

DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CENTRO DE DESARROLLO  
DE COMPETENCIAS ÁREA PERTENECIENTE A LA DIRECCIÓN DE  
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA FUNDACION  
CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA

IBETH MILADY CARREÑO AVELLA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SOGAMOSO  
2017

DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CENTRO DE DESARROLLO  
DE COMPETENCIAS ÁREA PERTENECIENTE A LA DIRECCIÓN DE  
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA FUNDACION  
CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA

IBETH MILADY CARREÑO AVELLA

Proyecto de grado en la modalidad de Práctica Empresarial presentado como  
requisito para optar el título de:  
INGENIERA INDUSTRIAL

Director:

M. A. CONSUELO RUIZ CÁRDENAS  
INGENIERA INDUSTRIAL  
Docente escuela de Ingeniería Industrial

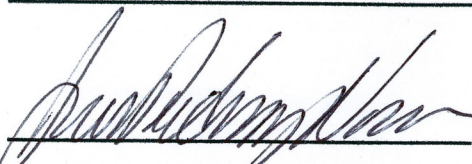
Coordinador FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR:  
SILVIA CAROLINA ROJAS GALVIS  
INGENIERA INDUSTRIAL

Coordinadora Centro de Desarrollo de Competencias Fundación Cardiovascular  
de Colombia

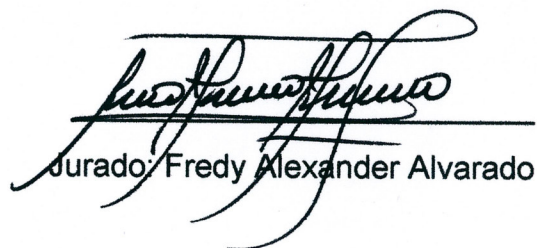
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SOGAMOSO  
2017

Nota de aceptación

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



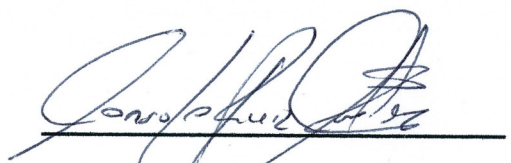
Jurado presidente: Javier Rodríguez



Jurado: Fredy Alexander Alvarado



Jurado: Fernando Rodríguez



Director: Consuelo Ruiz Cárdenas

Sogamoso, 30 de mayo de 2017

## **Dedicatoria**

### **Señor:**

*Gracias por darme el poder, la fuerza, la fe y la convicción necesaria para completar la tarea que me has encomendado, gracias por levantarme cuando he caído, esto es tuyo.*

**Gracias Padre...**

## **AGRADECIMIENTOS**

El resultado de este proyecto es de Dios padre, porque a través de él tengo a mi amado papá Jaime Carreño quien siempre me apoya, a mi amada mamá Alma Avella por siempre cuidar de mí, a Diego mi amigo y mi amor, a cada uno de mis hermanos porque con ellos formamos la mejor familia que alguien puede tener, a mis amigas Yurly, Catalina y Gilma por su ayuda constante, a cada uno de los Docentes que me formaron, en especial a la ingeniera Consuelo Ruiz por permitirme trabajar a su lado y finalmente a mi amada universidad porque me permite llamarme upetecista.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO .....	12
2. OBJETIVOS .....	13
3. JUSTIFICACIÓN .....	14
4. ALCANCES .....	15
5. MARCO REFERENCIAL .....	16
5.1 MARCO TEÓRICO .....	16
5.2 MARCO INSTITUCIONAL .....	20
5.3 MARCO CONCEPTUAL .....	22
6. METODOLOGÍA.....	25
6.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	25
6.1.2 MÉTODO DE ESTUDIO .....	25
6.1.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	25
6.1.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	26
6.1.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
6.1.6 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN .....	26
7. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	27
7.1 LUGAR DONDE SE REALIZO EL TRABAJO.....	27
7.2 DIAGNOSTICO DEL CENTRO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS .32	
7.2.1 ANALISIS INTERNO: ANALISIS PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA .....	34
7.2.2 ANALISIS EXTERNO: ANÁLISIS PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO .....	40
ANÁLISIS DOFA.....	46
7.3 ANALISIS Y ESTABLECIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS DEL AREA .....	48
7.3.1 Modelo educativo del centro de desarrollo de competencias.....	48
7.3.2 Descripción del área: actividades fundamentales del centro de desarrollo de competencias.....	50
7.3.3 Misión.....	51

7.3.4 Visión .....	51
7.3.5 Objetivos .....	52
7.3.6 Metas .....	52
7.3.7 Responsabilidades del centro de desarrollo de competencias .....	52
7.3.8 Principios del centro de desarrollo de competencias .....	53
7.3.9 Políticas centro de desarrollo de competencias .....	53
7.3.10 Descripción de los procesos .....	54
7.3.10.1 Inducción.....	54
7.3.10.2 Capacitación – oferta académica.....	57
7.3.10.3 Entrenamiento.....	58
7.3.11 Estructura y gobernabilidad .....	60
7.3.12 Perfiles de cargo .....	61
7.4 ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DEL CDC .....	61
7.4.1 Análisis Balanced ScoreCard.....	61
7.4.2 DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS.....	63
7.4.4 Matriz estratégica.....	69
7.5 INDICADORES .....	69
7.5.1 Matriz de indicadores.....	70
8. CONCLUSIONES .....	71
9. RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA .....	73

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Las mejores IPS de 2016.....	27
Tabla 2. Objetivos estratégicos Fundación Cardiovascular de Colombia .....	31
Tabla 3. Definiciones variables perfil de capacidad interna .....	34
Tabla 4. Ponderaciones variables de perfil de capacidad interna .....	35
Tabla 5. Análisis capacidad directiva .....	36
Tabla 6. Análisis capacidad tecnológica .....	37
Tabla 7. Análisis capacidad financiera .....	37
Tabla 8. Análisis capacidad de talento humano.....	38
Tabla 9. Análisis capacidad competitiva .....	39
Tabla 10. Matriz de evaluación del factor interno.....	40
Tabla 11. Definiciones variables POAM.....	41
Tabla 12. Ponderaciones variables de perfil de capacidad externa .....	41
Tabla 13. Análisis factor político .....	42
Tabla 14. Análisis factor económico .....	43
Tabla 15. Análisis factor social.....	44
Tabla 16. Análisis factor tecnológico.....	44
Tabla 17. Análisis factor geográfico .....	45
Tabla 18. Matriz de evaluación del factor externo.....	46
Tabla 19. Descripción estrategias DOFA .....	46
Tabla 20. Cuadro de análisis DOFA. ....	47
Tabla 21. Factores Balanced ScoreCard .....	64
Tabla 22. Descripción de las estrategias.....	66



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Localización Fundación Cardiovascular de Colombia .....	32
Figura 2. Modelo educativo centro de desarrollo de competencias. ....	49
Figura 3. Procesos centro de desarrollo de competencias. ....	54
Figura 4. Organigrama área centro de desarrollo de competencias. ....	60
Figura 5. Mapa estratégico Balanced ScoreCard. ....	61
Figura 6. Alineación Balanced ScoreCard a la misión del área. ....	63
Figura 7. Estrategias centro de desarrollo de competencias .....	69

## **RESUMEN**

Este proyecto plantea el diseño de la planeación estratégica del centro de capacitación de la fundación cardiovascular, en vista del acelerado cambio de entorno donde se debe estar continuo conocimiento y aprendizaje tanto en temas adheridos al objetivo de la organización como a temas que logren posicionar a la Fundación Cardiovascular de Colombia entre las mejores del país.

Su ejecución y los logros obtenidos se basaron en el diagnóstico y análisis del estado en que se encontraba donde se plantea la elaboración de los principales lineamientos donde se definiera y se caracterizara el área colaborativa para suplir la necesidad de tener personal altamente motivado y capacitado maximizando los logros de la organización y de los colaboradores.

El diseño de los procedimientos, objetivos, metas entre otros, de este proyecto están alineados con las metas organizacionales, ayudando a reunir esfuerzos para que estas se hagan efectivas, posicionando a la Fundación Cardiovascular entre las mejores organizaciones del sector salud tanto nacional como internacionalmente.



## INTRODUCCIÓN

En el entorno laboral se debe estar en continuo conocimiento e innovación, uno de los procesos más importante dentro de este entorno es la formación o desarrollo e información, esta se realiza con el objetivo de alinear los objetivos del colaborador y los objetivos y estrategias de la empresa que tendrá como resultado un excelente desempeño del colaborador en la empresa y de la empresa en el mercado.

Todos los procesos formativos, de educación y de información que la empresa aporte a su colaborador ayuda a la adaptación y a crear un ambiente de trabajo sano, motivándolos a superar sus expectativas dentro del rol que esté desarrollando, mejorando aptitudes, facilitando oportunidades de educación y cambiando actitudes; criterios esenciales para un excelente desempeño en la actividad laboral.

La Fundación Cardiovascular de Colombia es una organización empresarial sin ánimo de lucro que provee servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector buscando permanentemente el bienestar de la comunidad<sup>1</sup>. La FCV tiene claro que el capital humano es su activo más importante. De esta premisa se desprenden sus más arraigados valores institucionales, su cultura organizacional y sus mayores triunfos empresariales, por este motivo la organización tiene como objetivo la formación y educación de sus colaboradores.

Dentro de la planeación estratégica de la Fundación Cardiovascular de Colombia se genera una serie de estrategias para alcanzar la meta de la organización uno de estos tiene que ver con el aprendizaje y conocimiento que contempla dos objetivos estratégicos, en primer lugar, desarrollar un modelo de formación por competencias para todos los colaboradores y atraer, retener y desarrollar personal con competencias claves para la gestión de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

De las necesidades de formación en el sector administrativo de la Fundación Cardiovascular de Colombia y la necesidad de alinearse a la estrategia empresarial, se crea un área dependiente de la Dirección del Desarrollo del Talento Humano con la supervisión de la Universidad Corporativa para el desarrollo de las competencias de formación del recurso humano de la organización.

---

<sup>1</sup> FCV. Fundación Cuidamos Vidas. [En línea]. <<http://www.fcv.org/site/fcv/inicio/fcv-quienes-somos/mision-y-vision>> [Citado 20-05-2016].



El centro de desarrollo de competencias es un área encargada de gestionar la formación académica del personal administrativo en aspectos técnicos y de todos los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia en cuanto a competencias del ser “Se están ejecutando acciones para que los colaboradores de la FCV (Fundación Cuidamos Vidas) estén orientados a la excelencia y que reflejen liderazgo, comunicación, atención al cliente, orientación al logro, innovación y aprendizaje, trabajo en equipo y autonomía en la gestión”<sup>2</sup>, contribuyendo así a alcanzar los objetivos de los colaboradores y de la organización en general.

Para el centro de desarrollo de competencias fue fundamental la realización de este proyecto, con este se obtuvo un diagnóstico mostrando el estado inicial y los cambios presentados a partir de la ejecución de estrategias, se estableció los principales lineamientos de identificación del área en estudio. Con la identificación interna se crearon acciones óptimas de acuerdo al mercado. Se cuenta con una planeación estratégica que ayudó a definir la visión y, a marcar el modelo a seguir para llegar a la meta planteada y al desarrollo óptimo de todas las actividades relacionadas con la parte educativa, así como ser apoyo en la búsqueda de las metas organizacionales con característica de excelencia y calidad.

---

<sup>2</sup> FCV. Código de Buen Gobierno y Ética. [En línea]. < <http://www.fcv.org/site/menu/la-fcv/acerca-de-la-fcv/codigo-de-etica-y-buen-gobierno> > [Citado 20-05-2016].



## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO**

### **1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

La Fundación Cardiovascular de Colombia se reconoce por la importancia que le da a sus procesos y a la planificación de sus actividades, los cuales se le debe el éxito de la organización<sup>3</sup>. La necesidad que se tenía de construir un plan estratégico en el centro de desarrollo de competencias radicaba en que por la gestión que se debe hacer, debe enfocarse en estrategias que estén alineadas a la situación actual, que por medio del análisis por observación se identifica que no hay herramientas que describan, midan y controlen la ejecución de los procesos a desarrollar y por tanto el alcance de la metas de la organización en lo que abarca el los objetivos de aprendizaje y crecimiento, todo lo anteriormente descrito limitaba la correcta ejecución de las actividades dentro del área.

En consecuencia, de esto, la deficiente planeación estratégica del centro de desarrollo de competencias impedía generar planes de mejora basados en cifras, lo cual restringen la correcta toma de decisiones, puesto que no contaba con metas para su gestión lo que específicamente impide captar las dificultades y no tomar acciones correctivas para evitar situaciones que a mediano y largo plazo puedan afectar las metas organizacionales.

### **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Con el diseño de la planeación estratégica, ¿Se pueden planear, ejecutar y controlar el alcance de los objetivos y metas del centro de desarrollo de competencias alineados con los objetivos y metas de la Fundación Cardiovascular de Colombia?

---

<sup>3</sup>FCV, Fundación Cuidamos Vidas. [En línea]. < <http://www.fcv.org/>>2016 [Citado 20-05-2016].



## **2. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar la planeación estratégica del centro de desarrollo de competencias área perteneciente a la dirección de desarrollo del talento humano de la Fundación Cardiovascular de Colombia (Fundación Cuidamos Vidas).

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Realizar el diagnóstico y análisis interno del centro de desarrollo de competencias, estableciendo sus fortalezas y debilidades para identificar las metas a alcanzar.
2. Diseñar la misión, visión, valores y políticas, descripción de los procesos y su alineación con los lineamientos corporativos.
3. Definir estrategias alineadas a los factores internos, misión, visión, valor y políticas para el cumplimiento de las metas.
4. Definir indicadores que permitan controlar el cumplimiento de las metas.



### 3. JUSTIFICACIÓN

La planificación y el direccionamiento de la estrategia es parte importante dentro del área centro de desarrollo de competencias dado que este encamina los esfuerzos de todos los involucrados, diseñando los procesos y las estrategias a utilizar para la consecución de las metas y objetivos. Esta planificación ofrece una visión clara de quien, como y cuando llevar a cabo las actividades que nos permitan cumplir tanto con los objetivos del área como los de la organización.

*“Para la FCV el talento humano es el factor de éxito Institucional y es considerado el activo más importante de la Institución, por tal motivo las políticas de administración y desarrollo de personal están encaminadas a su fortalecimiento, motivación, retención y desarrollo.”<sup>4</sup>*

Para el centro de desarrollo de competencias era fundamental empezar a desarrollar un plan estratégico, pues se buscaba lograr la definición de las metas, acciones y estrategias a utilizar para poder cumplir tanto con los objetivos de área como los de la organización en general, así como definir indicadores que permitan medir el cumplimiento de las metas trazadas.

El proyecto fue realizado en modalidad de práctica empresarial, estableciendo un diseño de planeación que sea eficaz, viable y practico que facilite la orientación, el avance y el fortalecimiento del centro de desarrollo de competencias. Por tanto, se están realizando actividades que aporte éxito a todos los procesos académicos y como consecuencia obtener un recurso humano altamente calificado y motivado, todo esto con el liderazgo del centro de desarrollo de competencias.

Para desarrollar la planeación, se utilizó el modelo de planeación estratégica de Fred David donde se presentaba un modelo claro para proponer las líneas de acción, implementarlas y evaluar la efectividad de estas. También se buscaba concientizar la importancia de vigilar el entorno, en otras palabras, investigar, recabar y analizar la información externa, buscando mejora de métodos, eficiencia interna (área) y externamente (organización)<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> FCV. Código de Buen Gobierno y Ética. [En línea]. < <http://www.fcv.org/site/menu/la-fcv/acerca-de-la-fcv/codigo-de-etica-y-buen-gobierno> > [Citado 20-05-2016].

<sup>5</sup> DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 9na edición. México: Pearson educación, 2003.



## 4. ALCANCES

### ALCANCES

- Diseño del plan estratégico para el cumplimiento de las metas del centro de desarrollo de competencias y la alineación con la estrategia de la organización.
- Diseño de herramientas estadísticas para el conocimiento de los resultados de indicadores de gestión para el Centro de Desarrollo de Competencias.





## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEÓRICO

#### Planeación estratégica

Para entender el concepto de planeación estratégica es necesario profundizar en primer lugar en el significado de planeación y de estrategias, por tanto:

La planeación es un proceso administrativo que consiste en formular y visualizar el futuro deseado de la organización y con ello definir los caminos de acción para cumplir con los objetivos, así como la asignación de los recursos materiales, físicos, humanos y financieros para su eficiente uso. “establecer las metas “correctas” y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas”<sup>6</sup>, donde se entiende que el primer paso es hacer las cosas correctas y luego la habilidad para hacerlas de la forma correcta. La planeación tiene las siguientes características:

- Es permanente gracias a los cambios en el mercado y la sociedad.
- Busca la coherencia en la toma de las decisiones
- Busca que las decisiones presentes afecten positivamente el futuro de la organización.
- Coordina e integra conjuntos de actividades para la alineación de los objetivos.
- Es una forma innovadora de administrar los recursos de una organización.

De acuerdo a la dimensión que se le quiera dar a la estrategia la planeación puede ser:

- Planeación personalizada
- Planeación operativa: asignación de tareas a las personas dentro de su área de operación.
- Planeación estratégica: orientada a largo plazo, identifica las metas y los cursos que se tomaran como enfoque de una organización.
- Planeación táctica: se enfoca en desarrollar una planeación estratégica, pero con división por áreas y actividades.

---

<sup>6</sup> AMADOR, Fátima. La planeación estratégica en el proceso administrativo. [En línea]. <[www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo](http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo)> [Citado 08-05-2016].



- Planeación sistémica: logra analizar la conexión e interacción del hombre con la sociedad en términos de sistemas.
- Planeación prospectiva: se enfoca en la adaptabilidad de la persona para seguir el proceso de planeación para alcanzar los ideales.
- Planeación normativa: de acuerdo a normatividad se trata de asignar tareas y metas a la persona para poder cumplir metas como un todo.
- Planeación participativa

La estrategia es el medio, guía o dirección óptima o las líneas de acción de cómo vamos a alcanzar las metas “correctas”, por tanto, serían los medios correctos para el éxito de nuestra organización, el escritor Michael Porter manifiesta que “La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.

Como consecuencia le ejecución de estas dos actividades en el entorno laboral proveerán un proceso administrativo que es llamado planeación estratégica.

La planeación nace como guía militar para la ejecución de una estrategia ofensiva para competir contra los enemigos siendo la razón principal el manejo eficaz de los recursos, así como en la antigua Grecia donde Sócrates hizo la observación que para toda ejecución de tareas es deber tener un plan, una meta y una línea de acción para alcanzar dicha meta<sup>7</sup>.

La planeación estratégica es de gran importancia para las organizaciones ya que su avance y crecimiento depende de tener esta estructura de seguimiento de las metas.

Según Alfred Chandler “El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”.

La planeación estratégica ayuda a:

- Reconocer que queremos como objetivos y metas en la organización o como parte de un todo y la forma en que se logran estos mismos.

---

<sup>7</sup> RODRIGUEZ, Joaquín. El sistema de planeación. En introducción a la administración con enfoque a sistemas. México: McGraw Hill, 1998.



- Proporciona un diagnóstico de la situación actual y unos trances de mejora para el largo plazo, donde están contempladas las metas como fin fundamental.
- Permite ver, analizar y evaluar procedimientos hasta llegar al óptimo para alcanzar la meta.
- Definen los medios para alcanzar las metas.
- Reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización.
- Desarrollar herramientas para el control de los resultados obtenidos.

**“Planear es decidir en el presente las acciones que se ejecutarán en el Futuro para realizar propósitos preestablecidos”<sup>8</sup>**

Por tanto, la planeación estratégica es una serie de pasos donde se expone cómo será el desarrollo de los procesos por medio de unas directrices que fijen el rumbo para el alcance de las metas u objetivos los cuales la organización pretende lograr, implementando estrategias que alineen todos los objetivos de la organización. “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”<sup>9</sup>.

De otro modo es propicio resaltar que la planeación no desea tomar decisiones que no estén en tiempo real, por ese motivo se lleva a cabo, para tomar las mejores alternativas para que cuando llegue el momento de decidir se ejecuten acciones que conlleven al éxito.

**Modelo de referencia para la planeación estratégica: Fred David<sup>10</sup>**

Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias

---

<sup>8</sup> PRAWDA, Juan. Teoría y praxis de la planeación. 1era edición. México: Grijalbo, 1985.

<sup>9</sup> LOZANO, Arvey. La planificación estratégica. [En línea]. <[www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica](http://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica)> [Citado 18-05-2016].

<sup>10</sup> AGUDELO, Gustavo. Modelos de gerencia Estratégica. [En línea]. <<http://gustavo-agudelo-velez.webnode.es/blog/gerencia/gerencia-estrategica/conceptos-basicos-gerencia/modelos-de-gerencia-estrategica>> [Citado 22-05-2016].



**FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:** se requieren tres actividades fundamentales:

1. Investigación interna
2. Análisis: matriz de categoría PCI, matriz POAM (dentro de la misma organización) y el análisis DOFA.
3. Toma de decisiones: se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

**LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:** consiste en tres actividades esenciales:

1. Fijación de metas
2. Fijación de políticas
3. Asignación de recursos

**LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:** Se realizan tres actividades básicas:

1. Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).
3. Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.
4. En cuanto al modelo general, David apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.

**El modelo de gerencia estratégica de David menciona los siguientes pasos:**

1. Identificar estrategias
2. objetivos
3. misiones actuales

**Indicadores de gestión: Balanced ScoreCard**

Según **Robert Kaplan y David Norton**, el Balanced ScoreCard es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un



conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced ScoreCard debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio<sup>11</sup>.

Para llevar a cabo el modelo de un BSC es necesario:

1. Definir los objetivos que se quieren alcanzar en la organización o área.
2. Definir cómo vamos a medir el progreso.
3. Definir cuantitativamente nuestra meta u objetivo para el posterior análisis.
4. De acuerdo con el resultado del progreso hacia nuestros objetivos, plantear iniciativas que favorezcan más con el alcance del objetivo final.

El mapa de la estrategia es la representación visual de los objetivos más importantes de una organización, utilizando al menos cuatro perspectivas<sup>12</sup>:

- La perspectiva financiera
- La perspectiva de cliente
- La perspectiva de procesos internos
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

## 5.2 MARCO INSTITUCIONAL

La Fundación Cardiovascular de Colombia, entidad sin ánimo de lucro creada en 1986 con el propósito de prestar servicios de salud en el área cardiovascular, es actualmente la institución de salud en Colombia que ostenta el mayor número de reconocimientos.

El sueño forjado en sus inicios, se convirtió en realidad empresarial, y ha evolucionado a tal punto que en tan corto tiempo se ha convertido en el centro de referencia internacional en la implementación de modelos de gestión hospitalaria y en el tratamiento de enfermedades de alta complejidad.

Dentro de los reconocimientos y logros más importantes se destacan: Premio Colombiano a la Calidad en la Gestión en 2003; Primera IPS acreditada en Colombia (ICONTEC 2005); Primera IPS acreditada en Colombia por la Joint Commission International (JCI 2009); Reconocimiento de plata (Premio

---

<sup>11</sup> MONTOYA, Cesar. EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. 1era edición. Colombia, 2011.

<sup>12</sup> ALVAREZ, María, CHAVEZ, Mina, MORENO, Sergio. EL BALANCED SCORECARD, UNA HERRAMIENTA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA. 2009.



Iberoamericano de la Calidad 2011); Octavo puesto en el Ranking de Hospitales de Latinoamérica (Revista América Económica de Chile en 2013); el “Inclusive Business Leader Award 2013 (International Finance Corporation –IFC) y en 2014 la primera Institución de Salud acreditada como Hospital Universitario (Ley 1438 de 2011).

La Fundación Cardiovascular de Colombia se destaca por su proceso de innovación materializado en trece unidades estratégicas empresariales que proveen productos y servicios en el sector salud y por su posicionamiento como uno de los centros de investigación en salud más productivos de Colombia<sup>13</sup>.

## Misión

La Fundación Cardiovascular de Colombia, es una organización empresarial sin ánimo de lucro que provee servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector buscando permanentemente el bienestar de la comunidad<sup>14</sup>.

## Visión

En el año 2023 la Fundación Cardiovascular de Colombia será una organización reconocida a nivel nacional e internacional por la excelencia e innovación de sus productos y servicios orientados principalmente al sector salud<sup>15</sup>.

## ¿Qué es la MEGA?

**MEGA:** Meta Grande y Ambiciosa

La MEGA de la FCV es **Consolidar “el mayor proyecto social de Latinoamérica” y construir una corporación de negocios de 1 Billón de USD en el 2025**<sup>16</sup>.

La **MEGA** se estructura de la siguiente manera:

- Consolidando el HIC como un TOP 3 en Latinoamérica y llevando su facturación integral USD 350 MM.

---

<sup>13</sup> CASTILLO, Víctor y RAMÍREZ, Sonia. Evolución de una realidad empresarial FCV. Bucaramanga: Puntoaparte. 2015.

<sup>14</sup> FCV, Misión y Visión Institucional. [En línea]. < [www.fcv.org/site/fcv/inicio/fcv-quienes-somos/mision-y-vision](http://www.fcv.org/site/fcv/inicio/fcv-quienes-somos/mision-y-vision) > [Citado 20-05-2016].

<sup>15</sup> FCV, Misión y Visión Institucional. [En línea]. < [www.fcv.org/site/fcv/inicio/fcv-quienes-somos/mision-y-vision](http://www.fcv.org/site/fcv/inicio/fcv-quienes-somos/mision-y-vision) > [Citado 20-05-2016].

<sup>16</sup> FCV. Cartilla Estrategia Corporativa, Reinducción institucional. Bucaramanga: FCV, 2015.



- Estructurando durante la década un segundo Internacional Complex en otro destino diferente.
- Llegando a 25 nuevos alcances geográficos con hospitales especializados con ingresos combinados superiores USD 400 MM.
- Desarrollando una red de nodos regionales de acceso “cercanas, eficientes e integrales” con ingresos superiores a USD 200 MM.
- Ofreciendo productos e insumos especializados para prestadores de servicios de salud enfocados al valor por USD 50 MM.

### **UNIDADES ESTRATÉGICAS<sup>17</sup>:**

1. Instituto del Corazón de Floridablanca (ICF)
2. Instituto del Corazón de Santa Marta (ICSM)
3. Instituto del Corazón de Ibagué (ICI)
4. Instituto del Corazón Manizales (ICM)
5. Productos hospitalarios
6. Bioingeniería
7. Telemedicina
8. Administración hospitalaria
9. Diseño y construcción
10. Transporte medicalizado
11. Universidad corporativa
12. Comercializadora
13. Eventos y mercadeo

### **5.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Planeación estratégica:** Es una herramienta administrativa que muestra en detalle el proceso de la definición de metas, que por medio de recursos y estrategias se logren cumplir.

**Estrategia:** Es una serie de pasos organizados para lograr el cumplimiento de objetivos formulados a largo plazo teniendo en cuenta el estado actual y los recursos disponibles.

---

<sup>17</sup> CASTILLO, Víctor y RAMÍREZ, Sonia. Evolución de una realidad empresarial FCV. Bucaramanga: Puntoaparte, 2015.



**Diagnostico estratégico:** Se realizan en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que se generan interna y externamente en una organización. Para identificar los factores de éxito y preparar una estrategia para minimizar los efectos.

**Procedimientos:** Es un conjunto de pasos que en secuencia de su cumplimiento de alcanza los objetivos para el cual fue establecido.

**Misión:** Se refiere a los objetivos establecidos por una empresa, las actividades que realizan y la forma en como llevara a cabo los objetivos a cumplir.

**Visión:** Es el lineamiento que indica hacia donde ese dirige la empresa en un determinado plazo y a que meta llegara por medio de las líneas de acción.

**Políticas:** Es una orientación que debe ser totalmente acatada por los integrantes de una organización, para reforzar la participación de los involucrados con motivos de llegar al cumplimiento de una meta.

**Objetivos:** Son la secuencia de pasos que define la dirección que una empresa debe tomar para el alcance de las metas.

**Meta:** Representa la aspiración con relación al futuro de la organización, sirve para indicar un propósito importante y se relaciona con la misión y visión.

**Plan de acción:** Es una herramienta de gestión en la cual se especifican y se determinan las actividades, los plazos de tiempos y las metas a alcanzar en relación con un proyecto.

**Análisis interno:** Es una valoración de los diferentes factores (capacidades y recursos) que pueden llevar a tener las fortalezas y las debilidades al interior de área de estudio y con ello establecer objetivos y metas.

**Planificación:** Es la realización de un plan te acuerdo al análisis ya sea interno y/o externo que se le haga a la organización o área que está en estudio, esto con el objetivo de implantar estrategias que se hagan efectivas para alcanzar el éxito.

**Análisis DOFA:** Es una herramienta que por medio de una matriz nos especifica el diagnostico tanto interno como externo de una organización de acuerdo a la debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.





**Indicadores:** Son herramientas que nos permiten obtener resultados cuantitativos para medir los resultados y determinar el éxito y el cumplimiento de los objetivos de la organización.



## 6. METODOLOGÍA

### DISEÑO METODOLÓGICO

En el diseño metodológico se presentó la obtención de la información y como se realizó la investigación para conseguir los objetivos planteados en el proyecto:

#### 6.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al objetivo del proyecto se buscó recopilar información que nos indicara el estado del área centro de desarrollo de competencias, el tipo de investigación fue exploratoria y descriptiva, la investigación comenzó como exploratoria ya que esta puede ayudar a arrojar datos sobre los temas que no han tenido desarrollo y ayuda a familiarizar sobre las tendencias, hipótesis y problemas para futuros estudios, luego de esto la investigación paso a ser descriptiva ya que en esta se puede describir las características de los procesos, como también se centra en técnicas estadísticas descriptivas para observar, organizar, concentrar, visualizar, comparar y presentar los datos<sup>18</sup>.

#### 6.1.2 MÉTODO DE ESTUDIO

Se utilizó el método deductivo, ya que se parte de la teoría general de la planeación estratégica y con ella establece por medio la observación y el análisis de los datos disponibles la principal ubicación y estado general del centro de desarrollo de competencias con lo que se realizó el diagnóstico como fase principal del proyecto, infiriendo en nuevos conocimientos para el planeamiento de las metas y estrategias.

Respecto al análisis de los indicadores, se consideró un enfoque cuantitativo para la medición de los resultados, posteriormente se observó el alcance de acuerdo a las metas.

#### 6.1.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

**Primaria:** para la elaboración del diseño del plan estratégico se requirió recopilar información a través de la coordinadora y la profesional operativa del centro de desarrollo de competencias para su posterior análisis.

---

<sup>18</sup> RAMÍREZ, Libia, ARCILA, Adriana, BURITICA Luz, CASTRILLÓN, Jairo. Paradigmas y modelos de investigación. Guía didáctica y modulo. Medellín. 2004.



**Secundaria:** se recolectaron datos a través de los documentos de la Universidad Corporativa Fundación Cardiovascular de Colombia y la Oficina de Educación en Salud OES<sup>19</sup>, de igual manera se obtuvo información por medio de la página de calidad de la Fundación Cardiovascular de Colombia los cuales brindaron el proceso a seguir para el diseño de la planeación.

**Terciaria:** La recolección de datos e información a través de libros relacionados con los temas, que permiten dar un soporte para el desarrollo del proyecto.

#### **6.1.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

- Entrevistas al personal encargado para cada uno de los procesos.
- Análisis documental
- Observación directa

#### **6.1.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este proyecto está basado en la observación directa de la estructura, normas, políticas y de cada uno de los procesos y procedimientos del área en estudio, así como también por observación directa se determinó los problemas existentes, las causas y las posibles soluciones. De esta forma se determinaron las estrategias para alcanzar metas alineadas a las necesidades del centro de desarrollo de competencias.

#### **6.1.6 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Para el análisis, diagnóstico inicial, el diseño de las estrategias y análisis de resultados del centro de desarrollo de competencias se utilizó las siguientes matrices.

1. Matriz de categorías PCI: establece debilidades y fortalezas.
2. Matriz POAM: establece amenazas y oportunidades.
3. Análisis DOFA: planteamiento de las estrategias alineadas con las necesidades del área y de la organización.
4. Modelo Balanced Scorecard: control de las estrategias.

---

<sup>19</sup> OES: Oficina de Educación en Salud



## 7. DESARROLLO DEL PROYECTO

### 7.1 LUGAR DONDE SE REALIZO EL TRABAJO

El área donde se realizó la planeación estratégica es el centro de desarrollo de competencias este forma parte de la dirección de desarrollo del talento humano que se encuentra ubicado en el centro tecnológico empresarial (CTE) de la Fundación Cardiovascular de Colombia, con más de 5500 metros cuadrados construidos, espacio otorgado a las unidades estratégicas de negocio productivas con el fin de desarrollar tecnología y conocimiento<sup>20</sup>.

Desarrollo del talento humano es una dirección que está compuesta por tres líneas estratégicas para la organización, cultura y bienestar, centro de desarrollo de competencias y selección, con el objetivo común de tener y mantener el mejor recurso humano para ambientes internos y externos.

El centro de desarrollo de competencias es una estrategia corporativa de la Fundación Cardiovascular de Colombia conocida como un área perteneciente a la dirección de desarrollo del talento humano bajo la dirección de la vicepresidencia corporativa.

Para suplir las necesidades de formación en competencias del ser y es aspectos técnicos de los colaboradores administrativos nace el centro de desarrollo de competencias de la Fundación Cardiovascular de Colombia un área que decide suplir los requerimientos formativos, alineando los objetivos de la empresa con las capacidades, habilidades y comportamientos de sus colaboradores, brindando a éstos unas competencias que sean útiles tanto internamente como externamente y que sea una base de mejoramiento continuo para alcanzar las metas del ser, del conocer y del hacer.

De acuerdo a la revista Dinero la Fundación Cardiovascular de Colombia ocupa el octavo lugar en el ranking de las 10 mejores clínicas del país<sup>21</sup>.

Tabla 1. Las mejores IPS de 2016.

LAS MEJORES IPS DE 2016		
PUESTO	INSTITUCION	PUNTUACION
1	FUNDACION VALLE DE LILI	10.000

<sup>20</sup>FCV. [En línea]. < [www.fcv.org](http://www.fcv.org) > [Citado 1-06-2016].

<sup>21</sup> DINERO EN LINEA, Las mejores IPS de Colombia 2016. [En línea]. <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/las-mejores-ips-de-colombia-en-2016/238782>> [Citado 20-10-2016].



2	FUNDACION SANTA FE DE BOGOTA	9.798
3	HOSPITAL PABLO TOBON URIBE	8.622
4	FUND. CARDIO INFANTIL INST. DE CARDIOLOGIA	7.854
5	CENTRO MEDICO IMBANACO	7.810
6	HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN VICENTE FUNDACION	7.800
7	FUNDACION CLINICA SHAI0	7.448
8	FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA	6.943
9	CLINICA DEL COUNTRY	6.701
10	CLINICA DE MARLY	6.458

Fuente: DINERO. Las mejores IPS de 2016. Colombia.2016

En el año 2013 la Fundación Cardiovascular de Colombia fue catalogada como la séptima (7ma)<sup>22</sup> mejor institución de salud en el ranking hecho por la revista América Económica, en el año 2014 paso a la quinta (5ta) posición y en el año 2015 como la cuarta (4ta)<sup>23</sup> donde nomina a los Mejores Hospitales y Clínicas de América Latina evaluados con los siguientes parámetros:

- Capacidad instalada
- Seguridad y dignidad del paciente
- Capital humano
- Gestión del conocimiento
- Eficiencia y Prestigio.

### ¿Qué mide el ranking?<sup>24</sup>

Seguridad y Dignidad del Paciente (25%), es decir, indicadores de procesos y resultados que permiten minimizar riesgos hospitalarios, y transparencia. Capital humano (25%), considerando el análisis del plantel médico, de enfermería y el gobierno hospitalario.

Capacidad (20%), es decir, indicadores de cantidad de egresos, camas, especialidades y subespecialidades médicas, exámenes de laboratorio, cirugías,

<sup>22</sup>AMERICA ECONOMIA, Mejores clínicas y hospitales 2014. [En línea].

<rankings.americaeconomia.com/mejores-clinicas-hospitales-2014/ranking> [Citado 02-11-2016].

<sup>23</sup>CONSULTOR SALUD, Mejores clínicas y hospitales 2015. [En línea]. <www.consultorsalud.com/mejores-clinicas-y-hospitales-de-america-latina-2015> [Citado 02-11-2016].

<sup>24</sup> VALENCIA, Fernando. AMERICA ECONOMIA, La irrupción de las acreditaciones. Septiembre de 2014.



etc., además de inversiones. Gestión del Conocimiento (10%), es decir, indicadores que permiten medir la capacidad de generar, obtener y difundir la vanguardia del saber médico en la entidad.

Eficiencia (10%), considerando variables de eficiencia médica, como tasas de ocupación de camas o quirófanos, eficiencia financiera (balances y estados de resultado) y los mecanismos de gestión de la calidad. Y Prestigio (10%), que considera, a través de encuestas, la opinión de los médicos de los hospitales participantes y de los lectores de América Economía suscritos al portal web, y los hitos, logros y alianzas estratégicas alcanzadas por las entidades.

Uno de los estándares fundamentales para el reconocimiento en este ranking es la acreditación Joint Commission International, entregada a la Fundación Cardiovascular de Colombia por primera vez en el año 2009, re acreditado en el año 2013 y renovando en marzo del año 2016.

*“El primer paso consistió en acceder a la acreditación de Joint Commission International, que constituye la mejor carta de presentación a la hora de cerrar acuerdos comerciales con aseguradoras del exterior, y a través del cual se refleja el compromiso de la FCV con la seguridad del paciente. Después de muchos años de inversión, capacitación y alineación de los procesos internos, en 2009 la FCV.ICF se constituyó en el primer hospital en Colombia en acceder a esta importante acreditación internacional.”*

Los parámetros para dicha acreditación son entre tantas, las cualificaciones y educación del personal, que directamente involucran y obliga al centro de desarrollo de competencias a brindar y desarrollar las competencias, conocimientos y actitudes necesarias para asegurar una excelente experiencia del paciente plasmados en los valores institucionales, principio fundamental del éxito de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Valores Institucionales involucrados al éxito organizacional:

### **Innovación y Creatividad**

Trabajar en pro del desarrollo personal e institucional, creando nuevas y mejores formas de hacer las cosas, manteniendo siempre una actitud de flexibilidad hacia el cambio que a su vez permita la búsqueda de soluciones hacia contratiempos inesperados que conlleven a seguir fortaleciendo la capacidad de aprendizaje continuo.



### **Trato Humanizado**

Generar confianza, emociones agradables y sentimientos humanos de buen trato a nuestros clientes y proveedores, para así permitir momentos de verdad y otorgar valor agregado en el servicio que les ofrecemos.

### **Lealtad**

Trabajar día a día demostrando un alto sentido de pertenencia y compromiso institucional hacia la FCV, uniendo esfuerzos para el cumplimiento de metas y objetivos, defendiendo el nombre de la institución, y actuando siempre con transparencia y sinceridad, siendo leales hacia las normas y valores de la institución.

### **Respeto**

Contribuir al mantenimiento de un ambiente de trabajo cordial y amable reconociendo y aceptando los derechos y las diferencias de las demás personas, cumpliendo de manera oportuna con las responsabilidades establecidas y brindando un trato considerado y cortés a las personas con las que día a día nos relacionamos, principalmente nuestros clientes.

### **Solidaridad**

Actuar con equidad orientando la labor hacia la comunidad ofreciendo apoyo y colaboración a las demás personas, trabajando con sentido de fraternidad y unión que no sólo conlleve a la obtención de logros y metas personales, sino propendiendo además al cumplimiento de objetivos que promuevan el desarrollo y progreso institucional.

### **Honestidad**

Actuar con la verdad en todos y cada uno de los actos hacia nuestros clientes, proveedores y comunidad en general, imprimiendo un sentido de confianza, fiabilidad y transparencia en nuestro trabajo.

### **Laboriosidad**

Realizar nuestro trabajo con total dedicación, interés y esmero, procurando siempre entregar lo mejor de nosotros mismos, para obtener resultados óptimos que generen satisfacción total en los clientes, utilizando adecuadamente los recursos proporcionados por la institución. Haciendo las cosas bien desde el principio hasta el fin, observando con alto sentido ético todas las actuaciones e intervenciones en los productos y servicios que llegan hasta nuestros clientes, anticipándonos a las oportunidades de mejora que puedan llevarnos a trabajar cada día más y mejor.



Las perspectivas de la Fundación Cardiovascular de Colombia siempre a la par de la innovación, desarrollo, servicio y calidad se debían estructurar sobre la base sólida de los objetivos estratégicos de la organización en general, donde una de las cinco perspectivas fundamentales para cumplir todas las metas es el aprendizaje y crecimiento tanto de los colaboradores, pacientes y organización en general.

Los objetivos específicos en base al aprendizaje y crecimiento son:

- Desarrollo del modelo de formación por competencias para todos los colaboradores.
- Atraer, retener y desarrollar personas con competencias claves para la gestión de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Tabla 2. Objetivos estratégicos Fundación Cardiovascular de Colombia

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>LA ESTRATEGIA</b>
SOCIAL	Desarrollarla línea de aseguramiento social que entregue acceso a medicina especializada	
	Conformar una red de hospitales especializados y de primer nivel en Colombia	
	Ser pioneros en llevar y desarrollar nuevas instituciones de alta complejidad y alta incidencia en la población	
FINANCIERA	Cumplimiento de las TACC <sup>25</sup> para ingresos y EBITDA <sup>26</sup> por GEN <sup>27</sup> y por LEN <sup>28</sup>	
	Generar un Margen Ebitda del 20% anual	
	Recuperación de cartera inferior a 60 días	
CLIENTE Y MERCADO	Desarrollo de productos y de negocios a partir de conocimientos aplicado a resultados que se trasladen a la atención del paciente	
	El HIC es el Top 3 en Latinoamérica	
	Desarrollo de un portafolio de productos especializados para la atención y el cuidado del paciente	
PROCESOS INTERNOS	Cumplimiento de estándares de acreditación para procesos de gestión y atención hospitalaria	
	Despliegue del modelo de gestión integral hospitalaria en la red de hospitales FCV	
	Desarrollo de modelo de formación por competencias para todos los colaboradores	

<sup>25</sup> TACC: Tasa Anual de Crecimiento Acumulado

<sup>26</sup>EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)

<sup>27</sup> GEN: Grupo Estratégico de Negocios

<sup>28</sup> LEN: Línea Estratégica de Negocios



APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Atraer, retener y desarrollar personal con competencias claves para la gestión FCV	
---------------------------------	--	--

Fuente: Fundación Cardiovascular de Colombia. Dirección Estratégica. Bucaramanga, 2016.

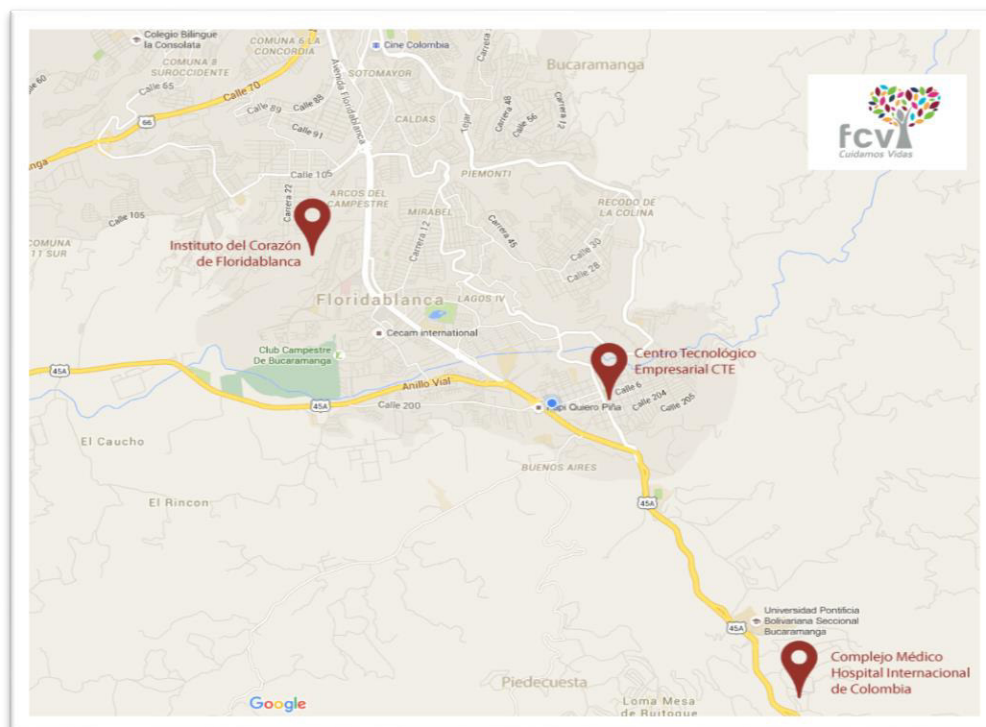
Por tanto, para el cumplimiento y éxito del objetivo de aprendizaje y crecimiento se necesita que el centro de desarrollo de competencias, desarrolle un modelo de formación acoplado con las necesidades de sus colaboradores y pacientes, implementando estrategias y tener un plan de acción, metas sujetas al objetivo de la Fundación Cardiovascular de Colombia, estrategias acordes a los objetivos y un plan de medición de indicadores.

**RAZÓN SOCIAL:** FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA FCV

**NIT:** 890212568-0

**REPRESENTANTE LEGAL:** María Margarita Díaz

Figura 1. Localización Fundación Cardiovascular de Colombia



Fuente: RODRÍGUEZ, Oscar. Mapa de localización FCV. Cultura y Bienestar FCV. Bucaramanga. 2016.

**7.2 DIAGNOSTICO DEL CENTRO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS**



Por medio del diagnóstico al área centro de desarrollo de competencias se realiza un análisis del entorno externo e interno.

El análisis externo muestra las oportunidades y amenazas con respecto a las actividades y procesos de las cuales debemos explotar los beneficios y alejar las amenazas respectivamente, con el objeto de cumplir las metas de área como las metas organizacionales y ser una institución activamente competitiva.

El análisis interno muestra las fortalezas y debilidades de las cuales, de las fortalezas podemos sacar ventaja y tener mejora continua y de las debilidades realizar acciones de prevención y mejora.

El diagnóstico del estado del centro de desarrollo de competencias se hizo mediante observación directa y entrevista a la coordinadora general, de lo cual se puede concluir que:

El centro de desarrollo de competencias lleva en funcionamiento desde marzo del año 2015, fue creado para suplir la necesidad de capacitación de la parte administrativa de la Fundación Cardiovascular de Colombia en la parte técnica y en toda la organización en la parte del ser. Según lo observado el centro de desarrollo de competencias no está apoyado en lineamientos ni objetivos claros, lo que no permite medir la efectividad de sus acciones. El centro de desarrollo de competencias no tiene establecido, la misión, visión, objetivos, estrategias, ni indicadores por lo tanto no tienen alineación a la meta organizacional lo que puede provocar la no aplicación del desarrollo humano dentro de la organización además que si se observa tres aspectos:

1. La inducción no tiene el alcance al 100%, no se logran invitar a todos los nuevos trabajadores a las sesiones de información, lo que provoca que el colaborador este desinformado de las estrategias empresariales, el no conocimiento de la normatividad, políticas, valores entre otros, la no familiarización de la labor a ejecutar, también la falta de motivación desde el inicio de la etapa del trabajador que no permite el desarrollo humano y por consiguiente el desarrollo exitoso de la organización.
2. De acuerdo a lo observado la capacitación es uno de los programas que no se realiza de manera frecuente, esto a causa de la falta de estrategias para la consecución de los capacitadores y formadores por ende no se cumplen todas las capacitaciones pedidas en el diagnóstico de necesidades de capacitación, ni los cursos ofertados. por otra parte, la falta de publicidad y motivación para convocar a las partes interesadas de las formaciones.



3. El entrenamiento es nulo, ya que el proceso no tiene el direccionamiento, solo se hace por orden del jefe inmediato del trabajador cuando el trabajo tiene que tener un conocimiento particular, además hay falta de tiempo, disposición y gestión.

De lo anterior se puede deducir que la deficiencia de la planeación provoca que el centro de desarrollo de competencias, se limite y no pueda plantearse y cumplir objetivos de acuerdo a los cambios de entorno. El problema de no hacer el proceso de planeación hace que tanto el área como la organización no desarrollen las bases para lograr la meta organizacional, también se observa en el medio del centro de capacitación la poca innovación y movilización de recursos.

En la parte de organización del centro de desarrollo de competencias se pueden ver que no se tiene clara la estructura del área, no se tiene la descripción de los cargos, lo cual provoca que allá desorganización en el cumplimiento de las funciones y desorganización en la ejecución de los programas de formación. En temas de organización es nula la descripción de los procesos para los programas académicos.

Referente a esto se observa que la capacitación y la motivación de los colaboradores, la organización no invierte en los programas de formación e información, lo que provoca que los colaboradores se sientan poco motivados y poco apropiados.

### 7.2.1 ANALISIS INTERNO: ANALISIS PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

El perfil de capacidad interna (PCI) es una herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades de una organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

Cada una de las variables se identificó de acuerdo a el análisis por observación directa, ya que el centro de desarrollo de competencias, no tiene registro de auditoria interna.

Tabla 3. Definiciones variables perfil de capacidad interna

Tipo de capacidad	Aspectos	Variables
<b>Directiva</b>	Planeación, decisiones, comunicación.	Imagen corporativa
		Toma de decisiones
		Manual de funciones
		Políticas institucionales
<b>Competitiva</b>	Valor agregado en el mercado.	Servicios ofrecidos



		Publicidad y promoción
		Responsabilidad social
		Convenios
		Calidad de servicios
<b>Financiera</b>	Económicos y administrativos.	Satisfacción de la demanda
		Rentabilidad
		Patrocinio
<b>Tecnológica</b>	Infraestructura, innovación y servicio.	Investigación y desarrollo
		Innovación
		Infraestructura
<b>Talento humano</b>	Recurso humano	Experiencia
		Cantidad de personal
		Motivación

Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.

Tabla 4. Ponderaciones variables de perfil de capacidad interna

Capacidad	Valor	Variables	Valor	Ponderación	Ponderación por capacidad
<b>Capacidad directiva</b>	0,2	Imagen corporativa	0,3	0,06	0,2
		Toma de decisiones	0,2	0,04	
		Manual de funciones	0,3	0,06	
		Políticas institucionales	0,2	0,04	
<b>Capacidad tecnológica</b>	0,1	Investigación y desarrollo	0,2	0,02	0,1
		Innovación	0,4	0,04	
		Recursos físicos	0,4	0,04	
<b>Capacidad financiera</b>	0,2	Satisfacción de la demanda	0,2	0,04	0,14
		Rentabilidad	0,3	0,06	
		Patrocinio	0,2	0,04	
<b>Capacidad de talento humano</b>	0,3	Experiencia	0,2	0,06	0,3
		Cantidad de personal	0,4	0,12	
		Motivación	0,4	0,12	
<b>Capacidad competitiva</b>	0,2	Servicios ofrecidos	0,3	0,06	0,2
		Publicidad y promoción	0,2	0,04	



	Responsabilidad social	0,1	0,02
	Convenios	0,2	0,04
	Calidad de servicios	0,2	0,04

*Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.*

Tabla 5. Análisis capacidad directiva

Variables	Ponderación	Clasificación				Ponderación
		Debilidades		Fortalezas		
		Mayor=1	Menor=2	Menor=3	Mayor=4	
<b>Imagen corporativa</b>	0,3	X				0,3
<b>Toma de decisiones</b>	0,2		X			0,4
<b>Manual de funciones</b>	0,3	X				0,3
<b>Políticas institucionales</b>	0,2		X			0,4
<b>Total</b>						1,4

*Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.*

**Promedio:** 2,0 (Tabla 4)

**Análisis:** La calificación de la capacidad directiva muestra fallas existentes dentro del área, ya que la imagen y reconocimiento ya sea internamente o externamente es nulo, la baja distinción se debe al no establecimiento de los principales lineamientos del área, ya que no hay una planeación que lleve a tomar decisiones coherentes con el futuro que se desea obtener.

**Imagen corporativa:** es una debilidad mayor ya que al no tener una identidad y una línea de comunicación con las demás áreas, lo cual no permite que los colaboradores se involucren a las actividades de capacitación.

**Toma de decisiones:** es una debilidad dado que se manejan actividades, pero no se tienen establecidos las metas a alcanzar para cada una de estas, de igual manera no se maneja una evaluación que indique las acciones de mejora.

**Manual de funciones:** es una debilidad mayor ya que el personal del área centro de desarrollo de competencias no tienen un orden en la ejecución de las actividades, y no harán sus labores asertivamente.



**Políticas institucionales:** es una debilidad ya que, al no tener una directriz, las cuales al no estar establecidas no permiten una actuación motivada ante la fundación.

Tabla 6. Análisis capacidad tecnológica

Variables	Ponderación	Clasificación				Ponderación
		Debilidades		Fortalezas		
		Mayor=1	Menor=2	Menor=3	Mayor=4	
<b>Investigación y desarrollo</b>	0,2	X				0,2
<b>Innovación</b>	0,4		X			0,8
<b>Recursos físicos</b>	0,4			X		0,12
<b>Total</b>						2,2

*Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.*

**Promedio:** 1,0 (Tabla 4)

**Análisis:** El resultado del análisis arroja una buena calificación de esta capacidad ya que el área cuenta con la colaboración en investigación y desarrollo del SENA, aunque únicamente brindando asesoría sobre temas de capacitación, lo que es una debilidad menor porque se desearía tener una alianza estratégica que beneficie a las dos partes, de igual manera no se tiene ideas innovadoras que llamen la atención hacia los procesos adheridos al centro de desarrollo de competencias, a lo que se debe la poca participación de los colaboradores incluyendo por no tener los elementos necesarios para realizar actividades con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

**Investigación y desarrollo:** es una debilidad mayor ya que al no tener inversión en educación, por lo cual los conocimientos son desarrollados en el proceso investigativo, y al no tener esta actividad no se logra alcanzar aumento en la competitividad y productividad de la fundación.

**Innovación:** es una debilidad ya que no se obtienen métodos innovadores para el aprendizaje, así como tampoco las herramientas o los sistemas.

**Recursos físicos:** es una fortaleza ya que se tiene acceso a la nueva tecnología pero no se han implementado por la baja capacitación en su manejo.

Tabla 7. Análisis capacidad financiera

Variables	Ponderación	Clasificación				Ponderación
		Debilidades		Fortalezas		
		Mayor=1	Menor=2	Menor=3	Mayor=4	



<b>Satisfacción de la demanda</b>	0,2	X				0,2
<b>Rentabilidad</b>	0,3	X				0,2
<b>Patrocinio</b>	0,2		X			0,4
<b>Total</b>						<b>0,8</b>

Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.

**Promedio:** 1,4 (Tabla 4)

**Análisis:** La disponibilidad de los recursos financieros constituye una debilidad ya que no se tiene la disposición de los recursos para realizar en diferentes modalidades la ejecución de los procesos, para la motivación de los colaboradores para realizar una jornada de inducción (refrigerios, material de estudio), para las capacitaciones no se tiene el recurso para realizar capacitaciones con expertos (Outsourcing-capacitadores), y con base al entrenamiento en la petición de los cursos del diagnósticos de necesidades técnicas es difícil poder ejecutar todos los cursos por la falta financiera para la contratación de los capacitadores expertos. El manejo nulo de los indicadores financieros es una debilidad ya que no permite el buen anejo de los recursos y no permite dividir de manera efectiva para cada uno de los procesos.

**Satisfacción de la demanda:** es una debilidad ya que, al no ejecutar servicios con la calidad, información y a las personas interesadas, no hay satisfacción tanto para los colaboradores como para los pacientes.

**Rentabilidad:** es una debilidad ya que no se cuenta con los recursos financieros para contratar personal pedagógico.

**Patrocinio:** es una debilidad ya que aunque se tenga convenios con entidades aún no se obtiene la cantidad de procesos patrocinados que se espera.

Tabla 8. Análisis capacidad de talento humano

Variables	Ponderación	Clasificación				Ponderación
		Debilidades		Fortalezas		
		Mayor=1	Menor=2	Menor=3	Mayor=4	
<b>Experiencia</b>	0,2		X			0,4
<b>Cantidad de personal</b>	0,4	X				0,4
<b>Motivación</b>	0,4		X			0,8
<b>Total</b>						<b>1,6</b>

Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.

**Promedio:** 3,0 (Tabla 4)



**Análisis:** El resultado del análisis de la capacidad de talento humano es deficiente, esto debido a que no se cuenta con la cantidad de personal necesario para ejecutar las labores del centro de desarrollo de competencias, de igual manera al no poseer el personal no se cuenta con la experiencia y el conocimiento para hacer eficientes las labores. La carga laboral de los colaboradores que pertenecen al centro de desarrollo de competencias es bastante y no se obtiene un manual de funciones que dividan la ejecución de las actividades por lo que posiblemente se obtiene colaboradores desmotivados.

**Experiencia:** es una debilidad ya que el personal que está a cargo del centro de desarrollo de competencias, al no tener establecidas las funciones, no se conoce el énfasis de conocimientos que le tienen que brindar a sus actividades.

**Cantidad de personal:** es una debilidad mayor ya que no se cuenta con el equipo necesario para la ejecución de los procesos.

**Motivación:** es una debilidad ya que al no tener establecidas las funciones y al no tener todo el equipo necesario hay sobre carga laboral.

Tabla 9. Análisis capacidad competitiva

Variables	Ponderación	Clasificación				Ponderación
		Debilidades		Fortalezas		
		Mayor=1	Menor=2	Menor=3	Mayor=4	
Servicios ofrecidos	0,3		X			0,6
Publicidad y promoción	0,2	X				0,2
Responsabilidad social	0,1		X			0,2
Convenios	0,2			X		0,6
Calidad de servicios	0,2		X			0,4
<b>Total</b>						2,0

Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.

**Promedio:** 2,0 (Tabla 4)

**Análisis:** Como se veía anteriormente en el análisis de la capacidad financiera, es imposible ejecutar todos los cursos tanto por el bajo recurso financiero como el recurso humano, ya que no se tiene el personal para dar las capacitaciones, de acuerdo a la actualización de la información entregada a los nuevos colaboradores los facilitadores que son los representantes de cada una de las áreas de la Fundación Cardiovascular de Colombia, en las debilidades esta la publicidad con un impacto medio ya que por esto los colaboradores no conocen la oferta académica.





**Servicios ofrecidos:** es una debilidad ya que aún no se ejecutan todas las actividades formación necesarias a los colaboradores de la fundación.

**Publicidad y promoción:** no se han dado a conocer los procesos de capacitación, así como no hay herramientas publicitarias.

**Responsabilidad social:** es una debilidad ya que al no tener establecidas y ejecutadas las actividades como centro de capacitación, no se ayuda a cumplir los objetivos de todas las partes interesadas.

**Convenios:** es una fortaleza ya que se tienen convenios empresariales establecidos.

**Calidad de servicios:** es una debilidad ya que, por el no establecimiento de los principales lineamientos estratégicos, no se tienen planes de acción para los procesos.

Tabla 10. Matriz de evaluación del factor interno

Capacidad	Valor	Clasificación	Ponderado
Capacidad directiva	0,2	1,4	0,28
Capacidad tecnológica	0,1	2,2	0,22
Capacidad financiera	0,2	0,8	0,16
Capacidad de talento humano	0,3	1,6	0,48
Capacidad competitiva	0,2	2,0	0,4
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>Total</b>	<b>1,54</b>

*Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.*

**Análisis:** Como resultado del diagnóstico interno se obtiene una calificación de 1,54 (Tabla 9), esta calificación demuestra que existen grandes falencias internas que como resultado el centro de desarrollo de competencias no puede tener éxito en el inicio de sus labores y no puede ejecutar nuevos procesos innovadores para los colaboradores. Se puede analizar que se requiere organización, planeación y direccionamiento estratégico para el buen funcionamiento de las labores.

### 7.2.2 ANALISIS EXTERNO: ANÁLISIS PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es una herramienta que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

Las variables que afectan desde el medio externo se identificaron realizando un estudio a las variables de factor político, económico, social, tecnológico y financiero que relacionadas con entidades del sector salud, en especial haciendo énfasis en el manejo del recurso humano dentro de la organización.



El “análisis estratégico para el plan de desarrollo instituto departamental de salud de Nariño”<sup>29</sup> colaboró a tener una perspectiva de las amenazas y oportunidades que afecten positiva o negativamente el objetivos y meta al que se quiere llegar.

Tabla 11. Definiciones variables POAM

<b>Tipo de factor</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Variables</b>
<b>Políticos</b>	Afectaciones por parte del gobierno	Certificación Nacional
		Políticas nacionales
		Inestabilidad institucional
		Políticas institucionales
<b>Económicos</b>	Economía nacional e internacional	Establecimiento de convenios y alianzas estratégicas
		Rentabilidad
		Demanda regular
		Nivel educativo
<b>Sociales</b>	Cultura poblacional	Desempleo
		Alianzas estratégicas
		Infraestructura
<b>Tecnológico</b>	Desarrollo innovador	Acceso a la tecnología
		Resistencia al cambio
		Ubicación
<b>Geográfico</b>	Afectaciones físicas	Construcción

Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.

Tabla 12. Ponderaciones variables de perfil de capacidad externa

<b>Capacidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Variables</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Ponderación por capacidad</b>
<b>Políticos</b>	0,2	Certificación Nacional	0,4	0,08	0,2
		Políticas nacionales	0,2	0,04	
		Inestabilidad institucional	0,2	0,04	
		Políticas institucionales	0,2	0,04	
<b>Económicos</b>	0,2	Establecimiento de convenios y alianzas estratégicas	0,5	0,1	0,2

<sup>29</sup> INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO. Análisis estratégico para el plan de desarrollo instituto departamental de salud de Nariño. 2012.



		Rentabilidad	0,3	0,06	
		Demanda regular	0,2	0,04	
<b>Sociales</b>	0,3	Nivel educativo	0,3	0,09	0,3
		Desempleo	0,3	0,09	
		Alianzas estratégicas	0,4	0,12	
<b>Tecnológico</b>	0,2	Infraestructura	0,3	0,06	0,2
		Acceso a la tecnología	0,3	0,06	
		Resistencia al cambio	0,4	0,08	
<b>Geográfico</b>	0,1	Ubicación	0,4	0,04	0,1
		Construcción	0,6	0,06	

Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.

Tabla 13. Análisis factor político

Variables	Ponderación	Clasificación				Ponderación
		Amenazas		Oportunidades		
		Mayor=1	Menor=2	Menor=3	Mayor=4	
<b>Certificación Nacional</b>	0,4				X	1,6
<b>Políticas nacionales</b>	0,2				X	0,8
<b>Inestabilidad institucional</b>	0,2	X				0,2
<b>Políticas institucionales</b>	0,2				X	0,8
<b>Total</b>						<b>3,4</b>

Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.

**Promedio:** 2,0 (Tabla 12)

**Análisis:** este factor tiene una calificación alta dado el promedio, ya que se dan grandes oportunidades como la certificación nacionales de calidad y gestión lo genera buena reputación atrayendo a nuevos usuarios y así nuevos colaboradores comprometidos con la organización, de igual manera las políticas institucionales obligan a que el colaborador debe estar en continua capacitación y desarrollo, pero la inestabilidad institucional hace que el factor sea una amenaza a razón de que los entes de control y financiamiento deban eliminar proyectos establecidos los cuales pueden traer beneficios en la parte de desarrollo humano.

**Certificación Nacional:** es una oportunidad de mejora, ya que se desea que la fundación sea acreditada por las entidades nacionales e internacionales para dar



conocimiento de la calidad de los procesos, donde uno de estos es el proceso de capacitación.

**Políticas nacionales:** es una oportunidad ya que las estrategias de gobierno se orientan a estimular la actividad económica, la cual se activa con el desarrollo del conocimiento de la población.

**Inestabilidad institucional:** es una amenaza ya que el gobierno por medio de la legislación, puede oponerse a proyectos de inversión en la organización, siendo que al realizar proyectos de inversión ya sea por gestión o infraestructura.

**Políticas institucionales:** es una oportunidad ya que por medio de normativas de la fundación se puede incentivar y hacer obligatoria la asistencia a los procesos de formación e información.

Tabla 14. Análisis factor económico

Variables	Ponderación	Clasificación				Ponderación
		Amenazas		Oportunidades		
		Mayor=1	Menor=2	Menor=3	Mayor=4	
<b>Establecimiento de convenios y alianzas estratégicas</b>	0,5			X		1,8
<b>Rentabilidad</b>	0,3			X		0,9
<b>Demanda regular</b>	0,2	X				0,2
<b>Total</b>						2,9

*Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.*

**Promedio:** 2,0 (Tabla 12)

**Análisis:** dado el factor económico se obtiene oportunidad, ya que han buscado y se buscan alianzas con entes educativos para el establecimiento de programas de educación, no únicamente proporcionado a los colaboradores de la fundación, sino que esperando se obtengan estudiantes que ayuden a ganar rentabilidad a la organización para la inversión de proyectos institucionales.

**Establecimiento de convenios y alianzas estratégicas:** es una oportunidad ya que existen convenios ya establecidos con entidades de educación, formación entre otras y portafolio de servicios para intercambio.

**Rentabilidad:** es una oportunidad ya que aunque el centro de desarrollo de competencias se limite a la gestión, este desarrolla de actividades apalancadoras de la rentabilidad y el crecimiento.



**Demanda regular:** es una amenaza ya que al prestar servicios que no se pueden pronosticar, se requiere estar a la vanguardia del conocimiento y el servicio.

Tabla 15. Análisis factor social

Variables	Ponderación	Clasificación				Ponderación
		Amenazas		Oportunidades		
		Mayor=1	Menor=2	Menor=3	Mayor=4	
<b>Nivel educativo</b>	0,3	X				0,3
<b>Desempleo</b>	0,3	X				0,3
<b>Alianzas estratégicas</b>	0,4			X		1,2
<b>Total</b>						1,8

Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.

**Promedio:** 3,0 (Tabla 12)

**Análisis:** el factor social obtiene una calificación baja, ya que se concentra en amenazas, en primer lugar, porque el desempleo afecta directamente en la motivación de estudio y en la base económica de las personas, de igual manera el nivel educativo puede recurrir a la resistencia al cambio.

**Nivel educativo:** es una amenaza ya que la expectativa de la población en gran porcentaje se enfoca en su interés económico antes que sus intereses de superación personal.

**Desempleo:** es una amenaza ya que afecta directamente a la economía nacional y hacen de las empresas menos atractivas a la inversión, se disminuye mediante logros educativos

**Alianzas estratégicas:** es una oportunidad ya que se pueden desarrollar más procesos por intercambio de servicios.

Tabla 16. Análisis factor tecnológico

Variables	Ponderación	Clasificación				Ponderación
		Amenazas		Oportunidades		
		Mayor=1	Menor=2	Menor=3	Mayor=4	
<b>Desarrollo de internet y globalización de la información</b>	0,3		X			0,6
<b>Acceso a la tecnología</b>	0,3		X			0,6



<b>Resistencia al cambio tecnológico</b>	0,4	X				0,4
<b>Total</b>						1,6

Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.

**Promedio:** 2,0 (Tabla 12)

**Análisis:** el factor tecnológico obtiene una calificación por debajo del promedio dada la baja innovación en técnicas de promoción y ejecución de los servicios, de igual manera el bajo grado de implantación de equipos y herramientas de tecnologías de la información que ayuden a fortalecer el conocimiento de los colaboradores y que repercuten en la imagen y percepción de los servicios ofrecidos.

**Desarrollo de internet y globalización de la información:** es una amenaza ya que aún no se cuenta con la tecnología necesaria para la innovación de técnicas de aprendizaje.

**Acceso a la tecnología:** es una amenaza ya que los equipos informáticos son pocos, y las salas de internet no están disponibles.

**Resistencia al cambio tecnológico:** es una amenaza ya que se cuenta con una cultura con resistencia al cambio tecnológico.

Tabla 17. Análisis factor geográfico

Variables	Ponderación	Clasificación				Ponderación
		Amenazas		Oportunidades		
		Mayor=1	Menor=2	Menor=3	Mayor=4	
<b>Ubicación</b>	0,4			X		1,2
<b>Construcción</b>	0,6	X				0,6
<b>Total</b>						1,8

Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.

**Promedio:** 1,0 (Tabla 12)

**Análisis:** El lugar de ubicación representa una oportunidad ya que las tres sedes de la Fundación Cardiovascular de Colombia quedan en zonas administrativas y no tan distantes, al igual que en cada sede se cuenta con salas de conferencias y salas de estudio. Aunque se cuenta con la infraestructura no es la necesaria para la cantidad de colaboradores.

**Ubicación:** es una oportunidad ya que se encuentra en zonas de fácil ubicación, tanto para los colaboradores como para los clientes.

**Construcción:** es una debilidad ya que no cuenta con los suficientes espacios para realizar los procesos formativos.



Tabla 18. Matriz de evaluación del factor externo

Capacidad	Valor	Clasificación	Ponderado
<b>Factor político</b>	0,2	1,4	<b>0,28</b>
<b>Factor económico</b>	0,2	2,2	<b>0,22</b>
<b>Factor social</b>	0,3	0,8	<b>0,16</b>
<b>Factor tecnológico</b>	0,2	1,6	<b>0,48</b>
<b>Factor geográfico</b>	0,1	2,0	<b>0,4</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>Total</b>	<b>1,54</b>

*Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.*

**Análisis:** el resultado del análisis externo es significativamente bajo, se presentan más amenazas que oportunidades, debido a la imagen e impacto de las actividades que se realizan no encausan ayuda para cumplir las metas organizacionales.

### ANÁLISIS DOFA

De acuerdo a los resultados arrojados del análisis e interpretación del análisis PCI y el análisis POAM se plantearán acciones correctivas y de mejora dependiendo de las fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades.

Tabla 19. Descripción estrategias DOFA

<b>FO</b>	<b>FA</b>
Son las estrategias resultantes de las oportunidades externas con las ventajas internas, que permiten el logro y alcance de las metas.	Son estrategias que permiten evitar las amenazas del entorno con las fortalezas internas.
<b>DO</b>	<b>DA</b>
Son estrategias que permiten generar mejoras internas a partir de las oportunidades externas.	Sirven para observar y poder evitar las situaciones que puedan debilitar y amenazar a otros procesos.

*Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.*



Tabla 20. Cuadro de análisis DOFA.

	Oportunidades	Amenazas
<b>ANALISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de certificaciones nacionales de calidad y gestión.</li> <li>• Políticas nacionales</li> <li>• Políticas institucionales</li> <li>• Establecimiento de convenios y alianzas estratégicas</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Ubicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad institucional</li> <li>• Demanda regular</li> <li>• Nivel educativo</li> <li>• Desempleo</li> <li>• Desarrollo de internet y globalización de la información</li> <li>• Acceso a la tecnología</li> <li>• Resistencia al cambio tecnológico</li> <li>• Construcción</li> </ul>
<b>ANALISIS INTERNO</b>		
<b>fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos físicos</li> <li>• Convenios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos convenios con nuevas entidades de educación para ampliar el portafolio de servicios.</li> <li>• Desarrollo de nuevos procesos de educación para los colaboradores.</li> <li>• Incrementar la capacidad financiera ofreciendo servicios educativos innovadores a personal externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño nuevos procesos y proyectos educativos con participación de personal externo de la organización.</li> <li>• Diseño de estrategias de intercambio de servicios con entidades de educación.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen corporativa</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Manual de funciones</li> <li>• Políticas institucionales</li> <li>• Investigación y desarrollo</li> <li>• Innovación</li> <li>• Satisfacción de la demanda</li> <li>• Patrocinio</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Cantidad de personal</li> <li>• Motivación</li> <li>• Servicios ofrecidos</li> <li>• Publicidad y promoción</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Calidad de servicios prestados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de estrategias para la consecución de certificaciones nacionales</li> <li>• Diseñar e implementar un plan de capacitación a los colaboradores.</li> <li>• Diseñar los objetivos del área alineados con los objetivos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el plan estratégico para los procesos adheridos al centro de desarrollo de competencias.</li> <li>• Realizar el diagnostico de necesidades de capacitación</li> <li>• Diseño de procesos para la motivación laboral.</li> <li>• Diseño de herramientas publicitarias.</li> <li>• Desarrollo de sistemas evaluativos y de control.</li> </ul>

Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.





**Análisis:** desde el diagnóstico y análisis por observación directa se estableció que la gran falencia del centro de desarrollo de competencias, es el nulo establecimiento de los lineamientos del área, la poca respuesta en servicios a la demanda de educación interna, la falta de publicidad, la falta de motivación y descripción de las tareas a realizar.

Existe la necesidad de brindar resultados en gestión, calidad y rentabilidad con la visión de tener un portafolio de servicios más productivo.

Definido esto, se espera poder implementar las estrategias descritas anteriormente para tener una planificación de las actividades que conlleven al éxito del área, departamento e institución en general.

### **7.3 ANALISIS Y ESTABLECIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS DEL AREA**

De acuerdo al diagnóstico estratégico plasmado en la entrevista inicial, en las matrices PCI (Perfil de capacidad interna), POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio) y DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) se establecieron estrategias acordes con las necesidades de la organización para permitir su mantenimiento y crecimiento en el mercado de envases plásticos.

#### **7.3.1 Modelo educativo del centro de desarrollo de competencias**

La Fundación Cardiovascular de Colombia orienta y encamina todos sus esfuerzos y objetivos en la satisfacción de la experiencia del paciente y de la familia del paciente, en base a esto el centro de desarrollo de competencias quiere alinear su modelo educativo no solo en la satisfacción del paciente, sino en la satisfacción de los colaboradores para que, mediante estas acciones de desarrollo y perfeccionamiento del saber, tengan una motivación en el ser y así calidad del servicio a brindar.

Puesto entonces el modelo educativo que se va a utilizar es el humanista, enfocado a la motivación del colaborador ofreciéndole desarrollo y mejora de los conocimientos y supliendo las necesidades de capacitación. El objetivo de este modelo educativo es mejorar el clima laboral, motivación a los colaboradores, mejor desempeño de los cargos, oportunidad de ascender laboralmente, y con esto cumpliendo el objetivo organizacional de aportar satisfacción a los pacientes.

El modelo educativo del centro de desarrollo de competencias, se componen de tres procesos de información e información:

1. Inducción
2. Entrenamiento
3. Capacitación

Figura 2. Modelo educativo centro de desarrollo de competencias.



Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.

### Diseño planeación estratégica

A continuación, se formulan la misión, visión, objetivos y valores corporativos para el centro de desarrollo de competencias como fundamento para plantear todo el plan estratégico y respondiendo a una de las estrategias planteadas.



### **7.3.2 Descripción del área: actividades fundamentales del centro de desarrollo de competencias**

1. Gestión de la formación y entrenamiento por competencias
2. Evaluación de la formación.
3. Plan de formación anual.

El centro de desarrollo de competencias es una estrategia corporativa de la Fundación Cardiovascular de Colombia tratada como un área perteneciente a la dirección de desarrollo del talento humano bajo la dirección de la vicepresidencia corporativa.

La Fundación Cardiovascular de Colombia a través de los años se ha identificado y se ha reconocido por la calidad en la prestación de servicios de salud de alta complejidad especializada, cercana e innovadora; conociendo esto no se deja atrás a aquellas personas que son el motor de la Institución, sus colaboradores. Para suplir las necesidades de formación en competencias del ser y es aspectos técnicos de los colaboradores administrativos nace el centro de desarrollo de competencias de la Fundación Cardiovascular de Colombia un área que decide suplir los requerimientos formativos, alineando los objetivos de la empresa con las capacidades, habilidades y comportamientos de sus colaboradores, brindando a éstos unas competencias que sean útiles tanto internamente como externamente y que sea una base de mejoramiento continuo para alcanzar las metas del ser, del conocer y del hacer.

Dentro de los lineamientos del centro de desarrollo de competencias se plantea un análisis estratégico que nos muestra el seguimiento de todos los procesos que nos permitan obtener talento calificado y un ambiente consistente con el deber de la innovación que tengan como resultado el éxito tanto personal como empresarial.

El enfoque de la capacitación de los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia debe garantizar el desarrollo de las competencias requeridas para el logro de los objetivos personales e institucionales incorporando en el proceso diversas formas de aprendizaje para su desarrollo, tales como cursos realizados por centros de formación o expertos, aprendizaje en el puesto de trabajo y el auto-aprendizaje.

Con los programas de formación y capacitación del centro de desarrollo de competencias de la Fundación Cardiovascular de Colombia basados en el modelo



de formación de competencias, se busca el fortalecimiento de las siguientes dimensiones:

1. **Dimensión Saber Ser.** Conjunto de características personales (motivación, compromiso con el trabajo, disciplina, liderazgo, entre otras) que se evidencian en el desempeño competente y son determinantes para el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y el desempeño superior en las organizaciones.
2. **Dimensión Saber Conocer.** Conjunto de conocimientos, teorías, principios, conceptos y datos que se requieren para fundamentar el desempeño competente y resolver retos laborales.
3. **Dimensión Saber Hacer.** Conjunto de habilidades necesarias para el desempeño competente, en el cual se pone en práctica el conocimiento que se posee, mediante la aplicación de técnicas y procedimientos y la utilización de equipos, herramientas y materiales específicos.

## **Diseño de los lineamientos del centro de desarrollo de competencias**

### **7.3.3 Misión**

El centro de desarrollo de competencias es un área de la dirección del desarrollo del talento humano encargada de promover el entrenamiento y la capacitación de los colaboradores para desarrollar y fortalecer al personal administrativo en aspectos técnicos y a todos los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia en cuanto a competencias del ser, que permitan el crecimiento profesional y personal, así como el cumplimiento de los objetivos de todas las partes interesadas.

### **7.3.4 Visión**

El centro de desarrollo de competencias será una estrategia de la Fundación Cardiovascular de Colombia reconocida por la ejecución de actividades con base en el desarrollo de competencias de formación integral como soporte del talento humano a nivel organizacional.

A corto plazo, proveer más cursos que conferencias para lograr un mayor impacto, a mediano plazo que el 80% del personal esté capacitado en competencias del saber ser, y a largo plazo ser un programa académico de carácter interno caracterizado por la calidad y la excelencia.



### **7.3.5 Objetivos**

#### **General:**

Realizar programas de formación e información para desarrollar las competencias tanto técnicas como del ser por medio de jornadas educativas, cursos, capacitaciones y diplomados de alta calidad.

#### **Específicos:**

1. Ser un área de apoyo para la Fundación Cardiovascular de Colombia para incrementar su competitividad en el saber ser y saber hacer. Promover el conocimiento del centro de desarrollo de competencias y la participación a los procesos adheridos.
2. Promover el conocimiento de la organización y potenciar las capacidades personales y sociales necesarias para el desarrollo de conocimiento y habilidades para el desempeño correcto de los cargos.
3. Programar acciones de capacitación conforme a las necesidades de la organización, a fin de cubrir los requerimientos de cada una de las áreas que integra.
4. Dar seguimiento a los procesos de formación a través de sistemas evaluativos y de satisfacción para mejorar oportunamente los métodos utilizados para la eficacia y participación comprometida de los colaboradores.
5. Ser la primera opción de formación para los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia para cumplir sus aspiraciones educativas.

### **7.3.6 Metas**

1. Desarrollar los procesos y programas de formación de la Fundación Cardiovascular de Colombia con el objetivo de ejecutar no menos de los 80% de las actividades de capacitación programados, con calidad, pertinencia y éxito.
2. Lograr que más del 80% de los colaboradores participen en, aunque sea en uno de los procesos de formación
3. Diseño de caminos de acción para convertir el centro de desarrollo de competencias en la primera opción de educación de los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

### **7.3.7 Responsabilidades del centro de desarrollo de competencias**

1. Gestionar el entrenamiento y la capacitación para los colaboradores



- administrativos de la Fundación Cardiovascular de Colombia.
2. Promover el desarrollo integral de los colaboradores, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
  3. Realizar la inducción institucional, espacio en el que se da a conocer la organización y sus políticas al nuevo colaborador.
  4. Diseñar planes de desarrollo para los colaboradores, en lo que respecta a conocimiento, habilidades y actitudes para el mejoramiento del desempeño.
  5. Desarrollar un plan de formación anual que responda a las necesidades de capacitación de la institución, de acuerdo con los requerimientos de evolución del aprendizaje.

### 7.3.8 Principios del centro de desarrollo de competencias

La capacitación y formación será gestionada de acuerdo a los siguientes principios:

1. **Compromiso y vinculación - pertenencia:** Establecer un compromiso con los colaboradores para generar confianza y una vinculación de ellos con la organización, con el fomento y contribución desde las direcciones donde se tenga la capacidad y la determinación para señalar las brechas de conocimiento y desarrollar las competencias de los trabajadores.
2. **Creatividad e innovación:** Estar a la vanguardia del conocimiento utilizando metodologías de aprendizaje que capturen la atención de quien se está entrenando y capacitando donde utilizando “herramientas creativas e interesantes” se logre retener todo el conocimiento impartido.
3. **Asertivo:** Iniciativas de capacitación relevantes y experiencias educativas hechas a la medida a través de programas que den respuesta a las necesidades de capacitación de la Fundación Cardiovascular de Colombia en su propósito de cumplir con los objetivos estratégicos.
4. **Trascendencia:** Difundirse, extenderse, sobrepasar los límites, que en la parte laboral el colaborador capacitado evidencie los efectos positivos del conocimiento.

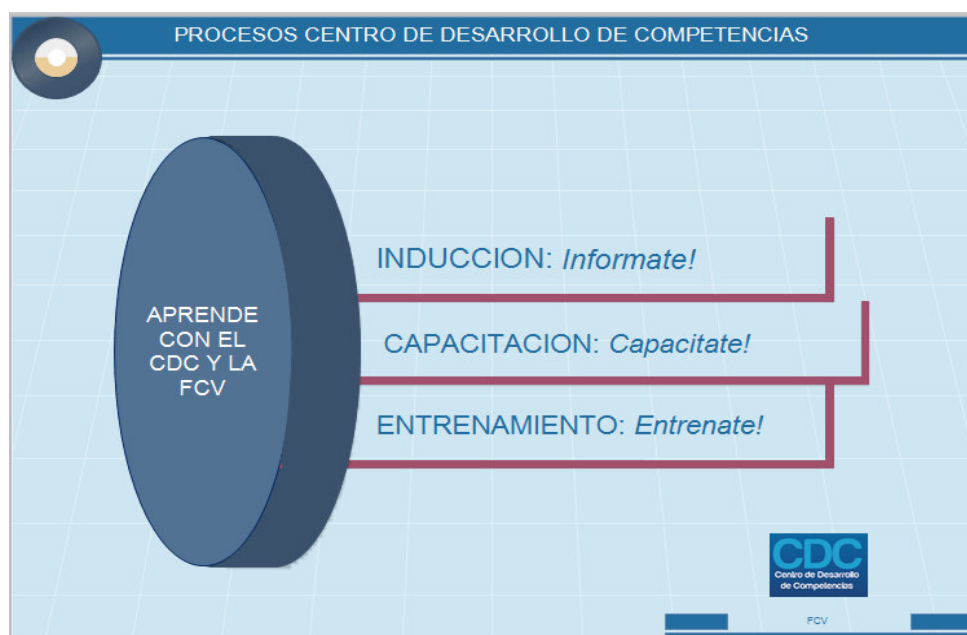
### 7.3.9 Políticas centro de desarrollo de competencias

1. Brindar al colaborador un ambiente de conocimiento donde se marquen los rasgos y valores corporativos y apoyo para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo exitoso.
2. Fijar la filosofía de la Fundación Cardiovascular de Colombia, para que sea clara y entendida y posteriormente ejecutada por el colaborador.
3. Garantizar la satisfacción de los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia en temas de formación e información.

4. Garantizar la ejecución de programas de formación de alta calidad, comprometidos con el desarrollo profesional y personal del colaborador, encaminado al logro de los objetivos mediante la estrategia empresarial.
5. Será responsabilidad del centro de desarrollo de competencias informar a los colaboradores sobre los cursos obligatorios/disponibles de acuerdo a la disposición de la oferta académica.
6. Capacitar a los orientadores en manejo, cuidado, motivación y dirección del auditorio.
7. Crear un banco de quejas, sugerencias y opiniones de mejoramiento de acuerdo a la encuesta de satisfacción y dar un plazo máximo de cumplimiento.

### 7.3.10 Descripción de los procesos

Figura 3. Procesos centro de desarrollo de competencias.



Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.

#### 7.3.10.1 Inducción

##### Descripción del proceso de inducción:

Mensualmente se programa la jornada de inducción que pertenece al Programa “¡Entrénate!” Ejecutado por el centro de desarrollo de competencias, en la que se lleva a cabo la bienvenida y se brinda el conocimiento de la organización al nuevo colaborador.

El centro de desarrollo de competencias realiza esta jornada con el objetivo



de desarrollar, fortalecer e incentivar el sentido de pertenencia, el compromiso mutuo entre la organización y los colaboradores, conocer la cultura organizacional, los valores que se manejan, el conocimiento de la institución en un entorno flexible, integral, práctico, creativo y participativo.

Después de realizar el contrato, el nuevo colaborador se dirige a las oficinas del centro de desarrollo de competencias donde se le dará la bienvenida realizando los grandes rasgos de la organización, el profesional docente le entregará en cards los valores corporativos capturando la atención a nivel emocional y el interés a nivel intelectual de este nuevo colaborador, luego se le hace entrega del formato de entrenamiento R-DTH-2085 “ENTRENAMIENTO FCV” el cual incluye las actividades que la organización debe brindar para el acoplamiento de la persona a la organización.

A pocos días de la inducción a los colaboradores y a los jefes inmediatos se les envía un correo electrónico confirmando la actividad (por medio de una tarjeta personalizada) esta confirmación se lleva a cabo 8 días hábiles antes del programa inducción. Se realiza la jornada de inducción como estuvo programada. Se evalúa la actividad a través de un examen individual y escrito. Si el personal pierde la evaluación, se revisará la calificación para determinar si la repite o realiza nuevamente el proceso de inducción y se le informa al jefe inmediato de la decisión. Se confrontan los datos del personal citado con los del personal que asistió, y quienes faltaron a la actividad se le informa al jefe inmediato para solicitar nuevamente su convocatoria para la próxima jornada de inducción.

**Periodicidad:** Se realiza una vez al mes (2 días) a mitad del mes.

#### **Temas de la inducción:**

1. Presentación de la Estrategia FCV. (Tema dominante, MEGA, narrativa de cultura FCV, valores, estructura organizacional, línea del tiempo).
2. Programas de la dirección de desarrollo del talento humano. (Programas de bienestar, cultura, monitoreo de desempeño, beneficios, competencias entre otros)
3. Dirección de relaciones laborales. (Asuntos legales, presentación de derechos y deberes, información de manejo de hojas de vida, liquidación de vacaciones, nomina, prestaciones)
4. Seguridad y salud en el Trabajo. (Políticas y cultura del autocuidado, uso de elementos de protección personal, códigos de emergencias, brigadas de





- emergencias, plan de emergencias, programas de vigilancia epidemiológica, formas de actuación en caso de accidentes de trabajo)
5. Experiencia del paciente. (Presentación de políticas y procedimientos para generar en todos nuestros pacientes la mejor experiencia, derechos y deberes)
  6. Seguridad del paciente (presentación de políticas y procedimientos para hacer una experiencia segura a nuestros pacientes, prevención y reporte de eventos adversos, centinela)
  7. Dirección de gestión integral. (cultura y sistema de gestión de la calidad, ley de protección de datos personales, código de ética y buen gobierno)
  8. Dirección de tecnología de la información (seguridad de la información, asuntos relacionados con hardware y software, SAHI)
  9. Dirección de infraestructura e ingeniería hospitalaria (cuidado y manejo de activos fijos, equipos, procedimiento para el reporte de infraestructura)
  10. Proyecto Hospital Internacional de Colombia (presentación de video que traslada la proyección del HIC)
  11. Oficina de educación en salud. (procesos, beneficios en educación y capacitación)
  12. Montañas Azules. Presentación de la fundación, beneficios que ofrece a los menos favorecidos y servicios que ofrece de ventas de suvenires.
  13. Cardiocoop. Presentación de servicios y beneficios de pertenecer a la cooperativa.
  14. Evaluación, se validan los conocimientos a través de una evaluación escrita.

### **Reinducción:**

#### **Descripción del proceso:**

La re-inducción se enfoca en actualizar a los colaboradores en temas transversales de la empresa y a mantenerlos informados sobre los proyectos, objetivos y metas de la Institución. Los jefes inmediatos de los colaboradores deberán facilitar y garantizar la asistencia del personal a su cargo a las jornadas de inducción y re-inducción, así como también que se lleven a cabo los procesos de entrenamiento en el cargo específico.

Se cuenta con realizar el proceso de registro de la inducción por medio de huella digital para reducir el gasto de papel y que sea un proceso más eficiente y dinámico.

**Periodicidad:** Anualmente



### **Políticas de inducción: En este proceso el CDC debe,**

1. Proveer al Programa (¡Entrénate!, ¡infórmate!, capacítate!) de seguridad, excelentes espacios de ejecución, orientadores capacitados y amenos, horarios adecuados y material de utilidad para los nuevos conocimientos.
2. Velar porque todos los nuevos colaboradores reciban la inducción institucional con el fin de familiarizarlos y dándoles a conocer los logros de la organización, logrando un mayor compromiso.
3. Entregar el formato de entrenamiento R-DTH-2085 para el posterior diligenciamiento por parte del colaborador.
4. Coordinar y programar las jornadas de inducción institucional con el fin de tener una cobertura total.
5. Registrar la participación del personal nuevo a la inducción mediante el formato R-DTH-2028.
6. Disponer de los recursos físicos, de infraestructura y financieros para llevar a cabo la inducción institucional.
7. El centro de desarrollo de competencias deberá vigilar la entrega del formato de entrenamiento R-DTH-2085 por parte del colaborador, para el anexo a la hoja de vida.
8. Buscar la ejecución y el cumplimiento de todas las actividades de entrenamiento para los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

#### **7.3.10.1 Flujograma de proceso de inducción (Ver Anexo G)**

#### **7.3.10.2 Capacitación – oferta académica**

##### **Descripción del proceso:**

A través del diagnóstico de necesidades de capacitación el líder de área documenta las brechas en cuanto a competencias del Ser, Hacer y Conocer evidenciadas en sus colaboradores. El centro de desarrollo de competencias consolida la información y luego de un estudio de factibilidad oferta los cursos, diplomados, jornadas y capacitaciones que ya sea con facilitadores internos o externos se llevarán a cabo en el transcurso del año. El centro de desarrollo de competencias genera estos espacios de formación de acuerdo a la población objetivo, con el fin de enriquecer los conocimientos del colaborador, a través de facilitadores con capacidad humana y técnica que desarrollen las habilidades requeridas en los trabajadores.



La ejecución de los programas de educación continuada se puede realizar en 3 diferentes modalidades:

**Presencial:** Es la modalidad en la cual se realizan las actividades académicas en el aula física como cátedra magistral, talleres, cursos, seminarios, conferencias, entre otros, en la cual interactúan profesor y alumno.

**Virtual:** Es aquella en la cual se utilizan los medios electrónicos para la transmisión y asimilación de conocimientos con herramientas como Moodle.

**Combinada:** Metodología que integra las modalidades presencial y virtual

**Periodicidad:** Anualmente

### **Políticas de formación**

1. El centro de desarrollo de competencias deberá informar a los líderes de área la disponibilidad de entrega del diagnóstico de necesidades de formación.
2. El centro de desarrollo de competencias deberá generar el plan anual de formación, a partir del diagnóstico de necesidades de formación del formato R-DTH-2084
3. El centro de desarrollo de competencias deberá apoyar en la coordinación de los entrenamientos, programar un lugar adecuado para el mismo, entregar el material necesario a los líderes, llevar el registro de asistencia, aplicar evaluaciones y buscar junto con el líder de área el recurso humano “facilitador” del entrenamiento.
4. El centro de desarrollo de competencias deberá almacenar los registros físicos y digitales (evaluaciones virtuales) que se den en las jornadas para su posterior análisis.
5. El centro de desarrollo de competencias aplicara finalizando la formación una encuesta de satisfacción en el formato R-DTH-4023 la cual se utiliza para medir el impacto y cobertura de la formación.

#### **7.3.10.2.1 Flujograma de proceso de capacitación (Ver Anexo H).**

#### **7.3.10.3 Entrenamiento**

##### **Descripción del proceso:**

Se envía el formato de entrenamiento al jefe inmediato para que programe el inicio y desarrollo del proceso con el nuevo colaborador. Se realiza el



entrenamiento. El jefe inmediato hace seguimiento a las actividades del entrenamiento y si se cumplió, se recibe en la dirección del talento humano el certificado del entrenamiento para ser archivado en la hoja de vida del colaborador, y si no se cumplió, se reporta nuevamente al jefe inmediato la realización del mismo.

Una vez el colaborador haya firmado contrato en Relaciones Laborales, el centro de desarrollo de competencias hace entrega del registro de Entrenamiento Fundación Cardiovascular de Colombia (R-DTH-2085), el cual le permite a la organización controlar el cumplimiento del entrenamiento al colaborador nuevo, este documento debe ser diligenciado y firmado tanto por el nuevo colaborador, la persona encargada de desarrollar el entrenamiento y por el jefe inmediato en constancia del cumplimiento y conocimiento de los temas enlistados. Al culminar el proceso de entrenamiento el registro debe ser entregado a la dirección del desarrollo del talento humano y archivado dentro de la carpeta física del colaborador. El incumplimiento de este proceso es catalogado para la organización como una falta en la documentación, siendo responsabilidad tanto del colaborador nuevo como del jefe inmediato (entrenador). El registro enmarca: aspectos legales y contractuales, información institucional, procesos de la dirección, GEN, LEN o área, y propios del cargo.

En el área asistencial el periodo mínimo de entrenamiento es 1 mes, este tiempo puede ser modificado por la subgerencia del departamento de gestión asistencial junto con el coordinador del servicio, con base en la experiencia laboral, resultados de pruebas técnicas y actitud; durante este espacio se busca fortalecer las competencias laborales y organizacionales (saber conocer, saber hacer y saber ser); al culminarlo se aplica al colaborador una evaluación de conocimientos, aprobada con calificación superior o igual al 80%. Este documento es enviado a la dirección de relaciones laborales y dirección del desarrollo del talento humano, quien certifica la superación del entrenamiento para el colaborador nuevo con el fin de poder tener acceso a los pacientes. así mismo, semestralmente en el área asistencial son realizadas pruebas de conocimientos transversales a temas corporativos, seguridad del paciente, control de infecciones, calidad, salud ocupacional, medicamentos y demás conocimientos inherentes al servicio, aprobada con calificación superior o igual al 80%.

Tanto al personal administrativo como asistencial se le hará seguimiento durante el periodo de prueba, mediante el formato seguimiento al personal nuevo R-

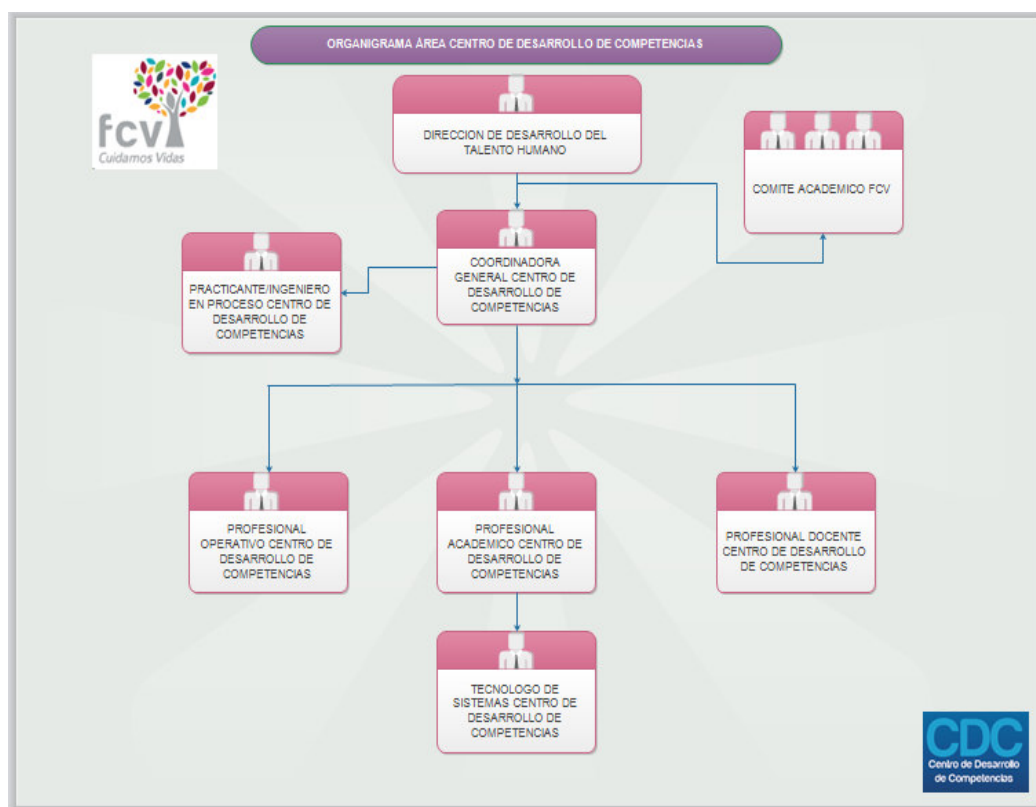
DTH-2057; esta evaluación tiene por objetivo identificar las fortalezas y oportunidades de mejora del nuevo colaborador, así como verificar que el proceso tanto de inducción como entrenamiento se haya realizado de la manera adecuada. Si los resultados no son satisfactorios se establecen compromisos para realizar seguimiento por parte del Jefe Inmediato.

### 7.3.10.3.1 Flujoograma de proceso de capacitación (Ver Anexo J).

### 7.3.11 Estructura y gobernabilidad

El centro de desarrollo de competencias será un área de apoyo de la dirección de desarrollo del talento humano y por tanto dependerá de ésta, se tiene presente que al ser un área dependiente se alinearán los objetivos con la dirección para así obtener la meta deseada: **colaboradores competitivos laboralmente y felices.**

Figura 4. Organigrama área centro de desarrollo de competencias.



Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.

### 7.3.12 Perfiles de cargo

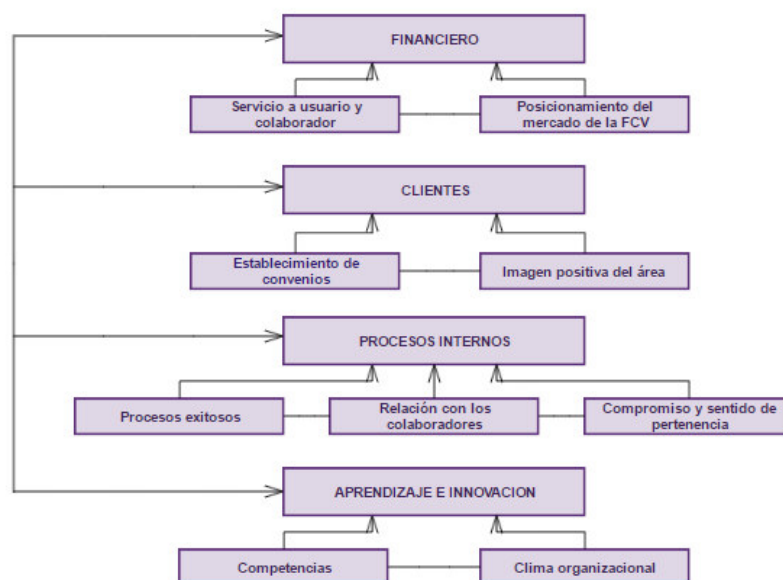
1. Descripción de cargo: coordinadora general centro de desarrollo de competencias (Ver Anexo A).
2. Descripción de cargo: profesional docente centro de desarrollo de competencias (Ver Anexo B).
3. Descripción de cargo: profesional operativo centro de desarrollo de competencias (Ver Anexo C).
4. Descripción de cargo: profesional académico centro de desarrollo de competencias (Ver Anexo D).
5. Descripción de cargo: tecnólogo de sistemas centro de desarrollo de competencias (Ver Anexo E).
6. Descripción de cargo: practicante centro de desarrollo de competencias (Ver Anexo F).

## 7.4 ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DEL CDC

### 7.4.1 Análisis Balanced ScoreCard.

Balanced ScoreCard es una herramienta que utiliza para ejecutar planes de acción para hacer de la visión una realidad, mediante estrategias e indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Figura 5. Mapa estratégico Balanced ScoreCard.



Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.



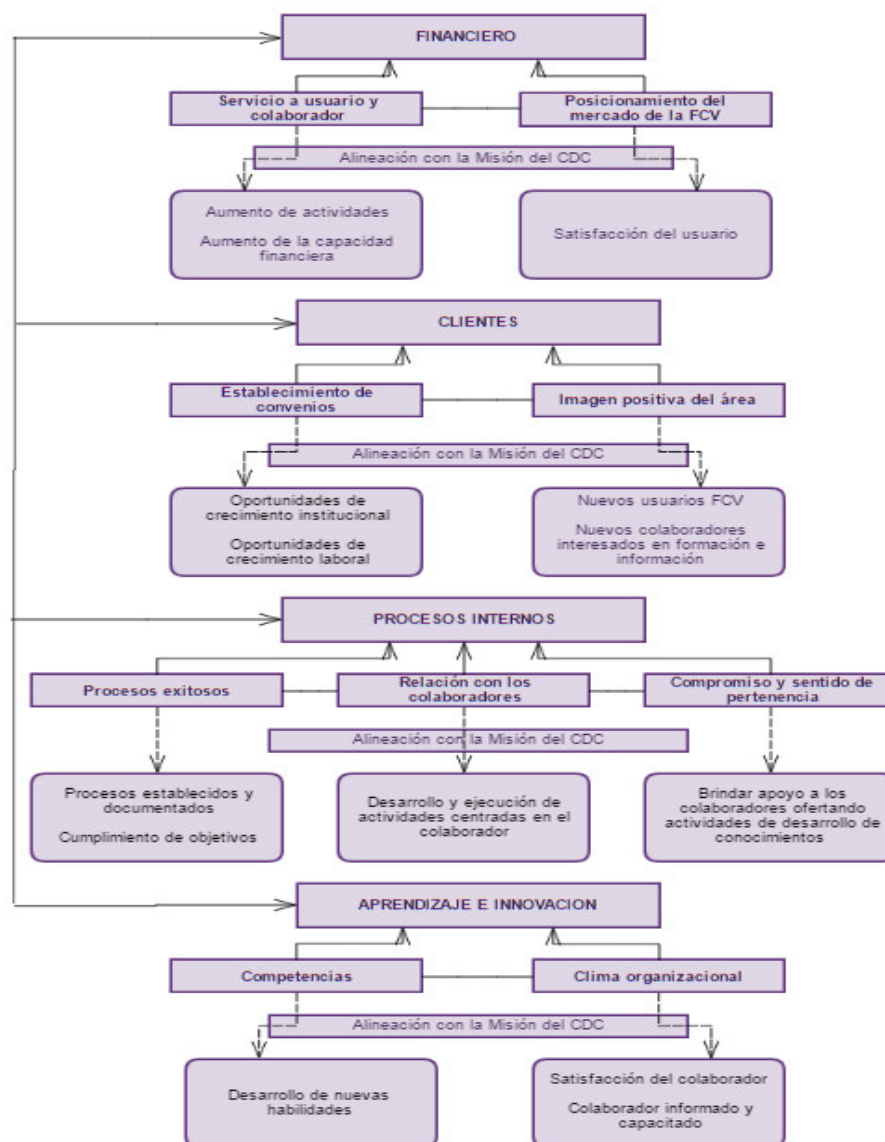
De acuerdo a la estrategia establecida por la Fundación Cardiovascular de Colombia entorno al aprendizaje y crecimiento, se especifican los siguientes objetivos:

1. Desarrollo de modelo de formación por competencias para todos los colaboradores.
2. Atraer, retener y desarrollar personal con competencias claves para la gestión de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

De los objetivos estratégicos podemos concluir que la organización no solo desea que se tenga una satisfacción al usuario y su familia, sino que la satisfacción empiece desde los colaboradores.

En la siguiente figura se identifica la alineación entre la misión del área y los objetivos de la Fundación Cardiovascular de Colombia mediante la aplicación de la herramienta Balanced ScoreCard.

Figura 6. Alineación Balanced ScoreCard a la misión del área.



Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.

#### 7.4.2 DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS

“La capacitación se ha utilizado lo mismo como un medio puramente cultural que como una forma de entretenimiento o como una estrategia de productividad”<sup>30</sup>

<sup>30</sup> FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION. [En línea]. < <http://es.slideshare.net/pedagogiavirtual/fases-del-proceso-administrativo-de-la-capacitacion> >2012. [Citado-01-2017].





En base al libro planeación estratégica de capacitación empresarial, el autor relaciona el proceso de capacitación con los principios básicos de la administración, explicando que el proceso de capacitación se resume en cuatro etapas:

1. Planeación  
Establecer el diagnóstico de necesidades de capacitación, establecer las metas a alcanzar con las actividades de formación, elaboración de planes de formación.
2. Organización  
Asignación de tareas a los colaboradores del área.
3. Ejecución  
Desarrollo de los programas y procesos de formación y capacitación.
4. Evaluación  
Seguimiento, Evaluación y acciones correctivas a los procesos.

Tabla 21. Factores Balanced ScoreCard

<b>FACTOR APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
<b>OBJETIVOS</b>		<b>MEDICION</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Competencias</b>	Desarrollo de nuevas habilidades	Cantidad de capacitación en competencias laborales brindadas	Promover capacidades a los colaboradores
<b>Clima organizacional</b>	Satisfacción del colaborador	Calificación en el proceso evaluativo y de satisfacción	Establecer sistemas de evaluación de indicadores
	Colaborador informado y capacitado		
<b>FACTOR PROCESOS INTERNOS</b>			
<b>OBJETIVOS</b>		<b>MEDICION</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Procesos exitosos</b>	Procesos establecidos y documentados	Elaboración textos del plan estratégico del centro de desarrollo de competencias	Diseño y divulgación planeación estratégica
	Cumplimiento de objetivos	Seguimiento a los objetivos y metas del área	
<b>Relación con los colaboradores</b>	Desarrollo y ejecución de actividades centradas en el colaborador	Necesidades de capacitación del ser o técnicas	Realizar el diagnostico de necesidades de capacitación y programar actividades que disminuyan la brecha.
<b>Compromiso y sentido de pertenencia</b>	Brindar apoyo a colaboradores ofertando actividades de desarrollo de conocimientos		



<b>FACTOR CLIENTES</b>			
<b>OBJETIVOS</b>		<b>MEDICION</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Establecimiento de convenios</b>	Oportunidades de crecimiento institucional	Cantidad de cursos patrocinados	Establecimiento de convenios
	Oportunidad de crecimiento laboral		
<b>Imagen positiva del área</b>	Nuevos usuarios Fundación Cardiovascular de Colombia	Cantidad de cursos ofertados	Buscar la ejecución del mayor número de programas educativos e informativos.
	Nuevos colaboradores interesados en formación e información		
<b>FACTOR FINANCIERO</b>			
<b>OBJETIVOS</b>		<b>MEDICION</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Servicio al usuario y colaborador</b>	Aumento de actividades	Incremento de la competitividad de los colaboradores Fundación Cardiovascular de Colombia.	Objetivos, metas, procesos y planes del centro de desarrollo de competencias alineados con los de la Fundación Cardiovascular de Colombia.
	Aumento de la capacidad financiera		
<b>Posicionamiento en el mercado de la FCV</b>	Satisfacción de usuario	Reconocimiento nacional e internacionalmente por éxito y gestión de la Fundación Cardiovascular de Colombia.	Capacitar al colaborador en conocimientos técnicos y del ser para el servicio al usuario y su familia.

*Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.*



Tabla 22. Descripción de las estrategias

N°	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	PERSPECTIVAS	TACTICAS	INICIATIVAS
1	Ser un área de apoyo para la Fundación Cardiovascular de Colombia para incrementar su competitividad en el saber ser y saber hacer. Promover el conocimiento del centro de desarrollo de competencias y la participación a los procesos adheridos.	Diseño, divulgación y mejoramiento continuo del plan y los procesos del centro de desarrollo de competencias contribuyendo al desarrollo institucional.	Incrementar el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores e incrementar el conocimiento y la participación en las actividades de formación y capacitación brindadas del centro de desarrollo de competencias.	Fortalecer la participación de los colaboradores, mediante invitaciones, correos informativos y carteles publicitarios.	Inversión en publicidad.
2	Promover el conocimiento de la organización y potenciar las capacidades personales y sociales necesarias para el desarrollo de conocimiento y habilidades para la excelente ejecución de las labores.	Diseñar y brindar procesos para el desarrollo integral y el desarrollo y conocimiento informativo elevando el nivel de compromiso con la institución., orientados al mejoramiento del desempeño en la ocupación laboral y que contribuya al	Contar con el 80% del capital humano calificado.	Establecer los procesos y líneas de seguimientos para la realización de los diferentes programas.	Realizar el manual de procesos, descripción de cargos y fundamentos del centro de desarrollo de competencias.



		mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de la organización en general.			
<b>3</b>	Programar acciones de capacitación conforme a las necesidades de la organización, a fin de cubrir los requerimientos de cada una de las áreas que integra.	Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación anualmente, programar y ejecutar la mayoría de los cursos y capacitaciones establecidas en la oferta académica.	Realizar igual o mayor del 80% de los cursos programados en la oferta académica.	Programar, publicar e incentivar la participación de los colaboradores a los cursos ofertas por el centro de desarrollo de competencias.	Establecer el proceso de entrega del formato de diagnóstico de necesidades de capacitación, inversión en los capacitadores para los cursos ofertados.
<b>4</b>	Dar seguimiento a los procesos de formación a través de sistemas evaluativos y de satisfacción para mejorar oportunamente los métodos utilizados para la eficacia y participación comprometida de los	Establecer los sistemas de evaluación de indicadores para la mejora continua y alcance de las metas del área.	Establecimiento de las metas, indicadores y plantilla de cálculo, para mirar el alcance mensual, trimestral, semestral y anual.	Identificar los indicadores asociados a cada una de las metas, procesos, objetivos y actividades.	Generar herramientas de cálculo, para la medición y alcance de los procesos en función de las metas.



	colaboradores,				
5	Ser la primera opción de formación para los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia para cumplir sus aspiraciones educativas.	Establecer convenios con universidades y/o centros educativos buscando siempre la excelencia.	Proveer cursos y programas de formación a los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia, por medio de patrocinios de instituciones de educación, obteniendo patrocinio mayor del 50% de los cursos ofertados sin presupuesto ni capacitador disponible dentro de la organización.	Identificar las instituciones de educación que se ajustan a las necesidades de capacitación de los colaboradores, identificar las instituciones con programas acordes al sector salud.	: Programar reuniones donde se expongan el bien común tanto para la organización como para el bien de la institución, estableciendo los convenios.

*Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.*

#### 7.4.4 Matriz estratégica

(Ver Anexo K).

#### 7.4.4 Matriz estratégica (Ver Anexo K).

Figura 7. Estrategias centro de desarrollo de competencias



Fuente: Centro de Desarrollo de Competencias, Autor. 2016.

#### 7.5 INDICADORES

La medición y control de las metas y objetivos es fundamental para la planeación estratégica de cualquier área u organización, por medio de sistemas o mecanismos de control podemos calcular cuantitativamente el estado de avance en el camino a conseguir las metas, los indicadores de gestión permiten evaluar el desempeño, alcance de los objetivos, estrategias, aplicación de las políticas y definir si la planeación está siendo óptima, de acuerdo a los resultados si es óptima se sigue el camino de acción hasta lograr la meta, si los indicadores muestran necesidades de mejora se ejecutan acciones correctivas y se plantean mejoras.

Con la medición de los indicadores del centro de desarrollo de competencias se



pretende evaluar y controlar las actividades que se realizan en pro de cumplir los objetivos planteados, se dan a conocer para cada estrategia, las actividades que se van a realizar, con que indicadores se medirá, su eficacia, la fórmula de aplicación, la meta esperada y la frecuencia para evaluar, esta descripción de indicadores se realizó desplegando cada uno de los procesos adheridos al centro de desarrollo de competencias y su alineando los objetivos estratégicos de la organización.

Se tiene claro que para el alcance de estas metas se debe divulgar o dar a conocer las estrategias a toda la organización para tener unos colaboradores más comprometidos para hacer de la fundación una organización más competitiva.

#### **7.5.1 Matriz de indicadores**

**(Ver Anexo L).**



## 8. CONCLUSIONES

De la ejecución del proyecto diseño de la planeación estratégica del centro de desarrollo de competencias de la Fundación Cardiovascular de Colombia se concluye que:

Dado el diagnóstico interno se observó que la no planificación de las actividades, de los principales lineamientos, de la determinación de las estrategias y de la formulación de los indicadores el área centro de desarrollo de competencias no estaba generando impacto positivo a la organización.

Se crearon las definiciones estratégicas como son la misión, visión, objetivos, descripción de procesos, modelo educativo y estructuras organizacionales con el objetivo de dar un mejor rendimiento y así alinearse con los objetivos y metas propuestas por la organización, de igual manera permite evaluar el estado de alcance de las metas por medio de los indicadores.

A través de la implementación del proyecto se creó el manual de funciones para los cargos necesarios en el área, de tal forma que se cada personal se apropiaría de sus labores asertivamente.

A través de la implementación de estrategias del centro de desarrollo de competencias, se contribuyó progresivamente a hacer de la Fundación Cardiovascular de Colombia la mejor institución de salud de Colombia, no únicamente esperando la satisfacción para el usuario y su familia sino para el colaborador ayudándole a cumplir sus metas profesionales y educativas.





## 9. RECOMENDACIONES

Es importante velar por el establecimiento de los principales lineamientos que componen en una organización, por la definición de las estrategias como guía de cumplimiento y el establecimiento de los indicadores para crear acciones preventivas para el alcance de las metas, esto define el punto clave del éxito o fracaso de una organización.

Se invita a los coordinadores del centro de desarrollo de competencias seguir con la ejecución e implementación del plan de acción establecido para cada proceso o servicio con el objetivo primero de dar cumplimiento a su misión y visión y segundo hacer de los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia colaboradores motivados, capacitados y competitivos.

Se recomienda que el trabajo de investigación que se realizó en Fundación Cardiovascular debe expandirse a otras instituciones con el fin de evaluar y detectar las fortalezas y debilidades para hacer de estas más competitivas, generando satisfacción a empleados y clientes.

Se recomienda la revisión y la actualización de las estrategias establecidas conforme a los cambios de entorno y las necesidades de los clientes, de igual manera realizar la evaluación de los indicadores en los periodos establecidos para el análisis del informe de gestión y el planteamiento de las mejores si esto así lo requiere.

Incentivar a los estudiantes a seguir profundizando en este tipo de trabajo de grado con el fin de cuantificar la situación en general en primera instancia de la ciudad de Bucaramanga, pero con probabilidades de extenderse a todo el departamento y el país. Sobre todo, en organizaciones relacionadas con los sistemas de salud que durante los últimos años ha sido blanco de fuertes críticas por la competencia de los empleados de las IPS a la hora de realizar sus labores. Este tipo de estudio permitirá conocer a fondo el verdadero problema.



## BIBLIOGRAFÍA

AGUDELO, Gustavo. Modelos de gerencia Estratégica. [En línea]. <<http://gustavo-agudelo-velez.webnode.es/blog/gerencia/gerencia-estrategica/conceptos-basicos-gerencia/modelos-de-gerencia-estrategica>>.

ALVAREZ, María, CHAVEZ, Mina, MORENO, Sergio. EL BALANCED SCORECARD, UNA HERRAMIENTA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA. 2009.

AMADOR, Fátima. La planeación estratégica en el proceso administrativo. [En línea]. < [www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo](http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo)>.

AMERICA ECONOMIA, Mejores clínicas y hospitales 2014. [En línea]. <[rankings.americaeconomia.com/mejores-clinicas-hospitales-2014/ranking](http://rankings.americaeconomia.com/mejores-clinicas-hospitales-2014/ranking)>.

CASTILLO, Víctor y RAMÍREZ, Sonia. Evolución de una realidad empresarial FCV. Bucaramanga: Puntoaparte, 2015.

CASTILLO, Víctor y RAMÍREZ, Sonia. Evolución de una realidad empresarial FCV. Bucaramanga: Puntoaparte. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos. 5ta edición. Colombia: McGraw. Hill, 2000.

CONSULTOR SALUD, Mejores clínicas y hospitales 2015. [En línea]. <[www.consultorsalud.com/mejores-clinicas-y-hospitales-de-america-latina-2015](http://www.consultorsalud.com/mejores-clinicas-y-hospitales-de-america-latina-2015)>.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 9na edición. México: Pearson educación, 2003.

DINERO EN LINEA, Las mejores IPS de Colombia 2016. [En línea]. <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/las-mejores-ips-de-colombia-en-2016/238782>>.

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION. [En línea]. < <http://es.slideshare.net/pedagogiavirtual/fases-del-proceso-administrativo-de-la-capacitacion> >.

FCV, Fundación Cuidamos Vidas. [En línea]. < <http://www.fcv.org/>>.

FCV, Misión y Visión Institucional. [En línea]. < [www.fcv.org/site/fcv/inicio/fcv-quienes-somos/mision-y-vision](http://www.fcv.org/site/fcv/inicio/fcv-quienes-somos/mision-y-vision) >.



FCV. Cartilla Estrategia Corporativa, Reinducción institucional. Bucaramanga. FCV. 2015.

FCV. Código de Buen Gobierno y Ética. [En línea]. <<http://www.fcv.org/site/menu/la-fcv/acerca-de-la-fcv/codigo-de-etica-y-buen-gobierno>>.

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO. Análisis estratégico para el plan de desarrollo instituto departamental de salud de Nariño. Agosto de 2012.

LEÓN, Mary, ARGAS, Diana. Plan de direccionamiento estratégico para obtener sostenibilidad y competitividad de la fundación visión desarrollo social "funvides" como entidad no gubernamental en el distrito capital. Bogotá: Universidad de la Salle, 2008.

LIPP, Doug. Disney university. McGraw-Hill, 2014.

LOZANO, Arvey. La planificación estratégica. [En línea]. <[www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica](http://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica)>.

MONTOYA, Cesar. EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. 1era edición. Colombia, 2011.

PRAWDA, Juan. Teoría y praxis de la planeación. 1era edición. México: Grijalbo, 1985.

RAMÍREZ, Libia y ARCILA, Adriana, Buritica Luz, Castrillón Jairo. Paradigmas y modelos de investigación. Guía didáctica y modulo. Medellín, 2004.

RODRIGUEZ, Joaquín. El sistema de planeación. En introducción a la administración con enfoque a sistemas. México: McGraw Hill, 1998.

SERNA GOMEZ, Humberto. (2008). Gerencia estratégica. Bogotá: 3R Editores.

VALENCIA, Fernando. AMERICA ECONOMIA, La irrupción de las acreditaciones. Septiembre de 2014.

