

# 2. ESTRATEGIA

## 2a. *La Estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno.*

Desde 2010 el CMI venía utilizando la matriz **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) considerando el estado de la demanda de los servicios, su composición de mercado, los públicos de interés (los clientes, los accionistas, los empleados, los proveedores, la sociedad, la comunidad), los cambios del entorno, los cambios en la regulación local, los cambios del mercado, los competidores, la tendencias del sector, la globalización, etc. Este ejercicio buscó aumentar la competitividad de la organización teniendo en cuenta los públicos de interés. El último ejercicio utilizando esta herramienta fue realizado en Julio 2017 e identificó entre muchos más, los siguientes factores internos y externos:

### FACTORES INTERNOS: FORTALEZAS, DEBILIDADES

1. Organización centrada en el SER.
2. Modelo de excelencia en la prestación de los servicios por las capacidades de su grupo de profesionales y demás colaboradores.
3. Marca y posicionamiento.
4. Cultura organizacional de calidad, seguridad y servicio.
5. Liderazgo colectivo y localismo.
6. Plan de Asistencia al Empleado (PAE).
7. Alto sentido de pertenencia de los colaboradores.
8. Instituto de Investigaciones.
9. Sede Principal operando con nuevas tecnologías que aumentan la efectividad de los procesos asistenciales y administrativos.
10. Operación de sedes alternas en servicios de diagnóstico.

### FACTORES EXTERNOS: OPORTUNIDADES

1. Mercado de la comunidad Andina de Naciones, del Caribe y otros mercados internacionales.
2. Desarrollo y expansión de clínicas interesadas en la franquicia, marca y operación por el CMI.
3. Demanda de servicios de Central de Esterilización y Central de Mezclas.
4. Crecimiento en nuevas áreas de la medicina.
5. Cobertura en salud del país alcanza el 96%.
6. Cambio del perfil epidemiológico en el país.
7. Disponibilidad de metodologías y aplicativos para lograr la efectividad (eficiencia y eficacia) operacional.
8. Énfasis de la reforma de salud en el mantenimiento y los resultados de la salud, que establece la atención integral en patologías de alto costo enfocada en Modelo Integral de Atención Salud y Rutas Integrales de Atención en Salud.
9. Implementación de giros directos desde el Fosyga.
10. Incremento del 8.2% en el valor de la UPC.

### FACTORES INTERNOS: DEBILIDADES

1. Alto endeudamiento.
2. Altos costos operativos de la Sede Principal CMI que comprometen los márgenes de rentabilidad.
3. Servicios asistenciales que dan pérdidas importantes y afectan la rentabilidad de la empresa.
4. Continuidad del liderazgo frente a procesos de sucesión de cargos claves (Gerente, Gerente Administrativa y Directora de Tesorería).
5. Falencias en los Estatutos, el Código de Buen Gobierno Corporativo y el Reglamento de Funcionamiento.
6. Falta de alineación con las políticas corporativas por parte de un grupo importante de socios.
7. Médicos accionistas con unidades clínicas y práctica por fuera de CMI.
8. Uso ineficiente de los consultorios.
9. Falta de espacio para ubicación de oficinas administrativas actualmente localizadas en inmuebles arrendados.
10. Déficit en el diseño e implementación de los modelos de atención integrales.

FACTORES EXTERNOS: AMENAZAS

Identifica las oportunidades de mejora y los riesgos actuales y potenciales al presente y futuro del CMI.

1. Reforma Tributaria.

2. Desfinanciación del sistema de salud.

3. Integración vertical y surgimiento nuevos prestadores locales y globales.

4. Guerra de precios que lleva a la disminución de tarifas.

5. Regulación de precios en los medicamentos, sobre todo para la atención de pacientes de alto costo (cáncer, hemofilia, etc).
6. Morosidad en el flujo de recursos del sistema.

7. Sistema de salud en crisis y nuevas reformas.

8. Nuevas normas y cambios permanentes en las normas regulatorias.

9. Mayor oferta de servicios de alta complejidad.

10. Aumento de las demandas de Responsabilidad Médico-Legal.

Con el advenimiento de la nueva gerencia a finales de 2017, se implementó un proceso para redefinir el norte estratégico de la empresa. Éste fue fruto de un pensamiento colectivo profundo en el cual participaron 85 personas en 8 sesiones de trabajo que completaron 64 horas: Las personas participantes fueron:

|                                    |                                         |
|------------------------------------|-----------------------------------------|
| • 11 miembros de junta directiva   | • 11 colaboradores asistenciales        |
| • 20 médicos accionistas           | • 5 personas de EPS y aseguradoras      |
| • 36 colaboradores administrativos | • 2 colaboradores externos de auditoria |

El resultado de este proceso se explica en los numerales c y d del presente capítulo.

2b. La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y sistemas de gestión.

Los resultados obtenidos en las 4 perspectivas del Balance Score Card, proyectados en los indicadores, permitieron al CMI planificar, gestionar, controlar y proyectar su desempeño. Esto sucedió en 3 fases a saber:

Fase 1 Entendimiento de la situación actual y definición de a dónde llegaremos:

Basados en los resultados obtenidos y en coherencia con la estrategia, nuestro gran propósito, la MEGA y los valores, se realiza un riguroso proceso de planeación en el cual participan miembros de los 4 niveles de liderazgo y médicos accionistas seleccionados específicamente por sus capacidades de liderazgo en el gremio. En estas reuniones se realiza un análisis interno y externo de perspectivas, riesgos y oportunidades para el CMI en su entorno, una evaluación inicial de capacidades tecnológicas y un análisis de la situación actual FODA y escenario apuesta. Este diagnóstico comprende el análisis de los siguientes aspectos:

**Contexto económico del país:** Incluye las condiciones económicas generales en las que se mueve el sector salud, factores regulatorios, legales, tecnológicos y la posición del CMI en la sociedad.

**Entorno regulatorio:** Análisis de la situación reglamentaria relevante para el sector, su impacto en la empresa y sobre la cual se basa su operación.

**Determinación de los grupos de Interés internos y externos:** Están claramente definidos los diferentes grupos de interés relacionados con la organización, sus compromisos y expectativas. Entre los externos se encuentran el ministerio, los entes de vigilancia y control de diferente índole (salud, ambiental, económico), la comunidad, los proveedores, los aseguradores, pagadores y otros prestadores del sector. Los internos incluyen los médicos accionistas, la junta directiva, los colaboradores y los contratistas

**Composición de mercado:** Análisis claro del mercado actual del CMI mayoritariamente de pacientes de medicina pre-pagada, particulares, de pólizas de seguros y su tendencia a futuro en cuanto al crecimiento progresivo de los pacientes del régimen subsidiado. En este análisis se tiene en cuenta los tamaños de los mercados, cambios en la composición de los mismos y el foco estratégico de mercado de la organización.

**Análisis de la gestión institucional:** Los resultados en las 4 perspectivas en el año fiscal anterior y su tendencia.

**Referenciación competitiva:** El liderazgo en todos sus niveles está comprometido en un proceso de referenciación competitiva con organizaciones nacionales o internacionales en el sector en que se desenvuelve y de otros sectores para adoptar mejores prácticas.

El cuadro ilustra la referenciación realizada a diciembre 2018.

| Fecha       | Ciudad              | Institución Referenciada    | Ítem Referenciado           | Aprendizaje                                                                      | Implementación |
|-------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Feb. 2014   | Cleveland - USA     | Cleveland Clinic            | Estándares Joint Commission | Escritura de políticas y procedimientos.<br>Manejo de eventos centinela con ACR. | SI             |
| Abril 2015  | Bogotá - Col.       | Fundación Santafé           | Indicadores JCI             | Número y tipo de indicadores.                                                    | SI             |
| Agosto 2016 | Medellín - Col.     | Hospital Pablo Tobón Uribe  | Resonancia magnética        | Separación física de áreas.                                                      | SI             |
| Feb. 2017   | Panamá              | Hospital Punta Pacífica     | Estándares JCI              | Programas FMS. Indicadores.                                                      | SI             |
| Agosto 2018 | Bogotá              | Fundación Santafé           | División de educación       | Estructura. Convenios.                                                           | SI             |
| Nov. 2018   | Córdoba - Argentina | Hospital Privado de Córdoba | Manejo de la medicación     | Uso de software para la interacción medicamentosa.                               | NO             |
| Feb. 2019   | Bogotá              | Hospital Infantil Roosevelt | GRD                         | Necesidad de Codificadoras. Despliegue.                                          | SI             |
| Feb. 2019   | Bogotá              | Clínica del Country         | Experiencia del paciente    | Estructura. Gestoras de experiencia.                                             | SI             |

#### Fase 2 Construcción planteamiento estratégico:

Se llevó a cabo el proceso de desarrollo de la visión estratégica, los pilares estratégicos e iniciativas, el diagnóstico tecnología, la discusión sobre transformación digital y la conveniencia o no de ser un hospital universitario, las sedes satélite y las especialidades foco.

#### Fase 3 Consolidación y cierre:

Se definieron los detalles del planteamiento estratégico con los equipos a cargo e implicaciones relevantes para la organización y la construcción de los requerimientos para el sistema de información Hospitalario.

## 2c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, se revisa y mejora.

**Norte Estratégico 2019 - 2023** Trazando la ruta hacia el futuro.

#### Construcción de la plataforma estratégica

La plataforma estratégica fue construida por niveles, definiendo primero el propósito y los valores que constituyen el marco de largo plazo de la organización y luego la descripción de largo plazo y la meta estratégica grande y ambiciosa (**MEGA**)

##### **NUESTRO PROPÓSITO SUPERIOR**

*Preservamos la salud y la vida entregando una atención humanizada y de excelencia.*

**MEGA:** *para el 2023 seremos una de las 3 instituciones de prestación de servicios de salud más importantes de Colombia*

#### Pilares Estratégicos

Posteriormente se definieron los pilares estratégicos los cuales establecen los objetivos que orientan y aterrizan la visión en grandes metas y la priorización de las especialidades objetivo.

Al final fueron definidas las iniciativas y metas y las acciones por medio de las cuales la organización dará cumplimiento a los objetivos.



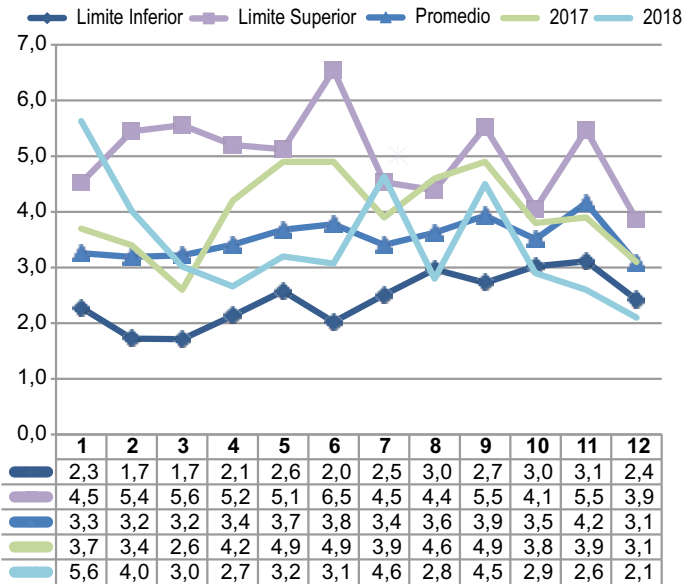
Gráfica 6

Para garantizar su sostenibilidad y desarrollo permanente, el CMI planifica tener los siguientes resultados económicos:

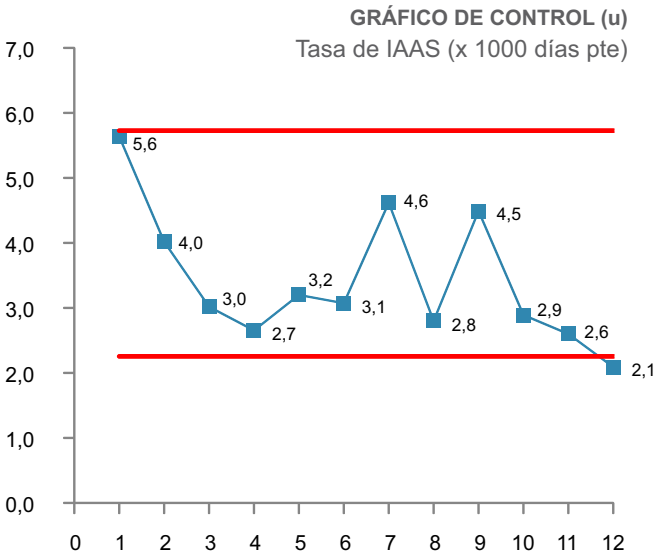
|                                  |                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Margen EBITDA superior al 20% | 3. Margen Operacional superior al 12% |
| 2. Margen Bruto superior al 27%  | 4. Margen Neto superior al 5%)        |

Estos resultados es posible lograrlos, solo si mantenemos nuestra actividad clínica y administrativa, dentro de los más altos estándares nacionales e internacionales. Por ello nuestros resultados clínicos de la atención se presentan siempre comparados con los estándares internacionales

Curva infecciones 2018



Gráfica 7



Gráfica 8

Índice endémico de la tasa de infección intrahospitalaria

La tasa promedio para el año 2018 fue de 3,4 casos x 1.000 días estancia, disminuyendo 15% (p<0,05) comparado con 2017 (4,0 casos x 1.000k días estancia). Respecto a la meta institucional (3 casos x 1.000 días estancia), el porcentaje de cumplimiento fue superior en el 2018 comparado con el 2017 (8,3% versus 58,3%)

Para mantener su sostenibilidad financiera, ha establecido iniciativas estratégicas diferenciadoras, cuyo objetivo es garantizar dicha sostenibilidad, y el crecimiento y la mejor utilización de los recursos a nivel institucional.

La formulación de las iniciativas y objetivos estratégicos se hace teniendo en cuenta nuestro Propósito superior, la mega, los valores, necesidades y expectativas de los grupos de interés, las ventajas competitivas actuales y futuras y los factores económicos, tecnológicos, políticos, sociales y financieros del entorno. Como resultado de este ejercicio, se definieron las siguientes iniciativas estratégicas con sus áreas responsables:

Iniciativas Estratégicas



Gráfica 9

- Construir, implementar y mejorar continuamente el modelo de experiencia centrado en el paciente y su familia en el continuo de la atención (antes, durante y después) para ser referentes internacionales.
- Definir e implementar un modelo de atención médico institucional centrado en el paciente con unos lineamientos definidos.  
➤ Fortalecer especialidades ancla y desarrollar centros de excelencia que generen un valor superior en la atención de los pacientes.
- Definir aseguradoras aliadas, diseñar y ejecutar plan de valor agregado mutuo (p.e. programa de pago por resultados).  
➤ Definir y ejecutar planes de valor agregado con aseguradoras internacionales.

## Iniciativas Estratégicas



Gráfica 10

- Definir, implementar y monitorear el cumplimiento de un modelo de gobierno corporativo que determine los derechos y deberes de la Junta Directiva, accionistas, cuerpo médico y colaboradores.
- Definir e implementar un modelo de negocio que garantice un flujo de caja libre.

- Reestructurar e implementar un modelo de gestión integral por procesos eficientes y eficaces (p.e. lean).
- Optimizar y garantizar la oportunidad y confiabilidad en la cadena de abastecimiento y el área de compras.
- Definir e implementar un sistema de información acorde a las necesidades del CMI y en concordancia con la evolución de las tecnologías en salud.

- Promover una cultura de mente abierta al cambio y a la innovación que permitan plantear nuevas estrategias frente al entorno.

- Definir e implementar una estructura organizacional con perfiles, roles y competencias claros para todos los colaboradores.
- Rediseñar e implementar modelos de atracción, desarrollo y retención del talento humano.
- Rediseñar e implementar modelos de atracción, desarrollo y retención del Cuerpo Médico.
- Implementar y fomentar la cultura de trabajo en equipo, acciones y resultados orientados al beneficio del CMI.

También se definió una **MEGA** a 2023 para cada grupo de interés:

**Para 2023 seremos una de las tres instituciones de prestación de salud más importantes del país, habiendo logrado tener:**

*La MEGA define un norte claro para los diferentes grupos:*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |                                   |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Modelo de experiencia del paciente implementado en todos los servicios que permita el NPS* más alto de la región y top cinco del país.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             | ➤ | <b>Pacientes</b>                  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco especialidades referentes en el país con centros de excelencia por subespecialidad reconocidos en Latinoamérica.</li> <li>• Tener un modelo de atención CMI institucionalizado centrado en calidad y seguridad.</li> </ul>                                                                                                                                 | ➤ | <b>Médicos</b>                    |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr unos ingresos del 55% provenientes del aseguramiento privado y 10% de la facturación por convenios internacionales.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            | ➤ | <b>Aseguradoras</b>               |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser la IPS más atractiva de la región para trabajar</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ➤ | <b>Colaboradores</b>              |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una capacidad tecnológica robusta para soportar la toma de decisiones y la transformación de la experiencia del paciente.</li> <li>• Tener al 100% de los accionistas con total adherencia y cumplimiento a reglamentos de gobierno y participación.</li> <li>• Generar un flujo de caja suficiente para cubrir compromisos y pagar dividendos.</li> </ul> | ➤ | <b>Organización y Accionistas</b> |  |

Gráfica 11 \*NPS: Net Promoter Score

# 2d. *La Estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.*

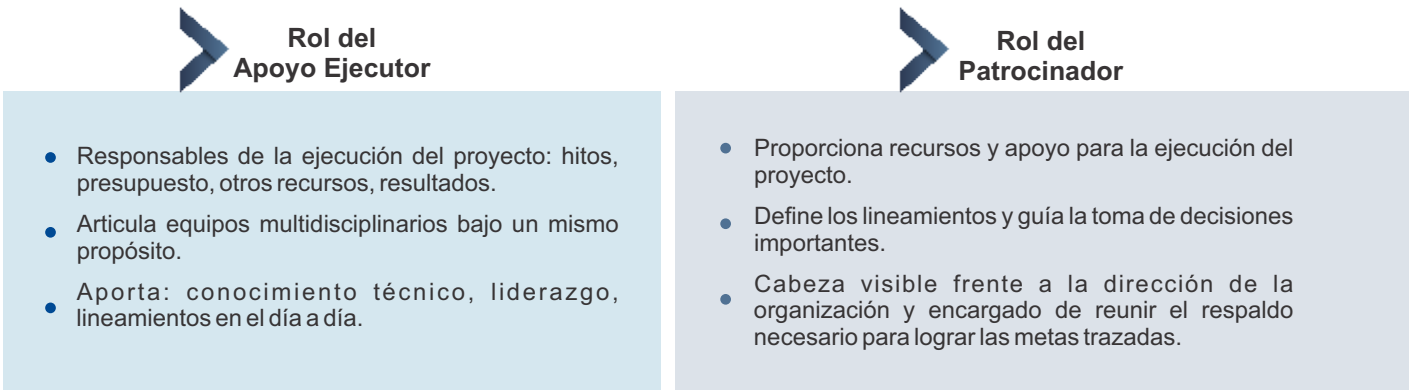
El despliegue de esta plataforma estratégica se realizó al 100% de los colaboradores tanto propios (2477) como externos (1199 ) utilizando los siguientes escenarios:

- Intranet
- Reuniones de mejoramiento continuo
- Asamblea de accionistas
- Reuniones de especialidades

A continuación se presenta la hoja de ruta definida para la ejecución de la estrategia



Para cada iniciativa se definió un **Ejecutor** y un **Patrocinador**:



Gráfica 12

Para cada iniciativa se definieron unos objetivos estratégicos, áreas relacionadas e indicadores meta, a saber:

## 1. Construir, implementar y mejorar continuamente el modelo de experiencia centrado en el paciente y su familia en el continuo de la atención (antes, durante y después) para ser referentes internacionales.

### Objetivos:

- Entregar la mejor experiencia a los pacientes y sus familias para que CMI sea su IPS de preferencia.
- Mejorar el posicionamiento de CMI y atraer demanda.
- Entender las necesidades de cada paciente y sus familias y mejorar continuamente los procesos y servicios.

| Indicador de impacto propuesto | 2018 | 2019  | 2023  |
|--------------------------------|------|-------|-------|
| 1. NPS (Net Promoter Score)    | NA   | >0.65 | >0.85 |



2. Definir implementar un modelo de atención médico institucional centrado en el paciente con unos lineamientos definidos.

Objetivos:

- Lograr un escenario en el que la gobernabilidad, la disciplina, el control de la variabilidad en conductas médicas y la auténtica vocación de servicio sean el icono fundamental de nuestro trabajo.

| Indicadores de impacto propuestos                                    | 2018 | 2019  | 2023  |
|----------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|
| 1. Médicos socios y adscritos adheridos a guías de práctica clínica. | -    | 70%   | 100%  |
| 2. Variabilidad clínica                                              | -    | 0.8   | 0.05  |
| 3. Satisfacción de los usuarios (NPS)                                | NA   | >0.65 | >0.85 |

3. Fortalecer especialidades ancla y desarrollar centros de excelencia que generen un valor superior en la atención de los pacientes.

Objetivos:

- Ofrecer servicios con los más altos estándares de seguridad y calidad.
- Promover adherencia a mejores prácticas clínicas.
- Brindar un servicio en la atención diferenciador de los otros modelos tradicionales.
- Compartir conocimiento basado en la evidencia y mejores prácticas.
- Promover el desarrollo del centro de investigación y educación continuada.

| Indicadores de impacto propuestos                                                                                                                 | 2018 | 2019 | 2020 | 2023 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| 1. Alineación de la filosofía de CE con la estrategia y principios éticos de la organización.                                                     | NA   | 100% | -    | -    |
| 2. Número de centros de excelencia desarrollados con un volumen alto de atención de pacientes y mejores desenlaces para el paciente y su familia. | NA   | NA   | ≥1   | ≥3   |

4. Rediseñar e implementar modelo de atracción, desarrollo y retención del cuerpo médico.

Objetivos:

- Es necesario hacer de nuestro equipo de trabajo algo realmente de talla mundial.
- Queremos ser el lugar ideal para el desarrollo personal y profesional del equipo médico y la IPS de preferencia de los pacientes y de entidades aseguradoras que garanticen esquemas de pagos adecuados.

| Indicadores de impacto propuestos                                                                                                         | 2018 | 2019 | 2023 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| 1. Número de jefes de área designados y en ejercicio.                                                                                     | -    | 100% | 100% |
| 2. Número de especialistas en áreas críticas funcionando.                                                                                 | -    | >98% | 100% |
| 3. Número de especialidades foco funcionando y con buen volumen de pacientes.                                                             | -    | 60%  | 100% |
| 4. Número de actividades de bienestar y desarrollo funcionando y número de personas beneficiadas o participantes.                         | -    | 60%  | 85%  |
| 5. Nivel de desempeño del Cuerpo Médico.                                                                                                  | -    | 70%  | >90% |
| 6. Porcentaje de especialistas seleccionados bajo el nuevo esquema.                                                                       | -    | 90%  | 100% |
| 7. Porcentaje de especialistas que han recibido la re-inducción institucional.                                                            | -    | 70%  | 100% |
| 8. % de contratos con aseguradoras que alinean la perspectiva institucional con el enfoque de cada grupo de especialistas.                | -    | 60%  | 100% |
| 9. % de especialidades que cuentan con volumen de pacientes y actividades que garantizan desarrollo profesional y estabilidad financiera. | -    | 50%  | 90%  |

## 5. Innovación orientada al desarrollo

### Objetivos:

- Posicionar al CMI como referente de conocimiento a nivel nacional e internacional.
- Liderar e influir positivamente en el sector salud y contribuir al bienestar de las personas y las comunidades.
- Generar ingresos adicionales para CMI.

| <i>Indicadores de impacto propuestos</i>                                                       | <i>2018</i> | <i>2019</i> | <i>2023</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. Convenios Docencia-Servicio implementados bajo políticas corporativas y requisitos legales. | NA          | 100%        | 100%        |
| 2. Número de publicaciones en revistas indexadas.                                              | NA          | 20          | 100         |
| 3. Número de eventos realizados en el CMI de gestión de conocimiento.                          | NA          | 50          | 120         |

## 6. Definir aseguradoras aliadas, diseñar y ejecutar plan de valor agregado mutuo (pe. programa de pago por resultados)

### Objetivos:

- Garantizar flujo constante de pacientes al CMI.
- Satisfacer necesidades clínicas y administrativas de los pacientes.
- Mantener relacionamiento confiable con aseguradoras.
- Garantizar EBITDA y liquidez hoy y a futuro.
- Reducir cartera vencida actual de las aseguradoras.

| <i>Indicadores de impacto propuestos</i> | <i>2018</i>                    | <i>2019</i>                    | <i>2023</i>                    |
|------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1. Composición de mercado privado / POS  | 49% / 50%<br>(acum. Ene - Oct) | 52% / 48%                      | 55% / 45%                      |
| 2. FCL por cliente                       | 18%<br>del valor<br>del evento | 22%<br>del valor<br>del evento | 25%<br>del valor<br>del evento |

## 7. Definir y ejecutar planes de valor agregado con aseguradoras internacionales.

### Objetivos:

- Ser el aliado de aseguradoras internacionales con propuestas de valor diferenciales.
- Lograr posicionarse en el mercado como un referente internacional.
- Apalancar el crecimiento de CMI en el segmento privado.

| <i>Indicadores de impacto propuestos</i>              | <i>2018</i> | <i>2019</i> | <i>2023</i> |
|-------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. % Participación de la oficina en las ventas de CMI | 2%          | 3%          | 10%         |
| 2. Margen operativo                                   | 20%         | 22%         | 25%         |
| 3. NPS Pacientes internacionales.                     | SD          | 65%         | 90%         |

## 8. Definir, implementar y monitorear el cumplimiento de un modelo de gobierno corporativo que determine los derechos y deberes de la JD, accionistas, cuerpo médico y colaboradores.

### Objetivo:

- Alinear los intereses de los entes de gobierno con la institución y asegurar su correcto funcionamiento por medio de tener lineamientos claros e implementados.

## 9. Definir e implementar un modelo de negocio con metodología CANVAS que garantice un flujo de caja libre.

### Objetivo:

- Asegurar el flujo de caja libre.

| <i>Indicador de impacto propuesto</i> | <i>2018</i> | <i>2019</i> | <i>2023</i> |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. Flujo de caja libre / deuda        | -           | ≥1          | ≥1          |



## 10. Reestructurar e implementar un modelo de gestión integral para lograr procesos administrativos eficientes y eficaces (pe. lean)

### Objetivos:

- Apalancar la sostenibilidad de CMI.
- Empoderar a los servicios y fortalecer la cultura de mejoramiento continuo.

| <i>Indicadores de impacto propuestos</i>                                                | <i>2018</i> | <i>2019</i> | <i>2023</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. Ahorros capturados de la oportunidad identificada.                                   | -           | 60%         | 80%         |
| 2. % de disminución quejas en los procesos administrativos (cliente externo e interno). | -           | 2.5%        | 2.5%        |

## 11. Optimizar y garantizar la oportunidad y confiabilidad en la cadena de abastecimiento y el área de compras.

### Objetivo:

- Garantizar una cadena de abastecimiento costo eficiente que facilite el desarrollo de la práctica médica con los mejores resultados clínicos.

| <i>Indicadores de impacto propuestos</i>                       | <i>2018</i> | <i>2019</i> | <i>2023</i> |
|----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. Rotación de inventario.                                     | 25 días     | 15 días     | 10 días     |
| 2. Confiabilidad de los inventarios físicos.                   | 93%         | 98%         | 99%         |
| 3. Trazabilidad de insumos y medicamentos al borde de la cama. | 80%         | 85%         | 100%        |

## 12. Definir e implementar un sistema de información acorde a las necesidades del CMI y en concordancia con la evolución de las tecnologías en salud.

### Objetivos:

- Ajustar la estructura de TI, enfocarla en las actividades más importantes y tercerizar las que no lo sean.
- Garantizar información confiable para la toma de decisiones oportuna.

| <i>Indicadores de impacto propuestos</i>                                               | <i>2018</i> | <i>2019</i> | <i>2023</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. Tasa de cambio de datos del sistema de información.                                 | NA          | Aprox. 0    | Aprox. 0    |
| 2. Grado de disponibilidad (total de aplicaciones en servicio / total de aplicaciones) | NA          | Aprox. 1    | Aprox. 1    |

## 13. Definir e implementar una estructura organizacional con perfiles, roles y competencias claros para todos los colaboradores.

## 14. Rediseñar e implementar modelo de atracción, desarrollo y retención del talento humano.

## 15. Implementar y fomentar la cultura de trabajo en equipo, acciones y resultados orientados al beneficio del CMI.

| <i>Indicadores de impacto propuestos</i>   | <i>2018</i> | <i>2019</i> | <i>2023</i> |
|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. Nivel de adherencia cultural de líderes | -           | 70%         | >90%        |
| 2. Nivel de adherencia de la organización  | -           | 70%         | >90%        |