

Modelo de gestión para el relacionamiento de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV)
con sus grupos de interés en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Carlos Alberto González García

2112125

Directora:

Ruth Zárate Rueda

PhD en Educación

Directora Línea Responsabilidad e Innovación Social; Grupo de Investigación INNOTEC

Tutora:

María Alejandra Sánchez

Magister en Gerencia de Negocios

Fundación Cardiovascular de Colombia

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industrial y Empresariales

Ingeniería Industrial

2018

Dedicatoria

A mis papás y a Dios, por la fuerza y el apoyo brindado en este proceso de formación y camino de aprendizaje, sin ustedes esto no hubiera sido posible

Agradecimientos

A la Fundación Cardiovascular de Colombia por la oportunidad y el espacio de aprendizaje, a los líderes de área por su apoyo, tiempo y amabilidad, a mi directora Ruth Zárate por su colaboración y orientación en este caminar y a mi tutora María Alejandra Sánchez por su paciencia, disponibilidad y dirección en la elaboración del proyecto.

Carlos González

Tabla de Contenido

Introducción.....	15
1. Generalidades del proyecto.....	18
1.1 Identificación de la empresa.....	18
1.1.1 Razón Social.....	18
1.1.2 Localización.....	18
1.1.3 Representante legal.....	18
1.1.4 Objeto Social de la empresa.....	18
1.1.5 Reseña Histórica.....	19
1.1.6 Mega.....	21
1.1.7 Mapa de Procesos.....	21
1.1.8 Estructura organizacional.....	22
2. Objetivos.....	26
2.1 Objetivo general.....	26
2.2 Objetivos específicos.....	26
2.3 Alcances y limitaciones.....	27
3. Marco de referencia.....	27
3.1 Marco de antecedentes.....	27
3.2 Marco teórico.....	31
3.2.1 Responsabilidad Social Empresarial.....	31
3.2.2 Grupos de interés.....	32
3.2.3 Identificación y clasificación de grupos de interés.....	33
3.2.4 Paneles con grupos de interés.....	36
3.2.5 Norma ISO 26000.....	37
3.2.6 Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE 21:2008).....	38
3.2.7 Principios del Pacto Global.....	39
4. Diagnóstico de relacionamiento de la FCV con sus grupos de interés.....	40
4.1 Árbol de problema.....	40
4.2 Situación actual de los grupos de interés.....	41

4.3	Estrategia Metodológica del diagnóstico.....	44
5.	Identificación de los procesos.....	50
5.1	Procesos estratégicos.....	51
5.2	Procesos misionales.....	51
5.3	Procesos de soporte.....	51
6.	Identificación de Grupos de Interés.....	51
6.1	Dirección de Relaciones Laborales.....	53
6.2	Dirección de Operaciones Administrativas.....	54
6.3	Oficina de Cumplimiento.....	54
6.4	Secretaría General.....	55
6.5	Ingeniería Hospitalaria.....	56
6.6	Dirección Comercial.....	57
6.7	Dirección Judicial.....	58
6.8	Quality Medical.....	59
6.9	Talento Humano.....	60
6.10	Gestión Asistencial.....	61
6.11	Compras Corporativas.....	62
6.12	Fundación Cardiovascular de Colombia.....	62
7.	Priorización de grupos de interés.....	65
7.1	Dirección de Relaciones Laborales.....	67
7.2	Dirección de Operaciones Administrativas.....	68
7.3	Oficina de Cumplimiento.....	68
7.4	Secretaría General.....	69
7.5	Ingeniería Hospitalaria.....	70
7.6	Dirección Comercial.....	70
7.7	Dirección Judicial.....	71
7.8	Quality Medical.....	72
7.9	Talento Humano.....	72
7.10	Gestión Asistencial.....	73
7.11	Compras Corporativas.....	73

7.12	Fundación Cardiovascular de Colombia	74
8.	Mapeo Grupos de interés	77
8.1	Dirección de Relaciones Laborales	78
8.2	Dirección de Operaciones Administrativas	79
8.3	Oficina de Cumplimiento	79
8.4	Secretaría General	80
8.5	Ingeniería Hospitalaria	80
8.6	Dirección Comercial.....	81
8.7	Dirección Judicial	81
8.8	Quality Medical	82
8.9	Talento Humano	82
8.10	Gestión Asistencial.....	83
8.11	Compras Corporativas	83
8.12	Fundación Cardiovascular de Colombia	84
9.	Modelamiento de la herramienta	84
9.1	Matriz de Identificación	84
9.2	Matriz de Priorización	85
9.3	Matriz Mapeo	86
9.4	Matriz Estrategias de Relacionamiento	87
9.5	Matriz de Temas Tratados	87
9.6	Desarrollo de la herramienta	88
9.6.1	Flujograma de la herramienta	88
9.6.2	Descripción general del sistema	88
10.	Validación y verificación del modelo de relacionamiento	92
11.	Presupuesto de implementación y mantenimiento.....	93
11.1	Requisitos del sistema	93
11.2	Actividades necesarias para el desarrollo del sistema.....	94
11.3	Erogaciones del desarrollo del proyecto.....	95
12.	Conclusiones	95

13. Recomendaciones	97
Referencias Bibliográficas	98

Lista de tablas

Tabla 1 Cumplimiento de los objetivos del proyecto	17
Tabla 2 Mecanismos de diálogo con grupos de interés	29
Tabla 3 Identificación Grupos de Interés	33
Tabla 4 Estrategias relacionamiento con grupos de interés FCV	42
Tabla 5 Grupos de interés Relaciones Laborales	53
Tabla 6 Identificación Grupos de interés Operaciones Administrativas	54
Tabla 7 Grupos de interés Oficina de Cumplimiento	55
Tabla 8 Grupos de interés Secretaria General.....	56
Tabla 9 Grupos de interés Ingeniería Hospitalaria	57
Tabla 10 Grupos de interés Dirección Comercial.....	58
Tabla 11 Grupos de interés Dirección Jurídica.....	58
Tabla 12 Grupos de interés Quality Medical	59
Tabla 13 Grupos de interés Talento Humano	60
Tabla 14 Grupos de interés Gestión asistencial	61
Tabla 15 Grupos de interés Compras Corporativas	62
Tabla 16 Grupos de interés Fundación Cardiovascular de Colombia.....	63
Tabla 17 Actividades necesarias para el desarrollo del sistema	94
Tabla 18 Erogaciones del desarrollo del proyecto	95

Lista de figuras

Figura 1 Mapa de Procesos FCV	22
Figura 2 Organigrama FCV	23
Figura 3 Desarrollo de compromisos con grupos de interés.....	32
Figura 4 Identificación y Clasificación de Grupos de interés.....	34
Figura 5 Identificación de grupos de interés WWF.....	35
Figura 6 Paneles con grupos de interés.....	36
Figura 7 Árbol del problema.....	41
Figura 8 Lineamientos Estratégicos FCV	41
Figura 9 Grupos de interés Fundación Cardiovascular de Colombia	42
Figura 10 Alcance Medios internacionales.....	43
Figura 11 Variable Conocimiento de Diagnóstico.....	46
Figura 12 Variable relacionamiento de diagnóstico	47
Figura 13 Variable Riesgo / Impacto de Diagnóstico.....	48
Figura 14 Variable Herramientas de Diagnóstico.....	49
Figura 15 Niveles de influencia sobre la priorización de grupos de interés	66
Figura 16 Priorización Relaciones Laborales	67
Figura 17 Priorización Operaciones Administrativas	68
Figura 18 Priorización Oficina Cumplimiento	68
Figura 19 Priorización Secretaria General	69
Figura 20 Priorización Ingeniería Hospitalaria.....	70
Figura 21 Priorización Dirección Comercial	70
Figura 22 Priorización Dirección Judicial	71
Figura 23 Priorización Quality Medical	72
Figura 24 Priorización Talento Humano.....	72
Figura 25 Priorización Gestión asistencial	73
Figura 26 Priorización Compras Corporativas	73
Figura 27 Priorización grupos de interés FCV	74
Figura 28 Mapeo Relaciones Laborales.....	78

Figura 29 Mapeo Operaciones Administrativas	79
Figura 30 Mapeo Oficina Cumplimiento	79
Figura 31 Mapeo Secretaria General	80
Figura 32 Mapeo Ingeniería Hospitalaria	80
Figura 33 Mapeo Dirección Comercial.....	81
Figura 34 Mapeo Dirección Judicial.....	81
Figura 35 Mapeo Quality Medical	82
Figura 36 Mapeo Talento Humano	82
Figura 37 Mapeo Talento Humano	83
Figura 38 Mapeo Compras Corporativas	83
Figura 39 Matriz Identificación	85
Figura 40 Matriz Priorización	86
Figura 41 Matriz Mapeo	86
Figura 42 Matriz Estrategias de Relacionamiento	87
Figura 43 Matriz de Temas Tratados	87
Figura 44 Flujograma de la herramienta.....	88
Figura 45 Vista principal herramienta	89
Figura 46 Función crear	89
Figura 47 Criterio enviar y registro exitoso.....	90
Figura 48 Pestañas iniciales herramienta	90
Figura 49 Clasificación por categorías	91
Figura 50 Función buscar y paginación	91
Figura 51 Consultar, actualizar y eliminar.....	92

Lista de apéndices (Disponible en el CD entregable)

Apéndice 1: Herramienta de diagnóstico de la Gestión de Relacionamiento de la FCV

Apéndice 2: Validación herramienta de diagnóstico FCV

Apéndice 3: Consentimiento informado

Apéndice 4: Aceptación consentimiento informado

Apéndice 5: Figuras tabulación del diagnóstico

Apéndice 6: Recibido diagnóstico de relacionamiento

Apéndice 7: Identificación y priorización de grupos de interés

Apéndice 8: Dirección de Relaciones Laborales

Apéndice 9: Dirección de Operaciones Administrativas

Apéndice 10: Oficina de Cumplimiento

Apéndice 11: Secretaría General

Apéndice 12: Ingeniería Hospitalaria

Apéndice 13: Dirección Comercial

Apéndice 14: Dirección Judicial

Apéndice 15: Quality Medical

Apéndice 16: Talento Humano

Apéndice 17: Gestión Asistencial

Apéndice 18: Compras Corporativas

Apéndice 19: Fundación Cardiovascular de Colombia

Apéndice 20: Prueba piloto del Modelo de Relacionamiento con grupos de interés

Apéndice 21: Formato Excel relacionamiento con grupos de interés

Apéndice 22: Guía sobre cómo usar el aplicativo web

Apéndice 23: Aplicativo web

Resumen

Título: Modelo de gestión para el relacionamiento de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) con sus grupos de interés en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*

Autor: Carlos Alberto González García**

Palabras Claves: Grupos de interés, Responsabilidad Social Empresarial, FCV, relacionamiento, áreas de influencia, identificación, priorización.

Descripción: La práctica empresarial desarrollada en la Fundación Cardiovascular de Colombia tuvo como objetivo, generar un modelo de relacionamiento con grupos de interés en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial, teniendo en cuenta que la RSE se presenta con mayor fuerza y relevancia en las organizaciones, convirtiendo de esta manera el trabajo con áreas de influencia en un compromiso necesario y pertinente, por tal razón, adquiere mayor importancia el desarrollo de la gestión con los *Stakeholders* que tienen relación con la puesta en marcha de la actividad prestadora del servicio de salud. De esta forma, en el ejercicio académico y para dar cumplimiento a los objetivos propuestos se realizaron encuestas y entrevistas con los directores de área, lo que permitió identificar, priorizar y mapear los grupos de interés presentes en la Fundación.

Una vez desarrollado el diagnóstico en la FCV, se procedió a diseñar una herramienta ofimática que agregará valor a la gestión con grupos de interés, la cual consistió en un aplicativo web que permitió describir la relación de la Fundación con los órganos de control gubernamental, con proveedores, clientes y con el ámbito social; A su vez, se logró identificar los niveles de prioridad con que cuentan las áreas de influencia anteriormente mencionadas, para así, involucrarlos en la estrategia de la compañía y hacerlos partícipes de la toma de decisiones, fomentando los canales de diálogo a fin de generar un ambiente de credibilidad y confianza.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ruth Zárate Rueda, Doctora en Educación. Tutora, Comunicadora Social, Magister en Gerencia de Negocios, María Alejandra Sánchez

Abstract

Title: Management Model for the Relationship between the Foundation Cardiovascular de Colombia (FCV) and its stakeholders in the framework of Corporate Social Responsibility (CSR)*

Authors: Carlos Alberto Gonzalez Garcia**

Keywords: Stakeholders, Corporate Social Responsibility, FCV, relationship, areas of influence, identification, prioritization.

Description: The business practice developed at the Cardiovascular Foundation of Colombia aimed to generate a relationship model with stakeholders in the framework of Corporate Social Responsibility, taking into account that CSR is presented with greater strength and relevance in organizations, thus converting the work with areas of influence into a necessary and relevant commitment, for this reason, the development of the management with the Stakeholders that are related to the start-up of the activity providing the health service becomes more important. In this way, in the academic year and to comply with the proposed objectives, surveys and interviews were conducted with the area directors, which allowed identifying, prioritizing and mapping the interest groups present in the Foundation.

Once the diagnosis was developed in the FCV, an office tool was developed to add value to the management with interest groups, which consisted of a web application that allowed describing the relationship of the Foundation with the government control bodies, with suppliers, customers and the social sphere; At the same time, it was possible to identify the priority levels of the aforementioned areas of influence, in order to involve them in the company's strategy and to make them participate in decision-making, fostering dialogue channels in order to generate a credibility and trust environment.

* Bachelor Thesis

** Faculty of Physical – Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Ruth Zárate Rueda, PhD. Tutor, Social Communicator, MBA, Maria Alejandra Sánchez

Introducción

La Fundación Cardiovascular de Colombia es una institución prestadora de servicios de salud ubicada en el municipio de Floridablanca, Santander, enfocada en brindar un sentido social a sus clientes y colaboradores mediante la gestión de la satisfacción y el buen servicio a cada uno de sus grupos de interés involucrados en su labor misional, por esta razón, la Fundación presenta en su informe de sostenibilidad como su Mega “*Consolidar el mayor proyecto social de Latinoamérica*” (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2016) y a su vez desea llegar a 25 nuevos puntos con hospitales especializados para poder desarrollar una red de nodos regionales con accesos cercanos, eficientes e integrales para que cada uno de sus usuarios se sienta parte de los intereses de la compañía y de esta forma poder ofrecerles servicios especializados a sus necesidades de salud, encaminadas al trabajo socialmente responsable.

Este proyecto desarrolló y propuso un sistema de gestión de relacionamiento con los grupos de interés, mediante una herramienta ofimática, buscando ir en lineamiento con los propósitos sociales propuestos desde la Mega de la FCV, este aplicativo comprende la identificación de sus *Stakeholders*, priorización, mapeo y genera estrategias que permitan a cada área de influencia sentirse parte de la organización y a su vez mostrar el compromiso corporativo que tiene la Fundación Cardiovascular de Colombia. Esto fue posible con el acompañamiento de la Directora del proyecto, el apoyo permanente de la Tutora y la FCV, lo cual permitió inicialmente desarrollar el diagnóstico de las condiciones actuales, a partir del uso de herramientas cualitativas y cuantitativas como lo fueron las entrevistas y los formatos encuestas, para de esta forma realizar un análisis de los resultados con el fin de generar habilidades que se ajustaron a las necesidades corporativas y así aplicar la prueba piloto con la que se conoció la efectividad del modelo propuesto y la utilidad en la organización.

Tabla 1.
Cumplimiento de los objetivos del proyecto

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un análisis teórico de los modelos de gestión para el relacionamiento de las empresas con sus grupos de interés, que permita la identificación de estrategias viables dirigidas hacia las partes interesadas en la organización.	Capítulo 3
Diagnosticar la gestión de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) con sus grupos de interés, que conlleve a la identificación de fortalezas y debilidades en sus estrategias de relacionamiento.	Capítulo 4
Desarrollar un mapeo de las relaciones establecidas por la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) con sus grupos de interés, que permita realizar una caracterización de las maneras en las cuales los diversos actores se ven influenciados por la organización.	Capítulo 6,7,8
Diseñar un modelo de relacionamiento de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) sus grupos de interés, a partir de los resultados encontrados en el diagnóstico	Capítulo 9
Realizar una prueba piloto del modelo de gestión propuesto para la Fundación Cardiovascular de Colombia	Capítulo 10

Nota: *Guía para localizar dentro del libro el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos.*

1. Generalidades del proyecto

1.1 Identificación de la empresa

1.1.1 Razón Social. Fundación Cardiovascular de Colombia – FCV.

1.1.2 Localización. La Fundación Cardiovascular de Colombia se encuentra ubicada en el Municipio de Floridablanca (Santander), en la carrera 5 # 6 – 33 Casco Antiguo Floridablanca y adicionalmente en la Calle 155ª #23-58 del barrio el Bosque, Floridablanca.

1.1.3 Representante legal. Dra. María Margarita Díaz Martínez

1.1.4 Objeto Social de la empresa. De acuerdo a los Estatutos de la FCV, cuya última reforma corresponde a escritura pública No. 1134 de mayo/2015 de la Notaría 9a de Bucaramanga, la FCV tiene como actividades misionales constitutivas de su objeto principal las siguientes:

- Prestar servicios en el área cardiovascular y otras áreas de la medicina que estén relacionados con la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación del paciente en las modalidades presencial o virtual como telemedicina entre otros, en cumplimiento de las condiciones de habilitación para la prestación de los mismos.
- Fomentar y programar actividades de promoción en la comunidad sobre prevención, manejo y detección temprana de las mismas afecciones.
- Fomentar y desarrollar proyectos de investigación y estudio en las áreas de la salud, y comercializar sus resultados, al igual que la actualización y especialización de personal técnico y científico.
- Producir, desarrollar, comercializar y distribuir, insumos médicos o quirúrgicos, farmacéuticos, informáticos, técnicos como equipos biomédicos y de otra clase que se requieran para el uso de la entidad o para vender a terceros.
- Fomentar, realizar y desarrollar y comercializar programas de educación, formación y capacitación en el área de la salud y afines.
- Celebrar convenios con instituciones educativas autorizadas para ofrecer programas de educación en áreas de la salud, ciencia y tecnología.

- Prestar servicios de asesoría, consultoría a empresas o personas que diseñen, desarrollen, produzcan o comercialicen proyectos de investigación, productos de investigación, bienes o servicios requeridos por las instituciones del área de la Salud.
- Celebrar contratos de agencia comercial, cuentas en participación o cualquier modalidad de mandato con o sin representación de proveedores de bienes y servicios relacionados tanto con la actividad misional principal como con las actividades complementarias.

1.1.5 Reseña Histórica.

“La Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) se remonta al año 1982 cuando el Variet Childrens Life o Línea de ayuda a los niños programa de Variety Club Internacional, inspiró la creación del comité “Corazón a Corazón” de Nueva York liderada en Colombia por el Dr. Franklin Roberto Quiros. En 1985 un grupo de especialistas y personalidades de Bucaramanga se propuso crear una entidad privada sin ánimo de lucro dedicada a tratar las enfermedades del corazón, logrando que un grupo de médicos iniciara las actividades de consulta y prueba de esfuerzo en la Fundación Tercera Edad de la Congregación Mariana, y las primeras cirugías cardiovasculares en la Clínica Bucaramanga en 1987.

En 1992, la FCV entró a formar parte de la Clínica Carlos Ardila Lulle, adquiriendo el cuarto piso, y ampliando así todos los servicios diagnósticos e intervencionistas de cardiología y cirugía vascular periférica, utilizando salas de cirugía, unidad de cuidados intensivos y hospitalización de esta moderna clínica. Posteriormente, en octubre de 1997, se inauguró la nueva sede del Instituto del Corazón (IC), un moderno edificio de 14 pisos con una capacidad de 123 camas de hospitalización distribuidas entre tres unidades de cuidados. En este mismo año obtiene el “Premio Nacional de Cardiología”, y se crea la “Corporación Instituto Colombiano de Investigaciones Biomédicas (ICIB)”.

Para garantizar la sostenibilidad en el tiempo, se concibió el Plan Estratégico de la institución, que contempló la diversificación de sus actividades de salud a través de Unidades Estratégicas Empresariales auto-sostenibles que debían funcionar bajo tres conceptos guía: innovación, capacitación y calidad. Como parte de aquella estrategia, en 1999 se diseñó un plan de mejoramiento continuo, con el objetivo de alcanzar la certificación ISO 9001. Dicho logro, que se

obtuvo en enero de 2001 y cobijó todas sus áreas administrativas y asistenciales, convirtió a la Fundación Cardiovascular en el primer hospital en Latinoamérica en acceder a una certificación de esa naturaleza.

Ya en el 2006, nace la Unidad Empresarial de Negocios Telemedicina y Bioingeniería para contribuir a la optimización y modernización de los servicios de salud en Colombia, para beneficio prioritario de las poblaciones excluidas y dispersas, a través de la incorporación de tecnologías de información y comunicación (TIC). En ese mismo periodo, se inaugura el Centro Tecnológico Empresarial (CTE) con más de 5.500 metros cuadrados construidos, espacio otorgado a las Unidades Estratégicas de Negocio, con el fin de desarrollar tecnología y conocimiento. A finales de diciembre de ese mismo año, se dio inicio a la operación de la clínica Instituto del Corazón Santa Marta, recibiendo 28 camas, de las cuales 4 eran de Unidades de Cuidados Intensivos adultos, donde se atendían servicios de II, III y IV nivel de complejidad en 24 especialidades clínicas.

En el 2007, la Fundación Cardiovascular de Colombia recibe la visita de Recertificación ISO 9001 por parte del ente certificador ICONTEC, y abre su nueva Sala de Neonatos, la nueva Unidad de Cuidado Crítico y se consolida la UEN “FCV Telemedicina”, como la más grande institución en este campo a nivel nacional. En el 2009, la FCV - Instituto del Corazón, en concordancia con su visión institucional de ser una entidad de referencia nacional e internacional en la prestación de servicios para enfermedades de alta complejidad, logra ser la primera que recibe la acreditación del modelo internacional Joint Commission International en Colombia.

En este mismo año, se continúa con la consolidación de la Oficina de Servicios Internacionales, creada a finales del 2008 como estrategia para facilitar el manejo de pacientes internacionales hacia la institución. En el año 2011, se dio inicio a la Unidad Estratégica de Negocios Transporte Medicalizado, con la adquisición de un avión Westwind, un Learjet y un helicóptero Robinson, con el objetivo de aportar en pro de la internacionalización de los servicios de la FCV. Durante este año también se dio inicio a la oficina de Biotecnología, Innovación y Desarrollo Tecnológico en busca de fortalecer la innovación e investigación en la FCV.

Luego de desarrollar procesos médicos de éxito en pacientes nacionales e internacionales, y de analizar la demanda de la población en servicios de salud, la FCV llevó a cabo su proyecto más ambicioso en términos de magnitud e impacto social para el país. El nuevo complejo médico especializado que nació dentro del ecosistema de servicios hospitalarios de la FCV, llamado Hospital Internacional de Colombia (HIC), fue inaugurado en julio de 2016 con el objetivo de cubrir las necesidades de la sociedad en términos de salud y capacidad de atención.

El hospital, ubicado en Piedecuesta a 14.4 kilómetros del centro de Bucaramanga, fue diseñado de acuerdo a los exigentes modelos de arquitectura médica, y ha seguido los rigurosos estándares de calidad y seguridad a nivel mundial. El levantamiento del complejo, que es la expansión del actual Instituto Cardiovascular (ICV) de la FCV, busca generar mayor cobertura en las necesidades de servicios de salud, continúa fortaleciéndose en especialidades diferentes a las relacionadas con asuntos del corazón.” (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2016).

1.1.6 Mega. Como lo establece el código de ética y buen gobierno de la FCV, la Mega busca consolidar “El mayor proyecto social en Latinoamérica” y construir una corporación de negocios de 1 billón de USD en el 2025.

- Consolidar al Hospital Internacional de Colombia (HIC) como TOP 3 en Latinoamérica y llevar su facturación integral USD 350 MM.
- Desarrollar una red de nodos regionales de acceso “cercanas, eficientes e integrales” con ingresos superiores a USD 200 MM.
- Ofrecer productos e insumos especializados para prestadores de servicios de salud enfocados al valor por USD 50 MM.

1.1.7 Mapa de Procesos. Según la Figura 1, se visualiza el mapa de procesos de Fundación Cardiovascular de Colombia, lo que permite presentar la ubicación del proyecto práctica empresarial, el cual se encuentra ligado a los Procesos Estratégicos, en el ítem denominado “Gestión Calidad Conocimiento”.

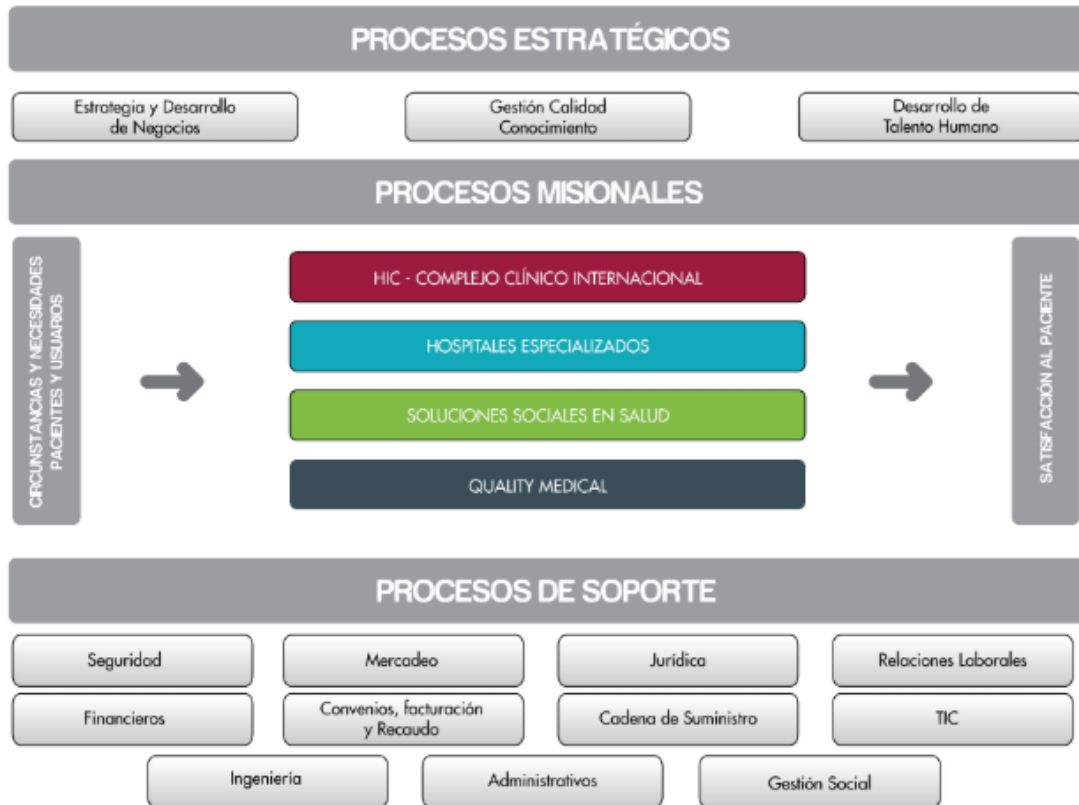


Figura 1. Mapa de Procesos FCV.

1.1.8 Estructura organizacional. El proceso de “Gestión Calidad Conocimiento” hace parte transversal del ejercicio misional en toda la organización lo que permitió vincular el proyecto académico entre la Universidad Industrial de Santander y la Fundación Cardiovascular de Colombia en las diferentes áreas de la FCV las cuales se presentan en la Figura 2.

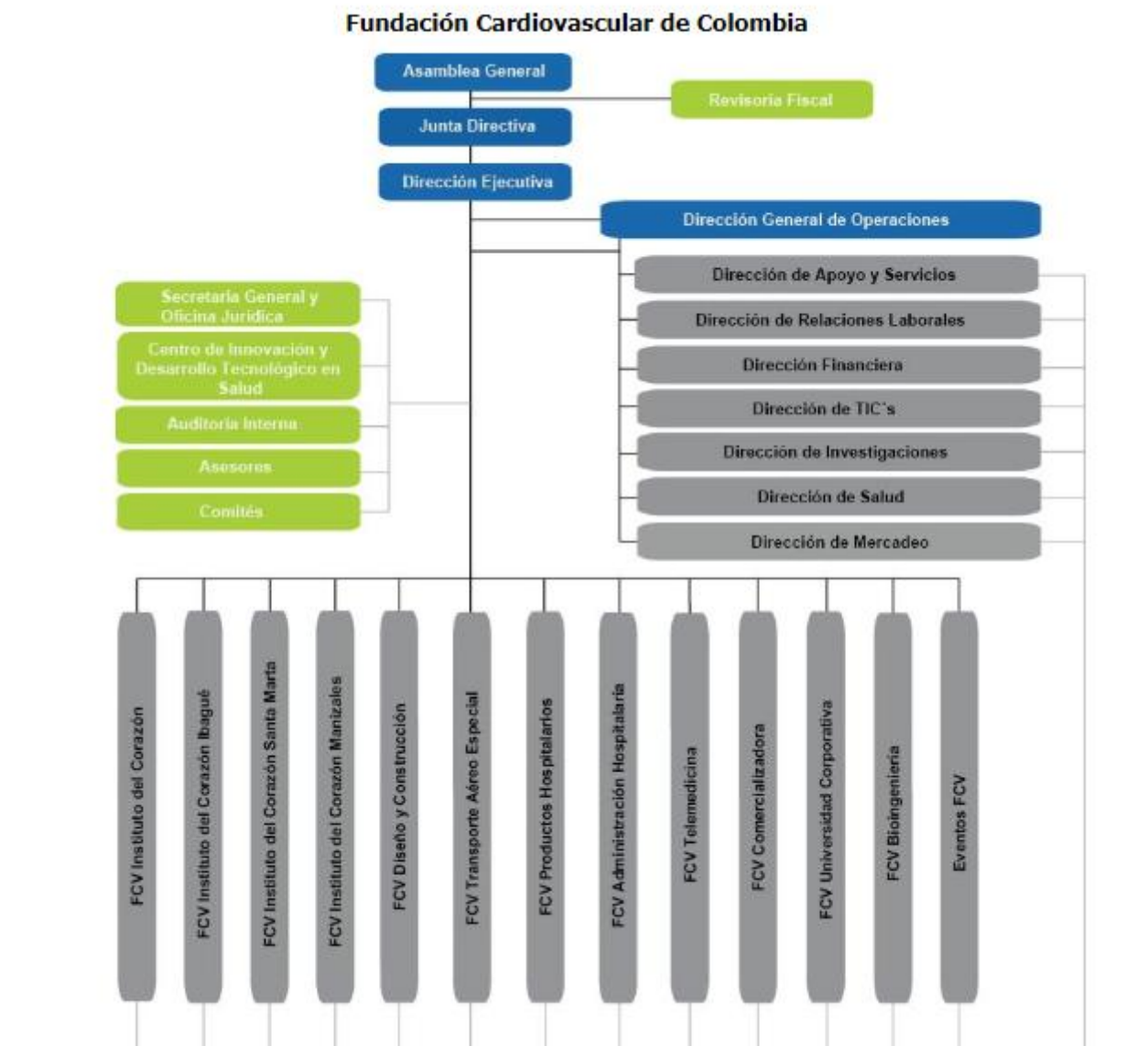


Figura 2. Organigrama FCV.

Justificación

En la actualidad la Responsabilidad Social está presente en la mayoría de organizaciones, convirtiendo de esta manera la relación con los grupos de interés en un compromiso necesario y pertinente según las necesidades interinstitucionales y las características del entorno con el cual interactúa. De esta forma se busca la generación de valor a los *Stakeholders*, los cuales son

definidos como “*personas o grupos que tienen o reclaman derechos o intereses en una empresa y en sus actividades, pasadas, presentes y futuras. Tales derechos e intereses son el resultado de transacciones hechas con la empresa, o de acciones realizadas por la empresa, que pueden ser legales o morales, individuales o colectivas*” (Jiménez, 2002, p. 205). Y es por tal razón que adquiere mayor relevancia el desarrollo de la gestión con todos los grupos de interés que tienen relación con la puesta en marcha del objeto social corporativo o reciben algún impacto en su labor misional. De esta forma, las organizaciones deben reconocer las necesidades y expectativas para involucrarlos con la estrategia de la compañía y hacerlos partícipes de las decisiones como muestra de su compromiso para garantizar la sostenibilidad en sus actividades a partir de estrategias dirigidas a los grupos involucrados, fomentando los canales de diálogo, suplir demandas y expectativas presentes, desde procesos de transparencia en la rendición de cuentas de sus acciones, con miras a generar un ambiente de confianza y credibilidad.

El proceso de práctica ejecutado analizó los diversos grupos de interés de la Fundación Cardiovascular de Colombia, lo cual permitió categorizarlos, priorizarlos y la implementación de una gestión que involucró sus necesidades, en congruencia con los intereses corporativos y sociales claves en la misión de la FCV. Esta postura se fundamentó precisamente porque la Fundación es consciente de las expectativas de los grupos de interés y la combinación con la estrategia empresarial, por cuanto concibe “*Una apuesta estratégica en este sentido es especialmente recomendable en un contexto socio-económico como el actual, donde valores como la transparencia, la comunicación y el diálogo como elementos diferenciales son esenciales a la hora de potenciar la sostenibilidad a largo plazo de la organización*” (CSR Europe y ORSE, 2009, p. 2). Justamente la FCV acepta que este imperativo es la clave del éxito para lograr un posicionamiento socialmente responsable

La Responsabilidad Social Empresarial es una muestra de cómo las organizaciones desean generar equidad social y oportunidades para cada individuo que hace parte de su razón de ser. Y es por ello que la Fundación Cardiovascular de Colombia está comprometida en el desarrollo de políticas con un esquema de valor que implique un trabajo entre la compañía, sus colaboradores, la comunidad y el Estado; con el cual busca generar propuestas y oportunidades de éxitos en cuanto a sostenibilidad social, ambiental, crecimiento empresarial y comunitario.

Planteamiento del problema

La Fundación Cardiovascular de Colombia en su labor misional desarrolla un sin número de acciones encaminadas al relacionamiento con sus *Stakeholders*, cuenta con actividades que involucran a sus interesados y partes directas en su labor, por esto trabaja arduamente para generar valor a sus grupos de interés, pero este proceso se realiza de forma dispersa, no cuenta con un enfoque específico que le permita priorizar y trabajar claramente con cada uno de ellos; por esta razón muchas veces desconoce nuevos grupos de interés y no cumple con la integración de estos con el compromiso del gobierno corporativo, en las operaciones que se realizan a diario y en la estrategia empresarial; no obstante, logra identificarlos desde la experiencia y el trabajo conjunto con cada uno de los mismo.

Para la FCV es relevante como organización contar con un modelo que le permita priorizar a sus *Stakeholders*, asimismo identificar el tipo de relacionamiento existente con cada uno de ellos y entender si es retroalimentación, comunicación o si hacen parte de la toma de decisiones. También es importante crear mecanismos que generen integración en todas las áreas de la compañía, para lo cual realiza encuestas de microclima laboral como alternativa de escucha y conocimiento de aportes a la operación, administración y estrategia empresarial, de esta forma cada herramienta se desarrolla con un objetivo claro y definido por área de trabajo. Sin embargo, estas actividades no están bajo un marco de relacionamiento conjunto, lo que conlleva a interpretar la falta de estrategias de vinculación y labor con sus grupos de interés.

Por tal razón, se define como el problema de la Fundación Cardiovascular de Colombia la ausencia de herramientas que permitan un relacionamiento con sus *Stakeholders*, contar con una centralización de sus actividades y un mecanismo transversal con el fin de desarrollar un modelo de gestión eficiente para la compañía. La Fundación realiza esfuerzos para mejorar los canales de comunicación con sus grupos de interés, sin tener en cuenta que la falta de consenso entre áreas se concibe como su mayor debilidad, a su vez al aplicar los planes de relacionamiento se encaminaron a dar cumplimiento a requerimientos, normas o proyectos de la institución.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión para el relacionamiento de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV), con sus grupos de interés en el marco de la responsabilidad social empresarial.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis teórico de los modelos de gestión para el relacionamiento de las empresas con sus grupos de interés, que permita la identificación de estrategias viables dirigidas hacia las partes interesadas en la organización.
- Diagnosticar la gestión de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) con sus grupos de interés, que conlleve a la identificación de fortalezas y debilidades en sus estrategias de relacionamiento.
- Desarrollar un mapeo de las relaciones establecidas por la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) con sus grupos de interés, que permita realizar una caracterización de las maneras en las cuales los diversos actores que están influenciados por la organización.
- Diseñar un modelo de relacionamiento de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) sus grupos de interés, a partir de los resultados encontrados en el diagnóstico.
- Realizar una prueba piloto del modelo de gestión propuesto para la Fundación Cardiovascular de Colombia.

2.3 Alcances y limitaciones

El presente proyecto entrego el modelo de gestión para el relacionamiento de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) con sus grupos de interés en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial.

En primer lugar se realizó una revisión bibliográfica que permitió recolectar la información necesaria para identificar estrategias y lineamientos que orienten el diseño del modelo acorde a las requerimientos de la Fundación Cardiovascular de Colombia, de igual forma mediante la situación actual de la empresa se identificaron los beneficios presentes en el modelo de relacionamiento que pueden ser replicados. Es de resaltar que el modelo de gestión para el relacionamiento con los grupos de interés puede ser replicado en organizaciones con características similares a la FCV, pero valorando los beneficios y limitaciones como producto de su implementación.

Finalmente se entregó una herramienta ofimática a la Fundación Cardiovascular de Colombia lo que permitió desarrollar herramientas útiles en el mapeo de grupos de interés y la toma de decisiones acordes a las metas propuestas en el plan de sostenibilidad; el aplicativo propuesto estuvo constituido por los siguientes elementos:

- Identificación de grupos de interés.
- Priorización de grupos de interés
- Mapeo de grupos de interés
- Matriz de temas relevantes
- Matriz de estrategias de relacionamiento

3. Marco de referencia

3.1 Marco de antecedentes

Se consideró de suma importancia en primer lugar hacer una revisión de los antecedentes realizados en modelos de gestión de relacionamiento con grupos de interés, conocer casos de éxito que se hayan desarrollado respecto a Responsabilidad Social y a su vez entender el estado del arte

relacionado con el modelo planteado para la Fundación Cardiovascular de Colombia partiendo de cómo se involucran los *Stakeholders* en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial.

Inicialmente fue pertinente partir del estado del proyecto de grado de Juan Sebastián Bautista Zárate (Zárate, 2016) titulado, "Revisión sistemática del rol de los *Stakeholders* en el marco de la responsabilidad social" cuyo objetivo principal fue "Elaborar el estado del arte del rol de los *Stakeholders* desde la perspectiva de responsabilidad social" mediante búsqueda bibliográfica y revisión documental en bases de datos Scopus® lo cual permitió desarrollar el análisis de bibliometría de los artículos que le fueron arrojados luego de la ecuación de búsqueda para realizar una síntesis conceptual de los aspectos relevantes del rol de los *Stakeholders*, siendo fuente de tendencias sobre este tema en los últimos cinco años y que a su vez hace parte de futuras investigaciones encaminadas a relacionar las expectativas de las partes interesadas de la organización. Este trabajo de grado permite conocer cuáles son los autores más relevantes en el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial, los artículos más utilizados, que pueden ser útiles en el estudio teórico del presente documento ya que contiene criterios de selección rigurosos de los artículos en el marco de la investigación, los cuales permiten una extracción y monitoreo de información de grupos de interés vistos como individuos claves en el desarrollo empresarial; en consecuencia el acercamiento conceptual es pertinentes para cumplir el objetivo de la práctica empresarial ejecutada en la FCV.

Los resultados de la investigación señalan un marco teórico sobre los *Stakeholders* y la Responsabilidad Social Empresarial, en el desarrollo de los marcos conceptuales necesarios para la puesta en práctica del proyecto de grado en la Fundación constituyéndose en un soporte para la valoración de los grupos de interés que permitirá desarrollar los objetivos propuestos.

A su vez María Jesús Bonilla Priegoa quien hace parte del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad e Idioma Moderno de Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de Universidad Rey Juan Carlos en Madrid, España y Patricia María Benítez Hernández Master en Dirección Internacional del Turismo, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España en su artículo publicado en la revista de Contabilidad Spanish Accounting Review, titulado "El diálogo con los grupos de interés en las memorias de sostenibilidad del sector hotelero español" (Bonilla-Priego & Benítez-Hernández, 2017) permite entender las memorias de sostenibilidad implementadas y los

resultados en el desempeño de las organización que servirán para conocer casos de éxito que puedan usarse de soporte en el desarrollo de la práctica empresarial y poder tomar referencias de las motivaciones y factores determinantes para la relación con los grupos de interés. Por otra parte, el artículo muestra unos mecanismo de diálogo dependiendo el tipo de comunicación que se establezca con sus *Stakeholders* acorde a los niveles de implicación que cada uno posea, de esta forma se puede hablar de participación informativa o relación unidireccional en la que solo reciben la información que les facilito la compañía adaptando una actitud informativa, consultiva, en el caso que la organización se interesa por la perspectiva con la que cuenta el grupo y la opinión que ellos tienen y por último participación decisiva, en la que los *Stakeholders* participan de forma directa en las decisiones y el nivel de integración de estos frente a la organización, por esta razón como muestra una la Tabla 2 los mecanismos de comunicación en cada tipo de relación.

Tabla 2.
Mecanismos de diálogo con grupos de interés.

Tipo de relación	Mecanismo de diálogo vinculado
Informativa	<ul style="list-style-type: none"> ● Cartas y comunicados ● Páginas web y redes sociales ● Folletos, panfletos y boletines informativos ● Informes y memorias de sostenibilidad ● Discursos, conferencias y presentaciones públicas ● Campañas publicitarias, jornadas informativas
Consultiva	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Focus groups</i>, reuniones y foros de opinión ● Talleres y seminarios ● Email, entrevistas ● Estudios de investigación de mercado ● Buzón de sugerencias ● Servicio de atención al cliente
Decisiva	<ul style="list-style-type: none"> ● Negociación colectiva ● <i>Joint ventures</i> ● Alianzas y convenios de colaboración ● Foros multi <i>Stakeholders</i> ● Grupos de asesoramiento

Adaptado de Bonilla-Priego, M. J., & Benítez-Hernández, P. M. (2016). El diálogo con los grupos de interés en las memorias de sostenibilidad del sector hotelero español. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, Pag 3. Elaboración a partir de Green y Hunton-Clarke, 2003; Morris y Baddache, 2012; AccountAbility, 2015.

De igual forma, el artículo presenta los contenidos que pueden ser incluidos en el desarrollo de las memorias de sostenibilidad con los grupos de interés e insiste en la importancia de reflejar la participación de cada uno en la organización, para que con esto se facilite la creación de valor compartido y confianza mutua, permitiendo encontrar e identificar planes de acción para satisfacer las necesidades de cada grupo y poder presentar un memoria de sostenibilidad efectiva y completa. Finalmente, se muestran hallazgos de la investigación con respecto a las cadenas hoteleras españolas y cómo ellas han evaluado la relevancia y otorgado prioridad a sus grupos de interés permitiendo notar el desarrollo de los procedimientos de identificación que permite diferenciar grupos prioritarios sobre grupos potenciales y de esta forma estos métodos aplicados pueden ser replicados en el desarrollo del modelo de relacionamiento en la FCV.

Por otra parte, el profesor del Centro de Estudios Organizacionales de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de Buenos Aires, Argentina, Jorge Roberto Volpentesta en su artículo titulado "Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas" (Volpentesta, 2017) parte de la teoría de que los *Stakeholders* deben tener una participación efectiva en el gobierno de las empresas, pero aunque existen consensos académicos y empresariales para que sean integrados con la gestión corporativa y la práctica empresarial no se presenta un instrumento técnico que se adecúe a estas necesidades, por tal razón se busca que se habiliten medios de comunicación y se cuente con espacios que permitan la interacción de forma tal que los *Stakeholders* sean escuchados en las empresas, para que sean resueltos y atendidos sus intereses y demandas y a su vez cuenten con una participación que ayude a determinar procesos de toma de decisión, a partir de esto. El docente Jorge Volpentesta y en su investigación realizada con 20 empresas multinacionales en el territorio argentino, presenta un modelo de integración de los grupos de interés en la toma de decisiones partiendo de dos unidades de análisis, la primera, los gerentes o directivos responsables del área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) cuando hablan de cómo la compañía realiza su gestión social y ambiental responsable acorde a los objetivos e intereses de sus *Stakeholders* y la segunda, la gestión empresarial que se analiza en la apertura enfocada a la participación de los Grupos de Interés en el mecanismo de toma de decisiones en el gobierno corporativo. Con esto el autor presenta una herramienta que las empresas pueda tener como guía y la puedan usar para facilitar la vinculación de sus *Stakeholders* para la participación en el proceso de gobierno y a su vez permitir a la organización una aplicación que plantee dicha teoría de participación en la toma de decisiones empresariales mediante actividades

y situaciones involucradas con el proceso de gobierno que permita considerar como variables relevantes la profundidad y la intensidad de la participación en este proceso de decisión de los *Stakeholders* para desarrollar conexiones en la estructura lógica de vinculación empresarial.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Responsabilidad Social Empresarial. Para encaminarse en el proceso de desarrollo de la práctica empresarial fue necesario iniciar definiendo el sentido de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a fin de entender sobre qué se trabajara en todo el proceso. Por esta razón se definió la RSE según El Instituto Ethos de Responsabilidad Social de Brasil como: "*una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales*". (Instituto Ethos de Responsabilidad Social, 2012) A su vez el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial IARSE, define la responsabilidad social empresarial como: "*una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra*" (Instituto Argentino de Responsabilidad Social IARSE, 2016).

De ahí que la responsabilidad Social Empresarial en una organización entiende la necesidad de diferenciar los grupos de interés y de esta forma debe hacerse hincapié en que "*La empresa que tiene en cuenta los intereses de sus diferentes Stakeholders habrá dado ya el primer paso hacia la gestión de la responsabilidad social de la empresa o responsabilidad social corporativa e identifica la necesidad de establecer diálogos reales en los que no solo se establezcan relaciones de poder estratégico, sino que se potencializa el diálogo entre los afectados con el fin de intentar conocer los intereses de los grupos entorno a la organización, de esta forma se dará una nueva visión de cómo gestionar la sostenibilidad de la empresa.*" (Castaño, C.A & Díaz, N &Lozano,J.2012).

3.2.2 Grupos de interés.

Según Freeman los define como: *“Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación.”* (Freeman, 1984).

El conocimiento de los grupos de interés es clave en el desarrollo de una empresa integral por cuanto garantiza el éxito en una estrategia de desarrollo sostenible. Es decir se deben incluir en toda la organización herramientas de diálogo que permitan una acción conjunta entre grupos de interés y funcionarios que se una a un sistema de gestión establecido y de esta forma medir el impacto y el rendimiento que el modelo presenta, a su vez es importante contar con una serie de criterios, como lo son el tamaño, el sector de la comunidad, qué cultura corporativa maneja o el nivel de exposición al riesgo en la empresa, para que sean útiles en el diseño de situaciones y prácticas.

En la Figura 3, se muestran las fases del modelo de desarrollo sostenible, presentado por la asociación francesa de normalización, en el cual se logra identificar qué tipos de estrategias y políticas pueden ser útiles en el ejercicio de relacionamiento, para así, lograr una integración en el sistema de gestión y de esta forma indicar el reporte de gestión como fuente de retroalimentación entre grupos de interés y organización.



Figura 3. Desarrollo de compromisos con grupos de interés. Adaptado de French Standardization Association (*Asociación Francesa de Normalización, s.f.*)

3.2.3 Identificación y clasificación de grupos de interés. Para garantizar el funcionamiento de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial se necesita contar con una relación continua, una identificación y priorización de los grupos de interés que permita tener un conocimiento global y local de situación en la organización. Para de esta forma realizar estrategias que generen valor a cada *Stakeholder* y adicionalmente desarrolle alternativas de relacionamiento con áreas de influencia, como aprecia en la Tabla 3:

Tabla 3.
Identificación Grupos de Interés.

Global	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir prácticas de diálogo constructivo y comunicación transparente con todos los grupos de interés • Identificar grupos de interés relevantes con base a un análisis de necesidades comunes. • Crear valor para todos. • Compartir experiencias con los grupos de interés.
Local	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender mejor las expectativas y las preocupaciones de los diversos grupos de interés, mientras que se concilian las expectativas y limitaciones individuales de ambas partes. • Clarificar el compromiso concreto y objetivos puntuales con respecto a cada uno de los <i>Stakeholders</i>. • Apoyar la RSE de la empresa al tiempo que se fortalece el desarrollo de la comunidad encaminado hacia un progreso continuo. • Adaptar el proceso de diálogo a las necesidades de los diferentes entornos de trabajo.

Adaptado de Dialogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y Stakeholders CSR Europe & ORSE & Foretica (2009).

De esta manera “*La identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable* (Castaño, C.A & Díaz, N

& Lozano, J.2012), lo cual conlleva a la identificación de personas y organizaciones que tengan desarrollo con la Fundación o que reciben algún impacto de la misma. Por esa razón el manual para la gestión de grupos de interés recomienda tener en cuenta dos aspectos: “ *El sector al que pertenece la empresa y los grupos según la dimensión a la que pertenezca ya sea económica (Gobierno Corporativo, proveedores, contratistas, clientes), social (empleados y comunidad) o medioambiental (grupos, personas u organizaciones que tengan que ver con el tema).* (Castaño, C.A & Díaz, N & Lozano, J.2012).

Una vez identificados los grupos de interés, se clasifican de forma tal que permitan encaminar estrategias y acciones con cada uno de ellos acorde al sector económico en el que se encuentra la Fundación, debido a que esta taxonomía no tiene las mismas características en todos los casos, si no que depende de los grupos que cada compañía identifique y de la razón social a la que ella se dedique, de esta forma se utilizó como guía el planteamiento de Castaño, Díaz y Lozano como se visualiza en la Figura 4 la cual permitió identificar y clasificar a qué grupo o subgrupo pertenece.

Dimensión	Ámbito	Grupo de Interés	Subgrupo
Económica	Prácticas de gobernanza de la empresa	Gobierno Corporativo	Personas naturales
			Personas jurídicas
			Instituciones Públicas
	Prácticas con proveedores y contratistas	Proveedores y contratistas	Indispensable
			Necesario
			De soporte
Prácticas con clientes y usuarios.	Clientes y usuarios	Frecuentes	
		Habituales	
		Ocasionales	
Social	Prácticas laborales y de Derechos Humanos	Empleados	Directivos
			Profesionales
			Técnicos/Operarios
	Prácticas con la comunidad y sociedad	Comunidades	Organizaciones Comunitarias
			Líderes Comunitarios
			Autoridades Locales
Medioambiental	Prácticas Ambientales	Medio Ambiente	Líderes Medioambientales
			Entidades Reguladoras
			ONG medioambientales

Figura 4. Identificación y Clasificación de Grupos de interés. Adaptado de Manual para la gestión con grupos de interés. Castaño Quintero, Diaz Caceres, & Lozano Correa (2012).

En este contexto por el Fondo Mundial para la Naturaleza o *World Wildlife Fund* (sus siglas en inglés *WWF*) muestra que las empresas deben desempeñar un rol importante en la protección del medio ambiente desarrollando actividades como:

- Modificación de las prácticas o productos contaminantes y no amigables con el medio ambiente.
- Influenciando a sus proveedores y su cadena de suministros en las buenas prácticas de relacionamiento con el medio ambiente.
- Sensibilizando a sus empleados y clientes en hábitos sostenibles de vida, incluyendo la modificación de sus patrones de consumo.

Y es por esto que la *WWF* como se presenta la Figura 5, ha establecido alianzas estratégicas con aquellos que demuestran un deseo de participar en la protección del medio ambiente.

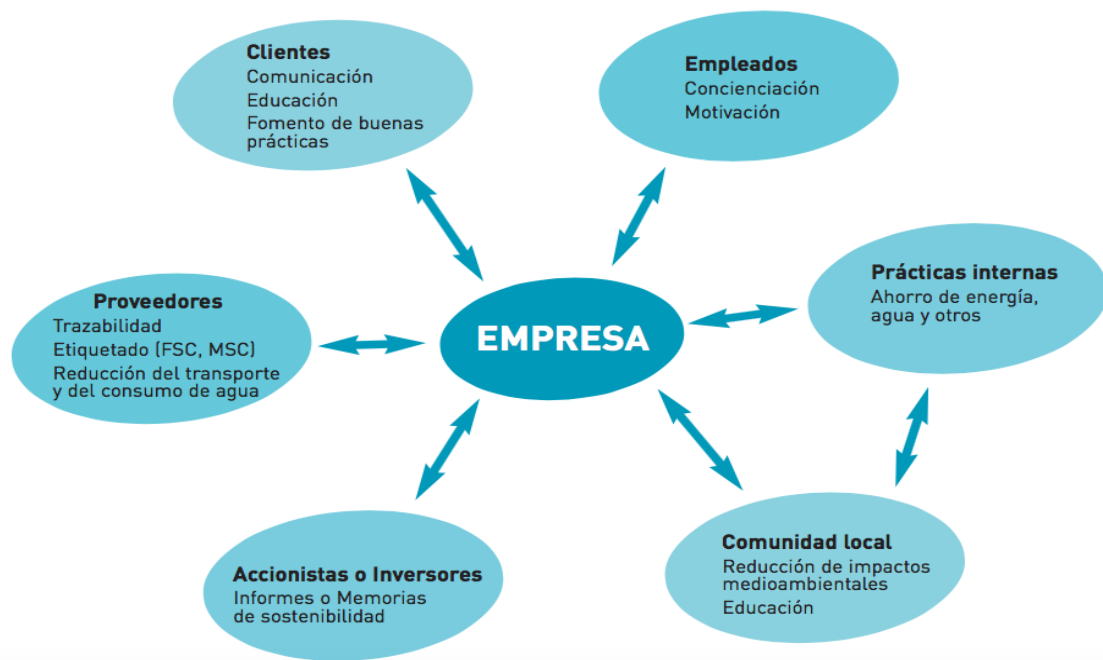


Figura 5. Identificación de grupos de interés WWF. Adaptado de RSE/CSR Europe/Forética (CSR EUROPE, 2009)

La identificación como la clasificación dependen del sector al que pertenece la organización, en muchos casos estos grupos no tienen necesariamente las mismas características, ni cuentan con un nivel de influencia similar. Para poder conocer las necesidades, expectativas e intereses de cada uno de los grupos de interés es primordial identificarlos y clasificarlos, ya que a partir de esta primera segmentación los empresarios podrán planear las estrategias y acciones que desarrollarán con cada uno de sus grupos

3.2.4 Paneles con grupos de interés. Los paneles son una herramienta que permite examinar aspectos de responsabilidad social e interés con los grupos de interés, mediante temas como, política corporativa, acciones y desempeños que manifiestan el compromiso empresarial con cada uno de estos grupos, a fin de lograr una estrategia global que permita solucionar riesgos y aprovechar las oportunidades. Entre las ventajas de los paneles se encuentra el diseño del mismo, debido a la interactividad y la repetición que se presenta entre los comentarios, lo que permite identificar los diferentes puntos de vista e incluso facilitar las relaciones de confrontación debido al lazo de confianza que se presentan entre ellos, también admite asesoramiento de expertos o de entes involucrados en los temas a tratar, lo que facilita el desarrollo de una gestión que sea útil para anticipar posibles riesgos en las actividades futuras de relacionamiento y arrojará estrategias que contribuyen en la toma de decisiones, en la Figura 6 se presentan las oportunidades y los posibles riesgos que pueden presentarte en un panel, tanto para la empresa como para los grupos de interés.

	Para las empresas	Para los grupos de interés
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Reunir las preocupaciones de todos los grupos de interés en un solo lugar. • Intercambiar impresiones entre sus diferentes áreas de influencia. • Expandir y fomentar una cultura de diálogo, incluso internamente. • Ayudar a prevenir las crisis, o a gestionar riesgos reputacionales. • Reducir conflictos con ONGs • Mostrar el compromiso empresarial por un futuro inclusivo y sostenible. • Seleccionar el participante que representará a cada grupo de interés (en las relaciones bilaterales normalmente este representante viene impuesto, por ejemplo el caso de los representantes sindicales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer saber a la empresa sus expectativas y actividades, especialmente al nivel directivo. • Establecer cauces de diálogo que van más allá de la simple comunicación, a pesar de, pero también gracias a, la cláusula de confidencialidad que implica este formato. • Fomentar la conciencia interna y externa en relación a los riesgos del desarrollo sostenible, aumentando la influencia en la estrategia adoptada y en el negocio estratégico. • Facilitar intercambios entre grupos de interés (por ejemplo cuando un representante sindical participa en el panel), lo que podría crear nuevos medios de colaboración entre grupos de interés • Permitir un mayor interés de la gestión en temas específicos, pudiendo provocar cambios
Posibles riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Una mayor exposición a potenciales ataques debido a que sus actividades están bajo constante vigilancia; el diálogo nunca es un garantía contra las campañas de algunas ONGs • Riesgo de que los stakeholders realicen una comunicación colectiva en contra de la empresa que sea más fuerte que las posiciones individuales • Reunir a expertos puede identificar nuevos temas: riesgo de que los grupos de interés descubran problemas de los cuales no tenían conocimiento previo • Riesgo de que los puntos de vista de un grupo de interés se vuelvan dominantes o incontrolables • Riesgo de participar siempre con las mismas ONGs (la más cooperativas); el diálogo no será tan enriquecedor como aquel que sea formulado por grupos de interés con una visión más crítica • Poner a todos los grupos de interés al mismo nivel a pesar de que no puedan tener el mismo peso, mientras que los temas deben ser tratados jerárquicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad de los participantes no es siempre la misma, lo que puede desequilibrar el debate • Un contexto demasiado formalizado puede reducir la espontaneidad en el intercambio; existen posibilidades de intercambios menos formales (por ejemplo, cenas, visitas a sedes o intercambios de correos electrónicos) • Reticencias o falta de confianza, especialmente cuando los puntos de vista no se recogen en las memorias de sostenibilidad • Igualar los niveles de madurez en el discurso puede ser algo lento de conseguir • Falta de medios para desarrollar conocimientos relevantes • Algunos grupos de interés pueden estar infra o supra representados

Figura 6. Paneles con grupos de interés. Adaptado de RSE/CSR Europe/Forética (CSR EUROPE, 2009).

Por otra parte, el desarrollo de un panel no cuenta con un estándar definido, pero se cuenta con herramientas para poder llevar a cabo una buena gestión de grupo, en las que están:

1. Definir los objetivos, el alcance y el grado de implicación que tendrán los grupos de interés en la toma de decisiones, lo que permite tener un aseguramiento del equilibrio entre los riesgos y oportunidades por cada una de las partes, a su vez establecer compromisos específicos que direccionen el buen desarrollo de la actividad.
2. Determinar las reglas que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos y si dado el caso es necesario, contar con un facilitador externo para generar un ambiente de diálogo si el momento así lo mereciera.
3. Seleccionar los miembros que mejor reflejen las expectativas de los principales grupos de interés, lo que permite una buena selección de experiencia y potencial que pueda influir e impactar en la toma de decisiones.

3.2.5 Norma ISO 26000. Es una norma internacional no certificable, la cual fue desarrollada por la Organización Internacional de Normalización, la cual tiene como objetivo orientar las organizaciones público o privadas en temas relacionados con Responsabilidad Social Empresarial, gestión con partes interesadas y presenta diferentes maneras de indagar en variables de comportamiento socialmente responsable.

La ISO 26000 tiene como objetivo proporcionarles a las organizaciones información que pueda contribuir con el desarrollo sostenible en la compañía, alentándolas a buscar un cumplimiento mayor al legalmente establecido, reconociendo el cumplimiento de ley como un deber fundamental de cualquier organización y adicional una parte esencial de su responsabilidad social. Esta guía presenta un enfoque hacia las empresas de gran tamaño independiente de su actividad económica en la cual define la Responsabilidad Social Empresarial como “ *La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y este integrada en toda la Organización y se lleve a la práctica en sus relaciones*” (Norma Internacional ISO 26000, 2010).

La Guía ISO 26000, en su capítulo cinco, aduce sobre los aspectos relacionados con la identificación de las partes interesadas como un eje fundamental en el desarrollo de la RSE proporcionando información de cómo se identifican y como podría ser el proceso de comunicación con grupos de interés. Adicionalmente, le permite a la organización fundamentar su toma de decisiones con relación a los grupos de interés, a través de conocer las posibles consecuencias de sus acciones, revisando su desempeño para que pueda mejorarlo, para así incrementar la transparencia y la credibilidad de sus comunicaciones. Expone una serie de preguntas que permite identificar los grupos de interés, las cuales son útiles en el ejercicio de relacionamiento, unas de ellas se presentan a continuación: (Organización Internacional de Estandarización).

- *¿Con quién tenemos obligaciones legales?*
- *¿Quién podría verse afectado positiva o negativamente por las actividades de la organización?*
- *¿Quiénes han estado involucrados cuando se necesitó abordar temas similares?*
- *¿Quién puede ayudar a la organización a abordar impactos específicos?*
- *¿Quién quedaría desfavorecido si fuera excluido del involucramiento?*
- *¿Quién se ve afectado en la cadena de valor?*

3.2.6 Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE 21:2008). La SGE 21 es la primera norma europea que define los requisitos necesarios para generar la integración de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial con la estrategia empresarial, permite gestionar, evaluar y certificar el grado de aplicación y compromiso por parte de la organización con la gestión de RSE.

Este estándar ha definido la RSE como “*La integración voluntaria (superando el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes) en el gobierno, gestión estrategia, políticas y procedimientos de las organizaciones y de las preocupaciones sociales, laborales y ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones*” (Foretica, 2008) , a su vez el estándar permite flexibilidad para todo tipo de organizaciones y adicionalmente admite identificar criterios de gestión en los diferentes grupos de interés.

De igual forma SGE21 plantea que las organizaciones están en constante relacionamiento de mutua dependencia con su público afectado y es por esta razón que una correcta gestión requiere establecer canales para que los intereses de todos los interlocutores puedan ser tomados en cuenta en la toma de decisiones y en la estrategia corporativa. El estándar de Gestión Ética y Socialmente Responsable plantea en el marco del desarrollo de la norma los siguientes grupos de interés: alta dirección, clientes, proveedores, personas que integran la organización, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencias y administraciones públicas.

Finalmente, se plantea que en el trascurso de la identificación de grupos de interés pueden ser encontrados *Stakeholders* que no estén directamente relacionados con las funciones de la organización, aun así, se deben tener en cuenta para el desarrollo de un diagnóstico apropiado, lo que ayudará a encontrar qué tan estrecho es el vínculo entre área de influencia y corporación.

3.2.7 Principios del Pacto Global. Pacto Global es una iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con el fin de incorporar los valores y principios universalmente reconocidos a la visión estratégica de las compañías y a las prácticas de la empresa, para con esto, promover un aumento de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial, a su vez, entendiendo que no es un instrumentos de regulación, un código de conducta o un mecanismo legal, si no, es una herramienta de libre uso en las empresas las cuales voluntariamente adquieren los compromisos establecidos en el pacto. A su vez define la RSE como “*el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales y ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus Grupos de Interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones*” (Pacto Global Red Española, s.f.).

Las empresas que hacen parte del Pacto Mundial deben presentar información del progreso dirigido a los grupos de interés de la organización y en la que se detalle el avance obtenido en la aplicación de los diez principios a su estrategia de negocio y proceso de gestión. Este modelo no ha categorizado a los grupos de interés con especificidad; solo están dados en la medida en que se desarrollan los principios del pacto mundial. Esto no solo sirve como fuente de información para los grupos de interés acerca del desempeño y gestión de la organización en materia ambiental,

social y de derechos humanos sino también como agente motivador para que la empresa defina una visión y una estrategia de sustentabilidad y se genere una evaluación interna del progreso que contribuya a la mejora continua de su desempeño.

4. Diagnóstico de relacionamiento de la FCV con sus grupos de interés

Según Nidia Aylwin, Mónica Jiménez y Margarita Quesada, en su libro un Enfoque Operativo de la Metodología de Trabajo Social, definen el diagnóstico como un *“proceso de medición e interpretación que ayuda a identificar situaciones, problemas y sus factores causales en individuos y grupos”* (Aylwin de Barros, Jiménez de Barros, & Quesada de Greppi, 2000) adicionalmente *“tiene por objeto aportar los elementos fundamentales y suficientes, dentro del proceso de planificación, en vista a la acción transformadora”* (Aylwin de Barros, Jiménez de Barros, & Quesada de Greppi, 2000), con el propósito construir el diagnóstico de relacionamiento de la Fundación con sus grupos de interés se entrevistaron los directores de área, con quienes se determinó el alcance y los objetivos a cumplir acorde a las necesidades de la organización y junto a los resultados de la información recolectada, se permitió generar una propuesta de relacionamiento con grupos dentro del marco de la RSE.

4.1 Árbol de problema

Este instrumento permite *“delimitar el problema central que aqueja una organización o que presenta una situación particular, para que, con base en la identificación de sus causas y consecuencias, se puedan definir líneas precisas de intervención para solucionar problemas”* (Campos Arenas, 2006) de esta forma en la Figura 7 se muestra el árbol de problemas presentes en la FCV, el cual permite identificar la necesidad de implementar un modelo de relacionamiento con grupos de interés.

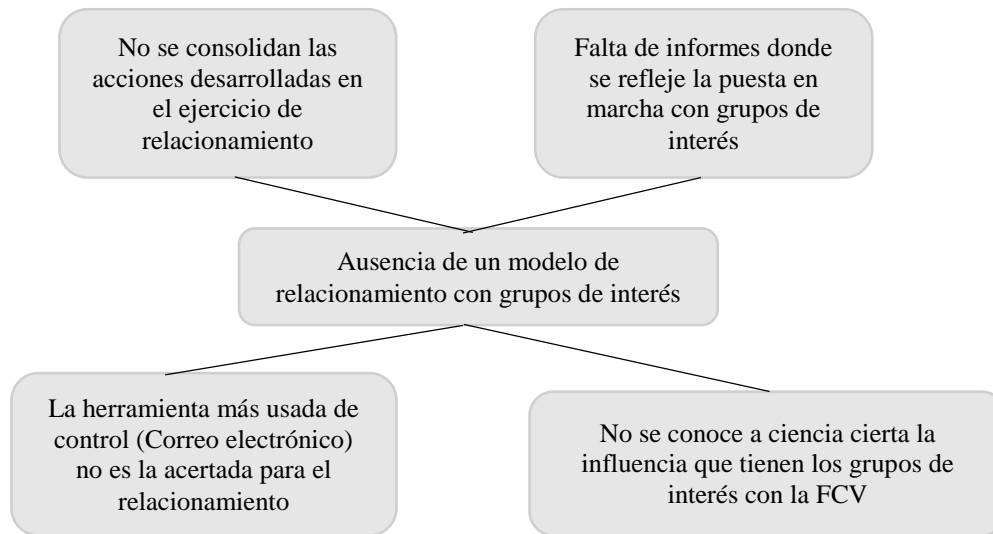


Figura 7. Árbol del problema.

4.2 Situación actual de los grupos de interés

Para dimensionar la situación de la Fundación Cardiovascular de Colombia frente al relacionamiento con sus grupos de interés, se abordó en primera instancia el Informe de Sostenibilidad realizado en el año 2016 el cual será nuestro punto de partida para conocer cómo está la gestión con sus *Stakeholders*. El informe inicia con los lineamientos estratégicos propuestos por la FCV el cual parte de su MEGA lo cual consiste en: “Consolidar el mayor proyecto social en Latinoamérica”, por esta razón plantea diferentes tipos de perspectivas tal como se aprecian en la Figura 8.

PERSPECTIVAS	Social	Desarrollo de una línea de aseguramiento social.	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.
	Cliente y Mercado	Desarrollo de productos y de negocios a partir de conocimiento.	El Complejo HIC está en el Top 3 en Latinoamérica.	Desarrollo de un portafolio de productos especializados para la atención y el cuidado del paciente.
	Procesos Internos	Desarrollo de un portafolio de productos especializados para la atención y el cuidado del paciente.		Despliegue del modelo de gestión integral hospitalaria en la red de hospitales FCV.
	Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo de modelo de formación por competencias para todos los colaboradores.		Atraer, retener y desarrollar personal con competencias claves para la gestión de la FCV.
	Financiero	Cumplimiento de las TACC para Ingresos y EBITDA por GEN y por LEN.	Generar un Margen Ebitda del 20% anual	Recuperación de cartera inferior a 60 días

Figura 8. Lineamientos Estratégicos FCV. Adaptado de Informe de Sostenibilidad 2016 (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2016).

De esta forma presentan entender cuáles son las aspiraciones en el desarrollo de la actividad social, con sus clientes y con el aprendizaje de forma tal que permita encaminar estrategias dentro del desarrollo del modelo de gestión acorde a los intereses expuestos por las partes interesadas. Según la Figura 9 la Fundación ha identificado corporativamente seis grupos de interés, los cuales son:



Figura 9 Grupos de interés Fundación Cardiovascular de Colombia. Adaptado de Informe de Sostenibilidad 2016 (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2016).

En la Tabla 4 se presenta las estrategias de relacionamiento que realiza actualmente la Fundación internamente para dar cumplimiento a los requerimientos y características de cada grupo interesado.

Tabla 4.
Estrategias relacionamiento con grupos de interés FCV.

Grupo de interés	Estrategia de relacionamiento
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de clima organizacional • Intranet • Cartelera y correo electrónico • Grupos primarios • Comité de convivencia • Formación y entrenamiento • Comité paritario
Pacientes y Familia	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de escucha al paciente • Alianza de usuarios • Líneas de atención al cliente

[Continuación Tabla 4]

Grupo de interés	Estrategia de relacionamiento
Entidades Aseguradoras	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a las aseguradoras • Correo electrónico • Página web
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos académicos • Participación foros y congresos • Eventos deportivos y artísticos • Informe de Sostenibilidad
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de proveedores • Ruedas de ferias internacionales • Informe de Sostenibilidad
Instituciones Educativas y promotores de investigación de salud	<ul style="list-style-type: none"> • Comités de docencia y servicio

Adaptado de Informe de Sostenibilidad 2016, (Fundacion Cardiovascular de Colombia, 2016).

Desde el ámbito externo la FCV interactúa con el entorno mediante estrategias de comunicación con aliados de diferentes territorios como el Caribe, América Latina, Estados Unidos y Europa, obteniendo alcance con medios masivos de comunicación internacionales como se visualiza en la Figura 10.

Alcance Medios Internacionales	
Caribe	Caribbean News Now (Caribe)
América Latina	América Economía América Latina Business Review El Economista.es (EAmérica: México, Argentina, Chile, Colombia, Perú) Arsenal Terapéutico (Venezuela) Contacto Hoy, edición mundial (México) Univisión Noticias (Estados Unidos, América Latina) Caroota Digital (Venezuela) Revista Buena Salud (Argentina)
Estados Unidos	Diario Las Américas (Periódico hispano de Miami, Florida) Laconexiónusa.com (Periódico en español de North Carolina)
Europa	Redacción Médica (Ecuador, España) TRT (Sitio Oficial de la Corporación Turca de Radio)

Figura 10. Alcance Medios internacionales. Adaptado de Informe de Sostenibilidad 2016 (Fundacion Cardiovascular de Colombia, 2016).

4.3 Estrategia Metodológica del diagnóstico

El proceso de diagnóstico para la identificación de síntomas, causas, pronóstico, determinó diseñar un formato de encuesta estableciendo variables e indicadores a partir de la teoría, antecedentes y experiencias del grupo de trabajo integrado por el practicante, directora de la práctica y tutora por parte de la FCV (Apéndice 1). Posteriormente en reunión con la persona encargada de la Coordinación de Operaciones se revisó, ajustó y validó (Apéndice 2) el mencionado instrumento con el ánimo de garantizar la confiabilidad en cuanto a fondo y forma. La encuesta incluyó una escala de medición puntuada de uno a cinco, siendo cinco (5) el criterio de mayor valor y uno (1) el de menor relevancia, presentó las opciones de No aplica (N.A) o No Conoce (N.C).

La información se obtuvo de forma directa con cada líder de área, mediante entrevista individual, para solucionar dudas e inquietudes que surgieran en el diligenciamiento del cuestionario. El ejercicio con los líderes constató interés y preocupación con respecto a cada ítem lo cual permitió tener una información clave de lo sucedido actualmente en la FCV en su relacionamiento con los grupos de interés.

Para garantizar las consideraciones éticas antes del diligenciamiento de la encuesta y entrevista se presentó el formato de consentimiento informado a los participantes (Apéndice 3), con el cual se dio a conocer el propósito de la aplicación del diagnóstico, la forma como debería diligenciarse cada ítem de la encuesta, los problemas que podrían suscitarse dentro del desarrollo del ejercicio, las preguntas que se consideran relevantes para que los evaluados sintieran total confianza al momento de responder y posteriormente se indicó uso la información recopilada, para que cada uno de los encuestados decidieran de manera libre y autónoma firmar o no el mencionado consentimiento (Apéndice 4).

La población objeto de intervención de la práctica se constituyó por las once áreas estratégicas, quienes son: Secretaria General, Producción, Dirección Comercial, Compras Corporativas, Dirección de Talento Humano, Gestión Asistencial, Oficina de Cumplimiento, Dirección de Relaciones Laborales, Ingeniería y Arquitectura Hospitalaria y Coordinación de Operaciones Administrativas.

Una vez recopilada la información mediante la mencionada encuesta, se procedió al procesamiento de los datos, inicialmente por cada pregunta tal como se visualiza en el apéndice 5, las cuales fueron base del análisis desde las variables e indicadores.

Inicialmente como diagnóstico global basado en los resultados generales y junto a lo observado en el desarrollo de las entrevistas con los líderes de área, se percibió que la Fundación Cardiovascular de Colombia como organización central y corporativa, desde su ejercicio laboral reconoce la importancia de identificar, caracterizar y relacionarse con sus *Stakeholders*, concibiendo la necesidad de generar políticas y lineamientos que permitan dar orientación a la gestión de relacionamiento.

Cada área muestra que conoce quienes son sus grupos de interés, que los logra clasificar y generar una leve prioridad, inicialmente con sus grupos internos, pero, no cuentan con una herramienta que permita controlar la gestión de relacionamiento que sea parte de la actividad y el ejercicio de sus labores, de igual manera, se comentó la necesidad de generar acciones transversales entre dependencias que facilite percibir las actividades paralelas que se realizan, a su vez, identifican la preocupación en la falta de orientación y tiempo para el ejercicio de relacionamiento. Como FCV ejecutan con sus grupos de interés siempre y cuando ellos los soliciten o hagan parte de su ejercicio laboral, dan cumplimiento a las actividades presentes en sus agendas diarias, pero no se documenta el direccionamiento y la solución que se realiza.

A continuación, se presenta un análisis por variables las cuales fueron alimentadas con cada pregunta las cuales fueron divididas acorde a la información que permitió recopilar y de esta forma distribuir las en cuatro variables, que son: Conocimiento, Herramientas, Riesgo o Impacto y Relacionamiento. Cada una de ellas fue promediada entre los valores de respuesta presente en la herramienta encuesta, lo que accedió a contar con una idea clara sobre la situación actual en la que se encuentra la Fundación Cardiovascular.

La primera variable, Conocimiento, permite entender que identifica la Fundación con respecto a quienes son sus *Stakeholders*, con quien tiene relación directa o indirecta y que tanto percibe que es un grupo o un área de influencia. En la Figura 11 la variable anteriormente mencionada, muestra que diez de las once áreas están por encima del valor medio, lo que quiere decir que el 90,9% de las áreas evaluadas cuentan con un conocimiento sobre los grupos de interés, entienden con

quienes tiene relaciones legales o financieras y nota quien está influenciado en el desempeño de la labor en la Fundación, solo un 0,01% de los evaluados está por debajo del valor medio en un rango no superior a 0,5 lo que induce que cuenta con un conocimiento leve, pero en general la FCV y como se comentó anteriormente, cada líder de área concibe con claridad que es un grupo de interés, logra clasificarlos y posee el conocimiento para compartirlo con sus colaboradores respecto a temas de relación y *Stakeholders*. De igual forma el 72,72% de las áreas evaluadas están entre la escala 4-5 de evaluación, se observa el alto conocimiento como organización en sus líderes y en las áreas estratégicas de la Fundación. De esta forma se corrobora lo expuesto por cada evaluado en la comunicación directa, donde comentaba que conocer los grupos de interés y sus áreas de influencia hace parte del objetivo principal de la FCV

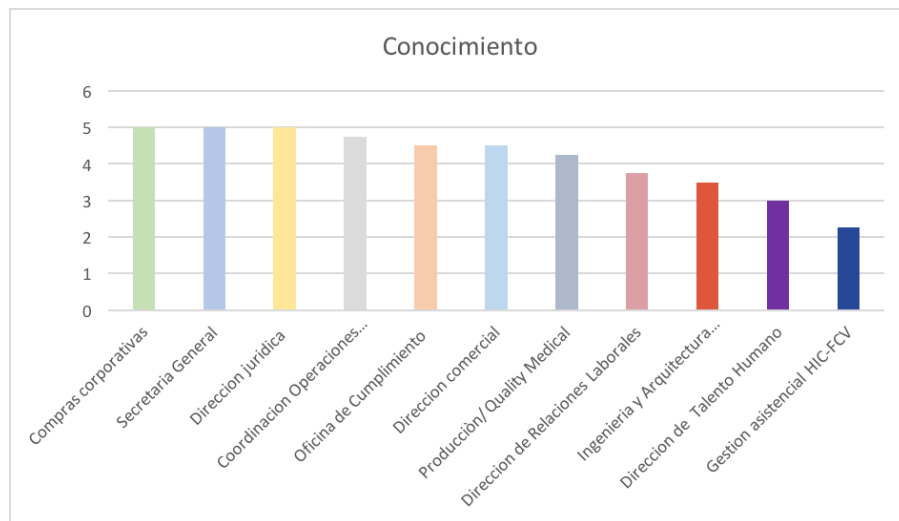


Figura 11. Variable Conocimiento de Diagnóstico.

Por otra parte, la Variable relacionamiento permite entender si las áreas cuentan con una clasificación de sus grupos de interés, si conocen las expectativas de cada uno de ellos y de igual forma ver cuál es el diálogo presente con los líderes de área que esté más allá de la solución de problemas y las iniciativas e información que ofrece a sus áreas de influencias e interesados, esta variable desarrolla la gestión y puesta en marcha del relacionamiento en cada una de las áreas evaluadas y cómo estas se ven directamente reflejadas en las acciones propias de relación en la Fundación Cardiovascular.

La Figura 12 visualiza como en el relacionamiento se presenta un comportamiento positivo en el desarrollo de ítem, en el cual el 81.81% de las áreas evaluadas cuenta con una gestión positiva con sus grupos de interés, aunque solo un 45,45% de los encuestados, lo que haría referencia aproximadamente a la mitad de las áreas, se encuentran en el cuadrante de mayor efectividad de relación, de esta forma se entiende que poseen una gestión incluyente, pero que hace falta mayor esfuerzo en algunas áreas como se refleja en el 36,36% que está en el valor medio de la prueba, lo que deja claridad que las actividades se realizan dando cumplimiento, pero falta atrevimiento y trabajo del área en esta relación con grupos de interés, de igual forma es notorio en las charlas que cada líder desea aumentar su obligación de relacionamiento con área de influencia, pero que por cuestiones de tiempo u ocupaciones ha sido un tema que se ha dejado atrás en el ejercicio de la función, por tal razón aunque el relacionamiento es apropiado, se parte de la premisa que, se cuenta con él, pero, hace falta un direccionamiento mayor en este ámbito que permita que la Fundación cumpla en cabalidad sus planes desarrollados en el ámbito de relacionamiento.

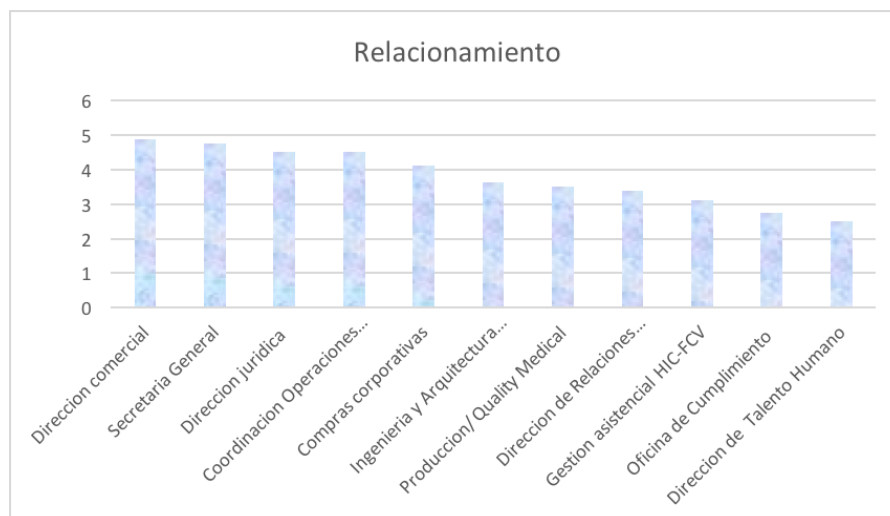


Figura 12. Variable relacionamiento de diagnóstico.

Una variable adicional en este estudio, fue Riesgo o Impacto, la cual se definió en la forma en que la FCV entiende la afectación y el riesgo que se ve reflejado en la ejecución de su objeto social, de igual forma, comprende la labor por área, de incluir en sus comités temas en función de las expectativas de sus grupos de interés, que hagan parte sus grupos primarios a fin de buscar acciones apropiadas a la solución de las necesidades que presentan estas áreas de influencia, a su vez conocer el impacto positivo y negativo que se manifiesta en la labor y en las acciones sociales

realizadas como entidad privada, prestadora de un servicio público como lo es la salud. Por tal razón se presenta el siguiente gráfico.

La Figura 13 presenta la variable, la cual refleja que un 81,81% de las áreas cuenta con gestión en temas de riesgo o impacto relacionado con sus grupos de interés, aunque solo una área considera tener una actividad totalmente efectiva en cuestión de sobrellevar, solucionar y atender los impactos o riesgos que presenten sus grupos de influencia, es evidente el compromiso jurídico con que cuenta la FCV en el desarrollo de dar soporte y solución a los temas de relacionamiento que expresa la organización, de igual forma, se ve presente la importancia de la transversalidad de esta área con las demás, para la solución de problemas y orientación de los mismos, por tal motivo, se da certeza del comportamiento de acción positiva en esta variable, en un área la cual es corporativa y de alto nivel de cumplimiento, a su vez un 72,72% cuentan con acciones sobresalientes en el ejercicio de solución de la afectación de sus grupos de interés, lo que se refleja en el buen ejercicio y puesta en marcha de acciones preventivas en la realización de su labor prestadora de salud, la variable desarrolla y deja claridad en la relevancia de ejecutar hábiles en beneficio a cada grupo de interés que se pueda ver afectado en el vivir diario de la organización, por esta razón y junto a lo escuchado de los líderes estratégicos, queda claridad en el esfuerzo presente en cada uno de ellos en acciones claras y que tenga una repercusión positiva en la FCV

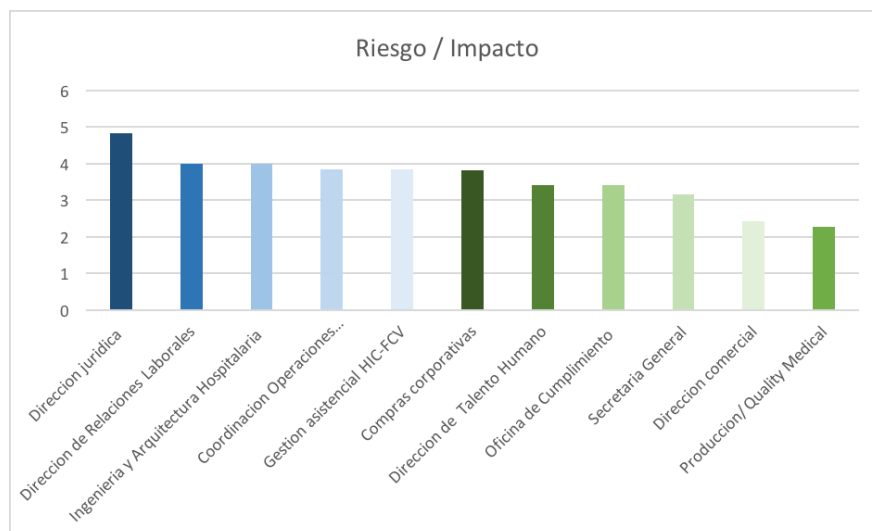


Figura 13. Variable Riesgo / Impacto de Diagnóstico.

Por último, la variable Herramientas, presenta cómo se encuentra la Fundación Cardiovascular en temas de metodología, en acciones que consoliden lo realizado con grupos de interés, en qué tipo de mecanismo desarrollo o si cuentan con agendas para el desarrollo de actividades con sus áreas de influencia, a su vez permite entender el accionar de cada área para llevar un control y una organización del ejercicio desarrollo con sus grupos de interés, por esta razón se presenta el resultado de la variable en la Figura 14.

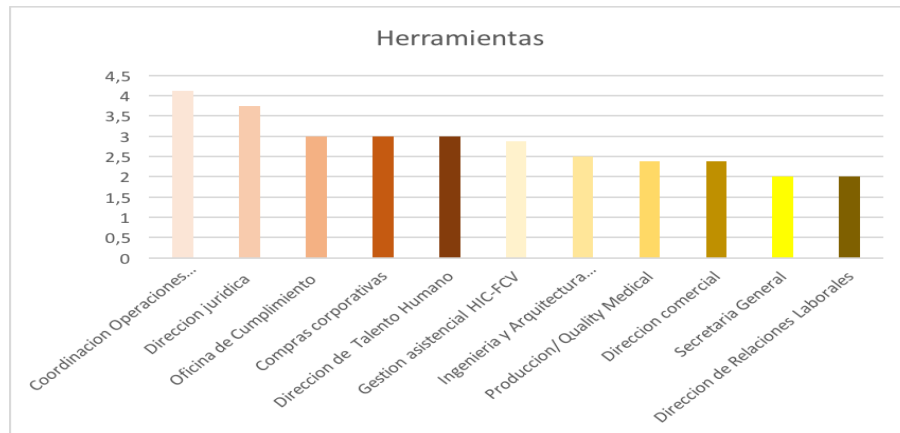


Figura 14. Variable Herramientas de Diagnóstico.

En el ejercicio de diagnóstico se hizo evidente que la variable manifiesta una necesidad en la Fundación, a su vez, en el transcurso de las conversaciones con los líderes de área se comentaba la carencia de algún tipo de herramienta que pudiera consolidar y reflejar las acciones desarrolladas en el ejercicio de relacionamiento con grupos de interés, de igual forma, se exponía el interés de desarrollar métodos que permitieran medir el clima laboral y documentarlo, tener informes donde se refleja el accionar y la puesta en marcha con grupos de interés en caso que el líder de área o de proceso no se encuentre disponible para dar soporte o ayuda en estas dificultades, es por tal razón, se visualiza que solo un 18,18% de las áreas sobrepasan un valor aceptable en el tema de herramientas y mecanismos que permitan controlar y mejorar las acciones de relacionamiento, de igual forma el 36,36% comentaron que la herramienta más frecuente de uso para ellos, es el acta que se envía como suministro de información para el informe de sostenibilidad presentado por la FCV, pero en su mayoría, no se cuenta con algún otro medio mayor al correo electrónico o teléfono, para controlar y gestionar las acciones de relacionamiento, por último, queda en evidencia la necesidad de crear y generar una herramienta que permita dar soporte en la labor de la FCV y como se presenta que un 54,54% aproximadamente la mitad de las áreas evaluadas no

cuentan con un mecanismo que permita enfatizar y consolidar las buenas prácticas que se han desarrollado en el ejercicio de relacionamiento.

Por esta razón y basado en lo anterior queda claridad de la necesidad con que cuenta la FCV en el desarrollo de un modelo de gestión que permita realizar un relacionamiento con grupos de interés a fin de generar buenas prácticas en el marco de la responsabilidad social empresarial, ya que como organización conoce, gestiona y realiza acciones en beneficio de su comunidad de influencia, de igual forma se ve reflejada la importancia que tiene cada uno de los grupos de interés que hacen parte de la fundación y como cada área se esfuerza por presentar cada vez una mejor respuesta a sus necesidad, pero, a su vez se entiende la necesidad clara de contar con mecanismos que sirvan de forma transversal en toda la organización.

Finalmente, al terminar el análisis de la información, se entregó a la Fundación Cardiovascular de Colombia un informe (Apéndice 6) donde se explicaba los resultados encontrados en este formato y adicionalmente se realizó una retroalimentación con cada uno de los líderes de área, la cual permitió generar estrategias para el desarrollo del modelo y a su vez solucionar inquietudes con respecto a temas de relacionamiento con grupos de interés.

5. Identificación de los procesos

Para el desarrollo del proyecto fue necesario conocer el funcionamiento de la organización y entender el significado de sus procesos estratégicos, misionales, de soporte y las funciones que de los directores de área de la FCV para el cumplimiento de los mismos. Esto fue posible mediante recorridos por las instalaciones del Centro Tecnología Empresarial (CTE) y el Hospital Internacional de Colombia (HIC), como a su vez entrevistas con los líderes de área.

Mediante el mapa de procesos de la FCV (*numeral 1.1.7*) se mencionarán los procesos que se ejecutan en la prestación del servicio de Salud ofrecido por la organización:

5.1 Procesos Estratégicos

Son aquellos que están relacionados con la dirección, con la política, la estrategia, con los planes de mejora y se encargan de concordar los procesos operativos con los de apoyo. Dentro de ellos se encuentran: Estrategia y Desarrollo del Negocio, Gestión de Calidad Conocimiento, Desarrollo del Talento Humano

5.2 Procesos misionales

Son los que tienen relación directa con la prestación del servicio, incluyen los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización para dar cumplimiento a su objeto social o razón de ser, en los que se encuentran: Complejo Clínico Internacional, Hospitales Especializados, Soluciones Sociales en Salud y Quality Medical.

5.3 Procesos de Soporte

Son los encargados de dar apoyo a la operación de la Fundación, hacen parte del funcionamiento y de la provisión de recursos necesarios en el proceso estratégico, misional y de mejora continua, dentro de los que podemos encontrar: Seguridad, Mercadeo, Jurídica, Relaciones Laborales, Financieros, Convenios, Facturación, Cadena de suministros, TIC, Ingeniería, Administración, Gestión Social y Recaudo.

6. Identificación de Grupos de Interés

El primer paso del modelo de relacionamiento y de la gestión con grupos de interés consiste en identificar cuáles son los *Stakeholders* directos con que cuenta la Fundación Cardiovascular de Colombia, para conocer con quien tiene correlación y vinculo en el ejercicio de las funciones misionales o recibe algún impacto. En el momento de la identificación se dividieron las áreas de influencia en las categorías Económico, Social y Medioambiental acorde a la dimensión que pertenecen, para así generar una clasificación dentro de cada uno de ellas.

La identificación se hizo mediante un diálogo interactivo con las personas que integran la alta dirección de la FCV, quienes en este escenario diligenciaron la entrevista y facilitaron información de datos (Apéndice 7), con lo cual se logró precisar los grupos de interés por cada área que integra la organización, obteniéndose el consolidado de los *Stakeholders* presentes en la Fundación.

De acuerdo a cada categoría emergieron grupos de interés de tal forma que se describirán los grupos de interés que fueron empleados en el ejercicio de identificación:

- **Gobierno Corporativo:** integrado por personas naturales o jurídicas, instituciones públicas o privadas, entes de control estatal, así como directivos; de igual forma se catalogan de acuerdo a la forma como estén compuestos en los órganos de dirección y administración; es decir, asamblea de accionistas, juntas o consejos directivos.
- **Clientes o usuarios:** se definen acorde al volumen de ventas que representen para la empresa, clientes directos, usuarios de bienes o servicios o personas naturales. Pueden ser clientes frecuentes u ocasionales.
- **Proveedores:** se catalogan dependiendo de los productos o servicios que le suministren a la organización para la operación del negocio, ellos se clasifican como indispensables, necesarios o de soporte. Así mismo como nacionales, locales o en su defecto proveedores de bienes inmuebles, servicios hospitalarios, aseo o tecnológicos, dependiendo de la necesidad de la compañía.
- **Empleados:** se clasificación de acuerdo a la labor o el cargo que desempeñen dentro de la empresa, sean técnicos, profesionales, directivos o dependiendo del tipo de contratación ya sean directos o indirectos. También se identifican por nombre, género, región o alguna otra característica.
- **Sociedad:** este grupo de interés permite una amplia clasificación de acuerdo a las características que tengan cada uno con la empresa, ya sean líderes sociales, comunidad vecina, líderes comunitarios, autoridades locales, ONG(s), medios de comunicación, gremios, asociaciones, universidades.
- **Medio ambiente:** se pueden especificar en líderes medioambientales, en personas o grupos que se preocupen por el cuidado, prevención y mitigación del medio ambiente, entes reguladores o promotores de educación ambiental.

A continuación, se presenta los resultados proporcionados en la herramienta de identificación y se establecen por áreas de la siguiente forma:

6.1 Dirección de Relaciones Laborales

Como lo establece el código de ética y buen gobierno de la FCV se encarga de: “*Establece, difunde y controla el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con la contratación laboral, liquidación de nómina y seguridad y salud en el trabajo, para el cumplimiento de los principios y normas que regulan las relaciones laborales, garantizando la seguridad jurídica a la FCV y en el trabajo a los colaboradores*” (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2016), los grupos que se establecieron recolectada la información se sus grupos de interés encontrados en la prueba (Apéndice 8) y se visualizan en la Tabla 5:

Tabla 5.
Grupos de interés Relaciones Laborales.

Gobierno	-Ministerio de Trabajo -Ministerio de Salud y Protección social -Superintendencia de Salud -Presidencia FCV -Vicepresidencia Corporativa -Junta Directiva -Comite de Junta Directiva	-Invima -ADRES -Alcaldías y Gobernaciones -UGPP(Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social)
Proveedores	- Proveedores de dotación empleados	-Proveedores Legis -Proveedores exámenes médicos
Empleados	-Administrativos -Asistenciales	-Médicos -Asesores laborales
Sociedad	-ARL -EPS -Sociedad medica -Cajas de compensación -Cooperativa Trabajadores FCV -Tribunal ética medica	-Entidades Bancarias -Universidades -Estudiantes -Comité regional de emergencias -Fondos de pensión
Medios de comunicación	-Comunicaciones FCV	

6.2 Dirección de Operaciones Administrativas

En el desarrollo de la entrevista y charla con la directora de área, se logró identificar el perfil de cargo con las siguientes funciones: apoyo del personal de administrativa y operativo del área de operaciones administrativas, relación con proveedores como son , mantenimiento, alimentación; realizar revisión de la conformidad del cumplimiento de los proveedores en temas de calidad y tiempos de entregas, revisión de contratos, relacionamiento directo con el servicio farmacéutico, con el área de compras y logística, para revisar lo relacionado con abastecimiento y temas puntuales. A su vez se logró identificar los grupos de interés (Apéndice 9) que tienen relación en operación administrativa de la FCV, los cuales se presentan en la Tabla 6 a continuación:

Tabla 6.

Identificación Grupos de interés Operaciones Administrativas.

Gobierno	-Ministerio de Salud y Protección social -Ministerio de Trabajo -Superintendencia de Salud	-Presidencia FCV -Gerencias -Adres
Clientes y Usuarios	-Administrativos -Médicos	-Asistenciales
Proveedores	- Proveedores de administración -Fumigaciones -Lavandería -Correspondencia -Ropería	-Proveedores de Outsourcing -Jardinería -Vigilancia -Alimentación -Limpieza -Mantenimiento
Empleados	-Personal de apoyo	-Practicante
Sociedad	-Universidades	
Medios de comunicación	-Comunicaciones FCV	

6.3 Oficina de Cumplimiento

El oficial de cumplimiento, como lo establece el código de ética y buen gobierno de la FCV, es el encargado de “*Revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa y de los juicios utilizados para identificar, medir, clasificar e informar sobre la misma. Revisar los*

sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento con aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones, que pueden tener un impacto significativo en las operaciones e informes, y determinar si la organización los cumple. Revisar las medidas de salvaguarda de activos y, cuando sea apropiado, verificar la existencia de los mismos. Valorar la economía y eficacia con que se emplean los recursos. Revisar las operaciones o programas para asegurar que los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas, y que las operaciones y programas han sido llevados a cabo como estaba previsto. (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2016). La información suministrada por el director de área (Apéndice 10) permitió identificar los grupos de interés presentados en la Tabla 7:

Tabla 7.
Grupos de interés Oficina de Cumplimiento.

Gobierno	-Ministerio de Salud y Protección Social -Procuraduría -Superintendencia de Salud -Presidencia FCV -Vicepresidencia Corporativa	-Junta Directiva -Comite de Junta Directiva -Secretaría General FCV -Relaciones Laborales FCV -Área Jurídica FCV
Proveedores	- Proveedores tecnológicos	
Empleados	-Administrativos -Asistenciales	-Médicos
Sociedad	-Policía	
Medios de comunicación	-Comunicaciones FCV	

6.4 Secretaria General

El Secretario General es un colaborador de libre nombramiento y remoción, nombrado por el Presidente de la FCV, quien se encarga de *“Coordinar la organización de las reuniones de la Asamblea General de Miembros y de la Junta Directiva, comunicar las convocatorias para las reuniones de la Asamblea General de Miembros y la Junta Directiva, asistir a las reuniones de la Asamblea General de Miembros y de la Junta Directiva, llevar conforme a la Ley los libros de actas de la Asamblea General de Miembros y de la Junta Directiva, custodiar los libros de actas y autorizar con su firma las copias que de ellas se expidan, representar a la FCV, en todos los*

asuntos jurídicos y judiciales y será el responsable de la contratación, bien sea suscribiendo los contratos o aprobándolos previo a la firma por parte del Presidente de la FCV” (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2016), contando con los grupos de interés (Apéndice 11) presentados a en la Tabla 8:

Tabla 8.
Grupos de interés Secretaria General.

Gobierno	-Ministerio de Trabajo -Ministerio de Salud y Protección social -Dian -Asamblea FCV -Superintendencia de Salud -Presidencia FCV -Vicepresidencia Corporativa -Oficina de Cumplimiento -Gerencias	-Dirección Financiera -Revisoría Fiscal -Junta Directiva -Comite de Junta Directiva -Invima -Colciencias -Alcaldías y Gobernaciones -Contraloría -Procuraduría -Impulso
Proveedores	- Quejas y reclamos proveedores	-Cobros e información proveedores
Sociedad	-Fundación Universitaria -Fundación Montañas Azules -Fundación Salud Mia -Instituto Nacional de Salud	-Oficina de educación en salud -Universidades -ONG
Medios de comunicación	-Comunicaciones FCV	
Medio Ambiente	-Entidades Medioambientales	-Cuidado Biodiversidad

6.5 Ingeniería Hospitalaria

Área encargada de “Provee soluciones integrales en materia de diseño y construcción de proyectos arquitectónicos hospitalarios, gestión integral de tecnología biomédica, custodia de activos fijos, adecuación y mantenimiento de la infraestructura y planta física de las instituciones prestadoras de servicios de salud, para garantizar que la planta física y equipamiento de la FCV dispongan de condiciones óptimas de funcionamiento que garanticen la seguridad y oportunidad en la prestación de los servicios” (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2016) y presenta en la Tabla

9 los grupos de interés, los cuales se identificaron en la entrevista con el director de área (Apéndice 12).

Tabla 9.
Grupos de interés Ingeniería Hospitalaria.

Gobierno	-Ministerio de Minas y Energías -Ministerio de Medio Ambiente -CMB -ONAC -Presidencia FCV	-Vicepresidencia Corporativa -Junta Directiva -Comite de Junta Directiva -Invima -Secretaria de Salud Departamental -Alcaldías y Gobernaciones
Clientes	-Médicos -Enfermeras	-Administrativos
Proveedores	- Contratistas de obras civiles -Ferreterías -Arquitectos -Proveedores de ingeniería	-Asesores en ingeniería -Importadores equipos médicos -Construcción
Empleados	-Auxiliares administrativos -Supervisores	-Técnicos -Ingenieros
Sociedad	-Bomberos -Población cercana	-Juntas de acción comunal -Universidades
Medios de comunicación	-Comunicaciones FCV	

6.6 Dirección Comercial

Es la responsable de “*la formulación, ejecución y control de la estrategia de la FCV, y acompaña a los Grupos Estratégicos de Negocio (GEN) en el desarrollo e incubación de nuevos proyectos, para soportar el crecimiento institucional en forma alineada con la estrategia y proveer información que permita hacer seguimiento a la gestión*” (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2016); mediante entrevista con el director de área (Apéndice 13), se identificaron los grupos de interés descritos en la Tabla 10:

Tabla 10.
Grupos de interés Dirección Comercial.

Gobierno	-Presidencia FCV -Vicepresidencia Corporativa -Auditorías internas	-Junta Directiva -Comite de Junta Directiva
Clientes y Usuarios	- Contributivos -Subsidiados -Particulares -Soat	-Internacionales -Pólizas de seguros en salud -Repagado -Régimen Especial
Empleados	-Administrativos -Médicos	-Asistenciales -Practicantes
Sociedad	-Organismos sindicales -Asociaciones de pacientes	-Universidades
Medios de comunicación	-Comunicaciones FCV	

6.7 Dirección Judicial

La dirección Judicial y Jurídica “*Atiende desde el punto de vista legal todas las necesidades de la FCV en aspectos contractuales, de representación judicial y acompañamiento en trámites y respuestas ante las autoridades de vigilancia y control, para proteger los intereses en todas las negociaciones y requerimientos administrativos en los cuales participe; minimizando el riesgo legal*” (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2016), sus grupos de interés identificados (Apéndice 14) se presentan en la Tabla 11:

Tabla 11.
Grupos de interés Dirección Jurídica.

Gobierno	-Ministerio de Salud y Protección social -Contraloría -Procuraduría -Superintendencia de Salud -Presidencia FCV -Vicepresidencia Corporativa -Ministerio Publico -Superintendencia de Industria y Comercio	-Invima -Junta Directiva -Comite de Junta Directiva -Adres -Alcaldías y Gobernaciones -Juzgados -Instituto de Bienestar Familiar -Defensoría -Fiscalía
-----------------	---	---

[Continuación Tabla 11]

Clientes	-Administrativos -Asistenciales -Pacientes	-Médicos -Familiares de pacientes
Proveedores	- Proveedores en mensajería	
Empleados	-Asuntos judiciales -Contratación -Auxiliares administrativos	-Coordinadores legales hospitalarios
Sociedad	-Comité corporativo -Comité de investigación -Comité de obra -Comité de historias clínicas -Comité de ética -Policía -Corporación Panachi -Instituto Nacional de Salud	-Sociedad científica -Sociedad medica -Asociación de pacientes -Universidades -Aseguradoras -Consejo directivo de propiedad horizontal CIE -Fundación Universitaria FCV
Medios de comunicación	-Comunicaciones FCV	
Medio Ambiente	-Entidades Medioambientales	-Cuidado Biodiversidad

6.8 Quality Medical

“Es un desarrollador de marca para productos especializados en salud que facilitan la atención, cuidado y recuperación del paciente; con un portafolio de productos de vanguardia en los eslabones críticos en la intervención del paciente” (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2016); la directora de área, mediante información suministrada (Apéndice 15) y recorrido por la planta, se permitió identificar los grupos de interés presentes en producción, tal como se visualiza en la Tabla 12:

Tabla 12.

Grupos de interés Quality Medical.

Gobierno	-Ministerio de Salud y Protección social -Superintendencia de Salud	-Presidencia FCV -Comite de Junta Directiva -Invima
Clientes	-Régimen común -Régimen simplificado	-Administrativos -Asistenciales

[Continuación Tabla 12]

Proveedores	-Proveedores insumos -Proveedores de servicios	-Proveedores de materias primas
Empleados	-Educación básica secundaria -Especialistas	-Profesionales
Sociedad	-Icontec -Red de trasplantes	-Universidades
Medios de comunicación	-Comunicaciones FCV	

6.9 Talento Humano

En las funciones establecidas en el Código de Ética de la FCV se constituye las funciones de Talento Humano que son “*Establece, difunde y controla el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con los procesos de elección, inducción, desarrollo, capacitación, bienestar del personal y la cultura organizacional, para garantizar que la institución disponga del recurso humano motivado y capaz que permitan lograr los objetivos estratégicos*”. (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2016). De igual forma se clasifican sus grupos de interés (Apéndice 16) en la Tabla 13 a continuación presentada.

Tabla 13.

Grupos de interés Talento Humano.

Gobierno	-Ministerio del Trabajo -Ministerio de Salud y Protección social -Superintendencia de Salud -Presidencia FCV	-Vicepresidencia Corporativa -Junta Directiva -Comite de Junta Directiva -Contraloría -Procuraduría
Clientes	-Administrativos -Asistenciales	-Médicos
Proveedores	- Proveedores en bienes	Proveedores de servicios
Empleados	-Personal aliado -Personal adscrito	-Outsourcing
Sociedad	-Policía -Bomberos -ONG -Fundaciones -Voluntarios	-Organismos sindicales -Asociación de pacientes -Universidades -Grupos minorías -Solicitantes de empleo
Medios de comunicación	-Comunicaciones FCV	

6.10 Gestión Asistencial

Mediante el encuentro con el jefe de área (Apéndice 17) se logró identificar como la encargada de controlar la gestión asistencial, desarrollar los indicadores como son: promedio de ocupación camas, total egresados hospitalarios, total urgencias, cirugías realizadas, número de días de estancias, tasas de caídas, índices de infecciones hospitalarias o por medio invasivo, infecciones operatorias. A su vez, es la encargada de identificar el nuevo personal de los hospitales, de las pruebas y la orientación al nuevo asistencial que hará parte del complejo médico. Por último, en la Tabla 14 se identificaron los siguientes grupos de interés:

Tabla 14.
Grupos de interés Gestión asistencial.

Gobierno	-Secretaria de salud -Defensoría del pueblo -Superintendencia de Salud -Presidencia FCV -Vicepresidencia Corporativa	-Junta Directiva -Comite de Junta Directiva -Invima -Adres -Alcaldías y Gobernaciones
Clientes	-Contributivos -Subsidiados -Particulares -Pre-pagada -En condición de abandono	-Soat -Internacionales -Aseguradoras -Habitante de calle -ARL
Proveedores	- Proveedores de productos farmacéuticos -Proveedores de instrumentación quirúrgica	Proveedores de equipos hospitalarios -Outsourcing
Empleados	-Administrativos -Practicantes	-Asistenciales
Sociedad	-Defensa civil -Bomberos -Cruz roja -Bienestar Familiar	-Instituto Nacional de Salud -Familiares de pacientes -Solicitantes de empleo -Universidades
Medios de comunicación	-Comunicaciones FCV	-Canales regionales TV

6.11 Compras Corporativas

El área de compras “*Es responsable por abastecer en forma efectiva materias primas, insumos, medicamentos, activos fijos, bienes devolutivos y demás elementos requeridos para el funcionamiento de los diferentes Grupos Estratégicos de Negocio. Compra, almacena, dispensa y produce bajo estándares de calidad, oportunidad y eficiencia en el costo, para garantizar la continuidad en la operación de las diferentes áreas impactando positivamente el EBITDA*”. (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2016), en el informe (Apéndice 18) se identificaron los siguientes grupos de interés clasificados en la Tabla 15.

Tabla 15.
Grupos de interés Compras Corporativas.

Gobierno	-Presidencia FCV -Invima	-Contraloría -Procuraduría
Clientes	-Administrativos -Asistenciales	-Médicos -HIC
Proveedores	- Proveedores de dispositivos médicos -Equipos biomédicos -Proveedores de bienes devolutivos	-Medicamentos -Reactivos -Papelería -Pre impresos -Proveedores tecnología
Empleados	-Técnicos -Regentes	-Profesionales -Asistenciales
Sociedad	-Clínicas -Secretaria de Salud	-Universidades
Medios de comunicación	-Comunicaciones FCV	

6.12 Fundación Cardiovascular de Colombia

Finalizada la identificación de los grupos de interés por áreas de la organización, se continuo con desarrollar un compendio de los *Stakeholders* con que cuenta la FCV, lo que consistió en generar un factor común entre dependencias para caracterizar cada grupo y subgrupo, y de esta forma describir las áreas de influencia de forma global, como un suministro de la información recopilada en las actividades y encuentros con los líderes.

Seguido se presenta en la Tabla 16 (Apéndice 19) la identificación general de grupos de interés actuales en la Fundación Cardiovascular de Colombia, lo que permite visualizar el número de áreas de influencias y entes comprometidos en el ejercicio de la función prestadora del servicio de salud desarrollada por la Fundación.

Tabla 16.

Grupos de interés Fundación Cardiovascular de Colombia.

Gobierno	-Ministerio del Trabajo -Ministerio de Salud y Protección Social - Ministerio de Minas y Energía - Ministerio de Medio Ambiente - Ministerio Público -Superintendencia de Industria y Comercio - Impulsó	-Presidencia FCV - Vicepresidencia Corporativa - Comités de la Junta directiva - Junta Directiva FCV - Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Invima - Superintendencia de Salud - Defensoría del Pueblo	-CDMB (Corporación Autónoma para la Defensa de la meseta de Bucaramanga) - Dian - Secretaria de Salud -ADRES (Antiguo Fosyga) - Procuraduría - Contraloría -ONAC (Organismo Nacional de Acreditación de Colombia) -Asamblea FCV	-Instituto de Bienestar Familiar - Fiscalía -Juzgados - Colciencias - Gerencias -UGPP (Unidad administrativa especial de gestión pensional y contribuciones parafiscales de la protección social) - Alcaldías y Gobernaciones
Clientes y usuarios	-Administrativos -Asistenciales -Pre-pagado -Contributivos -Médicos	-Internacional -Pólizas de seguros en salud -Subsidiados -Particulares	-Soat -En condición de abandono -ARL -Régimen especial	-Régimen común -Régimen simplificado -Habitante de calle
Proveedores	-Proveedores de dotación empleados -Legis(normas) -Proveedores de mensajería -Importadores de equipos médicos -Jardinería -Medicamentos	-Fumigaciones -Lavandería -Proveedores insumos -Proveedores de materias primas -Alimentación -Reactivos -Proveedores de Bienes devolutivos -Correspondencia	-Proveedores de dispositivos médicos -Construcción -Arquitectura -Proveedores de ingeniería -Limpieza -Papelería -Proveedores de equipos hospitalarios	-Contratistas de obras civiles -Ferreterías -Proveedores de servicios -Proveedores de productos farmacéuticos -Asesores en ingeniería -Pre impresos

	-Equipos biomédicos	-Vigilancia	- Proveedores exámenes médicos	-Proveedores de equipos tecnológicos
	-Proveedores de administración	- Mantenimiento	- proveedores cobros e información	
	-Proveedores quejas y reclamos	- Ropería		
Sociedad	-Estudiantes	-Fundación Universitaria	-Bomberos	-Comité corporativo
	-Comité regional de emergencias	-Fundación Montañas Azules	-Policía	-Comité de investigación
	-Tribunal de Ética médica	-Fundación Salud Mía	-Organismos Sindicales	-Consejo Directivo de la Propiedad Horizontal del Centro Internacional de Especialistas
	-Eps	-ONG	-Asociación de pacientes	-Corporación Panachi
	-Fondo de pensión	-Instituto Nacional de Salud INS	-Población cercana	-Fundaciones
	-Arls	-Oficina de Educación en Salud	-Juntas de acción comunal	-Defensa civil
	-Sociedad Médica	-Sociedad Científica Colombiana	-Comité de ética	-Red de trasplantes
	-Solicitantes de empleo	-Voluntarios	-Grupo minorías	
	-Caja de compensación	-Entidades bancarias	-Comité de historias clínicas	
	-Cooperativa trabajadores de la FCV		-Comité de obra	
	-Icontec		- Universidades o instituciones educativas	
Empleados	-Asesores laborales	-Personal aliado	-Practicante	-Asuntos judiciales
	-Administrativos	-Personal adscrito	-Educación básica	-Contratación
	-Asistenciales	-Outsourcing	-Técnicos	-Coordinadores legales
	-Médicos	-Supervisores	-Profesionales	-hospituarios
	-Regentes	-Auxiliares administrativos	-Especialistas	
			-Ingenieros	
Medios de Comunicación	Comunicaciones internas FCV	Medios Regionales de TV		
Medio ambiente	Cuidado Biodiversidad	Entidades medioambientales		

Tal como se presentó en el marco teórico y como lo establece la Norma ISO 26000, la identificación de los grupos de interés evidencia que la FCV conoce con quien tiene responsabilidades legales, sociales y ambientales, y a su vez, presenta una clasificación por parte de los líderes de área, la cual permite concebir que *Stakeholders* han estado involucrados en el

ejercicio misional y quienes pueden verse afectados por la cadena de valor. Adicionalmente este proceso permitió identificar como la Fundación logra catalogar los grupos de interés acorde a como se presentan en el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE 21).

7. Priorización de grupos de interés

Se entiende que todos los grupos de interés presentan un tipo de influencia para la organización y que pueden afectar de alguna manera los aspectos de alta relevancia corporativa, es por esto, que se hace necesario determinar el grado de importancia presente en cada uno de ellos, ya que las organizaciones cuentan con recursos limitados, por lo que es preciso seleccionar y priorizar aquellos grupos que muestren mayor relevancia, para de esta forma asignar los recursos y esfuerzos para así generar el mayor impacto positivo posible tanto en la organización como con el grupo de interés a quien va dirigido.

Según el manual para la gestión de relacionamiento con grupos de interés de la Universidad Escuela de Administración de Negocios (EAN) los grupos de interés pueden ser priorizados de acuerdo al nivel de influencia que presenten en la organización y se establece mediante los siguientes criterios:

- **Toma de Decisiones:** capacidad que tienen los grupos de interés de influir en el proceso de toma de decisiones, en cómo pueden afectar el análisis y la planificación de los propósitos de la organización, ya que para la administración representa una de las mayores responsabilidades en el cumplimiento de las metas.
- **Obtención de ingresos:** influencia que tienen los *Stakeholders* para afectar la obtención de ingresos tanto positiva como negativamente.
- **Operación del negocio:** es la capacidad de cómo mis áreas de influencia presentan atribución en la actividad principal del negocio y en qué forma aportan a la obtención de valor y a las diligencias de la empresa.
- **Estrategia empresarial:** para Michael Porter “*La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos;*

la estrategia competitiva consiste en ser diferente” (Porter, 2008) y es por esto que se identifican en cómo influyen mis grupos de interés en la capacidad estratégica y de administración.

- **Reputación** se define en la percepción que tienen los grupos de interés internos o externos sobre la empresa, que imagen corporativa pueden tener de la organización y es el resultado del comportamiento desarrollado por la organización a lo largo del tiempo y describe la capacidad de dar valor a sus interesados.

Después de haber identificado los grupos de interés y de generar una clasificación de ellos, se hace significativo conocer el nivel de influencia que tienen para la empresa, por lo tanto, se desarrolló un instrumento que permita definir el nivel de importancia que indican para la Fundación. Por tal razón acogiéndose a los criterios establecidos por la EAN se puntuaron de uno (1) a cinco (5) siendo:

- 1: No tienen influencia
- 2: Baja influencia
- 3: Mediana influencia
- 4: Alta influencia
- 5: Muy alta influencia

Para finalmente obtener tres categorías como se definen en el manual de relacionamiento con grupos de interés de acuerdo a la puntuación final, como se muestran en la Figura 15 continuación:

Color de Identificación	Categoría	Puntuación
	Esenciales	20-25
	Importantes	15-19
	Básicos	1-14

Figura 15. Niveles de influencia sobre la priorización de grupos de interés. Manual para la gestión con grupos de interés (Castaño Quintero, Diaz Caceres, & Lozano Correa, 2012).

Siendo así:

- **Esenciales:** Aquellos que tienen un nivel de influencia alto en la organización
- **Importantes:** Tienen nivel de influencia medio para la organización.

- **Básicos:** Tienen poco nivel de influencia en la organización.

Determinados los niveles de priorización y las categorías mediante las entrevistas desarrolladas, se procedió a presentar cada subgrupo anteriormente mencionado por los directores de área de la Fundación Cardiovascular de Colombia con sus valores de influencia y su categoría correspondiente, para finalmente presentar los grupos de interés de la FCV de forma general

7.1 Dirección de Relaciones Laborales

Subgrupo	Criterios					Categoría
	Toma de decisiones	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia empresarial	Reputación	
Ministerio del Trabajo	5	1	5	5	5	
Ministerio de Salud y Protección Social	1	1	3	3	3	
Superintendencia de Salud	1	1	3	3	3	
Presidencia FCV	5	5	5	5	5	
Vicepresidencia Corporativa	5	5	5	5	5	
Junta Directiva FCV	5	5	3	5	5	
Comités de la Junta Directiva	5	5	5	5	5	
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Invima	1	1	3	3	3	
ADRES(antiguo Fosyga)	1	1	4	1	1	
Alcaldías y Gobernaciones	1	1	3	3	3	
UGPP(Unidad administrativa especial de gestion pensional y contribuciones parafiscales de la proteccion social)	5	5	5	5	5	
Proveedores de Dotación empleados	5	5	5	1	5	
Legis(normas)	1	1	1	1	1	
proveedores exámenes medicos	5	5	5	1	5	
asesores laborales	5	5	5	5	5	
administrativos	5	5	5	5	5	
asistenciales	5	5	5	5	5	
Médicos	5	5	5	5	5	
Estudiantes	1	1	3	3	3	
comité regional de emergencias	3	1	1	3	3	
Tribunal de Ética medica	4	1	4	4	4	
Eps	5	5	5	3	5	
fondo de pension	5	1	5	3	5	
Arls	5	5	5	5	5	
Caja de compensacion	5	1	5	3	5	
Cooperativa Trabajadores de la FCV	3	1	5	5	5	
entidades bancarias	3	3	5	3	5	
Universidades o Instituciones Educativas Nacionales e internaciones	3	1	3	3	5	
Comunicaciones internas FCV	3	1	3	5	5	

Figura 16. Priorización Relaciones Laborales.

7.2 Dirección de Operaciones Administrativas

Subgrupo	Criterios					Categoría
	Toma de decisiones	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia empresarial	Reputación	
Ministerio de Salud y Protección Social	5	5	5	5	5	
Ministerio de trabajo	5	5	5	5	5	
vicepresidencia corporativa	5	5	5	5	5	
Superintendencia de Salud	5	5	5	5	5	
Presidencia FCV	5	5	5	5	5	
gerencias	4	4	4	4	4	
Adres	3	3	3	3	3	
administrativos	5	4	5	5	5	
asistenciales	5	5	5	5	5	
medicos	5	5	5	5	5	
outsourcing	2	4	5	4	4	
jardineria	1	2	3	2	3	
Proveedores de administracion	4	4	4	4	4	
fumigaciones	4	4	4	4	4	
vigilancia	4	4	4	4	4	
lavandaria	4	4	4	4	4	
alimentacion	3	5	5	3	3	
correspondencia	4	4	4	4	4	
Limpieza	5	5	5	5	5	
roperia	5	3	5	5	3	
Mantenimiento	3	3	4	4	3	
Practicante	2	2	3	2	2	
personal de apoyo	3	2	4	3	4	
Universidades o Instituciones Educativas	2	2	3	2	4	
Comunicaciones internas	4	2	4	2	4	

Figura 17. Priorización Operaciones Administrativas.

7.3 Oficina de Cumplimiento

Subgrupo	Criterios					Categoría
	Toma de decisiones	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia empresarial	Reputación	
Ministerio de Salud y Protección Social	5	1	5	5	4	
Procuraduría	5	1	2	2	2	
Superintendencia de Salud	5	1	5	5	4	
Presidencia FCV	4	4	4	4	4	
Junta Directiva FCV	5	5	5	5	5	
Comités de la Junta Directiva	4	2	2	2	2	
vicepresidencia corporativa	5	4	4	4	4	
secretaria general	4	1	4	4	2	
relaciones laborales	3	1	2	2	2	
Area juridica	3	1	2	2	2	
Proveedores tecnológicos	5	1	4	4	3	
administrativos	2	1	3	3	2	
esenciales	2	1	2	2	2	
medicos	2	1	2	2	2	
Policía	3	1	3	3	3	
Comunicaciones internas FCV	2	1	4	4	2	

Figura 18. Priorización Oficina Cumplimiento.

7.4 Secretaria General

Subgrupo	Criterios					Categoria
	Toma de decisiones	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia empresarial	Reputación	
Ministerio de Salud y Protección Social	1	1	1	1	1	
asamblea FCV	5	5	5	5	5	
Contraloría	1	1	1	1	1	
Superintendencia de Salud	3	3	3	3	3	
Presidencia FCV	5	5	5	5	5	
procuraduría	1	1	1	1	1	
Comités de la Junta Directiva	5	5	5	5	5	
Vicepresidencia corporativa	5	5	5	5	5	
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Invinma	3	3	3	3	3	
Colciencias	3	3	3	3	3	
Impulso (proyectos de investigacion)	1	1	1	1	1	
Dian	3	3	3	3	3	
Ministerio de Trabajo	1	1	1	1	1	
oficial de cumplimiento	3	3	3	3	3	
revisoria fiscal	5	5	5	5	5	
direccion financiera	5	5	5	5	5	
gerencias	3	3	3	3	3	
Quejas y Reclamos proveedores	1	1	1	1	1	
Cobros e informacion proveedores	1	1	1	1	1	
Fundacion Universitaria (FCV)	5	5	5	5	5	
Fundacion Montañas Azules (FCV)	5	5	5	5	5	
Fundacion Salud Mia	1	1	1	1	1	
ONG	1	1	1	1	1	
Instituto Nacional de Salud INS	3	3	3	3	3	
Universidades	3	3	3	3	3	
oficina de educacion en salud	3	3	3	3	3	
Comunicaciones FCV	5	5	5	5	5	
Entidades medioambientales	1	1	1	1	1	
Cuidado Biodiversidad	1	1	1	1	1	

Figura 19. Priorización Secretaria General.

7.5 Ingeniería Hospitalaria

Subgrupo	Criterios					Categoría
	Toma de decisiones	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia empresarial	Reputación	
ministerio de minias y energia	5	2	3	3	5	
ministerio de medio ambiente	4	2	3	4	5	
CMB	5	2	5	5	5	
ONAC	5	2	4	3	5	
Presidencia FCV	5	5	5	5	5	
Junta Directiva FCV	5	5	5	5	5	
Vicepresidencia Corporativa	5	5	5	5	5	
Comités de la Junta Directiva	5	5	5	5	5	
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Invima	5	2	5	5	5	
secretaria de salud depar y muni	5	2	4	4	5	
Alcaldías y Gobernaciones	3	2	3	3	4	
medicos	3	1	2	4	5	
enfermeras	3	1	2	4	5	
areas administrativas	3	3	4	4	5	
contratistas de obras civiles	4	2	3	3	4	
ferreterias	5	2	5	4	4	
asesores en ingenieria	5	2	5	4	3	
construccion	5	2	5	4	3	
arquitectos	5	2	3	3	3	
Proveedores de ingenieria	5	2	3	3	3	
importadores de equipos medicos	5	2	5	4	3	
tecnicos	3	2	5	4	4	
ingenieros	4	3	5	4	5	
supervisores	3	3	5	3	4	
auxiliares administrativos	2	2	5	3	3	
bomberos	5	2	4	3	5	
poblacion cercana	3	2	3	3	5	
juntas de accion comunial	3	2	3	3	5	
Universidades o Instituciones Educativas	2	2	3	3	5	
Comunicaciones FCV	3	3	4	4	4	

Figura 20. Priorización Ingeniería Hospitalaria.

7.6 Dirección Comercial

Subgrupo	Criterios					Categoría
	Toma de decisiones	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia empresarial	Reputación	
vicepresidencia	5	5	5	5	5	
Presidencia FCV	5	5	5	5	5	
Junta Directiva FCV	2	2	2	5	5	
Comites de la Junta Directiva	4	5	5	5	5	
autorias interna	1	1	3	1	4	
Contributivos	5	5	4	5	5	
Subsidiados	5	5	4	5	5	
Particulares	1	1	1	1	3	
Soat	3	2	3	2	5	
Internacional	5	5	5	5	5	
polizas de seguros en salud	4	3	3	3	5	
Prepagado	4	3	3	3	5	
regimen especial	5	4	4	4	5	
administrativos	5	5	5	5	5	
asistenciales	2	4	5	3	4	
medicos	3	3	5	3	4	
practicante	1	1	3	1	4	
Organismos Sindicales	1	1	1	3	4	
Asociación de Pacientes	1	2	1	3	4	
universidades	1	2	1	3	4	
comunicaciones FCV	1	1	1	1	1	

Figura 21. Priorización Dirección Comercial.

7.7 Dirección Judicial

Subgrupo	Criterios					Categoría
	Toma de decisiones	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia empresarial	Reputación	
Ministerio de Salud y Protección Social	5	5	5	5	5	
Procuraduría	3	2	4	3	5	
Contraloría	3	2	4	3	5	
Superintendencia de Salud	5	5	5	5	5	
Presidencia FCV	5	5	5	5	5	
Junta Directiva FCV	5	5	5	5	5	
Comités de la Junta Directiva	5	5	5	5	5	
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Invima	5	5	5	5	5	
ADRES	1	4	1	1	1	
Alcaldías y Gobernaciones	1	4	1	1	1	
vicepresidencia corporativa	5	5	5	5	5	
superintendencia de industria y comercio	5	5	5	5	5	
Ministerio Público	5	5	5	5	5	
Juzgados	5	1	5	5	5	
Instituto de Bienestar Familiar	1	1	1	1	1	
Fiscalía	5	1	5	5	5	
Defensoría	5	1	5	5	5	
asistenciales	5	5	5	5	5	
administrativos	5	5	5	5	5	
medicos	5	5	5	5	5	
pacientes	5	5	5	5	5	
familiares de pacientes	4	4	4	4	4	
Proveedores de mensajería	5	1	5	1	5	
asuntos judiciales	5	5	5	5	5	
contratación	5	5	5	5	5	
coordinadores legales hospitalarios	5	5	5	5	5	
auxiliares administrativos	5	5	5	5	5	
comité corporativo	1	1	1	1	1	
comité de investigación	1	1	1	1	1	
consejo directivo de la propiedad horizontal del centro internacional de especialistas	1	1	1	1	1	
Policía	1	1	1	1	1	
corporación panachi	1	1	1	1	1	
Instituto Nacional de Salud INS	3	1	3	5	5	
Sociedad Científica Colombiana	1	1	1	1	1	
Sociedad Médica	1	1	1	1	1	
Asociación de Pacientes	1	1	1	1	1	
Fundaciones	1	1	1	1	1	
fundación universitaria FCV	1	1	1	1	1	
aseguradoras	1	5	5	3	5	
Universidades o Instituciones Educativas	1	1	1	1	1	
Comité de ética	1	1	1	1	1	
Comité de historias clínicas	1	1	1	1	1	
Comité de obra	1	1	1	1	1	
Comunicaciones internas FCV	1	1	1	1	1	
Entidades medioambientales	1	1	1	1	1	
Cuidado Biodiversidad	1	1	1	1	1	

Figura 22. Priorización Dirección Judicial.

7.8 Quality Medical

Subgrupo	Criterios					Categoría
	Toma de decisiones	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia empresarial	Reputación	
Ministerio de Salud y Protección Social	5	5	3	3	3	
Superintendencia de Salud	4	1	3	2	2	
Presidencia FCV	5	4	4	5	4	
Comités de la Junta Directiva	4	4	4	4	3	
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Invima	5	5	4	4	5	
regimen comun	4	5	5	5	5	
regimen simplificado	4	5	5	5	5	
administrativo	3	2	3	3	4	
asistenciales	4	5	5	5	5	
Proveedores insumos	4	4	5	4	5	
Proveedores de materias primas	4	4	5	4	5	
Proveedores de servicios	3	3	3	3	5	
educacion basica secundaria	5	4	5	4	5	
profesionales	5	4	5	4	5	
especialistas	5	4	5	4	5	
icontec	4	4	3	3	3	
red de trasplantes	5	3	4	4	4	
universidades	3	2	2	2	4	
Comunicaciones internas FCV	2	2	2	2	2	

Figura 23. Priorización Quality Medical.

7.9 Talento Humano

Subgrupo	Criterios					Categoría
	Toma de decisiones	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia empresarial	Reputación	
ministerio de trabajo	5	3	3	4	5	
Procuraduría	5	1	2	4	5	
Contraloría	5	1	2	4	5	
Superintendencia de Salud	5	5	5	5	5	
Presidencia FCV	5	5	5	5	5	
Junta Directiva FCV	5	5	5	5	5	
Comités de la Junta Directiva	5	5	5	5	5	
vicepresidencia corporativa	5	5	5	5	5	
ministerio de salud y proteccion social	5	5	5	5	5	
administrativos	5	5	5	5	5	
asistencial	5	5	5	5	5	
medico	5	5	5	5	5	
proveedores de bienes	4	3	5	3	2	
proveedores de servicios	4	3	5	3	2	
personal aliado	4	5	1	4	5	
personal adscrito	4	5	1	4	5	
outsourcing	4	3	4	4	4	
bomberos	3	1	4	5	5	
policia	3	1	4	5	5	
ONG	3	1	4	5	5	
Organismos Sindicales	1	1	1	1	1	
Asociación de Pacientes	1	1	3	1	3	
Fundaciones	4	1	5	5	4	
Voluntarios	4	1	5	5	4	
Solicitantes de empleo	5	5	5	3	1	
grupo minorias	5	5	5	3	1	
Universidades o Instituciones Educativas	4	1	4	5	5	
comunicación fcv	5	3	5	5	5	

Figura 24. Priorización Talento Humano.

7.10 Gestión Asistencial

Subgrupo	Criterios					Categoría
	Toma de decisiones	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia empresarial	Reputación	
ministerio de trabajo	5	3	3	4	5	
Procuraduría	5	1	2	4	5	
Contraloría	5	1	2	4	5	
Superintendencia de Salud	5	5	5	5	5	
Presidencia FCV	5	5	5	5	5	
Junta Directiva FCV	5	5	5	5	5	
Comités de la Junta Directiva	5	5	5	5	5	
vicepresidencia corporativa	5	5	5	5	5	
ministerio de salud y proteccion social	5	5	5	5	5	
administrativos	5	5	5	5	5	
asistencial	5	5	5	5	5	
medico	5	5	5	5	5	
proveedores de bienes	4	3	5	3	2	
proveedores de servicios	4	3	5	3	2	
personal aliado	4	5	1	4	5	
personal adscrito	4	5	1	4	5	
outsourcing	4	3	4	4	4	
bomberos	3	1	4	5	5	
policia	3	1	4	5	5	
ONG	3	1	4	5	5	
Organismos Sindicales	1	1	1	1	1	
Asociación de Pacientes	1	1	3	1	3	
Fundaciones	4	1	5	5	4	
Voluntarios	4	1	5	5	4	
Solicitantes de empleo	5	5	5	3	1	
grupo minorias	5	5	5	3	1	
Universidades o Instituciones Educativas	4	1	4	5	5	
comunicación fcv	5	3	5	5	5	

Figura 25. Priorización Gestión asistencial.

7.11 Compras Corporativas

Subgrupo	Criterios					Categoría
	Toma de decisiones	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia empresarial	Reputación	
Presidencia FCV	5	5	5	5	5	
Procuraduría	4	1	3	1	1	
Contraloría	4	1	3	1	1	
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Invima	5	5	5	5	5	
Administrativos	3	5	5	4	3	
Asistenciales	5	5	5	5	5	
Medicinos	5	5	5	5	5	
HIC	5	5	5	5	5	
Proveedores de dispositivos medicos	5	5	5	5	4	
Medicamentos	5	5	5	5	4	
Reactivos	5	5	5	5	4	
Papelaria	3	2	2	2	2	
Preimpresos	3	2	2	2	2	
Equipos biomedicos	5	5	5	5	4	
Proveedores de Tecnologia	3	3	3	3	3	
Proveedores de bienes devolutivos	4	3	4	4	3	
Técnicos y tecnólogos	3	4	5	4	4	
Profesionales	5	5	5	5	5	
Regentes	3	4	5	4	4	
Asistencial	4	4	5	5	5	
Clinicas	2	2	2	2	2	
Universidades	2	2	2	2	2	
Secretaria de salud	2	4	4	4	2	
Comunicaciones internas FCV	2	2	2	2	2	

Figura 26. Priorización Compras Corporativas.

7.12 Fundación Cardiovascular de Colombia

Una vez identificados los grupos de interés globales de la FCV, se continuó con promediar los valores de la priorización asignados por los líderes de área con respecto de la influencia de cada *Stakeholder* (Apéndice 25), para así, asignar una categoría general a las áreas de influencias presentes en la organización como se visualiza en la Figura 27.

Esenciales	Importantes	Básicos
Ministerio Publico	Ministerio del Trabajo	Adres
Superintendencia de Industria y Comercio	Ministerio de Salud y Protección Social	Dian Procuraduría
Asamblea FCV	Ministerio de Minas y Energías	Contraloría
Presidencia FCV	Energías	Alcaldías
Vicepresidencia Corporativa	Ministerio de Medio Ambiente	ICBF
Comités de Junta Directiva	Superintendencia de salud	Impulso
Junta Directiva FCV	Gerencias	Jardinería
Invima	ONAC	Papelería
UGPP	Defensoría del pueblo	Pre-impresos
CDMB	Colciencias	Quejas y reclamos
Secretaria de Salud	Particulares	Proveedores
Fiscalía	Habitantes de calle	Cobros e información
Juzgados	En condición de abandono	proveedores
Administrativos	Proveedores de mensajería	Practicantes
Asistenciales	Proveedores de insumos	Estudiantes
Contributivos		Sociedad médica
Esenciales	Importantes	Básicos
Médicos Internacionales	Importadores de equipos médicos	Comité regional de emergencias
Pólizas de seguros en salud	Proveedores materias primas	Fundación Salud Mia
Subsidiados	Alimentación	ONG
Soat	Proveedores de bienes	Sociedad Científica

Figura 27. Priorización grupos de interés FCV.

biana

ARL	Construcción	Universidades
Régimen especial	Arquitectura	Policía
Régimen común	Proveedores de ingeniería	Organismos sindicales
Régimen simplificado	Mantenimiento	Asociación de pacientes
Proveedores de dotación empleados	Contratistas de obras civiles	Comité de ética
Medicamentos	Proveedores de servicios	Comité de historias clínicas
Equipos Biomédicos	Asesores en Ingeniería	Comité de obra
Proveedores de alimentación	Proveedores de equipos tecnológicos	Comité corporativo
Proveedores de exámenes médicos	Coordinadores legales hospitalarios	Comité de investigación
Fumigaciones	Asistenciales	Consejo directivo de la propiedad horizontal del CIE
Lavandería	Personal aliado	Corporación Panachi
Reactivos	Personal adscrito	Fundaciones
Correspondencia	Outsourcing	Defensa Civil
Vigilancia	Supervisores	Comunicaciones internas
Proveedores de dispositivos médicos	Auxiliares administrativos	Cuidado biodiversidad
Ropería	Técnicos	Entidades medioambientales
Limpieza	Fondo de pensiones	
Proveedores de equipos hospitalarios	Tribunal de ética medica	Importantes
Ferreterías	ARL	Voluntarios
	Solicitantes de empleo	Entidades bancarias
	Cajas de compensación	Bomberos
	Cooperativa de Trabajadores	Población cercana
Esenciales	Importantes	Importantes
Proveedores de productos farmacéuticos	Fundación Universitaria	Juntas de acción comunal
Asesores laborales	Grupos minorías	Aseguradoras
Administrativos	Icontec	Medios regionales de TV
Médicos	Familiares de pacientes	Oficina de educación en salud
	Instituto Nacional de salud	

[Continuación Figura 27]

	Esenciales	
Red de trasplantes		
Profesionales	Especialistas	Asesores judiciales
Contratación	Ingenieros	Regentes
Fundación montañas azules	EPS	

[Continuación Figura 27]

Una vez priorizados los grupos de interés, se permite notar la importancia que presentan los entes gubernamentales para el ejercicio de la función diaria de la FCV, así como a su vez los lineamientos nacionales y políticas públicas son insumo en la toma de decisiones y en el diseño de la estrategia corporativa, de igual forma, se percibe la importancia y el nivel de influencia que tienen los colaboradores internos en la organización independientemente de su nivel de escolaridad, lo que genera un excelente ambiente laboral y de enfoque al éxito, por otra parte, la priorización de la influencia de los *Stakeholders* muestra una organización encaminada a cumplir con las necesidades de sus clientes, proveedores y colaboradores, así como, de desarrollar estrategias en beneficio de la comunidad y el medio ambiente, adicionalmente se aprecia que los grupos de interés básicos pueden no tener influencia en la toma de decisiones pero aun así, influyen en la reputación de la Fundación, por ende, las áreas desarrollan estrategias para que la percepción de estos entes sea satisfactoria y genere un voz a voz positivo para la organización.

Por otra parte, los proveedores son un aliado clave en la prestación del servicio de salud, ya que gracias a ellos se cuentan con los insumos de bienes y servicios necesarios para la operación y la puesta en marcha de la labor diaria de la FCV, por tal razón, proveedores de medicamentos, de equipos biomédicos, prótesis, reactivos y tecnología se identificaron como esenciales debido a su alto nivel de influencia en la toma de decisiones, obtención de ingresos, operación y estrategia en la Fundación. Por último los grupos sociales, comunidades aledañas, comités médicos, asociaciones de pacientes, grupos de apoyo como bomberos o policía, se nivelaron en una categoría básica aunque los líderes de área presentan repuestas oportuna y de calidad a las necesidades de cada una de estas áreas de influencia.

8. Mapeo Grupos de interés

Herramienta que permite identificar la forma en como diferentes actores intervienen en la organización y pueden ser influencias por sus actividades, lo que permite formular puestas en marcha de las estrategias de la Fundación, para con esto presentar habilidades que satisfagan a la mayor parte de los *Stakeholders*.

El mapeo genera gran utilidad para la organización, teniendo en cuenta que *“veremos donde se dan las relaciones más conflictivas, las más neutras o inexistentes, las diferentes pero que se pueden superar y donde las de mayor afinidad. Si, en una primera fase, tratamos de juntar en el mismo recinto o grupo de trabajo a las entidades o colectivos más enemistados, la reunión y el propio proceso puede ser un fracaso. Por lo tanto, debemos trabajar primero con los afines y con los no "enemigos" Con los que se pueden tender puentes y unirse en lo común, programa de mínimos con las posibles propuestas unitarias, lo que todos están de acuerdo que sería beneficioso. Estos grupos de afinidad nos servirán para llegar a otros con los que no se está en compañía, pero no se considera "enemigos". También podrán realizar una labor de ser intermediarios para facilitarnos el llegar a los que menos relación tienen con los demás. En definitiva la técnica del mapeo nos será útil para crear nuevas redes de afinidad, crecer desde los más afines a los menos y tender puentes con los no afines.* (Alberich Nistai, 2018)

Los mapas sociales son una herramienta que *“supone el uso de esquemas para representar la realidad social en que estamos inmersos, comprenderla en su extensión más compleja posible y establecer estrategias de cambio para la realidad así comprendida”* (Gutiérrez, 2007), de esta forma se entiende que los grupos de interés pueden ser agrupados por intereses comunes, lo que permite a la organización establecer sus recursos de manera eficaz con el fin de presentar una respuesta a las necesidades de sus áreas de influencias.

Para la elaboración del mapeo de grupos de interés de la Fundación Cardiovascular de Colombia, se desarrolló inicialmente el listado de la identificación de *Stakeholders*, para con esto generar los niveles de influencia que permitieron localizarlos acorde a la prioridad de cada uno de ellos, como se presentó en los capítulos anteriores.

Adicionalmente se mapearán mediante diagrama circular u *Onion Diagram*, el cual representa con facilidad cuales son las partes interesadas de mayor relevancia, basándose en la cercanía y la influencia que presentan en la FCV, para de esta forma, contar con una representación gráfica que sea de fácil entendimiento para el líder de área y sus colaboradores, buscando generarles practicidad en la toma de decisiones, en la estrategia y la operación con sus grupos de interés esenciales. Por último, se representarán por áreas y finalmente se enseñará el mapeo de grupos de interés de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

8.1 Dirección de Relaciones Laborales



Figura 28. Mapeo Relaciones Laborales.

8.2 Dirección de Operaciones Administrativas

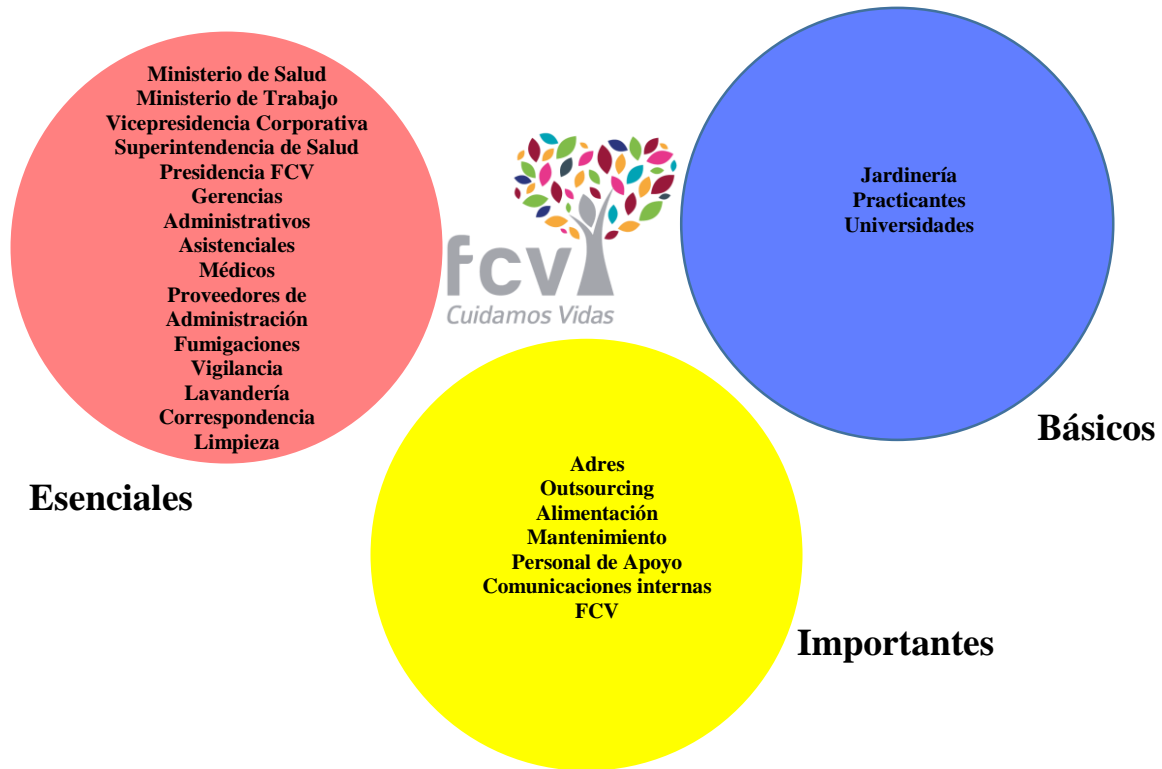


Figura 29. Mapeo Operaciones Administrativas.

8.3 Oficina de Cumplimiento

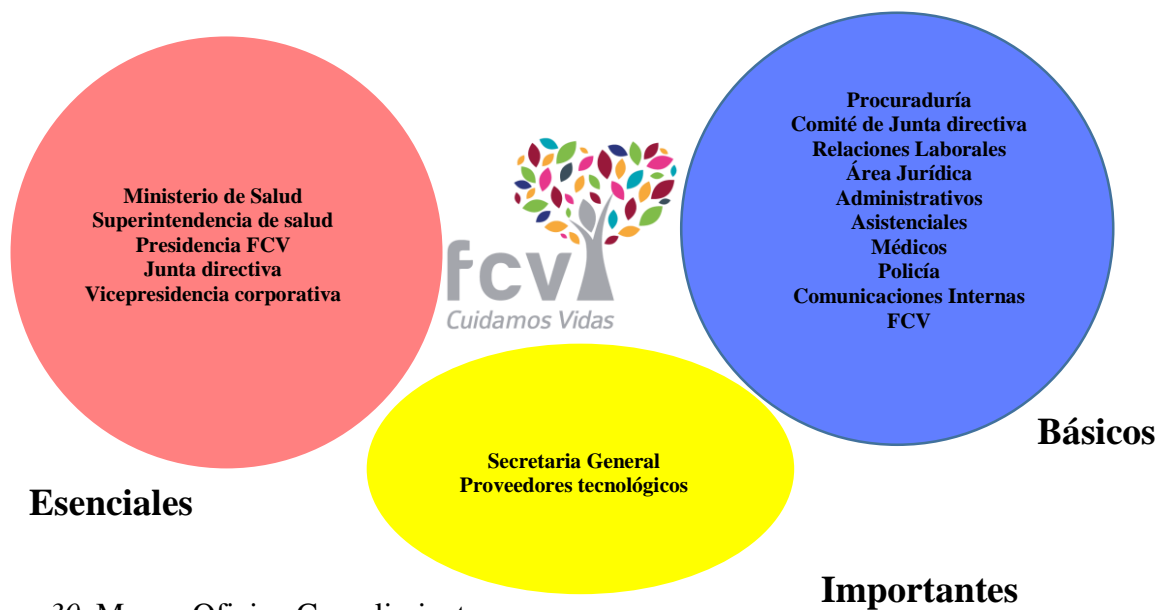


Figura 30. Mapeo Oficina Cumplimiento.

8.4 Secretaria General

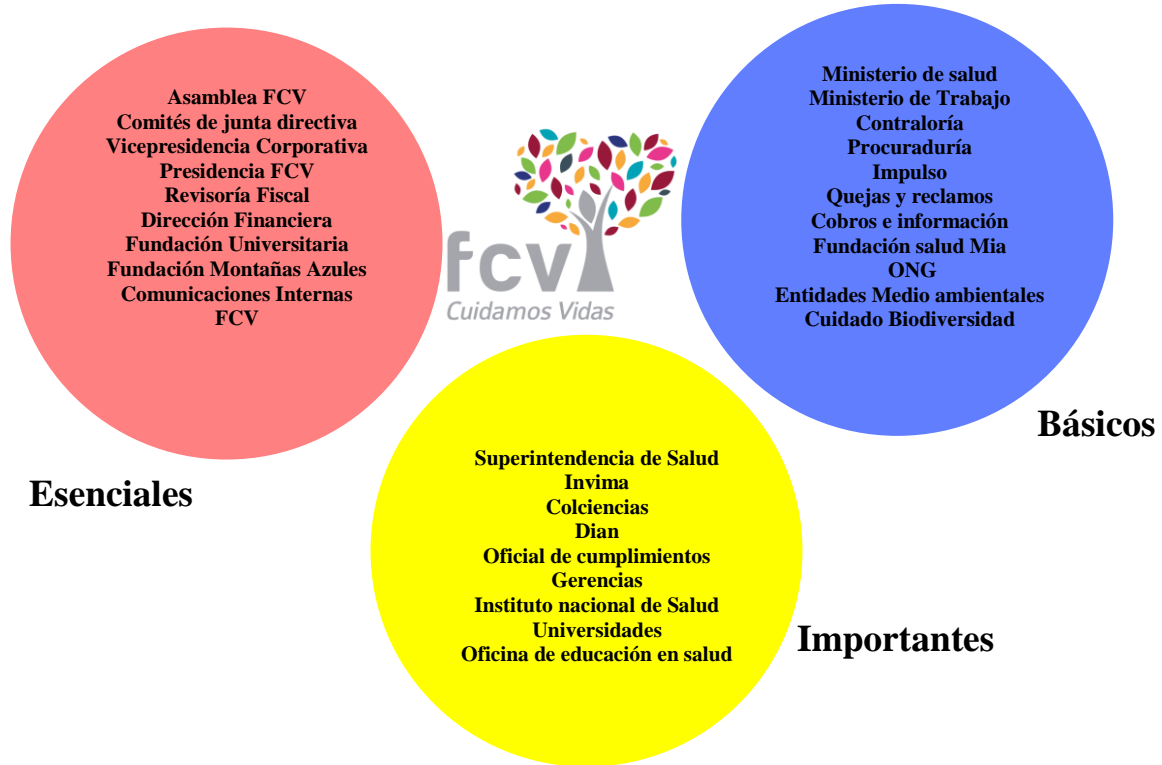


Figura 31. Mapeo Secretaria General.

8.5 Ingeniería Hospitalaria



Figura 32. Mapeo Ingeniería Hospitalaria.

8.6 Dirección Comercial

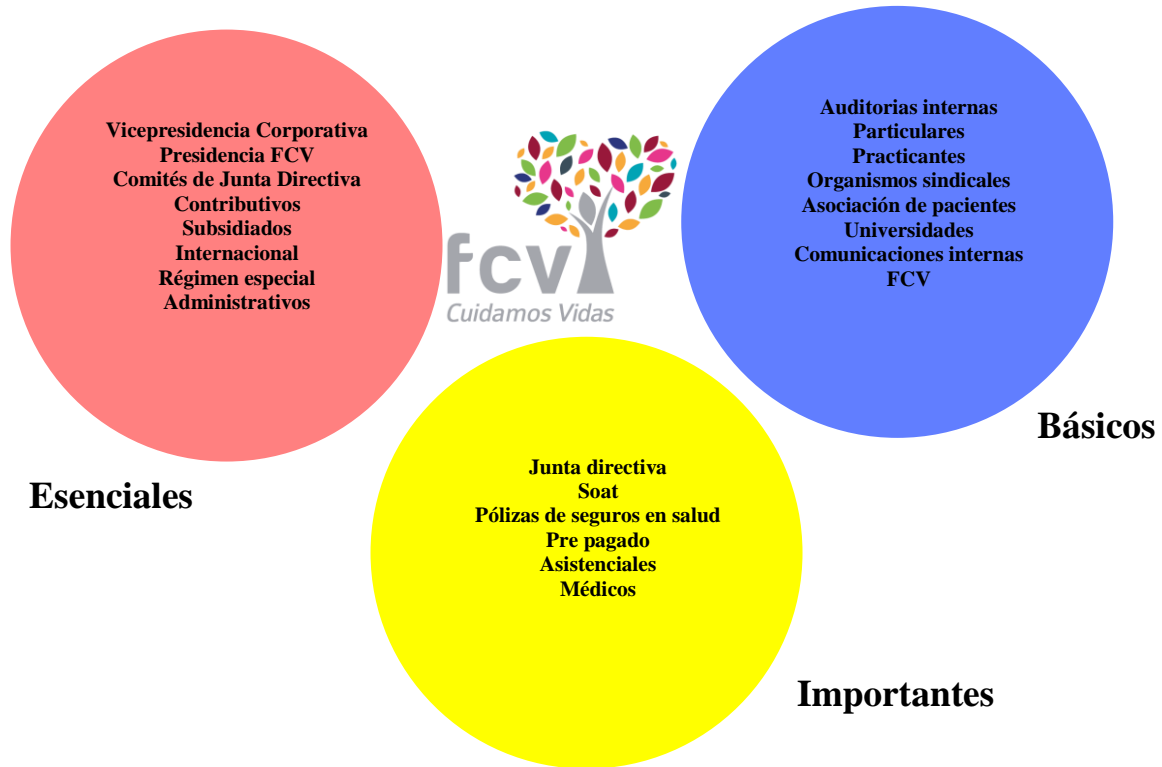


Figura 33. Mapeo Dirección Comercial.

8.7 Dirección Judicial

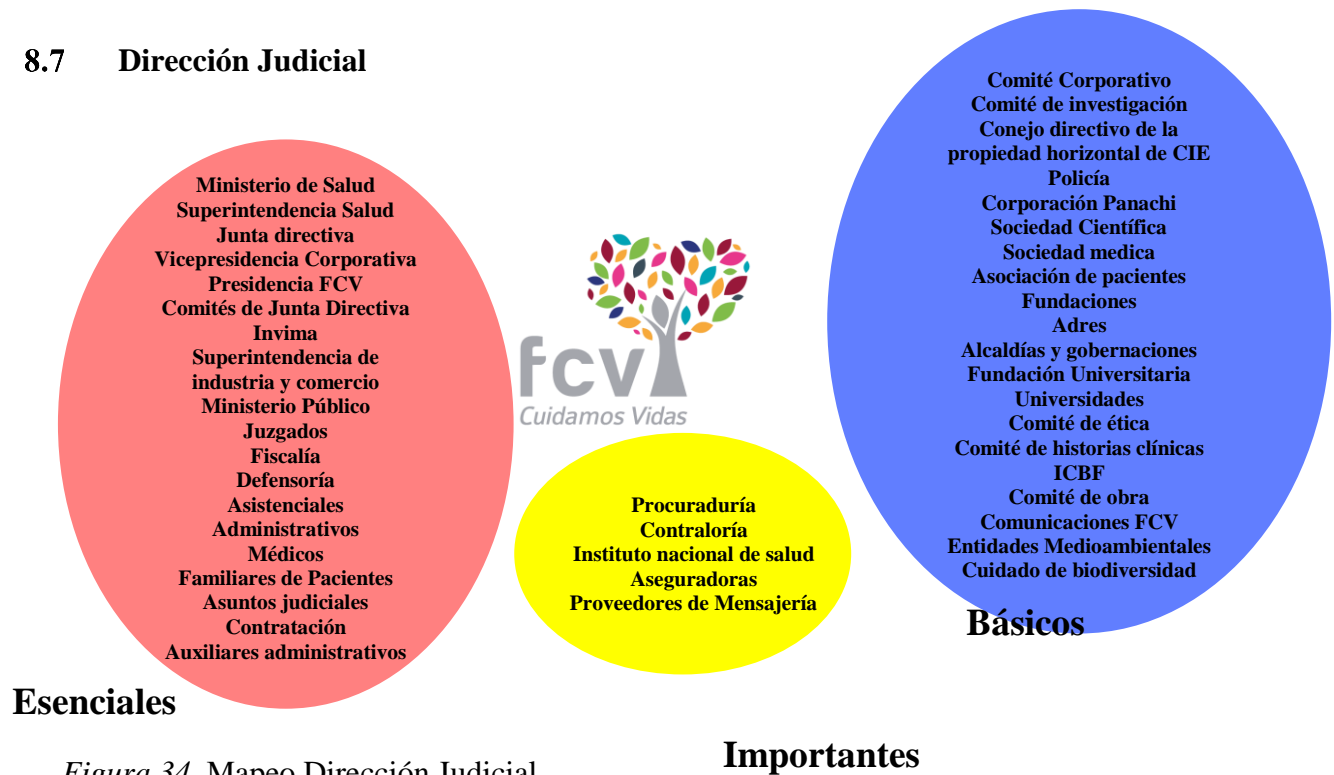


Figura 34. Mapeo Dirección Judicial.

8.8 Quality Medical

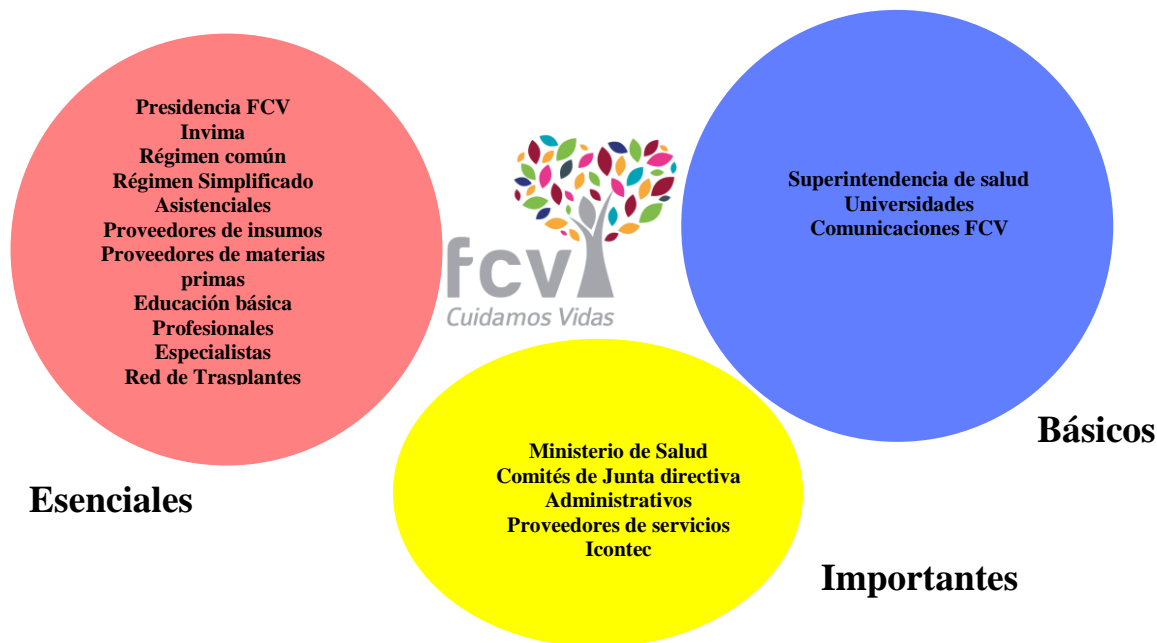


Figura 35. Mapeo Quality Medical.

8.9 Talento Humano

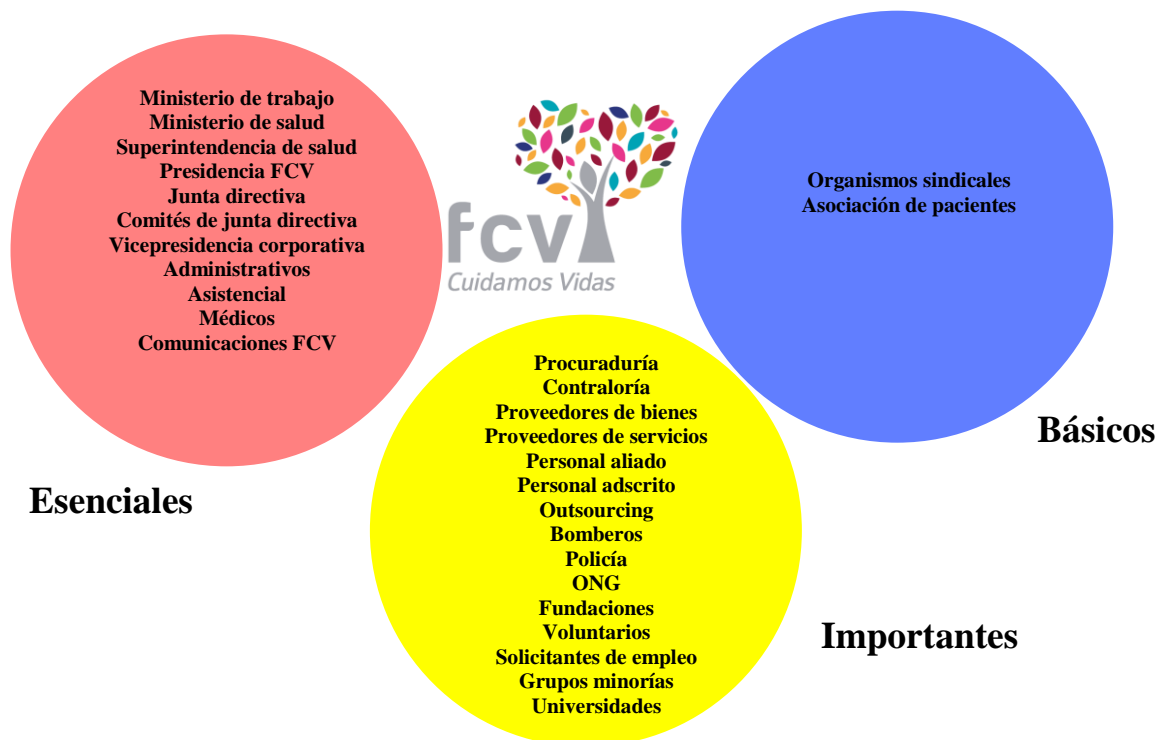


Figura 36. Mapeo Talento Humano.

8.10 Gestión Asistencial

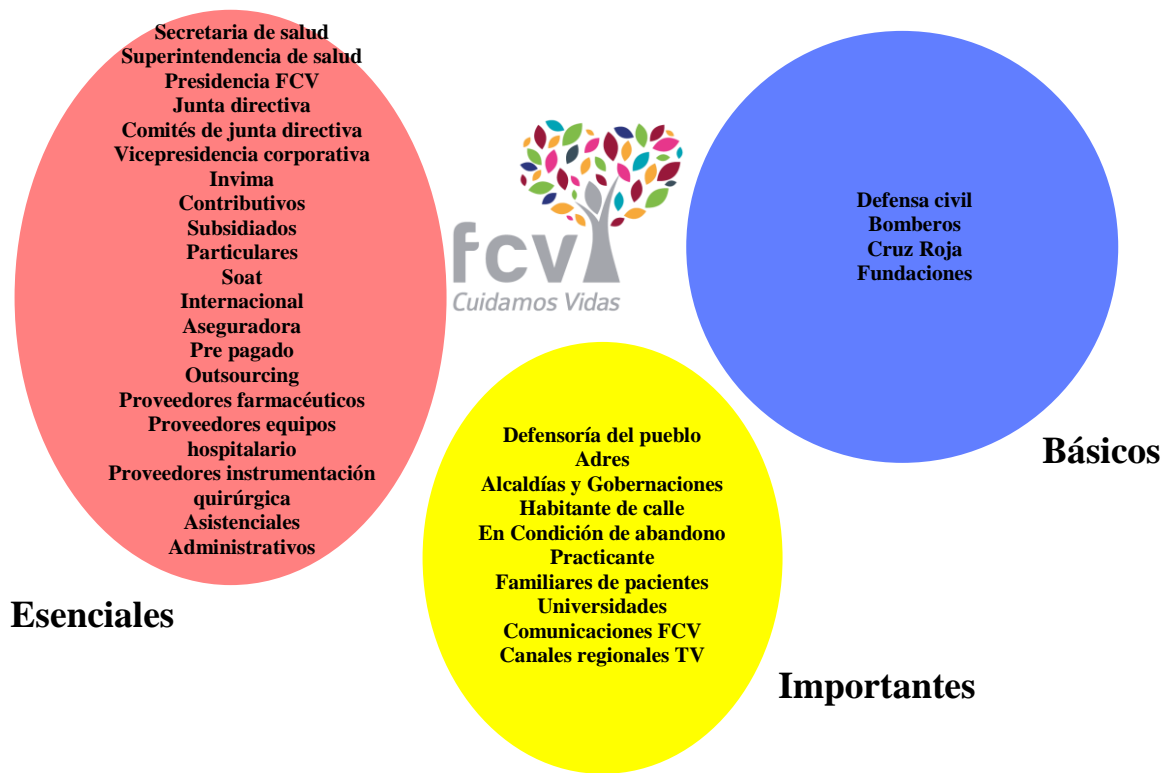


Figura 37. Mapeo Talento Humano.

8.11 Compras Corporativas

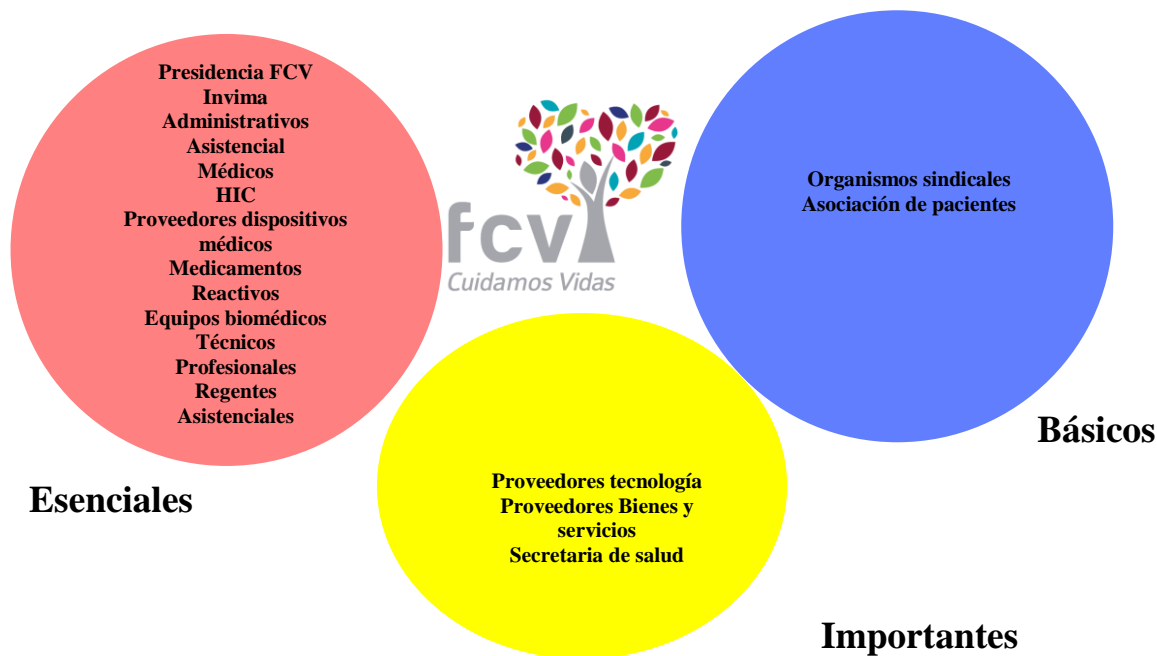


Figura 38. Mapeo Compras Corporativas.

8.12 Fundación Cardiovascular de Colombia

Identificados y priorizados los grupos de interés se continuo a realizar el mapeo de las áreas de influencia de la FCV, aunque debido a su tamaño se encuentra en el apéndice 19, en la matriz de Mapeo Grupos de interés, de la herramienta de modelamiento del relacionamiento con *Stakeholders*.

Desarrollar el mapeo permite a las áreas de la organización y a la Fundación en general, tomar decisiones acertadas y en menor tiempo con sus grupos esenciales debido a la ubicación que presente mediante esta herramienta, de tal forma que los esfuerzos y los insumos sea mejor distribuidos a fin de solucionar las necesidades y los requerimientos solicitados por sus colaboradores o áreas de influencia, ahorrándole esfuerzos al líder o encargado de la gestión, ya que mediante el mapeo cuenta con una percepción grafica general del relacionamiento y adicionalmente sencilla de poner en marcha.

9. Modelamiento de la herramienta

Para desarrollar el modelo de relacionamiento de grupos de interés de la Fundación Cardiovascular de Colombia, se realizó inicialmente una herramienta de office en Excel, la cual permitió identificar, priorizar y mapear las áreas de influencia para poder generar una aplicación web como herramienta ofimática del modelo; a continuación, se presentan los pasos para este desarrollo web.

9.1 Matriz de Identificación

En esta plantilla se observa la identificación de grupos de interés acorde a las dimensiones y grupos previamente establecidos en el numeral 6. De esta forma establece para la columna B un valor fijo que contempla las dimensiones, seguido en la columna C de la clasifican de los *Stakeholders*, para que finalmente en la columna D se diligencien los subgrupos que hacen parte de cada una de las áreas de la organización, como se visualiza en la Figura 39.

	B	C	D		
2	Dimensión	Grupos de interés	Subgrupos		
3	ECONÓMICO	Gobierno	Ministerio de Salud y Protección Social		
4			asamblea FCV		
5			Contraloría		
6			Superintendencia de Salud		
7			Presidencia FCV		
8			procuraduría		
9			Comités de la Junta Directiva		
10			Vicepresidencia corporativa		
11			Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Invima		
12			Colciencias		
13			Impulso (proyectos de investigación)		
14			Dian		
15			Ministerio de Trabajo		
16			oficial de cumplimiento		
17			revisoria fiscal		
18			direccion financiera		
19			gerencias		
20				Proveedores	Quejas y Reclamos proveedores
21					Cobros e informacion proveedores
22			SOCIAL	Sociedad	Fundacion Universitaria (FCV)
23	Fundacion Montañas Azules (FCV)				
24	Fundacion Salud Mía				
25	ONG				
26	Instituto Nacional de Salud INS				
27	Universidades				
28	oficina de educacion en salud				
29		Medios de Comunicación	Comunicaciones FCV		
30	MEDIO AMBIENTE	Medio Ambiente	Entidades medioambientales		
31			Cuidado Biodiversidad		

Figura 39. Matriz Identificación.

9.2 Matriz de Priorización

Esta plantilla presenta la priorización de los grupos de interés que realizaron los directores de área mediante los criterios establecidos en el numeral 7 y con la ponderación ahí mismo comunicada, de esta forma se permitía desarrollar una prioridad entre los grupos esenciales, importantes y básicos. Por tal razón la columna B y C, transcriben los datos diligenciados en la Matriz de Identificación mediante comando de copia de Excel ya que se mantendrán fijos en las siguientes matrices, las columnas D, E, F, G y H, indican los criterios designados en el numeral 7, los cuales se valoran de 1 a 5 y son: toma de decisiones, obtención de ingresos, operación del negocio, estrategia empresarial y reputación, respectivamente, para finalmente en la columna I organizar las clasificaciones de cada grupo de interés, mediante la sumatoria de los valores ingresados y junto a un formato condicional dar el color cada celda, correspondiente al nivel de influencia del subgrupo para permitir una identificación clara de cada uno de ellos, como se presenta en la Figura 40.

		Color de Identificación		Categoría	Puntuación
		Esenenciales		20-25	
		Importantes		15-19	
		Básicos		1-14	

Grupos de interés	Subgrupo	Toma de decisiones	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia empresarial	Reputación	Categoría
Gobierno	Ministerio de Salud y Protección	5	1	1	1	1	Esenenciales
	asamblea FCV	1	5	5	5	5	Importantes
	Controlaría	1	1	1	1	1	Básicos
	Superintendencia de Salud	3	3	3	3	3	Esenenciales
	Presidencia FCV	5	5	5	5	5	Importantes
	procuraduría	1	1	1	1	1	Básicos
	Comites de la Junta Directiva	5	5	5	5	5	Importantes
	Vicepresidencia corporativa	5	5	5	5	5	Importantes
	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Inecma	3	3	3	3	3	Esenenciales
	Colegiencias	3	3	3	3	3	Esenenciales
	Impulso (proyectos de investigación)	1	1	1	1	1	Básicos
	Dian	3	3	3	3	3	Esenenciales
	Ministerio de Trabajo	1	1	1	1	1	Básicos
Proveedores	oficial de cumplimiento	3	3	3	3	3	Esenenciales
	revisoría fiscal	5	5	5	5	5	Importantes
	revisoría financiera	5	5	5	5	5	Importantes
	agencias	1	3	3	3	3	Esenenciales
	Quejas y Reclamos proveedores	1	1	1	1	1	Básicos
	Cobros e información proveedores	1	1	1	1	1	Básicos
	Fundación Universitaria (FCV)	5	5	5	5	5	Importantes
	Fundación Montañas Azules (FCV)	5	5	5	5	5	Importantes
	Fundación Salud Más	1	1	1	1	1	Básicos
	ONG	1	1	1	1	1	Básicos
Medios de Comunicación	Instituto Nacional de Salud INS	3	3	3	3	3	Esenenciales
	Universidades	3	3	3	3	3	Esenenciales
	oficina de educación en salud	3	3	3	3	3	Esenenciales
Medio Ambiente	Comunicaciones FCV	5	5	5	5	5	Importantes
	Entidades medioambientales	1	1	1	1	1	Básicos
	Cuidado Biodiversidad	1	1	1	1	1	Básicos

Figura 40. Matriz Priorización.

9.3 Matriz Mapeo

Para desarrollar la plantilla mapeo, se estableció un comando SI (IF) el cual permitió realizar comparaciones lógicas entre los valores presentes en la sumatoria de la columna I de la matriz priorización para imprimir en esta plantilla el valor que cumpla el condicional, de esta forma se planteó de la siguiente manera para el nivel esenciales:

=SI(O(priorización!i11=20;priorización!i11=21;priorización!i11=22;priorización!i11=23;priorización!i11=24;priorización!i11=25);priorización!c11; ".")) y a su vez con los demás criterios ajustando la valoración correspondiente a sumatoria que permitiera identificar cada categoría como se visualiza en la Figura 41.

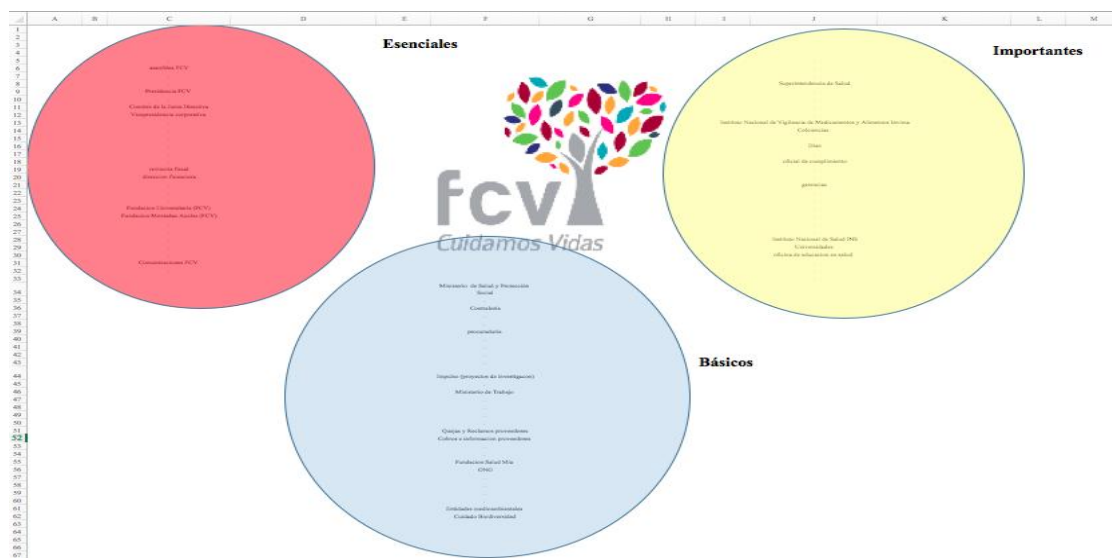


Figura 41. Matriz Mapeo.

9.4 Matriz Estrategias de Relacionamiento

La siguiente plantilla permite a cada líder a área diligenciar en las columnas combinadas D, E, F, G y H las estrategias de relacionamiento que desarrolla con cada subgrupo de interés para generar un consolidado de las actividades propuestas y adicionalmente la columna I permite valorar el porcentaje de avance de la estrategia como se puede ver en la Figura 42.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
2									
3			Color de Identificación	Categoría					
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									
36									
37									
38									

Figura 42. Matriz Estrategias de Relacionamiento.

9.5 Matriz de Temas Tratados

Finalmente, esta plantilla permite describir los temas relevantes realizados por cada estrategia descrita anteriormente en la matriz de estrategias, para así identificar los medios realizados para darle cumplimiento a las directrices previamente establecidas.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2								
3			Color de Identificación	Categoría				
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
34								
35								
36								
37								
38								
39								

Figura 43. Matriz de Temas Tratado.

9.6 Desarrollo de la herramienta

A continuación, se describe la información asociada al desarrollo de la herramienta ofimática para el modelo de relacionamiento con grupos de interés de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

9.6.1 Flujoograma de la herramienta. Permite observar todos los pasos del sistema y explicar de forma gráfica el proceso que desarrolla la aplicación para identificar los grupos de interés, mapearlos y priorizarlos, como a su vez ingresar los datos de estrategias, avances y temas correspondientes a cada criterio presentado en el proyecto, tal como se presenta en la Figura 44.

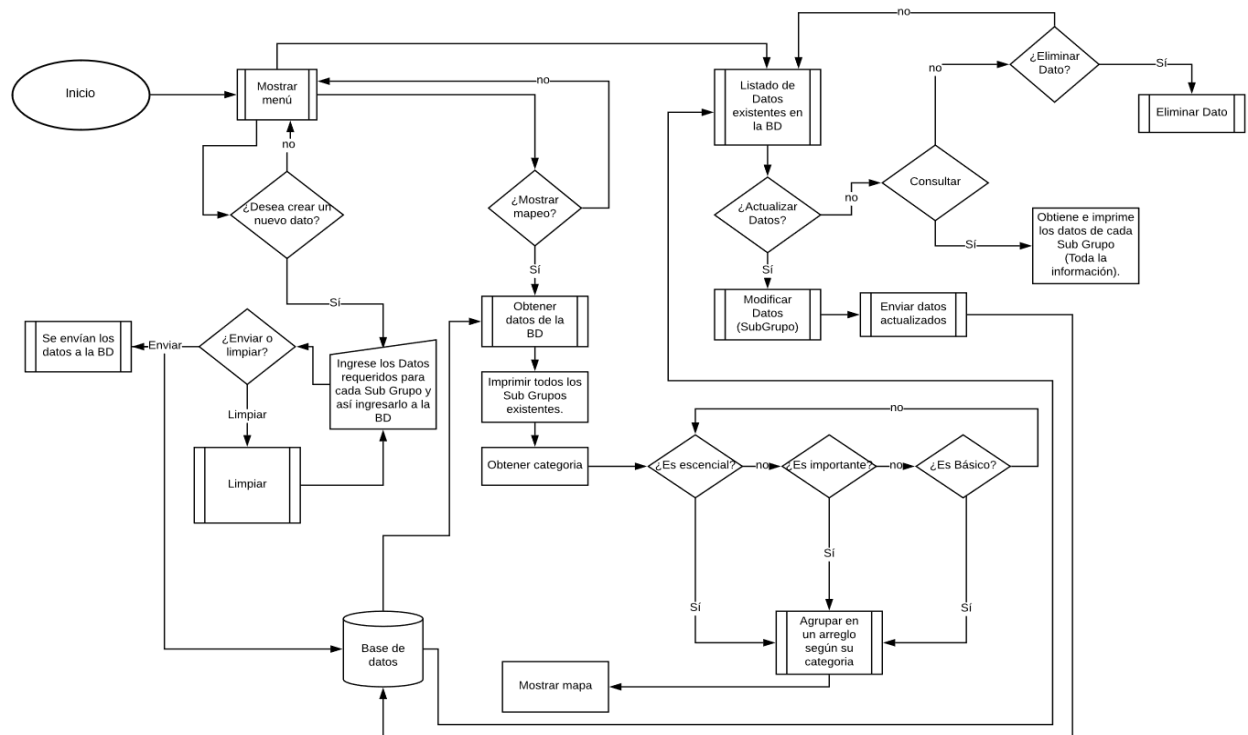


Figura 44. Flujoograma de la herramienta.

9.6.2 Descripción general del sistema. El sistema de relacionamiento de la FCV con sus grupos de interés consiste en una herramienta web enlazada a la base de datos *Firebase*, la cual es una plataforma para el desarrollo de aplicaciones web, lo que permite trabajar en formato HTML. Una vez abierta el link que direcciona a la aplicación web, se encontrara a la vista la ventana principal tal como se menciona en la Figura 45.



Figura 45. Vista principal herramienta.

En la parte superior izquierda se muestra la función Crear, la cual permite ingresar un sub grupo de interés con sus respectivas características. Todos los campos de criterios se evalúan de 1-5 y en tiempo real se actualiza el estado en el campo “categoría, tal cual se visualiza en la Figura 46.

Figura 46. Función crear.

Seguido el botón de enviar se habilitará una vez el administrador termine de ingresar los datos solicitados, ya que no le permitirá realizar otra acción, porque los criterios son de diligenciamiento obligatorio. Una vez terminado esto y enviando la información, se presentará un mensaje de confirmación del registro de los datos, así como presenta la Figura 47.



Figura 47. Criterio enviar y registro exitoso.

Continuando, la Figura 48 en la parte superior de la herramienta se encuentran por pestaña independiente los datos anteriormente diligenciados, lo que permite tener un control y una identificación clara del objetivo de la herramienta

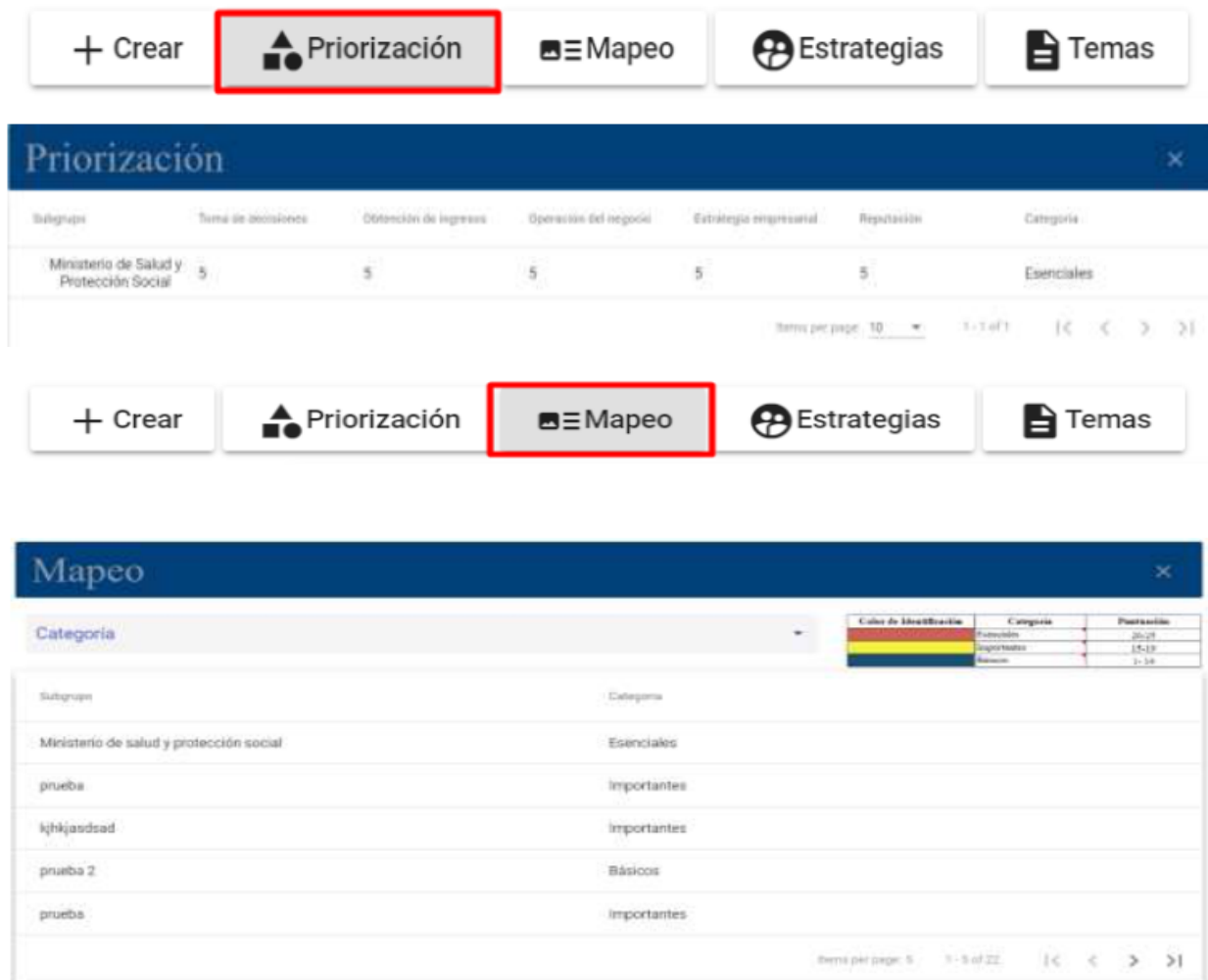


Figura 48. Pestañas iniciales herramienta.

Dentro de la pestaña mapeo, el software permite realizar un filtro de acuerdo al interés del administrador, lo que consiste en que una vez se oprima sobre cualquiera de las tres categorías como se percibe en la Figura 49, se visualizaran los subgrupos pertenecientes al ítem seleccionado.

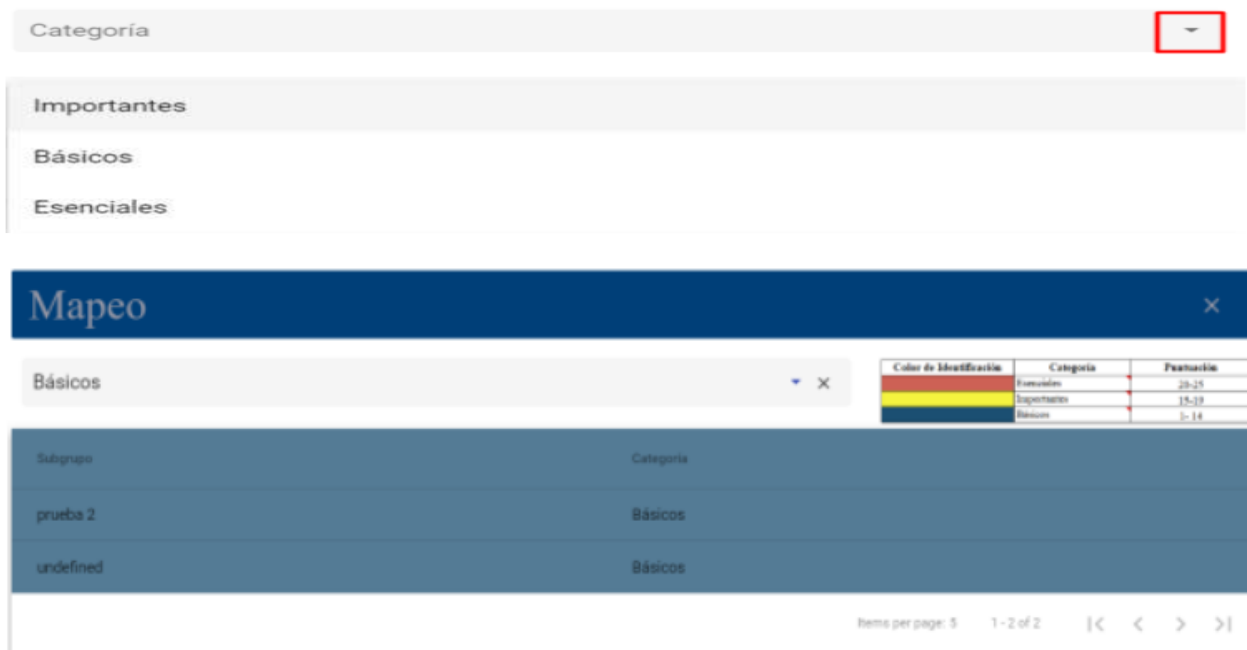


Figura 49. Clasificación por categorías.

Adicionalmente el software cuenta con la función buscar como se ve en la Figura 50, lo que le permite al administrador examinar de manera detallada los *Stakeholders*, bien sea por dimensión, grupos de interés, subgrupo y/o categoría, también la aplicación en la parte inferior de algunas de las ventanas se encuentra un sistema de paginación, el cual facilita la forma en la que se visualiza los datos.

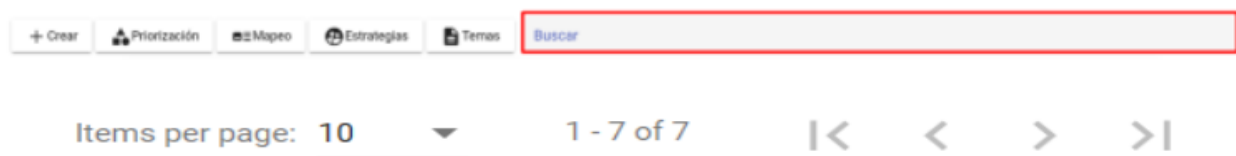


Figura 50. Función buscar y paginación.

Por último, la herramienta cuenta con las opciones de Consultar, Actualizar y Eliminar un solo sub grupo de los cuales se registró anteriormente, el primer ítem de izquierda a derecha actualizara la información, seguido de consulta y finalmente la opción borrar, la cual por seguridad presentara un cuadro de dialogo para confirmar la acción, una vez oprimido la opción si, aparece el mensaje de borrado exitoso, de lo contrario regresara al menú principal, tal como se visualiza en la Figura 51.

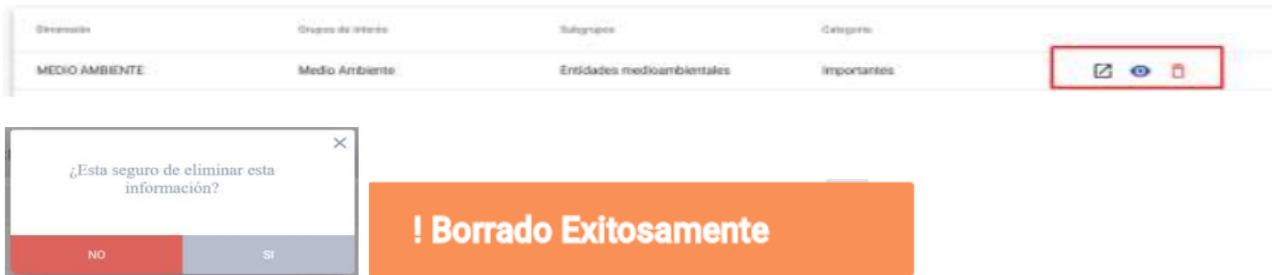


Figura 51. Consultar, actualizar y eliminar.

10. Validación y verificación del modelo de relacionamiento

Con el fin realizar una validación de los datos y el cumplimiento de la herramienta suministrada a la Fundación Cardiovascular de Colombia, se desarrolló una prueba piloto en el Área de Experiencia del Paciente, en la cual participo la Tutora del Proyecto, la Líder del Área y la Líder Operativa (Apéndice 20); Consistió en una presentación y explicación del instrumento propuesto, buscando verificar el cumplimiento del sistema de los siguientes parámetros:

- El sistema estuviera enfocado en relacionamiento con grupos de interés
- El sistema permitiera identificar el nivel de influencia de cada *Stakeholder*
- El sistema generara un mapeo de las áreas de influencia acorde a la prioridad de cada una de ellas
- El sistema reflejara la información pertinente con respecto a estrategias y temas tratados en el relacionamiento con grupos de interés

Se realizaron las correcciones, modificaciones y adicionalmente se presentó el modelo en formato Excel (Apéndice 21), junto a la guía sobre cómo usar el aplicativo web de la FCV (Apéndice 22). Para complementar la evaluación del modelo de relacionamiento con grupos de interés, se realizó un listado de las ventajas y desventajas visualizadas en el modelo de relacionamiento.

Ventajas del modelo de relacionamiento

- Permite identificar con claridad los grupos de interés esenciales de la organización
- Presenta una organización de las estrategias y temas relevantes tratados con cada área de influencia
- Genera un consolidado de la información suministrada por las diferentes áreas de la organización, a fin de permitir un flujo de información en tiempo real dentro de la FCV
- Filtra los grupos de interés de acuerdo a su nivel de influencia, lo que es útil en el momento de desarrollar estrategias y esfuerzos direccionados a los grupos esenciales e importantes de la organización

Desventajas del modelo de relacionamiento

- Presentar un cruce de información en el momento que un área corporativa valore la influencia de un grupo de interés en contravía con los intereses de la Fundación, lo que expresaría un *Stakeholder* como básico siendo a su vez esencial.

La desventaja anteriormente planteada se presenta como una oportunidad de mejora para el sistema, sin embargo, se considera que se alcanzó el objetivo del proyecto y que las desventajas deben ser consideradas para la ampliación del alcance del modelamiento

11. Presupuesto de implementación y manutención del modelo de relacionamiento

Una vez obtenidos los resultados de la aplicación del modelo de relacionamiento con grupos de interés en la Fundación Cardiovascular de Colombia, se presenta un análisis de un posible proyecto de implementación de un sistema de información para la gestión con áreas de influencia de la FCV, por lo cual, se identifican los requisitos del sistema y los componentes del proyecto.

11.1 Requisitos del sistema

Para el buen funcionamiento del aplicativo web se plantean dos tipos de requisitos

Requisitos funcionales:

- El modelo debe considerar la influencia de todos los grupos de interés presentes en la Fundación
- El sistema debe asociar los temas y estrategias tratados con cada área de influencia
- La herramienta debe tener en cuenta los cambios de la ponderación de la prioridad con los *Stakeholder*, acorde a las necesidades y requerimientos de los líderes corporativos, permitiendo así un análisis real de la gestión de grupos.

Requisitos no funcionales:

- El aplicativo debe estar conectado a la red para visualizar la información suministrada y realizar modificaciones
- El sistema debe ser accesible para los requerimientos de las áreas, contando con información actualizada

11.2 Actividades necesarias para el desarrollo del sistema

En el alcance del presente proyecto no se profundizará en los detalles con respecto al presupuesto de implementación de la herramienta, aunque acorde a la experiencia obtenida desarrollando la actividad en la Tabla 17 se plantean las actividades necesarias para la ejecución del aplicativo.

Tabla 17.
Actividades necesarias para el desarrollo del sistema.

Actividad	Duración
Revisión de la documentación y el registro bibliográfico relacionado con gestión y mapeo de grupos de interés	1.5 meses
Recopilación de la información necesaria no contenida en el presente proyecto de grado	1 mes
Organización completa de la información	1 meses
Realización de la prueba piloto	0.5 meses
Adaptación del nuevo módulo al sistema de la empresa	1 mes
Verificación del funcionamiento del nuevo aplicativo y del sistema	1 mes

11.3 Erogaciones del desarrollo del proyecto

Para la implementación del modelo de relacionamiento, la Fundación debe destinar tiempo de su personal para atender las dudas y requerimientos que se presenten en la realización del proyecto, así como para suministrar los datos requeridos. En este proceso se concibe necesario un auxiliar de apoyo administrativo adscrito a la Dirección de Relaciones Laborales, quien durará un periodo de seis meses en el desarrollando del aplicativo, recopilación de la información necesaria y aplicación y prueba piloto de la herramienta final de implementación, como se describe en la Tabla 18.

Tabla 18.
Erogaciones del desarrollo del proyecto.

Personal	Tipo de contrato	Duración	Salario Base	Erogación total
Auxiliar de apoyo administrativo	Prestación de servicios o por proyecto	6 meses	\$781.242 COP	4'687.452 COP

12. Conclusiones

El modelo de relacionamiento con grupos de interés desarrollado para la Fundación Cardiovascular de Colombia, evidenció el compromiso con que cuentan los líderes de área con respecto a solucionar, apoyar y orientar las necesidades y requerimientos de sus áreas de influencia, deja claridad en las estrategias diseñadas desde la presidencia y vicepresidencia corporativa, enfocadas al servicio y el buen trato a sus colaboradores, proveedores y clientes desarrollando un clima organizacional satisfactorio para sus entidades administrativas, asistenciales y médicas.

Una vez fueron obtenidos los datos necesarios para al desarrollo del aplicativo, se logró comprobar como las referencias literarias actuales no abarcan en la proporción necesaria temas de relacionamiento, mapeo y gestión de grupos de interés. De igual forma, se identifica la necesidad que tienen las organizaciones de contar con habilidades y prácticas útiles en el ejercicio de su labor misional, que incluyan estrategias con áreas de influencia, entendiendo que el mundo de hoy, requiere una integridad entre las partes que intervienen en la Fundación.

Se concluye la oportunidad que existe en la generación de conocimiento en cuanto a la creación de modelos de relacionamiento con grupos de interés para empresas prestadoras de servicios, por parte de la universidad y de posibles proyectos de grado futuros. Si bien la gestión con *Stakeholders* es un excelente enfoque para suplir las necesidades presentes en la organización en cuanto a requerimientos de los grupos interesados, esto debe estar complementado con otras herramientas de Ingeniería Industria, tales como, análisis del clima laboral, desarrollos de liderazgo, investigación de las motivaciones de los colaboradores, gestión del talento humano, estudios de cargo y definición de estándares de selección de personal.

Mapear los grupos de interés le permite a la Fundación Cardiovascular de Colombia desarrollar estrategias enfocadas a su trabajo misional, distribuir sus esfuerzos de forma eficiente y permitirle generar decisiones a fin de solucionar las necesidades y requerimientos de los grupos esenciales ya que mediante esta herramienta identificaría de forma sencilla a quienes debe darle mayor importancia debido a su nivel de influencia.

Con respecto a la herramienta ofimática diseñada, se visualiza como introducir elementos útiles de ingeniería informática, tales como el uso de bibliotecas , de base de datos, de formatos, aplicativos web y de programación enfocada a simplificar los procesos y a consolidar la información. El modelo logra funcionar de manera práctica y sencilla, permitiéndole a la Fundación Cardiovascular no requerir de mucho tiempo o experiencia para darle uso y aplicación al sistema, adicionalmente este aplicativo sirve como insumo del informe anual de sostenibilidad presentando por la FCV debido a que contempla todas sus grupos de interés y la caracterización con que cuenta cada uno de ellos.

Posteriormente se considera como oportunidad de mejora para la Fundación aplicar el modelo de gestión con todas las áreas corporativas y subdirecciones para ampliar el alcance de la herramienta y así simular y evaluar las decisiones con respecto al relacionamiento con grupos de interés e impacto que tiene la operación con las áreas de influencia, a fin de brindar una atención efectiva a las necesidades de sus *Stakeholders*

13. Recomendaciones

Se recomienda que se desarrollen actividades de información y recolección teórica, que permita a las áreas de la Fundación indagar al respecto en temas de relacionamiento y mapeo de grupos de interés, a fin de ser útiles en la solución de conflictos con áreas de influencia y adicionalmente permitiendo una transversalidad de la información con las diferentes direcciones de la organización.

Con respecto a la herramienta ofimática, si bien se logró desarrollar una aplicación que permitiera consolidar la gestión de grupos en la FCV, se recomienda aplicar el modelo en cada área y sub área, generando un consolidado y factor común de los grupos de interés permitiendo a los diferentes agentes corporativos, entender con claridad quienes son sus áreas de influencia y que estrategias usan las diferentes entidades de la organización con respecto a la priorización de sus *Stakeholders*, de igual forma, se invita a la FCV a evaluar un proyecto de adaptación del sistema y asignar recursos y tiempo para ello.

Se recomienda a la Fundación Cardiovascular de Colombia, ejecutar un control semestralmente a la gestión de relacionamiento presente en la organización, principalmente por la dirección de Relaciones Laborales y Talento Humano, en acompañamiento del auxiliar de implementación de la herramienta ofimática, a razón de controlar y vigilar las modificaciones que puedan presentarse en los niveles de influencia de los Stakeholders en el ejercicio misional de la FCV.

Referencias Bibliográficas

- Alberich Nistai, T. (2018). *Redes y mapas sociales: desde la investigación a la intervención social*. Universidad de Jaén.
- Asociación Francesa de Normalización. (s.f.). *French Standardization Association*. Obtenido de AFNOR GROUPE: <https://www.afnor.org/en/>
- Aylwin de Barros, N., Jiménez de Barros, M., & Quesada de Greppi, M. (2000). *Un enfoque operativo de la metodología del trabajo social* (Vol. 2). (Hvmanitas, Ed.) Buenos Aires, Argentina.
- Bonilla-Priego, M. J., & Benítez-Hernández, P. M. (20 de 2 de 2017). El diálogo con los grupos de interés en las memorias de sostenibilidad del sector hotelero español. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 11.
- Campos Arenas, A. (2006). *Mapas conceptuales, mapas mentales y otras formas de representación del conocimiento*. Magisterio.
- Castaño Quintero, C. A., Diaz Caceres, N., & Lozano Correa, J. (2012). *Manual para la gestion con grupos de interes*. Universidad EAN, Bogota.
- CSR EUROPE. (2009). *RSE/CSR Europe/Forética*. Forética.
- Foretica. (2008). *Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. SG21.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakaholders Approach*. Pitman, Bostos, USA.
- Fundación Cardiovascular de Colombia. (2016). *Código de Ética y Buen Gobierno Corporativo*. Fundación Cardiovascular de Colombia, Santander. Recuperado el 22 de 09 de 2018, de Fcv.org: <http://www.fcv.org/site/acerca-de-la-fcv/filosofia-corporativa/historia/historia>
- Fundacion Cardiovascular de Colombia. (2016). *Informe de Sostenibilidad 2016*. Bucaramanga.

Gutiérrez, P. M. (2007) “Mapas sociales: método y ejemplos prácticos”

Instituto Argentino de Responsabilidad Social IARSE. (2016). Recuperado el 20 de Septiembre de 2017, de http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=home

Instituto Ethos de Responsabilidad Social . (2012). Recuperado el 22 de septiembre de 2017, de <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>

Naciones Unidas. (2016). *Global Reporting Initiative (GRI), Estándar de resultados RSE.*

Norma Internacional ISO 26000. (1 de 10 de 2010). *Guía de Responsabilidad Social.* Recuperado el 23 de 09 de 2019, de <https://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>

Organización Internacional de Estandarización. (s.f.). *Norma Técnica Colombiana ISO 26000.*

Organización internacional de normalización ISO. (2004). *ISO 26000: Estándar de gestión de RSE.*

Pacto Global Red Española. (s.f.). Recuperado el 11 de Julio de 2018, de https://www.pactomundial.org/iniciativarsepyme/cap1_2.htm

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva.* Bogota : 3R Editores.

SGE 21. (2008). *Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable.*

Volpentesta, J. R. (2017). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. *Estudios Gerenciales*, 14.

Zárate, J. S. (2016). *Revisión sistematica del rol de los "Stakeholders" en el marco de la responsabilidad social.* Tesis de Grado , Universidad Industrial de Santander , Escuela de Estudios Industriales y Empresariales , Bucaramanga.