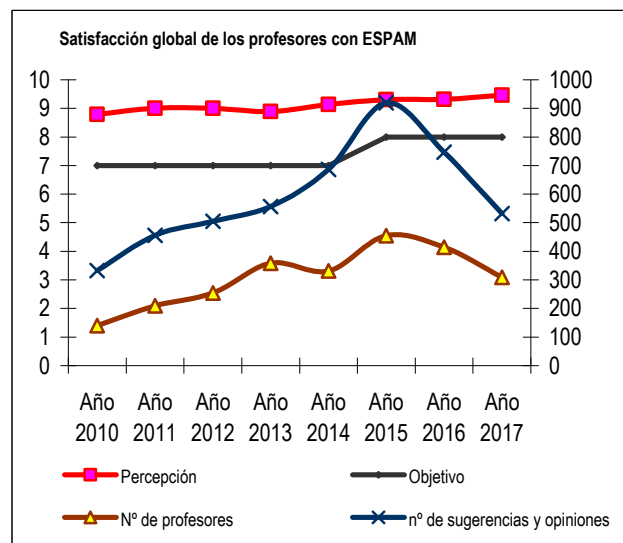
La ESPAM dispone de un proceso sistemático para la obtención de información de las personas de la Organización. Considerando en este apartado a:

1. Profesorado de sus actividades formativas.
2. Personal permanente de la ESPAM

ESPAM, desde siempre ha identificado como una fortaleza el cuadro docente de sus actividades. La inicial presentación al VII Premio Andaluz de la Excelencia (2007), así como las presentaciones a los premios del Ayuntamiento De Málaga, AEVAL e Iberoamericano con las recomendaciones subsiguientes, el Plan Estratégico 2008-2011, el del 2016-17, y el vigente han estimulado una reflexión en profundidad sobre numerosos aspectos de la gestión de ESPAM. Fruto de algunos aspectos de esa reflexión fueron los cambios e implementaciones aquí reseñadas.

El número de profesores y profesoras con que ESPAM se mantiene en contacto y trabaja habitualmente supera los/as 500 docentes. A continuación se muestra el número de profesores implicados por año desde el 2010 hasta el 2017 y, dado que algunos lo son en varias ocasiones en un mismo año, el número general de docentes que colaboran con nosotros cada año:

PREGUNTAS (F015)	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
¿Cuál es el grado de satisfacción global que tiene Ud. de la ESPAM?	8,79	9	9	8,89	9,14	9,31	9,32	9,46
Objetivo	7	7	7	7	7	8	8	8
Nº de profesores	140	209	254	358	332	455	414	309
nº de sugerencias y opiniones	333	456	505	556	686	919	747	532



Percepción que tiene el Profesorado sobre ESPAM.

Para ESPAM es imprescindible conocer como los profesores que colaboran con nosotros nos perciben y como podemos recoger todas aquellas sugerencias, opiniones, aspectos que nos ayuden a mejorar. Hasta el año 2008 se recogía la opinión mediante el instrumento F015 que recogía preguntas sobre la formación de los asistentes, los medios audiovisuales, el horario y otras. Se valoraban especialmente los aspectos cuantitativos. En el año 2009, como resultado de las recomendaciones derivadas de nuestro Plan Estratégico citado, del primer Focus Group dirigido a profesores y alumnos y de las Autoevaluaciones, realizamos diversas acciones de mejora orientada a transformar el instrumento en una versión que, en lo cuantitativo lo orientara a poder comparar las opiniones de los docentes con las de otros colectivos, alumnos, empresas, servicios, y en lo cualitativo favoreciera la recogida de sugerencias y aspectos de mejora. Estos aspectos se recogen en resultados clave.

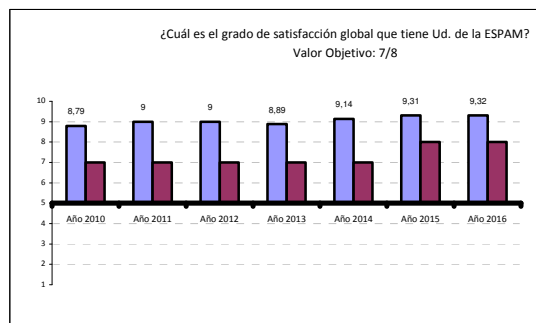
El cuadro bajo estas líneas marca desde el año 2009 en el que se introdujo la versión actual del F015 los valores anuales bajo los que responde el profesorado.

El instrumento pretendía recoger las iniciativas, propuestas, sugerencias, apreciaciones, etc., que los docentes recogieran en la implementación de sus actividades. Esas opiniones y percepciones se orientaban para que se produjeran:

- Instalaciones y medios materiales que aporta ESPAM para la Acción Formativa.
- El Software y equipos electrónicos de las aulas
- La Comunicación y relaciones personales con las distintas personas de ESPAM
- La Organización y capacidad de resolución de problemas que puso ESPAM
- Y en general las Sugerencias que nos ayuden a mejorar

Igualmente le pedíamos que valoran cuantitativamente a la propia Escuela. Bajo estas líneas exponemos cuadro y gráfico sobre la valoración de ESPAM, la participación y la producción de aspectos de mejora.

PREGUNTAS (F015)	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Pregunta 1.	8,66	8,88	8,88	8,8	9,09	9,03	9,19	9,38
Pregunta 2	8,75	8,92	8,92	8,86	9,12	9,25	9,15	9,46
Pregunta 3.	8,7	8,97	8,97	8,86	9,12	9,21	9,25	9,43
Pregunta 4.	8,88	9,1	9,1	8,86	9,27	9,32	9,32	9,46
Pregunta 5.	8,76	8,73	8,37	8,88	9,22	9,24	9,29	9,48
Pregunta 6.	8,68	8,86	8,86	8,85	9,13	9,31	9,23	9,41
Pregunta 7.	8,79	9	9	8,89	9,14	9,31	9,32	9,46



Pregunta 1: ¿Las personas que trabajan en la ESPAM le han dado respuesta a sus demandas de forma correcta y sin fallos?
 Pregunta 2 ¿Le atendió la ESPAM rápidamente y con puntualidad?
 Pregunta 3. ¿El personal que le ha atendido cree que está bien preparado y formado para su trabajo?

Pregunta 4. ¿Le atendemos de forma amable y cortés?
 Pregunta 5. ¿Le ha sido fácil contactar con nosotros?
 Pregunta 6. ¿Cree que nos hemos esforzado en comprender sus necesidades?
 Pregunta 7. ¿Cuál es el grado de satisfacción global que tiene Ud. de la ESPAM?

Como se observa el número creciente de opiniones, observaciones, recomendaciones sigue en aumento. Y esa implicación favorece la percepción de satisfacción global que se muestra muy elevada y sostenida en el tiempo.

El profesorado en ESPAM, como podemos observar, es considerado como un elemento clave en nuestra gestión, pues si bien se le puede considerar un proveedor externo de servicios desde cierto punto de vista, es el contacto habitual de nuestros clientes-alumnos con la escuela y son habitualmente profesionales implicados en el propio ejercicio profesional con los alumnos. Son, generalmente, por la especificidad de nuestros cometidos miembros del Ayuntamiento o de otras administraciones y a los que accedemos por la especialización de sus conocimientos

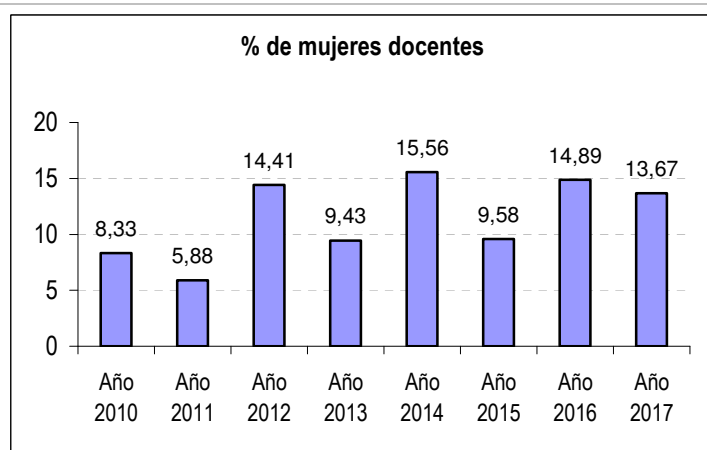
Para mantener la calidad de la labor de nuestros docentes les ofrecemos una renovada propuesta formativa anual de actividades. Además de la facilidad permanente para incorporarse a cualquiera de nuestras actividades formativas ESPAM cada año elabora un cierto número de acciones específicamente dirigidas a sus personas y a los docentes para profundizar a aspectos de su cualificación: es el Plan de Formación Interna ESPAM que tiene como objetivo facilitar su desarrollo profesional pues ello redundará en la mejora de la satisfacción de nuestros alumnos y en la mejora de nuestra imagen como escuela.

De los resultados de dicha encuesta, ESPAM desarrolla a partir del 2008, planes de formación al profesorado, para la adquisición de conocimientos y habilidades centrados sobre aspectos tecnológicos, de lenguaje y didácticos. Iniciamos un plan de formación para nuestro profesorado y los miembros de ESPAM dedicándolo a la enseñanza virtual, con el objeto de animar y fomentar este tipo de formación.

El cuadro general describe las líneas básicas de los resultados de nuestras acciones:

Nos incorporamos al Plan Transversal de Género del Ayuntamiento de Málaga y mantenemos una política específica para conseguir una presencia de mujeres en el cuadro docente de ESPAM en unos cuerpos en donde la presencia de mujeres es escaso e inferior en cualquier caso a los porcentajes de mujeres docentes.

Anualidad	% de mujeres docentes	Nº de Mujeres en el cuerpo docente	Profesores Implicados
Año 2010	8,33	6	72
Año 2011	5,88	6	102
Año 2012	14,41	17	118
Año 2013	9,43	10	106
Año 2014	15,56	14	90
Año 2015	9,58	16	167
Año 2016	14,18	19	134
Año 2017	13,67	19	139



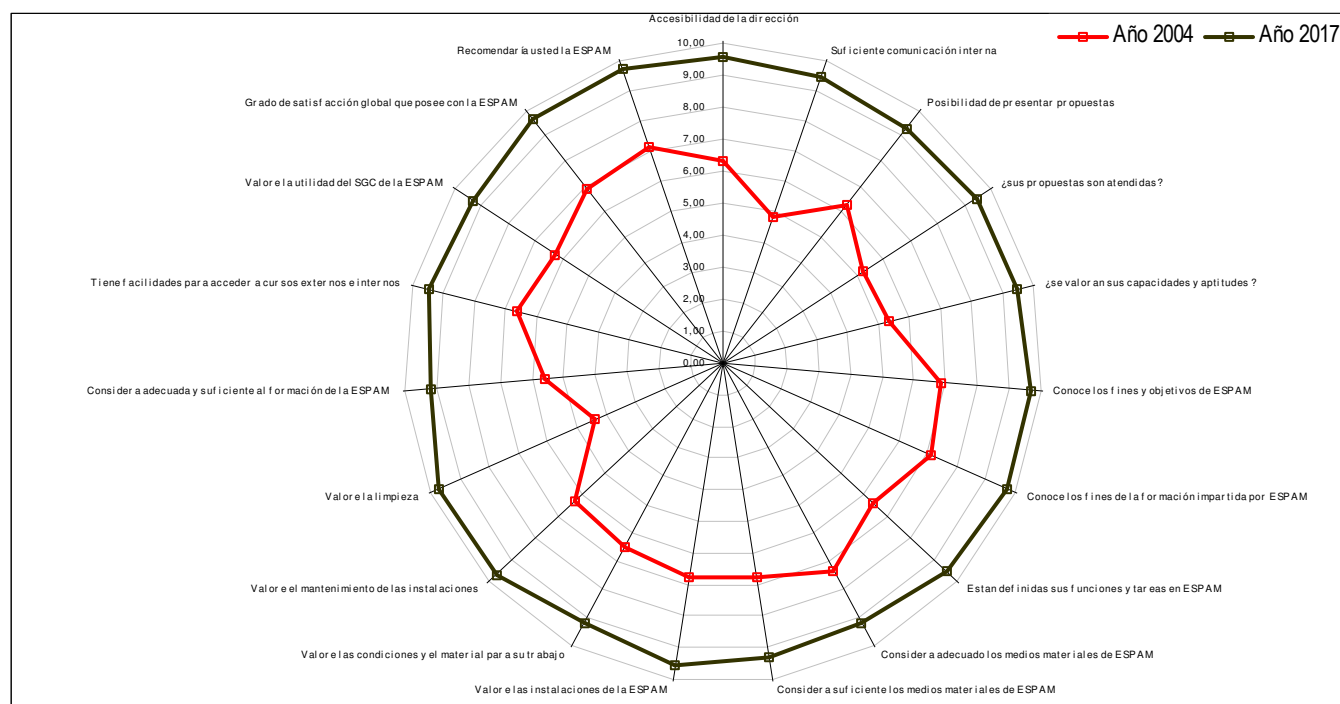
Desde el año 2004, y como consecuencia de las recomendaciones de nuestras Acciones de Mejora derivadas de los Planes Estratégicos, se elaboró y se fue actualizando un instrumento de valoración del clima laboral interno, aparece bajo estas líneas, con el fin de conocer las opiniones y valoraciones que el personal de la Escuela tiene de diversos aspectos.

Encuesta de Clima Laboral: preguntas			
P.1	Accesibilidad de la dirección	P.12	Valore las condiciones y el material para su trabajo
P.2	Suficiente comunicación interna	P.13	Valore el mantenimiento de las instalaciones
P.3	Posibilidad de presentar propuestas	P.14	Valore la limpieza
P.4	¿sus propuestas son atendidas?	P.15	Considera adecuada y suficiente al formación de la ESPAM
P.5	¿se valoran sus capacidades y aptitudes ?	P.16	Tiene facilidades para acceder a cursos externos e internos
P.6	Conoce los fines y objetivos de ESPAM	P.17	Valore la utilidad del SGC de la ESPAM
P.7	Conoce los fines de la formación impartida por ESPAM	P.18	Grado de satisfacción global que posee con la ESPAM
P.8	Están definidas sus funciones y tareas en ESPAM	P.19	Recomendaría usted la ESPAM
P.9	Considera adecuado los medios materiales de ESPAM	P.17_1	VALORE LA POLITICA DE CALIDAD RECIENTEMENTE APROBADA
P.10	Considera suficiente los medios materiales de ESPAM	P. 20	SE SIENTE RECONOCIDO Y VALORADO
P.11	Valore las instalaciones de la ESPAM	VM	Valor medio de las preguntas 1 a 17

La realización de la encuesta se realiza a lo largo de dos meses, de manera anónima (desde el ordenador de cada puesto, impresa y entregada en urna en sobre cerrado. El análisis correspondiente a los datos obtenidos a lo largo de los años, cuyos valores se presentan bajo estas líneas fueron indicando distintos objetivos para nuestra intervención. Es decir: detectamos carencias, fijamos objetivos, actuamos y evaluamos. Esa práctica ha elaborado una acción sostenida que permite mantener una muy alta satisfacción de todas las personas. A continuación se presentan valores obtenidos, los objetivos asociados y sus gráficos

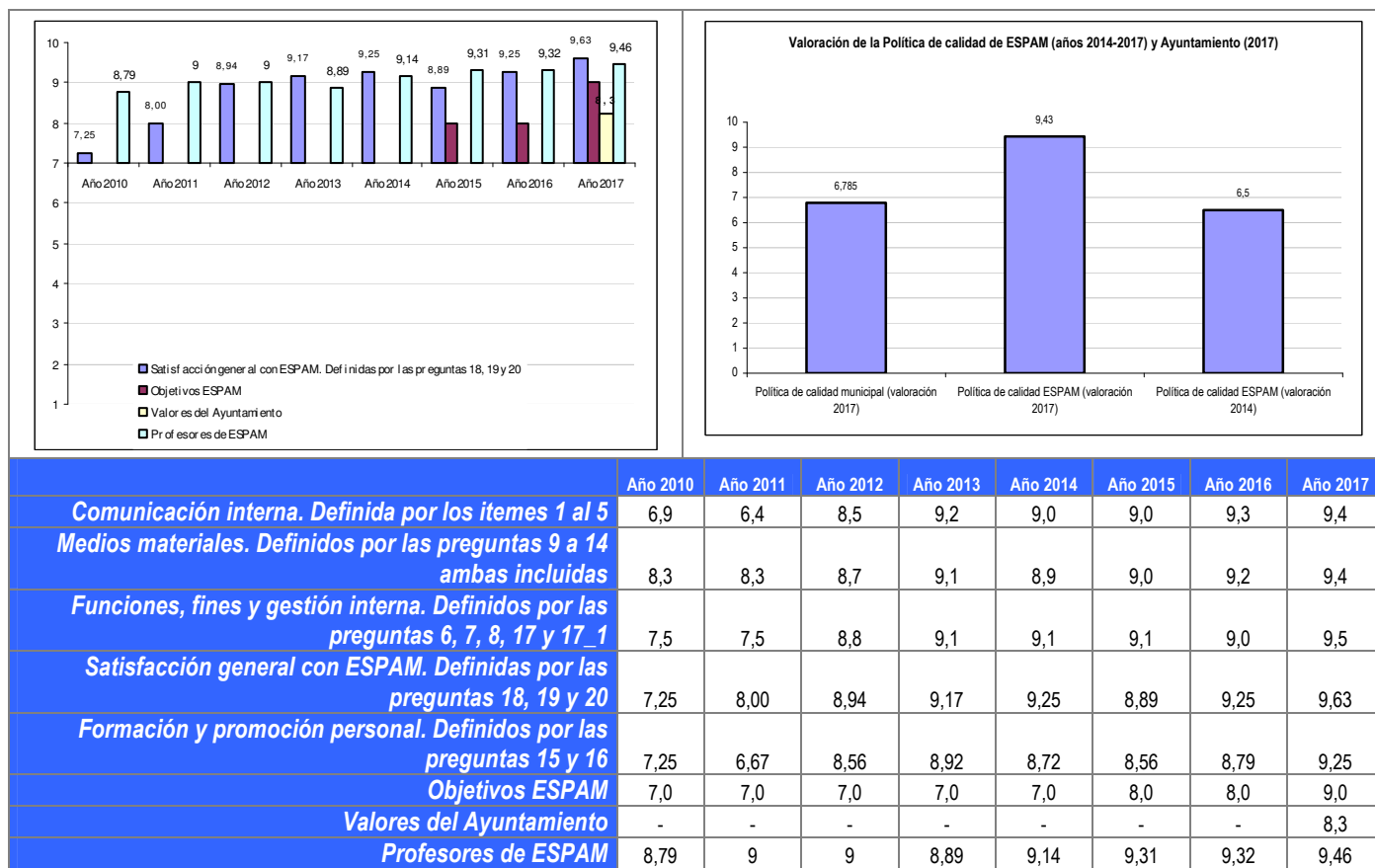
El gráfico, nos muestra la imagen inicial y final de la percepción de las personas del conjunto de la organización. Permite ver así mismo los dos grandes problemas del año 2004: la limpieza (originada por las obras de ampliación del momento) y la comunicación interna (que supuso acciones específicas cuyos resultados se fueron viendo a partir del 2011). Los gráficos 2 y 3 muestran otros aspectos valiables de la encuesta: la satisfacción interna y como se sienten reconocidas las personas.

El valor objetivo marcado es de 7, en los años 15 y 16 se ha elevado a 8 como promedio y en año 2017 ha 9 sobre 10. Como puede observarse en la mayoría de las cuestiones se obtuvieron puntuaciones superiores. El factor esencial es la mejora de la comunicación interna que se ejercita de manera permanente a través de las múltiples actividades: Reuniones de Coordinación Interna, Comités de Calidad, Reuniones informales). Esa mejora del clima laboral de los trabajadores en ESPAM fue consecuencia de esos objetivos que se marcaron en el año 2011 y que se confirmaron en el 2012 y siguientes. Se concretaron además en las acciones de mejora que han culminado en los Reconocimientos para personal ESPAM, para Profesores ESPAM y para alumnos aprobados por el Consejo de Administración 2014 y que desde entonces con periodicidad anual se entregan.



Comparación entre los resultados de la encuesta de Clima Laboral entre el año 2004 y el 2016

Bajos estas líneas se presenta el cuadro que agrupa las valoraciones del personal de ESPAM en la encuesta de clima laboral agrupadas en las cinco categorías que las ordenamos. Los gráficos comparan las percepciones obre satisfacción general política de calidad para poder compararnos con los valores que aporta el ayuntamiento en la primera encuesta (2017) que ha elaborado.



7.b. Indicadores de rendimiento

Expedientes producidos

ESPAM presenta una actividad creciente tanto en horas de docencia, en alumnos, en satisfacción etc. Aquí presentamos otros parámetros que indican la producción de las personas ESPAM. El número de ediciones de cursos, o expedientes, el número de títulos de textos editados, el número de ejemplares, el número de boletines ESPAM, el número de documentos en los expedientes, los errores que en la revisión de esos expedientes aparecieron, etc.

Los expedientes van asociados a las ediciones, debido a que implican la realización de muchas tareas, requieren un gran esfuerzo por parte del personal encargado de tramitarlos como puede verse la tendencia es ascendente.

El aumento de la actividad, como se comprueba en este cuadro no supone un aumento de los errores, estando estos por debajo de nuestra exigencia, a pesar del aumento de las actividades y de la cantidad subsiguiente de documentos generados.

	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Nº de alumnos	2.163	2.121	3.944	3.553	4.528	3.053	2.251
Nº de horas de docencia	2.135	1.676	1.802	2.311	2.768	2.708	3.079
Nº de ediciones realizadas	113	93	144	192	220	123	105
Nº de documentos	7.686	7.950	10.019	10.846	11.374	8.046	8.236
Documentos con errores	92	142	133	253	102	76	93
% documentos con errores	1,2	1,79	1,33	2,33	0,89	0,94	1,12
Boletines ESPAM	-	3	4	4	4	4	4
Nº de títulos de textos editados	26	39	40	53	149	127	57
Nº de ejemplares repartidos en el año	1.803	926	1.755	1.693	3.436	3.053	1.023

Nº de documentos: el número de registros en cada expediente de acción formativa (edición).

Documentos con errores: En cada expediente de Acción Formativa el nº de registros que debían estar archivados y no lo están + registros sin codificar + registros ilegibles + registros obsoletos

Criterio de calidad: Los registros defectuosos **no deben superar el 3%** del total del expediente al inicio de la revisión previa al archivo.

Evaluación del Profesorado

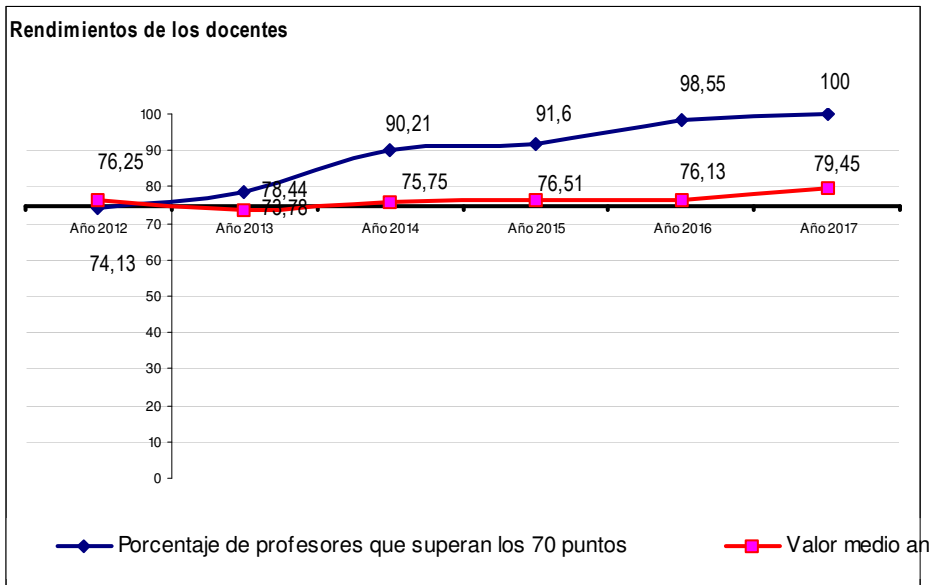
El profesor es un colaborador habitual y proveedor de servicios. Esa situación doble de nuestros profesores, hace que en el ámbito de sus competencias profesionales los consideremos personas, al estar de manera estable con nosotros la mayoría. No obstante en la medida que proveedor remunerado ESPAM lleva una línea de evaluación constante de cada uno de ellos. Esa evaluación se hace, a través del instrumento F057, valorando tanto su esfuerzo y dedicación como la opinión de los alumnos suyos. Los criterios que rigen las puntuaciones asignadas son: 40% la valoración de los alumnos, medidas a través de las encuestas del curso. 60% el esfuerzo del docente, en este caso valorado a través de los documentos, materiales docentes, incidencias de la asistencia a clase, etc. Se utiliza como factor crítico el valor 69 sobre 100. A partir de él, es decir por debajo de él se aplica la IT003 destinada a valorar los hechos que explican la baja puntuación. Los rangos de valoración del instrumento a lo largo de los años son:

EVOLUCIÓN DE LOS RANGOS DE VALORACIÓN DEL PROFESORADO			
	2003 al 2007	2008	2009 al 2016
Malo	<55	<65	<69
Aceptable	>55 y <70	>65 y <70	-
Bueno	>70 y <80	>70 y <80	>69 y 100
Muy bueno	>80 y <100	>80 y <100	-

Se aprecia como entre el año 2003 y el 2009 se han reducido las categorías de ordenación así como se han endurecido los criterios. El objetivo es seleccionar los grupos de profesores con menos puntuación para así estudiar las causas y poder aplicar soluciones específicamente dirigidas a aquellos que las necesitan

El proceso de cambio en el instrumento ha estado relacionado con acciones de mejora para seleccionar una bolsa de profesores que maximicen el rendimiento para ESPAM, mejorando su cualificación y mejorando la satisfacción de los alumnos.

Rendimientos de los docentes	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Porcentaje de profesores que superan los 70 puntos	74,13	78,44	90,21	91,6	98,55	100
Valor medio anual de los docentes	76,25	73,78	75,75	76,51	76,13	79,45
Objetivo del valor medio de los docentes	69	75	75	75	75	75
Ítem 04 (La habilidad del profesor para mantener el interés y la participación)	8,43	8,16	8,19	8,26	8,37	9,17
Objetivo del valor medio ítem 04	7	8	8	8	8	8

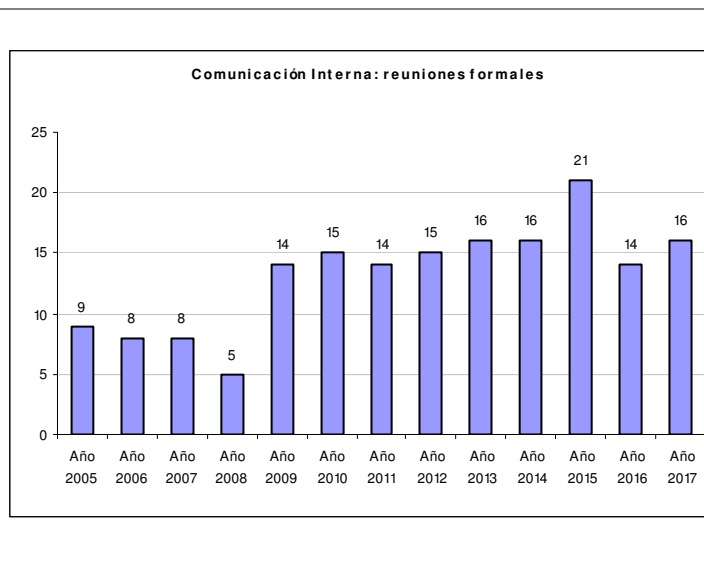


La plantilla de la ESPAM se mantiene estable desde la última incorporación en 2004. El absentismo laboral es insignificante, y solo deja huella por alguna patología aguda circunstancial. No existen diferencias salariales por sexos.

Anualidad	Nº de Personas en ESPAM	Días laborales	Días de Absentismo	Porcentaje absentismo	Anualidad	Días laborales	Nº de Personas en ESPAM	Días de Absentismo	Porcentaje absentismo
Año 2008	219	8	10	0,57	Año 2013	219	8	0	0
Año 2009	219	8	11	0,63	Año 2014	219	8	0	0
Año 2010	219	8	9	0,51	Año 2015	219	8	0	0
Año 2011	219	8	12	0,68	Año 2016	219	8	20	1,14
Año 2012	219	8	9	0,51	Año 2017	219	8	35	1,99

Los líderes de ESPAM han desarrollado una política de comunicación interna que se ha basado en la creación de espacios de comunicación y coordinación. En esos espacios se ha producido una delegación real de tareas y una comunicación permanente entre todo el personal de ESPAM que ha facilitado las altas puntuaciones de satisfacción de las personas de ESPAM con su institución y además el aumento en la producción de acciones formativas. El cuadro y gráfico siguiente muestra la diversidad de espacios formales de coordinación y comunicación.

Año	Total Reuniones	Comités de calidad	Revisiones del Sistema	Reuniones generales internas	Planificación	Consejo de Administración
Año 2005	9	3	1	2	2	1
Año 2006	8	3	1	2	1	1
Año 2007	8	3	1	1	2	1
Año 2008	5	2	1	-	1	1
Año 2009	14	2	1	9	1	1
Año 2010	15	4	1	8	1	1
Año 2011	14	2	1	9	1	1
Año 2012	15	3	1	9	1	1
Año 2013	16	4	1	9	1	1
Año 2014	16	6	1	7	1	1
Año 2015	21	8	1	10	1	1
Año 2016	14	5	1	6	1	1
Año 2017	16	7	1	6	1	1



Reconocimientos y medallas

Los líderes de ESPAM han desarrollado una política de intensa comunicación hacia el interior, a las personas que conforman ESPAM, así como hacia los clientes. En el inicio de nuestra andadura obtuvimos el Primer Premio a la Calidad por Departamentos en el Ayuntamiento de Málaga en su primera convocatoria en el año 2002, y posteriormente varios empleados y herramientas de trabajo obtuvieron premios y reconocimientos municipales en distintas convocatorias. Premios en Grupos de Mejora, a nuestra herramienta de Aula Virtual, al mejor empleado, etc., son expresión de ello. La manera de visualizar esa dinámica motivadora ha sido la política de distintivos, reconocimientos y medallas que ha supuesto en los dos años que lleva en marcha 10 reconocimientos formales a las persona de ESPAM, 148 distintivos a alumnos, y 13 medallas al mérito ESPAM a docentes y alumnos. En el año 2016 además la obtención del Premio de Oro Iberoamericano a la calidad ha sido el acicate para que el Consejo de administración del ESPAM así como el Pleno del Ayuntamiento de Málaga haya concedido de manera unánime la felicitación y reconocimiento a todos los miembros de ESPAM.

DISTINTIVOS DE PLANES MODULARES	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	MEDALLAS AL MÉRITO ACADÉMICO	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Conducción policial	--	64	--	15	Ser reconocidos como nº 1 de las promociones de ingreso, ascenso o planes modulares	--	3	--	1
Grupos operativos de apoyo	--	40	--	3	MEDALLAS AL MÉRITO DOCENTE	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Grupos psicosociales de intervención en crisis, emergencias y catástrofes	--	--	12	--	Haber realizado mas de 1000 horas de docencia	--	9	8	--
Defensa personal policial	--	2	--	22	MEDALLA AL MÉRITO DE ESPAM	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Piloto de r.p.a. s. (drones)	--	--	--	13	Destacar en aspectos de especial significado para ESPAM	--	13	8	8
Guías caninos	--	--	--	21	FELICITACIONES DE PLENO	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Policia judicial en el ámbito de la policia local	--	--	--	4	Ser reconocidos por el Pleno de la Corporación	--	--	8	--
Rescate en medio urbano	--	19	--	2	DISTINTIVOS DE PERTENENCIA A ESPAM	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Rescate y salvamento en montaña	--	9	--	10	Haber sido personal de ESPAM durante más de dos años en cualquier momento de su historia	--	14	--	--
Técnica policial ecuestre	--	--	--	15	DISTINTIVOS DE DOCENTES (+100 H)	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Tiro y armamento policial	--	14	--		Haber realizado mas de 100 horas de docencia	185	--	--	2