

# **MEMORIA CONCEPTUAL EFQM**



# ÍNDICE

<b>INFORMACIÓN CLAVE</b> .....	<b>3</b>
<b>CRITERIOS AGENTES FACILITADORES</b> .....	<b>10</b>
<b>1. LIDERAZGO</b> .....	<b>11</b>
<b>2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b> .....	<b>14</b>
<b>3. PERSONAS</b> .....	<b>17</b>
<b>4. ALIANZAS Y RECURSOS</b> .....	<b>20</b>
<b>5. PROCESOS</b> .....	<b>23</b>
<b>CRITERIOS RESULTADOS</b> .....	<b>26</b>
<b>6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b> .....	<b>27</b>
<b>7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b> .....	<b>30</b>
<b>8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b> .....	<b>33</b>
<b>9. RESULTADOS CLAVE</b> .....	<b>36</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>40</b>

# INFORMACIÓN CLAVE



## INFORMACIÓN CLAVE

### HECHOS Y DATOS

El Centro de Estudios KUMA (en adelante KUMA) inicio su actividad profesional en el ámbito de la formación en el año 1970 bajo la denominación de Pilar Fernández Fernández y bajo el nombre comercial de Academia KUMA; constituyéndose como sociedad limitada en el año 1993. KUMA cuenta, por tanto, con más de 50 años de experiencia en el sector de la formación no reglada, ocupacional y continua, siendo en la actualidad el centro de estudios con más años de experiencia en la comunidad Autónoma Canaria.

KUMA dispone de un edificio de tres plantas en la calle Juan de Quesada nº 1, 1º planta, sede de la empresa y localización emblemática en la zona de Vegueta, dotado con las mejores instalaciones, 9 aulas homologadas por el Servicio Canario de Empleo y un equipo de profesionales cualificados con experiencia y vocación en el área de la Formación, Educación y Enseñanza preocupados por ofrecer Calidad en el aprendizaje y un buen desarrollo en la impartición de los cursos. Desde el año 2013 se ha homologado una nueva instalación con tres aulas dentro de las dependencias del Colegio de Aparejadores y Arquitectos Técnicos, sita en la Avda. Alcalde Ramirez Betencourt nº 17 Bajo, con el fin de ejecutar acciones formativas destinadas prioritariamente a desempleados, así como formación privada.

En nuestra oferta, tenemos cursos gratuitos para empleados y desempleados, también preparamos oposiciones para la Administración del Estado, Servicio Canario de Salud, Administración de Justicia, Instituciones Penitenciarias, Gobierno de Canarias, Cabildos y Ayuntamientos, donde año tras año, destacamos por nuestro gran porcentaje de aprobados. El índice de aprobados en Oposiciones tanto a nivel nacional como autonómico y local supera en la mayoría de las convocatorias el 60% de los alumnos presentados. Además, KUMA realiza simulacros de examen para opositores a nivel regional, trasladando a todo su personal a las siete islas del Archipiélago Canario. Dichos simulacros de examen consisten en realizar las pruebas según las convocatorias que figuran en los Boletines Oficiales, consiguiendo de esta forma los opositores adquirir la experiencia y puesta en práctica de la experiencia que vivirán el día de la convocatoria oficial. Además, desde hace unos años se está potenciando la formación on line y a distancia, tanto en la formación privada (incluida la preparación para oposiciones) como en la subvencionada.

Dentro del sector de la Formación Ocupacional y Continua, impartimos cursos para las más prestigiosas Federaciones y Confederaciones de Empresarios, tanto en el ámbito de la Comunidad Canaria, como a nivel estatal, como pueden ser:

- Confederación Canaria de la Pequeña y Mediana Empresa-CECAPYME
- Federación de Empresarios de Hostelería y Turismo de Las Palmas-FEHT
- Confederación Española de Hoteles y Alojamientos turísticos-CEHAT
- Federación de Transporte de las Palmas, etc.

Del mismo modo KUMA, es una entidad avalada por el reconocimiento de las siguientes organizaciones, entidades y asociaciones, con las que lleva colaborando desde hace años:

- Confederación Española de Centros de Formación y Academias Privadas (CECAP CANARIAS- CECAP NACIONAL)
- Servicio Canario de Empleo (SCE)
- Fundación Tripartita para la Formación del Empleo, como empresa organizadora
- Instituto Canario de Administración Pública (ICAP)
- Escuela de Servicios Sanitarios y Sociales de Canarias (ESSSCAN), etc.

También asesoramos a las empresas en su formación interna presentándoles Programas Formativos o cursos monográficos o específicos a su medida, adaptados a sus necesidades, horarios, perfil del alumno-a, desempeño laboral, modalidades de impartición (presencial, "on line" o distancia) y precio.

Finalmente, otra de las líneas de actuación del Centro es proporcionar un seguimiento continuo a los jóvenes que cursan estudios oficiales de Primaria, ESO y Bachiller para que puedan preparar sus exámenes de una forma integral y eficaz con un equipo docente de dilatada experiencia y capacidad, aunque esta línea de negocio va tendiendo a menos año tras año.

Tras haber realizado nuestra actividad a lo largo de nuestra trayectoria profesional, centrándonos en nuestros éxitos formativos, nuestras potencialidades y las demandas de nuestro mercado (Centros públicos, empresas, alumnos privados, alumnos de oposiciones), hemos podido concretar una oferta formativa amplia de calidad demostrada por la experiencia, dirigida a demandas formativas específicas de nuestros clientes.

Con el fin de innovar en las nuevas tecnologías, KUMA ha apostado por la formación e-learning o Teleformación y para ello tiene una plataforma propia para la ejecución de este tipo de formación, donde se ofertan todo tipo de cursos. Esta modalidad ha permitido tener alumno a nivel internacional y nacional. Como ejemplo de proyecto innovador puesto en marcha, con el fin de innovar en el sector, se puede citar el Proyecto Tecla Help, realizado en 2014 y 2015 en colaboración con Cruz Roja y Pantallas amigas, dirigido prioritariamente a directivos y personal de Centros de Formación Regladas tanto privados como públicos, que será comentado más adelante.

KUMA cuenta, para el desarrollo de toda su actividad, con una plantilla de unos 20 profesionales, entre los que se incluyen los docentes más habituales de los últimos tiempos (aunque existen una gran cantidad de docentes que han colaborado con KUMA en los últimos años), proporcionando anualmente formación a más de 900 alumnos en el último

año, entre privados y alumnos de formación subvencionada. El organigrama con la estructura organizativa, que en el caso de nuestra empresa es muy sencilla y aplanada, se encuentra en el Anexo de esta Memoria.

A finales del año 2021 se definieron las actuales versiones del Propósito (que ha sustituido la antigua Misión), Visión y Valores de KUMA (que habían sido revisadas anteriormente en 2016 y 2019), que están incluidas en el Plan Estratégico en vigor, 2022-2024 (el Propósito, Visión y Valores también están presentes en la página web de la empresa), que a continuación se presentan:

### Propósito

El Centro de Estudios KUMA, es un centro de formación dedicado a la formación pública y privada para trabajadoras/es y empresas y a la preparación de oposiciones, tanto en el ámbito Estatal, como en el Autonómico y Provincial, que pone a disposición de las/los alumnas/os y empresas las/os mejores docentes, las instalaciones más adecuadas y los más modernos medios para que alcancen sus objetivos y metas en su desarrollo profesional y personal.

### Visión

Continuar siendo el centro líder en oposiciones y uno de los referentes en formación profesional para las instituciones, empresas y alumnas/os de las Palmas de Gran Canaria, tanto por los resultados obtenidos como por la calidad de los productos y servicios de la empresa, gestionando sus recursos de forma responsable y respetuosa con el entorno, siendo consciente de su responsabilidad social, fomentando la igualdad de género y el desarrollo profesional y personal de sus empleadas/os y colaboradoras/es y buscando la rentabilidad y sostenibilidad de la organización.

### Valores

Capacidad de adaptación  
 Profesionalidad  
 Legalidad y ética  
 Enfoque a las/os clientes  
 Transparencia  
 Excelencia y mejora continúa  
 Imagen y reputación  
 Respeto al medioambiente  
 Cooperación y dedicación  
 Igualdad  
 Respeto a las personas

### Principios corporativos

1. Apoyamos a nuestras/os alumnas/os (Personas y Empresas) para que consigan sus objetivos. Satisfacer sus necesidades es nuestra razón de ser como Empresa.
2. Nuestro éxito depende del éxito de nuestras/os alumnas/os. Aportamos a nuestras/os alumnas/os la experiencia y las soluciones para que puedan alcanzar sus objetivos rápida y eficazmente.
3. Nuestras/os colaboradoras/es son la clave de nuestro éxito. Todo nuestro personal es cuidadosamente seleccionado tanto por sus conocimientos técnicos como por sus valores humanos y su capacidad de trabajo en equipo.
4. Trabajo en equipo. Nuestro éxito está basado en el trabajo en grupo y lo fomentamos diariamente entre nuestras/os trabajadoras/es.
5. Impulsamos la Innovación. La innovación basada en la creatividad y experiencia es una de las razones que nos ha permitido perdurar desde 1970 y estar permanentemente en vanguardia.
6. Incrementamos el valor de la Empresa para abrir nuevas oportunidades y dar continuidad en el tiempo a nuestro proyecto empresarial, que es nuestro objetivo último.

La Dirección de KUMA tiene un compromiso absoluto con su propósito, visión y valores y lo demuestra a través del cumplimiento de las líneas y objetivos estratégicos con los recursos actualmente disponibles.

Los grupos de interés principales de KUMA, tal y como aparece en el análisis realizado para sus Sistema de Gestión ISO, son los siguientes:

- ➔ Clientes (alumnos y empresas, de todas las modalidades de formación impartidas)
- ➔ Empleados
- ➔ Entidades colaboradoras, proveedores y aliados
- ➔ Competencia
- ➔ Administraciones públicas
- ➔ Asociaciones sectoriales
- ➔ Entorno social en el que KUMA desarrolla su actividad, principalmente la isla de Gran Canaria



## HITOS CLAVE HISTÓRICOS Y LOGROS ALCANZADOS

Desde los inicios de la empresa, tras su constitución en 1970, KUMA ha ido desarrollado un programa formativo muy amplio en distintas áreas de formación y modalidades de impartición, siendo líderes en el mercado en preparación de Oposiciones y en el sector de la rama administrativa. Dentro del sector de la Formación Ocupacional y Continua,

impartimos cursos para las más prestigiosas Federaciones y Confederaciones de Empresarios, tanto en el ámbito de la Comunidad Canaria, como a nivel estatal, como pueden ser: Confederación Canaria de la pequeña y Mediana Empresa-CECAPYME; federación de Empresarios de Hostelería y Turismo de Las Palmas-FEHT; Confederación Española de Hoteles y Alojamientos turísticos-CEHAT; Federación de transporte de las Palmas etc. KUMA ofrece también, dentro de su cartera de cursos, acciones formativas homologadas por entidades tales como el Instituto Canario de Administración Pública (ICAP) y la Escuela de Servicios Sanitarios y Sociales de Canarias (ESSSCAN). Finalmente, es importante destacar que en nuestra oferta tenemos, además, cursos gratuitos para empleados (Formación bonificada de la FTFE) y desempleados, también preparamos oposiciones para la Administración del Estado, Servicio Canario de la Salud, Instituciones Penitenciarias, Soldado Profesional, Guardia Civil, Gobierno de Canarias, Cabildos y Ayuntamientos, donde año tras año, destacamos por nuestro gran porcentaje de aprobados

KUMA pertenece y es avalada por su reconocimiento por las siguientes asociaciones profesionales:

- ➔ ACACEF (Asociación Canaria de Centros de Formación)
- ➔ CECAP (Confederación Española de Centro de Formación)
- ➔ CECAPYME (Confederación Canaria de Pequeña y Mediana Empresa)
- ➔ ACADE (Asociación de Centros Autónomos de Enseñanza Privada)

Además, KUMA es entidad colaboradora del Servicio Canario de Empleo para el desarrollo e impartición de cursos para desempleados orientados a la inserción laboral, con aulas homologadas y cursos acreditados, que abarcan algunos de los sectores económicos y profesionales más relevantes de la isla, contando con subvenciones para desarrollar acciones de formación e inserción profesional de un buen número de familias profesionales.

KUMA comenzó su viaje hacia la Calidad y la Excelencia hace ya muchos años, antes incluso de implantar los sistemas y modelos que tiene en la actualidad, como avalan los premios obtenidos entre los que destacan los siguientes, más recientes:

- ➔ Premio a la trayectoria Profesional por parte de la Confederación Española de Centros de Formación y Academias Privadas (CECAP) 2009.
- ➔ Agradecimiento Promoción Auxiliares AGE 2009.
- ➔ Agradecimiento Auxiliares y Administrativos AGE 2017.
- ➔ Agradecimiento Auxiliares y Administrativos AGE 2018-2019.

En enero del año 2005 finalizó la implantación y consiguió la certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad y en 2008 integró su Sistema de Gestión Ambiental con el anterior y obtuvo su certificación conjunta, que mantiene hasta el día de hoy. Finalmente, en 2016 obtuvo la certificación de su Sistema Integrado según las versiones de las Normas ISO 9001 y 14001 del año 2015, que sigue manteniendo a día de hoy, siendo uno de los primeros centros de Canarias en conseguirla.

En relación con la excelencia, a mediados del año 2013 se inició el camino a la excelencia mediante la implantación de los requisitos del Modelo de Excelencia. Desde el primer contacto con el Modelo, se empiezan a desarrollar acciones y planes enfocados a la progresiva implantación de sus requisitos, recibiendo formación sobre dicho Modelo y realizando la primera autoevaluación en la que se superaron los 200 puntos, la segunda en 2014 en la que se alcanza una puntuación superior a los 300 puntos y en la que participan los líderes de la empresa y llevando a cabo una tercera autoevaluación en 2015 en la que se han superado los 400 puntos. Tras realizar este proyecto, en 2021 logró obtener el reconocimiento a la Excelencia de la EFQM, alcanzando el Sello 500+ y convirtiéndose en uno de los centros de formación punteros de la Comunidad Autónoma Canaria.

En estos últimos años, la implantación del Modelo de Excelencia se ha continuado desarrollando de forma gradual en la organización, lo que ha puesto de manifiesto su rápida adaptación al mismo y el compromiso real con la implantación de sus requisitos, desarrollando nuevos sistemas y mejorando y refinando los sistemas de gestión implementados desde el año 2013. Todo esto ha permitido a KUMA afianzarse en su posición de liderazgo en la preparación de oposiciones y en la formación para desempleados y ocupados.

KUMA es, desde el año 2014, Agencia de Colocación Autorizada por el Servicio Canario de Empleo con el Nº 050000064. Además, dispone del símbolo internacional de accesibilidad, ya que cumple los requisitos básicos en sus instalaciones que garantizan la posibilidad de recibir formación de personas con alguna discapacidad física. Finalmente, la Administración ha concedido a la empresa el Sello de entidades adheridas a la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven (EEEJ), renovado el último año y El Centro de Estudios Kuma tiene inscrito su Acuerdo del Plan de Igualdad, suscrito entre el centro y sus trabajadores el 21/07/2021. Presentado a través del aplicativo informático REGCON (Registro y Depósito de Convenios Colectivos, Acuerdos Colectivos de Trabajo y Planes de Igualdad) el pasado día 28/07/2021, código localizador TB62YH45 y código 35/11/0120/2021 en el ámbito territorial provincial



**ISO 27001**  
LL-C (Certification)

**RETOS ESTRATEGICOS**

En KUMA se definieron en 2020 los Factores Clave de Éxito (FCE), es decir los elementos que inciden de forma directa en la excelencia y la mejora continua de la empresa, se revisaron en 2023 y siguen estando vigentes en este momento. Estos FCEs son los siguientes:

- ➔ Precio (3)
- ➔ Personal cualificado (3)
- ➔ Atención personal (3)
- ➔ Calidad enseñanza (4)
- ➔ Catálogo de cursos (1)
- ➔ Instalaciones modernas (2)

Los números que aparecen entre paréntesis corresponden a la ponderación relativa, es decir, el peso relativo de unos Factores con respecto a otros. Con el listado de procesos y los FCEs, se realizó la primera identificación de los procesos clave (se comentarán en el Criterio 5) en 2014, por medio de una matriz de priorización.



IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CLAVE							
PROCESOS / Factores Clave de Éxito	Precio	Personal Cualificado	Atención personal	Calidad Enseñanza	Catálogo de cursos	Instalaciones modernas	TOTAL
Identificación estratégica	3	3	4	4	4	4	30
Planificar por la dirección	3	3	3	3	2	2	22
Control de gestión	3	3	3	3	3	3	21
Revisión de riesgos y oportunidades	2	4	2	3	3	3	20
Planificación y formación	4	4	4	4	4	4	28
Operaciones	4	4	4	4	4	4	28
Atención al cliente	4	4	4	4	4	4	28
Logística	4	4	4	4	4	4	28
Logística de transporte	4	4	4	4	4	4	28
Logística de recepción	4	4	4	4	4	4	28
Control de la formación (documentación)	1	2	1	2	2	1	11
Control de los recursos	2	2	3	3	3	4	21
Control de los recursos	4	4	1	3	1	4	20
Control y autoevaluación	3	2	2	4	2	2	21
Selección del cliente	2	3	4	4	3	3	22
Selección de proveedores, servicios contractuales y de gestión	1	2	4	3	1	3	18
Atención interna	1	2	1	1	1	2	10
Comunicación	1	2	2	2	1	2	12
Control ambiental	2	2	2	1	1	4	15
Identificación y atención de aspectos ambientales y requisitos legales	2	2	1	1	1	4	13
Comunicación y capacidad de respuesta	1	2	2	2	1	4	14
Control de los recursos	2	3	2	3	3	2	22
Control de la formación y documentación	1	2	1	2	1	4	13
Control de la Responsabilidad Social	2	3	1	1	3	1	15

Note: Los procesos cuya puntuación está marcada en color rojo se consideran Procesos Clave dentro de KUMA



La matriz de priorización que aparece en la figura superior es la que ha sido revisada en 2023, tras la revisión del Plan Estratégico en 2020.

La estrategia de KUMA se resume en el Plan Estratégico en vigor 2020-2023, que es heredero de los planes estratégicos anteriores que fueron elaborados para los ciclos trienales 2012-14, 2015-17 y 2018-20, que han ido refinándose, al haber extraído lecciones aprendidas de lo desarrollado anteriormente. En el nuevo Plan se han definido los seis objetivos estratégicos de KUMA para estos tres años. Estos objetivos son los que se muestran en el Criterio 2 de esta memoria y en el anexo, donde aparece el Plan Estratégico de la empresa. Partiendo de objetivos estratégicos centrados y relacionados con los principales grupos de interés de KUMA (clientes, personal, socios, aliados y entorno) se han desarrollado las líneas estratégicas para cada uno de los tres años que han conformado el Plan operativo del año en curso, de la misma forma que se realizó en los Planes Estratégicos anteriores. Cada uno de los objetivos estratégicos se despliega en una serie de líneas estratégicas anuales.

Estas líneas, a su vez son desarrolladas por medio de los correspondientes planes operativos, según el esquema que aparece en el Criterio 2. Para este año 2024 se han desplegado 18 líneas estratégicas. El conjunto de los planes de cada año conforma el Plan Operativo Anual, que es supervisado y revisado durante el transcurso del año en curso y comprobados sus resultados al final del mismo. Las nuevas estrategias definidas en el Plan en vigor parten del análisis de la información y documentación recopilada y de los movimientos y nuevas circunstancias cambiantes en el sector de la atención social, que se ha traducido en un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de KUMA, que se definió para este nuevo ciclo estratégico y que ha sido revisado al inicio de cada período anual, completando un nuevo DAFO como resultado de la revisión del elaborado el año anterior, si se considera necesario, e incluyéndolo en la revisión del Plan para cada nuevo año.

ANÁLISIS DAFO DE KUMA	
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Amplia experiencia en el sector y presencia en la ciudad, así como en preparación de oposiciones con alto índice de acertados</li> <li>2. Conocimiento amplio de la zona en la que opera</li> <li>3. Lider en Canarias en la implantación de plataformas Moodle para la preparación de oposiciones (y otros cursos presenciales y formación personalizada)</li> <li>4. Personal cualificado, flexible y con experiencia</li> <li>5. Ofrecimiento de diversos puntos empresariales nacionales e internacionales los últimos años</li> <li>6. Diversificación del riesgo, ofreciendo servicios en cursos y plataformas de formación</li> <li>7. Tanto cercano como lejanos</li> <li>8. Excelente imagen de marca en la zona de influencia y entre sus competidores y amplio porcentaje de clientes recurrentes</li> <li>9. Instalaciones y equipos de calidad, incluyendo accesibilidad en uno de los centros y más de un millón de actos con equipamiento de alta calidad</li> <li>10. Calidad de enseñanza frente a precios</li> <li>11. Obtención de las certificaciones ISO 9001 y ISO 11001 en noviembre 2018, del Sello de Excelencia EFQM 400+ y del Sello de Adhesión al Catálogo de Compromisos y Requisitos Jóvenes</li> <li>12. Metodologías por encima de la media del sector</li> <li>13. Nuevas prácticas y servicios puestos al mercado antes que la mayoría de la competencia</li> <li>14. Buen posicionamiento en el mercado de la formación presencial y en la formación subvencionada</li> <li>15. Planificación de la formación para la preparación de oposiciones en Gran Canaria</li> <li>16. Control de formación por el Servicio Canario de Empleo, para las diferentes Certificaciones Profesionales y proceso de homologación de diversos Certificados Profesionales, para impartir el curso Práctico</li> <li>17. Apuesta por la formación PRIVADA especialmente en la preparación de oposiciones, sin renunciar a la formación SUBVENCIONADA</li> <li>18. Excelente equipo para la elaboración, distribución y ventas de los temarios de oposiciones y otros cursos impartidos por KUMA</li> <li>19. Amplia base de datos actualizada en lo largo de 45 años, utilizada para mantener informados a los/as alumnos/as y proporcionar en todo lo necesario a los/as profesores/as, desde de cursos y de etapas de estudio e interacción durante la Admisión Pública</li> <li>20. Presencia publicitaria en múltiples medios de comunicación</li> <li>21. Posibilidad de la empresa que lo ha permitido relacionar a los/as profesores/as de la pandemia en que no se han realizado EXTRAS y/o de forma desdoblada a general</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Coste de las clases y cursos ligeramente superior a los competidores, lo que puede suponer pérdida de cuota de mercado</li> <li>2. Tarifas pequeñas que puede provocar que las posibilidades de cubrir problemas económicos por impagos o cancelaciones frecuentemente sea mayor que en otros competidores más grandes</li> <li>3. Clara dependencia de los cursos subvencionados</li> <li>4. Clara dependencia de la concesión de oposiciones públicas</li> <li>5. Retraso los pagos procedentes de la Administración Pública</li> <li>6. Coste de gestión de personal al incluir dentro de la oferta formativa el uso de las nuevas tecnologías, lo que genera gastos tanto en el capítulo de personal (formación), como en la compra de equipamientos (Computadores, vídeos, etc...)</li> <li>7. Posibilidad de que formadores o personal de la empresa se desentendiera o incluso que no sepan la competencia</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de analizar el prestigio de la marca en campañas de marketing enfocadas a potenciar nuevas vías y tecnologías (actuando en web, redes sociales (diversas de las utilizadas actualmente), etc.)</li> <li>2. Equilibrar el crecimiento del sector para desarrollar nuevos productos y servicios</li> <li>3. Bases sólidas con competidores y con empresas de fuera del sector</li> <li>4. Posibilidad de aumentar los cursos para empresas y particulares</li> <li>5. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>6. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>7. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>8. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>9. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>10. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>11. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>12. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>13. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>14. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>15. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>16. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>17. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>18. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>19. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>20. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>21. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>22. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>23. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>24. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>25. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>26. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>27. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>28. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>29. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>30. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>31. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>32. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>33. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>34. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>35. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>36. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>37. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>38. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>39. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>40. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>41. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>42. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>43. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>44. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>45. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>46. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>47. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>48. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>49. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>50. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>51. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>52. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>53. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>54. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>55. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>56. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>57. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>58. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>59. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>60. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>61. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>62. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>63. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>64. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>65. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>66. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>67. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>68. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>69. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>70. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>71. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>72. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>73. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>74. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>75. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>76. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>77. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>78. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>79. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>80. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>81. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>82. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>83. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>84. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>85. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>86. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>87. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>88. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>89. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>90. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>91. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>92. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>93. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>94. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>95. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>96. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>97. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>98. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>99. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>100. Posibilidad de ofrecer el curso de forma privada, cuando con certificado de profesionalidad homologado por el Servicio Canario de Empleo</li> </ul>	
<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. En los últimos tiempos ha habido incremento de competidores, sobre todo en los cursos subvencionados</li> <li>2. Esperanza de que los actuales por parte de la Administración en la concesión de los cursos impartidos en los centros privados de KUMA</li> <li>3. Posibles recortes en los fondos públicos para la formación o congelación de las convocatorias de oposiciones en los sectores privados de KUMA</li> <li>4. Retraso en los cobros de los cursos impartidos por la Administración Pública y en los cobros de los cursos impartidos en la formación subvencionada</li> <li>5. Producción y servicios similares pero más baratos ofrecidos por la competencia dentro del mismo segmento</li> <li>6. Competidores con mejor precio en la formación subvencionada y homologada o más baratos que ofrecen formación más agresiva para reducir costes</li> <li>7. Gran cantidad de competidores en la zona de ventas (terceros y sectores de formación)</li> <li>8. Determinación de las matriculaciones de particulares y de la aceptación de ofertas de empresas</li> <li>9. Desaparición total o parcial de la formación subvencionada</li> <li>10. Congelación de convocatorias de nuevos cursos en las que KUMA ha operado</li> <li>11. Aparición de nuevos alumnos entre los centros de formación de la Comunidad de Canarias para crear economías de escala que perjudican a los demás competidores</li> <li>12. Posibilidad de que otras unidades de formación o incluso de fuera del sector entren en el negocio de la formación subvencionada y homologada</li> <li>13. Creación de los cursos subvencionados, lo que está impidiendo la formación privada</li> <li>14. Posibilidad de no renovar el Sello 400+ y dejar de estar de Escuelas en la próxima evaluación o que los competidores privados obtengan un Sello 500+</li> <li>15. Posibilidad de recortes de un gran parte del personal que puede poner en riesgo la operativa de la empresa</li> </ul>	

En la figura de arriba (también incluido en el apartado de Anexos) aparece el último DAFO realizado en 2024.

### MERCADOS, SERVICIOS PRESTADOS POR KUMA Y CLIENTES

KUMA desarrolla sus actividades en la Comunidad Autónoma Canaria, principalmente en la isla de Gran Canaria (con una población de más de un millón de habitantes, es la isla más poblada de la Comunidad Autónoma), situada dentro de la provincia de Las Palmas, a su vez dentro de la Comunidad Autónoma de Canarias, y sobre todo lleva a cabo su desempeño en la localidad más importante de la isla como es Las Palmas de Gran Canaria, donde están ubicadas su sede principal y el otro centro mencionado anteriormente y desde donde desarrolla toda su labor. KUMA ofrece los siguientes servicios:

- **Formación para desempleados.** Servicio destinado a trabajadores desempleados prioritariamente y solamente si no hay demandantes de estas características, se puede cubrir con un 10% de trabajadores en activo. Este tipo de formación puede ser organizada por entidades estatales o regionales como el SCE.
- **Formación para ocupados.** Servicio destinado a mayoritariamente a trabajadores en activo, pero es necesario incluir en cada curso un mínimo un 30% de desempleados y máximo de 40%. Los cursos de formación continua corresponden a planes formativos estatales y regionales y de otras posibles entidades públicas o privadas (por ejemplo, la confederación canaria de empresarios) y son concedidos a la empresa a través de las diferentes convocatorias emitidas por las administraciones nacionales o regionales. Los cursos de formación continua son mayoritariamente de certificados de profesionalidad. Los contenidos de este tipo de cursos están fijados por la legislación anteriormente citada y en los casos de otro tipo de cursos, el cliente público o privado también envía los contenidos, horas, manual de formación, etc. La planificación de todos los cursos se hace según los contenidos y otros requisitos fijados por las administraciones.
- **Formación privada.** Es un servicio de formación destinada a alumnos privados que quieran mejorar su cualificación profesional en determinados ámbitos (idiomas, ofimática, contabilidad, etc.) o que quieran presentarse a alguna de las convocatorias a plazas de funcionarios a través de oposiciones. La formación a alumnos privados es muy importante en KUMA, especialmente en el ámbito de la preparación de oposiciones, aunque también en otras formaciones, como por ejemplo toda la formación llevada a cabo a través de las plataformas de formación on line.
- **Formación a empresas.** Servicio destinado a empresas, para realizar cursos a medida, gestionar los planes de formación de las empresas o realizar formación bonificada, ayudando a gestionar los fondos de la Fundación Tripartita.
- **Realización de prácticas.** Módulo de Formación en Centros de Trabajo (FCT) que se desarrolla en las empresas o centros de trabajo en un medio productivo real. Su objetivo es completar la formación adquirida en el centro educativo y se realiza al final del Ciclo.
- **Agencia de colocación.** Desarrollo mediante un convenio de colaboración con el Servicio Canario de Empleo labores de intermediación de la oferta y la demanda en el mundo laboral.

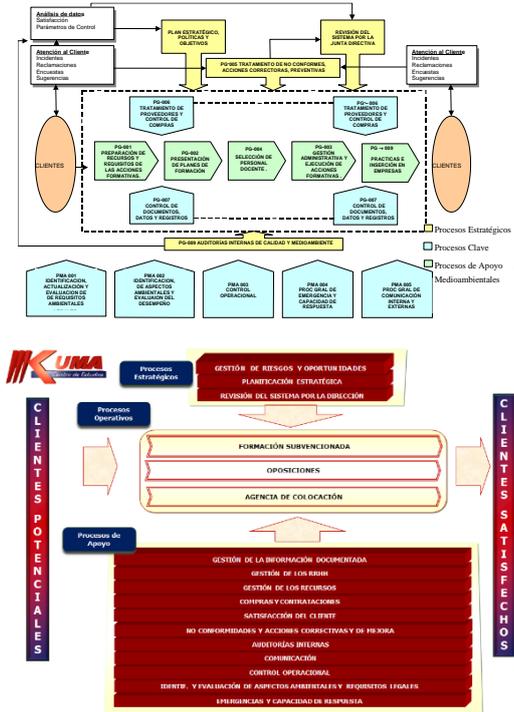
La mejora de la calidad y la excelencia en la gestión de KUMA se basa en conocer y manejar de forma eficaz el esquema de clientes. En este sentido podemos distinguir entre tres tipos principales de grupos de interés de la empresa:

- Los finales que son los alumnos de los cursos y las empresas en las que realizan prácticas o comienzan a trabajar tras finalizar su período de prácticas, así como a las empresas que son clientes directos de KUMA a través de programas y planes de formación impartidos a sus empleados (mediante formación bonificada o sin bonificar).
- Los internos: personal y profesionales docentes, que a la vez son proveedores y clientes porque para cumplir bien sus funciones necesitan que se les provean de recursos y tiempo adecuados
- Los externos, como las administraciones, medios de comunicación, opinión pública, aliados, asociaciones y entidades colaboradoras, proveedores, en algunos casos, de confianza, etc.

En torno a este esquema de clientes y grupos de interés, las expectativas son gestionadas en torno a los procesos que añaden valor en la prestación de los servicios.



**PROCESOS OPERATIVOS, PARTNERS Y PROVEEDORES**



Los procesos de KUMA han sido representados, desde el principio de la implantación de los requisitos de los distintos esquemas de calidad y excelencia, mediante mapas de procesos que ha ido evolucionando desde su primera versión, para el Sistema de Calidad y luego para el Sistema Integrado de Calidad y Medioambiente en el año 2008 (ver figura superior izquierda, en la que aparece arriba uno de los 4 mapas en los que se representaba el Sistema ISO, antes de su transición a la versión de la Normas ISO de 2015 y debajo el mapa ISO actual, que representa el Sistema Integrado adaptado a las Normas ISO 2023), que en este momento cubre todos los procesos dentro del alcance del Sistema ISO de la organización y que refleja de forma gráfica, el funcionamiento de la empresa. Partiendo del primer mapa, en el que se reflejaron los correspondientes procedimientos documentados del Sistema, se elaboró un mapa global del centro que refleja de forma completa el esquema de procesos de la empresa, que fue revisado en 2016, 2018, 2019, 2022 y 2023.

A partir de este mapa se han documentado los procesos que no lo estaban, incluyendo las correspondientes secuencias de actividades y asignación de responsabilidades, según los criterios de la gestión por procesos, se desplegó completamente esta filosofía a lo largo y ancho de toda la organización.

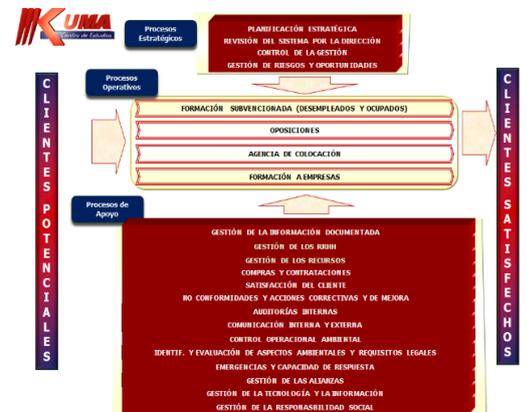
Los procesos de KUMA, siguiendo la metodología de gestión por procesos, han sido clasificados en el mapa global, según sus características, en procesos estratégicos (los que lleva a cabo la Dirección), procesos operativos (considerados los procesos propios "orientados al propósito") y procesos de apoyo (los que soportan y ayudan a los otros dos).

El mapa de procesos global que fue elaborado a finales de 2014, tras la autoevaluación realizada en KUMA supervisada por una consultora externa ha sido revisado por última vez en 2023.

Para la identificación de los procesos más importantes o "clave" de la entidad, se han utilizado los Factores Críticos de Éxito, mencionados anteriormente.

A través de la matriz de priorización mostrada en un apartado anterior, se han identificado los procesos que tienen un mayor impacto en los FCE's y por tanto, los de mayor importancia para KUMA. Los procesos clave de KUMA, obtenidos de la matriz vista anteriormente, son los siguientes:

- ➔ Planificación estratégica
- ➔ Gestión de riesgos y oportunidades
- ➔ Formación subvencionada
- ➔ Oposiciones
- ➔ Formación a empresas
- ➔ Gestión de los Recursos humanos
- ➔ Gestión de los recursos
- ➔ Satisfacción del cliente



PROCESOS ESTRATÉGICOS (PE)	
CÓDIGO	NOMBRE
E,1	Planificación estratégica
E,2	Revisión del Sistema por la Dirección
E,3	Control de la gestión
E,4	Gestión de riesgos y oportunidades
PROCESOS OPERATIVOS (PO)	
CÓDIGO	NOMBRE
O,1	Formación subvencionada (desempleados y ocupados)
O,2	Oposiciones
O,3	Formación a empresas
O,4	Agencia de colocación y Empleo joven
PROCESOS DE APOYO (PA)	
CÓDIGO	NOMBRE
A,1	Gestión de la información documentada

A,2	Gestión de los RRHH
A,3	Gestión de los recursos
A,4	Compras y evaluación de proveedores
A,5	Satisfacción del cliente
A,6	No conformidades, acciones correctivas y de mejora
A,7	Auditorías internas
A,8	Comunicación
A,9	Control operacional
A,10	Identificación y evaluación de aspectos ambientales y requisitos legales
A,11	Emergencias y capacidad de respuesta
A,12	Gestión de las alianzas
A,13	Gestión de la tecnología y la información
A,14	Gestión de la Responsabilidad Social

➔ **Gestión de la tecnología y la información**

Algunos de los procesos están desplegados en subprocesos, y todos ellos están representados en sus correspondientes diagramas de flujo. Además, sus descripciones están incluidas en los correspondientes procedimientos o fichas de proceso, cuya primera versión para el Sistema de Calidad fue elaborada en 2004 y para el Sistema Integrado en 2008 y que han sido revisados en varias ocasiones desde entonces hasta llegar a sus versiones actuales, cuya última revisión es de 2022.

En la revisión del 2022 es en la que se incorporaron los nuevos procesos del mapa ISO que aparece arriba a la izquierda, así como los nuevos procesos del mapa completo cuya versión del 2023 se puede ver arriba a la derecha (también está incluido dentro del apartado de Anexos).

Debajo se pueden ver los procesos de KUMA y la codificación establecida para los siguientes apartados de esta Memoria. KUMA tiene entre sus objetivos la identificación y el desarrollo de una red de alianzas, que proporcionen beneficios, prioritariamente a sus clientes principales, es decir, a los alumnos y empresas y, además, tanto a KUMA como a los empleados de la empresa y a los aliados y proveedores de confianza.

Las alianzas en las que KUMA está involucrado, se han llevado a cabo con entidades públicas, empresas y fundaciones que tienen objetivos y puntos de vista comunes, con las que desarrollar acciones conjuntas y colaboraciones para el beneficio de los clientes y de las personas de la organización. Esto ha supuesto que dentro de la estrategia de KUMA se hayan establecido cinco grandes tipos de acuerdos y alianzas, en función del tipo de organización y de la finalidad de las alianzas, que se traducen en una gran cantidad de colaboraciones.

TIPO DE ALIANZA	FINALIDAD
<b>Colaboradores estratégicos (que no están en el mapa de alianzas por sus características especiales, pero se incluyen en la web de KUMA)</b>	<b>Colaboraciones en la realización de ponencias específicas, revisión y mejora de los temarios y asesoramiento en diversos temas a la Dirección y la organización en general</b>
<b>Administraciones Públicas</b>	<b>Realización de colaboraciones para ofrecer servicios de formación a personas desempleadas o trabajadores en activo, con el objetivo de reducir el desempleo o mejorar la capacitación de las personas de la isla de Gran Canaria.</b>
<b>Empresas privadas y organizaciones para prácticas e inserción laboral</b>	<b>Establecimiento de acuerdos para la realización de prácticas y para la inserción laboral de los alumnos de KUMA</b>
<b>Empresas y asociaciones del sector</b>	<b>Realización de acuerdos y convenios con asociaciones y otros centros de formación para colaboraciones y compartir información (benchmarking)</b>
<b>Proveedores de confianza y otras empresas y organizaciones de fuera del sector</b>	<b>Establecimiento de acuerdos ventajosos con los proveedores de mayor confianza y con otras organizaciones de fuera del sector de forma que se obtengan beneficios para los clientes y el personal de la empresa</b>

A través de las estrategias desarrolladas en los últimos años se han establecidos las acciones y actividades orientadas a diseñar, mantener, ampliar, gestionar y revisar el cumplimiento de las alianzas establecidas a través de diferentes acuerdos con los cuatro tipos de entidades antes citadas. Entre todos los tipos de aliados, incluyendo las empresas y entidades para la realización de prácticas y contratación de alumnos, en este momento hay más de 80, lo que da una idea del nivel de colaboración y prestigio de KUMA en la isla de Gran Canaria.

Como ejemplos de alianzas de diferentes tipos se pueden citar las siguientes:

Entidades públicas: Servicio Canario de Empleo, Consejería de Educación, Universidades y Sostenibilidad, Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Asociaciones: ACACEF, CECAP, CECAPYME, ACADE.

Proveedores de confianza: SIPADAN, GESFOMEDIA, QUALIA.

## **ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS**

Para el desarrollo de su actividad, KUMA cuenta en la actualidad con una plantilla media de aproximadamente 20 profesionales, incluyendo los docentes más habituales, con la que dan servicio a todos los clientes y otros grupos de interés de la empresa. La cifra ha aumentado en los últimos 3 años, fruto del crecimiento de la empresa en sus principales áreas de negocio que son la preparación de oposiciones y los cursos subvencionados. El desglose de los recursos humanos de KUMA es el siguiente:

- ➔ 1 Director (que asume en estos momentos el cargo de Director de Operaciones)
- ➔ 1 Responsable de Calidad y Medioambiente, también Responsable del área de RRHH
- ➔ 1 Responsable de Contabilidad y de Administración (que, junto con los anteriores, forman el Equipo de Dirección de la empresa)
- ➔ 1 Jefe de Estudios
- ➔ 1 Responsable de Orientación Laboral y de la Agencia de Colocación
- ➔ 1 Responsable de Informática

- ➔ 1 Comercial
- ➔ 4 Auxiliares administrativos
- ➔ 2 personas del Área de Limpieza
- ➔ Colaboradores y docentes, algunos de ellos habituales, pero que no todos forman parte de la estructura organizativa de la empresa.

En KUMA la gestión de la entidad es realizada por el Equipo de Dirección, conformado por los líderes de la organización, es decir, además del Director, la Responsable de Calidad y Medioambiente y la Responsable de Contabilidad y Administración. A pesar de todo, debido a que la organización de KUMA es reducida, es necesaria una gran implicación y motivación de todas las personas y colaboradores que integran KUMA y una asunción de responsabilidades por parte de todos los integrantes para conseguir alcanzar los objetivos en todas las áreas de la empresa.

El desempeño y el grado de implicación del personal y los colaboradores habituales, se supervisa a través del cumplimiento de las tareas encomendadas, de la consecución de los objetivos de la empresa y de la implicación en el Sistema de Gestión de la Calidad y el Medioambiente de KUMA.

Además, los cuestionarios de satisfacción de personal y de liderazgo y valores permiten medir también la implicación del personal y evaluar la eficacia del liderazgo en la organización. También el esquema de evaluación del desempeño desplegado en 2023 en la organización ha permitido medir el nivel competencial de todas las personas de la empresa. En cualquier caso, los líderes de KUMA, que son referenciados en la introducción del Criterio 1 de esta Memoria, son la referencia de gestión para toda la organización, pero cuentan con un excelente equipo humano que apoya en el desarrollo de la misma y que contribuye notablemente al prestigio y fama del centro en toda la isla.

Finalmente, se ha elaborado un nuevo Plan de Igualdad, que ha incluido una encuesta específica y un diagnóstico en materia de igualdad, que ha permitido diseñar un conjunto de medidas que se han puesto en marcha con un excelente nivel de eficacia hasta el momento.

# CRITERIOS AGENTES



# 1. LIDERAZGO

Como ha sido mencionado, en KUMA son considerados líderes los primeros niveles del organigrama, que son, además del Gerente de la empresa, los primeros niveles de dicho organigrama, es decir las áreas de Calidad y Medioambiente, la de Coordinación Docente y la de Administración. Es importante apuntar que los líderes han participado como miembros del equipo evaluador de la empresa o en el desarrollo de los planes de mejora, dentro de la autoevaluación realizadas hasta el momento. La organización de KUMA es bastante reducida en cuanto a número de personas y el organigrama no tiene muchos niveles, lo que en la práctica significa una alta implicación de todas las personas y un liderazgo muy repartido en todas las áreas de la empresa.

En concreto, los líderes de KUMA, que son considerados como los integrantes del Equipo de Dirección (en este momento algunos de los puestos están ocupados por la misma persona) son:

- ➔ Gerente,
- ➔ Director de Operaciones
- ➔ Responsable de Calidad y Medioambiente
- ➔ Responsable de RRHH
- ➔ Responsable de Administración
- ➔ Responsable de Contabilidad

Los líderes son perfectamente identificables en el organigrama de la empresa, que está incluido en el Anexo, siendo los motores impulsores de la excelencia en la organización de KUMA.

La implicación de los líderes en KUMA es muy alta, especialmente desde el inicio de la implantación de los Sistemas de Calidad y Medioambiente y desde el año 2013, con la implementación del Modelo de Excelencia en la empresa.



El Equipo de Dirección definió la política de calidad y medioambiente y la comunicó a la organización y a sus colaboradores en sus diferentes revisiones. Igualmente, cuando definió la primera versión de la Misión (ahora Propósito), Visión y Valores de la empresa y cuando las ha ido revisando, así como las sucesivas versiones de los planes estratégicos y los objetivos clave, los ha ido comunicando a todo el personal. Es responsabilidad de la Dirección también el seguimiento de los ingresos y gastos del ejercicio y, conjuntamente con la Responsable del Sistema, la revisión de los procesos y el seguimiento de los indicadores del cuadro general y del Cuadro de Mando (CMI). Los líderes comunican personalmente, dentro de sus áreas, las orientaciones estratégicas y las políticas de apoyo que aplican, despliegan los objetivos en el ámbito de su área de competencia y realizan el seguimiento de los indicadores de gestión de los procesos y subprocesos de su competencia y los comunican a la Responsable del Sistema.

Además, los líderes y especialmente el Gerente y Director de Operaciones, pero también los demás, tienen una gran reputación en el entorno en el que operan y mucha relación con todos los grupos de interés externos, no solo con los alumnos y empresas, sino también con las diferentes Administraciones, con quienes mantienen una gran relación, con los aliados (como por ejemplo, los colaboradores estratégicos o las asociaciones empresariales y sectoriales), con los proveedores y, por supuesto, con el entorno donde están situados y en general en la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria, donde es muy conocida la empresa y la labor que realiza y ha ido aumentando con los años el prestigio de la empresa hasta ser uno de los referentes en la isla.

Los líderes han participado en estos años en actividades de formación dirigidas a mejorar y potenciar sus habilidades en la gestión, incluyendo formación en calidad, medioambiente y modelos de excelencia. Cada año los programas de formación tienen incluidas acciones formativas para mejorar las competencias técnicas y actitudinales necesarias para su actividad y relacionadas con la calidad y la excelencia. En KUMA se han definido las competencias y características que debe tener un líder, formalizando ya hace años un Decálogo del Líder y un Código Ético (revisados ambos en 2019), que son elementos de guía para la formación y la actitud de los líderes de la empresa y que complementa lo existente con anterioridad en la organización. Adicionalmente, los líderes se implican en todas las actividades de gestión de la empresa y se reúnen con los grupos de interés externos para la mejora de la gestión y de los procesos y servicios de KUMA.

La Dirección y, en general, los líderes de la empresa no solamente desarrollan el Propósito y la Visión y las políticas, sino que son ejemplo de los propios valores que deben presidir las actuaciones de todo el personal en su puesto de trabajo, ante clientes, aliados, proveedores y sociedad en general. La implicación de los líderes en las actividades de mejora queda demostrada a través de su continua participación en los equipos de trabajo y planes de mejora, en la comunicación permanente con el personal y los colaboradores de la empresa y se ha constatado en las preguntas de la encuesta de personal relacionadas con estos aspectos.

Tal y como se recoge en el Manual Integrado de Gestión de Calidad y Medioambiente de KUMA y en otros documentos de la empresa, la Dirección de la empresa decidió implantar y mantener al día un Sistema de Gestión Integrado y unos elementos de gestión y organización que consisten en:

- ➔ El cumplimiento de los requisitos de las Normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 27001
- ➔ Las estrategias y elementos necesarios para haber alcanzado el Sello EFQM 500+, renovado por última vez en 2021
- ➔ Los requerimientos incluidos en la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven (EEEJ)
- ➔ La implementación de un esquema de compliance penal, que vela por el cumplimiento de la legislación en toda la empresa
- ➔ Un nuevo Plan de Igualdad, heredero de los anteriormente definidos, que incluye una política y unos principios básicos de actuación, que se pueden ver en la página web y protocolos de actuación en determinados casos

**Propósito**

El Centro de Estudios KUMA, es un centro de formación dedicado a la formación pública y privada para trabajadoras/es y empresas y a la preparación de oposiciones, tanto en el ámbito Estatal, como en el Autonómico y Provincial, que pone a disposición de las/los alumnas/os y empresas las/os mejores docentes, las instalaciones mas adecuadas y los mas modernos medios para que alcancen sus objetivos y metas en su desarrollo profesional y personal

**Visión**

Continuar siendo el centro líder en oposiciones y uno de los referentes en formación profesional para las instituciones, empresas y alumnas/os de las Palmas de Gran Canaria, tanto por los resultados obtenidos como por la calidad de los productos y servicios de la empresa, gestionando sus recursos de forma responsable y respetuosa con el entorno, siendo consciente de su responsabilidad social, fomentando la igualdad de género y el desarrollo profesional y personal de sus empleadas/os y colaboradoras/es y buscando la rentabilidad y sostenibilidad de la organización

- ➔ Los requerimientos más exigentes de nuestros clientes, incluyendo la accesibilidad universal
  - ➔ Cualquier requerimiento legal o reglamentario adicional que sea de aplicación a nuestras actividades, como la LOPD-GDD
- Para lograr estos fines, la Dirección de KUMA mantiene al día y actualiza su sistema de Gestión, define las políticas adecuadas y gestiona las relaciones con los grupos de interés externos.

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
<b>1a1</b>	Definición y comunicación del propósito, visión, valores y principios éticos	Los líderes definen y revisan el PVV, así como las políticas y las comunican desde hace varios años. El PVV actuales, fueron definidas y aprobadas en el marco del PE, revisadas en 2016 y están expuestas en los centros, así como en la web y otros documentos, junto con las políticas de calidad y medioambiente que fueron definidas en 2008, revisadas varias veces (la última también en 2016) y son conocidas por el personal. Entre 2019 y 2020 se han definido nuevas políticas de SST y SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PVV definidas en 2013 y revisadas por última vez en 2020</li> <li>➤ PVV y políticas expuestas en página web</li> <li>➤ Comunicación de PVV en presentaciones</li> <li>➤ Políticas de calidad y medioambiente revisadas en 2016 para adaptar a las ISO de 2015</li> <li>➤ Decálogo del líder y Código ético revisados en 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, E.2, E.3 y A.10</li> <li>● Indicador 7a15, 7a20 y 7a23</li> </ul>
<b>1a2</b>	Promoción de los valores de la empresa, comportamiento ético y actuación como modelo de referencia	Los líderes promocionan interna y externamente los valores y principios de KUMA mejorando la reputación de la empresa en el entorno en el que opera. Para ello se han definido y revisado nuevas políticas, el Decálogo del líder y el Código Ético	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentaciones realizadas por los líderes a los GIS</li> <li>➤ Percepción de la empresa por los GIS externos</li> <li>➤ Decálogo del líder y Código ético revisados en 2019</li> <li>➤ PVV y políticas expuestas en página web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, A.2, A.5, A.8 y A.12</li> <li>● Indicador 7a18, 7a21, 7a23, 7a24 y 8b14</li> <li>● Preguntas encuesta aliados/proveedores</li> </ul>
<b>1a3</b>	Desarrollo de cultura de liderazgo compartido y revisión de la eficacia del liderazgo	Los líderes promueven la asunción de responsabilidades a lo largo de todos los niveles, evaluando el desempeño de las personas por medio de su trabajo y el cumplimiento de objetivos de la empresa y revisando la eficacia del liderazgo con el cuestionario de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resultados de las preguntas del apartado de "Dirección" de la encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso E.1 y A.2</li> <li>● Preguntas encuesta personal del apartado de "Dirección"</li> <li>● Indicador 7a23</li> </ul>
<b>1b1</b>	Definición del conjunto de resultados para gestionar la empresa y las expectativas de GIS clave	Los líderes han implementado un conjunto de más de 90 indicadores y un cuadro de mando con 24 indicadores, ambos revisados en varias ocasiones la última en 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro de indicadores</li> <li>➤ CMI</li> <li>➤ Base de datos de alumnos propia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso E.3</li> <li>● Indicadores del cuadro general y del CMI</li> </ul>
<b>1b2</b>	Desarrollo, revisión y mejora del sistema de gestión	La Dirección de KUMA ha implementado un sistema de gestión según las Normas internacionales ISO 9001 e ISO 14001 de 2015, basado en procesos que es revisado anualmente, tanto los procesos como los indicadores que los caracterizan	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistemas certificados ISO 9001 e ISO 14001</li> <li>➤ Accesibilidad y Sello EEJ</li> <li>➤ Revisión por la Dirección</li> <li>➤ Mapas de procesos</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.2, E.3, A.6 y A.7</li> <li>● Indicadores del cuadro general y del CMI</li> </ul>
<b>1b3</b>	Revisión y evaluación de los resultados para obtener mejoras en el rendimiento y beneficios para sus GIS	La Dirección de KUMA ha realizado autoevaluaciones bienales con respecto al Modelo de Excelencia y anualmente revisa el conjunto de los resultados obtenidos en la reunión de revisión del Sistema, donde se fijan los nuevos objetivos y en la revisión del PE a principios del año	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autoevaluaciones realizadas desde 2013</li> <li>➤ Cuadros de indicadores revisados desde 2008</li> <li>➤ Reunión de revisión del Sistema por la Dirección a principios de año</li> <li>➤ PE 2021-2023 y anteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.2, E.3, A.6 y A.7</li> <li>● Puntuación obtenida por criterio y global en las tres autoevaluaciones</li> </ul>
<b>1b4</b>	Generación de confianza en los GIS a través de la gestión de los procesos y los posibles riesgos	Los elementos que generan la mayor confianza en los GIS son: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Resultados de los últimos años</li> <li>● Reconocimientos y certificaciones obtenidas</li> <li>● Transparencia de la organización</li> <li>● Amplio catálogo de cursos y de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ISO 9001 y 14001 y Sello EFQM en vigor</li> <li>➤ Información en la web</li> <li>➤ Riesgos ISO y escenarios alternativos en estrategia</li> <li>➤ Colaboración permanente con la administración</li> <li>➤ Nº creciente de aliados y resultados de encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, E.2, E.3, E.4, O.1 a O.4, A.2, A.6, A.7 y A.12</li> <li>● Indicadores 6b1 a 19, 9a1 a 19, 8b14, 9b1 a 10</li> <li>● Preguntas de las encuestas a aliados</li> </ul>

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
<b>1c1</b>	Comprensión y anticipación de las necesidades y expectativas de los GIS	Los líderes mantienen una relación fluida y constante con los GIS clave (alumnos, demandantes de empleo, empresas, empleados, administración, aliados, entorno) por medio de reuniones, presentaciones, etc., que permiten conocer sus necesidades y expectativas y anticiparse a algunas de ellas. Esta información es utilizada para la definición del PE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE 2021-2023 y despliegue</li> <li>➤ Reuniones frecuentes con alumnos, asociaciones sectoriales y admón.</li> <li>➤ Necesidades y expectativas GIS</li> <li>➤ Charlas, ponencias y presentaciones realizadas</li> <li>➤ Encuestas a GIS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, E.2, O.1 a O.4, A.2, A.5, A.10 y A.11</li> <li>● Indicadores 6a 7a y 8a y 8b14</li> </ul>
<b>1c2</b>	Actuación ética y transparente, asegurando la actuación responsable de la empresa	Los líderes de KUMA y en especial la Dirección son éticos y transparentes en la gestión, garantizando la ética y responsabilidad de sus actuaciones a través del cumplimiento de las políticas de la empresa y del Código Ético definido, promoviendo el cumplimiento de los principios éticos y los valores. Además, se ha renovado el Plan Igualdad y se han desarrollado nuevas políticas y protocolos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas de calidad y medioambiente de 2016 y política de igualdad en web</li> <li>➤ PVV</li> <li>➤ Decálogo del líder y Código ético revisados en 2019</li> <li>➤ Información en web</li> <li>➤ Nuevas políticas y protocolos (SST, SI, anticorrupción)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, A.2</li> <li>● Preguntas encuesta personal del apartado de "Dirección"</li> <li>● Indicadores 7a23 y 7a24</li> </ul>
<b>1c3</b>	Promoción de la participación de los GIS en actividades en beneficio de la sociedad	Los líderes de KUMA promueven la integración de los alumnos en el mercado laboral a través de la agencia de colocación, con apoyo al desempleado incluyendo formación en técnicas de búsqueda de empleo y acogen a personas para la realización de prácticas en KUMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Agencia de colocación y apoyo al empleo joven presencial y en la web</li> <li>➤ Formación y asesoramiento a desempleados</li> <li>➤ Becas para alumnos</li> <li>➤ Colaboraciones con aliados</li> <li>➤ Alumnos en prácticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso O.4</li> <li>● Indicadores 6b13 y 14 y 8b10 y 13</li> </ul>
<b>1d1</b>	Creación de una cultura de implicación, pertenencia, compromiso, mejora continua e innovación	Los líderes han creado una cultura enfocada hacia la mejora continua y el compromiso a través del PVV, las políticas de calidad y medioambiente el PE, los documentos internos de la organización y todo el esquema ISO de gestión de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan Estratégico y Planes Operativos</li> <li>➤ Decálogo del líder y Código ético revisados en 2019</li> <li>➤ Esquema de procesos ISO 9001 y 14001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, E.3, O.1 a O.4 y A.2</li> <li>● Indicadores 7a</li> </ul>
<b>1d2</b>	Apoyo y reconocimiento al personal por parte de los líderes	Los líderes apoyan al personal a conseguir los resultados, por medio de la evaluación de los resultados de las áreas a las que pertenecen. El reconocimiento está asociado al desempeño realizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoyo de la Dirección (pregunta de la encuesta sobre Instrucciones claras para realizar tareas)</li> <li>➤ Reconocimientos realizados</li> <li>➤ Evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso A.2</li> <li>● Indicadores 7a</li> </ul>
<b>1d3</b>	Fomento de la igualdad de oportunidades y la diversidad	La Dirección se ocupa de que no exista discriminación en la selección, formación, desempeño, remuneración, reconocimiento, etc. basándose para ello en los valores y en el Código Ético y en el nuevo Plan de Igualdad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valores de KUMA revisados en 2016</li> <li>➤ Código Ético y Plan Igualdad</li> <li>➤ Procesos de RRHH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso A.2</li> <li>● Preguntas encuesta personal (indicadores 7a1, 7a5, 7a21, 7a23 y 7a24)</li> </ul>
<b>1e1</b>	Demostración de flexibilidad y de capacidad de decisión acertada basada en información relevante y en la experiencia y conocimientos de los líderes	La Dirección trabaja en la gestión del cambio desde que se implantó el Sistema ISO, haciendo que la organización mejore y evolucione hacia una mejor gestión, consiguiendo adelantarse a los problemas mediante decisiones adecuadas que han permitido su sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE y nuevos escenarios derivados del PE</li> <li>➤ Cambios en el sistema ISO y en el modelo de gestión,</li> <li>➤ Evolución de la cartera de clientes y cursos de KUMA</li> <li>➤ Rapidez en cambios tras la aparición de la pandemia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1 y E.3</li> <li>● Indicadores 7b1 a 9</li> </ul>
<b>1e2</b>	Gestión eficaz del cambio basada en información	La Dirección ha implantado una gestión ISO por procesos desde 2008, con indicadores asociados que permiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI revisados recientemente</li> <li>➤ Mapas de procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, E.2, E.3 y A.7</li> </ul>

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
	procedente del esquema de procesos	medir su rendimiento y rendimiento y evolucionar de forma correcta	➤ Sistemas ISO 9001 y 14001	● Indicadores del cuadro general y del CMI
<b>1e3</b>	Implicación en el cambio de los GIs clave para garantizar el éxito sostenido de la empresa	La implicación en la empresa de algunos aliados y la administración ha sido clave para apoyar el cambio que ha permitido a KUMA mantenerse, como en el caso de la formación continua o la formación on line	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incremento nº de cursos y desarrollo formación on line</li> <li>➤ Resultados de las encuestas a GIs externos</li> <li>➤ Implicación de proveedores</li> <li>➤ Aliados estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, O.1 a O.4, A.3, A.5 y A.11</li> <li>● Indicadores 6a1 a 11, 6b, 8b14 y 9a a 19 y 9b10</li> </ul>

## 2. ESTRATEGIA

El Plan Estratégico en vigor en KUMA parte de los Planes Estratégicos anteriores existentes en la empresa, que dieron continuidad al primero elaborado por KUMA, que fue desarrollado con anterioridad a la implementación del Modelo de Excelencia en la empresa y que presentaba algunas carencias que se han resuelto en los siguientes ciclos estratégicos.

KUMA llevó a cabo, a finales de 2020, la elaboración del nuevo Plan Estratégico de una forma participativa, contando con la opinión e información de todos los grupos de interés relevantes de la empresa y de forma especial de los clientes, empresas y personal de KUMA. Gracias a ello se ha diseñado un nuevo Plan equilibrado con respecto a los grupos de interés, con el objetivo de impulsar las actividades de formación y que da continuidad al anterior, correspondiente al ciclo 2020-2023.

Entre los diferentes grupos de interés, internos y externos, de los que se ha recabado información están los siguientes:

- Clientes (alumnos, demandantes de empleo y empresas)
- Empleados
- Entidades colaboradoras, proveedores y aliados
- Competencia
- Administraciones públicas
- Asociaciones sectoriales
- Entorno social en el que KUMA desarrolla su actividad

Para cada uno de los grupos de interés se ha ido recabando información y su opinión sobre la Asociación y sus servicios a través de diferentes herramientas, como encuestas, entrevistas o el grupo de trabajo de desarrollo estratégico. Con toda esta información se identifican las necesidades y expectativas de los grupos de interés (ver figura de la derecha) y se elabora y revisa anualmente un análisis DAFO, para el que se utilizó la información recabada, cuya última versión es del año 2021. A partir de este último DAFO (que se incluye como anexo a esta Memoria, además de en el apartado de Información Clave), se establecieron los objetivos estratégicos para el ciclo trienal establecido dentro del Plan Estratégico en vigor, que son los siguientes:

- Mantenimiento del nivel financiero de la empresa en los próximos tres años
- Mantenimiento y mejora del nivel de excelencia
- Potenciación de la innovación y las nuevas tecnologías en la empresa
- Consolidación de la cartera de productos actuales y ampliación de la misma
- Mejora de la implicación y el orgullo de pertenencia de las/los docentes de KUMA
- Incremento de la responsabilidad social de la empresa y de las personas que la integran

De esta forma, en este momento son 6 objetivos los que se evaluarán al final de 2023, para los que están definidos objetivos cuantificados, vinculados a indicadores del CMI u objetivos cualitativos relevantes. De las 20 metas estratégicas definidas para los 6 objetivos del Plan Estratégico anterior, se cumplieron 13 (y otros 3 quedaron muy cerca de cumplirse), lo que implica un 65% de cumplimiento de los objetivos trienales fijados.

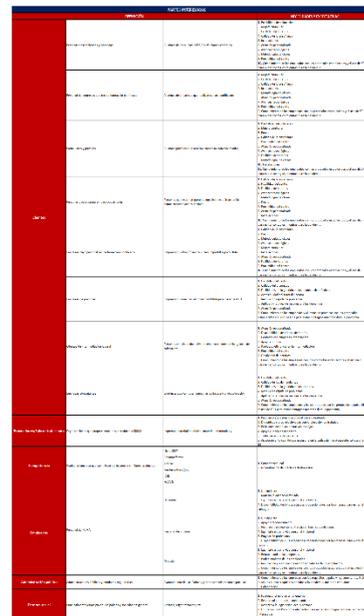
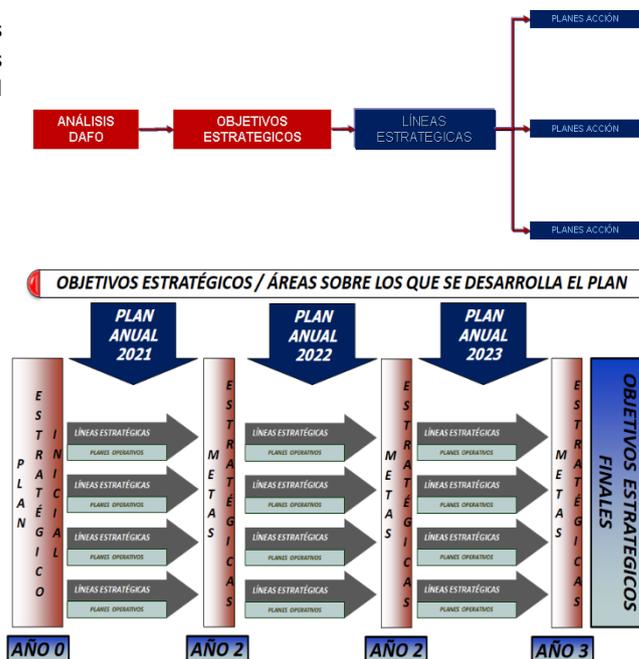
Todo el Plan Estratégico 2021-2023, diseñado según el proceso de planificación estratégica establecido y formalizado en la organización, parte del análisis DAFO, que a su vez ha sido realizado a partir de la información interna y externa recopilada y de la Visión definida para la empresa con anterioridad a la elaboración de dicho Plan. Los ejes fundamentales del mismo son los 6 objetivos estratégicos que han marcado las pautas para el presente ciclo de planificación estratégica vigente para los próximos tres años.

Partiendo de estos objetivos, se han definido 18 líneas estratégicas para el año 2024, que están desplegadas en este momento, según el esquema de la figura inferior, que finaliza con la definición y puesta en marcha de los planes operativos o de actuación que tienen también un horizonte anual.

Cada una de las líneas estratégicas tiene asignado uno o varios indicadores que en su mayoría están incluidos (los propios indicadores u otros directamente relacionados) también en el Cuadro de Mando de la empresa.

Cada una de las líneas estratégicas, que son de carácter anual, son desarrolladas por medio de los citados planes operativos anuales, que tienen definidas acciones, responsables y plazos. El conjunto de los planes operativos (que desarrollan cada línea estratégica) de cada uno de los tres años de vigencia del Plan conforma el Plan Operativo Anual completo, que es supervisado y revisado durante el transcurso del año en curso y comprobados sus resultados al final del mismo. De las 27 metas definidas para las 16 líneas estratégicas de 2020 se han alcanzado o superado 16, lo que implica un 59% de cumplimiento, en un año especialmente complicado.

Los objetivos estratégicos trienales tienen definidos unos indicadores, que en su mayoría pertenecen al CMI y unas metas que deben ser alcanzadas a través del desarrollo de los Planes Operativos Anuales de forma que cada uno contribuye a la consecución de estos objetivos. Esto debe ser comprobado al final del ciclo trienal, lo que será constatado a principios de 2024, cuando se esté finalizando la elaboración del siguiente Plan Estratégico 2024-2026. El esquema de planificación estratégica de KUMA está representado en la figura de la derecha.

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
<b>2a1</b>	Recopilación de necesidades y expectativas de los GIS e incorporándolas al proceso de planificación estratégica	Se recopilan las necesidades de los GIS clave (alumnos, demandantes de empleo, empresas, personal y aliados) a través de encuestas, algunas desde hace varios años, habiéndose incorporado recientemente una encuesta específica para la sociedad. Existen otros canales como las reuniones con GIS, la asistencia a grupos de trabajo con asociaciones del sector y la administración y reuniones y el contacto frecuente con clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resultados de las encuestas a GIS</li> <li>➤ Actas de reuniones internas y externas y conclusiones de las mismas</li> <li>➤ Quejas, reclamaciones y sugerencias de GIS</li> <li>➤ Necesidades y expectativas de GIS</li> <li>➤ Análisis DAFO con periodicidad anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, A.2 y A.5</li> <li>● Indicadores 6a1 a 11, 6b7 y 8, 7a1 a 24, 8a1 a 4 y 8b14</li> </ul>
<b>2a2</b>	Identificación y análisis de los indicadores externos relevantes para la organización	Identificación por parte de la Dirección de los indicadores y resultados, principalmente del entorno, relacionados con el entorno socio-económico y político, con apoyo externo en algún caso (asociaciones, aliados, consultoras), para su incorporación al análisis DAFO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del entorno y de la legislación aplicable incluido en el PE en vigor</li> <li>➤ Análisis DAFO general, el último elaborado en 2019 y DAFO de marketing también de 2019</li> <li>➤ Cuadro de indicadores y CMI revisados en 2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, A.7, A.10 y A.13</li> <li>● Indicadores del cuadro de benchmarking</li> </ul>
<b>2a3</b>	Comprensión y anticipación de los cambios que se producen en requisitos relevantes externos de tipo legal, normativo y político	Elaboración de un DAFO para el Plan Estratégico anterior y otro para el nuevo PE en 2018, revisado en 2019 más otro DAFO específico para el Plan Comercial y de Marketing cuya última versión también es de 2019. Realización de autoevaluaciones según el Modelo EFQM desde 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE que incluye análisis DAFO realizados</li> <li>➤ Autoevaluaciones realizadas desde 2013</li> <li>➤ Necesidades y expectativas de GIS</li> <li>➤ Análisis de riesgos y oportunidades ISO</li> <li>➤ Escenarios alternativos en el último PE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1 y E.4</li> <li>● Resultados de la autoevaluación realizadas</li> </ul>
<b>2b1</b>	Análisis del rendimiento operativo de la organización para identificar y mejorar su capacidad	Existe un conjunto de indicadores que mide el desempeño y rendimiento de la organización (más de 90 indicadores asociados a los procesos del mapa) y un CMI con los indicadores clave que maneja la Dirección alineados con la estrategia definida en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro general de indicadores y CMI</li> <li>➤ Autoevaluaciones realizadas desde 2013</li> <li>➤ Análisis DAFO</li> <li>➤ Indicadores ambientales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, E.3, A.7 y A.9</li> <li>● Indicadores de todos los criterios 6 a 9</li> </ul>
<b>2b2</b>	Determinación del impacto de las nuevas tecnologías en el desempeño de la empresa	La dirección de KUMA ha ido modernizando la organización, tanto en su gestión como en sus recursos, incorporando las nuevas tecnologías donde ha sido posible. La implementación del Sistema de gestión ISO ha sido una de las herramientas clave para este cambio y la implementación del Modelo a partir de 2013 ha sido otra. Existe desde 2014 un proceso específico para la gestión de las tecnologías en la empresa, que ha sido identificado como clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Página web, mejorada periódicamente, la última en 2020 y redes sociales, con la incorporación de nuevas como Instagram</li> <li>➤ Utilización de Dropbox y de sistema interno de archivo para compartir información</li> <li>➤ Proceso de gestión de la tecnología y la información</li> <li>➤ Mejora de hardware y software en los últimos años</li> <li>➤ Utilización de Trello, SoftAula y escritorio remoto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.3, A.2, A.3 A.6 y A.8</li> <li>● Indicadores 8b2 a 8, 9a8 y 7a11 (pregunta de la encuesta de personal sobre Equipamiento)</li> </ul>
<b>2b3</b>	Realización de comparaciones con referencias relevantes del sector	KUMA es miembro de ACADE, que proporcionaba hace años información para realizar comparaciones. Además, desde 2013 KUMA lleva realizando actividades de benchmarking con varias empresas y entidades de formación de prestigio en Canarias y Madrid (todas ellas con Sello EFQM o Madrid Excelente desde hace años) para la realización de comparaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro de comparaciones realizados con las empresas de formación con las que existe un grupo de benchmarking, gestionado por QUALIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.3 y A.12</li> <li>● Indicadores de todos los criterios 6 a 9 seleccionados para comparaciones</li> </ul>

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
<b>2c1</b>	Diseño de una estrategia que haga realidad el propósito y la visión de KUMA	El proceso de "Planificación estratégica" incluye las actividades necesarias para definir, implementar y revisar el Plan Estratégico, así como las responsabilidades de su realización, focalizadas en la Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE 2021-2023 y anteriores con PVV incluidas en el Plan</li> <li>➤ Planes anuales de calidad</li> <li>➤ Políticas de calidad y medioambiente y nuevas políticas</li> <li>➤ Seguimiento de objetivos en CMI</li> <li>➤ Proceso formalizado de Planificación estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso E.1</li> <li>● Indicador 9a1 a 18 y 9b11</li> </ul>
<b>2c2</b>	Aseguramiento de la sostenibilidad de la empresa a través de la estrategia	La Dirección ha puesto en marcha procesos y herramientas de gestión que garantizan la sostenibilidad futura de la organización, como el Sistema ISO, el Modelo EFQM y otras certificaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ISO 9001 y 14001 certificadas y Sello EFQM</li> <li>➤ Sello EEEJ obtenido en 2014</li> <li>➤ Agencia de colocación</li> <li>➤ Análisis de escenarios alternativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1 y E.3</li> <li>● Indicador 6b1 a 19, 9a1 a 19, y 9b1 a 9b11</li> </ul>
<b>2c3</b>	Identificación de los resultados clave que hacen posible alcanzar el propósito y evaluar el progreso hacia la visión y los objetivos estratégicos de KUMA	La Dirección de KUMA ha definido un CMI que incluye los indicadores clave de la empresa, alineados con la estrategia, que permiten gestionar la organización y evaluar el progreso de la misma y el cumplimiento de sus estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ CMI y cuadro de indicadores</li> <li>➤ PE y seguimiento de objetivos</li> <li>➤ Análisis DAFO anual</li> <li>➤ Objetivos de calidad y medioambiente</li> <li>➤ Revisión por la Dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1 y E.3</li> <li>● Indicadores de todos los criterios 6 a 9 del CMI</li> </ul>
<b>2c4</b>	Creación de mecanismos para la gestión de riesgos estratégicos en diferentes escenarios	La Dirección realiza una revisión continua del control Económico Financiero y de los planes anuales de forma continua, y a través del DAFO puede prever distintos escenarios del entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis DAFO con periodicidad anual</li> <li>➤ Seguimiento PE en vigor</li> <li>➤ Perspectiva financiera CMI</li> <li>➤ Análisis de escenarios alternativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1 y E.3</li> <li>● Indicador 9a1 a 18 y 9b11</li> </ul>
<b>2c5</b>	Utilización de las competencias clave para generar valor a los GIS y la sociedad en general	KUMA explota sus competencias clave y sus FCEs para generar valor principalmente a los clientes, aunque también a la sociedad, a través de la formación ocupacional continua, privada y la agencia de colocación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuevos cursos desarrollados</li> <li>➤ Desarrollo formación on line</li> <li>➤ Nuevas oposiciones</li> <li>➤ Factores Críticos de Éxito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, O.1 a O.4</li> <li>● Indicadores 6b1 a 19</li> </ul>
<b>2d1</b>	Despliegue de la estrategia a través de los procesos y proyectos, estableciendo las relaciones causa-efecto	Existe una alineación total entre el Plan Estratégico y los procesos de KUMA, mediante los indicadores del cuadro general y del CMI y los objetivos definidos para ellos. Esto permite saber las relaciones causa efecto entre la aplicación de las estrategias y los resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mapa de procesos y clasificación de los procesos</li> <li>➤ Cuadro general de indicadores y CMI revisados en 2019</li> <li>➤ PE y seguimiento de objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1</li> <li>● Indicadores de todos los criterios 6 a 9 del CMI</li> </ul>
<b>2d2</b>	Definición de objetivos basados en la comparación con los resultados de otras organizaciones excelentes	La realización de comparaciones con otra empresa del sector ha permitido definir mejores objetivos y llevar a cabo un análisis DAFO más detallado y ajustado, lo que ha mejorado el proceso de planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro de benchmarking con empresas de formación con Sello EFQM y Madrid Excelente</li> <li>➤ Análisis DAFO</li> <li>➤ Cuadro general de indicadores y CMI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso E.1 y E.3</li> <li>● Indicadores de todos los criterios 6 a 9 de benchmarking</li> </ul>
<b>2d3</b>	Comunicación de las estrategias a los GIS relevantes	Las políticas de calidad y medioambiente son conocidas por todo el personal desde su implantación, El PE en vigor fue aprobado en enero del año 2021, dándose a conocer a todos los empleados. Las líneas generales del PE han sido presentadas también a los GIS externos aprovechando presentaciones o eventos de la empresa. Además, el PVV y las políticas están en la web	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE 2021-2023 y anteriores</li> <li>➤ PVV y políticas de KUMA en la página web</li> <li>➤ Reuniones de difusión del PE con el personal</li> <li>➤ Presentaciones de las líneas estratégicas realizadas por la Dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1 y A.13</li> <li>● Indicadores 8b6 a 9</li> </ul>

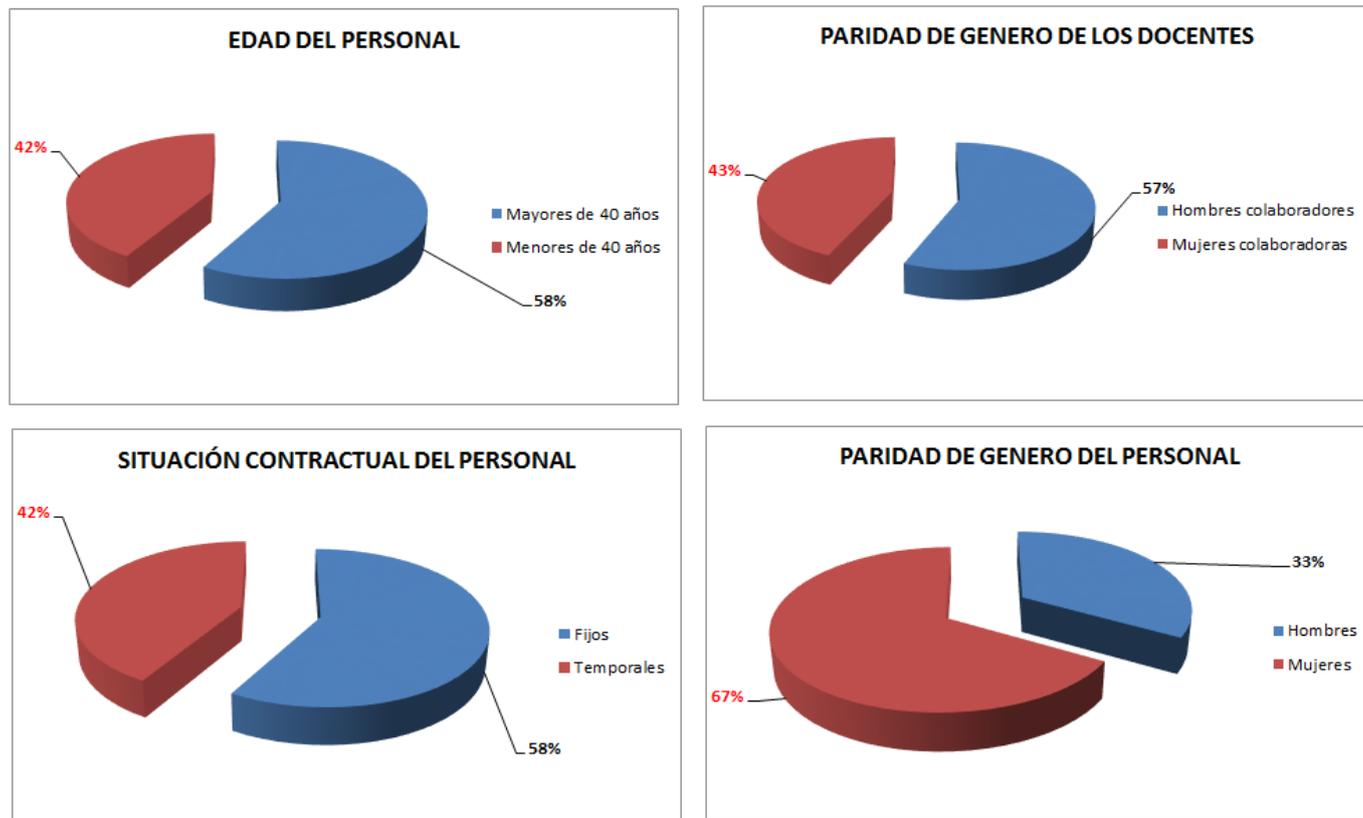
### 3. PERSONAS

KUMA dispone de un grupo de profesionales comprometidos con la labor formativa que desempeña. Cuenta en este momento con una plantilla media anual de unas 20 personas, que incluye un número no muy alto de docentes habituales, a lo que hay que añadir un gran número de docentes menos habituales, con contratos de muy corta duración, y a pesar de su reducido tamaño (en cuanto a la estructura más habitual), la gestión de los recursos humanos se concibe como una actividad necesaria y fundamental para la realización del propósito de la empresa y para la prestación de servicios de formación de alta calidad enfocados a la inserción laboral con garantías de todos los alumnos que pasan por los centros de formación de KUMA.

Como se puede apreciar en el organigrama que incluimos en los anexos, tenemos tres niveles organizativos:

- Un primer nivel compuesto por el Gerente de KUMA, que es el máximo responsable de la empresa y el encargado de tomar las decisiones al más alto nivel.
- El segundo nivel, formado por el resto de líderes que son los Responsables de los Departamentos y Áreas, encargados de la ejecución directa de las decisiones tomadas en el primer nivel, gestión óptima de los recursos concedidos y soporte a la Dirección, y en el caso del Director de Operaciones (en este momento, puesto ocupado por el Gerente), es también responsable de la gestión y supervisión directa de los servicios de formación prestados por KUMA. Lo forman en este momento un total de 3 personas (alguna de ellas con más de un puesto y se vinculan con la Dirección directamente por las competencias que les son propias (Director de Operaciones, Responsable de Calidad, Medioambiente y RRHH, Responsable de Contabilidad y Administración), que junto con el Gerente conforman la Dirección de la empresa. Las labores de gestión de las personas de la empresa recaen en el Gerente, con la colaboración de la Responsable de Calidad, Medioambiente y RRHH que tiene bajo su cargo las responsabilidades de la gestión de las personas de la organización.
- El tercer nivel, constituido por el resto de personas y colaboradores docentes, que están encuadradas en cada uno de las áreas que se incluyen en el organigrama de KUMA y que son gestionadas por los líderes de la organización, tal y como se ha descrito en el nivel anterior.

Por otro lado, en relación a la gestión de RRHH, es importante comentar que la mayoría del personal y los docentes habituales del centro tienen titulación universitaria de grado medio o superior, la edad media de la plantilla es de 45 años y que la antigüedad de la mayoría de personal y colaboradores es de aproximadamente 10 años. En cuanto a la distribución por sexos, edad y tipo de contrato a finales de 2023, se representa en las figuras siguientes:



Dentro del Plan estratégico en vigor, el objetivo nº 5 denominado "Mejora de la implicación y el orgullo de pertenencia del personal y de las/los docentes de KUMA", está directamente relacionado con la gestión de personal y se desarrolla para el año 2021 en 3 líneas estratégicas: "Mejora de las competencias y de la capacitación del personal de KUMA", "Incremento de la satisfacción del personal y colaboradores de KUMA" y "Consolidación del programa de evaluación del desempeño". Precisamente, esta última línea pretende consolidar el esquema de evaluación del desempeño iniciado en 2023 y que ha supuesto un paso importante en el desarrollo de las personas que trabaja en la empresa.

Además, el objetivo nº 6 (Incremento de la responsabilidad social de la empresa y de las personas que lo integran), está fuertemente vinculado con los RRHH a través del despliegue de sus tres líneas ("Obtención del distintivo de igualdad", "Aumento del compromiso social de la organización" y "Consolidación del esquema de gestión del compliance penal"). Todas las estrategias en materia de RRHH están encaminadas a la consolidación y crecimiento, si es posible, del equipo humano y a la mejora en su capacitación y desempeño para poder ofrecer los mejores productos y servicios a los clientes.

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
<b>3a1</b>	Definición de los resultados y metas que deben alcanzar las personas para conseguir los objetivos estratégicos	Existen objetivos personales asociados a las áreas de la empresa, cuya influencia en la consecución de los objetivos estratégicos está definida a través del despliegue de los indicadores y su inclusión en el cuadro general de indicadores y en el CMI. Todo el personal conoce los indicadores de la empresa. Además, se ha iniciado en 2020 un programa de evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor y seguimiento periódico</li> <li>➤ Cuadro general de indicadores y CMI (perspectiva aprendizaje)</li> <li>➤ Resultados de las encuestas de personal con tendencias de varios años</li> <li>➤ Evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1 y A.2</li> <li>● Resultados cuestionarios evaluación desempeño</li> <li>● Indicadores 7a y 7b</li> </ul>
<b>3a2</b>	Alineación de los planes de gestión de las personas con la estrategia y el esquema de procesos de la organización	El objetivo estratégico nº 5 del PE en vigor es "Mejora de la implicación y el orgullo de pertenencia del personal y de las/los docentes de KUMA", que es desplegado en 3 líneas estratégicas, con indicadores asociados y el objetivo estratégico nº6 "Incremento de la responsabilidad social de la empresa y de las personas que lo integran" también está desplegado en 3 líneas estratégicas con relación con los RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor y seguimiento periódico</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Mapa de procesos y su despliegue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1 y A.2</li> <li>● Resultados cuestionarios evaluación desempeño</li> <li>● Indicadores 7a4 y 7b15, 16, 18 y 19</li> </ul>
<b>3a3</b>	Adaptación de la estructura para alcanzar los objetivos estratégicos	Dentro del PE varias líneas estratégicas están relacionados con la adaptación y mejora de la estructura organizativa e incluyen aspectos y elementos para la estabilidad y la mejora de los RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Estabilidad de la plantilla y colaboradores en los últimos años</li> <li>➤ Resultados de las encuestas de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1 y A.2</li> <li>● Indicadores 7a1 a 24 y 7b1 a 5</li> </ul>
<b>3a4</b>	Desarrollo de criterios de selección, desarrollo de carreras, garantizando la equidad y la igualdad de oportunidades	Las políticas y estrategias de personal están recogidas en el PE en vigor en el objetivo nº 5 mientras que los temas de selección de personal y desarrollo de carreras a través de la formación interna están descritos en los correspondientes procesos y en el nuevo Plan de Igualdad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan Estratégico en vigor</li> <li>➤ Descripciones de los puestos</li> <li>➤ Procesos de Gestión RRHH</li> <li>➤ Encuestas de personal</li> <li>➤ Nuevo Plan de Igualdad</li> <li>➤ Evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1 y A.2</li> <li>● Indicadores 7a1 a 24, 7b1 a 5</li> </ul>
<b>3a5</b>	Utilización de encuestas y otras fuentes de información procedentes de los empleados para mejorar las estrategias de gestión de personal	KUMA lleva realizando encuestas a su personal desde 2013 mediante un cuestionario que incluye una pregunta sobre satisfacción global y otra sobre recomendación. Además, se realizan reuniones internas frecuentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis DAFO</li> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Encuestas de personal y nueva de liderazgo y valores</li> <li>➤ Reuniones internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1 y A.2</li> <li>● Indicadores 7a y 7b1 a 5</li> <li>● Resultados cuestionarios evaluación desempeño</li> </ul>
<b>3b1</b>	Definición de las habilidades y competencias para alcanzar los objetivos estratégicos	En KUMA están definidos los perfiles competenciales de los puestos, con descripción de las funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perfiles de los puestos</li> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Planes de formación</li> <li>➤ Evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1 y A.2</li> <li>● Indicadores 7a3, 7b10 a 12 y 7b19</li> <li>● Resultados cuestionarios eval. desempeño</li> </ul>
<b>3b2</b>	Evaluación y apoyo a las personas para mejorar sus resultados y compromiso	Dentro del Sistema ISO de gestión se lleva a cabo la evaluación de la eficacia de la formación realizada, lo que permite extraer conclusiones con vistas a mejorar la capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Procedimiento de gestión de RRHH</li> <li>➤ Planes de formación y evaluación de la eficacia</li> <li>➤ Encuestas de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso A.2</li> <li>● Indicadores 7b10 a 12 y 7b19</li> </ul>
<b>3b3</b>	Desarrollo de las habilidades y competencias de las personas para asegurar que se dispone de las capacidades necesarias y las posibles futuras	La formación interna se lleva desarrollando de forma sistemática desde la definición del Sistema de Calidad. Existe un proceso específico, que incluye la elaboración y seguimiento del Plan anual y se ha desarrollado en 2020 el nuevo esquema de evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor y Análisis DAFO</li> <li>➤ Procesos de RRHH</li> <li>➤ Planes de Formación y evaluación de su eficacia</li> <li>➤ Evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso A.2</li> <li>● Indicadores 7b10 a 12 y 7b19</li> <li>● Resultados cuestionarios evaluación desempeño</li> </ul>

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
<b>3c1</b>	Alineación de las personas con los objetivos y metas de la organización	Los objetivos personales y de los diferentes servicios están marcados en los planes operativos anuales de calidad que se elaboran a partir del PE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objetivos de calidad</li> <li>➤ Procesos del Sistema</li> <li>➤ Encuestas de personal</li> <li>➤ Evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1 y A.2</li> <li>● Indicadores 7a3 y 16 y 7b10 a 19</li> <li>● Eval. desempeño</li> </ul>
<b>3c2</b>	Creación de una cultura de creatividad e innovación para responder rápidamente a los retos que se plantean	La necesidad de poner en marcha nuevos cursos y captar nuevos alumnos y clientes favorecen la creatividad y la innovación en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuevos cursos</li> <li>➤ Planes de formación cada vez más extensos</li> <li>➤ Procesos del Sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1 y A.2</li> <li>● Indicador 9b4</li> </ul>
<b>3d1</b>	Comprensión de las necesidades de comunicación interna e implementación de estrategias y herramientas	Dentro de la encuesta de personal existen 3 preguntas relacionadas con la comunicación interna, tanto horizontal como vertical y se realizan reuniones internas de forma frecuente y continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encuestas de personal</li> <li>➤ Procesos del Sistema</li> <li>➤ Proceso y Planes de comunicación interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos A.1 y A.2</li> <li>● Indicadores 7a6, 7 y 15</li> </ul>
<b>3d2</b>	Comunicación en una clara orientación estratégica para asegurar que las personas lo entienden y contribuyen al éxito de la organización	Los resultados del Plan Estratégico se comunican cada año y se ha realizado la difusión adecuada del PE, del PVV, de las políticas en vigor y de la documentación de gestión de la empresa. Además, existe un proceso para la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE y comunicaciones realizadas de su cumplimiento</li> <li>➤ PVV y políticas difundidas</li> <li>➤ Nueva encuesta de liderazgo y valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso E.1 y A.2</li> <li>● Indicador 7a13, 15, 19 a 24</li> </ul>
<b>3d3</b>	Promoción de las actividades enfocadas a compartir la información y el conocimiento logrando un dialogo en la organización	La Dirección de KUMA promueve el dialogo y la comunicación horizontal y vertical en toda la organización, utilizando para ello todas las herramientas disponibles y de un Plan anual de comunicación interna. Además, el tamaño de la organización favorece claramente la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proceso y Planes de comunicación interna</li> <li>➤ Reuniones internas</li> <li>➤ Dropbox y otras herramientas</li> <li>➤ Correo electrónico</li> <li>➤ Gestión de documentación</li> <li>➤ Procesos del Sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos A.1 y A.2</li> <li>● Indicador 7a13 y 15</li> </ul>
<b>3d4</b>	Desarrollo de una cultura de colaboración y trabajo en equipo	Dentro de la cultura de KUMA está la colaboración y el trabajo en equipo y como ejemplo se puede citar la preparación de documentación para los cursos del SCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipos de trabajo para la gestión del trabajo</li> <li>➤ Proceso de comunicación interna</li> <li>➤ Colaboraciones entre áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos O.1 a O.4 y A.2</li> <li>● Resultados de las autoevaluaciones</li> <li>● Indicador 7a6</li> </ul>
<b>3e1</b>	Alineación de los temas de remuneración, beneficios sociales, salud y seguridad laboral y reconocimiento con la estrategia de la organización	La remuneración del personal y docentes está ligeramente por encima de las empresas del sector y del convenio y existen algunos beneficios sociales, dentro de las posibilidades de la empresa y su dimensión. La SST forma parte de la cultura de la empresa (se ha definido una política de SST que está en la web) y existen ejemplos de reconocimiento en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proceso de comunicación interna</li> <li>➤ Reuniones internas</li> <li>➤ Reconocimientos realizados</li> <li>➤ Planes de PRL</li> <li>➤ Política de SST</li> <li>➤ Procedimientos del Sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso A.2</li> <li>● Indicador 7a2 y 7b17</li> </ul>
<b>3e2</b>	Motivación del personal para la implicación en la mejora y reconocimiento a los esfuerzos y logros alcanzados	La Dirección de KUMA utiliza todas las herramientas posibles para la motivación del personal como la formación, la participación del personal en charlas, eventos, reuniones, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor,</li> <li>➤ Proceso de reconocimiento al personal</li> <li>➤ Preguntas de la encuesta sobre "Reconocimiento" y sobre "Recomendación de KUMA como lugar de trabajo"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos A.2</li> <li>● Indicador 7a3</li> </ul>
<b>3e3</b>	Consecución de equilibrio entre la vida personal y laboral	La Dirección de KUMA fomenta, dentro de las posibilidades de la empresa, todas las acciones para la conciliación de la vida familiar y laboral, existiendo ejemplos de ello y se ha desarrollado un nuevo Plan de Igualdad en 2020 que será enviado a la Administración para su homologación y acreditación, que incluye una política de igualdad, que se puede ver en la web	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuevo Plan de igualdad</li> <li>➤ Ejemplos de flexibilidad y reducción de jornada en los últimos años, de adaptación de la jornada a necesidades familiares y de permisos por circunstancias familiares especiales</li> <li>➤ Política de Igualdad en web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos A.2 y A.14</li> <li>● Indicador 7a1 y 24, 7b14 y 15</li> </ul>

## 4. ALIANZAS Y RECURSOS

KUMA tiene entre sus estrategias la identificación y el desarrollo de nuevas alianzas, además de consolidar las actuales, de forma que se puedan proporcionar beneficios, principalmente a sus clientes, es decir, a los alumnos y empresas y, además, tanto a KUMA y a las personas que la integran, como a los propios aliados seleccionados. Las alianzas en las que KUMA está involucrado, se han llevado a cabo con administraciones, entidades públicas, empresas y otras organizaciones que tienen objetivos y puntos de vista comunes en el ámbito de la formación, con las que desarrollar acciones conjuntas y colaboraciones para el beneficio de los clientes y de las personas de la organización.

En el Plan Estratégico 2021-2023, existen cuatro objetivos estratégicos relacionados directa o indirectamente con los recursos. Estos objetivos son el nº 1 "Mantenimiento del nivel financiero de la empresa en los próximos tres años", el nº 2 "Mantenimiento y mejora del nivel de excelencia", el nº 3 "Potenciación de la innovación y las nuevas tecnologías en la empresa" y el nº 6 "Incremento de la responsabilidad social de la empresa y de las personas que lo integran". Los objetivos estratégicos son desplegados en varias líneas estratégicas, de las que las siguientes, correspondientes al año 2019, son las que tienen relación con los conceptos de alianzas y recursos:

- Control y reducción de los gastos de la empresa
- Mantenimiento o ligero incremento de los ingresos en la empresa
- Incremento de la formación on line
- Mejora y potenciación de la página web y las redes sociales
- Mejora del equipamiento tecnológico de la empresa
- Aumento del compromiso social de la organización

En relación con los aliados de la empresa, todo esto ha supuesto que dentro de la estrategia de KUMA se hayan establecido las cinco grandes tipos de acuerdos y alianzas mencionadas en el apartado de Información Clave que, en función del tipo de organización y de la finalidad de las alianzas, se traducen en una buena cantidad de colaboraciones, convenios, acuerdos y contratos, que están recogidos en el mapa de alianzas de la empresa. Estos cinco tipos son los siguientes:

- Colaboradores estratégicos
- Administraciones Públicas
- Empresas privadas para prácticas e inserción laboral
- Empresas y asociaciones del sector
- Proveedores de confianza y otras empresas y organizaciones de fuera del sector

Los objetivos de crecimiento y sostenibilidad que persigue KUMA sólo son posibles desde una organización sólida y solvente. Por ello, una adecuada y racional gestión económico-financiera es fundamental y esta filosofía está incluida en la estrategia de la empresa.

Lo mismo se puede decir de la gestión de las infraestructuras y el equipamiento, que, además de estar incluida en la estrategia de la empresa, es planificada y realizada según las actividades descritas en los correspondientes procedimientos del Sistema de Gestión implantado desde hace años. La situación económica del país y del sector de la formación privada y subvencionada de años anteriores ha influido de forma clara en el entorno, con la desaparición o reducción de muchas de las entidades y empresas que operaban en el ámbito de la formación y gracias a la gestión de la Dirección, las finanzas de KUMA están bastante saneadas y esto le está permitiendo seguir mejorando en los servicios y las instalaciones que los sustentan, incorporando nuevos equipos y tecnologías de primer nivel. Además, el buen estado de las finanzas de la empresa les ha permitido no solo sobrevivir al complicado momento actual, derivado de las consecuencias de la pandemia, sino, además, mantener todos los puestos de trabajo de la empresa si necesidad de realizar despidos o llevar a cabo ERTes entre el personal.

El desarrollo de las tecnologías aplicadas a la gestión integral de la empresa y su influencia en la gestión de la información y el conocimiento ha sido una constante desde la definición del marco de las anteriores planificaciones estratégicas anteriores a 2013 y que se han desarrollado más claramente en los dos últimos Planes Estratégicos.

Los elementos tecnológicos más importantes desarrollados o implementados en los últimos años son la base de datos interna, elemento de gestión vital para la empresa y que canaliza toda la información de los alumnos, la plataforma Moodle (actualizada recientemente a su última versión) y la página web, que ha sido revisada en varias ocasiones en los últimos años y que se ha reformado completamente en el año 2023, para mejorar aún más la imagen de la empresa y las interacciones con todos los grupos de interés. A estos elementos, se han incorporado en los últimos dos años el programa SoftAula y el software de gestión de proyectos Trello. La página web, modificada y mejorada completamente en 2023 (se está creando en este momento una nueva web en WordPress, que incorporará una plataforma de pago on-line y que estará conectada al campus virtual), es actualizada permanentemente con nueva información relevante para todos los GIS externos y todo ello es complementado con otras herramientas como son las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y YouTube), el correo electrónico, la plataforma de teleformación (el campus virtual, de gran importancia para la formación de oposiciones) o el sistema de archivo informático de la documentación del Sistema Integrado implementado en KUMA. La importancia de la gestión de la tecnología y de la información ha ido aumentando en la empresa hasta el punto de que se formalizó en 2014 un proceso para KUMA, que define las actividades y responsabilidades en este ámbito. Es importante citar, además, que este proceso ha sido identificado



como clave en la evaluación de los procesos de la empresa y que, como consecuencia de esto, la renovación de los activos sigue siendo, incluso en estos tiempos de convivencia con el virus COVID-19, una prioridad para KUMA.

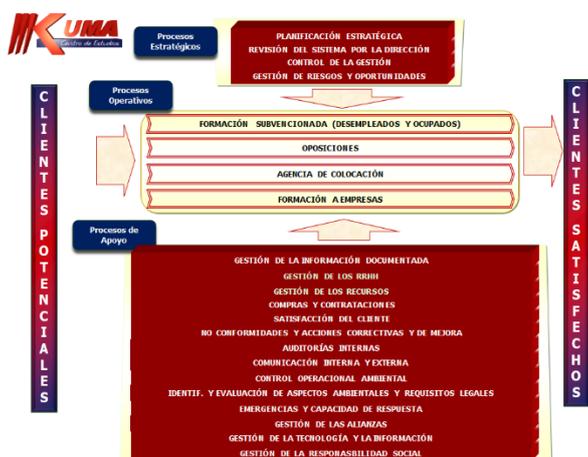
Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
<b>4a1</b>	Segmentación de aliados y proveedores de acuerdo con la estrategia de la organización y adopción de políticas y procesos para trabajar conjuntamente de forma eficaz	Dentro del objetivo estratégico nº 2 de KUMA "Mantenimiento y mejora del nivel de excelencia" está definida una línea estratégica denominada "Consolidación de las alianzas actuales y creación de un nuevo esquema de alianzas de valor añadido". Además, en el Sistema ISO existe un proceso de gestión de compras y otro de gestión de alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Encuestas de aliados</li> <li>➤ Política de alianzas</li> <li>➤ Procesos de compras y de gestión de alianzas</li> <li>➤ Sistema de homologación y evaluación de proveedores</li> <li>➤ Mapa de alianzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, A.4, y A.12</li> <li>● Preguntas encuestas de aliados</li> <li>● Indicadores 8a1 a 4, 8b1 y 14, 9a3 a 5 y 9b1 y 10</li> </ul>
<b>4a2</b>	Establecimiento de relaciones sostenibles con aliados y proveedores basados en la confianza, respeto y transparencia mutuos	Las relaciones que KUMA mantiene con sus aliados y proveedores clave son muy duraderas en el tiempo y están basadas en la confianza mutua. La mayoría de las alianzas y relaciones con proveedores existen desde hace más de 5 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acuerdos, convenios, contratos y mapa de alianzas</li> <li>➤ Encuestas de aliados</li> <li>➤ Política de alianzas</li> <li>➤ Procedimiento ISO</li> <li>➤ Sistema de homologación y evaluación de proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, A.4, y A.12</li> <li>● Preguntas encuestas de aliados</li> <li>● Indicadores 7b6 y 7, 8a1 a 4, 8b14, 9a4 y 9b1 y 10</li> </ul>
<b>4a3</b>	Establecimiento de redes para identificar oportunidades de nuevas alianzas que mejoren la capacidad de la organización y añadan valor a los GIS	KUMA tiene establecido un acuerdo de colaboración con ACADE y también desde 2014 con otros centros de formación de canarias y la península para la realización de benchmarking. Además, la pertenencia y participación en la Conf. Canaria de Empresarios y otras asociaciones del sector proporciona información adicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro de indicadores de benchmarking</li> <li>➤ Reuniones con los partners</li> <li>➤ Reuniones de asociaciones y grupos de trabajo con la Administración</li> <li>➤ Aliados estratégicos que aparecen en la web de KUMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, A.3, y A.12</li> <li>● Preguntas encuestas de aliados</li> <li>● Indicadores de todos los criterios 6 a 9 de benchmarking</li> </ul>
<b>4b1</b>	Implantación de estrategias, políticas y procesos económico-financieros para apoyar la estrategia general y asegurar la estabilidad financiera	La gestión económica y financiera es realizada por la Dirección. La Dirección es responsable del seguimiento de los ingresos y gastos, así como del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias final de la empresa, los resultados del cuadro de indicadores y del CMI. Existe desde 2014 un proceso documentado de control de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Seguimiento periódico de ingresos y gastos</li> <li>➤ Balances y cuentas de pérdidas y ganancias</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI (perspectiva financiera)</li> <li>➤ Proceso de control de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso E.3</li> <li>● Indicadores 9a4 a 16 y 9b11</li> </ul>
<b>4b2</b>	Diseño e implantación de procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para optimizar la utilización de recursos	La gestión económica y financiera de KUMA se articula en torno a procesos definidos, que son gestionados por la Dirección. Los procesos definen las actividades de control de gestión, y control de las herramientas financieras y tienen asociados indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Seguimiento periódico de ingresos y gastos</li> <li>➤ Balances y cuentas de pérdidas y ganancias</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI (perspectiva financiera)</li> <li>➤ Proceso de control de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1 y E.3</li> <li>● Indicadores 9a1 a 19 y 9b11</li> </ul>
<b>4b3</b>	Realización de inversiones en activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta su impacto a medio y largo plazo	La Dirección de KUMA establece, dentro del análisis financiero, las inversiones necesarias en el siguiente año en curso. Las inversiones realizadas han aumentado el valor patrimonial de la empresa y las nuevas instalaciones han mejorado los activos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Inversiones realizadas y amortizaciones</li> <li>➤ Nuevas instalaciones y equipamiento</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Proceso de control de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1 y E.3</li> <li>● Indicadores 9a1 a 19</li> </ul>
<b>4c1</b>	Implantación de estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de infraestructuras y equipamiento	Dentro del PE en vigor, el objetivo estratégico nº 3 incluye una línea estratégica para la "Mejora del equipamiento tecnológico de la empresa" que ha supuesto nuevas compras de equipamiento y obras en	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Encuestas de GIS</li> <li>➤ Procesos del Sistema</li> <li>➤ Compra de nuevos equipos y obras en instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, A.2.1, A.4 y A.2</li> <li>● Preguntas encuestas alumnos y personal</li> <li>● Indicador 9a4 y 5</li> </ul>

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
		las instalaciones. Existe un proceso de apoyo para la gestión de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Edificio sede en propiedad</li> </ul>	
<b>4c2</b>	Optimización del uso y la seguridad física de las infraestructuras y equipamientos	La gestión de los activos de KUMA está enfocada a la conservación y cuidado de los equipos. Además de todo ello KUMA cumple la legislación vigente en cuanto a inspecciones reglamentarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planificación del mantenimiento</li> <li>➤ Registros de averías y reparaciones</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Encuestas de GIs</li> <li>➤ Procesos del Sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos A.2.1, A.4 y A.2</li> <li>● Preguntas encuestas alumnos y personal</li> <li>● Indicadores 8b3 a 6, 8b14 y 9a4</li> </ul>
<b>4c3</b>	Medición, optimización y minimización del impacto en el medio ambiente y la salud y seguridad laboral de los equipos e instalaciones	En el PE en vigor, el objetivo estratégico nº 6 está enfocado a los temas sociales y ambientales. Además, la existencia de un sistema de gestión ambiental garantiza el correcto desempeño en esta materia. Finalmente se cumple la legislación en lo referente a SST	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan de PRL</li> <li>➤ Cumplimiento de la legislación y nueva política de SST</li> <li>➤ Registros de gestión ambiental</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Procedimientos del Sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos A.2, A.3, A.4, A.7, A.9, A.10 y A.11</li> <li>● Preguntas encuestas alumnos y personal</li> <li>● Indicadores 8b2 a 5</li> </ul>
<b>4d1</b>	Gestión de la tecnología para apoyar la estrategia y mejorar los procesos, proyectos y la organización en general	En varios objetivos del PE aparecen líneas estratégicas enfocadas a gestionar y mejorar la "cartera" tecnológica de la empresa, centrándose en el equipamiento informático y en los elementos tecnológicos necesarios para la formación, como la plataforma propia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Equipos tecnológicos para la formación</li> <li>➤ Plataforma on line propia</li> <li>➤ Página web y Redes sociales</li> <li>➤ Trello y SoftAula</li> <li>➤ Renovación de equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, A.3, A.4 y A.13</li> <li>● Indicadores 6b3, 8b6 a 8, 8b14 y 9a5</li> </ul>
<b>4d2</b>	Identificación y evaluación de nuevas tecnologías para su aplicación en la organización	Desde hace tiempo, la Dirección y, en los últimos años, el Responsable de Docencia, con la colaboración de algunos docentes, realizan búsqueda de nuevas tecnologías que puedan ser aplicadas en la gestión de la empresa. Existe un nuevo proceso de gestión de la tecnología y la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipamiento de aulas</li> <li>➤ Herramientas internas (email, Dropbox)</li> <li>➤ Plataforma Moodle</li> <li>➤ Trello y SoftAula</li> <li>➤ Proceso de gestión de la tecnología y la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos A.3, A.4 y A.13</li> <li>● Indicador 9a5</li> </ul>
<b>4e1</b>	Proporción a los líderes de información precisa y adecuada para apoyar su toma de decisiones	KUMA dispone de herramientas para la gestión de la información y el conocimiento como el CMI, el cuadro de indicadores, el cuadro de benchmarking y el archivo de documentación. Se han implementado recientemente los softwares Trello para la gestión de proyectos y SoftAula para la información de los cursos y alumnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Archivo de documentación en papel e informático</li> <li>➤ Procesos de comunicación interna y de gestión de la tecnología y la información</li> <li>➤ Trello y SoftAula</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, E.3, A.1, A.12 y A.13</li> <li>● Indicadores del cuadro general y del CMI</li> </ul>
<b>4e2</b>	Transformación de los datos en información y conocimiento que puede ser compartido y utilizado de forma eficaz	La información relevante es puesta a disposición del personal en el servidor interno (que tiene permisos de acceso definidos en función del puesto) y la web y redes sociales, donde se ubica la información relevante para los GIs. Existe un nuevo proceso documentado de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Archivo de documentación en papel e informático</li> <li>➤ Página web y redes sociales</li> <li>➤ Procesos de comunicación interna y de gestión de la tecnología y la información</li> <li>➤ Trello y SoftAula</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos A.1, A.2 y A.13</li> <li>● Indicadores 8b6 a 8 y 9a5</li> </ul>
<b>4e3</b>	Gestión adecuada del acceso a la información y el conocimiento relevante para el personal y los GIs externos garantizando la seguridad de la información	Las herramientas de KUMA tienen claves y permisos de acceso lo que garantiza la seguridad de la información. Además, se cumplen los requisitos de la nueva LOPD-GDD y se ha definido una nueva política de SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Archivo de documentación en papel e informático con claves</li> <li>➤ Página web y redes sociales</li> <li>➤ Reuniones internas</li> <li>➤ Nueva política de SI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos A.1, A.2, A.10 y A.13</li> <li>● Indicadores 8b6 a 8</li> </ul>
<b>4e4</b>	Establecimiento y gestión de redes de colaboración para identificar y generar innovación	La Dirección de KUMA participa en todo tipo de foros, grupos de trabajo y pertenecen a asociaciones sectoriales y empresariales. Además, se comparte	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Colaboración con la Admón.</li> <li>➤ Pertenencia a asociaciones del sector</li> <li>➤ Cuadro de benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.3 y A.14</li> <li>● Indicadores de todos los criterios 6 a 9 de benchmarking</li> </ul>

Título	Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
	información (benchmarking) con otros centros del sector de la formación	↘ Reuniones con aliados y colaboradores	

## 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los clientes principales de KUMA, además de la sociedad en su conjunto y el entorno más cercano, dada su condición de empresa dedicada a la formación, son los siguientes:



- Los alumnos de los cursos de formación, en cualquiera de sus modalidades, que son los destinatarios del propósito y receptores de los servicios de la empresa.
- Los demandantes de empleo, clientes de la agencia de colocación.
- Las empresas de Las Palmas, en primer lugar, como destinatarios de cursos de formación o de la gestión de sus planes de formación y, en segundo lugar, para la realización de las prácticas de los alumnos y como objetivos de las actividades de la agencia de colocación, con el objetivo de insertar a los alumnos en el mercado laboral y finalmente.

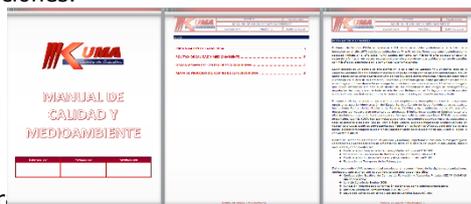
Todo esto está recogido en la documentación de gestión de la calidad y el medioambiente de la empresa, en sus objetivos, en su política y en su Misión. Todos los tipos de clientes tienen definidas encuestas específicas, aunque en el caso de las empresas, se pusieron en marcha en 2014. Las encuestas a los alumnos son realizadas de forma periódica y que son una de las fuentes principales de información para la mejora de los servicios.

Además, se diseñó un primer Plan Comercial en 2014 que ha tenido continuidad hasta el último realizado en 2023, que tiene su propio DAFO que parte del DAFO inicial del Plan Estratégico y de los que se han hecho un seguimiento continuo, con excelentes resultados.

La gestión de sus procesos, productos y servicios está recogida en el conjunto de su Manual y procedimientos/fichas de proceso del Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Medioambiente. El Manual Integrado de Calidad y Medioambiente aparece en la figura de abajo a la derecha.

KUMA como empresa ofrece los siguientes servicios a sus clientes actuales y potenciales:

- Formación privada (cursos privados y oposiciones). Es un servicio de formación destinada a alumnos privados que quieran mejorar su cualificación profesional en determinados ámbitos (idiomas, ofimática, contabilidad, etc.) o que quieran presentarse a alguna de las convocatorias a plazas de funcionario a través de oposiciones.
- Formación para ocupados. Servicio destinado a mayoritariamente a trabajadores en activo, pero es necesario incluir en cada curso un mínimo un 30% de desempleados y máximo de 40%. Los cursos de formación continua corresponden a planes formativos estatales y regionales y de otras posibles entidades públicas o privadas (por ejemplo, la confederación canaria de empresarios) y son concedidos a la empresa a través de las diferentes convocatorias emitidas por las administraciones nacionales o regionales. Los cursos de formación continua son mayoritariamente de certificados de profesionalidad. Los contenidos de este tipo de cursos están fijados por la legislación anteriormente citada y en los casos de otro tipo de cursos, el cliente público o privado también envía los contenidos, horas, manual de formación, etc. La planificación de todos los cursos se hace según los contenidos y otros requisitos fijados por las administraciones.
- Formación para desempleados. Servicio destinado a trabajadores desempleados prioritariamente y solamente si no hay demandantes de estas características, se puede cubrir con un 10% de trabajadores en activo. Este tipo de formación puede ser organizada por entidades estatales o regionales como el SCE. Estos dos tipos de formación conforman la Formación subvencionada, que es el proceso que aparece en el mapa de procesos ISO de KUMA.
- Formación para la preparación de oposiciones a cualquier órgano de la administr.
- Formación para particulares, enfocada a alumnos de bachillerato o primaria como apoyo a la preparación y aprobación de exámenes o cursos de idiomas. Este tipo de formación va tendiendo a ser cada vez menor en KUMA.
- Formación a empresas: Servicio destinado a empresas, para realizar cursos a medida, gestionar los planes de formación de las empresas o realizar formación bonificada, ayudando a gestionar los fondos de la Fundación Tripartita.
- Agencia de colocación. Desarrollo mediante un convenio de colaboración con el Servicio Canario de Empleo labores de intermediación de la oferta y la demanda en el mundo laboral, incluyendo el apoyo al empleo joven.



Cada uno de los servicios ofrecidos está descrito en uno de los procedimientos o fichas de proceso específicas del Sistema de Calidad y Medioambiente de KUMA en los que están definidos actividades, responsables e indicadores asociados, excepto la formación privada y la formación a empresas que no forman parte del alcance del Sistema Integrado, pero disponen de sus fichas de proceso, que describen las actividades, tareas y responsabilidades de estos procesos.

KUMA tiene su Sistema de Calidad y Medioambiente certificado desde el año 2008, que ha sido revisado en varias ocasiones y en la actualidad está certificado conforme a las Normas ISO 9001 y 14001 de 2015. Además, KUMA comenzó a aplicar los requisitos del Modelo de Excelencia de la EFQM a partir de finales de 2013, habiendo obtenido en 2021 el Sello de Excelencia de la EFQM 500+

Los procesos ISO de la empresa han sido representados en un mapa de procesos que cubre los procesos de la organización y que refleja de forma gráfica, el funcionamiento de la institución. Además, a principios de 2014 se creó el mapa completo de la organización que incluye todos los procesos y que forma parte, junto con el mapa ISO, del contenido del Plan Estratégico en vigor. El primero de los mapas de procesos fue revisado en 2016 por última vez y el mapa completo en 2019.

Todos los procesos que conforman el conjunto de la empresa, tienen designados unos propietarios, poseen indicadores asociados que están incluidos en el cuadro general de indicadores y algunos de ellos pertenecen al Cuadro de Mando Integral, manejado por la Dirección de la empresa.

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
<b>5a1</b>	Utilización de un esquema de procesos que apoyan la estrategia, con propietarios definidos	KUMA tiene definido un mapa de procesos ISO, enfocado al Sistema de Gestión, que ha revisado en numerosas ocasiones, desde 2008 y uno global que refleja el esquema general creado en 2016. Cada proceso y subproceso está documentado en procedimientos u otros documentos, con los propietarios de cada uno de ellos y a través de ellos se despliega la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Cuadro de indicadores y CMI revisados en 2019</li> <li>➤ Mapas de procesos revisados en 2019</li> <li>➤ Certificación ISO 9001 y 14001:2015 conseguida a principios de 2016 y mantenida y Sello EFQM 400+, renovado en 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, E.3 y A.1</li> <li>● Indicadores de criterios 6, 7, 8 y 9 del Cuadro de indicadores y CMI</li> </ul>
<b>5a2</b>	Existencia de un conjunto significativo de indicadores y resultados que permiten evaluar el cumplimiento de la estrategia	Los Procedimientos del Sistema tienen incluidos indicadores que miden su rendimiento, eficacia y/o eficiencia y su conjunto conforma el cuadro de indicadores. Los indicadores más importantes y los de mayor impacto en los ejes estratégicos forman parte del CMI, cuyo seguimiento permite supervisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Cuadro de indicadores y CMI revisados en 2019 y alineados con el PE</li> <li>➤ Mapas de procesos revisados en 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, E.3 y A.1</li> <li>● Indicadores de criterios 6, 7, 8 y 9 del Cuadro de indicadores y CMI</li> </ul>
<b>5a3</b>	Utilización de datos sobre el rendimiento y las capacidades de los procesos e indicadores de referencia para impulsar la innovación, creatividad y mejora	El cuadro de indicadores y el CMI, al igual que otras herramientas como el cuadro de benchmarking, están a disposición de la Dirección, lo que permite realizar el seguimiento de los resultados. Desde 2014 se están realizando actividades de benchmarking con otros centros de formación de Canarias y Madrid	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro de indicadores y CMI revisados en 2019</li> <li>➤ Mapas de procesos revisados en 2019</li> <li>➤ Cuadros de indicadores de benchmarking elaborados en 2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, E.3 y A.1</li> <li>● Indicadores de criterios 6, 7, 8 y 9 del Cuadro de indicadores y CMI</li> </ul>
<b>5b1</b>	Esfuerzo por innovar y crear valor para los clientes, implicándoles cuando conviene en el desarrollo de nuevos servicios	KUMA está constantemente cambiando y mejorando para poner en marcha nuevos servicios que creen un mayor valor para sus clientes, implicando cuando es posible a los clientes, empleados y aliados en su diseño y puesta en marcha. Todo esto se traduce en nuevos cursos que son incorporados al catálogo. Existe una línea estratégica específica de potenciación de la formación on line, dentro del objetivo estratégico nº 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creación de nuevos cursos en los últimos años</li> <li>➤ Potenciación de las oposiciones y de cursos privados</li> <li>➤ Diseño de nuevos cursos y nuevas homologaciones</li> <li>➤ Agencia de colocación</li> <li>➤ Potenciación de la formación on line</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos O.1 a O.4</li> <li>● Indicadores 6a1 a 11, 8b14, 9a1 a 3, 9b4, 9b5 y 9b10</li> </ul>
<b>5b2</b>	Utilización de información del entorno, de los clientes y de otros GIs para anticipar e identificar mejoras en los servicios	Tanto para mejorar los servicios actuales como para identificar posibles nuevos, KUMA utiliza información externa de todo tipo, entre la que se puede destacar las encuestas a clientes y otros GIs, los datos de benchmarking de ACADE y del grupo de empresas de formación de Canarias, los informes y estudios de administraciones públicas y la información obtenida en reuniones, grupos de trabajo, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encuestas a GIs</li> <li>➤ Cuadro de benchmarking</li> <li>➤ Informes de administraciones públicas del sector</li> <li>➤ Identificación de riesgos y oportunidades en el marco del nuevo Sistema Integrado</li> <li>➤ Análisis de escenarios alternativos en el nuevo PE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.3, A.2 A.5 y A.13</li> <li>● Preguntas encuestas personal y aliados</li> <li>● Indicadores 6a1 a 11, 6b1 a 21, 8b14, 9a6 y 17 a 19 y 9b10</li> <li>● Indicadores de benchmarking</li> </ul>
<b>5c1</b>	Definición de la propuesta de valor para los clientes actuales y potenciales	KUMA es una empresa dedicada a la formación en sus ámbitos ocupacional, continua y privada. Su propuesta de valor está centrada en la realización de cursos y acciones formativas de gran que permitan mejorar el acceso al mercado de trabajo de sus alumnos o mejorar su cualificación, utilizando los mejores medios disponibles, incluyendo la página web y las redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentaciones de KUMA en instituciones, eventos, etc.</li> <li>➤ Publicidad en medios de la isla (prensa, radio, etc.), folletos, flyers y otra documentación comercial</li> <li>➤ Web y RRSS (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, LinkedIn)</li> <li>➤ Planes Comerciales, con DAFOs específicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, O.1 a O.4, A.12 y A.13</li> <li>● Indicador 8b6 a 9, 9b10</li> </ul>

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
<b>5c2</b>	Desarrollo de estrategias de promoción de los servicios de la empresa entre los clientes y potenciales usuarios	Con la promoción de los servicios de KUMA, se pretende llegar a todos los grupos de interés, y estar presente en Las Palmas de Gran Canaria, tratando de ampliar la prestación de sus servicios a otras zonas y a un mayor número de usuarios y clientes, en toda la isla de Gran Canaria. Todo ello está incluido el PE en varios objetivos y líneas estratégicas. Además, se han elaborado Planes Comerciales (el último en 2019), que incluyen DAFOs específicos y planes de acción comerciales y de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Actividades de difusión de la labor de KUMA</li> <li>➤ Publicidad en medios de la isla (prensa, radio, etc.), folletos, flyers y otra documentación comercial</li> <li>➤ Web y RRSS (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, LinkedIn)</li> <li>➤ Planes Comerciales y de Marketing y DAFOs específicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, O.1 a O.4, A.12 y A.13</li> <li>● Indicadores 8b6 a 9 y 9b10</li> </ul>
<b>5d1</b>	Los servicios prestados por KUMA se proporcionan y gestionan de forma adecuada, satisfaciendo y excediendo las necesidades y expectativas de sus clientes	Los servicios que presta KUMA están definidos y documentados en los correspondientes procedimientos operativos del Sistema, que definen las actividades, responsabilidades, indicadores y recursos necesarios para su funcionamiento. Además, se llevan realizando desde el año 2016 un análisis de riesgos y oportunidades, genéricas y por procesos, para identificar situaciones que pongan en riesgo la satisfacción de los clientes y el rendimiento del Sistema. También, en el último PE 2021-2023 se ha desarrollado un análisis de posibles escenarios desfavorables y sus correspondientes planes de contingencia. Además, en 2020 se creó el Método KUMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro de indicadores y CMI revisados en 2019</li> <li>➤ Mapas de procesos revisados en 2019</li> <li>➤ Necesidades y expectativas de GIs</li> <li>➤ Encuestas de clientes</li> <li>➤ Análisis de riesgos y oportunidades ISO</li> <li>➤ Análisis de escenarios alternativos en el nuevo PE</li> <li>➤ Método KUMA</li> <li>➤ Seguimiento de alumnos en desempleados, ocupados y oposiciones</li> <li>➤ Seguimiento de la inserción de los alumnos que se quedan en las empresas donde han hecho prácticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, O.1 a O.4, A.12 y A.13</li> <li>● Indicadores 6a1 a 11, 6b1 a 21, 9a6 y 17 a 19 y 9b10</li> </ul>
<b>5d2</b>	Comparación del rendimiento de la empresa con referencias relevantes para identificar oportunidades de mejora	KUMA realiza comparaciones con las otras empresas de formación de su grupo de benchmarking, todas ellas con Sello de Excelencia y Marca Madrid Excelente en vigor	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro de benchmarking desde 2014</li> <li>➤ Autoevaluaciones EFQM</li> <li>➤ Conclusiones del benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos incluidos en el cuadro de indicadores de benchmarking</li> <li>● Indicadores 6, 7, 8 y 9 del cuadro de benchmarking</li> </ul>
<b>5e1</b>	Segmentación de los clientes alineada con la estrategia de la organización y determinación de los requisitos basados en el contacto habitual y a largo plazo	Dentro del PE en vigor, aunque los 4 primeros objetivos están relacionados con los clientes, son los nº 1, 3 y 4 los que están directamente enfocados a los clientes y son desplegados por medio de las correspondientes líneas estratégicas. Los clientes están segmentados en función del tipo de formación (ocupacional, continua, oposiciones, privada y empresas) o proceso diferente (agencia colocación) y por tipo de curso en los primeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Cuadro de indicadores y CMI revisados en 2019</li> <li>➤ Mapas de procesos revisados en 2019</li> <li>➤ Encuestas a clientes</li> <li>➤ Buzones físicos de sugerencias de clientes</li> <li>➤ Alumnos que realizan más de un curso</li> <li>➤ Reuniones con alumnos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos E.1, E.3, O.1 a O.4</li> <li>● Indicadores 6a1 a 11, 6b7, 8, 17, 20 y 21</li> </ul>
<b>5e2</b>	Mantenimiento de un dialogo abierto y transparente con los clientes y supervisión y seguimiento de las experiencias de los clientes para asegurar una respuesta adecuada a sus informaciones	Además de las encuestas de satisfacción de los alumnos, existen en KUMA otros mecanismos para la recopilación de información como son los buzones de sugerencias en los centros, el teléfono de contacto, el Buzón de sugerencias en la página web, el apartado para recoger la opinión de los clientes potenciales y el entorno en general, las RRSS y las reuniones periódicas y frecuentes con los alumnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encuestas a clientes</li> <li>➤ Buzones físicos de sugerencias de clientes</li> <li>➤ Quejas, sugerencias</li> <li>➤ Peticiones de información por teléfono o por la web</li> <li>➤ Redes Sociales</li> <li>➤ Horario de atención al público en los centros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos O.1 a O.4, A.5 y A.6</li> <li>● Indicadores 6a1 a 11, 6b7, 8, 17, 20 y 21</li> </ul>

# **CRITERIOS RESULTADOS**



## 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

### Introducción

En primer lugar, es importante describir la escala de valoración de las encuestas utilizadas dentro de KUMA. Actualmente se pasan encuestas a los diferentes segmentos de Alumnos que dispone el centro. Para los segmentos de alumnos privados/particulares, online y a distancia y oposiciones la escala de valoración va de 1 a 10, siendo, como es lógico, 1 la peor valoración y 10 la mejor. Esta escala es la que se está utilizando actualmente, pero hasta 2015 se utilizaba de 1 a 4, por lo que los datos han sido transformados para poder representar gráficamente la serie histórica. Para el segmento de alumnos de formación bonificada la escala de valoración era porcentual, concentrando en porcentajes los alumnos satisfechos, pero también se ha hecho la correspondiente transformación para obtener el gráfico en escala de 1 a 10. Para los alumnos de formación subvencionada se ha respetado la escala de 1 a 4 de las encuestas del SCE. Por último, para el segmento de clientes empresas los valores de la encuesta van de 1 a 5 siendo, como es lógico, 1 la peor valoración y 5 la mejor.

Por otro lado, todos los indicadores de percepción de los alumnos se pueden segmentar por edad, sexo, titulación, situación laboral, lugar de residencia, vías de conocimiento del curso, categoría profesional (sólo bonificada), horario del curso (sólo bonificada), tamaño de empresa del participante (sólo bonificada).

Los datos son correspondientes a las medias obtenidas en el año completo, y segmentados por tipo de formación. También se han segmentado los datos en función de los procesos del servicio general de KUMA.

Además de estas mediciones de percepción, basadas en encuestas, tal como hemos indicado en el criterio 2, mantenemos un esquema de medidas a dos niveles:

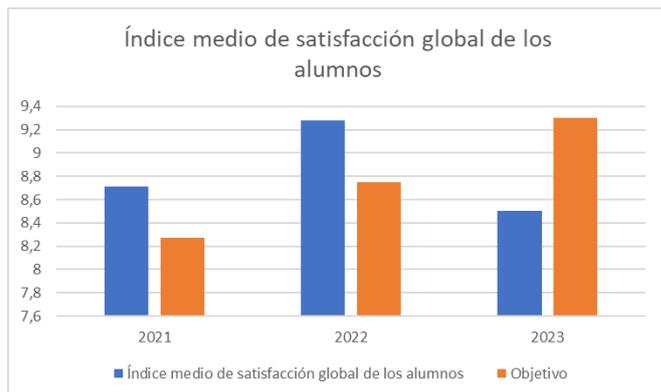
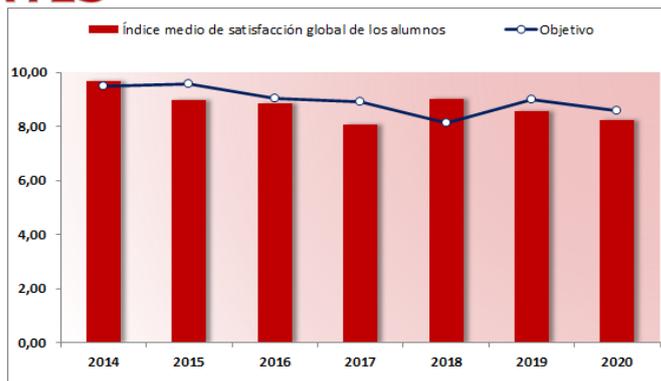
- ✪ El **Cuadro de Mando**, revisado en 2022, con los indicadores clave en las distintas perspectivas (financiera, clientes, procesos y aprendizaje) cuyo control se lleva a cabo para hacer seguimiento del Plan Estratégico en vigor, y que son revisados por la Dirección de KUMA.
- ✪ El **Cuadro global de indicadores**, también revisado a finales de 2022, desglosado en cinco grupos: clientes, personal, social, procesos y finanzas, y de los que se extraen los que conforman el Cuadro de Mando. Todos ellos permiten medir la eficiencia y la eficacia de las actividades de la entidad y su seguimiento/análisis es realizado por el personal de la organización en el seno de las reuniones internas.

Por último, KUMA dispone de algunos datos de indicadores de percepción y rendimiento con varias entidades y empresas de características similares que están ubicados en la Comunidad autónoma Canaria y en la Comunidad de Madrid, con un nivel elevado de excelencia. Estos centros, que son el "benchmark" de referencia sobre la situación de KUMA en el sector son centros dedicados a la formación ocupacional y continua, y algunos de ellos, también acreditados para formación reglada y que imparten formación privada y preparación para oposiciones, pero todos ellos con nivel de Excelencia 400 o superior. Todas las comparaciones que han sido realizadas con ellos irán apareciendo en todos los Criterios de resultados de esta memoria, mediante un promedio de los indicadores, objeto de comparación en sus gráficos correspondientes. Estas comparaciones llegan hasta 2019, ya que no se dispone de datos del año 2020 al cierre del contenido de la Memoria.

### 6a. Percepciones

#### Satisfacción global de los Alumnos con KUMA

Teniendo en cuenta las encuestas utilizadas, para los alumnos de formación privada (particulares, online y a distancia, oposiciones y empresas), la formación realizada a desempleados y ocupados (formación subvencionada) y la formación bonificada, y llevando a cabo una media global de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a todos ellos, los resultados de satisfacción global son los siguientes:

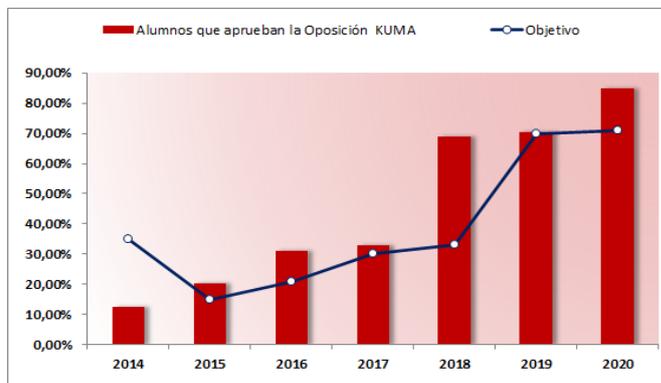


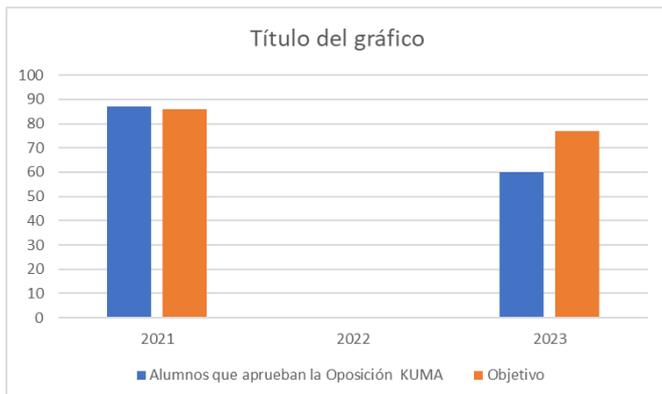
Como puede observarse los resultados son buenos (todos por encima de 8), pero han bajado ligeramente en los últimos dos años, en los que no se han cumplido los objetivos. Teniendo en cuenta que los resultados de 2018 fueron excelentes, la ligera bajada no se considera preocupante, especialmente en el año 2020, en el que se han resentido todos los resultados debido a las circunstancias particulares a partir de marzo, pero los datos avalan la gestión de los responsables de KUMA y se aprecia una clara relación causa-efecto con todo lo expuesto a lo largo de la Memoria. En los años 2021, 2022 y 2023 los índices de satisfacción subieron a los de los años anteriores a la pandemia por covid.

### 6b. Indicadores de rendimiento

Además de las encuestas, KUMA disponen de otros indicadores para medir la satisfacción y el grado de confianza de los clientes actuales de la empresa. Algunos de los indicadores que forman parte del cuadro de indicadores en este ámbito, se presentan a continuación.

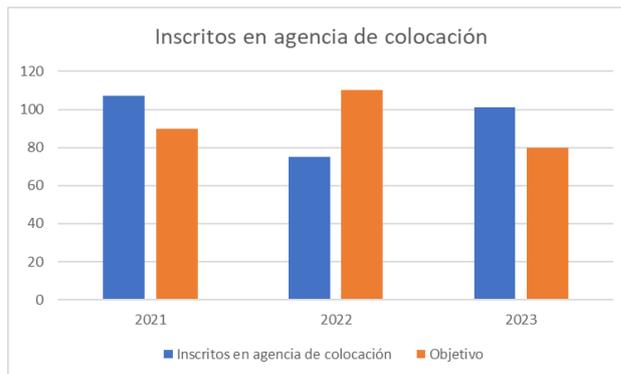
#### Índices de éxito





En cuanto a los resultados de aprobados en examen de oposición, los resultados de la serie histórica se consideran excelentes, con tendencia muy positiva y cumplimiento de objetivos, y lo son más, teniendo en cuenta que superamos las medias de presentación de alumnos del sector como veremos más adelante.

En cuanto a la tasa de fidelización del alumno de KUMA los resultados son muy buenos, aunque la progresión se vio frenada en 2017 y 2018, pero ha remontado de forma amplia. En el año 2021 conseguimos muy buenos resultados, en 2022 nuestros alumnos no se presentaron a ninguna oposición y en 2023 los resultados no fueron los esperados, se analizó el porque no se consiguió el objetivo y se llegó a la conclusión que el exámen del cabildo fue de un nivel superior al esperado motivo por el que muchos alumnos impugnaron el resultado ya que solo aprobaron 3 personas (los resultados son la media de la oposición del cabildo y el Estado).



Con respecto a la actividad de orientación laboral y apoyo en la búsqueda de empleo realizada por KUMA, los resultados son también excelentes, ya que la tendencia es muy positiva desde el 2014, año en el que se empezó a trabajar como agencia de colocación y se han cumplido los objetivos, salvo en 2020, en el que la pandemia ha frenado el crecimiento en esta área. En los años 2021 y 2023 se cumplió ampliamente con el objetivo, salvo en el 2022 que la falta de planes autonómicos cortó el número de inscripciones.

**Reclamaciones y sugerencias**

Como últimos indicadores, hay que hacer mención al índice de reclamaciones, que es muy bajo (6 en los últimos 5 años) y al número de sugerencias de alumnos, que se ha incrementado en los últimos años (excepto en 2018), lo que se considera muy positivo para la empresa.



## 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

### Introducción

Los resultados de satisfacción y percepción del personal que se presentan a continuación corresponden a los datos obtenidos de las encuestas que KUMA realizan a todos sus empleados con carácter anual.

La encuesta se encuentra dividida en 4 aspectos/áreas:

- ✳ Personal
- ✳ Infraestructuras
- ✳ Dirección
- ✳ Satisfacción general

La escala de valoración de la encuesta se estructura de 1 a 5, siendo, como es lógico, 1 la peor valoración y 5 la mejor.

Actualmente se disponen de cinco ciclos (incluyendo la encuesta de este año 2017), ya que KUMA, implantó la medición de la satisfacción del personal fruto del desarrollo de un plan de mejora, a raíz de la aplicación del Modelo EFQM en el año 2013. KUMA consideran personal satisfecho, aquellos valores cuya media superen el valor de 3.5. A pesar de que la encuesta se consideraba suficientemente representativa y que las preguntas eran adecuadas, se decidió incluir nuevas preguntas en el año 2017, dos sobre el conocimiento, comprensión y asunción del PVV, una adicional sobre recomendación para trabajar en la empresa, con excelentes resultados especialmente en la última. Esta pregunta sobre recomendación implica la aparición de una quinta área en cuanto a la percepción y satisfacción de las personas.

Al igual que en el criterio anterior, KUMA dispone de datos de indicadores de percepción y rendimiento con varias entidades de características similares que están ubicados en la Comunidad autónoma Canaria y en la Comunidad de Madrid, todos con nivel mínimo de excelencia de 500+ y que forman el grupo de benchmarking con quien la empresa realiza las comparaciones de sus resultados.

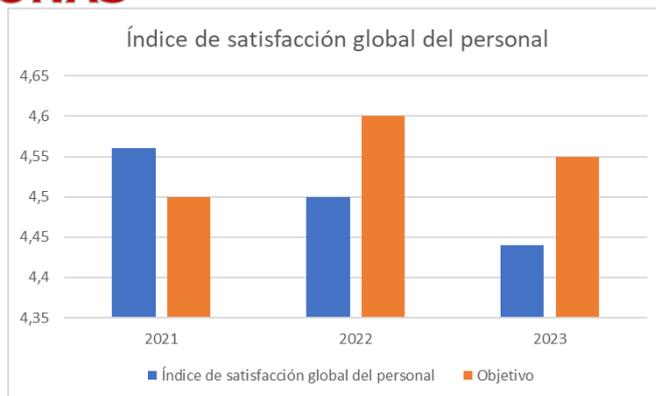
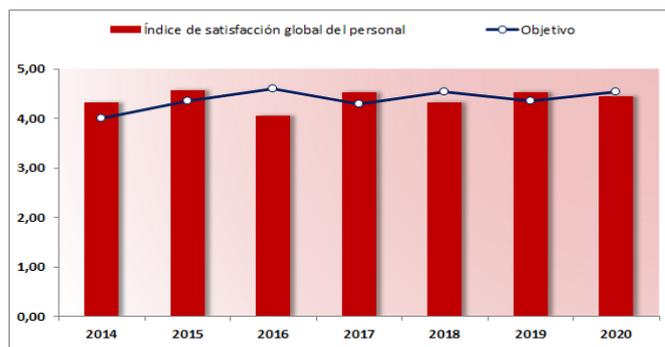
Adicionalmente, en los últimos dos años se han hecho encuestas específicas de igualdad y de liderazgo y valores, además de los cuestionarios de evaluación del desempeño realizados en 2019, cuyos resultados no se presentan en la Memoria.

Por último, para los indicadores de rendimiento de KUMA también existen comparaciones que muestran el excelente desempeño en la gestión de personal del centro.

### 7a. Percepciones

#### Satisfacción global del personal de KUMA

Los resultados obtenidos sobre la satisfacción del personal en KUMA son excelentes. La medición del clima laboral se instauró en el 2013 y se realiza con carácter anual. Los objetivos para el personal se plantearon con un punto de partida exigente: 3.5 en 2013, con incrementos en las siguientes evaluaciones (excepto en 2016, 2018 y ligeramente en 2020), pero teniendo en cuenta que estamos ante resultados excelentes, especialmente en 2019.

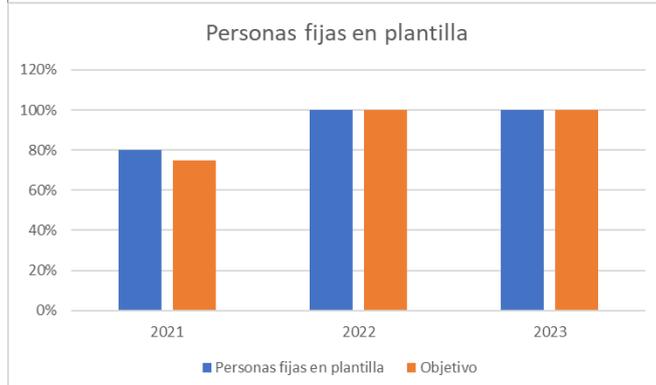
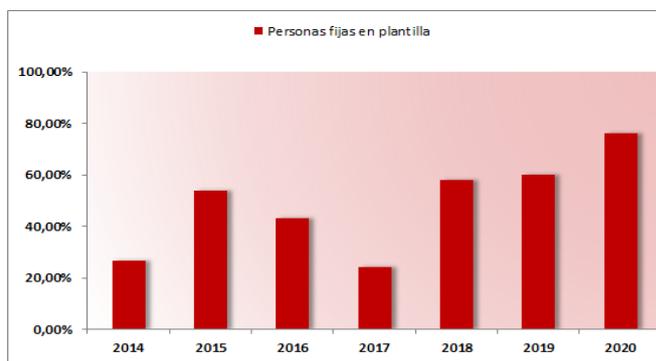


En general, los resultados se consideran excelentes y se han cumplido los objetivos todos los años, excepto en 2014, 2016, 2022 y 2023 por muy poco, pero con un resultado considerado excelente (4,45). Como se puede ver, los valores se han mantenido por encima de 4, en toda la serie histórica, fruto del esfuerzo realizado en la gestión de las personas. La satisfacción general se obtiene de la media de la pregunta específica de la encuesta de clima.

### 7b. Indicadores de rendimiento

#### Plantilla y colaboradores

La estructura de la plantilla y los colaboradores representan una estructura ligeramente irregular en los últimos años, pero con una tendencia creciente, pero que ha incrementado desde 2017 el porcentaje de personal fijo.



El aumento del número de alumnos en formación online y a distancia y en oposición y, la reducción del número de alumnos privados y alumnos de formación bonificada han supuesto la optimización de los recursos humanos propios y subcontratados para el desempeño de la actividad formativa. Los cambios en la reforma laboral en el 2023 hizo que la mayoría de las contrataciones pasaran a personal fijo, no obstante ya todas las contrataciones en el 2022 eran fijas.

## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

### Introducción

Debido al tamaño, sector y características de KUMA, no se habían realizado de forma sistemática medidas cuantitativas de percepción de la sociedad, ya que a pesar de que el centro es conocido en Las Palmas, es difícil conocer la opinión de las personas que no han sido clientes de alguno de sus cursos. No obstante, fue a partir de 2013 cuando se acometió el desarrollo de una encuesta para la recopilación de la percepción de los aliados, como GI's externo más representativo y, el lanzamiento, recogida y análisis de los resultados obtenidos.

El cuestionario solamente tiene 4 preguntas, con el objetivo de facilitar su respuesta a las organizaciones encuestadas, que son las siguientes:

- ✦ Facilidad de contactar
- ✦ Relación con las personas de la empresa
- ✦ Nivel de confianza en KUMA
- ✦ Satisfacción general

La escala de valoración de la encuesta, como en el caso de personal, está estructurada de 1 a 5, siendo, igual que anteriormente, 1 la peor valoración y 5 la mejor.

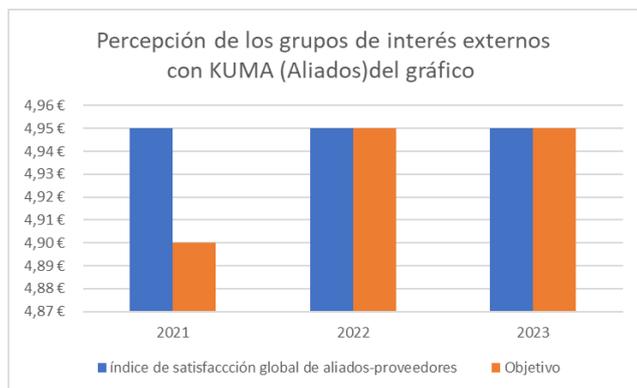
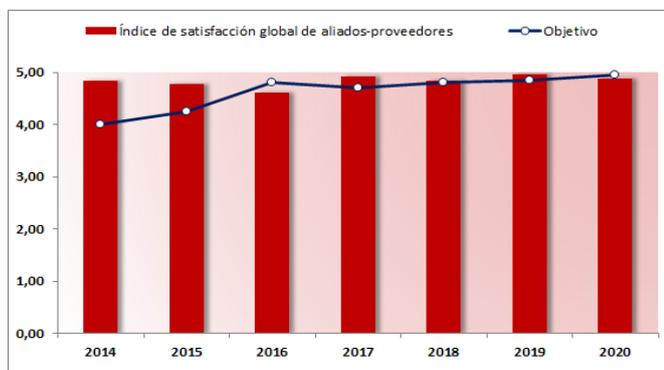
Los resultados obtenidos en los últimos años, sin haber recopilado todavía los cuestionarios de este año 2019, son altamente satisfactorios.

Hasta 2019, se incluyó en la web una encuesta para valorar la opinión sobre KUMA de las personas que accedían a la misma, pero se desechó, tras comprobar la nula participación en la iniciativa.

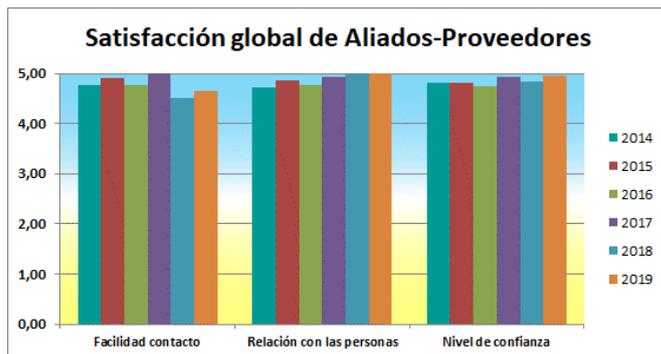
Por otro lado, existen medidas indirectas del impacto del Centro en la sociedad que aparecen en el subcriterio 8b y comparaciones con los centros de referencia citados en los criterios anteriores.

### 8a. Percepciones

#### Percepción de los grupos de interés externos con KUMA (Aliados)



Los resultados de percepción de los aliados son excelentes, teniendo en cuenta que ya disponemos de tendencias de cinco años con valores muy altos y sostenidos, por lo que entendemos que la labor de KUMA está muy bien considerada por los aliados que han contestado a las encuestas enviadas.



Cabe destacar los resultados obtenidos en los tres últimos años, ya que en general, los aspectos como la relación con las personas de KUMA y el nivel de confianza con la empresa se encuentran estabilizados en niveles excelentes.

#### Realización de actividades de carácter social

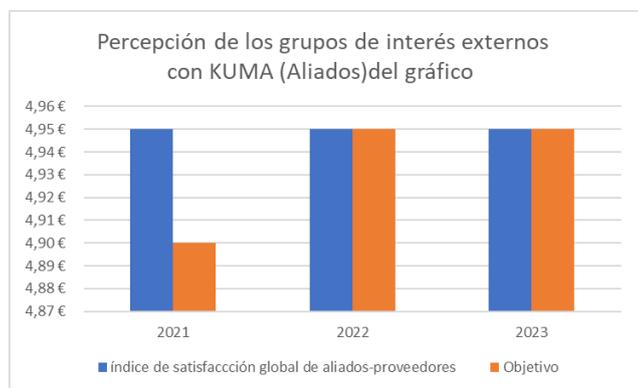
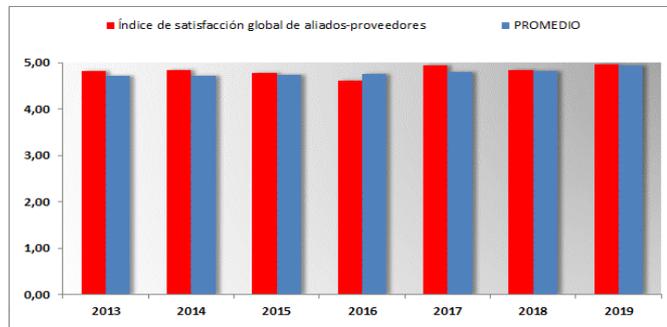
Desde sus inicios, KUMA ha promovido en su entorno su compromiso con la sociedad, de esta forma, en los últimos años se han llevado a cabo acciones como:

- ✦ Recogida de alimentos para los más necesitados.
- ✦ Firma de acuerdo con la Obra Social de Acogida y Desarrollo para e impulso del Centro Dr. O'Shanahan como Centro de formación y empleo protegidos para el acceso a la formación de los más necesitados.
- ✦ Firma de convenio con dos asociaciones de alumnos de la Universidad de las Palmas para la cesión de las instalaciones.
- ✦ Desarrollo proyecto tecla Help en colaboración con Cruz Roja y Pantallas amiga, para buscar y potenciar medidas preventivas dirigidas a instaurar un uso responsable y seguro de las nuevas tecnologías a través de diversos programas de formación dirigidos a la población infantil y adolescente, a las familias y a personal técnico que trabaja en el área de la infancia.
- ✦ Becas por importe mínimo de 6.000€ todos los años en cursos de preparación de oposiciones a alumnos sin recursos, pero con gran potencial. Estas ayudas se pueden ver en el gráfico siguiente en el que la progresión es muy positiva y todos los años superando los objetivos previstos.

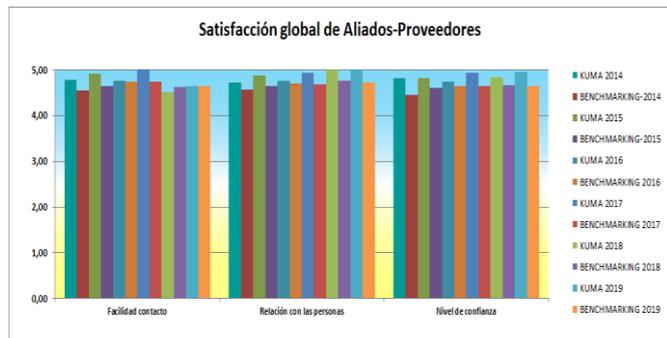


**Comparaciones en la satisfacción de aliados**

En general, la satisfacción de los aliados con KUMA es muy alta, todos los años los valores están por encima de 4,5 y se encuentran en línea e incluso en máximos por encima de su competencia en los últimos años, excepto en 2016, que estuvo ligeramente por debajo, pero siempre en valores muy elevados.

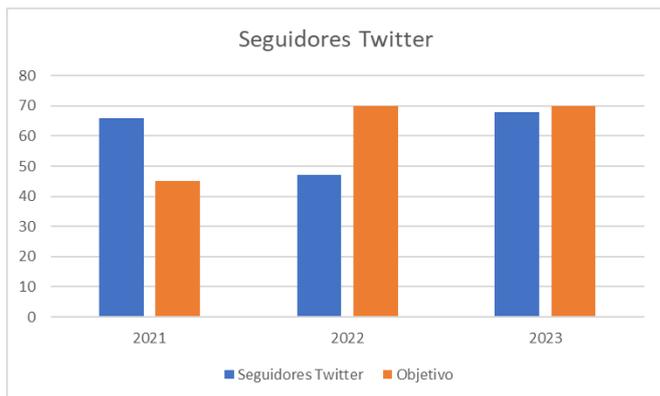
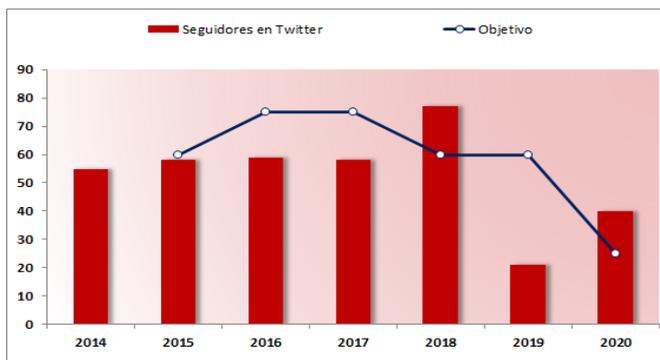
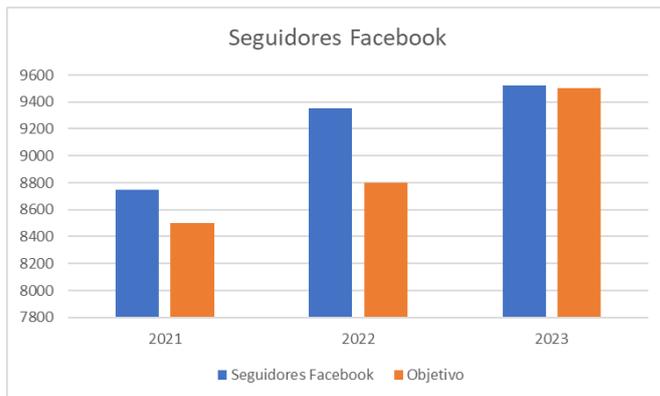


La Dirección de KUMA está satisfecha por la tendencia sostenida y elevada desde los inicios de las mediciones y por los buenos resultados en 2023 en todas las preguntas en las que KUMA está por encima de la media del grupo, como se puede ver en el siguiente gráfico.

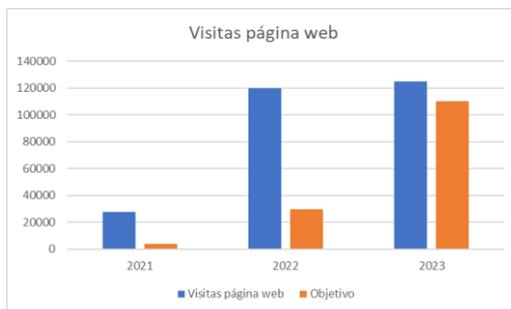
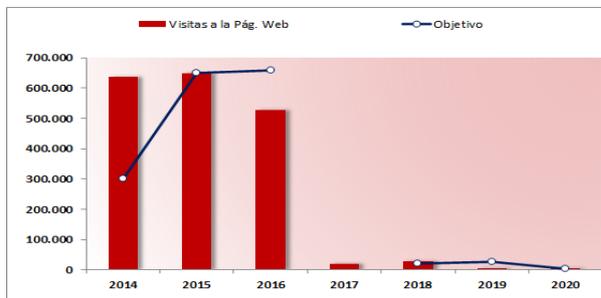


Como conclusión podemos decir que las comparaciones son favorables a KUMA confirmando el cumplimiento de los objetivos lo que avala la excelente relación con los aliados y proveedores de la empresa.

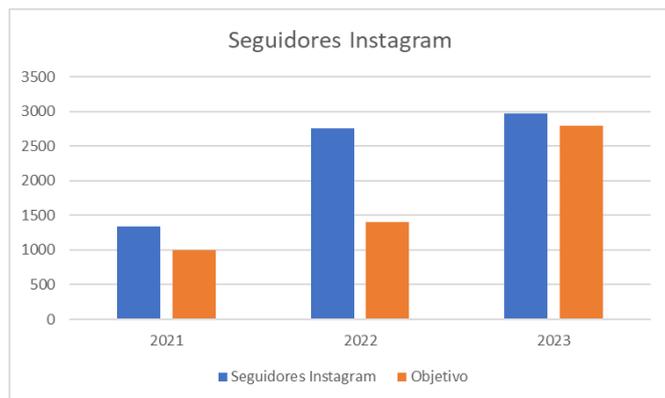
**Seguidores en redes sociales**



Con el fin de poder reflejar el impacto y la percepción de la sociedad, KUMA dispone de perfiles abiertos en las principales redes sociales, Facebook y Twitter con muy buena imagen entre los alumnos del centro y con resultados crecientes desde que se empezaron a medir en 2014 en Facebook (en Twitter ha bajado en 2019 y 2022, pero ha vuelto a subir en 2023).



Por otro lado, se controlan los accesos a la página web, hay que destacar que se ha notado el cambio en el tipo de formación, ya que ha subido considerablemente el número de visitas a la web entre el año 2022 y 2023.

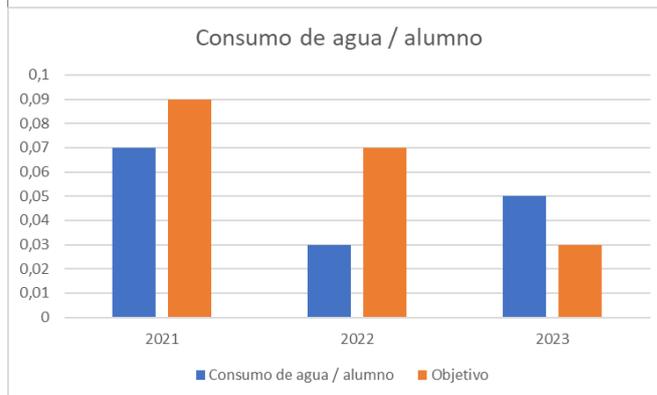
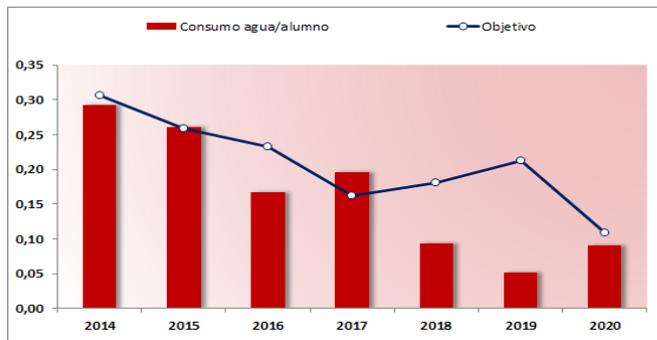
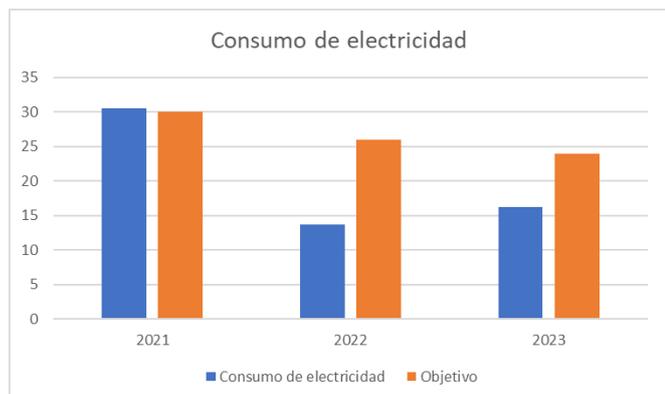
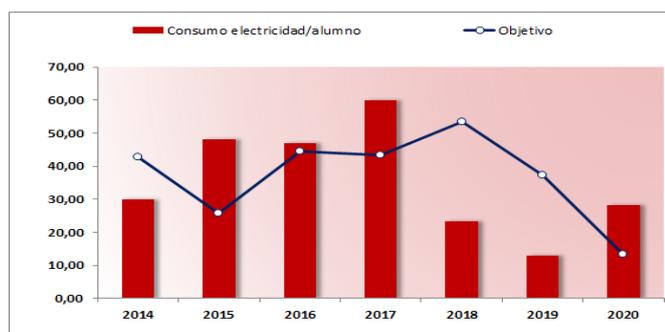


Instagram es sin duda la red social que mas ha crecido y donde más consultas hacen los alumnos.

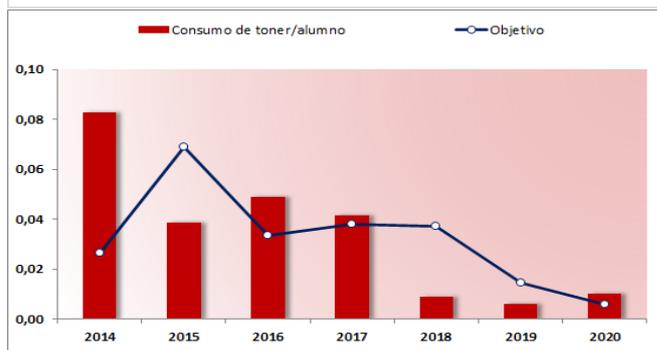
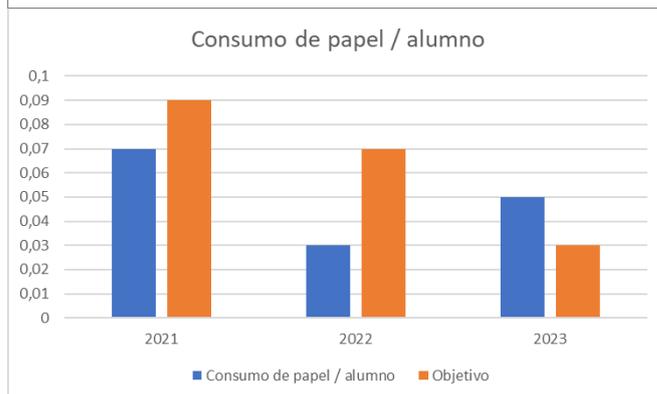
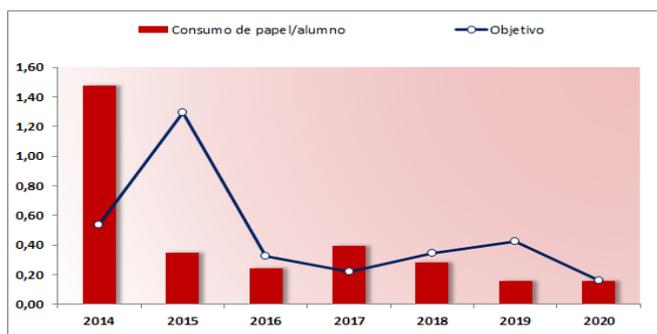
**8b. Indicadores de rendimiento**

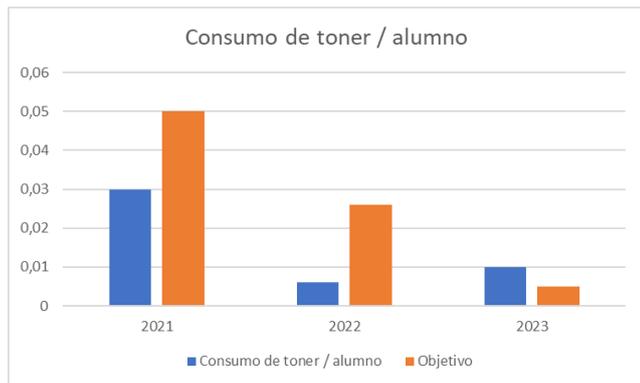
**Medioambiente**

En KUMA existe una filosofía de respeto y cuidado del entorno más cercano y del medioambiente en general, en línea con la filosofía del Equipo de Dirección, que implantó y certificado un Sistema Integrado de Calidad y Medioambiente bajo las Normas ISO 9001 y 14001. En este sentido, y dentro de las posibilidades del Centro, los consumos de los principales recursos como son la electricidad, el agua, tóner y el papel están optimizados al máximo, tratando de reducirlos cada año, siempre realizando los cálculos relativos al volumen de "negocio", es decir, relativizado por alumno. Como se aprecia en los gráficos, todos los consumos han disminuido claramente en los últimos años, excepto en el 2020, cuando se ha roto la serie histórica, por motivos evidentes. De 2021 a 2023 subió el consumo estableciéndose según el número de alumnos que estábamos recibiendo.



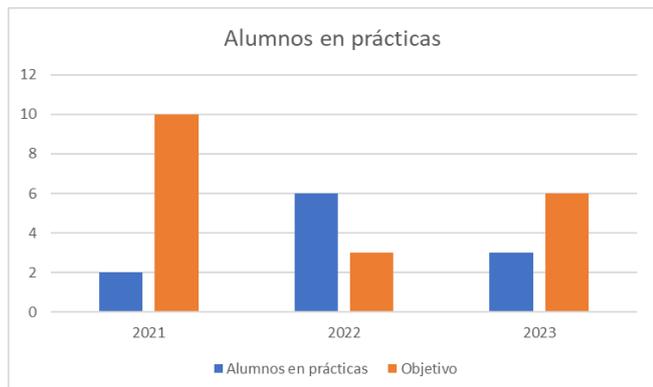
Cabe destacar la disminución del consumo de agua, esto es debido al cambio en el sistema de formación presencial por el online y que no hay tanta presencia de alumnos en el centro.





La disminución en el consumo se debe al aumento en la formación online donde todo el material es digital y menor número de alumnos presenciales.

**Alumnos en prácticas**



En KUMA, desde hace años, se está siguiendo una política de contratación de alumnos en prácticas en el centro. De esta forma, se facilita la incorporación al mercado laboral a alumnos de diferentes cursos, que puedan tener cabida en la organización. Comenzamos en el año 2012 con esta iniciativa (en 2011 se quiso comenzar, pero se pospuso hasta el año siguiente). En todos estos años ha habido personas realizando prácticas en KUMA, excepto en 2016, que no se consiguieron encontrar los perfiles adecuados, pero comenzó de nuevo en 2017 y la serie era muy positiva hasta que se ha truncado en 2020 por motivo de la COVID-19, ya que en 2020 no ha habido alumnos en prácticas. En 2021 comenzamos a tener alumnos en prácticas no llegando al objetivo marcado, en el año 2022 conseguimos superar el objetivo marcado porque conseguimos varios planes de formación que así lo requerían y en 2023 volvimos a bajar el objetivo.

## 9. RESULTADOS CLAVE

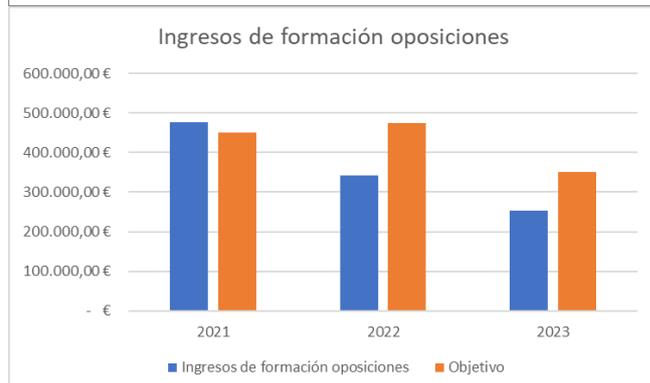
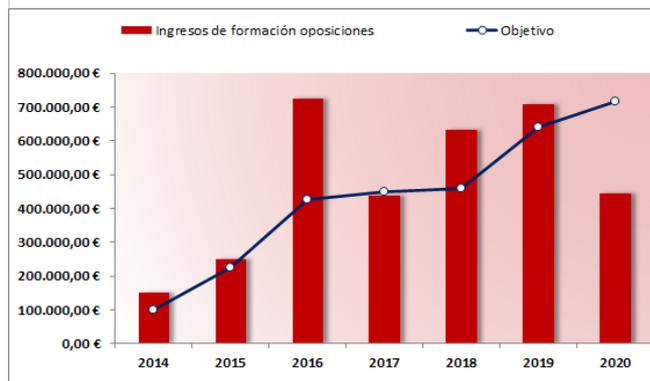
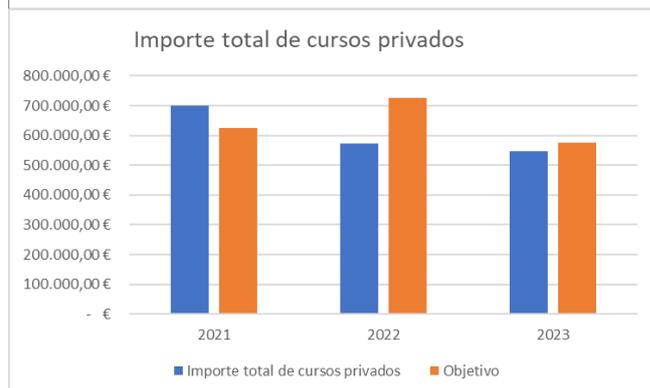
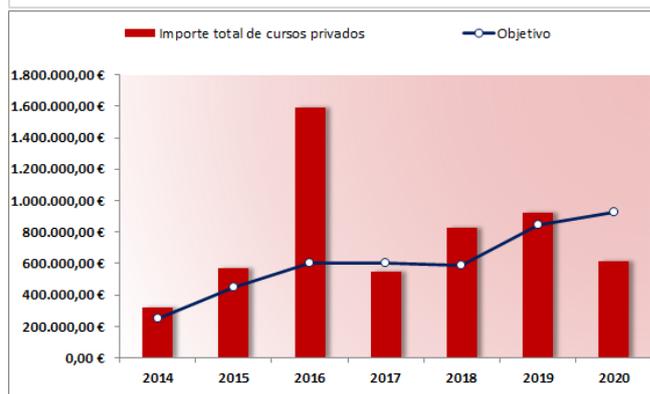
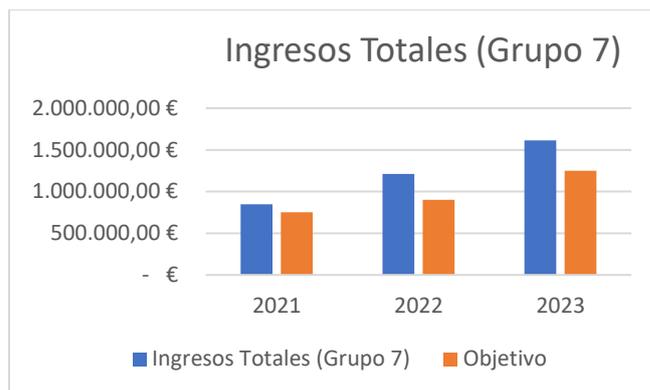
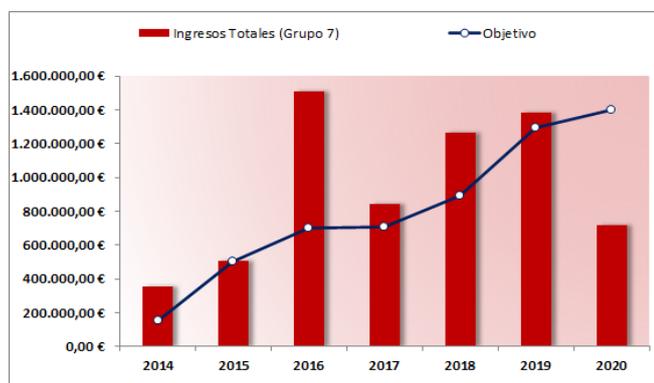
### Introducción

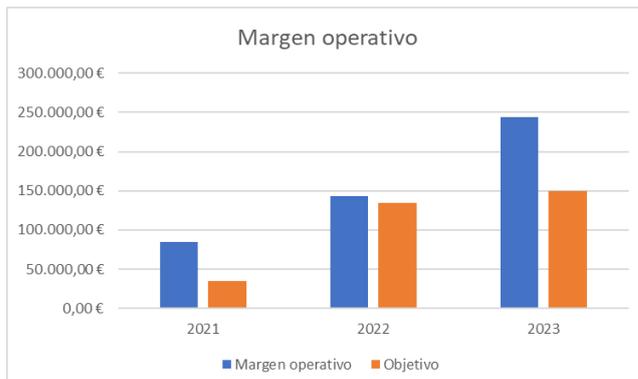
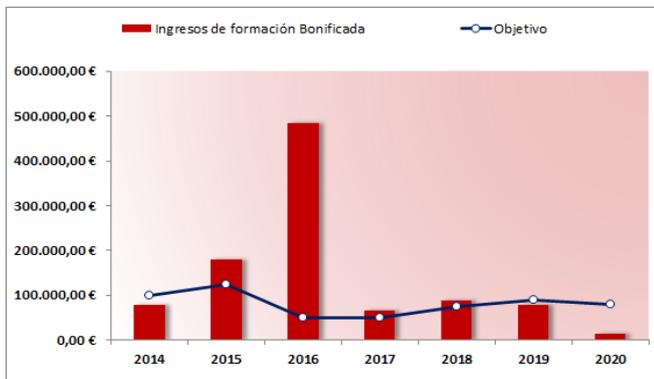
Como hemos comentado a lo largo de toda la Memoria y dada la naturaleza del Centro, la relación entre los resultados obtenidos, especialmente buenos en los últimos años, con la excepción del 2020, por sus circunstancias especiales y el éxito del Centro es, en muchos casos, evidente y directa. En los datos financieros y en otros directamente relacionados se evidencian las dificultades del centro en particular y del sector en general, debido a la crisis, especialmente a partir del año 2012, que provocó una reducción del número de cursos de formación subvencionada en las convocatorias anuales, una disminución del número de convocatorias de plazas a la administración a través de oposiciones y un descenso de matriculación de particulares en el resto de cursos. No obstante, los números desde 2014 y, sobre todo, desde 2017 corroboran una mejora en todos los aspectos, apoyados en las convocatorias de plazas públicas locales y nacionales desde 2017 que han permitido lograr una rápida recuperación con unas tendencias en los ingresos fuertemente positivas y que ha permitido aguantar los descensos en los ingresos en el año 2020 y las previsiones para el año 2021. En los años 2021, 2022 y 2023 se aprecia un aumento en la facturación de la empresa, debido a la ampliación del negocio hacia los planes nacionales, que han incrementado la facturación considerablemente. Además de todas las mediciones de percepción y de rendimiento, tal como hemos expuesto en los criterios de resultados anteriores, mantenemos un esquema de medidas clave englobadas en el CMI existente para KUMA. El CMI está compuesto por aquellas medidas clave/críticas que consideran ambas entidades que marcan el éxito de la empresa.

En este Criterio existen pocas comparaciones para los indicadores de carácter financiero, ya que a la dificultad de compartir este tipo de información se añaden las diferencias entre los posibles centros con los que compararse, tanto en el tipo de cursos, el tipo de alumnos y la zona en la que se mueven, que imposibilitan, en muchos casos, encontrar referencias relevantes y con un cierto grado de confianza. A continuación, pasamos a mostrar los más importantes y relevantes para un centro de las características de KUMA.

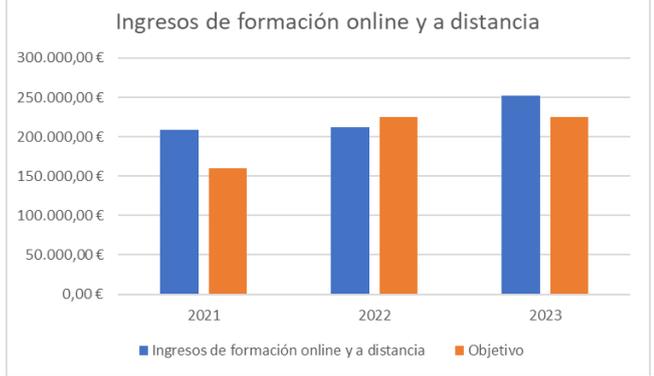
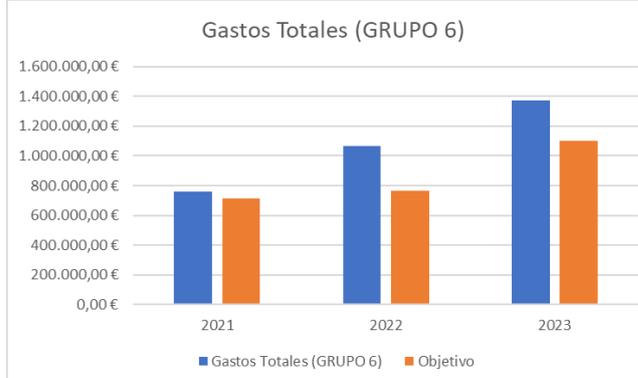
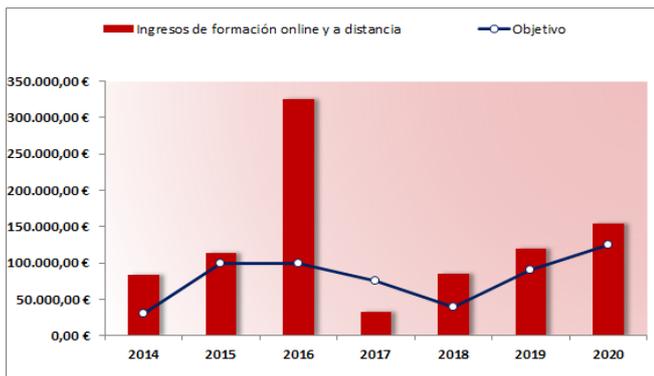
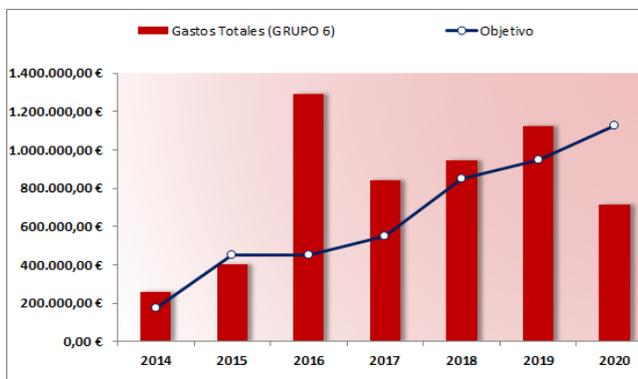
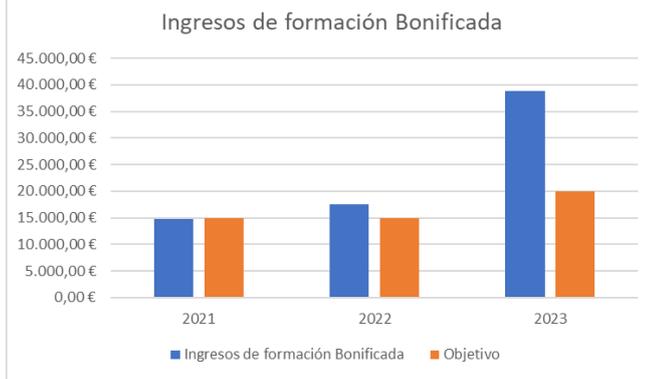
### 9a. Resultados Clave de la Actividad

#### Resultados económico financieros

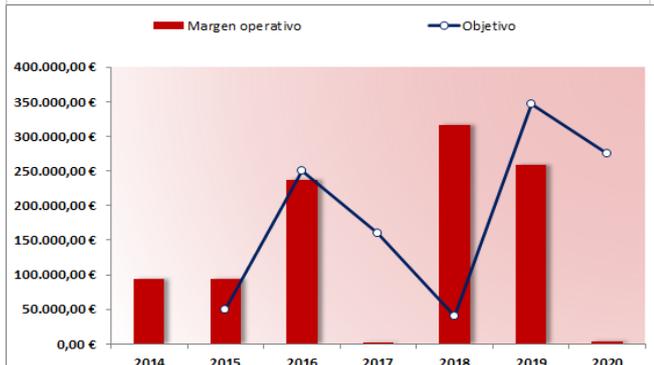


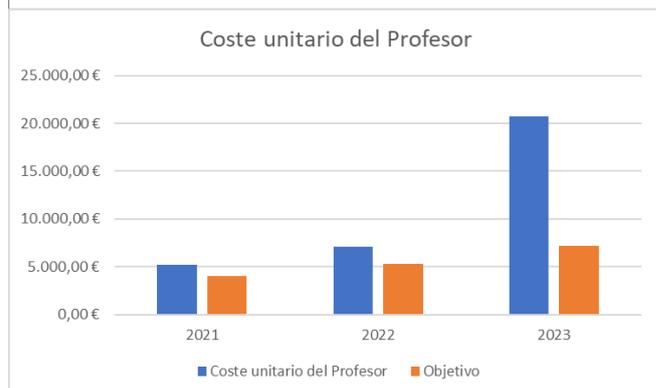
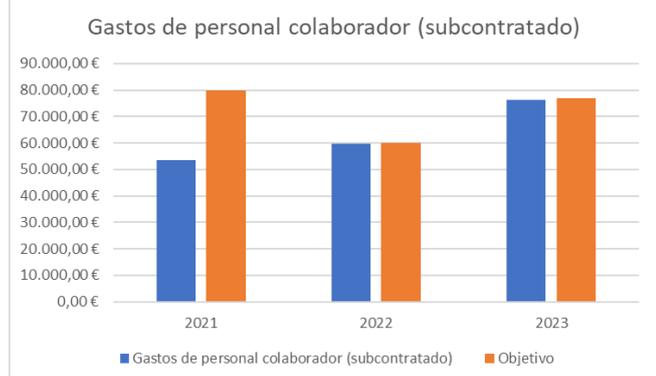
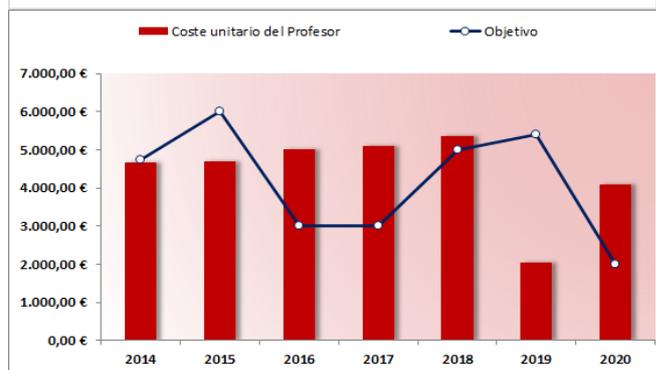
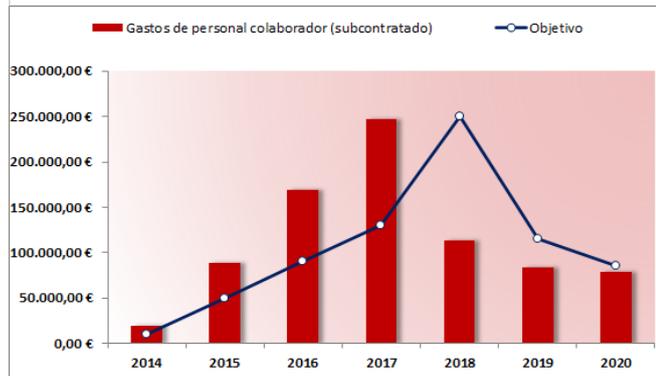
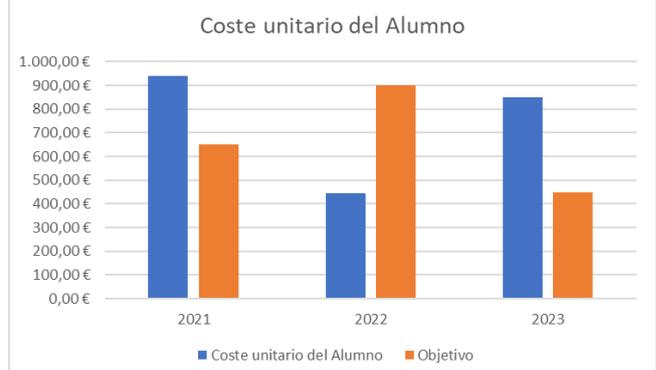
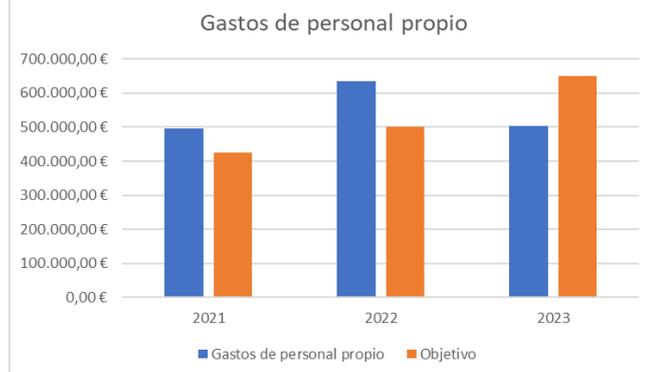
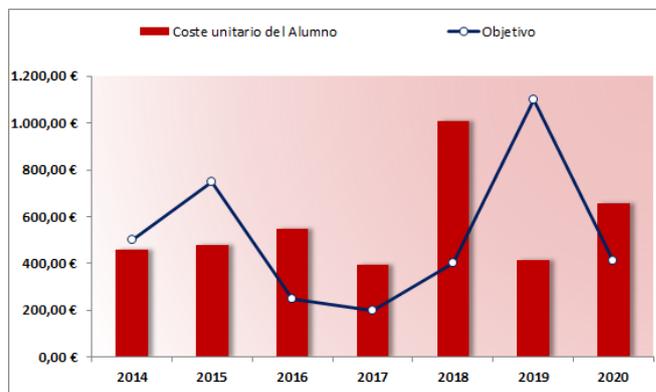
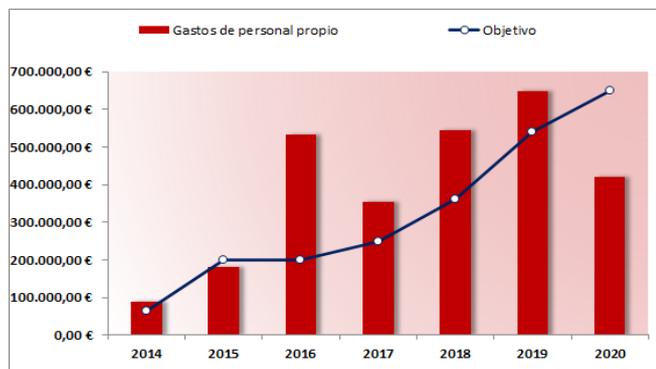


Como se puede ver, todos los ingresos han sufrido un ligero descenso en 2017, ya que 2016 ha marcado el máximo de los últimos años, pero que volvió a mejorar hasta 2019, en el que la serie histórica se truncó en 2020, pero en los años 2021, 2022 y 2023 volvieron a subir marcando en el 2023 el máximo de facturación en la empresa hasta la fecha. Como se puede ver a través de los gráficos, el descenso (por otro parte esperado) en la formación privada y bonificada ha sido compensado por los buenos resultados en la formación para preparación de oposiciones y la formación subvencionada.



En cuanto al control de gastos, en los últimos años no se han podido cumplir los objetivos previstos, ya que los ingresos han aumentado mucho lo que ha conllevado el correspondiente aumento en los gastos, pero la diferencia se ha acercado en los últimos años. El aumento en la obtención de cursos subvencionados del Servicio Canario de Empleo, planes nacionales y la convocatoria de nuevas oposiciones ha permitido ampliar los ingresos y los márgenes en los últimos años, excepto en el 2020, por el motivo mencionado a lo largo de la Memoria.

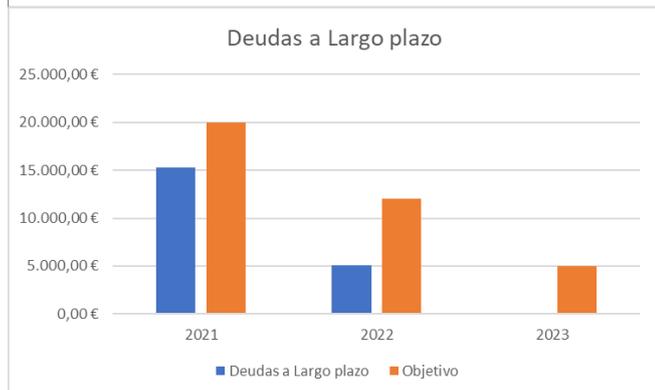
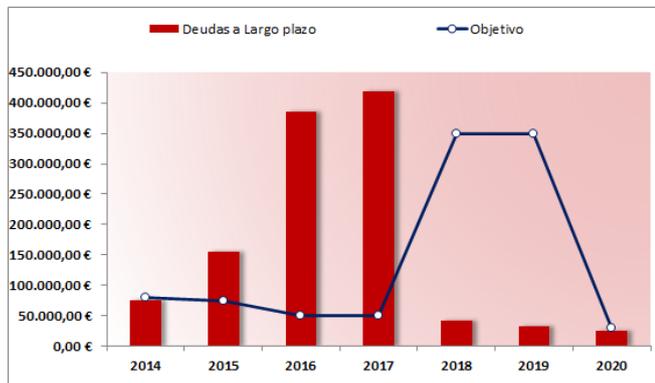




La reducción en los gastos de personal permitió a la empresa optimizar de manera excelente su gestión en los peores años y de esta forma llevar a cabo un importante volumen de actividad con una plantilla ajustada, sin bajar la calidad de su servicio (tal y como hemos expuesto en el subcriterio 6a), garantizando la eficiencia y la eficacia del mismo. El incremento de los ingresos y de los gastos ha permitido en los últimos años incrementar el gasto en las partidas de personal, disminuyendo la subcontratación de personal docente y pudiendo aumentar otras partidas como la publicidad, el mantenimiento de las instalaciones y las inversiones.

Para reforzar lo anteriormente comentado, los resultados totales de gastos y cada una de las partidas de gastos, como la de personal (propio y subcontratado), reparaciones, publicidad, etc., han sido minuciosamente controlados a fin de no mermar el equilibrio entre la estructura económica y la financiera, es decir, su solvencia. Todo esto ha conseguido mantener los costes unitarios por profesor y que no se haya disparado mucho el coste unitario por alumno en 2020, lo que indica una excelente gestión de los recursos económicos. El aumento en coste unitario profesor en el 2023 se debe al crecimiento del negocio.

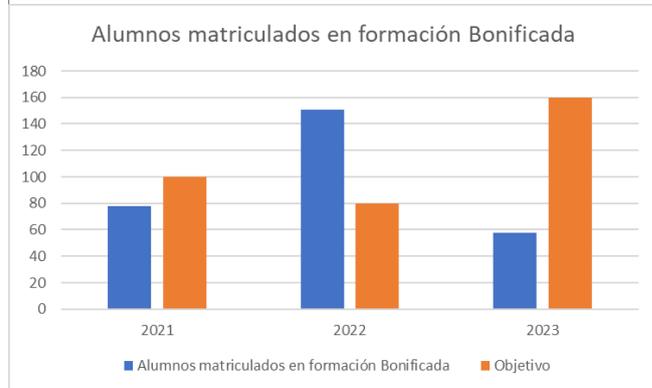
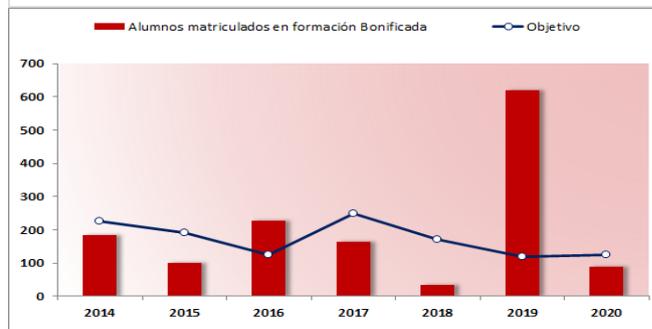
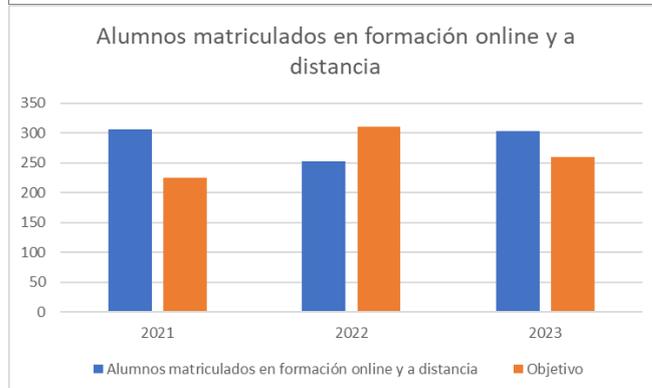
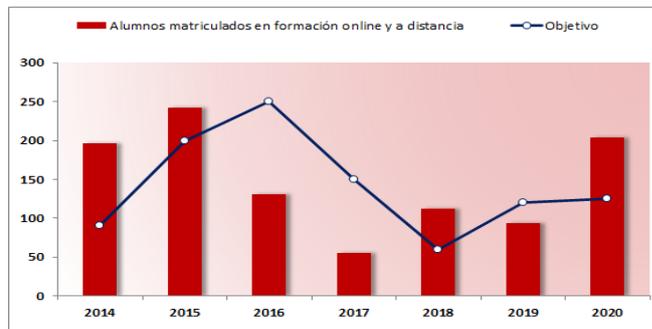
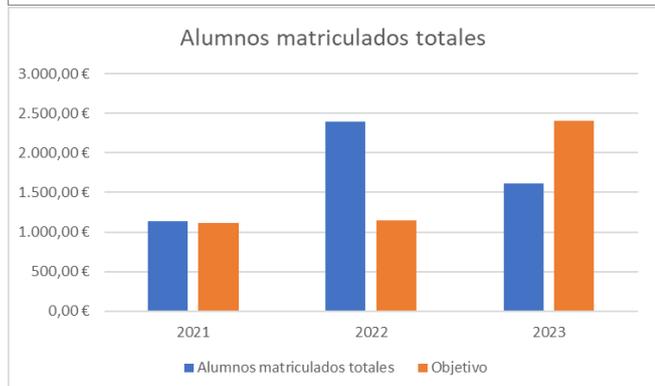
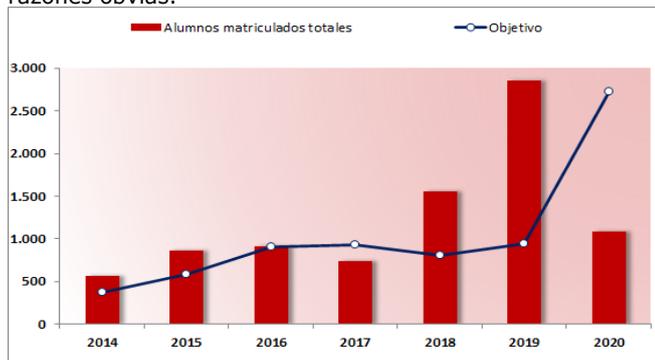
En cuanto a las deudas a largo plazo, se ha conseguido realizar una importante rebaja en los últimos 3 años (lo mismo que en las deudas a corto, que no se han incluido en este apartado), lo que también ha repercutido de forma muy positiva en las finanzas de la empresa.

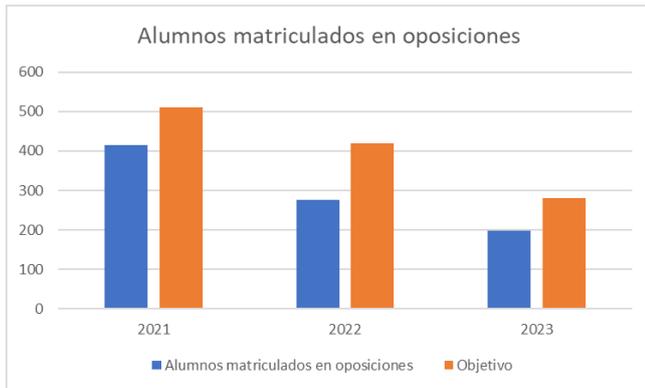


Es importante apuntar que solo hay objetivos definidos en las partidas más globales y aquellas consideradas claves para la organización. Partidas como reparaciones, compras, etc., son difícilmente previsibles para la Dirección y, por tanto, no se consideran necesario establecerlos.

### Índices de actividad de KUMA

En general los resultados de KUMA se consideran satisfactorios cumpliéndose los objetivos en la mayoría de los casos. A partir del año 2014, la tendencia en el número de alumnos totales ha sido creciente, con la excepción de 2017, en la que descendió ligeramente y del 2020 por razones obvias.





En los indicadores segmentados de alumnos, las tendencias no son tan claras, influidas por diferentes factores (excepción hecha del año 2020). Los alumnos privados y de formación bonificada tienen una tendencia a la baja, mientras que la formación on line y a distancia, es un segmento claramente al alza que sigue subiendo en los años 2021, 2022 y 2023, a pesar del retroceso en 2016 y 2017. En cuanto a la formación para la preparación de oposiciones, es un segmento que ha notado un claro retroceso debido a una mayor competencia en el mercado con precios muy inferiores a los nuestros, aunque en el caso de las oposiciones, también dependiente de las convocatorias publicadas por la administración.

# ANEXOS



## ACRÓNIMOS Y SIGLAS

Admón.: Administración.

ACADE: Asociación de Centros Autónomos de Enseñanza Privada.

CEG: Club de Excelencia en Gestión.

CMI: Cuadro de Mando Integral.

DAFO: Acrónimo de Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades. Metodología de análisis organizacional.

Dpto.: Departamento.

DROPBOX: Servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube.

ED: Equipo de Dirección.

EEEJ: Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven

EFQM: European Foundation for Quality Management.

FCE: Factores Críticos de Éxito.

FCT: Formación en Centros de Trabajo.

FP: Formación Profesional.

GI: Grupo de Interés.

ISO: "Organización Internacional de Normalización" ("International Organization for Standardization")

LE: Línea Estratégica.

LOPD-GDD: Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales.

MBP: Manual de Buenas Prácticas.

PVV: Propósito, Visión y Valores.

ONG: Organización No Gubernamental (Organizaciones sin ánimo de lucro).

PAC: Plan Anual de Calidad.

PDCA: Ciclo de mejora basado en Planificar-desarrollar-Comprobar-Mejorar.

PE: Plan Estratégico.

PRL: Prevención de Riesgos Laborales.

RRHH: Recursos Humanos.

SST: Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

TIC's: Tecnologías de Información y Comunicación.

# ANÁLISIS DAFO 2023

<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amplia experiencia en el sector y presencia en la ciudad, así como en preparación de oposiciones con alto índice de aprobados</li> <li>✓ Conocimiento amplio de la zona en la que opera</li> <li>✓ Líder en Canarias en la implantación de plataforma Moodle para la preparación de oposiciones (y otros cursos privados) y formación bonificada para empresas.</li> <li>✓ Personal cualificado, titulado y con experiencia.</li> <li>✓ Obtención de diversos premios empresariales nacionales y locales en los últimos años</li> <li>✓ Diversificación del riesgo, ofreciendo variedad en cursos y tipologías de formación</li> <li>✓ Trato cercano con los clientes</li> <li>✓ Excelente imagen de marca en la zona de influencia y entre sus competidores y amplio porcentaje de clientes "recomendados"</li> <li>✓ Instalaciones y equipos de calidad, incluyendo accesibilidad en uno de los centros y aulas y un salón de actos con equipamiento de alta calidad</li> <li>✓ Calidad de enseñanza frente a precio.</li> <li>✓ Obtención de las certificaciones ISO 9001 y 14001 en su versión 2015, del Sello de Excelencia EFQM 400+ y del Sello de Adhesión a la estrategia de emprendimiento y empleo Joven</li> <li>✓ Nivel tecnológico por encima de la media del sector</li> <li>✓ Nuevos productos y servicios puestos al mercado antes que la mayoría de la competencia</li> <li>✓ Buen posicionamiento en el mercado de la formación a empresas y en la formación subvencionada</li> <li>✓ Posición de liderazgo en la formación para la preparación de oposiciones en Gran Canaria</li> <li>✓ Centros homologados por el Servicio Canario de Empleo, para las diferentes Certificaciones Profesionales y proceso de Homologación de diferentes Certificaciones Profesionales, para impartir a nivel Privado.</li> <li>✓ Ajuste por la formación PRIVADA especialmente en la preparación de oposiciones, sin renunciar a la formación SUBVENCIONADA.</li> <li>✓ Editorial propia para la elaboración, distribución y ventas de los temarios de oposiciones y otros cursos impartidos por KUMA.</li> <li>✓ Amplia base de datos confeccionada a lo largo de 45 años, utilizada para mantener informados a las/os alumnas/os y ex-alumnas/os en todo lo relacionado a su promoción profesional, ofertas de empleo y de mejora de empleo o promociones internas en la Admón. Pública.</li> <li>✓ Presencia publicitaria en múltiples medios de comunicación.</li> <li>✓ Flexibilidad de la empresa que le ha permitido reaccionar a los problemas derivados de la pandemia sin que se hayan realizado ERTEs ni se haya despedido a personal.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coste de las clases y cursos ligeramente superiores a los competidores, lo que puede suponer pérdida de cuota de mercado</li> <li>✓ Tamaño pequeño que puede provocar que las posibilidades de sufrir problemas económicos por impagos o tensiones financieras sea mayor que el de otros competidores más grandes</li> <li>✓ Cierta dependencia de los cursos subvencionados</li> <li>✓ Cierta dependencia de la convocatoria de oposiciones públicas</li> <li>✓ Retraso los pagos procedentes de la Administración Pública.</li> <li>✓ Mayor coste en gastos de personal, al incluir dentro de la oferta formativa el uso de las nuevas tecnologías, lo que genera gastos tanto en el capítulo de personal (Informáticos), como en la compra de equipamientos (Ordenadores, vídeos etc...).</li> <li>✓ Posibilidad de que formadores o personal de la empresa la abandonen e incluso que se vayan a la competencia</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posibilidad de explotar el prestigio de la marca en campañas de marketing utilizando o potenciando nuevas vías y tecnologías (actualizando web, redes sociales diferentes de las utilizadas actualmente, etc.)</li> <li>✓ Explotar el conocimiento del sector para desarrollar nuevos productos y servicios</li> <li>✓ Buscar alianzas con competidores o con empresas de fuera del sector</li> <li>✓ Posibilidad de aumentar los cursos para empresas y particulares</li> <li>✓ Posibilidad de ofertar e impartir de forma privada, cursos con certificado de profesionalidad homologados por el Servicio Canario de Empleo</li> <li>✓ Posibilidad de ofertar e impartir de forma privada, CICLOS FORMATIVOS de grado superior homologados por la Consejería de Educación del Gobierno de Canarias</li> <li>✓ Posibilidad de ofertar e impartir cursos u otras actividades a través de la escuela de adultos homologada por KUMA.</li> <li>✓ Posibilidad de incrementar la obtención de cursos de formación subvencionada por la administración y dirigida a personas ocupadas o desempleadas.</li> <li>✓ Realizar cursos de certificados de profesionalidad en la modalidad de teleformación fundamentalmente para ocupadas, pero también para desempleadas</li> <li>✓ Seguir ampliando el negocio hacia otras zonas de la isla y a otras islas del archipiélago</li> <li>✓ Mejorar la gestión interna para optimizar costes y aumentar márgenes</li> <li>✓ Aumentar la capacidad de ofrecer cursos para profesionales y empresas</li> <li>✓ Desarrollar nuevos aspectos de formación para abarcar un espectro más amplio</li> <li>✓ Presionarse a planes estatales de formación</li> <li>✓ Obtener el distintivo de Igualdad</li> <li>✓ Obtener el Sello 500+ para obtener una ventaja diferencial con otros competidores</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En los últimos tiempos ha habido incremento de competidores, sobre todo en los cursos subvencionados</li> <li>✓ Exigencias diferentes de las actuales por parte de la Administración en la baremación para el acceso a los planes formativos.</li> <li>✓ Posibles recortes en los fondos públicos para la formación o congelación de las convocatorias de oposiciones en los sectores prioritarios de KUMA</li> <li>✓ Retraso en los cobros de los cursos impartidos para la Administración Pública y en los cobros de los cursos impartidos en la formación bonificada</li> <li>✓ Productos y servicios similares pero más baratos ofrecidos por la competencia dentro del mismo segmento</li> <li>✓ Competidores con mayor peso en la formación subvencionada y bonificada o más baratos que buscan fórmulas más agresivas para reducir costes</li> <li>✓ Gran cantidad de competidores en la zona de varios tamaños y sectores de formación.</li> <li>✓ Disminución de las matriculaciones de particulares y de la aceptación de ofertas de empresas</li> <li>✓ Posibilidad de entrada de un competidor fuerte en la zona y de nuevos competidores más pequeños</li> <li>✓ Desaparición total o parcial de la formación subvencionada</li> <li>✓ Congelación de convocatorias de nuevas oposiciones en las que KUMA es experto</li> <li>✓ Aparición de nuevas alianzas entre los centros de formación de la Comunidad de Canarias para crear economías de escala que perjudican a las demás competidoras</li> <li>✓ Posibilidad de que otras entidades de formación o incluso de fuera del sector entren en el negocio de la formación subvencionada y bonificada</li> <li>✓ Gratuidad en los cursos subvencionados, lo que resta ingresos en la formación privada.</li> <li>✓ Posibilidad de no renovar el Sello 400+ y bajar de nivel de Excelencia en la próxima evaluación o que los competidores principales obtengan un Sello 500+</li> <li>✓ Posibilidad de contagios de una gran parte del personal que puede poner en riesgo la operativa de la empresa</li> </ul>

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y LÍNEAS

LAS LINEAS ESTRATEGICAS para el año 2024, vinculadas con cada objetivo estratégico son:

<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Líneas estratégicas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Mantenimiento del nivel financiero de la empresa en los próximos tres años</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Control y reducción de los gastos de la empresa</i></li> <li>● <i>Mantenimiento o ligero incremento de los ingresos en la empresa</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Mantenimiento y mejora del nivel de excelencia</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Aumento del nivel de excelencia en la empresa</i></li> <li>● <i>Mantenimiento de la certificación del actual Sistema de Gestión de Calidad y Medioambiente</i></li> <li>● <i>Consolidación de las alianzas actuales y creación de un nuevo esquema de alianzas de valor añadido</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Potenciación de la innovación y las nuevas tecnologías en la empresa</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Incremento de la formación on line</i></li> <li>● <i>Mejora y potenciación de la página web y las redes sociales</i></li> <li>● <i>Mejora del equipamiento tecnológico de la empresa</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Consolidación de la cartera de productos actuales y ampliación de la misma</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Ampliación de la formación para la preparación de oposiciones</i></li> <li>● <i>Mantenimiento del número de cursos de formación subvencionada concedidos</i></li> <li>● <i>Realización de nueva formación para desempleadas/os</i></li> <li>● <i>Potenciación de los cursos privados y particulares</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Mejora de la implicación y el orgullo de pertenencia del personal y de las/los docentes de KUMA</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Mejora de las competencias y de la capacitación del personal de KUMA</i></li> <li>● <i>Incremento de la satisfacción del personal y colaboradoras/es de KUMA</i></li> <li>● <i>Consolidación del programa de evaluación del desempeño</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Incremento de la responsabilidad social de la empresa y de las personas que lo integran</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Obtención del distintivo de igualdad</i></li> <li>● <i>Aumento del compromiso social de la organización</i></li> <li>● <i>Consolidación del esquema de gestión del compliance penal</i></li> </ul>

# MATRIZ PROCESOS CLAVE



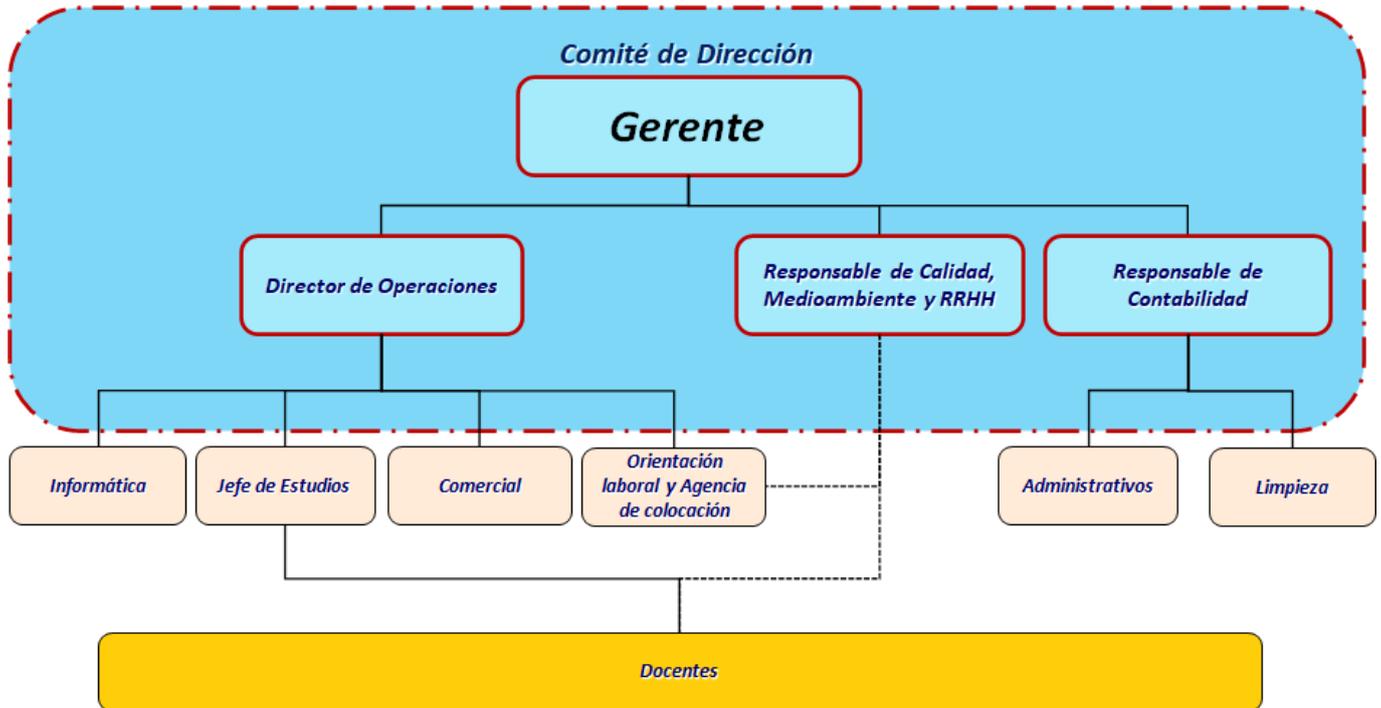
## IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CLAVE

PROCESOS / Factores Críticos de Éxito	Precio	Personal Cualificado	Atención personal	Calidad Enseñanza	Catálogo de cursos	Instalaciones modernas	TOTAL
	3	3	3	4	1	2	
Planificación estratégica	3	3	4	4	4	4	58
Revisión por la Dirección	3	2	1	2	2	2	32
Control de gestión	3	2	1	2	2	2	32
Gestión de riesgos y oportunidades	2	4	2	3	3	3	45
Formación subvencionada	4	4	4	4	4	4	64
Oposiciones	4	4	4	4	4	3	62
Formación a empresas	4	4	4	4	4	4	64
Agencia de colocación	1	4	4	2	2	3	43
Gestión de la información documentada	1	2	1	2	1	1	23
Gestión de los RRHH	2	4	3	4	2	4	53
Gestión de los recursos	4	4	1	3	1	4	48
Compras y subcontrataciones	3	2	2	4	2	2	43
Satisfacción del cliente	2	3	4	3	3	3	48
No conformidades, acciones correctivas y de mejora	1	2	4	3	1	3	40
Auditorías internas	1	2	1	1	1	2	21
Comunicación	1	2	3	1	2	3	30
Control operacional ambiental	2	2	2	2	1	4	35
Identificación y evaluación de aspectos ambientales y requisitos legales	2	2	1	1	1	4	28
Emergencias y capacidad de respuesta	1	2	2	2	1	4	32
Gestión de las alianzas	2	3	2	3	3	3	42
Gestión de la tecnología y la información	3	3	3	3	3	4	50
Gestión de la Responsabilidad Social	2	3	3	1	1	3	35

Nota: Los procesos cuya puntuación esté marcada en color rojo se consideran Procesos Clave dentro de KUMA

## ORGANIGRAMA

### CENTRO DE ESTUDIOS KUMA ORGANIGRAMA



# MAPA DE PROCESOS



## LISTADO DE PROCESOS

PROCESOS ESTRATÉGICOS (PE)	
CÓDIGO	NOMBRE
E,1	Planificación estratégica
E,2	Revisión del Sistema por la Dirección
E,3	Control de la gestión
E,4	Gestión de riesgos y oportunidades
PROCESOS OPERATIVOS (PO)	
CÓDIGO	NOMBRE
O,1	Formación subvencionada (desempleados y ocupados)
O,2	Oposiciones
O,3	Formación a empresas
O,4	Agencia de colocación y Empleo joven
PROCESOS DE APOYO (PA)	
CÓDIGO	NOMBRE
A,1	Gestión de la información documentada
A,2	Gestión de los RRHH
A,3	Gestión de los recursos
A,4	Compras y evaluación de proveedores
A,5	Satisfacción del cliente
A,6	No conformidades, acciones correctivas y de mejora
A,7	Auditorías internas
A,8	Comunicación
A,9	Control operacional
A,10	Identificación y evaluación de aspectos ambientales y requisitos legales
A,11	Emergencias y capacidad de respuesta
A,12	Gestión de las alianzas
A,13	Gestión de la tecnología y la información
A,14	Gestión de la Responsabilidad Social

## INDICADORES DE PROCESO VS. SUBCRITERIOS



PROCESO	INDICADORES	MÉTRICA	SUBCRITERIO
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Índice medio de satisfacción global de los alumnos	Ratio	6a1
	Índice de satisfacción global Alumnos privados o particulares	Ratio	6a2
	Índice de satisfacción global Alumnos de formación online y a distancia	Ratio	6a3
	Índice de satisfacción global Alumnos de formación bonificada	Ratio	6a4
	Índice de satisfacción global Alumnos de formación oposiciones	Ratio	6a5
	Índice de satisfacción global de alumnos de prácticas FCT	Ratio	6a6
	Índice de satisfacción global de clientes empresas de prácticas FCT	Ratio	6a7
	Índice de satisfacción global de clientes empresas de bonificada	Ratio	6a8
	Índice de satisfacción global Alumnos de formación presencial (desempleados)	Ratio	6a9
	Índice de satisfacción global Alumnos de formación presencial (ocupados)	Ratio	6a10
	Índice de satisfacción global Alumnos de formación presencial (subvencionada)	Ratio	6a11
	Alumnos matriculados totales	Número	6b1
	Alumnos matriculados en formación privados o particulares	Número	6b2
	Alumnos matriculados en formación online y a distancia	Número	6b3
	Alumnos matriculados en formación bonificada	Número	6b4
	Alumnos matriculados en oposiciones	Número	6b5
	Finalización de cursos (cursos ejecutados/asignados) S.C.E.	%	6b6
	Quejas y reclamaciones de alumnos	Número	6b7
	Sugerencias de alumnos	Número	6b8
	Alumnos que abandonan antes de terminar el Curso (bajas o abandonos) SCE	%	6b9
	Alumnos que finalizan los cursos S.C.E.	%	6b10
Alumnos que se presentan a examen de Oposición KUMA	Número	6b11	
Alumnos que aprueban la Oposición KUMA	Número	6b12	
Alumnos inscritos en agencia de colocación	Número	6b13	
Alumnos que realizaron prácticas en empresas S.C.E	%	6b14	
Cursos o especialidades nuevas impartidas (respecto del año anterior)	Número	6b15	
Cursos concedidos por la administración S.C.E.	Número	6b16	
Alumnos que han realizado más de un curso	Número	6b17	
Alumnos de formación para el empleo (desempleados)	Número	6b18	
Alumnos de formación para el empleo (ocupados)	Número	6b19	
% de mujeres dadas de alta en la agencia de colocación	%	6b20	
% Alumnas que realizaron prácticas en empresas S.C.E sobre el total de alumnos	%	6b21	

PROCESO	INDICADORES	MÉTRICA	SUBCRITERIO
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Satisfacción general sobre el clima laboral	Ratio	7a1
	Salario/Remuneración	Ratio	7a2
	Reconocimiento	Ratio	7a3
	Establecimiento objetivos	Ratio	7a4
	Delegación y confianza	Ratio	7a5
	Relación con personal y docentes	Ratio	7a6
	Comunicaciones realizadas	Ratio	7a7
	ÁREA: PERSONAL	Ratio	7a8
	Instalaciones	Ratio	7a9
	Horario	Ratio	7a10
	Equipamiento	Ratio	7a11
	Higiene y seguridad	Ratio	7a12
	Ciudadano del medioambiente	Ratio	7a13
	ÁREA: INFRAESTRUCTURAS	Ratio	7a14
	Comunicación por la Dirección	Ratio	7a15
	Instrucciones claras sobre las tareas	Ratio	7a16
	Relación con la Dirección	Ratio	7a17
	Liderazgo de los jefes	Ratio	7a18
	ÁREA: DIRECCIÓN	Ratio	7a19
	Conocimiento y comprensión de la Misión y Visión de KUMA	Ratio	7a20
	Los Valores de KUMA son asumidos por todo el personal	Ratio	7a21
	Recomendar KUMA a otras personas	Ratio	7a22
	Resultados de la encuesta de liderazgo y valores	Ratio	7a23
	Resultados de la encuesta de igualdad	Ratio	7a24
	Grado de respuesta de cuestionarios de satisfacción de personal	%	7b1
	Personas fijas en plantilla	%	7b2
	Personas en plantilla	Número	7b3
	Edad media de los trabajadores en plantilla	Ratio	7b4
	Antigüedad media de los trabajadores en la empresa	Ratio	7b5
	Días totales de baja de personal	Número	7b6
	Trabajadores que han abandonado la empresa	Número	7b7
	Docentes colaboradores de la empresa	Número	7b8
	Nuevos docentes colaboradores de la empresa en el año	Número	7b9
	Cursos impartidos al personal y colaboradores	Número	7b10
	Personal de la empresa que ha asistido a cursos internos	%	7b11
Horas/persona de formación interna	Ratio	7b12	
Mujeres en la organización	%	7b13	
Mujeres docentes colaboradoras	%	7b14	
Grado de cumplimiento del plan de formación	%	7b15	
Coste de la formación interna del personal	Euros	7b16	
Nº de accidentes en la empresa	Número	7b17	
Nº de docentes que llevan colaborando con KUMA mas de 2 años	Número	7b18	
% mujeres que han asistido a cursos internos sobre el total de plantilla femenina	%	7b19	

PROCESO	INDICADORES	MÉTRICA	SUBCRITERIO
<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	Índice de satisfacción global de aliados-proveedores	Ratio	8a1
	Facilidad contacto	Ratio	8a2
	Relación con las personas	Ratio	8a3
	Nivel de confianza	Ratio	8a4
	Grado de respuesta de cuestionarios de satisfacción de aliados y proveedores	%	8b1
	Consumo electricidad	KwH	8b2
	Consumo de agua	m3	8b3
	Consumo de papel	Kgs	8b4
	Consumo de toner	Unidades	8b5
	Visitas a la Pág. Web	Número	8b6
	Seguidores en Facebook	Número	8b7
	Seguidores en Twitter	Número	8b8
	Apariciones en medios de comunicación	Número	8b9
	Actividades realizadas con carácter social	Número	8b10
	Ayudas a otras organizaciones (patrocinio, donaciones, etc.) Becas alumnos	Euros	8b11
	Premios, felicitaciones y certificaciones obtenidas	Número	8b12
	Alumnos en prácticas con la empresa	Número	8b13
Número de aliados	Número	8b14	

PROCESO	INDICADORES	MÉTRICA	SUBCRITERIO
<b>RESULTADOS CLAVE</b>	Gasto en Publicidad	Euros	9a1
	Gastos de personal propio	Euros	9a2
	Gastos de personal colaborador (subcontratado)	Euros	9a3
	Gastos de reparaciones (mantenimiento de instalaciones)	Euros	9a4
	Gastos de adquisición de nuevos equipos/instalaciones	Euros	9a5
	Gastos Totales (Grupo 6)	Euros	9a6
	Coste unitario del Alumno	Euros	9a7
	Coste unitario del Profesor	Euros	9a8
	Importe total adjudicado en cursos ó especialidades subvencionadas	Euros	9a9
	Importe total de cursos privados	Euros	9a10
	Ingresos de formación presencial Privados o particulares	Euros	9a11
	Ingresos de formación online y a distancia	Euros	9a12
	Ingresos de formación Bonificada	Euros	9a13
	Ingresos de formación oposiciones	Euros	9a14
	Deudas a corto plazo	Euros	9a15
	Deudas a Largo plazo	Euros	9a16
	Ingresos Totales (Grupo 7)	Euros	9a17
	Margen operativo	Euros	9a18
	No conformidades en compras	Número	9b1
	No conformidades en la gestión y desarrollo de cursos	Número	9b2
	Cursos en catálogo	Número	9b3
	Nuevos cursos diseñados	Número	9b4
	Requerimientos de la administración convocante S.C.E.	Número	9b5
	Horas de impartición de cursos por profesor/colaborador	Horas	9b6
	Desviaciones en Auditorías Externas	Número	9b7
	Acciones correctivas	Número	9b8
	Acciones de mejora	Número	9b9
	Número de clientes empresa	Número	9b10
	Cumplimiento de metas estratégicas	%	9b11

# PLAN DE IGUALDAD 2024-2028

## II PLAN DE IGUALDAD EN LA EMPRESA



2024-2028

## II PLAN DE IGUALDAD DE CENTRO DE ESTUDIOS KUMA S.L

### INTRODUCCIÓN

#### Nuestra historia

Centro de Estudios KUMA inició su actividad profesional en el ámbito de la formación en el año 1970 bajo la denominación de Academia Kuma. Se constituyó como sociedad limitada en el año 1981, cuando comenzó a organizarse como Centro de Estudios Kuma KUMA cuenta, por tanto, con más de 45 años de experiencia en el sector de la formación no reglada, ocupacional y continua. Es en la actualidad, el centro de estudios con más años de experiencia en la comunidad Autónoma Canaria.

#### Oferta formativa

En nuestra oferta, tenemos cursos gratuitos para ocupados y desempleados, también preparamos oposiciones para la Administración del Estado, Servicio Canario de Salud, Administrativo de Justicia, Instituciones Penitenciarias, Gobierno de Canarias, Cabildos y Ayuntamientos, desde año tras año, destacamos por nuestro gran porcentaje de aprobados. El Índice de aprobados en Oposiciones tanto a nivel nacional como autonómico y local sigue en la mayoría de los convocatorias el 60% de los alumnos presentados. Además, contamos también simulacros de examen para opositores. Dichos simulacros de examen consisten en realizar las pruebas según las convocatorias que figuran en los Boletines Oficiales, consiguiendo de esta forma que los opositores adquieran la destreza y puesta en práctica de la experiencia que vivieron el día de la convocatoria oficial.

Dentro del sector de la Formación Ocupacional y Continua, impartimos cursos para los más prestigiosas federaciones y Confederaciones de Empresarios, tanto en el ámbito de la Comunidad Canaria, como a nivel estatal, como pueden ser:

- Confederación Canaria de la Pequeña y Mediana Empresa-CECAPME
- Federación de Empresarios de Hostelería y Turismo de Las Palmas-FEHT



- Confederación Española de Hostelería y Alberguismo turístico CHAET
- Federación de Transporte de Las Palmas, etc.

Centro de Estudios KUMA, es una entidad sujeta por el reconocimiento de diversas organizaciones, entidades y asociaciones con las que colabora desde hace años.

- Asociación de Centros Autónomos de Formación Privada (ACADEF)
- Confederación Española de Centros de Formación y Académias Privadas (CECAF CANARIAS- CECAF NACIONAL)
- Servicio Canario de Empleo (SCE)
- Fundación Tripartita para la Formación del Empleo, como empresa organizadora
- Instituto Canario de Administración Pública (ICAP)
- Escuela de Servicios Sanitarios y Sociales de Canarias (ESSSCAN), etc.

#### Nuestra formación:

También asesoramos a las empresas en su formación interna presentándoles Programas Formativos o cursos monográficos o específicos a su medida. Nos adaptamos a sus necesidades, horarios, perfil del alumno, desempeño laboral, modalidades de impartición (presencial, semipresencial, online o distancia) y precios. Finalmente, otra de las líneas de actuación del Centro es proporcionar un seguimiento continuo a los jóvenes que cursan estudios oficiales de Primaria, ESO y Bachiller, para que puedan preparar sus exámenes de una forma integral y eficaz con un equipo docente de dilatada experiencia y capacidad.



3

Tras haber realizado nuestra actividad a lo largo de nuestra trayectoria profesional, centrándonos en nuestros ámbitos formativos, nuestras potencialidades y las demandas de nuestro mercado (Centros públicos, empresas, alumnos privados, alumnos de oposiciones), hemos podido concretar una oferta formativa amplia de calidad demostrada por la experiencia, dirigida a demandas formativas específicas de nuestros clientes.

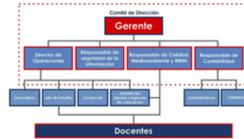
Hemos apostado por las nuevas tecnologías.

Con el fin de innovar en las nuevas tecnologías, KUMA ha apostado por la formación online o teleformación. Para ello tiene una plataforma para la ejecución de este tipo de formación, donde se ofertan todo tipo de cursos. Esta modalidad ha permitido tener alumnos a nivel nacional e internacional.

KUMA cuenta para el desarrollo de toda su actividad, con una amplia plantilla de profesionales en el sector. Entre ellos se incluyen los docentes más habituales de los últimos tiempos. Además, con una gran cantidad de profesores que han colaborado con KUMA en los últimos años. Proponemos anualmente formación a gran cantidad de alumnos de cursos privados y alumnos de formación subvencionada.



### ORGANIGRAMA



### MARCO LEGAL

La Constitución Española garantiza en su primer artículo el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. Por orden expone las referencias principales son:

En el artículo 2.º dice: "Corresponde a los Poderes Públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivos; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social".

Por su parte el artículo 10.2 dice que "Las Normas relativas a los derechos fundamentales y a las libertades que la Constitución reconoce, se interpretarán de conformidad con la Declaración Universal de derechos Humanos y los tratados y acuerdos internacionales sobre los mismos ratificados por España".

También el artículo 14 establece: "Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición personal o social".

La Ley Orgánica 3/2007 de 22 de Marzo sobre la igualdad efectiva entre mujeres y hombres que se autodefinió como una "ley cóndigo" que no sólo sienta principios y parámetros en su artículo de gran relevancia institucional sino que en las Disposiciones Transitorias introduce algunos conceptos y prácticas en orden al mundo del trabajo que generan modificaciones ocupacionales en el estatuto de los Trabajadores, en la ley de la Seguridad Social, en la ley de Procedimiento Laboral, en la ley de Prevención de Riesgos Laborales, en la ley de infracciones y Sanciones en el Orden Social y en normativas de inferior rango pero que afectan a temas tan trascendentes como las contrataciones.

Además, se debe tener en cuenta las modificaciones introducidas por el Real Decreto Ley 4/2015, de 1 de marzo, de medidas urgentes para la igualdad de oportunidades y trato en el empleo y la ocupación.

En este sentido cabe destacar lo estipulado en la Ley 3/2007 en su artículo 45, en el que se especifica que las empresas están obligadas a



3



Gobierno de Canarias

Consejería de Economía, Conocimiento y Empleo  
Dirección General de Trabajo

Convenio o Acuerdo: CENTRO DE ESTUDIOS KUMA S.L.

Expediente: 35/11/0120/2021

Fecha: 02/08/2021

Asunto: COMUNICACIÓN DE INSCRIPCIÓN (SIN PUBLICACIÓN)

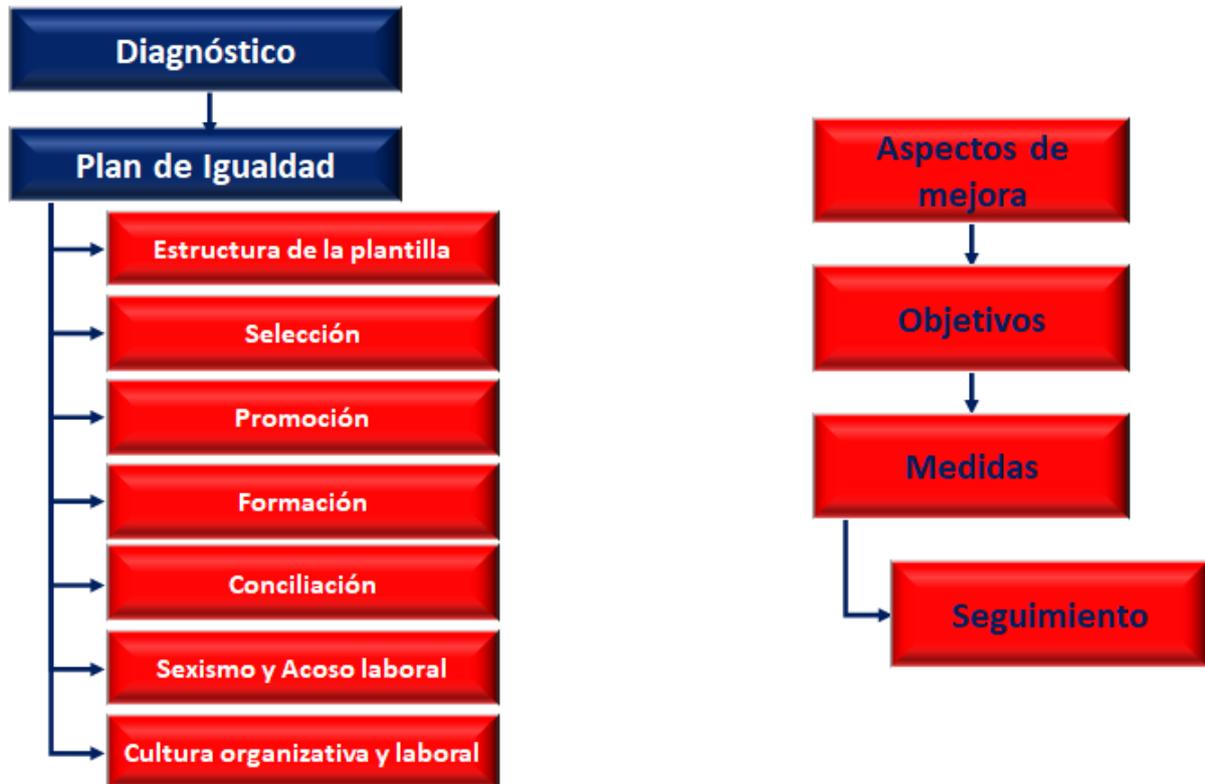
Destinatario: GERARDO MAYORAL FERNANDEZ

Código 35100552112021.

Por el presente escrito, pongo en su conocimiento que queda inscrito el Acuerdo del Plan de Igualdad de la entidad "CENTROS DE ESTUDIOS KUMA, S.L.", suscrito entre la representación empresarial y la de los trabajadores el día 21/07/2021, para una vigencia de 3 años, el cual fue presentado a través del aplicativo informático REGCON (Registro y Depósito de Convenios Colectivos, Acuerdos Colectivos de Trabajo y Planes de Igualdad) el pasado día 28/07/2021, código localizador TB62YH45 y código 35/11/0120/2021 en el ámbito territorial provincial.

Director General de Trabajo,  
ALEJANDRO RAMOS GUERRA

## ESQUEMA PARA SU DESARROLLO





## EXTRACTO DEL ANEXO DE PLANES DE CONTINGENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO EN VIGOR

### ESCENARIOS Y PLANES DE CONTINGENCIA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESCENARIOS DESFAVORABLES	POSIBLES PLANES DE CONTINGENCIA	ACCIONES
● Mantenimiento del nivel financiero de la empresa en los próximos tres años	<input checked="" type="checkbox"/> Reducción drástica o desaparición de los fondos para la formación subvencionada	<input checked="" type="checkbox"/> Potenciación de la formación de oposiciones	<input checked="" type="checkbox"/> Búsqueda de nuevos nichos de mercado (Policía, Administración General del Estado) <input checked="" type="checkbox"/> Incremento de las acciones comerciales <input checked="" type="checkbox"/> Alianzas con empresas potentes en oposiciones a nivel local o nacional
		<input checked="" type="checkbox"/> Potenciación de la formación privada y <u>on line</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Búsqueda de nuevos nichos de mercado en el sector de la formación <u>on line</u> <input checked="" type="checkbox"/> Búsqueda de nuevas oportunidades de formación privada, por ejemplo en gestión de proyectos (PMP, Scrum) o en NNTT (Big data) <input checked="" type="checkbox"/> Búsqueda de alianzas con otras plataformas <u>on line</u>
		<input checked="" type="checkbox"/> Potenciación de otros negocios	<input checked="" type="checkbox"/> Incremento de los cursos para empresas con un aumento de las campañas comerciales y de los mensajes en RRSS <input checked="" type="checkbox"/> Alquiler de aulas
	<input checked="" type="checkbox"/> Congelación de las plazas para oposiciones	<input checked="" type="checkbox"/> Potenciación de la formación subvencionada	<input checked="" type="checkbox"/> Acreditación de nuevas especialidades presenciales y <u>on line</u> <input checked="" type="checkbox"/> Incremento de la puntuación a través de Sello EFQM mayor y distintivo de Igualdad
		<input checked="" type="checkbox"/> Potenciación de la formación privada y <u>on line</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Búsqueda de nuevos nichos de mercado en el sector de la formación <u>on line</u> <input checked="" type="checkbox"/> Búsqueda de nuevas oportunidades de formación privada, por ejemplo en gestión de proyectos (PMP, Scrum) o en NNTT (Big data) <input checked="" type="checkbox"/> Búsqueda de alianzas con otras plataformas <u>on line</u>
		<input checked="" type="checkbox"/> Potenciación de otros negocios	<input checked="" type="checkbox"/> Incremento de los cursos para empresas con un aumento de las campañas comerciales y de los mensajes en RRSS <input checked="" type="checkbox"/> Potenciación del alquiler de aulas
	<input checked="" type="checkbox"/> Disminución importante en la formación privada debido a crisis global o a incremento de la formación gratuita	<input checked="" type="checkbox"/> Potenciación de la formación de oposiciones	<input checked="" type="checkbox"/> Búsqueda de nuevos nichos de mercado (Policía, Administración General del Estado) <input checked="" type="checkbox"/> Incremento de las acciones comerciales <input checked="" type="checkbox"/> Alianzas con empresas potentes en oposiciones a nivel local o nacional
		<input checked="" type="checkbox"/> Potenciación de otros negocios	<input checked="" type="checkbox"/> Incremento de los cursos para empresas con un aumento de las campañas comerciales y de los mensajes en RRSS <input checked="" type="checkbox"/> Alquiler de aulas
		<input checked="" type="checkbox"/> Potenciación de la formación subvencionada	<input checked="" type="checkbox"/> Acreditación de nuevas especialidades presenciales y <u>on line</u> <input checked="" type="checkbox"/> Incremento de la puntuación a través de Sello EFQM mayor y distintivo de Igualdad