

**Importancia del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos para IPS privadas, según
requerimientos de la Superintendencia de Salud.**

Bryan Andres Bedoya Leal, Kevin Andres Páez Sánchez

**Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría
Externa**

Director

Mario Andres Peña Duarte

Magister en Finanzas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa

2026

Dedicatoria

Dedico este logro especialmente a mis padres Eliana Sánchez y Miguel Páez, quienes han sido el pilar fundamental de mi vida. Gracias por su amor incondicional, sus sacrificios, consejos y apoyo constante en cada etapa de mi formación personal y profesional. Este logro también les pertenece a ustedes, por creer siempre en mí y motivarme a seguir adelante.

Kevin Andrés Páez Sánchez

Quiero dedicar este triunfo a mis progenitores, Ana Leal E Iván Bedoya, además a mi padrastro Bladimir Cerpa por permitirme crecer en un hogar, a mis hermanos, para que crean que la academia es fundamental en nuestras vidas, a todos los jóvenes de Colombia que no ven esperanza en la academia, que se eduquen porque la falta de conocimiento es el primer paso para ser dominado por un mundo cruel y avaro.

Bryan Andrés Bedoya Leal

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por darme la sabiduría y oportunidad de culminar esta etapa tan importante de mi vida. A mis padres, por su apoyo incondicional y acompañamiento en mi formación profesional. Asimismo, expreso mi gratitud a mi compañero de proyecto, Bryan Andrés Bedoya Leal por su compromiso y dedicación durante el desarrollo de esta investigación. Finalmente, agradezco a todas las personas que contribuyeron de alguna manera a mi crecimiento académico y personal a lo largo de este proceso.

Kevin Andrés Páez Sánchez

Agradezco a Dios, porque fue su soberanía y misericordia quien me escogió antes de la fundación del mundo permitiéndome vivir de acuerdo a su voluntad, a mi progenitores y padrastro que depositaron su confianza en mí, a mis profesores que cada día inundaron mi mente de conocimiento, en especial el Docente Mario Andrés Peña Duarte y también a mi compañero Kevin Andrés Páez Sánchez, Dios es bueno en todo tiempo.

Bryan Andrés Bedoya Leal

Contenido

Introducción	10
1. Importancia del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos para IPS privadas, según requerimientos de la Superintendencia de Salud	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.1.1 Pregunta problema.....	14
1.2 Justificación.....	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
2. Marco referencial.....	16
2.1 Marco teórico	16
2.1.1 Modelo Donabedian de atención	16
2.1.2 Evolución del concepto de gestión del riesgo en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Una revisión narrativa (2002-2022).....	17
2.1.3 Estrategias de implementación de sistemas de gestión del riesgo para las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) En Colombia.....	17
2.2 Marco legal.....	18
2.3 Marco conceptual	19
2.4 Marco de antecedentes o estado del arte.	21
3. Métodos.....	23
3.1 Participantes	24
3.2 Herramientas	24

3.3 Procedimientos	25
4. Agrupar los requerimientos normativos que tratan el sistema integrado de gestión de riesgos emitidos por Superintendencia Nacional de Salud.	26
5. Identificación los elementos generales que componen el sistema integrado de gestión de riesgos según requerimientos de Superintendencia Nacional de Salud para las IPS privadas.....	30
6. Explicar cómo los elementos del Sigr fortalecen los subsistemas de administración riesgos, según las Circulares Externas 20211700000004-5 y 20211700000005-5 del 2021	40
7. Conclusiones.....	67
Referencias.....	71

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Marco normativo aplicable a la investigación.</i>	18
Tabla 2. <i>Procesos objeto de elaboración de documentación</i>	49
Tabla 3. <i>Eventos registrados en la identificación de un riesgo</i>	50
Tabla 4. <i>Eventos relevantes en proceso de estimaciones</i>	53
Tabla 5. <i>Eventos relevantes en proceso de estimaciones</i>	57
Tabla 6. <i>Subsistemas y su aspecto de mayor relevancia</i>	68

Lista de figuras

Figura 1. <i>Principales normas del sistema integrado de gestión del riesgo</i>	29
Figura 2. <i>Elementos del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos.</i>	33
Figura 3. <i>factores del ciclo general de gestión de riesgos</i>	34
Figura 4. <i>Estructura Organizacional según Supersalud.</i>	37
Figura 5. <i>Riesgos y Subsistemas del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos.</i>	41
Figura 6. <i>Factores fundamentales del Ciclo General de Gestión de Riesgo de Salud.</i>	43
Figura 7. <i>Riesgos Operaciones en IPS privadas</i>	48
Figura 8. <i>Modalidades de Pago</i>	54
Figura 9. <i>Flujos Netos del Activos y Pasivos</i>	58
Figura 10. <i>Ciclo General de la Gestión de Riesgos de Mercado de Capitales</i>	61
Figura 11. <i>Elementos de Subsistema de Administración de Riesgos de Lavados de Activos y Financiación del Terrorismo</i>	65

Resumen

El sistema de Salud Colombiano tiene por función, sacar el máximo provecho de cada uno de los elementos y actores que lo componen, con el fin para prestar un óptimo servicio a la población del país, es por esto, que cada organización participante del sistema general de seguridad social en salud debe cumplir su rol, especialmente las instituciones prestadoras de servicios, que tienen gran incidencia en el sistema. *Problema*, los que constantes cambios normativos, el mercado empresarial y las autorizades gubernamentales generan una mar de modificaciones procedimentales y de cumplimiento, que se convierten en riesgos en este tipo de entidades, por consiguiente, generando riesgos con alto probabilidad de medir su impacto u ocurrencia en las prestadoras. *Objetivo*, por lo tanto, la constitución y fortalecimiento de un sistema integrado de gestión de riesgos, permite robustecer cada uno de los procesos organizacionales, especialmente los internos. *Método*, para esto, Superintendencia Nacional de Salud, ha emitido las Circulares Externas 20211700000004-5 del 2021 y 20211700000005-5 de 2021, estableciendo directrices sobre el sistema integrado de gestión de riesgos y nueve subsistemas que fortalecen el mismo para las IPS del territorio nacional. *Resultados*, finalmente, resulta imperativo para las instituciones cumplir con dicho requerimiento, no solo en el papel sino en lo operativo, que el sistema le permita generar información relevante para la toma decisiones, evitando impactos negativos en las prestadoras y procurando prestar un servicio de calidad al paciente.

Palabras clave: riesgos, gestión, salud, servicios, usuarios

Abstract

The Colombian healthcare system aims to maximize the potential of each of its components and stakeholders to provide optimal service to the country's population. Therefore, every organization participating in the general social security system for health must fulfill its role, especially healthcare providers, which have a significant impact on the system. The problem is that constant regulatory changes, market forces, and government authorities generate a multitude of procedural and compliance modifications, which become risks for these entities. Consequently, institutions must be able to manage these variations effectively. Therefore, the objective is to establish and strengthen an integrated risk management system to reinforce each organizational process, particularly internal ones. Method: To this end, the National Superintendency of Health has issued External Circulars 20211700000004-5 of 2021 and 20211700000005-5 of 2021, establishing guidelines on the integrated risk management system and nine subsystems that strengthen it for healthcare providers (IPS) nationwide. Results: Ultimately, it is imperative for institutions to comply with this requirement, not only on paper but also operationally, so that the system allows them to generate relevant information for decision-making, avoiding negative impacts on providers and ensuring quality service for patients.

Keywords: risks, management, health, services, users

Introducción

La metodología de supervisión basada en riesgos establecida por Superintendencia Nacional de Salud es un paso gigante a la actualización, de cara a la problemática que sufre el entorno empresarial y por la cual se esta avanzando. Los riesgos han sido protagonistas de grande escándalos financieros y operacionales en las organizaciones, por lo que, los informes hoy en día se preparan bajo este referente, buscando la no materialización y prevención de impactos negativos en las entidades. Las instituciones prestadoras de servicios en salud actualmente enfrentan cambios normativos que incluyen aspectos legales, operacionales y financieros en el desarrollo de su objeto social, generando un nacimiento constante de riesgos que de no tratarse correctamente pueden generar cierres, sanciones y demandas. No obstante, bajo este sistema instaurado por la entidad vigilante, nace el concepto del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos, como alternativa a los mares de factores por enfrentar y se plantea el cuestionamiento, ¿Cuál es la importancia de la implementación adecuada del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos en las IPS privadas, de acuerdo con los requerimientos establecidos por la Superintendencia de Salud, y cómo contribuye a la mejora en la prestación de los servicios de salud?

La implementación y actualización de un sistema integrado de gestión de riesgos en las instituciones prestadoras de servicios en salud, no solo permite a este tipo de entidades cumplir con los requerimientos normativos, sino fortalecer sus ambientes de control interno, mejorando el autocontrol, autorregulación y autogestión, además, teniendo como referente o punto de partida los elementos que componen un SIGR, servirá como insumo suficiente para constituir metodologías que mejoren los procedimientos organizacionales en la ejecución diaria de las operaciones. Todo esto nace del análisis exhaustivo de los referentes normativos instaurados por

la Superintendencia Nacional de Salud, donde se explican detalladamente cada uno de los factores a tener en cuenta en las instituciones que prestan servicios en salud en Colombia.

Finalmente, este trabajo investigativo busca ser un referente en información para aquellos usuarios que inicien su proceso de implementación o actualización en sus sistemas integrados de gestión de riesgo, a instituciones que presten servicios en salud. Procurar un servicio de calidad al paciente no solo es un resultado del conocimiento del profesional sino, del proceso que respalda al mismo, cada insumo, papeleo, factor, instrumento es supeditado por un sistema que integró diferentes elementos con un fin en común. Los análisis y explicaciones realizados son información de primera mano para gerentes, administradores, usuarios internos o externos del sistema, que busquen fortalecer los aspectos de aseguramiento en sus entidades.

1. Importancia del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos para IPS privadas, según requerimientos de la Superintendencia de Salud

1.1 Planteamiento del problema

El sector salud en Colombia es uno de los más importantes en el país, ya que se encarga de garantizar un derecho fundamental, como el de la salud, consagrado en el Artículo 49 de la Constitución Política Colombiana publicada por Congreso de la República (1991). Sin embargo, hace algunos años reinciden las dificultades en el acceso oportuno y la calidad de atención a los usuarios, generando ambientes adversos e imposibilidad a muchos pacientes de recibir soluciones ante sus problemas. Las deficiencias del sector han generado intervenciones por parte del estado, ejecutando auditorias rigurosas con el objetivo de identificar falencias que perjudican el sistema, esto según consultor salud (Rincón, 2024).

Este sector, aunque cuenta con robusta normatividad que regula los procedimientos en el ciclo ordinario de la prestación del servicio en salud, ha sido alcanzado de forma negativa por escándalos de fraude y corrupción, efectuando cuestionamientos sobre los requerimientos emitidos por el Ministerio de Salud y Protección Social y Superintendencia Nacional de Salud, lo cual conlleva a inquietudes e interrogantes a los usuarios sobre el sistema en sí, sus directrices, el alcance, controles, entre otras. El avance del tiempo demuestra que las entidades fiscalizadoras, deben enfocar sus directrices a riesgos ordinarios y extraordinarios que se presentan en el ambiente de salud.

Ahora bien, cualquier tipo de sociedad que se encargue de explotar la economía tiene riesgos inherentes que deben mitigar y las empresas que conforman el sector salud no están exentas de estos. Los riesgos operativos y financieros son principalmente los que se materializan y afectan

directamente la prestación del servicio a los usuarios, la falta de recursos financieros y por ende de tecnología, instalaciones y recurso humano para operar, genera una violación directa al derecho fundamental de los colombianos que esperan recibir un servicio oportuno. Por lo tanto, este tipo de riesgos impacta severamente al sistema de salud, específicamente a las instituciones prestadoras de servicios en salud ya que tienen relación directa con los usuarios.

Por otra parte, la ausencia de un código de conducta y buen gobierno corporativo en la instituciones prestadoras de servicios en salud, genera un nulo compromiso y responsabilidad frente a la gestión de riesgos, facilitando que en el ciclo de operaciones en salud se presenten diversas irregularidades y oportunidades de fraude en el sector, caso específico, La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud ADRES (2025), que se encargar de administrar los recursos financieros del sistema de salud Colombiano, giro 79 mil millones de pesos a 36 IPS de papel. Estos hechos demuestran cuán importante es un sistema integrado de gestión de riesgo (SIGR) ya que este hubiera detectado aspectos como su habilitación, Información de terceros, la ausencia de infraestructura, líneas de reporte y verificación, entre otras importantes en las entidades, mitigando riesgos operacionales, financieros, financiación del terrorismo, de mercado y actuarial. Así que un eficiente (SIGR) toma relevancia en estos casos importantes de las organizaciones, no obstante, esto no garantiza que no se tendrán riesgos más bien permite que los mismos sean mitigados, por consiguiente, las entidades con buena gestión general de riesgos, demuestra mayor confiabilidad y garantiza una prestación oportuna y óptima para el usuario.

1.1.1 Pregunta problema

¿Cuál es la importancia de la implementación adecuada del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos en las IPS privadas, de acuerdo con los requerimientos establecidos por la Superintendencia de Salud, y cómo contribuye a la mejora en la prestación de los servicios de salud?

1.2 Justificación

Un Sistema Integrado de Gestión de Riesgos (SIGR) debe ser para las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS), una herramienta de planeación que busca garantizar el acceso oportuno y eficaz a todos los usuarios que requieren la prestación del servicio en salud. Este sistema de gestión constituye una base esencial de obligatorio cumplimiento, ya que las entidades de vigilancia y control aplican un seguimiento muy riguroso. Las IPS tiene como finalidad

La prestación de los servicios de salud a los afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud, dentro de las Entidades Promotoras de Salud o fuera de ellas. Son entidades organizadas para la prestación de los servicios de salud, que tienen como principios básicos la calidad y la eficiencia, cuentan con autonomía administrativa, técnica y financiera, y deben propender por la libre concurrencia de sus acciones. (Corte Constitucional, 2008, p. 1).

En virtud de que la salud en Colombia es un derecho fundamental y vital para toda la población del territorio nacional. Es esencial que las Instituciones Prestadoras de Salud privadas, cuenten con un robusto sistema integrado de gestión de Riesgos, dado que,

Existe una exposición a diversos riesgos inherentes que deben ser identificados y administrados en un Sistema Integrado de Gestión de Riesgos, que promuevan el

autocontrol y la autorregulación a fin de evitar o mitigar la ocurrencia de eventos que impacten negativamente los objetos del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS). (Superintendencia Nacional de Salud, 2021, p. 4)

Por lo anterior, la Superintendencia de Salud ha venido fortaleciendo mediante circulares y directivas normativas los lineamientos generales para la implementación del sistema integrado de gestión de riesgos y subsistemas, los cuales le brindan a las IPS privadas a seguir unos criterios para diseñar e implementar y poner en funcionamiento los sistemas integrados de gestión de riesgos y subsistemas para cada uno de los riesgos priorizados.

Asimismo, deben permitir incorporar acciones correctivas a tiempo, dirigidas a mejorar los resultados en salud y financieros de la entidad, la satisfacción de los usuarios, la estabilidad de los agentes del sector y la confianza de la población en el sistema de salud (Superintendencia Nacional de Salud, 2021, p. 4).

En consecuencia, la implementación del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos en las IPS privadas se constituye en una necesidad, ya que la exposición continua al riesgo demanda que estas entidades desarrollen mecanismos de identificación, control y seguimiento al riesgo. Solo a través de una cultura de autocontrol y gestión del riesgo es posible garantizar la calidad en la atención, la institucionalidad y la confianza ciudadana en sistema de salud.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Enseñar la importancia del sistema integrado de gestión de riesgos para IPS privadas, según requerimientos de la Superintendencia de salud.

1.3.2 Objetivos específicos

- Agrupar los requerimientos normativos que tratan el sistema integrado de gestión de riesgos emitidos por Superintendencia Nacional de Salud.
- Identificar los elementos generales que componen el Sistema integrado de gestión de riesgos según requerimientos de Superintendencia de Salud para las IPS privadas.
- Explicar cómo los elementos de un SIGR fortalecen los subsistemas de administración riesgos, según las Circulares externas 20211700000004-5 y 20211700000005-5 del 2021.

2. Marco referencial

2.1 Marco teórico

Con el propósito de respaldar esta investigación se llevó a cabo la adecuada revisión de la documentación bibliográfica, tanto en conceptos, artículos y tesis vinculadas al tema u objeto de estudio, por lo que se utilizó el enfoque teórico para fortalecer y explicar los factores conceptuales que faciliten respaldar las diferentes variables de la importancia del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos.

2.1.1 Modelo Donabedian de atención

Cada sector trabaja por mejorar sus procesos y sobre todo convertirlos en procedimiento de calidad. Los servicios en salud no se han quedado atrás, en el Año 1986, Avedis Donabedian, un doctor nacido en Beirut, Líbano, publica el artículo “Garantía de Calidad en Nuestro Sistema de Salud”, estableciendo un modelo por el cual los sistemas de Salud pueden generar calidad en la prestación de sus servicios, Donabedian cita la siguiente, “La seguridad de calidad no es un lujo

que podamos o no elegir adquirir. Es una necesidad que encarna nuestro compromiso y nuestras obligaciones como sociedad, en general, y como profesionales de la salud, en particular” (Creighton 2023 parr.12). Estableciendo un modelo donde se evalué la estructura, el proceso y los resultados, para medir la calidad en la prestación de un servicio en Salud.

2.1.2 Evolución del concepto de gestión del riesgo en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Una revisión narrativa (2002-2022)

Con la llegada de la Ley 100 en 1993, donde se creó el Sistema General de Seguridad Social de Salud, los usuarios o actores del sector desconocían modelos o métodos por el cual mitigar los riesgos inherentes y demás riesgos de la operación. Este trabajo busca describir la evolución del concepto de riesgo y su gestión en el sistema colombiano de salud mediante una revisión retrospectiva de la literatura pertinente aplicando técnicas de investigación cualitativa, particularmente la revisión narrativa. Con una metodología de búsqueda en dos niveles, sustrajeron información que permite clasificar el avance del concepto de Gestión de Riesgos en Salud. Finalmente, concluyen que el avance de este concepto está ligado a las diferentes adversidades que ha sufrido el sistema.

2.1.3 Estrategias de implementación de sistemas de gestión del riesgo para las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) En Colombia

Arrieta y Martínez (2021), en su estudio sobre estrategias para la implementación del SIGR en IPS, afirman que:

La gestión del riesgo es un sistema organizado que permite prepararse para cualquier situación que eventualmente pueda afectar el funcionamiento organizacional. La

implementación de un sistema de gestión de riesgo otorga a las IPS herramientas para competir apropiadamente en el mercado de la salud, participar en cualquier RIAS, ya sea como prestador primario o complementario, adaptarse a los nuevos modelos de contratación y garantizar los ingresos operacionales. Por esta razón, se hace necesario que las IPS consideren la gestión de riesgos como el riesgo reputacional, el riesgo de gobierno corporativo, los riesgos de mercado, el riesgo del modelo de negocio, el riesgo de crédito, el operacional, los riesgos comerciales, el riesgo informático, el de corrupción y por supuesto el riesgo financiero. Por lo anterior, la implementación efectiva de la gestión del riesgo en salud, pero sin detrimento de la gestión de la enfermedad, es una necesidad manifiesta. (Panorama Económica, 2021, p.2).

2.2 Marco legal

Tabla 1. *Marco normativo aplicable a la investigación.*

<i>Normas/ley/decreto</i>	<i>Alcance y relevancia en el estudio.</i>
Constitución Política de Colombia, Artículo 49.	El artículo 49 como pilar jurídico estipula que el estado tiene la obligación de garantizar a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud. Asimismo, la constitución contempla políticas para que las entidades privadas puedan prestar los servicios de salud siempre bajo vigilancia y control por parte del estado.
Ley 100 De 1993	El Sistema Integrado de Gestión de Riesgos como herramienta que asegura la calidad y el cumplimiento de los principios, tiene como referencia normativa la Ley 100 de 1993, la cual crea el sistema financiero, administrativo y operativo de salud, de igual forma establece las bases normativas sobre calidad, participación y regulación del sector. También consolida el marco legal para que el estado y las entidades privadas garanticen el acceso a los servicios de salud y seguridad social. Por otro lado, se crean los tipos de participación en el sistema general de seguridad social (régimen contributivo y subsidiado) y se disponen la libre escogencia y traslado entre Entidades Promotoras de Salud.
Decreto 1011 De 2006	A través del Decreto 1011 de 2006 se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social. El presente decreto enuncia todo el conjunto de normas, obligaciones y procedimientos que aplican a las prestadoras de servicios de salud, entidades promotoras de salud, administradoras de régimen subsidiado, entre otras. Igualmente constituye los estándares mínimos y

<i>Normas/ley/decreto</i>	<i>Alcance y relevancia en el estudio.</i>
	obligación de implementación de todos los procesos para las IPS y EPS bajo control del estado.
Resolución 429 de 2016	Mediante la Resolución 429 de 2016 los Sistemas Integrados de Gestión de Riesgos en el sector salud, acogen como lineamiento el Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS) y la Política de Atención Integral en Salud (PAIS), los cuales adoptan como eje fundamental la gestión de riesgos en salud mediante la prevención y reducción de riesgos operativos y clínicos.
Resolución 3100 2019	La Resolución 3100 2019 define los procedimientos y condiciones de inscripción para los prestadores de servicio de salud, determinante en la operación de las IPS privadas, ya que, obliga al cumplimiento de condiciones en todas las áreas y procesos que hacen parte de la seguridad del paciente y la gestión documental, teniendo en cuenta la dirección y control del riesgo.
CIRCULAR EXTERNA 20211700000004-5 DE 2021	La Circular Externa 20211700000004-5 de 2021, emitida por la Superintendencia Nacional de Salud, establece lineamientos para la implementación del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos (SIGR) en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS). De carácter obligatorio a las IPS clasificadas en los grupos B, C1, C2 y D1, tanto del sector público como privado.

Tomado de (Función Pública 2025; Ministerio de Salud y protección Social, 2025; Superintendencia Nacional de Salud 2025)

2.3 Marco conceptual

Superintendencia Nacional de Salud: es la entidad encargada de inspeccionar, vigilar y controlar a los actores del sistema de salud colombiano, incluyendo EPS e IPS, con el fin de garantizar el cumplimiento de las normas, proteger los recursos públicos y salvaguardar los derechos de los usuarios. Esta institución establece lineamientos y requerimientos para la adecuada gestión de riesgos y la mejora continua de la calidad en los servicios de salud, (Superintendencia Nacional de Salud, 2020).

Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS): son organizaciones, públicas o privadas, que brindan servicios de atención en salud a la población, a través de diferentes niveles de complejidad (baja, media o alta). Las IPS privadas se caracterizan por ofrecer servicios mediante esquemas de contratación con las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y por su responsabilidad directa en la atención a los usuarios. Estas instituciones tienen la obligación de

cumplir con las regulaciones emitidas por la Superintendencia Nacional de Salud y el Ministerio de Salud y Protección Social.

Sistema Integrado de Gestión de Riesgos (SIGR): es un conjunto de procesos, políticas, procedimientos y herramientas que permiten identificar, evaluar, controlar y monitorear de manera continua los riesgos que pueden afectar la operatividad, la estabilidad financiera y la calidad en la prestación de los servicios de una organización. En las IPS privadas, el SIGR es esencial para anticipar eventos adversos y minimizar los impactos de riesgos operativos, financieros, legales y de fraude, garantizando la continuidad del servicio y la satisfacción de los usuarios.

Gestión de riesgos: proceso sistemático que permite identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos a los que está expuesta una organización. La gestión de riesgos en las IPS busca minimizar la ocurrencia de eventos que puedan afectar la calidad del servicio, los resultados financieros o la seguridad de los pacientes. Una adecuada gestión de riesgos contribuye al fortalecimiento institucional y a la confianza de los usuarios.

Riesgos operativos: son aquellos riesgos que afectan el funcionamiento interno de la IPS, tales como fallas en los procesos, errores humanos, deficiencias tecnológicas, deterioro de la infraestructura y falta de personal calificado. Estos riesgos pueden afectar directamente la prestación oportuna y eficiente de los servicios de salud.

Riesgos financieros: se refieren a las amenazas que pueden afectar la estabilidad económica de las IPS, tales como la insuficiencia de recursos, flujos de caja inadecuados, cartera morosa, fraude financiero y malversación de fondos. Estos riesgos ponen en peligro la continuidad de la operación y la capacidad de inversión en tecnología, infraestructura y talento humano.

Buen gobierno corporativo: conjunto de principios, prácticas y normas que aseguran una administración ética, transparente y responsable de las organizaciones. La implementación de

buenas prácticas de gobierno corporativo en las IPS fortalece el compromiso frente a la gestión de riesgos y contribuye a prevenir fraudes y actos de corrupción.

Fraude en salud: es la acción intencional de engañar al sistema de salud con el objetivo de obtener beneficios económicos indebidos, ya sea a través de la facturación de servicios inexistentes, la creación de entidades falsas (IPS de papel), la alteración de documentos clínicos, entre otros mecanismos. Estos actos afectan gravemente la sostenibilidad del sistema de salud y la confianza de los usuarios.

2.4 Marco de antecedentes o estado del arte.

Con el propósito de respaldar esta investigación se llevó a cabo la adecuada revisión de la documentación bibliográfica, tanto en conceptos, artículos y tesis vinculadas al tema u objeto de estudio, por lo que se utilizó el enfoque teórico para fortalecer y explicar los factores conceptuales que faciliten respaldar las diferentes variables de la importancia del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos.

De cara al riesgo en salud, Ramírez et al, (2011), analizaron a través de su investigación “Una mirada actual de la cultura de seguridad del paciente”, otorgando gran relevancia a la seguridad del paciente en cuanto a la prestación de servicios en salud, estableciendo que este aspecto es un lineamiento fundamental directamente proporcional a la calidad de la prestación del servicio en salud y que debe ser un asunto de interés general en el área de la Salud. El estudio presenta un hallazgo. La urgencia de realizar estudios que sirvan como materia prima principal en el campo de la seguridad del paciente

En la investigación planteada por la revista Panorama Económica (2021), titulada “Estrategias de implementación de sistemas de gestión del riesgo para las instituciones prestadoras

de servicios de salud (IPS) en Colombia”, se estipulan diferentes estrategias de implementación del sistema integrado de gestión de riesgos en las instituciones de prestación de servicios en salud, sugiriendo realizar una correcta caracterización de las IPS reconocidas y aprobadas por la Superintendencia Nacional de Salud, con el objetivo de sostener un ambiente de control efectivo.

En este trabajo ejecutado por Parra et al, (2019), titulado “Metodología para la implementación de la gestión de riesgo en un sistema de gestión de calidad”, expone una metodología enfocada a riesgos estratégicos y operaciones con el objetivo de comprender el contexto y las necesidades de las partes interesadas, teniendo como punto de partida las fuentes, consecuencias y causas por las que un riesgo inherente puede materializarse para valorarlos a través de análisis cualitativo, cuantitativos y semicuantitativo y evaluando los riesgos críticos, sean priorizados para establecer controles sobre el proceso.

Este trabajo investigativo realizado por Castañeda et al, (2015), titulado “Gestión del riesgo como eje articulador de un sistema de gestión integrado en las pymes”, el desarrollo de esta investigación identifico que las pymes no realizan gestión del riesgo y no tiene un panorama claro de cómo aplicar un sistema integrado de gestión de riesgos. Además de detallar elementos claves de sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 31000, que contribuyen a que la gestión del riesgo presente una estructura detallada de los procesos a seguir.

La cultura del riesgo se ha propagado por las organizaciones, generando así, que las empresas auditoras o consultoras organicen sus cronograma o estrategia de auditoría, bajo el concepto de auditoría basada en riesgos, en el trabajo investigativo “Gestión de riesgos: un desafío para las organizaciones”, del autor Mora (2022), establece que las organizaciones no importando su sector económico o su tipo de capital público o privado, deben mantener una metodología que le permita identificar y representar en la forma más precisa posible los riesgos a los que se enfrenta.

Incentiva el uso de referente de calidad como las (ISO) y de control interno (COSO), sistemas o conceptos que todo entorno empresarial debe tener por aliado en su sistema de gobierno corporativo.

3. Métodos

La presente investigación se enmarca en una metodología de carácter cualitativo, enfocada en el análisis y la interpretación de teorías, marcos normativos y documentos bibliográficos. A diferencia de un estudio cuantitativo que se basa en la medición y el análisis numérico, este enfoque busca comprender en profundidad la importancia del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos (SIGR) en las IPS privadas de Colombia. Su propósito es responder a la pregunta de investigación sobre cómo la implementación adecuada de este sistema, según los requerimientos de la Superintendencia de Salud, contribuye a la mejora en la prestación de servicios de salud.

La metodología cualitativa según Sampieri (2014) permite explorar la problemática desde una perspectiva documental y teórica, analizando el "cómo" y el "porqué", detrás de los riesgos que enfrenta el sector de la salud. Aunque el estudio es de naturaleza cualitativa, no descarta el uso de tablas, cifras y gráficos para visualizar y mejorar la presentación de la información obtenida a través de la revisión documental. Estas herramientas se utilizarán para hacer más comprensibles los datos conceptuales y teóricos, como la categorización de riesgos o los elementos del SIGR, sin que el estudio se convierta en un análisis numérico.

A continuación, se describen los elementos de la metodología, incluyendo los participantes, las herramientas y los procedimientos, de manera detallada.

3.1 Participantes

Dado el enfoque cualitativo y cien por ciento documental, no se realizará trabajo de campo con individuos o grupos. Por esta razón, la "población" de estudio se define de manera conceptual y se centra en las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) privadas en Colombia, ya que es el segmento del sector de la salud que está directamente afectado por los lineamientos y las directrices de la Superintendencia Nacional de Salud. La investigación analizará la documentación relacionada con estas entidades para entender los desafíos y las oportunidades que enfrentan en la gestión de riesgos.

3.2 Herramientas

Las herramientas de la investigación son principalmente de tipo documental, con un enfoque en la recopilación, el análisis y la síntesis de información teórica y normativa. Para garantizar la calidad y rigurosidad del estudio, se utilizarán las siguientes plataformas y bases de datos especializadas:

Bases de datos académicas y repositorios: se realizará una revisión exhaustiva de literatura académica y documentos oficiales. Para ello, se consultarán bases de datos como Redalyc, Dialnet y Scopus, que contienen artículos de investigación, tesis y publicaciones científicas sobre gestión de riesgos, salud pública y auditoría.

Bases de datos jurídicas y normativas: se utilizarán plataformas como Vlex para acceder y analizar la normatividad colombiana relevante. Esto permitirá identificar y agrupar los requerimientos específicos de la Superintendencia Nacional de Salud, incluyendo la Circular Externa 20211700000004-5 de 2021, la cual establece los lineamientos para el SIGR y entre otras normas, decretos y leyes fundamentales para el estudio

Gestor de referencias bibliográficas: se empleará un gestor como Mendeley para organizar y citar de manera adecuada todas las fuentes consultadas. Esto garantiza la trazabilidad y el rigor académico de la investigación, permitiendo la construcción de un marco de referencia sólido.

Herramientas gráficas: se utilizará un software de diseño para crear una infografía que sintetice los hallazgos. Esta herramienta visual servirá para ilustrar los riesgos que se mitigan al aplicar los elementos generales del SIGR, reforzando el mensaje central del trabajo.

3.3 Procedimientos

La investigación se llevará a cabo siguiendo una serie de pasos secuenciales y lógicos que garantizan la coherencia y la rigurosidad del análisis cualitativo. Esto es coherente con el enfoque de la metodología, la cual "designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas" (Taylor y Bogdan, 2000, p, 5). El diseño de la investigación se basa en un proceso sistemático para la recopilación, análisis y síntesis de la información, buscando una comprensión profunda del fenómeno de estudio.

Revisión y recopilación documental: se comenzará con la revisión de la literatura existente y la normatividad relevante utilizando las herramientas mencionadas. Esto permitirá agrupar los requerimientos normativos emitidos por la Superintendencia Nacional de Salud.

Identificación y conceptualización: se identificarán los elementos generales que componen el SIGR, tales como el Ciclo General de Gestión de Riesgos, las Políticas, los Procesos, la Estructura Organizacional y la Infraestructura Tecnológica. Se definirá cada uno de estos componentes basándose en la documentación revisada.

Análisis de riesgos priorizados: se analizarán en detalle los riesgos que las IPS deben gestionar, como el riesgo en salud, el riesgo operacional, el riesgo financiero, el riesgo de crédito

y el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo. Este paso es crucial para entender el alcance y la necesidad del SIGR en el contexto colombiano.

Síntesis y elaboración de la infografía: con la información recopilada en los pasos anteriores, se procederá a sintetizar los datos clave para la construcción de la infografía. Esta herramienta visual permitirá ilustrar de forma didáctica los riesgos que el SIGR ayuda a mitigar, reforzando el mensaje central del trabajo.

Redacción de resultados y conclusiones: finalmente, se redactarán los resultados de la investigación, explicando la importancia del SIGR y su contribución a la mejora en la prestación de servicios, así como el fortalecimiento de la confianza en el sistema de salud. El análisis cualitativo permitirá conectar la teoría con la problemática real del sector, demostrando cómo un sistema de gestión de riesgos puede prevenir eventos adversos como el fraude y la corrupción.

4. Agrupar los requerimientos normativos que tratan el sistema integrado de gestión de riesgos emitidos por Superintendencia Nacional de Salud.

En el siguiente apartado, se podrá encontrar de manera agrupada los requerimientos normativos que tratan el sistema integrado de gestión de riesgos, lo cual basado en el autor Sampieri (2014) se desarrolló bajo una metodología cualitativa, fundamentado en el análisis documental de los requerimientos normativos emitidos por la Superintendencia Nacional de Salud, asociada al Sistema Integrado de Gestión de Riesgos, incluyendo: las disposiciones regulatorias vigentes, las resoluciones y las circulares que hacen parte del eje estructural del sector salud, para la detección y prevención de los riesgos inherentes por parte de las entidades e instituciones prestadoras de Servicios en Salud.

En forma previa al análisis del objetivo, es dispendioso conocer como el estado a través de la Ley 15 De 1989 busca fortalecer los mecanismos de supervisión y ve la necesidad de reorganizar la Superintendencia Nacional de Salud, es en esta instancia donde se conoce como el Congreso de la república (1989) a través de la Ley mencionada anteriormente en su Artículo 5, dicta la función de inspección, vigilancia y control sobre las entidades que tienen a su cargo la gestión y la administración de los Seguros Sociales Obligatorios, de manera que, este tipo de instrucciones emitidas por el estado impacta positivamente el sistema de salud, ya que entrega explícitamente directrices y funciones que fortalecen el funcionamiento del ente inspector y así garantizar el derecho fundamental a la salud.

Una vez entendido eso, se hace prioritario comprender que la Superintendencia Nacional de Salud al crear un marco normativo, no solamente regula, sino, que también orienta mediante directrices a todos los actores que participan en el sector salud, de igual forma, supervisa el funcionamiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud y dictamina directrices que prevengan y mitiguen todo tipo de riesgos, ejerciendo mediante su papel de supervisión, “la inspección, vigilancia y control sobre la gestión de los riesgos inherentes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, incluidos los riesgos sistémicos” (Superintendencia Nacional de Salud 2018, p.2). Estas disposiciones, definen estándares mínimos que ayuden a fortalecer la sostenibilidad administrativa y financiera de todas las entidades prestadoras de salud del país.

En este orden de ideas, la normatividad emitida por la Supersalud en Colombia, en su función como entidad de vigilancia y control, busca mediante lineamientos brindar a cada institución prestadora de servicios en salud, un conjunto de normas que guíen el direccionamiento estratégico en la prevención y fortalecimiento de los mecanismos que prevengan y mitiguen los riesgos en el sector, con un robusto gobierno organizacional que tenga la competencia mediante

herramientas para hacerle frente a los distintos riesgos del entorno. En este sentido, tener un entendimiento adecuado de la normatividad, permite disponer de pilares fundamentales para la prevención y gestión integral de los riesgos en el sector salud, además, puede servir de guía a las entidades e instituciones prestadoras de Salud para tener una buena cultura organizacional y mejoras continuas en la prestación de servicios.

Por lo anterior, resulta fundamental para las Entidades Prestadoras de Salud (IPS) tener plenamente identificado los requerimientos normativos vigentes que regulan el Sistema Integrado de Gestión de Riesgos emitidos por la Supersalud, con el fin de comprender su alcance y obligatorio cumplimiento. Es por esto, que a continuación por medio de una línea de tiempo, se agrupa cada norma emitida por la Superintendencia Nacional de Salud, es fundamental precisar que las normas enunciadas posteriormente, poseen un amplio marco de aplicación, por lo tanto, la presentación está orientada a describir de manera breve las disposiciones generales enfocadas en la gestión del riesgo.

Figura 1. Principales normas del sistema integrado de gestión del riesgo



Finalmente, desde una perspectiva analítica, y en base a los resultados encontrados, se puede inferir que al tener debidamente identificada y organizada la normativa emitida por la Superintendencia Nacional de Salud a través de los años, puede garantizar una mayor regulación e inspección en el sector salud, así mismo, si las instituciones prestadoras de salud fundamentaran sus SIGR con las disposiciones planteadas por la Supersalud, se generaría una mayor seguridad y calidad en la prestación de servicios a los usuarios por parte de las entidades vigiladas. Así mismo, mediante las disposiciones expuestas, las IPS al acoger los modelos de prevención y control podrían mejorar la cultura organizacional enfocada en el fortalecimiento de los Sistemas Integrados de Gestión de Riesgos que, en consecuencia, desarrollarían subsistemas direccionados a la prevención y evaluación del nivel de exposición frente al riesgo que están expuesto en sus operaciones diarias.

5. Identificación los elementos generales que componen el sistema integrado de gestión de riesgos según requerimientos de Superintendencia Nacional de Salud para las IPS privadas

El mundo empresarial está expuesto constantemente a cambios operacionales, normativos y de mercado, a los cuales las sociedades deben acoplarse con el objetivo de explotar la economía. Esto supone para la atmósfera corporativa riesgos que impactan de forma negativa la ejecución de su objeto social, por lo tanto, ha sido un gran reto para las compañías de todos los sectores en Colombia, especialmente en el sector salud, diseñar estrategias que tenga la capacidad de hacerle frente a todo tipo de riesgos que las instituciones puedan enfrentar. Por lo que, este capítulo busca describir y revelar los elementos que contiene un sistema integrado de gestión de riesgos.

Considere lo siguiente; un sistema es un conjunto de elementos que trabajan en sí, con un fin en común, garantizando orden, eficiencia y eficacia, es decir, el uso de los sistemas de gestión

integrados en las empresas es vital, ya que genera valor y son imprescindibles en el funcionamiento de las organizaciones. La constitución y cumplimiento de este tipo de metodologías genera un uso óptimo de los recursos, previniendo así desviaciones en actividades y tareas que pueden producir deterioro patrimonial en el entorno empresarial. Formoso et al., (2011), en su trabajo “La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial”, establece que, “un sistema integrado de gestión tiene muchas ventajas. Es mayor la eficacia en su evaluación, el control y el seguimiento” (p.48), es decir, las organizaciones que establecen y cumplen los sistemas integrados de gestión generan valor interna y externamente.

Es necesario recalcar, que en Colombia según Castro (2013) en su artículo Sistemas Integrados de Gestión en las empresas colombianas, menciona que la mayoría de los sectores empresariales están a la vanguardia implementando un sistema integrado de gestión (SIG) para alcanzar el liderazgo y posicionamiento en el mercado. Dicho esto, el sector salud en Colombia, que ha sido objeto de grandes controversias, inició actividades en compañía de la Superintendencia de Salud (2018) sobre aquellas empresas que regula y vigila, ya que el gobierno nacional a través de la misma busca e impulsa normas que fortalezcan técnica, operativa, financiera y administrativamente a los agentes participantes del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS). Obedeciendo a esto, emitió la Resolución 4559 del 2018, “Por medio de la cual se adopta el modelo de Inspección, Vigilancia y Control para la Superintendencia de Salud para el ejercicio de la supervisión de los riesgos inherentes al Sistema General de Seguridad Social en Salud” (p.1), estableciendo en su Artículo 2, 3 y 4, que los vigilados por la entidad deben implementar un Sistema integrado de Gestión de Riesgos, con lineamientos mínimos para administrar los riesgos propios de su actividad. Con esto la organización inicio el uso de la metodología de Supervisión Basada en Riesgos.

Desde la óptica de Supersalud, la Supervisión Basada en Riesgos es un enfoque dinámico e innovador, que permitirá a sus vigilados una mayor comprensión y evaluación de los riesgos operativos y financieros en la prestación de los servicios en salud. Sumado a esto, la entidad inspectora, vigilante y controladora en 2021, emite la Circular Externa 20211700000004-5, impartiendo instrucciones generales y relativas al código de conducta y de buen gobierno organizacional, el sistema integrado de gestión de riesgos y a sus subsistemas de administración de riesgos, este concepto normativo reúne cada uno de los factores a evaluar por parte de las Instituciones Prestadoras de Servicios en Salud (IPS), con el objeto principal que opere un sistema integrado de gestión de riesgos (SIGR) que pueda identificar, evaluar, controlar, prevenir y mitigar riesgos que afecten el cumplimiento al Sistema General de Seguridad Social en Salud.

En contraste con lo anterior, un SIGR no podría operar si no tiene un gran cuerpo que dependiendo de la tarea o miembro de trabajo respalde la función del sistema. Supersalud fue incisiva en esto y estableció una serie de elementos que, al reunirlos en una estructura, tuvieran la capacidad de identificar riesgos y proveer información de valor, Es decir, es indispensable que la implementación del SIGR en los vigilados contenga estos elementos (Véase Figura Nro. 2). Ya que, el uso de estos bajo una supervisión basada en riesgos permite decantar procesos e ir a la raíz del problema, conociendo la ocurrencia o impacto de los riesgos en las instituciones, “la gestión del riesgo exige que se establezcan acciones, no aisladas, sino de manera estructurada, integral y permanente para monitorear todo tipo de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones” (Guerra 2019, parr.3). Dicho esto, un enfoque de revisión basado en riesgos es un movimiento acertado en el tablero de ajedrez corporativo, que fortalece la gobernanza en las empresas y se obtiene como resultado un riesgo residual.

Figura 2. Elementos del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos.

Tomado de la Circular Externa 20211700000004-5, (2021).

Con respecto a la Figura Nro. 2, la composición y uso de cada uno de estos elementos es imprescindible en el SIGR, porque genera una estructura sólida en el ambiente de control de las instituciones prestadoras de servicios en salud, por lo tanto, es relevante conocer la importancia, su rol o función e impacto en el sistema. Dicho lo anterior, se exploró a continuación cada uno, de modo que pueda servir de evidencia y que refleje su importancia para la IPS privadas.

- *Ciclo general de gestión de riesgos*

Como partida inicial, para conformar un SIGR, un primer elemento es el ciclo general de gestión de riesgos. Un ciclo es una operación o factor que se repite de manera ordenada, si a esto se le incluye que la gestión de riesgos es un enfoque sistémico que busca mitigar las amenazas presentadas en las organizaciones para cumplir sus objetivos. Se concluye que la repetición de este

tipo de enfoque genera información de primera mano para la toma de decisiones en las empresas enfocada riesgos. Superintendencia Nacional de Salud (2021) ha establecido que un ciclo general de gestión de riesgos en un SIGR debe identificar, evaluar y medir, seleccionar estrategias para el tratamiento y control, además del seguimiento y monitores de los riesgos (Véase Figura Nro. 3). la importancia de este elemento radica en que cada uno de los factores trabajan entre sí, no por separado, ya que debe ser dinámico y continuo.

Figura 3. *factores del ciclo general de gestión de riesgos*



Tomado de la Circular Externa 20211700000004-5, (2021).

- *Políticas de gestión de riesgos*

Como pilar fundamental en la creación de un SIGR, las políticas de gestión de riesgos juegan un papel estratégico en el sistema. El termino políticas, según la Real Academia Española (2026), se define como “Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado” (párr.12). Atendiendo lo anterior, el rol de este elemento es ser rector en el sistema, porque son establecidas y aprobadas por Junta Directiva, Consejo de administración o quien haga sus veces como máximo órgano social, para cumplimiento de todos los usuarios internos de la institución. El uso de las políticas de gestión de riesgos es imperativo en el entorno empresarial porque regulan cada proceso operativo. Además, Supersalud exige

aplicar revisión al menos una vez al año, su importancia traduce las estrategias y mecanismos usados por el máximo órgano social en la organización.

Una política de gestión de riesgos no debe considerarse como un documento incipiente que se encuentra fácilmente en cualquier sistema de gestión de calidad, por el contrario, este debe ser la principal fuente de materia prima de información en cualquier proceso, Superintendencia Nacional de Salud (2021) establece que este documento debe “instaurar una cultura de autocontrol, autogestión, autorregulación y mejoramiento continuo en todos los niveles de la entidad” (p.11). Estas directrices contienen no solamente lineamientos sino información de valor para las prestadoras de servicios en salud, su creación y cumplimiento es un distintivo que produce una cultura de gestión de riesgos.

- *Procesos y procedimientos en la gestión de riesgos*

El anterior elemento explicado, Políticas de Gestión de Riesgos, definido como orientaciones y directrices instauradas por el máximo órgano social, se cataloga como (el qué cumplir) en la organización. Por lo tanto, los procesos y procedimientos en la gestión de riesgos es el elemento donde las políticas de la entidad cobran sentido, porque datan (el cómo hacerlo o como cumplir) un conjunto de operaciones, tareas y actividades de manera correcta. Los mismos son un estándar de calidad, su éxito radica en el conocimiento y cumplimiento por parte de todos los colaboradores de la entidad.

El establecer y cumplir los procesos y procedimientos de gestión de riesgos en las instituciones, generan eficiencia, impacta la cultura de control y mejora la toma de decisión, toda vez que, existe un referente regulador de cada tarea y proceso a realizar. Este elemento debe tener como referente el ciclo general de gestión de riesgos, ya que, su importancia es la repetición en la ejecución de cada actividad y tarea desarrollada, además de asegurar el *modus operandi* de cualquier funcionario.

- *Documentación para la gestión de riesgos*

Todos los elementos del SIGR son importantes, porque cada uno tiene un rol importante en el mismo. Una repetición del ciclo general de la gestión de riesgos, establecida a través política y que describa el proceso o procedimiento para hacerlo resulta interesante en la operación, sin embargo, lo que no está escrito, no existe. La documentación para la gestión de riesgos es el soporte probatorio, la evidencia del cómo deben y como se hicieron las cosas en la institución, por esta razón este elemento de indispensable para un SIGR.

Supersalud, establece que, la documentación mínima que debe tener un SIGR es: las políticas para la administración, metodologías y procedimientos para la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos identificados, la estructura organizacional, descripción de roles y responsabilidades, medidas necesarias para asegurar el cumplimiento de las políticas, estrategias de capacitación y divulgación, actas del Máximo Órgano de Administración, de la Junta Directiva o quien haga sus veces, instructivos o manuales que contengan los procesos y procedimientos a través de los cuales se llevan a la práctica las políticas aprobadas, entre otros (Superintendencia Nacional de Salud 2021, p.13).

La importancia de este elemento radica en tener evidencia de cada uno de los procesos a ejecutar y ejecutados, además es un pilar de la calidad, toda vez que, es la memoria documental de cada procedimiento, permitiendo su mejora continua y actualización según lo requiera cada entidad, alejando las dudas en los funcionarios de la organización para cumplimiento ordinario de sus tareas.

- *Estructura organizacional*

La estructura organizacional es el esquema del SIGR, ya que establece un mínimo gobierno para operar el sistema, es el pilar de la calidad en cuestión de gobernanza, toda vez que, permite

asignar según el actor u órgano del sistema la funciones o responsabilidad a realizar. El objetivo principal del este no es establecer obligaciones por el contrario buscar garantes en el cumplimiento del sistema. Supersalud, emite que, la estructura organizacional del SIGR, debe estar compuesto por al menos tres agentes, un Representante Legal, Area de Gestión de Riesgos y Órganos de Control.

Figura 4. Estructura Organizacional según Supersalud.



Tomado de la Circular Externa 20211700000004-5, (2021).

La estructura organizacional (gobierno) que estipula Supersalud, buscar cubrir en nivel de jerarquía y rol cada uno de agentes del esquema. En cuanto al Representante legal, lo operativo está lejos de él, sus funciones van encaminadas apoyar y garantizar el cumplimiento de políticas, procesos y procedimientos en el SIGR, es el garante de la implementación y uso del sistema. Cuando se habla del Area de Gestión de Riesgos, muchos desconocen su existencia, sin embargo, las función de este agente es cumplir con el ciclo general de la gestión de riesgos, además de, diseñar los procedimientos, consolidar los mapas de riesgos, capacitar al personal y monitorear

que los controles establecidos si sean eficientes, debe estar dentro del organigrama empresarial en niveles altos, porque no debe existir conflicto de intereses, esta es una característica que los diferencia en el SIGR, ya que deben tener la capacidad de informar al máximo órgano de la sociedad cuando sea el caso.

La mirada independiente surge cuando se habla de los órganos de control, Supersalud establece que estos serán la Revisoría Fiscal o Auditoría Interna (cuando exista), su función radica en evaluar la gestión del SIGR e informar oportunamente las falencias, son la visión del aseguramiento efectivo del sistema, aplica la vigilancia y validación de los enfoques usados.

- *Infraestructura tecnológica*

Para las empresas el activo más valioso que deben conservar, cuidar y resguardar es la información. Supersalud (2021) establece que, la infraestructura tecnológica debe “garantizar el funcionamiento efectivo, eficiente y oportuno del SIGR” (p.17). La constitución de este tipo de infraestructura genera eficacia en los procesos y documentación de la organización, además de agilidad en la prestación del servicio, en la actualidad, todo se rige por la tecnología, por lo tanto, una institución que presta servicios en salud no debe ser ajena a este pilar del SIGR, este elemento garantiza la interoperabilidad entre las áreas asistenciales y administrativas, su uso óptimo permite a una entidad, tener información almacenada y actualizada, previene riesgos en fuga o robo de la información y genera una imagen confiable en sus clientes.

- *Divulgación de la información y capacitaciones*

Dentro del funcionamiento del SIGR, este componente es transversal, ya que, pueden existir políticas, hacer uso del ciclo general de gestión de riesgos, documentar y crear procesos y procedimientos, pero si esto no es enseñado y emitido a los colaboradores de la organización no serviría. Por lo que, este elemento es primordial en la organización para divulgar y dar a conocer

a todos los funcionarios de la institución el proceso correcto para tener en cuenta en cada tarea o actividad correspondiente y sobre todo el cómo gestionar los riesgos. Este no debe tratarse como una emisión de información o diligenciamiento de actas y listas de asistencia, el sentido va en que el empleado entienda porque realiza dicha tarea o actividad y como está establecida en el procedimiento.

Ahora bien, Supersalud, establece que un SIGR debe tener proceso de divulgación de información interna o externa. Cuando se trate de la divulgación de información externa, registrar en notas a los estados financieros e informes de gestión lo relacionado a los procesos ejecutados por parte de la organización para el funcionamiento óptimo del SIGR, es importante precisar, que la selección de dicha información debe ser tomada de modo que perjudique la imagen de la institución, es decir, no es emitir información falsa, sino relevante dentro de la gestión realizada. En cuanto a la divulgación de información interna, es imperativo establecer periodicidad en la cual se emitan informes de la gestión de riesgos a Junta directiva (si tuviere), gerente o administración de la empresa, además de área que cumplen un rol relevante en la organización, esto fortalece los canales de comunicación y mejora la toma de decisiones en el mejoramiento continuo.

Finalmente, el uso de cada uno de estos elementos en sí genera un SIGR robusto, los parámetros usados son indispensables en el funcionamiento correcto del sistema, generando un ambiente de control en la institución con la capacidad de hacerle frente a los riesgos. Todo esto, si cada uno de los elementos son usados según sus características para un objetivo concreto, el SIGR, se vería altamente perjudicado si los elementos, aunque funcionando van en direcciones diferentes, la uniformidad es importante en cada uno de los mecanismos, toda vez que genera un ambiente de confianza para los usuarios internos y externos en el sector.

6. Explicar cómo los elementos del SIGR fortalecen los subsistemas de administración riesgos, según las Circulares Externas 20211700000004-5 y 20211700000005-5 del 2021

En el contexto empresarial constantemente se está creando, migrando y modificando procesos que sean adaptables y funcionales en las organizaciones, creando así un ambiente de mutación procedimental constante en el desarrollo ordinario de las operaciones. En este sentido, constituir un SIGR adaptable a las IPS privadas de Colombia, según su tamaño, grupo u objeto social, contribuye directamente en el fortalecimiento del ambiente de supervisión de riesgos de las instituciones prestadoras de servicios en salud, como agentes importantes del sistema general de seguridad social. Además, incluir y aplicar todas aquellas directrices, parámetros y elementos supeditados por los requerimientos normativos emitidos por Supersalud, genera atracción ante clientes, proveedores, inversionistas y demás usuarios implicados en el sistema.

Al mismo tiempo, todas las organizaciones están expuestas a diversos riesgos en el transcurso diario de sus operaciones y las instituciones prestadoras de servicios no estas exentan de estos, es por esto que Supersalud ha insistido es una supervisión basada en riesgos, porque es necesario atacar la enfermedad desde la raíz y no solo los síntomas, ahora bien, todas las organizaciones de un modo u otro buscan hacerle frente a los riesgos identificados a través de controles, esto demuestra automáticamente un nivel de madurez en los sistemas para gestionar riesgos por parte de las IPS, no obstante Superintendencia de Salud, ha establecido nueve (9) riesgos que deben evaluar las instituciones, estos a sus vez se convierten en nueve (9) subsistemas que hacen parte de un SIGR para identificar, evaluar y monitorear riesgos, es importante aclarar que ocho (8) de estos riesgos son regulados por la Circular Externa 20211700000004-5 De 2021, pero respecto al riesgo o subsistema de Corrupción, Opacidad y Fraude, este es regulado por Circular Externa 20211700000005-5 De 2021, (Véase Figura Nro. 5).

Figura 5. *Riesgos y Subsistemas del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos.*

Tomado de la Circular Externa 20211700000004-5, (2021).

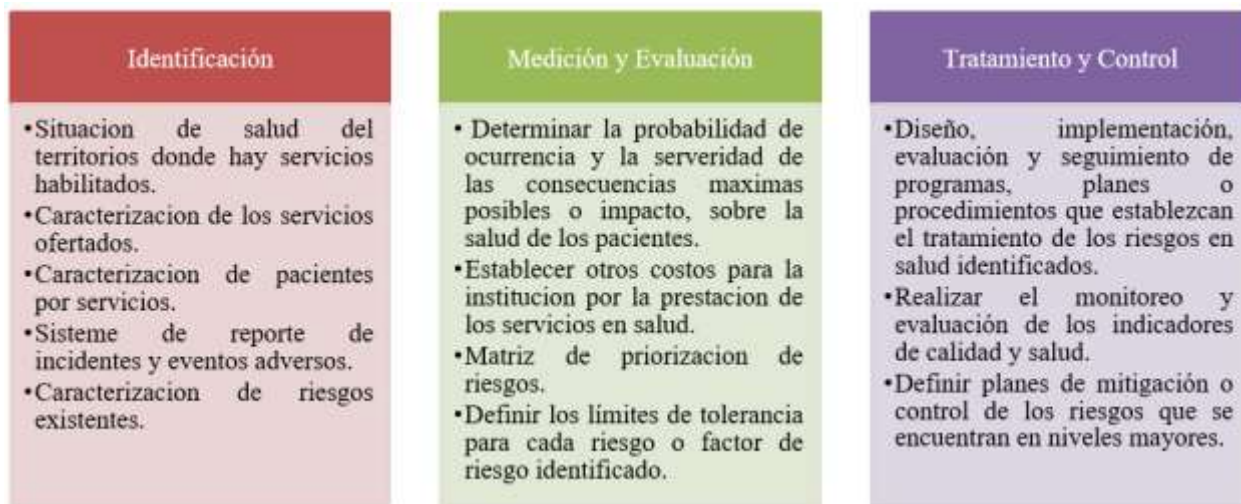
Los riesgos anteriormente relacionados, son aquellos que Supersalud cataloga como prioritarios y deben gestionarse por las instituciones, no obstante, es importante precisar que las IPS deben tener la capacidad institucional para confrontar todos los riesgos que se presentan en su operación e igual manera incluirlos en el SIGR. La reunión de estos riesgos o subsistemas en una SIGR impacta de manera positiva el fortalecimiento del ambiente de control de las prestadoras de servicios en salud, a continuación, se hará una explicación de cada subsistema, integrando los elementos establecidos por la entidad vigilante y revelando su importancia en la cultura organizacional de estas empresas.

Sistema de Administración de Riesgos en Salud (SARS) – Riesgo en Salud

Las instituciones prestadoras de servicios juegan un papel fundamental en el Sistema General de Seguridad Social en Salud, toda vez que se encargan de recibir directamente los

pacientes remitidos por las Entidades Promotoras de Salud (EPS), usuarios que según su condición pueden pertenecen al régimen contributivo o subsidiado. Este actor, al tener gran incidencia y participación en el sistema, se le convierte en imperativo conocer el tipo de actividades u operaciones que más demandan gestión de riesgo en el desarrollo de su objeto social, es decir que su riesgo inherente es un iceberg que debe ser analizado y monitoreado frecuentemente, atendiendo lo anterior, Supersalud ubica el riesgo de Salud en la cúspide, incitando un mayor control y cobertura que busque demostrar cuán importante es y porque debe ser parte del SIGR, como un Subsistema de Administración de Riesgos en Salud.

Dicho lo anterior, la entidad vigilante establece por riesgo en salud “la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado, evitable y negativo para la salud del individuo” (Superintendencia Nacional de Salud 2021 p. 19). Asistiendo la confirmación, las instituciones deben crear metodologías de acuerdo con sus servicios, que les permita evitar a toda costa el empeoramiento de la condición de salud del paciente, este tipo de instrumentos debe suministrar información de valor sobre los riesgos presentados. No obstante, el uso del ciclo general de gestión del Riesgo en Salud, como elemento fundamental del SARS, resulta ser una propuesta atractiva y eficiente para la identificación, medición y evaluación, además del tratamiento y control del riesgo en salud, son procedimientos que, de usarse correctamente decantan mares de información que las empresas deben tener en cuenta en la culturización de un ambiente bajo una supervisión basada en riesgos.

Figura 6. Factores fundamentales del Ciclo General de Gestión de Riesgo de Salud.

Tomado de la Circular Externa 20211700000004-5, (2021).

En consecuencia, Supersalud invita hacer el uso correcto del ciclo general de gestión de riesgos (Véase Figura Nro. 6), no restando importancia a los demás elementos sino como forma adecuada de iniciar el diagnóstico en las instituciones. Este inicio está supeditado por identificar los riesgos en salud, recopilando la mayor información sobre los actores, a través de un análisis de factores externos e internos en la prestación del servicio, en cuanto al primero, su importancia radica en determinar el estado en que se encuentra el aseguramiento de salud donde las IPS tienen habilitación de servicios, además de conocer los usuarios afiliados a las Entidades Administradoras de Planes de Beneficios (EAPB), por consiguiente, es imperativo hacer uso de fuentes oficiales de información sobre el sistema, ya que se extrae información útil que es relevante en el proceso de identificación de riesgo en salud.

Por otra parte, en cuanto a los factores internos, las IPS deben reunir y categorizar los servicios ofertados, establecer la base de datos de pacientes por género, grupo etario, étnico, curso de vida y el territorio donde se ejecuta el objeto social, al igual que los incidentes y reportes adversos que se presenten, además de los riesgos existentes en la prestación del servicio. El proceso

de identificación debe tener como referencia la política de seguridad del paciente, toda vez que esto permite a las instituciones sustraer información sobre los procesos asistenciales con mayor riesgo descritos en la documentación, finalmente, este paso inicial consiste en reunir los mayores datos informativos necesarios para entender el panorama actual de una prestadora de servicios en salud.

Una vez culminado el proceso de identificación como parte del ciclo general de gestión de riesgos, elemento inicial del sistema, comienza la medición y evaluación de estos, apartado que debe ser analizado con lupa, toda vez que, ubica el riesgo según su naturaleza y posibles efectos en la prestación del servicio en salud que afecta directamente al paciente. Según Icontec Internacional (2018), “El análisis del riesgo implica una consideración detallada de incertidumbres, fuentes de riesgo, consecuencias, probabilidades, eventos, escenarios, controles y su eficacia” (p.14), por lo tanto, de este proceso surge información relevante que la organización debe tener como insumo primordial en la gestión de los riesgos. Inicialmente debe establecerse una metodología por parte de las instituciones, la constitución de una matriz de riesgo es un punto de partida óptimo, ya que, según Supersalud debe determinarse “la probabilidad de ocurrencia y la severidad de las consecuencias máximas posibles o impacto” (Superintendencia Nacional de Salud 2021, p.21), por consiguiente, este proceso clásico permite sustraer información de valor sobre los riesgos identificados.

Haciendo caso al proceso de la medición y evaluación del riesgo en salud, Supersalud realiza un movimiento en el que integra el riesgo en salud, operacional y financiero, determinando así que en dicho procedimiento se debe incorporar el factor financiero, es decir, el costo en el que incurrirá la institución para ejecutar este proceso. Partiendo de este apartado, la entidad debe tener por instrumento una matriz que, permita verificar la severidad clínica, costo institucional y

prioridad por territorio de los servicios en salud prestados. Sin embargo, es imprescindible realizar la siguiente aclaración, aquellas organizaciones que no tienen la capacidad de medir un riesgo inherente deberán hacerlo, por el contrario, las instituciones que cuentan con la robustez del sistema estimaran el riesgo neto, es decir, los riesgos inherentes menos aquellos controles que han efectuado una vez han ejecutado la identificación de riesgos.

Como último paso de esta etapa, las prestadoras de servicios en salud deben priorizar sus riesgos, acorde con los lineamientos por cumplir, de modo que la prestación del servicio en salud no se vea afectada, cada institución debe categorizar por nivel de impacto y ocurrencia en su matriz los riesgos que fueron evaluados, esto no quiere decir que harán caso omiso aquellos riesgos de menor envergadura en los procesos organizacionales, de ningún modo, todos deben evaluarse y tenerse en cuenta para la asignación de recursos operativos o financieros. La eficiencia en la gestión de los riesgos tendrá éxito en el cumplimiento óptimo de los preceptos establecidos.

Como última instancia en el ciclo general del riesgo en salud, se expone el tratamiento y control de riesgo. Una vez se ha identificado, medido y evaluados los mismos como diagnóstico inicial, esta etapa es sumamente operativa, porque responde a preguntas como ¿Qué se hará con el riesgo?, ¿Qué tan grave es? ¿cuáles serán los tratamientos óptimos?, Según Norma Técnica Colombiana INCONTEC, “La selección de las opciones para el tratamiento del riesgo debería realizarse de acuerdo con los objetivos de la organización, los criterios del riesgo y los recursos disponibles” (Icontec Internacional 2018, p.16), ya que este estudio solo aplica par instituciones prestadoras de servicios en salud, todas estas coindicen con el objetivo se prestar un servicios óptimo al paciente donde la salud del mismo no se vea afectada, obedeciendo a esto, las organizaciones deben tener como pilar relevante este objetivo en el proceso del tratamiento y control de los riesgos.

Por consiguiente, las prestadoras deben implementar metodologías específicas según el tipo de servicio en salud que presten, estos sistemas, procesos, programas deben medirse según su cumplimiento a través de KPIs (Key Performance Indicator) de gestión y resultados de su aplicación. El monitoreo de estos no debe ser visto desde un ámbito de solo cumplimiento, sino de generar calidad a través del análisis de estos, cuanto mayor sea la información obtenida de los riesgos presentados, se definirán los planes y controles para mitigarlos, es imprescindible que este proceso culmine con la comunicación y capacitación del personal del área o sede donde se presentan los riesgos, este tipo de procedimientos son fundamentales en el tratamiento y control de estos.

Finalmente, la entidad debe establecer límites cuando los riesgos excedan su impacto y ocurrencia, aquí es donde los indicadores toman su importancia, estos límites deben ser constantemente vigilados y evaluados, ya que, en caso de exceder los parámetros establecidos por la organización, deben constituirse controles que disminuyan el impacto y además regrese el riesgo a un nivel de tolerancia bajo, en esto consiste el tratamiento y control del mismo, la idea no solo radica en la constitución de controles, sino que dicho proceso sea previsto a través del análisis de la metodología impuesta por cada prestador. El cumplimiento de este elemento permite iniciar la carrera con ventaja, sin embargo, en cuanto se avance, la constitución de políticas, procedimientos, instructivos, formularios, manuales como documentación del sistema demostrara rigidez y confianza en la ejecución de este, no obstante, el éxito del Sistema de Administración de Riesgos en Salud (SARS), está en saber distinguir y mitigar los riesgos que impactan de forma negativa la salud del paciente.

Sistema de Administración de Riesgo Operacionales (SARO) – Riesgo Operacional

La operaciones de una empresa, son todas aquellas actividades que tienen relación con los procesos ejecutados para producir renta, ya sea la prestación de un servicio o comercialización de productos y está compuesta por todas las áreas de la organización, es decir, cada uno de los participantes o empleados cumplen un rol o tarea que influye directamente en la operatividad de una entidad, por lo tanto, resulta sencillo concluir que en cada proceso ejecutado existe un nivel de riesgo inherente de la operación. Según Ortega (2025), el riesgo operacional es “La pérdida resultante de una falta de adaptación o fallo en los procesos, el personal o los sistemas internos, así como de eventos externos” (párr.4), relacionando lo expuesto anteriormente al sector salud, una institución presenta riesgo operacional cuando existen fallos en los procesos, colaboradores y procedimientos internos en la prestación del servicio que generen pérdida, generando automáticamente un impacto negativo en el paciente atendido, por lo tanto, el riesgo operacional abraza, porque existe una interrelación con el Subsistema de Administración de Riesgos en Salud.

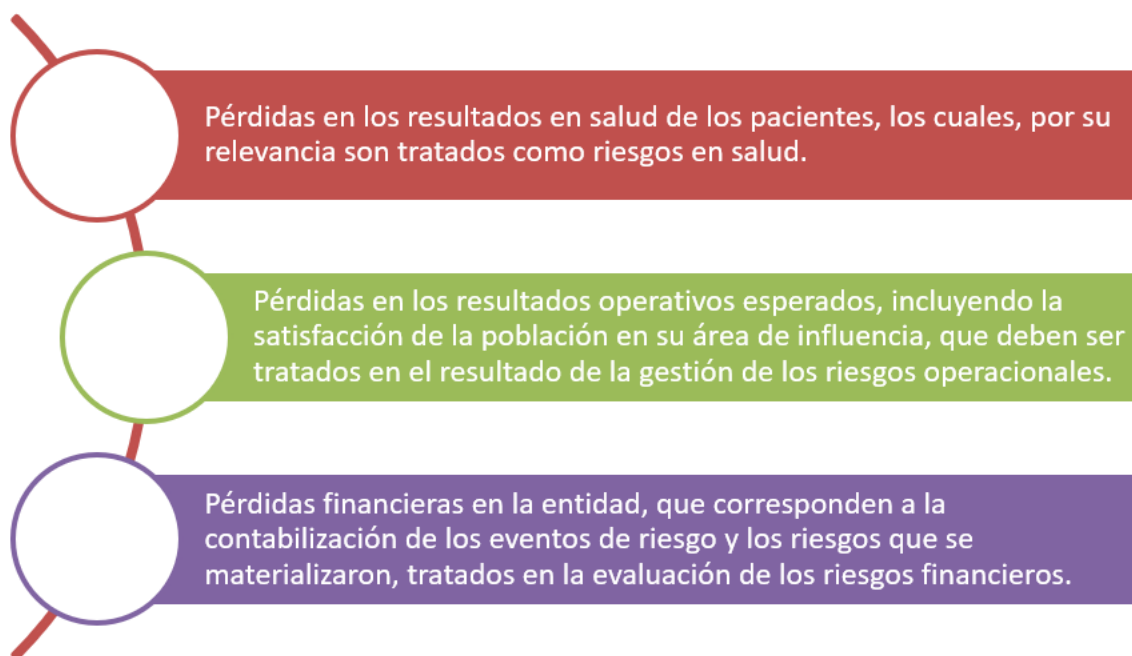
Atendiendo lo anterior, Supersalud expone que,

El Riesgo Operacional corresponde a la probabilidad que una entidad presente desviaciones en los objetivos misionales, como consecuencia de deficiencias, inadecuaciones o fallas en los procesos, en el recurso humano, en los sistemas tecnológicos, legal y biomédicos, en la infraestructura, por fraude, corrupción y opacidad (Superintendencia Nacional de Salud 2021, p.22).

Esta definición, abarca aún más el ambiente de las prestadoras de servicios, porque reúne cada aspecto relevante que se debe tener en cuenta al momento de ejecutar la constitución de política de riesgo operacional, como elemento del sistema, adicionalmente hace un llamado a la administración, porque invita a los mismos a tener por objeto de estudio de riesgos todos los

procesos incurridos de la organización, esto riesgos operacionales pueden ser (Véase Figura Nro. 7).

Figura 7. *Riesgos Operaciones en IPS privadas.*



Tomado de la Circular Externa 20211700000004-5, (2021).

Uno de los aspectos relevantes del Subsistema de Administración de Riesgos Operacional (SARO) es su estrecha relación con el código de conducta y buen gobierno corporativo que no aplica para todas las IPS privadas, tener como referencia el cumplimiento del mismo, fortalece el SARO, ya que este relaciona los objetivo misionales y comportamentales que una institución debe tener en cuenta en la operatividad ordinaria, el seguimiento y cumplimiento de este código es indispensable en la mitigación del riesgo operacional y todo esto obedece a la gestión del riesgo como elemento fundamental del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos y actor relevante del Sistema General de Seguridad Social en Salud. El ciclo general de gestión del Riesgo operacional

compuesto por la identificación, medición, evaluación, tratamiento y control de riesgo reúne una serie de conceptos que deben ser objeto de estudio por las prestadoras en su ámbito de aplicación, estos conceptos que deben adoptados correctamente fortalecen la metodología basada en supervisión del riesgo.

El proceso de identificación de riesgo operacional inicia definiendo la exposición al riesgo, por esto, la entidad debe elaborar un perfil de cada uno de los procesos en las diferentes unidades de negocio que tenga la institución, es decir, se requiere levantar la documentación relevante sobre cada una de las tareas realizadas por los colaboradores, fortaleciendo un elemento del SIGR como lo es la documentación del sistema, Supersalud expone alguno de estos procesos, sin embargo, cada institución debe realizar un diagnóstico dependiendo del servicio prestado, unidades de negocios o segmentos, para realizar dicha constitución de procedimientos, a continuación se relaciona cada uno de estos procesos (Véase Tabla Nro. 2).

Tabla 2. *Procesos objeto de elaboración de documentación*

<i>Items</i>	<i>Procesos</i>
1	Atención ambulatoria
2	Atención hospitalaria y quirúrgica
3	Atención de Urgencias
4	Atención de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico
5	Referencia y Contrarreferencia
6	Sistemas de información en salud
7	Calidad
8	Gestión del talento humano
9	Gestión Financiera
10	Gestión administrativa y legal

Tomado de la Circular Externa 20211700000004-5, (2021).

Obedeciendo a los procesos mostrados en la tabla anterior, la constitución de la documentación es indispensable en la identificación de riesgos, un documento por cada área o proceso que contenga la información clara de cómo se debe aplicar una tarea es un paso iniciar a

identificar un riesgo, toda vez que el incumplimiento de esta documentación ya constituirá una falta que puede culminar en la materialización de un riesgo, un aspecto relevante en el que Supersalud invita a las instituciones en la identificación del riesgo es el registro único y propio de eventos con riesgo operacional, es decir, cuando cada institución registre un evento que contenga riesgo debe tener como mínimo estos conceptos, a continuación se categorizarán los mismos en cada segmento o proceso en el que se interviene.

Tabla 3. Eventos registrados en la identificación de un riesgo

<i>Segmento o Proceso</i>	<i>Concepto mínimo del registro</i>	<i>Acción o requerimiento</i>
Infraestructura tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Fecha de descubrimiento (4) • Fecha de inicio (5) • Fecha de finalización (6) • Cuentas del Plan de Cuentas afectadas (15) • Fecha de contabilización (16) 	Requieren sistemas de información
Documentación trazable	<ul style="list-style-type: none"> • Referencia (1) • Área o Dependencia (2) • Proceso (3) • Datos del registro (17) • Descripción del evento • Divisa (11) • Cuantía (12) • Cuantía total recuperada (13) • Cuantía recuperada por seguros (14) 	Trazabilidad organizacional
Marco metodológico común	<ul style="list-style-type: none"> • Clase de evento (9) • Tipo de pérdida (10) • Producto-Servicio afectado (8) 	Clasificación estandarizada de eventos y pérdidas

Tomado de la Circular Externa 20211700000004-5, (2021).

En este proceso de identificación de riesgos se deja trazabilidad a través de cada evento adverso evidenciado y sobre todo que vaya acompañado de la debida información sobre cada uno, es decir, que estos registros sirvan en la toma de decisiones para la medición y evaluación del riesgo. Son al menos 17 conceptos mínimos que Supersalud establece registrar, sin embargo, si la institución considera agregar voluntariamente por su tipo de servicios está en la libertad de hacerlo, el objetivo final es tener la información relevante que robustezca en el sistema de cara a los riesgos

operacionales presentados. Esto sin olvidar que un riesgo operacional que se materialice puede generar pérdidas financieras y además implicaciones legales sobre un paciente, por lo tanto, el cumplimiento de los estándares expuestos genera calidad, lo ideal sería no crearlos como simple documentación para visitas o requerimientos sino, que estos sean objeto de estudio y socialización a todos los empleados de la institución.

Dando continuidad al ciclo general de la gestión del riesgo operacional, para el proceso de medición y evaluación de riesgo que busca medir la probabilidad de que suceda el evento y su impacto en caso de materializarse, este procedimiento debe aplicarse a través de una metodología creada por la organización, teniendo en cuenta los planes de contingencia, que deben ser constituidos por la entidad, el plan de continuidad del negocio y todo los demás recursos usados para tener un perfil de riesgo con gran cobertura. Todo esto con el objetivo de tratar y establecer controles que mitiguen los riesgos operacionales presentados, los mismos deben estar supeditados por políticas y procedimientos creados por la institución.

Obedeciendo al cumplimiento normativo, un factor relevante que expone Supersalud es el plan de continuidad del negocio y que lo define como

Definir, implementar, probar y mantener un proceso para administrar y asegurar la continuidad del negocio en situaciones de emergencia o desastre, incluyendo elementos como la prevención y la atención de emergencias, administración de la crisis, planes de contingencia y capacidad de retorno a la operación normal (Superintendencia Nacional de Salud 2021, p.25).

Por lo tanto, las prestadoras deben identificar estos eventos que pueden presentar un riesgo latente en la operación, su objetivo es mapear periódicamente este plan a través de indicadores y riesgos de alto nivel que al materializarse generen un impacto negativo en el entorno empresarial.

Finalmente, el riesgo operacional tomar un papel relevante en el Sistema Integrado de Gestión de Riesgos, por consiguiente, las compañías deben hacer hincapié en cada uno de los elementos propuestos en el sistema, ya que el cumplimiento de los mismos presentara un sistema con madurez que permita identificar a tiempo, medir correctamente y establecer controles a riesgos potencialmente altos, dar por sentado este riesgo es ignorar la operatividad de la organización, toda vez que, el mismo regula cada área que componen las prestadoras de servicios en salud, por esto, en sencillo concluir que simboliza un factor relevante en el ambiente de control y supervisión basada en riesgos para las IPS privadas.

Subsistema de Administración de Riesgo Actuarial (SARA) – Riesgo Actuarial

Se entiende por riesgo actuarial como la

Posibilidad de incurrir en pérdidas económicas debido a no estimar adecuadamente el valor de los contratos según los diferentes tipos de contratos (cápita, evento, Grupo Relacionado de Diagnóstico, Pago Global Prospectivo entre otros) por venta de servicios, de tal manera que estos resulten insuficientes para cubrir las obligaciones futuras que se acordaron (Superintendencia Nacional de Salud 2021, p.26)

Es importante entender el contexto operativo y financiero del riesgo actuarial y su incidencia en el sector, normalmente los actores de Sistema General de Seguridad Social en Salud unen sus relaciones comerciales a través de contratos y en los mismos se pactan cada una de las actividades, políticas, procederes y demás generalidades en la prestación del servicio, es aquí donde toma protagonismo el riesgo porque la IPS que presta el servicio debe realizar un estudio, es decir, estimar los recursos financieros, operativos, jurídicos, entre otros para determinar el costo por cobrar al contratante. Ahora bien, Supersalud establece algunos eventos relevantes en el proceso de estimación para tener en cuenta. (Véase Tabla Nro. 4).

Tabla 4. *Eventos relevantes en proceso de estimaciones.*

Ítems	Eventos Relevantes en estimaciones
1	Desconocimiento de la demanda efectiva de servicios que van a atender, de la situación en salud de la población y de las frecuencias de uso.
2	Concentración poblacional, con un enfoque diferencial de género, étnico, grupos etarios, regiones, grupo de riesgo, curso de vida, entre otros.
3	Atención en zonas de difícil acceso y alta dispersión de la población.
4	Hechos catastróficos o situaciones similares que afecten un número elevado de la población incluida en los contratos.
5	Variaciones en las condiciones de morbi-mortalidad de la población incluida en los contratos.
6	Incrementos inesperados en los costos de proveedores.
7	Incorporación de tecnología nueva que requiera recursos de inversión considerables.

Tomado de la Circular Externa 20211700000004-5, (2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, se inicia el proceso del ciclo general de gestión del riesgo actuarial con la identificación del riesgo, que debe tener indispensablemente una política de trate el mismo, toda vez que en dicho proceso se tienen en cuenta conceptos particulares de la prestación del servicio. Un buen punto de comienzo, es la organización o caracterización del tipo de población la cual será objeto del servicio, esto guarda relación con el proceso inicial del subsistema de administración de riesgos en salud, en el que se debe identificar la población por geografía, grupo etario y edades, a estos factores se les agrega la situación de morbi-mortalidad, que según Real Academia Nacional de Medicina de España (2026) es “el Número de personas afectadas y fallecidas por una enfermedad determinada en una población durante un período determinado” (párr.1) y la actualización de novedades. Adicionalmente, en este procedimiento se deben tener en cuenta las modalidades de pago (Véase Figura Nro. 8) del servicio, el incremento de los insumos usados en la prestación del servicio y el comportamiento del ingreso y costo de la entidad en relación con dicho contrato, estos indicadores son materia prima de información relevante para el proceso.

Figura 8. Modalidades de Pago

Tomado de la Circular Externa 20211700000004-5, (2021).

Los procedimientos anteriormente mencionados, al ser ejecutados deben permitir la medición y evaluación del riesgo actuarial de la compañía, esta segunda etapa del ciclo general de la gestión del riesgo, debe permitir tres paso fundamentales que la Supersalud establece, primero, se deben anticipar incremento inesperados en los índices de morbi-mortalidad, es decir, este proceder no debe ser reactivo, sino prospectivo, es por esto que la misma vigilante exige que deben hacerse proyecciones que incluyan posibles impactos y ocurrencia del riesgo a nivel general, teniendo en cuenta la mayoría de los factores que integran dicho proceso, esto con el objetivo de aplicar un buen tratamiento y establecer controles eficientes que mitiguen el riesgo. Además del trabajo realizado, se deben realizar revisiones periódicas sobre la política, lo ideal sería establecer un procedimiento o instructivo, que fortalece la parte de documentación, elemento del SIGR, para

cada tipo de cliente o tipo de contrato que se tenga, haciendo la separación y distinción según las características de cada uno.

Concluyendo con el Subsistema de Administración de Riesgo Actuarial, no está demás insistir, además del uso del ciclo general de gestión del riesgo, la documentación y políticas, la constitución de los demás elementos que componen el SIGR, es decir, órganos de control que supervisen el proceso, realizar la divulgación correspondiente al menos una vez al año al área y empleados de la institución, procedimiento que sirvan de guía para aplicar una actividad o tarea, el trabajo tecnológico es indispensable para sustraer información y analizarla. Todo esto permite cumplir con una supervisión basada en riesgos, metodología que genera calidad e impacto positivo en la organización.

Subsistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC) – Riesgo de Crédito

Una de las practicas más comunes en el mundo empresarial es el uso de créditos, es decir, prestar un servicio o vender un producto estableciendo un límite de tiempo para ejecutar el pago por parte de un tercero. Para el sector salud esto ha sido un dolor de cabeza o incluso un punto de quiebre principalmente en las prestadoras de servicios, toda vez que se presta un servicio y el tiempo del recaudo o pago por parte de la entidad administradora de los recursos, está compuesto por un largo y dispendioso proceso de radicación y cobro, ambos aspectos muy relevantes en la parte operativa de la entidad, esto trae consigo un punto desfavorable a las instituciones, como lo es, el riesgo de crédito, que según Oliver Wyman,

Da lugar a la pérdida crediticia –dinero no reembolsado por los prestatarios y gastos incurridos por la entidad al intentar recuperarlo–. Esta pérdida es una parte inevitable de las operaciones crediticias y, por lo tanto, afecta a casi todas las unidades de negocio de una entidad (Oliver Wyman 2026, párr.1).

A su vez, Supersalud establece que, administrar el riesgo de crédito representa un proceso relevante para el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Teniendo en cuenta lo anterior, las instituciones contemplaran el SARC como un subsistema de gran importancia en el desarrollo de su objeto social, la constitución del mismo es prioridad para evitar posibles escenarios que impacten de forma negativa la entidad y por ende la prestación del servicio en salud, el uso de los elementos del Sistema Integrado de Gestión de Riesgo se convierte en imperativo, es decir que, establecer manuales, instructivos y formatos como documentación relevante en el subsistema, acompañado de las políticas constituidas que mitiguen los riesgos y determinen un procedimiento en cada actividad y tarea ejecutada, estos son puntos de partida que darán fortaleza al mismo. Supersalud estipula el ciclo general de la gestión del riesgo de crédito como proceso relevante del mismo, la identificación, medición y evaluación para posteriormente tratar y establecer controles son indispensable en el funcionamiento del SARC.

La identificación de riesgo representa el definir los activos expuestos, estos pueden ser, cuentas por cobrar, otras cuentas por cobrar, cuentas corrientes y de ahorros, fiducias, entre otras, esto con el objetivo de realizar la medición y evaluación posteriormente, es decir, estimar las pérdidas en caso de existir un incumplimiento por parte del deudor, esto es, medir la posibilidad del nulo recaudo durante doce meses, además de categorizar los deudores para hacer el seguimiento del cobro según haya sido estipulado en la política organizacional. El fin de este procedimiento es emitir la mayor información a la entidad que le permita tomar decisiones o establecer controles efectivos al momento de otorgar créditos en sus negociaciones. Por consiguiente, al momento de tratar el riesgo y proponer controles, las prestadoras deben hacerlo frecuentemente guardando relación con las políticas adoptadas, esto es considerado como buenas prácticas organizacionales para hacer frente a los riesgos. Ahora bien, simultáneamente al

tratamiento del riesgo y controles adoptados deben tenerse en cuenta algunos factores que Supersalud considera importante en el subsistema, tales como (Véase Tabla Nro. 5).

Tabla 5. *Eventos relevantes en proceso de estimaciones.*

<i>Factor</i>	<i>Descripción</i>
Límites de exposición crediticia y de pérdida tolerada	Fijar topes máximos de exposición crediticia, tanto inicial como potencial, esto según el deudor individual, sector y grupo económico, que eviten la concentración masiva del riesgo y prevenir que la exposición supere la pérdida tolerada por la entidad
Deterioro de los activos	Establecer un sistema o metodología formal de provisiones o deterioro que permita anticipar y absorber posibles pérdidas contables derivadas de la exposición crediticia.
Capital expuesto al Riesgo	En caso de materializarse un riesgo crediticio, estimación del patrimonio comprometido por las pérdidas no esperadas. Esto es una medida prudente de autocontrol, no implica la constitución de reservas.
Recuperación de cartera	Establecer políticas y procedimientos que basados en un análisis histórico de recuperaciones por tipo de deudor.

Tomado de la Circular Externa 2021170000004-5, (2021).

Finalmente, todos los procedimientos ejecutados por la organización debe encaminar a la disminución de la exposición al riesgo de crédito, el éxito radica en la constitución de políticas teniendo referentes analíticos y conocimiento del sector, sería ideal compartir este tipo de premisas en el comité de riesgos teniendo en cuenta la cartera disponible por edades, que permita analizar los terceros y rubros con mayor exposición a una pérdida o materialización del riesgo, este tipo de acción genera un mayor conocimiento por parte de los principales usuarios de la información para la toma de decisiones, específicamente cuando se trata de aumentar o disminuir el cupo de crédito de un tercero, por lo tanto, resulta importante tener en cuenta todos aquellos requerimientos que fortalezcan la metodología de una supervisión basada en riesgos.

Subsistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL) – Riesgo de Liquidez

Para las compañías la liquidez es un eje central de la estabilidad financiera, es el factor determinante a la hora de tomar decisiones estratégicas y operativas, al mismo tiempo, es el

indicador financiero requerido por todos los usuarios de la información. Por medio de este, dichos usuarios internos y externos pueden evaluar el desempeño y la capacidad que tiene una entidad a la hora de generar flujo de efectivo para cubrir las operaciones y actividades diarias, y así, determinar si existe un control adecuado para cubrir un posible riesgo inherentes que pueda afectar el cumplimiento de objetivos trasados por la compañía. Ahora bien, es clave conocer que el ejercer una actividad económica siempre supondrá un riesgo inherente para las instituciones consecuentes a la operación, dentro de estos, el riesgo de liquidez debe tener una gestión oportuna y de manera especial en el sector salud, que es donde la liquidez financiera es primordial para las actividades diarias, es por esto que, Supersalud busca en las prestadoras de servicios en salud la constitución de un Subsistema de Administración de Riesgos de Liquidez que contenga elementos del SIGR y fortalezcan la capacidad de prevenir, identificar y mitigar eventos adversos que generen impactos negativos financieramente y no exista una gestión correcta en el control de los recursos disponibles y líquidos para cubrir sus obligaciones en el corto y mediano plazo.

Figura 9. *Flujos Netos del Activos y Pasivos*

Activos	Pasivos
<ul style="list-style-type: none">• Identificar los activos considerados como líquidos.• Identificar los recursos y plazos de recuperación de cartera.• Identificar los ingresos causados y recibidos por venta o prestación de servicios de salud.• Proyectar cualquier movimiento de entradas futuras de efectivo por cualquier concepto.	<ul style="list-style-type: none">• Identificar y caracterizar las cuentas por pagar bajo cualquier concepto.• Identificar el valor causado y pagado de los costos y gastos de la operación de la entidad.• Proyectar cualquier movimiento de salidas futuras de efectivo bajo cualquier concepto.

Tomado de la Circular Externa 20211700000004-5, (2021).

Según Supersalud, el Subsistema de Administración de Riesgo de Liquidez

Debe permitir a las entidades cuantificar el nivel mínimo diario de efectivo o equivalentes de efectivo requerido, en moneda nacional y/o extranjera, de acuerdo con la normatividad vigente, que le permita cumplir de manera oportuna con sus obligaciones de pago (Superintendencia Nacional de Salud 2021, p.32).

Es por esto, que la medición del flujo de efectivo debe tener plenamente identificado y calculado los ingresos y egresos de las operaciones que estén debidamente autorizadas, por lo anterior, es clave que las IPS dispongan de información financiera histórica que permitan realizar las proyecciones del flujo de efectivo neto de activos y pasivos, en consecuencia, la entidad vigilante plantea los siguientes lineamientos mínimos para poder medir el riesgo de liquidez. “Medir y proyectar los flujos de caja de sus activos y pasivos, en diferentes horizontes de tiempo, tanto en un escenario en condiciones normales como en un escenario de crisis bajo hipótesis razonables (stress testing)” (Superintendencia Nacional de Salud 2021, p.32). Por ende, la proyección de los flujos no solamente está diseñado para cubrir sus obligaciones, sino también contar con un disponible que le permita afrontar situaciones no contempladas en sus presupuestos. Por lo anterior, cabe destacar que todas las IPS, tienen distintos modelos de prestación de servicio, objetos sociales y estructuras organizacionales, lo que conlleva que unas entidades pueden tener mayor incertidumbre al generar efectivo y por ende un mayor riesgo inherente.

En este orden de ideas, Supersalud plantea técnicas de modelación para las pruebas de liquidez dirigidas aquellas instituciones donde haya una mayor incertidumbre y sus proyecciones sean más volátiles, estas técnicas abordan los siguientes dos elementos críticos:

- Identificación y caracterización de los conceptos de ingresos y egresos más volátiles.

- Identificación y caracterización de los recursos líquidos para cubrir las necesidades de liquidez, teniendo en cuenta factores de descuento cuando se considere necesario.

Adicionalmente, La Supersalud por medio de requerimientos normativos establece medidas claras a las instituciones para crear controles que mitiguen este tipo de riesgo, a través de seguimientos oportunos en sus operaciones, además

Establece límites para mantener un nivel mínimo de activos líquidos, que estén acordes con el volumen de operaciones y tamaño de la entidad y sus necesidades de liquidez bajo condiciones normales del negocio y márgenes adicionales de liquidez para enfrentar situaciones de estrés. (Superintendencia Nacional de Salud 2021 p. 37)

Todo esto compone un nivel óptimo al proceso de hacerle frente al riesgo de liquidez, su uso correcto no solo evitar pérdidas financieras, sino detrimento patrimonial que impacta directamente al sistema de salud, por lo tanto, la supervisión basada en riesgos no solo busca crear medidas, sino establecer un ambiente de control que las organizaciones en sus operaciones diarias fortalecerán a través de la aplicación de estos procedimientos.

Subsistema de Administración de Riesgo de Riesgo de Mercado de Capitales (SARM) – Riesgo de Mercado de Capitales

El mercado de capitales en Colombia permite a las compañías convertir sus ahorros en inversiones y negociar valores bajo financiación a mediano y largo plazo, asimismo, tiene en cuenta, factores económicos como la tasa de cambio, tasas de intereses y el precio de inmuebles que influyen directamente en el flujo de caja, el patrimonio y la estabilidad financiera de cada compañía que participe en el entorno macroeconómico del mercado de capitales. Supersalud ha dispuesto el ciclo general de gestión de Riesgos de Mercado de Capitales, como elemento inicial del subsistema y pretende orientar a todas las organizaciones, el establecer políticas que gestionen

el riesgo inherente en el que pueden incurrir todas las IPS que participen en dicho sector. Atendiendo lo anterior, Supersalud expone que dicho subsistema debe tener todos los lineamientos generales descritos en la circular externa, pero hace énfasis en tres pilares que como mínimo debe tener el SIGR para cubrir el riesgo de capital, los cuales son descritos a continuación en la siguiente figura.

Figura 10. *Ciclo General de la Gestión de Riesgos de Mercado de Capitales*



Tomado de la Circular Externa 20211700000004-5, (2021).

Es importante resaltar que la entidad vigilante no regula el mercado de capitales, pero si plantea a las instituciones adoptar los anteriores pilares para que puedan identificar los riesgos inherentes que genera la volatilidad de factores externos derivados del mercado. Al aplicar el factor de la identificación del riesgo de acuerdo con las acciones descritas, generaría la creación de planes de acciones preventivos inmersos en el subsistema de mercado de capitales, con enfoques de medición y evaluación basados en información histórica que permitan calcular adecuadamente las pérdidas esperadas por los posibles cambios en los parámetros del mercado (tasas de interés, precio

de las acciones, tasa de cambio). Al tener desarrollado los pilares de identificación y evaluación, la Supersalud expone un modelo formal de control, que garantice una vigilancia periódica en los planes de contingencia que puedan presentarse en los escenarios menos favorables para las prestadoras, además, se definen pruebas de desempeño en aquellos controles que están cubriendo las características particulares y el nivel de complejidad en las actividades de mercado.

Subsistema de Administración de Riesgo de Grupo (SARG) – Riesgo de Grupo

Antes de inicial con la explicación del riesgo de grupo, es importante tener claro cuáles son las empresas que un grupo empresarial. El Código de Comercio en su Artículo 260, define que,

Una sociedad será subordinada o controlada cuando su poder de decisión se encuentre sometido a la voluntad de otra u otras personas que serán su matriz o controlante, bien sea directamente, caso en el cual aquélla se denominará filial o con el concurso o por intermedio de las subordinadas de la matriz, en cuyo caso se llamará subsidiaria. (Congreso de la república 2026, Art. 260)

Los grupos empresariales se han consolidado en todos los sectores económicos del país, la búsqueda de diversificación en los modelos de negocios, la no dependencia de una sola actividad y la reducción al riesgo económico ha impulsado a los socios o inversionistas a incursionar mediante conglomerados en oportunidades de crecimiento empresarial y financiero, permitiendo la compensación de perdidas entre compañías de grupo. En consecuencia, a que el sector salud está dentro de estos, la Superintendencia Nacional de Salud ha previsto bajo el modelo de un Subsistema de Gestión de Riesgos de Grupo, lineamientos generales que guíen a las IPS privadas a gestionar en sus SIGR políticas que identifiquen, midan y determinen controles para las transacciones entre instituciones del mismo grupo empresarial.

El Riesgo inherente en los holdings, que se origina de la participación de operaciones y capital con instituciones que forman parte del mismo grupo empresarial, ha derivado que la SNS plantee tratamientos y controles que aseguren la existencia de mecanismos y políticas internas que gestionen las diferentes transacciones entre los miembros del grupo, que tienen como finalidad la transparencia organizacional y el robustecimiento del gobierno corporativo. Así mismo, la participación constante con el máximo órgano social consolida una visión estratégica de mitigación al riesgo alineadas a la estructura y la operación de grupo.

Subsistema de Administración de Riesgo de Lavados de Activos y Financiación del Terrorismo. (SARLAFT). – Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

El lavado de activos y financiación del terrorismo es un riesgo latente que se puede presentar en todos los sectores económicos del país, su materialización mediante la inclusión de dineros o bienes provenientes de actividades ilícitas con apariencia de legalidad puede acarrear inestabilidad económica, legal, reputacional y un desequilibrio financiero. Como consecuencia a lo anterior, en el sector salud la Supersalud mediante la Circular Externa 20211700000005-5 DE 2021 proporciona instrucciones administrativas generales para todos los vigilados de la Superintendencia Nacional de Salud, en el diseño e implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo (SARLAFT) y Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (FPADM).

La Superintendencia Nacional de Salud busca que cada SARLAFT que diseñe e implemente toda Institución Prestadora de Salud, debe contar con políticas y procedimientos (previamente aprobadas) de control y prevención ante el riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo LA/FT, y es por esto, que a continuación se describen las etapas con las que deben

contar los Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo.

Etapas del SARLAFT:

- Identificación del riesgo
- Evaluación y Medición
- Controles
- Seguimiento y monitoreo

Cada etapa del Sistema esta articulada directamente con los elementos mínimos descritos en la Circular Externa 20211700000004-5 de 2021. En este contexto, las IPS privadas al buscar identificar los factores de riesgos y poder generar alertas tempranas “podrán seleccionar las metodologías y técnicas que consideren más adecuadas, dentro de las que se encuentran encuestas, entrevistas estructuradas con expertos, talleres, y técnicas de escenarios, entre otras” Todo lo anterior, dependerá de la capacidad institucional de agrupar cada proceso fundamentado bajo una política de gestión que permita evaluar, documentar y monitorear el riesgo inherente de LA/FT/FPADM. Siguiendo esta perspectiva, es importante conocer cada elemento que integra el SARLAFT y su contribución como pilar estructural y operativo del sistema, es por esto, que a continuación se describe cada uno de ellos y su integración:

Figura 11. *Elementos de Subsistema de Administración de Riesgos de Lavados de Activos y Financiación del Terrorismo*

Elementos del SARLATF	Políticas: lineamientos para la prevención y control del riesgo, aprobadas por el máximo órgano.
	Procedimientos: metodología, procesos de identificación y evaluación del riesgo.
	Documentación: manual SARLAFT, matriz de riesgos, informes, reportes, registro de operaciones.
	Estructura Organizacional: Juntas Directivas, Representantes legales, Oficial de Cumplimiento.
	Órganos de Control: Oficial de Cumplimiento, Revisor Fiscal.
	Infraestructura Tecnológica: soporte tecnológico, sistemas de Alertas, software de operación.
	Capacitación y Divulgación: capacitación al personal, comunicación de políticas y procedimientos.

Tomado de la Circular Externa 20211700000004-5, (2021).

En consecuencia, los lineamientos emitidos por la Superintendencia Nacional de Salud ponen a disposición de las IPS privadas normatividad con enfoque a la gestión del riesgo contra el Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, plantea directrices que fundamenten y robustezcan el SARLAF, además, consolida dentro del SIGR un subsistema que fortalece el control a los recursos financieros significativos de operaciones diarias provenientes de proveedores, clientes y usuarios del sistema. Esto genera una mayor credibilidad y estabilidad económica antes los entes de supervisión y todos usuarios del servicio y la información.

Subsistema de Administración del Riesgo de Corrupción, Opacidad y Fraude – Riesgo de Corrupción, Opacidad y Fraude

La atmósfera empresarial encargada de explotar la economía en el país ha sido usurpada o invadida por factores que impactan de forma negativa el ambiente organizacional, la búsqueda constante por parte de grupos que ven la corrupción, opacidad y el fraude como una gran oportunidad para sacar el máximo provecho de un proyecto u objetivo, ha llevado a los entes de

control y organizaciones fortalecer sus ambientes de control para evitar posibles nexos con estos movimientos. Es por esto, que Supersalud insiste en la constitución de un sistema que tenga la capacidad de identificar y controlar este tipo de prácticas, toda vez que pueden generar riesgos letales a los principales actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

El Subsistema de Administración de Riesgos de Corrupción, Opacidad y fraude (SICOF), adicionalmente tiene por objetivo según Supersalud “brindar mayor seguridad a los diferentes grupos de interés que interactúan con la entidad y al Sistema de salud” (Superintendencia de Salud 2021, p.33), meditando en esto, los principales usuarios internos o externos que tiene transacciones con las prestadoras de servicios en salud son los principales beneficiados de este sistema, toda vez que busca generar seguridad a través de prácticas empresariales transparentes que impacte de forma positiva cada proceso aplicado por las instituciones. Es por esto, que la constitución de este subsistema es de carácter obligatorio para las IPS privadas que según sus volúmenes de operaciones y grupo catalogado por Supersalud deben cumplir.

En contraste con lo anterior, el cumplimiento en la creación del subsistema debe cumplir unos requisitos específicos entregados por la entidad vigilante, Superintendencia de Salud (2021) establece que “el diseño e implementación o revisión o ajustes del Subsistema de Administración del Riesgo de Corrupción, la Opacidad y el Fraude - SICOF, deben documentarlos con los soportes pertinentes y tenerlos a disposición de la Superintendencia Nacional de Salud” (p.33). Es decir, que este cumplimiento no es opcional es imperativo por parte de las prestadoras. Ahora bien, inicialmente las organizaciones deben recopilar toda la información relevante que permite mitigar o controlar dicho riesgo, ya se consultas, formatos, instructivos, validades en páginas web, entre otras, este punto de parte permite establecer un diagnóstico para la constitución, organización o actualización de dicho subsistema.

Atendiendo lo anterior, en primera instancia las instituciones se deben familiarizar con los conceptos o definiciones que hacen parte del subsistema SICOE contenidos en la circular externa 20211700000005-5 del 2021, en su numeral 5.2.1. Agregado a esto la política aprobada por el máximo órgano social o quien haga sus veces a través de asamblea o junta directiva dará inicio a la constitución del mismo, luego se tratarán cada uno de los elementos que constituyen el Sistema Integrado de Gestión de Riesgos, es decir, el ciclo general de gestión de riesgos en SICOE con y cada una de sus etapas, los procedimientos establecidos a través de manuales, instructivos, formatos que hacen parte de la documentación del subsistema, los órganos de control, procesos de divulgación de información, en el que es indispensable la capacitación de todos los empleados de la organización y los que se unan a la misma, y por último, las opiniones por parte de la auditoría interna y revisoría fiscal que evalúan la gestión adelantada por la organización durante el periodo.

7. Conclusiones

En conclusión, la importancia del Sistema Integrado de Gestión del Riesgo está condicionada al esparcimiento total en una institución que presta servicios en salud, es decir, que cada actividad, proceso, tarea que sea ejecutada por los empleados, este siendo regulada por el sistema, es aquí donde se expone la metodología de una Supervisión Basada en Riesgo (SBR) a la cual hace el llamado Superintendencia Nacional de Salud. Esto con el principal objetivo de “garantizar la protección de los derechos de los usuarios y el cumplimiento de las normas que regulan el sistema”, el llamado es notable, se trata de un derecho constitucional, como el de la Salud. Por esto, es tan relevante y se le debe otorgar la debida importancia sobre cada factor o proceso que genere una óptima prestación del servicio y beneficio del paciente.

Teniendo como referencia el prestar un servicio en salud óptimo que beneficie al paciente, es notablemente que todos los subsistemas que deben conformarse son interdependientes en el proceso organizacional, cada uno estima y regula un ciclo significativo dentro de la institución, por ende, para una prestadora de servicios la constitución correcta y relación asignada de cada uno permite evaluar, cubrir o monitorear cada proceso ejecutado. Esto crea automáticamente un ambiente de control que impacta positivamente la entidad, ya que todo se logra usando los elementos que componen el Sistema Integrado de Gestión de Riesgos y al aplicarse previene que, en caso de riesgos materializados, generen detrimento patrimonial y afecten la imagen de la organización. A continuación, se muestra una relación de cada uno de los subsistemas y en el aspecto de mayor relevancia a tener en cuenta, sin embargo, esto no significa que los temas no deben ser realizados. (Véase Tabla Nro. 6).

Tabla 6. *Subsistemas y su aspecto de mayor relevancia*

<i>Subsistemas (SIGLA)</i>	<i>Aspecto Relevante</i>
Riesgo en Salud (SARS)	Aplicación del Ciclo General de la Gestión del Riesgo en Salud, es indispensable medir la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado, evitable y negativo para la salud del individuo.
Riesgo Operacional (SARO)	Generar interdependencia con el subsistema de SICOF y además, aplicar una el ciclo general de gestión del riesgo operacional con la posibilidad de identificar pérdidas por fallas en procesos, empleados, recursos tecnológicos y eventos externos.
Riesgo Actuarial (SARA)	Establecimiento y seguimiento de políticas de estimaciones actuariales ante cambios de sectores y variación de la población o territorio. Prevenir pérdidas económicas por una inadecuada estimación del valor de los contratos.
Riesgo de Crédito (SARC)	Constituir políticas (teniendo en cuenta norma fiscal y contable) y documentación para la gestión del crédito, obtener un sistema de calificación del riesgo aplicando indicadores financieros al momento de otorgar créditos o incrementar los cupos ya aprobados.
Riesgo de Liquidez (SARL)	Establecer políticas en la gestión de la liquidez, integrando operativamente el SARC (recuperación de cartera) y SARA (ingresos por capitación). Instructivos sobre modelos de proyección de flujos netos de activos y pasivos, imposibilita que la entidad no cuente con recursos líquidos para cumplir con obligaciones.

<i>Subsistemas (SIGLA)</i>	<i>Aspecto Relevante</i>
Riesgo de Mercado de Capitales (SARM)	Política de gestión en negocios del extranjero, Establecer un inventario y clasificar los activos y pasivos expuestos a los cuatro factores de riesgo mínimos (tasa de interés, tasa de cambio, precio de acciones, bienes inmuebles). Existe la posibilidad de pérdidas por variaciones en las condiciones del mercado financiero
Riesgo de Grupo (SARG)	Política de auditorías de transacciones con partes vinculadas, separar transacciones de las empresas que conforman el grupo, Mapa completo del grupo empresarial al que pertenece la IPS.
Riesgo de LA/FT/FPADM (SARLAFT)	Establecer políticas, manuales y órganos de control del subsistema, evita el uso por organizaciones criminales para lavado de activos y financiación del terrorismo. Segmentar riesgos por tipo de población, territorio en el uso de los instrumentos.
Riesgo de Corrupción, Opacidad y Fraude (SICOF)	Constituir manuales, procedimientos, líneas de denuncias éticas y aplicar capacitaciones al menos una vez al año al personal de la compañía, previene posibilidad de ocurrencia para actos de corrupción.

Adaptado de Circulares Externas 20211700000004-5 del 2021 y 20211700000005-5, (2021).

Teniendo en cuenta los aspectos relevantes por gestionar en cada constitución sistemas expuestos por Supersalud, el principal protagonista del proceso es el Sistema Integrado de Gestión de Riesgos y este impacta positivamente en las prestadoras de servicios en salud como uno de los actores principales del Sistema General de Seguridad Social en Salud, las constitución de los elementos y uso de los mismos demuestra un SIGR maduro capaz de prevenir impactos negativos materiales a las instituciones, además de la seguridad que puede otorgar a los usuarios de la información que constantemente están supervisando el sector con el objetivo de fortalecer o cortar relaciones comerciales.

Como última instancia, es notorio que el Sistema de Salud Colombiano está en cuidados intensivos actualmente, esto por los constantes cambios y regulaciones, además de la negligencia de las autoridades supervisoras, sin embargo, en medio de la tormenta la instituciones que prestan servicios en salud deben previsualizar el SIGR como una oportunidad eficiente y eficaz para gestionar y cuidar los recursos, construir un Sistema Integrado de Gestión de Riesgos por mero

cumplimiento para visitas del ente regulador no solo es costoso, sino ineficaz porque no se hace el uso correcto del mismo, es decir, los recursos se invierten en sentido reactivo y no prospectivo. Es por esto, que el SIRG debe usarse en modo preventivo y de detección en las prestadoras no como un fin sino como el medio óptimo para gestionar correctamente los recursos y crear un ambiente de control en la organización.

Referencias

- ADRES. (2025). *ADRES pone en conocimiento de la Fiscalía presuntas anomalías de 36 IPS que estarían operando sin infraestructura física*. <https://www.adres.gov.co/sala-deprensa/noticias/Paginas/Anomalias-de-36-IPS-que-estarian-operando-sin-infraestructura-fisica.aspx>
- Castañeda Muñoz, M. L., & Sánchez Prieto, J. A. (2015). Gestión del riesgo como eje articulador de un sistema de gestión integrado en las pymes.
- Congreso de la República de Colombia. (1971). *Código de Comercio* [Decreto 410 de 1971]. Secretaría del Senado. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio_pr007.html
- Congreso de la República de Colombia. (1989). *Ley 15 de 1989*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66889>
- Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Secretaría del Senado. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.htm
- 1
- Corte Constitucional de Colombia. (2008). *Sentencia C-064 de 2008*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67258>
- Creighton, S. (2023). Quality assurance in our health care system. *Quality Assurance and Utilization Review: Official Journal of the American College of Utilization Review Physicians*, 1(1), 6–12. <https://doi.org/10.1177/0885713X8600100104>
- Doria Parra, A., López Benavides, L., Bonilla Ferrer, M., & Parra Cera, G. (2019). Metodología para la implementación de la gestión de riesgo en un sistema de gestión

de calidad. *SIGNOS - Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(1), 123–135.
<https://doi.org/10.15332/24631140.5424>

Fraguela Formoso, J. A., Carral Couce, L., Iglesias Rodríguez, G., Castro Ponte, A., & Rodríguez Guerreiro, M. J. (2011). La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial. *DYNA*, 78(165).
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0012-73532011000300005

Función Pública. (2025). *Función Pública*. <https://www.funcionpublica.gov.co/>

Gómez Ramírez, O. J., Soto Gámez, A., Arenas Gutiérrez, A., Garzón Salamanca, J., González Vega, A., & Mateus Galeano, E. (2011). Una mirada actual de la cultura de seguridad del paciente. *Avances en Enfermería*, 29(2), 363–374.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-45002011000200015

Guerra Parada, J. A. (2019). La gestión del riesgo empresarial. *Nova et Vetera*. Universidad del Rosario. <https://urosario.edu.co/revista-nova-et-vetera/omnia/la-gestion-del-riesgo-empresarial>

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Icontec Internacional. (2018). *NTC-ISO 31000: Gestión del riesgo. Directrices*.
https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_224/recursos/general/11072023/ntc-iso31000_gestionriesgo.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2025). *Ministerio de Salud y Protección Social*.
<https://www.minsalud.gov.co/Portada/index.html>

- Mora Navarro, Ó. E. (2022). Gestión de riesgos: Un desafío para las organizaciones. *Administración & Desarrollo*.
<https://revistas.esap.edu.co/index.php/admindesarro/article/view/772/624>
- Oliver Wyman. (2026). *Riesgo de crédito*. Club de Gestión de Riesgos de España.
<https://clubgestionriesgos.org/secciones-informacion-riesgos/riesgo-de-credito/>
- Ortega, Á. (2025). *Riesgo operacional: Tipos y estrategias para una gestión efectiva*. Global Suite Solutions. <https://www.globalsuitesolutions.com/es/riesgo-operacional-tipos-gestion/>
- Oviedo Castro, J., & Osorio Castro, K. (2013). *Sistemas integrados de gestión en las empresas de Colombia* [Trabajo de grado]. Universidad de San Buenaventura.
<https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/a65d4cb9-2b18-41b5-a848-25fca1d3ba64/content>
- Panorama Económica. (2021). Estrategias de implementación de sistemas de gestión del riesgo para las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) en Colombia. *Panorama Económica*.
- Real Academia Española. (2026). Político, política. En *Diccionario de la lengua española*.
<https://dle.rae.es/pol%C3%ADtico>
- Real Academia Nacional de Medicina de España. (2026). Morbimortalidad. En *Diccionario de términos médicos*.
https://dtme.ranm.es/buscador.aspx?NIVEL_BUS=3&LEMA_BUS=morbimortalidad

- Rincón, J. (2024). *La intervención de la Nueva EPS: Un llamado a la reflexión y a la construcción de un mejor sistema*. Consultor Salud. <https://consultorsalud.com/intervencion-nueva-eps-un-llamado-reflexion/>
- Superintendencia Nacional de Salud. (2018). *Resolución 4559 de 2018*. <https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Resoluciones/RESOLUCI%C3%93N%204559%20de%202018.pdf>
- Superintendencia Nacional de Salud. (2020). *¿Qué es la Superintendencia Nacional de Salud?* https://ciudadanos.sectorsalud.gov.co/ciudadanos/sectorsalud/Documents/SUPERINTENDENCIA%20NACIONAL%20DE%20SALUD%20VERSI%C3%93N_4.pdf
- Superintendencia Nacional de Salud. (2021a). *Circular Externa 20211700000004-5 del 2021* [Circular 045]. <https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/CircularesExterna/CIRCULAR%20EXTERNA%20202117000000045.pdf>
- Superintendencia Nacional de Salud. (2021b). *Circular Externa 20211700000005-5 de 2021* [Circular 055]. <https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/CircularesExterna/CIRCULAR%20EXTERNA%20202117000000055.pdf>
- Superintendencia Nacional de Salud. (2025). *Supersalud*. <https://www.supersalud.gov.co/es-co/Paginas/Home.aspx>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos*. Paidós.