

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	1 de 39	

Tabla de Contenido

1. Responsable	3
2. Introducción	3
3. Definiciones	3
4. Justificación y alcance	5
5. Objetivo general.....	6
6. Usuarios del manual	6
7. Marcos de referencia	6
8. Contenido del manual	7
8.1. Plataforma estratégica.....	7
8.2. Política del sistema integrado de gestión del riesgo	8
8.3. Metodología de supervisión basada en riesgos	8
8.3.1. Identificación de actividades significativas	9
8.3.3. Evaluación de los riesgos inherentes.....	18
8.3.4. Evaluación de la calidad de los controles.....	18
8.3.5. Calificación del riesgo neto y global	20
8.3.6. Tratamiento del riesgo	20
8.3.7. Respuesta del supervisor	25
8.4. Seguimiento de los riesgos.....	25
8.5. Formulación e implementación de indicadores	26
8.6. Comité de riesgos.....	26
8.7. Responsabilidades	28
8.8. Estructura organizacional	30
8.9. Funciones de los subsistemas.....	31
9. Documentos y/o registros asociados.....	38
10. Anexos.....	38
11. Referencias	¡Error! Marcador no definido.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	2 de 39	

Tabla 1. Líneas de Impacto.....	10
Tabla 2. Niveles de riesgo inherente.	18
Tabla 3. Calidad de las funciones de control.....	19
Tabla 4. Valoración de los controles.	19
Tabla 5. Rangos de calificación de los controles.....	19
Tabla 6. Mapa de calor.	20
Tabla 7. Tratamiento del riesgo.....	25
Tabla 8. Primera línea de defensa.	29
Tabla 9. Segunda línea de defensa.....	30
Tabla 10. Tercera línea de defensa.....	30
 Ilustración 1. Etapas del SIGR	 9
Ilustración 2. Modelo de las líneas de defensa.....	29

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	3 de 39

1. Responsable

Jefe de Gestión Estratégica.

2. Introducción

Presentar la temática, idea principal, resumen, antecedentes y/o generalidades que van a ser contemplados en el manual.

La temática central del manual de gestión del riesgo es proporcionar un enfoque estructurado para la identificación, evaluación, tratamiento y seguimiento de riesgos de Savia Salud EPS. Este enfoque abarca todos los procesos de la organización, asegurando que la gestión de riesgos sea una responsabilidad compartida y una parte integral de todas las actividades y decisiones empresariales.

La idea principal del manual es establecer un marco de referencia claro y comprensible que guíe a la organización en la gestión efectiva de los riesgos. Esto incluye no solo la mitigación de amenazas potenciales, sino también la identificación y tratamiento de la incertidumbre, con el fin de asegurar la continuidad operativa y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

La necesidad de una gestión de riesgos en Savia Salud EPS se debe a la globalización, cambios en los factores externos y la creciente complejidad en el entorno, llevando a las organizaciones a gestionar sus riesgos de forma reactiva, respondiendo a las amenazas cuando ya se han materializado generando pérdidas significativas en la organización. Reconociendo esto, la gestión de riesgos ha evolucionado hacia un enfoque más proactivo, integrado y estratégico.

La evolución de la gestión del riesgo ha sido impulsada por los cambios en la normatividad y los seguimientos por parte de los entes de control que requieren que las organizaciones implementen procesos robustos y estén preparadas para enfrentar y mitigar los riesgos, protegiendo así a los colaboradores, usuarios, proveedores y partes interesadas.

3. Definiciones

Administración de riesgos: Proceso efectuado por la Alta Dirección de la organización y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del proceso de planeación.¹

Apetito al riesgo: Es la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos estratégicos.²

Causas: Medios, circunstancias, situaciones o agentes generadores del riesgo. Algunas fuentes de riesgos son: el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura y los acontecimientos externos.¹

Ciclo general de gestión de riesgo: Son las etapas que incorpora un Subsistema de Administración de Riesgos para cada uno de los tipos o categorías de riesgo identificadas.³

Consecuencia: Efectos generados por la ocurrencia de un riesgo que afecta los objetivos o un proceso de la entidad. Pueden ser entre otros, una pérdida, un daño, un perjuicio, un detrimento.¹

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	4 de 39	

Controles: Medidas prudenciales, preventivas y correctivas que ayudan a contrarrestar la exposición a los diferentes riesgos. Entre estas se encuentra la implementación de políticas, procesos, prácticas u otras estrategias de gestión.³

Evaluación del riesgo: Determinación de las prioridades de gestión del riesgo, mediante la comparación del nivel de riesgo hallado (riesgo inherente) y la evaluación de las medidas de control existentes. Es una etapa que busca confrontar los resultados del análisis de riesgo inicial frente a los controles establecidos, con el fin de determinar la zona de riesgo final (riesgo neto).¹

Factores de riesgo: Fuentes generadoras de riesgos tanto internas como externas a la entidad y que pueden o no llegar a materializarse en pérdidas. Cada riesgo identificado se encuentra originado por diferentes factores de riesgo que pueden estar entrelazados unos con otros.³

Falla de mercado: Una situación en el que un mercado no asigna eficientemente los recursos por sí solo.³

Gestión del riesgo: Es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo. Contempla las etapas de política de administración del riesgo, construcción del mapa de riesgos, comunicación y consulta, monitoreo y revisión y seguimiento.¹

Impacto: Son las consecuencias o efectos que puede generar la materialización del riesgo en la organización.¹

Mapa de riesgo: Herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de estos y las posibles consecuencias.¹

Monitoreo: Verificación, supervisión, observación crítica o determinación continúa del estado con el fin de identificar cambios con respecto al nivel de desempeño exigido o esperado.¹

Pruebas de desempeño o de autocomprobación (Back Testing): Se desarrolla para evaluar y calibrar la consistencia y confiabilidad de la medición de los indicadores de riesgos estimados por parte del modelo que se está utilizando, mediante la comparación de los resultados que el modelo arrojó, frente a los resultados observados. De esta manera se pueden identificar y ajustar los supuestos, parámetros y demás elementos que hacen parte del modelo de cálculo.³

Pruebas de tensión (Stress Testing): Herramienta de diagnóstico donde bajo varios escenarios de estrés, se simulan diferentes choques extremos a los factores de riesgo para evaluar su sensibilidad e impacto, además de la capacidad de respuesta que las entidades tienen para enfrentarlos. Busca identificar fortalezas y vulnerabilidades de los Subsistemas de Administración de Riesgos de manera individual para cada riesgo, y así cada entidad pueda comprender mejor sus propios perfiles de riesgo y validar los límites establecidos.³

Riesgo: Posibilidad que ocurra un evento que pueda afectar negativamente el cumplimiento de la operación de una Entidad y que atenten contra los objetivos.³

Riesgo inherente: Nivel de riesgo propio de cada actividad o proceso, sin tener en cuenta el efecto mitigante de los controles o sin que la administración realice actividades para modificar el impacto o la

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	5 de 39	

probabilidad del riesgo. Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.¹

Riesgo global: Resultado de la combinación de cada uno de los riesgos residuales de la entidad, teniendo en cuenta la importancia relativa que a cada categoría de riesgo le haya asignado la Entidad.³

Riesgo neto: Nivel de riesgo que resulta luego de la aplicación de las medidas de control o mitigación existentes a los riesgos inherentes.³

Sistema de administración de riesgos: Corresponde a la denominación dada por la Superintendencia Nacional de Salud donde estará compuesto por los subsistemas de administración de riesgos los cuales serán implementados en la gestión estratégica, gestión por procesos y la gestión por proyectos de la organización.⁴

Sistema Integrado de Gestión de Riesgos: Es un conjunto de acciones y actividades coordinadas para disminuir la probabilidad de ocurrencia o mitigar el impacto de un evento de riesgo potencial que pueda afectar los resultados y el logro de objetivos de la organización y del sistema general de seguridad social en salud.⁵

Supervisión basada en riesgos: Es una tendencia innovadora en el sector salud y permitirá generar un modelo dinámico de supervisión enfocado en la comprensión y la anticipación de los posibles riesgos que las entidades vigiladas enfrentan; incluyendo no solamente aquellos relacionados directamente con la seguridad del paciente, los derechos que le asisten y la prestación de servicios, sino también los concernientes a la gestión administrativa y financiera que soporta la operación.⁶

4. Justificación y alcance

El presente manual sirve de guía para orientar metodológicamente a los líderes, personal responsable de los procesos y para toda la persona en general, en la identificación, análisis y valoración de los riesgos presentes en el desarrollo de las actividades, y permite definir un lenguaje unificado en toda la organización de las prácticas de administración del riesgo establecidas e implementadas en Savia Salud EPS, también permite orientar la definición de los planes de acción que deben establecer cada uno de los procesos con el fin de mitigar y prevenir los riesgos, y así enfocar los esfuerzos a la mejora, estableciendo responsabilidades, políticas y seguimiento a estas acciones.

Se crea para proteger los activos, reputación y continuidad operativa de la organización ante posibles amenazas, asegurar que la organización cumpla con la normatividad aplicable, evitando sanciones y fortaleciendo la confianza de los colaboradores, usuarios, proveedores y demás partes interesadas, establecer procesos claros y coherentes para gestionar riesgos, lo que mejora la eficiencia operativa y prepara a la organización para enfrentar y recuperarse rápidamente de eventos adversos.

El manual del sistema integrado de gestión del riesgo debe ser aplicado por los 14 macroprocesos de Savia Salud EPS y asumido por todos los líderes y colaboradores de la organización.

Se excluye de este manual la identificación, evaluación, tratamiento y seguimiento de riesgos correspondientes al proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo y Gestión Ambiental, el plan de continuidad de negocio y los planes de contingencia por su magnitud y especificidad lo que amerita un plan de manejo individual.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	6 de 39

5. Objetivo general

Establecer la metodología para la gestión de los riesgos identificados en Savia Salud EPS de manera eficaz y proactiva, controlando las situaciones que puedan impactar de manera negativa el cumplimiento de la plataforma estratégica y la normatividad aplicable.

6. Usuarios del manual

Son usuarios del presente manual los subgerentes, directores, jefes, coordinadores, líderes y colaboradores que ejecutan actividades del Sistema Integrado de Gestión del Riesgo de los siguientes macroprocesos:

- Atención al Usuario.
- Auditoría Interna General.
- Gestión Administrativa.
- Gestión de Acceso a Servicios de Salud.
- Gestión de Calidad.
- Gestión de la Innovación.
- Gestión de Tecnología de la Información.
- Gestión del Aseguramiento en Salud.
- Gestión del Relacionamento.
- Gestión del Riesgo en Salud.
- Gestión Estratégica.
- Gestión Financiera.
- Gestión Humana.
- Gestión Jurídica y Legal.

7. Marcos de referencia

7.1 Marco legal

Ley 1474 de 2014: Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

Decreto 1537 de 2001: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las Entidades y organismos del Estado.

Decreto 682 de 2018: Por el cual se sustituye el Capítulo 3 del Título 2 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social, en relación con las condiciones para la autorización de funcionamiento, habilitación y permanencia de las Entidades responsables del aseguramiento en salud.

Resolución 4559 de 2018: Por medio de la cual se adopta el modelo de Inspección, Vigilancia y Control para la Superintendencia Nacional de Salud para el ejercicio de la supervisión de los riesgos inherentes al Sistema General de Seguridad Social en Salud.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	7 de 39

Resolución 497 de 2021: Por la cual se reglamentan los criterios y estándares para el cumplimiento de las condiciones de autorización, habilitación y permanencia de las Entidades responsables de operar el aseguramiento en salud.

Circular Externa 009 de 2016: Por la cual se imparten instrucciones relativas al Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva y reporte de información.

Circular Externa 007 de 2017: Instrucciones generales para la implementación de mejores prácticas organizacionales - Código de Conducta y de Buen Gobierno EPS, EMP Y SAP.

Circular Externa 004 de 2018: Por la cual se imparten instrucciones generales 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.

ISO 31000 de 2018: Administración/Gestión de riesgos - Lineamientos guía.

8. Contenido del manual

8.1. Plataforma estratégica.

8.1.1 Historia

En el año 2013, nace Savia Salud EPS como aseguradora del régimen subsidiado para dar respuesta desde el Municipio de Medellín y la Gobernación de Antioquia frente a la salida del aseguramiento en el régimen subsidiado de Comfama del departamento.

El 27 de marzo de 2013, se da el acto de constitución bajo la razón social de Alianza Medellín – Antioquia E.P.S S.A.S. y la marca Savia Salud EPS. Organización de economía mixta, cuya composición accionaria se encuentra dada por:

- Gobernación de Antioquia: 36,65%
- Alcaldía de Medellín: 36,65%
- Caja de Compensación Familiar Comfama: 26,70%

En Antioquia Savia Salud EPS es la organización aseguradora con mayor número de afiliados en el régimen subsidiado con una participación del 62% del total de afiliados; siendo la EPS con mayor presencia en el Departamento, toda vez que participa en el régimen subsidiado de 123 municipios que representan el 98% del total de municipios.

Por decisión de la Asamblea de Accionistas la operación inicial de la EPS estuvo a cargo de COMFAMA CCF, esto se mantuvo hasta que entre agosto y diciembre de 2015 Savia Salud EPS asumió paulatinamente la operación organizacional y en enero de 2016 se asumió de manera completa la operación de la empresa, este proceso trajo consigo la necesidad de diseñar y contratar una planta de cargos y proyectar una estructura organizacional que pudiera soportar la operación en sus procesos.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	8 de 39

8.1.2 Misión

Somos una Entidad Administradora de Planes de Beneficios de Salud que gestiona el aseguramiento de la población pobre y vulnerable, para impactar en la calidad de vida de sus afiliados.

8.1.3 Visión

En el 2028 seremos la mejor alternativa de aseguramiento en régimen subsidiado para la población pobre y vulnerable del Departamento de Antioquia.

8.1.4 Valores corporativos

- Respeto
- Transparencia
- Equidad
- Cercanía
- Responsabilidad

8.1.5 Objetivos estratégicos:

- Convertir la EPS en el eje articulador de la política de salud de Antioquia, bajo lo que se conoce a nivel mundial como una “Red Integrada de Servicios de Salud”.
- Controlar la variación en la probabilidad de ocurrencia de una condición de salud o de su severidad y consecuencias, denominado como el riesgo primario.
- Controlar la probabilidad de ocurrencia de eventos evitables atribuibles a la prestación de servicios que afectan la calidad y el resultado esperado, denominado como el riesgo técnico.
- Controlar la variación en el costo de atención en salud asociado al proceso de prestación de servicios, denominado como el riesgo financiero.
- Controlar la probabilidad de fallas en la implementación de los planes y estrategias de negocio, en la asignación de recursos y en poder adaptarse a los cambios del entorno, denominado como el riesgo estratégico.

8.2. Política del sistema integrado de gestión del riesgo

Mediante el documento PO-GE-03 Política del Sistema Integrado de Gestión del Riesgo – SIGR oficializado en el sistema de gestión calidad “Savia Salud EPS se compromete a implementar en todos los procesos de la organización la Política del Sistema Integrado de Gestión del Riesgo, con el objetivo de cumplir las directrices y normas emitidas por los diferentes entes de control, mediante la adopción e implementación de la metodología de la Supervisión Basada en Riesgos – SBR gestionando los riesgos de manera efectiva.”

8.3. Metodología de supervisión basada en riesgos

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	9 de 39	

En Savia Salud EPS se utiliza la metodología propuesta en la Resolución 4559 de 2018 de la Superintendencia Nacional de Salud, referente al modelo de supervisión basada en riesgos, el cual tiene el propósito de identificar los niveles de riesgo en la institución y define los lineamientos e instrumentos para la supervisión. Adicionalmente la Circular Externa 004 de 2018, ésta, imparte instrucciones para el sistema Integrado de Gestión de Riesgos y a sus subsistemas de administración de riesgos. A continuación, se relacionan las 7 etapas:

1. Identificación de actividades significativas.
2. Identificación de los riesgos.
3. Evaluación de los riesgos inherentes.
4. Evaluación de la calidad de los controles.
5. Calificación riesgo neto y global.
6. Tratamiento del riesgo.
7. Respuesta del supervisor.

Ilustración 1. Etapas del SIGR



8.3.1. Identificación de actividades significativas

La primera etapa son las líneas de negocio o procesos principales dentro de Savia salud EPS, cuya gestión inadecuada puede generar un riesgo significativo para la organización. El análisis de las actividades significativas consiste en identificar los criterios cualitativos y cuantitativos de los procesos de la organización a través de la estructura organizacional, los planes estratégicos de negocio, las fuentes de ingresos y de información financiera interna y externa.

Se definieron las actividades significativas valorando en cada macroproceso las 10 líneas de impacto que trae la norma así:

0: No tiene ningún impacto

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	10 de 39

- 1: El impacto es medio.
- 2: Impacta de manera evidente la línea.

Tabla 1. Líneas de Impacto.

Líneas de Impacto	
1	La importancia estratégica.
2	El impacto en la reputación.
3	Modelo de relacionamiento con los usuarios.
4	Atención diferencial a grupos vulnerables.
5	Nivel de resolutiveidad y de complejidad de la red de servicios.
6	Los activos generados por la actividad en relación con el total de activos.
7	Los ingresos generados por la actividad en relación con los ingresos totales.
8	El beneficio neto antes de impuestos relativo a la actividad frente a los ingresos netos totales antes de impuestos.
9	Las reservas mantenidas por la actividad como porcentaje del total de las reservas.
10	El nivel de activos relativo a la actividad frente a los activos totales.

La importancia estratégica: Este criterio se refiere al direccionamiento de la organización, orientando las áreas de Savia Salud EPS basados en una gestión de resultados a través del modelo de gestión por procesos y proyectos que prioriza sus intervenciones y alinea los recursos de las distintas áreas o dependencias de la EPS hacia el logro de productos y resultados concretos enfocados en el usuario, la humanización del servicio y el trabajo en equipo.

El impacto en la reputación: Corresponde a la acción propia o de un tercero, evento y/o situación que puede afectar de manera positiva o negativa el buen nombre y prestigio de Savia Salud EPS.⁷

Modelo de relacionamiento con los usuarios: El modelo de relacionamiento inicia desde el aseguramiento en salud en cuanto a la afiliación de los usuarios, quien al momento de la afiliación adquiere unos derechos y deberes respecto al Sistema de Salud. Una vez asegurado el paciente se debe proveer de una red de prestadores donde el producto de la organización es la atención médica integral en que se debe dar prioridad a los aspectos de la atención y monitorizar en forma permanente la satisfacción de los afiliados en el momento del contacto con la red de prestadores, identificando las oportunidades de mejoramiento.

Atención diferencial a grupos vulnerables: El enfoque diferencial es un método de análisis que tiene el propósito de brindar una adecuada atención y protección de los derechos” de los sujetos y colectivos (CODHES, 2008). Se refiere al acceso de servicios de salud de los usuarios como derecho fundamental independiente de las diferencias de raza, género, identidad sexual y étnica, edad y estado de salud, entre otras. El criterio de atención diferencial se desarrolla a través del elemento estratégico de la Política de Atención Integral en Salud - PAIS mediante acciones sectoriales, transectoriales y la Atención Primaria en Salud – APS.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	11 de 39

Nivel de resolutiveidad y complejidad de la red de servicios: se refiere a los niveles de complejidad necesarios para resolver las necesidades en salud de la población durante la atención en salud. El criterio de resolutiveidad y complejidad se desarrolla a través de las Redes Integrales de Prestadores de Servicios de Salud – RIPSS es un componente del Modelo Integral Atención en Salud – MIAS y se refiere a la prestación de servicios de salud mediante un componente primario: “Redes de prestadores de servicios de salud y red de urgencias” y un componente complementario: “Redes de servicios oncológicos y enfermedades huérfanas”

Los Activos generados por la actividad en relación con el total de activos: Los activos corporativos son los recursos tangibles e intangibles que una empresa posee y utiliza para generar ingresos y ganancias.

Los ingresos generados por la actividad en relación con los ingresos totales: Se refiere a los ingresos que una organización sin fines de lucro devenga de la venta de productos, servicios prestados, y proyectos de trabajos cumplidos.

El beneficio neto antes de impuestos relativo a la actividad frente a los ingresos netos totales antes de impuestos: Los beneficios antes de impuestos (BAI) es la diferencia entre el beneficio neto de explotación y los gastos, menos los ingresos extraordinarios. Los beneficios antes de impuestos, o ingresos antes de impuestos, son el último subtotal que se encuentra en la cuenta de resultados antes de la partida de ingresos netos.

Las reservas mantenidas por la actividad como porcentaje del total de las reservas: Mantener una provisión para garantizar el pago de la prestación de servicios de salud en cuanto a los servicios ya conocidos por la organización y a los ocurridos, pero no conocidos, que hagan parte del plan obligatorio de salud y las incapacidades por enfermedad general.

El nivel de activos relativo a la actividad frente a los activos totales: Activo es un recurso controlado por la organización como resultado de sucesos pasados, del que la organización espera obtener, en el futuro, beneficios económicos. En este se refleja también, la inversión realizada por la empresa para realizar su actividad económica.

8.3.2. Identificación de los riesgos

La segunda etapa consiste en determinar los posibles eventos que con su materialización puedan impactar objetivos, estrategias, planes, proyectos, servicios, productos u operaciones de la empresa. La Circular Externa 004 de 2018 define la identificación del riesgo como: reconocer, explorar exhaustivamente y documentar todos los riesgos internos y externos que podrían afectar tanto los objetivos de la organización como la salud de los usuarios a su cargo, en los casos que aplica, identificando sus causas, efectos potenciales y la posible interrelación entre los diferentes tipos de riesgos.

A partir del modelo de supervisión basada en los riesgos, se realizará una reunión de socialización en las respectivas dependencias de Savia Salud EPS donde se expone la definición, marco normativo, objetivo, alcance, metodología y conceptos de la gestión del riesgo para dar claridad a las actividades a desarrollar con relación al Sistema Integrado de Gestión del Riesgo.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	12 de 39

La identificación de los riesgos es el elemento de control que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la organización, y que ponen en riesgo el cumplimiento de la plataforma estratégica. Permite establecer los agentes generadores, las causas y los efectos de la presencia del riesgo en el proceso.

Las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la organización generalmente afectan a las personas o a los bienes materiales, con incidencias importantes como daños físicos o fallecimientos, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad, de confianza e interrupción del servicio.

Para la identificación, evaluación, monitoreo y control de los subsistemas de riesgos, estos se deben comprender como un conjunto integral de elementos, incluyendo documentación, soportes, infraestructura tecnológica, divulgación de la información y capacitaciones.

8.3.2.1. Riesgos de contratación

Para la identificación de los riesgos relacionados con la contratación, se realizó un ejercicio de referenciación de varias Entidades para conocer los riesgos que tienen identificados, que posiblemente nos pueden aplicar y adicionalmente, se realizó un análisis de las actividades que se realizan en el proceso de contratación para determinar los riesgos que se deben incluir cada que se realiza un Análisis de Conveniencia y Oportunidad – ACO.

Se realizaron varias reuniones entre los procesos de Gestión Jurídica y Legal y Planeación y Gestión del Conocimiento para validar la información antes mencionada (referenciaciones y análisis de actividades) en el que se obtuvo como resultado un listado de riesgos distribuidos en dos categorías, riesgos que aplican para Savia Salud EPS y riesgos que aplican a los contratistas.

Como acciones de mitigación, desde la coordinación del proceso de contratación se verifica que los supervisores de los contratos registran en el informe de supervisión el seguimiento a los riesgos identificados desde el ACO. Adicionalmente cuando los riesgos se materialicen, se debe realizar un control por medio de planes de mejoramiento o establecimiento de estrategias para su mitigación y aplica para los riesgos de los terceros o proveedores, riesgos de la EPS y/o riesgos compartidos. Según el caso, cada supervisor solicitará al tercero o proveedor un plan de mejoramiento por la materialización del mismo, realizando seguimiento periódico.

8.3.2.2. Documentación para la gestión de riesgos

Se debe mantener actualizado y disponibles los siguientes documentos: bases de datos, indicadores de medición, soporte documental utilizados para la gestión de los diversos riesgos y con especial énfasis en los prioritarios, y demás información y lineamientos que estén referenciados en la Circular Externa 004 de 2018.

8.3.2.3. Infraestructura tecnológica

Disponer de un sistema de información que contenga el sistema integrado de gestión de riesgos, el cual centralice y consolide la información de una manera efectiva para la toma de decisiones. Adicionalmente, debe contar con un soporte tecnológico adecuado para la consolidación de los distintos riesgos que

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	13 de 39	

garantice la operación acorde con las actividades a desarrollar en cuanto a: análisis, medición, reportes, generación de informes, entre otros.

8.3.2.4. Divulgación de la información

Diseñar, programar y coordinar planes de divulgación y capacitaciones del sistema integrado de gestión del riesgo, con el fin de socializar a todos los colaboradores la información en los medios de comunicación internos, inducción y capacitaciones la importancia de la gestión de riesgos.

Elaborar reportes semestrales, dirigidos al representante legal y la junta directiva del resultado del monitoreo, control y nivel de exposición de cada uno de los riesgos identificados en la organización.

8.3.2.5. Ciclo general de la gestión de los riesgos

Es un ciclo iterativo para cada uno de los subsistemas de riesgos en el cual se implementan las siguientes actividades:

- **Identificación de riesgos:** Consiste en reconocer, explorar exhaustivamente y documentar todos los riesgos internos y externos que podrían afectar tanto los objetivos de la organización como la salud de los usuarios a cargo, en los casos que aplica, identificando sus causas, efectos potenciales y la posible interrelación entre los diferentes tipos de riesgos. Para esta identificación, Savia Salud EPS selecciona las metodologías y técnicas que considera más adecuadas, dentro de las que se encuentran estudios científicos, encuestas, entrevistas estructuradas con expertos, talleres, lluvia de ideas, técnicas de escenarios, entre otros.
- **Evaluación y medición de riesgos:** Es la valoración de los efectos asociados a los riesgos que han sido identificados, considerando la frecuencia y la severidad de su ocurrencia. También se considera el análisis de los riesgos inherentes y netos, y su participación en el riesgo neto. Se entiende por valoración del riesgo, la medida cualitativa o cuantitativa, de su probabilidad de ocurrencia y su posible impacto.
- **Selección de estrategias para el tratamiento y control de los riesgos:** Una vez identificados y evaluados los riesgos, a excepción de los riesgos en salud, deben compararse con los límites (tolerancia) de riesgos aprobados en la organización y la política del sistema integrado de gestión del riesgo, siempre dentro del marco normativo como referencia. Todo riesgo que exceda los límites o desviaciones aceptadas será objeto de actividades de mitigación y control a fin de regresar al nivel de riesgo tolerado, conforme la estrategia adoptada. En cuanto a los riesgos en salud, estos límites hacen referencia a los máximos permitidos por la normatividad vigente.
- **Seguimiento, monitoreo y mejoramiento continuo:** Una vez realizado la identificación, evaluación y tratamiento de riesgos, Savia Salud EPS realiza el seguimiento de riesgos.

8.3.2.6. Clasificación de los riesgos

Savia Salud EPS debe gestionar todos los riesgos a los que este expuesta, según los siguientes subsistemas:

Subsistema Riesgo en Salud: Es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado, evitable y negativo para la salud del individuo, que puede ser también el empeoramiento de una condición previa o

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	14 de 39

la necesidad de requerir más consumo de bienes y servicios que hubiera podido evitarse. El evento, es la ocurrencia de la enfermedad / traumatismos o su evolución negativa, desfavorable o complicaciones de la misma; y las causas, son los diferentes factores asociados a los eventos.

Adicionalmente, debe contemplar como mínimo los siguientes análisis:

- Caracterización y conocimiento de su población afiliada.
- Caracterización de los niveles de riesgo de la población.
- Caracterización del riesgo asociado a la gestión de recuperación de la salud.
- Caracterización de la red de prestadores contratada.
- Caracterización de los riesgos en salud pública propios de la zona geográfica.
- Indicadores de resultados en salud de los afiliados.

Subsistema Riesgo Actuarial: La posibilidad de incurrir en pérdidas económicas debido a la ocurrencia de diferentes sucesos futuros e inciertos, como, por ejemplo:

- Riesgo de concentración y hechos catastróficos: corresponde a la probabilidad de pérdida en que puede incurrir la organización como consecuencia de una agrupación (concentración) de los riesgos, bien sea por género, grupos etarios, regiones, patologías, por la ocurrencia de hechos catastróficos o situaciones similares que afecten un número elevado de afiliados.
- Riesgo de incrementos inesperados en los índices de morbilidad y en los costos de atención: corresponde a la posibilidad de pérdida que se genera como consecuencia de variaciones considerables en las condiciones de morbilidad de la población afiliada, así como pérdidas derivadas de incrementos inesperados en los costos de atención.
- Riesgos de cambios tecnológicos: corresponde a la posibilidad de pérdida debido a la incorporación de nuevas tecnologías, que requieran incrementos en la financiación del plan de beneficios.
- Riesgos de insuficiencia de reservas técnicas: posibilidad de pérdida como consecuencia de una subestimación en el cálculo de las reservas técnicas y otras obligaciones contractuales (servicios autorizados y servicios facturados).

Para la identificación del subsistema de riesgo actuarial, se debe tener como mínimo las siguientes consideraciones dadas por la norma:

- Proyectar la evolución de los ingresos de acuerdo con la caracterización y conocimiento de la población afiliada.
- Caracterizar la situación de morbi-mortalidad.
- Identificar posibles hechos catastróficos como epidemias, desastres naturales, a situaciones similares que afecten a un número elevado de afiliados.
- Identificar los costos de atención y de los servicios a prestar de la población afiliada.
- Identificar posibles incorporaciones tecnológicas, medicamentos, entre otros.
- Evaluar el comportamiento de la variabilidad del gasto que tenga la organización.

Subsistema Riesgo de Crédito: Es la posibilidad que una organización incurra en pérdidas económicas como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones por parte de sus deudores en los términos acordados.

Para la identificación del riesgo de crédito los aspectos mínimos a tener en cuenta son las siguientes:

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	15 de 39

- Cuentas de bancos y fondos de inversión colectivas.
- Instrumentos inscritos en el mercado de valores de Colombia.
- Todas las inversiones en títulos a valores sean de renta fija a renta variable emitidos por Entidades nacionales o extranjeras.

Subsistema Riesgo de Liquidez: Es la posibilidad que Savia Salud EPS no cuente con recursos líquidos para cumplir con sus obligaciones de pago tanto en el corto (riesgo inminente) como en el mediano y largo plazo (riesgo latente).

Para la gestión de liquidez esta correlacionada con:

- Una adecuada recuperación de cartera (gestión de riesgo de crédito).
- Una adecuada modelación y monitoreo a las volatilidades del mercado financiero.
- Un adecuado manejo en el flujo de los recursos del sistema.

Para la identificación del riesgo de liquidez se debe disponer de la mejor información para realizar todas las proyecciones de todos los flujos netos de activos y pasivos y debe contar como mínimo con los siguientes análisis dadas por la norma:

Activos:

- Identificar los activos considerados como líquidos.
- Identificar los recursos y plazos de recuperación de cartera (cuentas por cobrar).
- Identificar los ingresos por Unidad de Pago por Capitación (UPC), ingresos por cuotas moderadoras y copagos.
- Proyectar cualquier movimiento de entradas futuras de efectivo por cualquier concepto.

Pasivos:

- Identificar las cuentas por pagar bajo cualquier concepto.
- Proyectar cualquier movimiento de salidas futuras de efectivo bajo cualquier concepto.

Subsistema Riesgo de Mercado de Capitales: Corresponde a la posibilidad de incurrir en pérdidas derivadas de un incremento no esperado, de sus obligaciones con acreedores tanto internos como externos, o la pérdida en el valor de sus activos, por causa de las variaciones en las tasas de interés, en la tasa de cambio o cualquier otro parámetro de referencia que afecte cualquier elemento de los estados financieros de la organización.

Para la identificación del riesgo de mercado de capitales se debe tener en cuenta las siguientes acciones mínimas dadas por la norma:

- Definir los factores de riesgo que generan este riesgo considerando las tasas de interés, el precio de las acciones, el precio de bienes inmuebles y la tasa de cambio.
- Identificar los activos expuestos a la volatilidad de estas variables: respecto a los activos expuestos a la tasa de interés, considerar los activos expuestos al precio de las acciones (instrumentos de renta Variable), por último, considerar los activos y pasivos denominados en moneda extranjera.

Subsistema Riesgo Operacional: Comprende riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información, la definición de los procesos, la estructura de la organización y la articulación entre dependencias. Adicionalmente, la norma la define como la posibilidad que una organización presente desviaciones en los objetivos misionales de sus procesos como consecuencia de deficiencias, inadecuaciones o fallas en los procesos, en el recurso humano, en los sistemas tecnológicos

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	16 de 39

y biomédicos, en la infraestructura, por fraude y corrupción, ya sea por causa interna o por la ocurrencia de acontecimientos externos, entre otros.

Los riesgos operacionales pueden generar pérdidas de tres tipos:

- Pérdidas en los resultados de salud de su población.
- Pérdidas en los resultados operativos esperados, incluyendo la satisfacción de la población (modelo de atención en salud).
- Pérdidas financieras en la organización.

Para identificar la exposición del riesgo operacional se elabora un perfil de procesos de las actividades de Savia Salud EPS con las siguientes acciones:

- Levantamiento y documentación de la totalidad de los procesos de la organización.
- Identificación de los eventos de riesgo operacional, potenciales y ocurridos, en cada uno de los procesos.
- Identificar pérdidas en los resultados de salud de su población.
- Determinar potenciales pérdidas financieras.

Para el subsistema de riesgo operacional se tendrá en cuenta las indicaciones normativas en relación al levantamiento y documentación de la totalidad de los procesos de la organización, entre los cuales se deben encontrar los siguientes procesos relevantes para el cumplimiento de las funciones de la organización:

- Afiliaciones, recaudo y compensación.
- Auditoría de cuentas médicas.
- Facturación.
- Gestión del talento humano.
- Sistemas de información.
- Gestión de red de prestadores de servicios de salud, de insumos y de medicamentos.
- Gestión financiera.
- Atención al usuario.
- Identificación de los eventos de riesgo operacional, potenciales y ocurridos, en cada uno de los procesos.
- Identificar pérdidas en los resultados de salud de su población, los cuales, por su relevancia son tratados como riesgos en salud.
- La etapa de identificación debe realizarse previamente a la implementación de nuevos procesos o a la modificación de cualquier proceso, así como en los casos de fusión, adquisición, cesión de activos, pasivos y contratos, entre otros.
- Determinar potenciales pérdidas financieras en la organización causadas por los eventos de riesgo operacional identificados.

Subsistema Riesgo de Fallas del Mercado de Salud: Es la posibilidad que la estructura del mercado de salud genere pérdidas en el bienestar y beneficios de la organización.

Ejemplos: mercado monopólico u oligopólico; prácticas de competencia desleal (como lo son la selección de riesgo, barreras de acceso a los servicios, entre otros).

Para la identificación del riesgo de fallas del mercado de salud de la organización deberá determinarse las relaciones existentes en los mercados de referencia del sector en cuanto a sus proveedores tales como: farmacéuticas, talento humano, dispositivos médicos, entre otros; con el fin de relacionar las fallas de mercado presentes. En la identificación del riesgo se tendrán en cuenta aspectos como:

- Fallos de la competencia, presencia de monopolios y oligopolios.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	17 de 39

- Asimetrías de información (información incompleta o imperfecta).
- Existencia de integraciones verticales y horizontales, y grupos empresariales.
- Externalidades y mercados incompletos.

Subsistema Riesgo de Grupo: Es la posibilidad de pérdida que surge como resultado de participaciones de capital o actividades u operaciones con Entidades que forman parte del mismo grupo empresarial. Este se deriva de la exposición a fuentes de riesgo adicionales a las propias del negocio de la organización, dentro de las que se encuentran, por ejemplo:

- Riesgo de contagio financiero.
- Detrimentos patrimoniales por filtración de flujos o concentración de pasivos.
- Posibles conflictos de intereses, que generen condiciones desfavorables en las transacciones de la organización. La exposición a las fuentes de riesgo puede ser directa, mediante exposición financiera u operativa, o indirecta, mediante daño a la reputación.

Para el riesgo de grupo se debe identificar las transacciones de índole financiera y administrativa que involucren de forma directa e indirecta de la organización en cuanto al grupo empresarial y las partes involucradas.

Subsistema Riesgo Reputacional: Corresponde a la posibilidad de toda acción propia o de terceros, evento o situación que puede afectar de manera negativa el buen nombre y prestigio de Savia Salud EPS, tales como el impacto de la publicidad negativa, conducta o situación financiera de la organización, estos pueden dividirse en:

- Riesgo reputacional situacional: riesgo reputacional inmediato derivado de una acción imposible de anticipar.
- Riesgo reputacional previsto: derivado de eventos a los cuales Savia Salud EPS puede anticiparse con una gestión adecuada de los riesgos en salud, financieros y operativos, así como mediante estrategias de comunicación.

Para la identificación del riesgo se realizará un inventario de eventos que tengan posible efecto sobre la reputación de la organización donde se pueden considerar los siguientes:

- Aquellos que afectan las ventas a los ingresos observados o potenciales (contratos, afiliaciones, deserciones)
- Costos asociados (multas, compensaciones, demandas, entre otros).

Subsistema Riesgo de Lavado de Activos Y Financiación del Terrorismo: Es la posibilidad que, en la realización de las operaciones de una organización, estas puedan ser utilizadas por organizaciones criminales como instrumento para ocultar, manejar, invertir o aprovechar dineros, recursos y cualquier otro tipo de bienes provenientes de actividades delictivas o destinados a su financiación, o para dar apariencia de legalidad a las actividades delictivas o a las transacciones y fondos de recursos vinculados con las mismas.

Subsistema Riesgo de Corrupción: posibilidad de que, por acción u omisión, uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una organización y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	18 de 39

8.3. Evaluación de los riesgos inherentes

La tercera etapa consiste en la identificación de los riesgos internos y externos que pueden afectar el logro de los objetivos de Savia Salud EPS. Para ello se consideran los eventos o circunstancias que potencialmente pueden generar riesgo, las consecuencias que podrán tener en los resultados y la posible interdependencia entre diferentes tipos de riesgos. El proceso de evaluación permite entender como los eventos pueden impactar el cumplimiento de los objetivos.

En cada evaluación se genera una calificación de acuerdo con su nivel: **bajo, moderado, por encima del promedio y alto**. Las definiciones de los niveles de riesgos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Niveles de riesgo inherente.

Clasificación Niveles de Riesgo Inherente	
Bajo	Cuando hay una probabilidad <u>menor que el promedio</u> de una pérdida debido a la exposición y a la incertidumbre derivada de potenciales eventos futuros.
Moderado	Cuando hay una probabilidad <u>promedio</u> de una pérdida debido a la exposición y a la incertidumbre derivada de potenciales eventos futuros.
Por encima del promedio	Cuando hay una probabilidad <u>algo superior</u> el promedio de una pérdida debido a la exposición y a la incertidumbre derivada de potenciales eventos futuros.
Alto	Cuando hay una probabilidad <u>mucho mayor</u> que la del promedio de una pérdida debido a la exposición y a la incertidumbre derivada de potenciales eventos futuros.

8.4. Evaluación de la calidad de los controles

Para evaluar la capacidad interna de los supervisados, para evitar y mitigar los efectos de riesgos ya establecidos, los aspectos más importantes a ser valorados por el supervisor son los siguientes:

Calidad del gestor /Junta Directiva: Comprende los lineamientos directivos deben abordar temas como responsabilidades, experiencia, competencia e integridad y los procesos a seguir ante la presencia de conflictos de intereses.

Controles de gestión: Comprende la gestión de calidad y la estructura de administración, los procesos de toma de decisiones, de planificación estratégica y la actitud de control de riesgo.

Plan de continuidad para la contingencia: Se refiere al mecanismo para identificar situaciones de estrés antes de tiempo y prever los planes para hacer frente a tales situaciones inusuales de una manera oportuna y eficaz.

Procedimientos y cultura de cumplimiento: Relativa al cumplimiento de la legislación y la regulación, involucra evaluación de la competencia, integridad e independencia del personal responsable, así como la eficacia de los sistemas de información.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	19 de 39	

Efectividad de la gestión operativa: Hace referencia a promover entornos con estructura organizacional transparente, relaciones claras entre actividades, unidades de administración y funciones de grupo, que faciliten la mitigación del riesgo inherente.

Idoneidad de los sistemas de gestión de riesgo: Implica la adopción de sistemas para identificar y medir riesgos, fijar límites, monitorear cumplimiento y presentar reportes. Los controles específicos de riesgo comprenden el marco de gestión de riesgo, reportes financieros.

Idoneidad de la revisión independiente: Este factor se refiere a la independencia y competencia del actuario y del auditor y a la calidad de sus reportes.

La calidad de las funciones de control de la gestión de riesgos se evaluará como veinte (20), quince (15), diez (10) o cinco (5), como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Calidad de las funciones de control.

Calidad de las Funciones de Control	
Las funciones de control muestran de forma consistente un desempeño efectivo y superior con énfasis en lo preventivo.	20
Las funciones de control muestran desempeño efectivo con énfasis en lo detectivo.	15
Las funciones de control muestran potencial para un desempeño efectivo, pero pueden ser mejoradas y no arriesgan la situación financiera de la compañía.	10
Las funciones de control muestran un desempeño inferior y su efectividad debe ser mejorada para no comprometer la situación financiera y operativa de la compañía.	5

La valoración de los controles se evaluará con cero (0) sino cuenta con el control o uno (1) si se cuenta con el control, como se detalla a continuación:

Tabla 4. Valoración de los controles.

Valoración de los Controles		
Parámetros	Criterios	Puntaje
Herramientas para ejercer el control	Posee una herramienta para ejercer el control.	0 - 1
	Existen manuales instructivos o procedimientos para el manejo de la herramienta	0 - 1
	En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva.	0 - 1
Seguimiento al control	Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento.	0 - 1
	La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es adecuada.	0 - 1

El resultado del control es la relación entre la calidad de las funciones de control x la valoración de los controles = rangos de calificación de los controles, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5. Rangos de calificación de los controles.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	20 de 39	

Rangos de Calificación de los Controles		
Calidad del Control	Definición	Rangos
Fuerte	Existen controles fuertes: acciones preventivas, planes de mejora y contingencia.	80 - 100
Aceptable	Existen controles aceptables: acciones preventivas, planes de mejora.	60 - 79
Necesita mejora	Existen controles mínimos que requieren mejoras.	40 - 59
Débil	No existen controles o son mínimos.	0 - 39

8.5. Calificación del riesgo neto y global

Evaluados los riesgos inherentes y la calidad de los controles por parte de los supervisores se procede a calificar el riesgo neto de acuerdo con los resultados.

Riesgo Neto: riesgos inherentes – calidad de la gestión de riesgos.

Riesgo Global: es la calificación "final" de la organización y refleja la evaluación del nivel de seguridad y solidez de la institución, se define como la suma de los riesgos netos de todos los procesos. El riesgo global neto se valora como **bajo, moderado, por encima del promedio o alto**, y su dirección (tendencia) en el tiempo se evalúa como decreciente, estable o en aumento.

Esta calificación es un factor clave para determinar la respuesta del supervisor y en la definición de un plan institucional que responda a la realidad de la organización.

El resultado se ubicará en el siguiente mapa de calor:

Tabla 6. Mapa de calor.

Riesgo Neto				
Calidad de los controles	Nivel del Riesgo Inherente			
	Bajo	Moderado	Por encima del promedio	Alto
Fuerte	Bajo	Bajo	Moderado	Por encima del promedio
Aceptable	Bajo	Moderado	Por encima del promedio	Alto
Necesita mejorar	Moderado	Por encima del promedio	Alto	Alto
Débil	Por encima del promedio	Alto	Alto	Alto

8.6. Tratamiento del riesgo

El tratamiento de los riesgos respecto a los subsistemas deberá seguir los siguientes lineamientos dados por la Superintendencia Nacional de Salud:

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	21 de 39

Tratamiento y Control del Subsistema Riesgo en Salud: Para la selección de métodos de tratamiento y controles, Savia Salud EPS cuenta con una metodología que le permite de forma sistemática y holística, identificar y seleccionar medidas de tratamiento y control de los riesgos en salud más costo efectivas para la gestión en salud de su población, incluyendo estrategias para el mantenimiento de la población sana, de acuerdo con el territorio.

Se consideran como elementos mínimos para la selección e implementación de tratamiento y controles los siguientes:

- Definición y evaluación sistemática y periódica de indicadores de salud de la población afiliada.
- Desarrollo de planes o programas individuales y colectivos de salud.
- Diseño e implementación de planes a programas de autocuidado del paciente, teniendo en cuenta el entorno y la cultura.
- Diseño de planes o programas de intervención sobre enfermedades crónicas priorizadas por la organización, con el propósito de disminuir su prevalencia.
- Planificación, organización y gestión de la red de servicios requerida para atender las necesidades de la población afiliada.
- Utilización de modelos de contratación y mecanismos de pago orientados a la obtención de resultados en salud y pago por desempeño e incentivos, los cuales deben ir articulados con el modelo de atención en salud.
- Implementación de actividades para la gestión de la oferta y la demanda de servicios de salud de la población afiliada.
- La evaluación y seguimiento de la articulación de los procesos y procedimientos institucionales que facilitan el acceso a los servicios de salud.
- La implementación de jornadas de capacitación a la red de prestadores de servicios de salud.
- Realizar el monitoreo y evaluación de los resultados en salud de la población objeto de planes y programas.

Tratamiento y Control del Subsistema Riesgo Actuarial: los elementos mínimos requeridos para el tratamiento del riesgo son los siguientes:

- Establecer y actualizar periódicamente las políticas los procesos actuariales, teniendo en cuenta los cambios que se presenten en el sector.
- Hacer una traza de las medidas tomadas por la administración, en respuesta a los problemas identificados y a las recomendaciones efectuadas.
- Realizar pruebas de estrés (Stress-Testing) y ejercicios de autocomprobación (Back- Testing)
- Adoptar medidas para mitigar las potenciales pérdidas asociadas a un aumento inesperado de los costos de la atención en salud.
- Realizar controles de calidad a los sistemas de información de la organización.
- Cuando la organización utiliza reaseguros como mecanismo de gestión del riesgo actuarial, debe tener una política formalmente establecida respecto al tipo de contrato del reaseguro a realizar, los montos o niveles de cesión de riesgos hacia los reaseguradores.

Tratamiento y Control del Subsistema Riesgo de Crédito: El control del riesgo de crédito debe ser aplicados de forma continua. Su frecuencia y criterios de calificación deberán definirse de acuerdo con las políticas de gestión del riesgo.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	22 de 39

Se consideran buenas prácticas de gestión para el tratamiento y control del riesgo de crédito las siguientes acciones, las cuales por su naturaleza deberán ser refrendadas en los aspectos específicos de la política de gestión del riesgo de crédito de Savia Salud EPS:

- Límites de exposición crediticia y de pérdida tolerada. Las políticas de gestión del riesgo deben establecer lineamientos para la fijación de niveles y límites de exposición (iniciales y potenciales) de los créditos totales, individuales y por portafolios de inversión, así como de los límites de concentración por deudor, sector o grupo económico.
- Deterioro de los activos. Las políticas de gestión del riesgo deben establecer un sistema de cubrimiento del riesgo de crédito por medio de provisiones o deterioro de los activos generales e individuales que permitan absorber las pérdidas esperadas derivadas de la exposición crediticia de la organización y estimadas mediante las metodologías y análisis desarrollados para la gestión de riesgo de crédito.
- Capital Basado en Riesgo. El capital basado en riesgo de crédito corresponde a la estimación del nivel de patrimonio necesario para absorber las pérdidas no esperadas de la organización, debido a incumplimientos de las obligaciones por parte de sus deudores.
- Recuperación de cartera. Establecer políticas y procedimientos que permitan tomar medidas oportunamente para enfrentar incumplimientos con el objeto de minimizar las pérdidas. El diseño debe partir como mínimo de la base histórica de recuperaciones y las variables críticas que determinen la minimización de las pérdidas o castigos a la cartera, el cual los resultados de estas políticas deben ser almacenadas para el desarrollo, seguimiento y estimación de pérdidas, así como para alimentar las proyecciones de flujos de caja que permiten gestionar a su vez, el riesgo de liquidez.

Tratamiento y Control del Subsistema Riesgo de Liquidez: Este permite a Savia Salud EPS tomar medidas adecuadas para controlar el riesgo de liquidez al que se ven expuestas las actividades propias de la organización. Estos controles, deberán guardar relación de acuerdo con el volumen y complejidad de la operación desarrollada y deberán estar aprobados y ser de conocimiento verificable por la junta directiva de la organización.

Adicionalmente, permite realizar seguimiento continuo a la exposición del riesgo de liquidez mediante las alertas tempranas, los límites de exposición y los indicadores de liquidez de la subgerencia financiera y se elaboran con el fin de monitorear y realizar los controles adecuadamente y a tiempo para evitar que el riesgo de liquidez pueda llegar a materializarse e impactar negativamente los objetivos de la organización.

Para mejorar la capacidad técnico-administrativa, el flujo de recursos y la calidad y disponibilidad de información necesaria para diseñar el flujo de efectivo se requiere como mínimo:

- Sistema de información que permita la gestión del cobro de las cotizaciones y el análisis de su recaudo
- Registro oportuno, de preferencia en línea, de los costos compartidos de la atención en el sistema (copagos y cuotas moderadoras).
- implementación de procesos orientados a garantizar el pago oportuno a las Instituciones Prestadores de Servicios de Salud.
- Sistema que permita la radicación oportuna, de preferencia en línea, por parte de los proveedores, de las facturas correspondientes a los servicios realizados por los prestadores de servicios.

Tratamiento y Control del Subsistema Riesgo Mercado de Capitales: El riesgo de mercado de capitales debe permitir a Savia Salud EPS tomar medidas adecuadas para controlar el riesgo de mercado de capitales al que se ve expuesta en el desarrollo de sus operaciones. Esta etapa debe cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	23 de 39

- Contar con un modelo de seguimiento de riesgo de mercado de capitales donde se identifiquen los criterios utilizados para calcular los niveles de exposición al riesgo, los factores de riesgo, la periodicidad de evaluación y las fuentes de información.
- Dicho modelo debe estar en la capacidad de realizar mediciones que incorporen escenarios extremos (stress testing) en los diferentes factores de riesgo.
- Permitir el control de los niveles de exposición a los diferentes factores de riesgo de mercado de capitales y especificar los límites máximos de exposición permitidos por la organización y los planes de contingencia para los casos en los que se superen dichos límites.
- Realizar pruebas de desempeño (back testing) del modelo interno para determinar la consistencia, precisión y confiabilidad del requerimiento de capital estimado para cubrir las pérdidas inesperadas.

Tratamiento y Control del Subsistema Riesgo Operacional: La administración del riesgo operacional debe permitir tomar medidas adecuadas para controlar el riesgo operacional inherente al que se ve expuesta la organización en el desarrollo de sus operaciones, con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o impacto en caso de que se materialicen.

Esta etapa debe cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

- Diseñar e implementar controles para cada proceso de manera que se pueda mitigar el riesgo inherente, ya sea mediante su probabilidad, impacto o ambos.
- Incluir los controles diseñados dentro de las políticas y procedimientos de la organización.
- En cuanto a los riesgos que afecten la operación en condiciones normales de la organización, ésta debe implementar un plan de continuidad del negocio.
- Adicionalmente, Savia Salud EPS debe adoptar diferentes políticas y medidas encaminadas en implementar acciones para el fortalecimiento continuo de una cultura ética de integridad, transparencia y lucha contra la corrupción. Los objetivos de estas políticas, medidas y acciones son prevenir, detectar, y, cuando sea del caso, denunciar la corrupción que, en cualquiera de sus formas, eventualmente se pueda presentar, por parte o en contra de una organización.

La implementación y seguimiento a estos riesgos van estrechamente ligados a las políticas, principios y valores institucionales establecidos en el gobierno organizacional (Código de Conducta y de Buen Gobierno - CCBG), de ahí la importancia de su implementación y mejoramiento continuo.

Tratamiento y Control del Subsistema Riesgo de Fallas de Mercado: teniendo en cuenta la probabilidad e impacto de las diferentes fallas de mercado sobre las pérdidas de Savia Salud EPS, se recomiendan las siguientes medidas:

- Documentar procesos o procedimientos en Savia Salud EPS para identificar actos o acuerdos contrarios a la libre competencia a que constituyan abuso de la posición dominante en el mercado. Asimismo, se deben adoptar políticas para informar sobre estas actividades a las autoridades competentes (por ejemplo, Superintendencia de Industria y Comercio).
- Fortalecer la calidad y la oportunidad de la información de sus proveedores; así como velar por un flujo de información constante y de calidad sobre las prestaciones y desenlaces de salud de la población afiliada.
- Fortalecer los sistemas de auditorías sobre la contratación, facturación, entre otros.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	24 de 39

Tratamiento y Control del Subsistema Riesgo Reputacional: Teniendo en cuenta la naturaleza de este riesgo, se recomiendan las siguientes medidas:

- Incorporar en el código de conducta y buen gobierno políticas encaminadas a la medición, evaluación y seguimiento continuo de la reputación de Savia Salud EPS y la toma de acciones con el fin de mejorar los procesos que tienen relación directa o indirecta con la reputación.
- Tomar acciones y decisiones en los procesos que permitan mejorar la percepción sobre Savia Salud EPS por parte de los actores relacionados, como usuarios o proveedores, de acuerdo con las brechas que existan entre el resultado de la medición de reputación y el desempeño de la organización.
- Implementación de un protocolo de manejo de comunicaciones públicas y que se encuentre incluido o articulado con el plan de comunicaciones
- Adopción de metodologías de valoración continua de su posición reputacional en el mercado, ya sea a través de rankings o de rastreo de medios y/o por encuestas propias.

Tratamiento y Control del Subsistema Riesgo Grupo: Teniendo en cuenta la probabilidad e impacto de las diferentes transacciones de la organización con los miembros del grupo empresarial al cual pertenece sobre las pérdidas, se recomiendan las siguientes medidas:

- Incluir políticas en la organización asociadas a la gestión y auditorías de transacciones con los miembros del grupo empresarial al cual pertenece o sus partes vinculadas.
- Velar por la inscripción del grupo empresarial, al cual pertenece, en el registro mercantil de acuerdo con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 222 de 1995.
- Adicional a las políticas individuales, se debe verificar que la organización controlante asegure la existencia de políticas internas del grupo empresarial y mecanismos de control y gestión de riesgos adecuados conforme a la estructura, negocios y perfil riesgos del grupo empresarial.

Tratamiento y Control General a los Subsistemas de Riesgos por Parte de Savia Salud EPS: Dependiendo del resultado del riesgo neto se determinarán las acciones y planes de mejora a seguir según el proceso de supervisión basada en riesgos.

Para definir las acciones es importante considerar el apetito al riesgo de la organización, pues de la definición de este es lo que determinará en últimas como la organización asumirá el riesgo neto.

Según la medición de la probabilidad e impacto de un riesgo neto de proceso, se tomarán las acciones respectivas así:

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	25 de 39	

Tabla 7. Tratamiento del riesgo.

Opciones de Tratamiento del Riesgo		
Nivel Riesgo Neto	Opciones de Tratamiento General a los Riesgos	Opción de Tratamiento del Riesgo "Compartir"
Bajo	Se ASUMIRÁ el riesgo y se administrará por medio de las actividades propias del proceso asociado, y su control y registro de avance, se realizará en el reporte mensual de su desempeño, no se incluirá en mapa de riesgos.	Después de realizar un análisis por parte del proceso/organización y se toma la decisión de COMPARTIR/TRANSFERIR el riesgo, se establecerán estrategias como: tercerizar el proceso o trasladar el riesgo a través de seguros o pólizas. La responsabilidad económica recae sobre el tercero, pero no se transfiere la responsabilidad sobre el tema reputacional (Ejemplo: Aplica para tema de contratos y RIAS)
Moderado	Se establecerán acciones de Control Preventivas, que permitan REDUCIR la probabilidad de ocurrencia del riesgo, se administrarán mediante seguimiento BIMESTRAL y se registrarán sus avances en el Sistema de Planificación Institucional- SGI.	
Por encima del promedio	Se deberá incluir el riesgo tanto en el Mapa de Riesgo del Proceso, como en el Mapa de Riesgo Institucional y se establecerán acciones de Control Preventivas, que permitan EVITAR la materialización del riesgo. La Administración de estos riesgos será con periodicidad sugerida al menos MENSUAL y su adecuado control se registrará en el Sistema de Planificación Institucional- SGI.	
Alto	Se incluirá el riesgo en el Mapa de Riesgo del Proceso y en el Mapa de Riesgo Institucional, se establecerán acciones de Control Preventivas y correctivas, que permitan EVITAR la materialización del riesgo. La Administración de estos riesgos será con periodicidad mínima MENSUAL y su adecuado control se registrará en el Sistema de Planificación Institucional- SGI. Adicionalmente se deberán documentar al interior del proceso, planes de contingencia para tratar el riesgo materializado, con criterios de oportunidad, evitando el menor daño en la prestación del servicio; estos planes estarán documentados en las políticas de operación de cada proceso.	

8.7. Respuesta del supervisor

Las medidas correctivas de la Superintendencia Nacional de Salud pueden incluir una amplia variedad de medidas. Cuando el riesgo se considere sistémico y las medidas se apliquen a todas las Entidades supervisadas, la Superintendencia Nacional de Salud puede reaccionar emitiendo notas de orientación relativas a como se espera que se mejoren los sistemas de administración.

En aquellas instancias en que los supervisores determinan que el sistema de control no es adecuado o efectivo para el perfil de riesgo específico de la organización, se deben tomar medidas apropiadas.

8.7.1. Seguimiento de los riesgos

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	26 de 39	

El primer día hábil de cada mes la jefatura de Planeación y Gestión del Conocimiento solicita a los responsables de los procesos que informen si, durante el mes anterior, se materializaron riesgos. Esto se realiza mediante la marcación de "SÍ" o "NO" en un archivo en Excel adjunto al comunicado, donde también deben proporcionar la descripción del evento.

Cuando los procesos envían la información y se comprueba que un riesgo se ha materializado, desde Planeación y Gestión del Conocimiento se programa reunión de acompañamiento y seguimiento a los riesgos. Durante estas reuniones se revisan los controles, se analiza si la materialización afectó algún municipio en particular y se registra la información en la matriz de seguimiento de riesgos.

Para el seguimiento de riesgos se tendrá en cuenta los siguientes formatos:

- Formato Matriz de Riesgos Savia Salud EPS: el cual está conformado por el listado de riesgos de cada proceso, nombre del riesgo, subsistema del riesgo, consecuencias e información adicional respecto a si el riesgo se ha materializado (SI/NO), descripción del evento presentado de manera detallada, fecha de inicio y fecha fin del evento.
- Formato de reporte de eventos de riesgo operativo: en el cual se registrará tanto los eventos operacionales materializados como los demás subsistemas de riesgo y por consiguiente se conformará la base de datos de los riesgos materializados en la organización.

8.8. Formulación e implementación de indicadores

De acuerdo con el perfil del riesgo que tiene la organización, existen diferentes indicadores que sirven para medir el desempeño de las acciones y estrategias establecidas para mitigar los riesgos.

Estos indicadores serán implementados en los riesgos netos altos por cada proceso donde mida la ejecución y seguimiento a la acción y estrategia implementada y serán concertados con cada uno de los líderes de procesos con el propósito de elaborar una ficha técnica y posteriormente realizar la medición según la periodicidad definida en el indicador. Por último, los procesos deben reportar la medición de los indicadores a la oficina de Planeación y Gestión del Conocimiento, ya que estos servirán de análisis para la toma de decisiones de manera más asertiva con el fin de anticiparse ante una posible materialización del riesgo y así evitar posibles pérdidas financieras para la organización.

8.9. Comité de riesgos

Mediante el documento acta de modificación del comité de riesgos oficializado en el sistema de gestión calidad de la organización se conforma el comité de riesgos, con las siguientes funciones:

1. Establecer estrategias para prevenir y mitigar los riesgos en salud.
2. Identificar, medir, caracterizar, supervisar y anticipar, mediante metodologías adecuadas los diversos riesgos (de salud, económicos – incluyendo coberturas o reaseguros – operativos de grupo, lavado de activos, reputacionales, entre otros) asumidos por la organización propios de su gestión en el SGSSS
3. Establecer medidas prudenciales como la correcta constitución de reservas técnicas, y velar por la suficiencia patrimonial. Para el caso de las EAPB no indígenas, este Comité debe velar por el cumplimiento del Capítulo 2 “Condiciones de habilitación financiera de las EAPB” del Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social, Decreto 780 de 2016 o normas que lo sustituyan, adicionen o modifiquen.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	27 de 39	

4. Supervisar los procesos de atención al usuario, midiéndolos y evaluándolos acorde a su funcionamiento en análisis de quejas, reclamos, orientación al usuario, tiempos de espera, etc.
5. Evaluar y formular al Comité Directivo o quien haga sus veces, las metodologías de segmentación, identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos a los que se expone la organización, para mitigar su impacto, presentadas y diseñadas por el proceso de Gestión de Riesgos. Asimismo, las actualizaciones a las que haya lugar.
6. Velar por el eficiente y oportuno funcionamiento del ciclo general de Gestión de Riesgos, incluyendo todas las etapas que se mencionaron en el punto anterior, para cada uno de los riesgos identificados.
7. Evaluar y formular al Comité Directivo o quien haga sus veces, los ajustes o modificaciones necesarios a las políticas de los diferentes Subsistemas de Administración de Riesgos, presentadas y diseñadas por el proceso de Gestión de Riesgos.
8. Evaluar y proponer al Comité Directivo o quien haga sus veces, el manual de procesos y procedimientos y sus actualizaciones, a través de los cuales se llevarán a la práctica, las políticas aprobadas para la implementación de los diferentes Subsistemas de Administración de Riesgos.
9. Identificar las consecuencias potenciales que pueda generar la materialización de los diferentes riesgos sobre las operaciones que realiza la organización.
10. Evaluar los límites de exposición para cada uno de los riesgos identificados, y presentar al Comité Directivo y al Representante Legal, las observaciones o recomendaciones que considere pertinentes, presentadas y diseñadas por el proceso de Gestión de Riesgos.
11. Objetar la realización de aquellas operaciones que no cumplan con las políticas o límites de riesgo establecidas por la organización o grupo empresarial oficialmente reconocido al cual esta pertenezca. Cabe resaltar que de acuerdo con las políticas que establezca la organización, cada instancia podrá tener diferentes atribuciones para aprobar operaciones que incumplan las políticas establecidas inicialmente por la organización y que violen los límites de exposición para cada uno de los riesgos identificados.
12. Conocer y discutir los resultados de las pruebas de tensión (stress test) en el caso que apliquen y el plan de acción a ejecutar con base en ellos para informarlo al Comité Directivo, Consejo de Administración u órgano que haga sus veces.
13. Informar a la Comité Directivo y al Representante Legal sobre los siguientes aspectos:
 - El comportamiento y los niveles de exposición de la organización a cada uno de los riesgos (como mínimo los riesgos prioritarios), así como las operaciones objetadas. Los informes sobre la exposición de riesgo deben incluir un análisis de sensibilidad por escenarios y pruebas bajo condiciones extremas basadas en supuestos razonables (stress testing).
 - Las desviaciones con respecto a los límites de exposición de riesgo previamente establecidos, si se llegasen a presentar (posibles incumplimientos frente a los límites), operaciones poco convencionales o por fuera de las condiciones de mercado y las operaciones con vinculados.
 - Validar e informar a la Comité Directivo y al Representante Legal, el avance en los planes de acción y de mejoramiento, para la adopción de las medidas que se requieran frente a las deficiencias informadas, respecto a temas relacionados con el Sistema Integrado de Gestión de Riesgos.
14. Evidenciar el cumplimiento de los compromisos, metas e indicadores establecidos en los Comités: Comité de Riesgos, Comité de Contraloría interna, Comité de Gobierno Organizacional, Comité de Conducta, o los que hagan sus veces, evaluados a través de tableros de control y mediante la evidencia específica del cumplimiento.
15. Disponer de información autónoma y completa para su funcionamiento y rendición de cuentas al interior de Savia Salud EPS.
16. Analizar los tableros de control que permitan llevar el monitoreo por departamentos, distritos, municipios, prestadores de servicios de salud y gestores farmacéuticos.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	28 de 39	

8.10. Responsabilidades

Líneas de defensa: El modelo de las tres líneas de defensa proporciona una manera simple y efectiva para mejorar las comunicaciones en la gestión de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes esenciales relacionados. Este proporciona una mirada nueva a las operaciones, ayudando a asegurar el éxito continuo de las iniciativas de gestión del riesgo, y es apropiado para la organización – independientemente de su tamaño o complejidad. Aún en organizaciones donde un marco o sistema de gestión de riesgos formal no existe, el modelo de las tres líneas de defensa puede aumentar la claridad respecto a los riesgos, los controles y ayudar a mejorar la efectividad de los sistemas de gestión de riesgos.

Primera línea de defensa: Orienta el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos internos y asegura que las actividades sean compatibles con las metas y objetivos de la organización. La Gerencia establece la dirección para la administración de la alta dirección y del sistema de control interno y relaciona quienes deben enfocarse en identificar, supervisar y gestionar los riesgos.

Segunda línea de defensa: Se encarga de varias funciones de supervisión de riesgos, controles y cumplimientos establecidos por la administración, por ejemplo, apoyar la gestión de políticas en cuanto a la definición de roles y responsabilidades. La segunda línea facilita y se encarga de supervisar la aplicación de la gestión eficaz de los riesgos, prácticas de gestión operativa y dar asistencia de riesgos a los dueños en la definición del objetivo de la exposición al riesgo y la notificación adecuada de riesgos relacionados con la información en toda la organización.

Tercera línea de defensa: La auditoría interna proporciona una garantía sobre la eficacia, la gestión de riesgos y controles internos, incluyendo la manera en que las líneas primera y segunda de defensa logran los objetivos de gestión de riesgos y control. Actúa en concordancia con las normas internacionales reconocidas para la práctica de la auditoría interna; se encarga de reportar a un nivel suficientemente alto para ser capaz de desempeñar sus funciones de manera independiente, así como de tener una activa y efectiva línea de reporte con los organismos de gobierno corporativo.

A continuación, se identifica el modelo de las tres líneas de defensa, los responsables y funciones a realizar por cada uno:

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	29 de 39	

Ilustración 2. Modelo de las líneas de defensa.

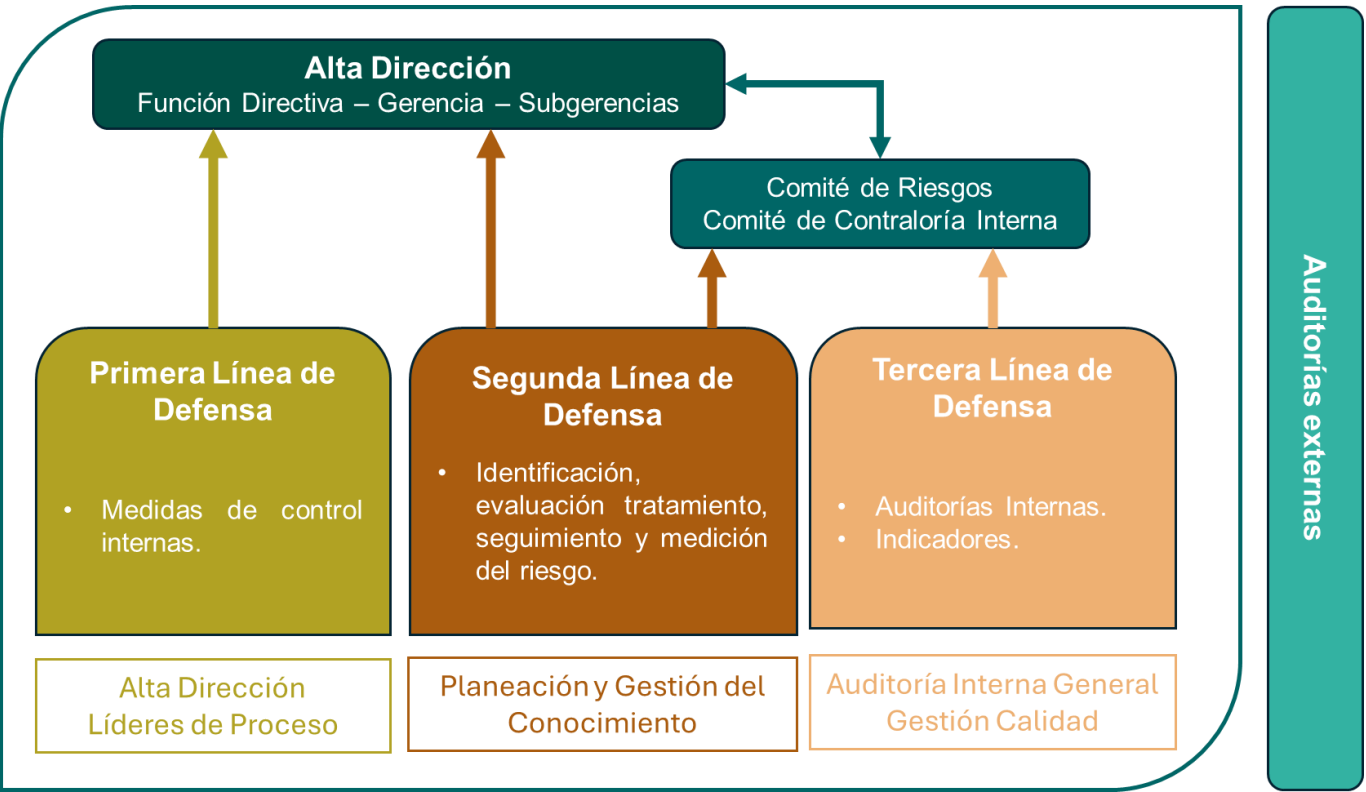


Tabla 8. Primera línea de defensa.

Primera línea de defensa	
Responsables	Funciones
Alta Dirección (Función Directiva - Gerencia - Subgerencias)	- Establecer la política del sistema integrado de gestión el riesgo. - Estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo. - Realizar seguimiento y análisis periódico a los riesgos.
Líderes de procesos.	- Identificar los riesgos y controles de procesos y proyectos a cargo. - Realizar seguimiento y análisis a los controles de los riesgos según periodicidad establecida. - Actualizar periódicamente el mapa de riesgos.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	30 de 39	

Tabla 9. Segunda línea de defensa.

Segunda línea de defensa	
Responsables	Funciones
Planeación y Gestión del Conocimiento	• Capacitar, acompañar y orientar sobre la metodología para la identificación, análisis, calificación y valoración del riesgo. • Consolidar el mapa de riesgos de la organización. • Monitorear cambios de entorno y nuevas amenazas.

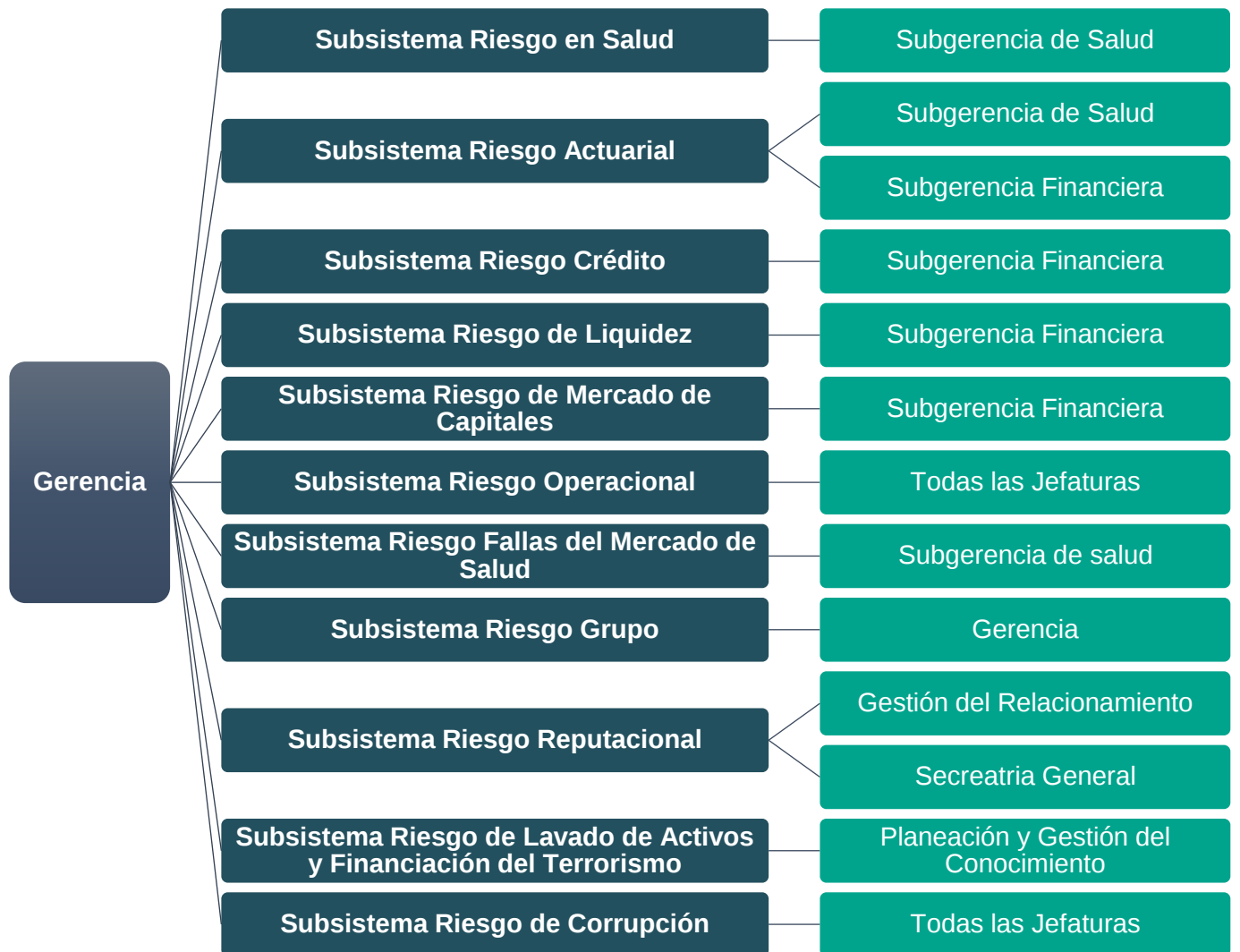
Tabla 10. Tercera línea de defensa.

Tercera línea de defensa	
Responsables	Funciones
Auditoría Interna General	• A través de la ejecución de los ejercicios de auditoría independiente y de evaluación del sistema de control interno, desde Auditoría Interna General: • Asesorará sobre la metodología del sistema integrado de gestión del riesgo. • Asesorará la identificación de riesgos de los procesos y procedimientos. • Realizará seguimiento a los riesgos consolidados en el mapa de riesgos. • Revisará y conceptualizará acerca del nivel de riesgo definido como tolerable por la organización. • Analizará y conceptuará sobre el diseño e idoneidad de los controles establecidos en los procesos. • Reportar seguimiento a los riesgos de corrupción.
Gestión Calidad	• Asesorará técnica y metodológicamente en la implementación de indicadores clave de riesgos – KRI e indicadores clave de control KCI para el manejo de los riesgos en los procesos de la organización.

8.11. Estructura organizacional

Estructura orgánica para la administración del sistema integrado de gestión de riesgos en la Savia Salud EPS por subsistema:

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	31 de 39



8.12. Funciones de los subsistemas

Las siguientes funciones aplican para todos los subsistemas de administración de riesgos de la organización:

- Liderar la gestión de riesgos referente al subsistema de riesgo asignado.
- Contribuir en la elaboración de las políticas de la organización en materia de administración de todos los riesgos que pueden afectar los objetivos de la organización y que son presentadas por el comité de riesgos.
- Asistir y participar en las reuniones o comité de riesgos cuando sea convocado.
- Elaborar plan de trabajo o cronograma donde se involucre toda la gestión a desarrollar para cumplir con los objetivos del subsistema de riesgo asignado.
- Documentar los manuales, procedimientos o instructivos que sean necesarios para una adecuada gestión de riesgos de acuerdo con el subsistema asignado.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	32 de 39	

- Controlar el cumplimiento de las disposiciones, políticas, procesos y procedimientos de la organización, para garantizar eficiencia, eficacia y oportunidad en las acciones llevadas a cabo referente a cada uno de los subsistemas.
- Definir indicadores de riesgo teniendo en cuenta los indicadores de proceso según el tipo: eficiencia, eficacia y efectividad, evaluarlos y tomar correctivos con base en los resultados obtenidos.
- Proponer, adoptar y/o adaptar metodologías, las cuales consideren sean las más acordes para una adecuada gestión del subsistema de riesgo asignado.
- Presentar los informes de gestión del subsistema de riesgo asignado con el fin de evidenciar acciones y estrategias de mejora en caso de que sean requeridos por la organización o por los entes de control con la oportunidad y periodicidad requerida.
- Divulgar la información, resultados frente a la gestión de riesgos de cada subsistema asignado.
- Realizar capacitación y divulgación frente a cada uno de los subsistemas de riesgo asignado, el cual es materia de interés general para la organización.
- Participar en el proceso de identificación, medición y control de riesgos relacionados con el subsistema que se desarrolla en la organización con el fin de verificar las acciones, tratamientos y controles implementados.
- Seleccionar al personal idóneo que apoyara el subsistema de riesgo asignado.
- Velar por que la estructura organizacional asignada y el personal a su cargo para gestionar adecuadamente los riesgos cumpla de manera oportuna, eficiente y cordial las funciones asignadas y que, a su vez, fortalezca el sistema integrado de gestión de riesgos de la organización.
- Sugerir soluciones y herramientas tecnológicas que permitan automatizar la gestión de riesgo del subsistema específico asignado.

Subsistema Riesgo en Salud:

- Velar por el cumplimiento del ciclo de identificación, evaluación, tratamiento y controles referente al Modelo de Acción Integral Territorial – MAITE en cada una de sus líneas de acción y/o componentes con el fin de contribuir a la gestión adecuada del subsistema del riesgo en salud.
- Realizar valoraciones complementarias que permitan establecer factores de riesgo y causalidades específicas a su población.
- Establecer metodologías que contemplen el desarrollo del análisis de brechas para los indicadores de salud y el análisis de caracterización de la población teniendo como comparativo mínimo las metas distritales o departamentales y nacionales, o en su defecto los resultados sectoriales.
- Presentar métodos y herramientas específicas para establecer el riesgo inherente y estimar el riesgo neto una vez aplicados los tratamientos o controles.
- Establecer metodologías que le permitan de forma sistemática y holística, identificar y seleccionar medidas de tratamiento y control de los riesgos en salud más costo efectivas para la gestión en salud de su población, incluyendo estrategias para el mantenimiento de la población sana, de acuerdo con el territorio.
- Velar por el cumplimiento de los elementos mínimos relacionados para la selección e implementación de tratamiento y controles referente al subsistema riesgo en salud.

Subsistema Riesgo Fallas de Mercado de Salud:

- Identificar fallos de la competencia, presencia de monopolios y oligopolios, así como problemas de comportamiento de los agentes que impliquen,
- Identificar las asimetrías de información (información incompleta o imperfecta) que impidan hacer el seguimiento al cumplimiento contractual con los proveedores o impidan hacer gestión del riesgo individual de la población afiliada.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	33 de 39	

- Identificar la existencia de integraciones verticales y horizontales, y grupos empresariales.
- Identificar externalidades, generadas por personas o Entidades que provocan impactos negativos afectando la eficiencia del mercado.
- Identificar mercados incompletos.
- Evaluar los sobrecostos en la operación de la organización derivados de las afectaciones en los precios transados.
- Evaluar las limitaciones en la capacidad de la organización de hacer el seguimiento a los acuerdos contractuales y gestionar su riesgo en salud derivado de la baja disponibilidad de información sobre los servicios prestados a los afiliados.
- Evaluar las restricciones en la gestión del riesgo en salud y sobrecostos asociados al déficit de la oferta de servicios de salud respecto de la demanda de los mismos.
- Evaluar la reducción en la calidad de los servicios suministrados a los afiliados que pudieran llegar a generar menores resultados de salud.
- Documentar procesos o procedimientos en la organización para identificar actos a acuerdos contrarios a la libre competencia a que constituyan abuso de la posición dominante en el mercado; asimismo, se deben adoptar políticas para informar sobre estas actividades a las autoridades competentes.
- Fortalecer la calidad y la oportunidad de la información de sus proveedores; así como velar por un flujo de información constante y de calidad sobre las prestaciones y desenlaces de salud de la población afiliada.
- Fortalecer los sistemas de auditorías sobre la contratación, facturación, entre otros.

Subsistema Riesgo Operacional:

- Identificar los eventos de riesgo operacional, potenciales y ocurridos, en cada uno de los procesos.
- Identificar pérdidas en los resultados de salud de la población afiliada, los cuales, por su relevancia son tratados como riesgos en salud.
- Determinar potenciales pérdidas financieras en la organización causadas por los eventos de riesgo operacional identificados.
- Identificar e implementar en la organización su propio y único registro de eventos materializados de riesgo operacional.
- Diseñar y aplicar la metodología de medición acorde con los eventos de riesgo operacional identificados procurando una medición del riesgo inherente individual y consolidada de la probabilidad de ocurrencia y del impacto, para así determinar el perfil de riesgo de la organización.
- Establecer los planes de contingencia para la evaluación de todos los recursos (físicos, humanos, técnicos y financieros) necesarios para que la organización enfrente la exposición al riesgo operacional bajo cualquier eventualidad, de acuerdo con su tamaño y nivel de operaciones.
- Diseñar e implementar controles para cada proceso de manera que se pueda mitigar el riesgo inherente, ya sea mediante su probabilidad, impacto o ambos.
- Definir, implementar, probar y mantener un proceso para administrar y asegurar la continuidad del negocio en situaciones de emergencia o desastres, 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 y deben contemplar: la identificación de eventos que pueden afectar la operación, actividades a realizar cuando se presentan las fallas, alternativas de operación y proceso de retorno a la actividad normal.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	34 de 39	

Subsistema Riesgo Actuarial:

- Proyectar la evolución de los ingresos de acuerdo con la caracterización y conocimiento de la población afiliada teniendo en cuenta los aspectos geográficos, etarios, demográficos y demás, acorde con la estructura de ponderadores de la unidad de pago por capitación.
- Caracterizar la situación de morbi-mortalidad, de acuerdo con la normatividad, lineamientos, pautas e instrumentos en salud expedidos por las autoridades competentes en caso de que aplique, y las prioridades territoriales y poblacionales.
- Identificar posibles hechos catastróficos como epidemias, desastres naturales, o situaciones similares que afecten a un número elevado de afiliados.
- Identificar los costos de atención y de los servicios a prestar de la población afiliada, contenidos en el plan de beneficios en salud con cargo a la unidad de pago por capitación.
- Identificar posibles incorporaciones tecnológicas, medicamentos, entre otros.
- Evaluar el comportamiento de la variabilidad del gasto que tenga la organización.
- Anticipar incrementos inesperados en los índices de morbi-mortalidad y por ende en los costos de atención que afecten la capacidad de financiamiento.
- Realizar proyecciones que incluyan los posibles impactos y la ocurrencia, entre otros, de los factores de riesgo asociados a la concentración, hechos catastróficos, incrementos en los costos de nueva tecnología y el cambio del perfil sociodemográfico de la población, que pueden tener efectos sobre la frecuencia y características de la demanda de servicios de salud.
- Verificar y velar por la correcta constitución de las reservas técnicas, además de evaluar la suficiencia de estas.
- Evaluar la razonabilidad de las reservas técnicas a partir de la construcción de modelos actuariales que permitan verificar la suficiencia de estas.
- Construcción de modelos de cuantificación que contemplen de manera adecuada, las pérdidas esperadas e inesperadas, a las que se encuentra expuesta la organización.
- Realizar pruebas de estrés y ejercicios de autocomprobación sobre los modelos actuariales utilizados para establecer los niveles adecuados de reservas técnicas, y de esta manera realizar los ajustes correspondientes.
- Adoptar medidas para mitigar las potenciales pérdidas asociadas a un aumento inesperado de los costos de la atención en salud. Además de esta evaluación periódica, se debe realizar un análisis anual detallado donde se consolide toda la información de los anteriores puntos referenciados.
- Realizar controles de calidad a los sistemas de información de la EPS.

Subsistema Riesgo de Liquidez:

- Identificar los activos considerados como líquidos (aquellos que proveen a la organización de liquidez inmediata) e identificar todas las inversiones en títulos o valores sean de renta fija o renta variable emitidos por Entidades nacionales o extranjeras, públicas o privadas, que se considere de fácil realización.
- Identificar los recursos y plazos de recuperación de cartera (cuentas por cobrar). Tener en cuenta el comportamiento histórico de cartera vencida para aplicar factores de descuento o de castigo, en los casos que se considere necesario para obtener una aproximación mucho más cercana a la realidad.
- Identificar los ingresos por unidad de pago por capitación, ingresos por cuotas moderadoras y copagos.
- Proyectar cualquier movimiento de entradas futuras de efectivo por cualquier concepto, entre los cuales puede estar el portafolio de inversiones: vencimiento de títulos de renta fija o de operaciones, cobro de cupones, rendimientos de un certificado de depósito a término, dividendos en efectivo, entre otros flujos que se esperan recibir.
- Identificar las cuentas por pagar bajo cualquier concepto.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	35 de 39

- Proyectar cualquier movimiento de salidas futuras de efectivo bajo cualquier concepto, entre los cuales pueden presentarse por la emisión de instrumentos financieros, el pago de cupones de emisiones de deuda por renta fija, el pago de dividendos por acciones emitidas, entre otros.
- Velar por la cuantificación del 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 las obligaciones de pago.
- Proyectar los flujos de caja de los activos y pasivos, en diferentes horizontes de tiempo, tanto en un escenario en condiciones normales como en un escenario de crisis bajo hipótesis razonables, en el que los flujos de caja se alejan significativamente de lo esperado.
- Realizar pruebas periódicamente con el fin de identificar potenciales necesidades de liquidez o recursos líquidos para cubrir los flujos de pago y las causas de potenciales situaciones de iliquidez.
- Identificar y caracterizar conceptos de ingresos y egresos más volátiles.
- Identificar y caracterizar los recursos líquidos para cubrir las necesidades de liquidez, teniendo en cuenta factores de descuento cuando se considere necesario.
- Realizar seguimiento continuo de la exposición al riesgo de liquidez mediante las alertas tempranas, los límites de exposición y los indicadores de liquidez que la organización haya elaborado con el fin de monitorear y realizar los controles adecuadamente y a tiempo para evitar que el riesgo de liquidez pueda llegar a materializarse e impactar negativamente en los objetivos de la organización.
- Sugerir un sistema de información que permita la gestión del cobro de las cotizaciones y el análisis de su recaudo, para el caso de los afiliados del régimen contributivo. Así como, para los afiliados al régimen subsidiado el pago de la unidad de pago por capitación desde la administradora de recursos del sistema general de seguridad social en salud o quien haga sus veces.
- Verificar el registro oportuno, de preferencia en línea, de los costos compartidos de la atención en el sistema (copagos y cuotas moderadoras).
- Implementación de procesos orientados a garantizar el pago oportuno a las instituciones prestadores de servicios de salud.
- Sugerir un sistema que permita la radicación oportuna, de preferencia en línea, por parte de los proveedores, de las facturas correspondientes a los servicios realizados por los prestadores de servicios.

Subsistema Riesgo de Crédito:

- Evaluar el riesgo por contraparte en donde se incluya los instrumentos financieros, y límites de exposición por contraparte asociadas a la evaluación de riesgos realizada. Adicionalmente, si es necesario la organización podrá realizar una evaluación agrupando activos sobre la base de características y perfiles de riesgo similares, pero deberá realizar esta evaluación en forma individual si el activo es significativo.
- Definir procedimientos específicos de seguimiento y cobranza de las deudas y el establecimiento de mecanismos apropiados de negociación y recuperación de deudas que se encuentran en incumplimiento.
- Generar estrategias que involucren el análisis histórico y consecuente de la caracterización o gestión para cada tipo de glosas ante la administradora de recursos del sistema general de seguridad social en salud (o la organización que ejerza sus funciones).
- Verificar y evidenciar de manera periódica el modelo de cálculo de deterioros/provisiones por riesgo de crédito, el cual sea adecuado para reflejar las potenciales pérdidas a las que está expuesta la EPS por el incumplimiento de las contrapartes y que se ajuste a la normatividad vigente.
- Verificar los tipos de activos, como mínimo las cuentas por cobrar y los instrumentos financieros respecto a: cuentas de bancos y fondos de inversión colectivas tales como: cuentas corrientes; cuentas de ahorros; cuentas maestras de recaudo; FIC abiertos, del mercado monetario; carteras colectivas

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	36 de 39

cerradas; y otros tipos de encargos fiduciarios a fondos de inversión, fideicomisos, fondos de inversión colectiva inmobiliarios y/o fondos de capital privado, entre otros, siendo locales o extranjeros.

- Verificar los instrumentos inscritos en el mercado de valores de Colombia, tales como títulos de deuda pública emitidos o garantizados por la nación o por el banco de la república; títulos de renta fija emitidos, aceptados, garantizados o avalados por Entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- Verificar todas las inversiones en títulos a valores sean de renta fija a renta variable emitidos por Entidades nacionales o extranjeras.
- Evaluar las pérdidas estimadas como resultado del incumplimiento de sus contrapartes de acuerdo con: la probabilidad de incumplimiento de los deudores dentro de un periodo de tiempo de 12 meses.
- Estimar las pérdidas esperadas donde se debe considerar tanto el valor expuesto del activo (saldo de la obligación a valor neto del activo) en el momento del incumplimiento, coma la tasa de recuperación del valor del activo, la cual debe contemplar las recuperaciones efectivas que se han realizado sobre estos incumplimientos en los últimos 3 años y la existencia e idoneidad de las garantías, si las hubiese.
- Estimar la probabilidad que el deudor/contraparte no cumpla con sus obligaciones en los términos acordados y cumplir como mínimo los siguientes aspectos: en el caso de los deudores/cuentas por cobrar y de los instrumentos financieros.
- Contemplar dentro del subsistema mecanismos de tratamiento y control del riesgo de crédito respecto a: límites de exposición crediticia y de pérdida tolerada, deterioro de los activos, capital basado en riesgo y recuperación de cartera.

Subsistema Riesgo de Mercado de Capitales:

- Definir los factores de riesgo que generan exposición a este riesgo; la organización y el líder del subsistema debe considerar las tasas de interés, el precio de las acciones, el precio de bienes inmuebles y la tasa de cambio.
- Identificar los activos expuestos a la volatilidad teniendo en cuenta los activos expuestos a la tasa de interés (instrumentos de renta fija principalmente) considerar al menos los siguientes: bonos ordinarios, bonos subordinados, bonos opcionalmente convertibles en acciones, bonos obligatoriamente convertibles en acciones, certificados de depósito a término, títulos de deuda pública, bonos de capitalización, y demás inversiones que estén expuestos a este factor de riesgo, ya sea que estén inscritos o no en la bolsa de valores de Colombia.
- Considerar los activos expuestos al precio de las acciones (instrumentos de renta variable) teniendo en cuenta acciones ordinarias, acciones preferenciales y demás inversiones que estén expuestos a este factor de riesgo, ya sea que estén inscritos o no en la bolsa de valores de Colombia.
- Detallar la correspondiente valoración de los activos y pasivos (el precio a valor de mercado) expuestos a los factores de riesgos identificados por la organización aplicando de manera adecuada las mediciones, reconocimiento, presentación y revelación en aplicación del respectivo marco técnico normativo de información financiera y contable.
- Escoger y aplicar una metodología para valorar la exposición de cada factor de riesgo ante el riesgo de mercado de capitales, analizando de manera independiente las variaciones en la tasa de interés, tasa de cambio, precio de las acciones y precio de bienes inmuebles, como mínimo.
- Verificar la realización del cálculo de capital adecuado que guarde correspondencia con los niveles de riesgo de la EPS para cubrir las pérdidas inesperadas para cada uno de los factores de riesgo del mercado de capitales (tasa de interés, tasa de cambio, precio de las acciones y precio de bienes inmuebles, como mínima).
- Establecer un modelo de seguimiento de riesgo de mercado de capitales donde se identifiquen los criterios utilizados para calcular los niveles de exposición al riesgo, los factores de riesgo, la

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02	
			Versión	07	
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024	
			Página	37 de 39	

periodicidad de evaluación y las fuentes de información, el modelo debe estar en la capacidad de realizar mediciones que incorporen escenarios extremos en los diferentes factores de riesgo.

- Permitir el control de los niveles de exposición a los diferentes factores de riesgo de mercado de capitales y especificar los límites máximos de exposición permitidos por la EPS y los planes de contingencia para los casos en los que se superen dichos límites.
- Realizar pruebas de desempeño del modelo interno para determinar la consistencia, precisión y confiabilidad del requerimiento de capital estimado para cubrir las pérdidas inesperadas.

Subsistema Riesgo Reputacional:

- Construir un inventario de eventos que tengan posibles efectos sobre la reputación de la organización, para ello, se debe realizar la selección de los procesos, servicios y acciones que sean considerados estratégicos de forma reputacional que sean cuantificables y que permitan la comparabilidad frente al sector salud.
- Establecer mecanismos para la medición y evaluación del riesgo reputacional en el sector donde se adopten herramientas que permitan valorar la posición de la organización y comparar su evolución con respecto a variables relacionadas tales como desempeño visible, percepción de usuario, entre otros.
- Verificar la incorporación en el código de conducta y buen gobierno las políticas encaminadas a la medición, evaluación y seguimiento continuo de la reputación de la organización y la toma de acciones con el fin de mejorar los procesos que tienen relación directa o indirecta con la reputación.
- Tomar acciones y decisiones en los procesos que permitan mejorar la percepción sobre la organización por parte de los actores relacionados, como usuarios o proveedores, de acuerdo con las brechas que existan entre el resultado de la medición de reputación y el desempeño de la organización.
- Implementar un protocolo de manejo de comunicaciones públicas y que se encuentre incluido o articulado con el plan de comunicaciones organizacional.
- Adoptar metodologías de valoración continua de posición reputacional en el mercado. (ya sea a través de rankings o de rastreo de medios o por encuestas propias).
- Implementar un sistema de alertas tempranas para identificar eventos de reputación negativa que incluyan acciones, tales como: el monitoreo informal de medios, grupos de reacción rápida contra eventos de carácter reputacional, herramientas informáticas para rastrear potenciales tendencias en redes sociales y medios, entre otros.
- Realizar un seguimiento permanente a los resultados y ordenamientos públicos.

Subsistema Riesgo Grupo:

- Plantear las políticas específicas de gestión de este riesgo.
- Identificar la organización hace parte de un grupo empresarial y relacionar todos los miembros de su grupo definido en los términos legales, asimismo, debe tener en cuenta lo establecido en el marco de las normas internacionales de información financiera.
- Identificar las transacciones de índole financiera y administrativa que involucren de forma directa o indirecta los miembros de su grupo empresarial o partes vinculadas, con el fin de poder evaluar el impacto y probabilidad de ocurrencia de los mismos.
- Establecer mecanismos para la medición y evaluación del riesgo de grupo teniendo en cuenta que, por el hecho de pertenecer a un grupo puede estar expuesta a: riesgo de contagio, donde los resultados negativos en el ámbito financiero, calidad del servicio, entre otros, de los miembros del grupo empresarial y/o de las partes vinculadas impliquen algún estrés al interior de la organización.

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	38 de 39

- Concentración del riesgo, donde un mismo tipo de riesgo se puede materializar en la organización y otro miembro del grupo y/o parte vinculada al mismo tiempo.
- Posibles conflictos de intereses, para la medición del impacto deben tenerse en cuenta los efectos sobre la fijación de precios, el flujo de información, la calidad en la atención en salud, la gestión contractual, entre otros.
- Medir el impacto teniendo en cuenta los efectos sobre la fijación de precios, el flujo de información, la calidad en la atención en salud, la gestión contractual, entre otros.
- Verificar que la organización asegure la existencia de políticas internas del grupo empresarial y mecanismos de control y gestión de riesgos adecuados conforme a la estructura, negocios y perfil riesgos del grupo empresarial.

9. Documentos y/o registros asociados

Código	Nombre del documento o registro asociado
AC-GE-02	Formato Acta de Modificación del Comité de Riesgos
PO-GE-03	Política del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos – SIGR
FO-PN-05	Formato Matriz de Riesgos Savia Salud EPS
FO-GE-08	Formato de Reporte de Eventos de Riesgos Organizacionales

10. Anexos

No aplica.

11. Referencias

¹Ministerio de Educación Nacional. (s.f.) guía de administración de riesgos. [Archivo PDF]. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-349495_recurso_49.pdf

² Pirani. 16 de septiembre de 2022. Qué es el apetito de riesgo para una empresa. <https://www.piranirisk.com/es/blog/que-es-el-apetito-de-riesgo>.

³ Circular Externa 20211700000004-5 de 2021. [Superintendencia Nacional de Salud]. por la cual se imparten instrucciones generales 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. 15 de septiembre de 2021.

⁴ Resolución Número 01740 de 2008. [Ministerio de la Protección Social]. Por la cual se dictan disposiciones relacionadas con el Sistema de Administración de Riesgos para las Entidades Promotoras de Salud del Régimen Contributivo y Entidades Adaptadas previstas en el Sistema de Habilitación – Condiciones financieras y de suficiencia patrimonial, se definen las fases para su implementación y se dictan otras disposiciones. 20 de mayo de 2008.

⁵ Hospital Universitario Erasmo Meoz. (s.f.). sistema integrado de gestión del riesgo. <https://herasmomeoz.gov.co/sistema-integrado-de-gestion/sistema-integrado-de-gestion-de-riesgos/#:~:text=El%20Sistema%20Integrado%20de%20Gesti%C3%B3n,de%20Seguridad%20Social%20en%20Salud%20%E2%80%93>

⁶ Superintendencia Nacional de Salud. (s.f.) Lineamientos del Marco de Supervisión Basado en el Riesgo (SBR) de la SNS. [Archivo PDF]. <https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Comunicaciones/MemoriasEventos/lineamiento-del-marco-de-supervision-basado-en-riesgos-de-la-SNS.pdf>.

⁷ Resolución 4559 de 2018. [Ministerio de Salud y Protección Social]. Por medio de la cual se adopta el modelo de Inspección, Vigilancia y Control para la Superintendencia Nacional de Salud para el ejercicio de la supervisión de los riesgos inherentes al Sistema General de Seguridad Social en Salud. 11 de abril de 2018.

COPIA CONTROLADA

Este documento es de autoría y uso exclusivo de Savia Salud EPS

	Macroproceso: Gestión Estratégica	Proceso: Gestión Estratégica	Código	MA-PN-02
			Versión	07
	MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO - SIGR		Fecha	1/11/2024
			Página	39 de 39

⁸ Circular Externa 004 de 2018. [Superintendencia Nacional de Salud]. Por la cual se imparten instrucciones generales 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. 29 de junio de 2018.

⁹ Función pública. Versión 6. 6 de noviembre de 2022. [Archivo PDF]. https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34299967/Guia_administracion_riesgos_capitulo_riesgo_fiscal.pdf.

¹⁰ Norma Internacional ISO 31000. Administración/Gestión de riesgos — Lineamientos guía. 2018.

¹¹ universidad CES. Versión 02. 21 de octubre de 2019. Manual para el Sistema Integral de Gestión del Riesgo. [Archivo PDF]. <https://www.ces.edu.co/wp-content/uploads/2020/09/MN-DE-002-Manual-Gesti%C3%B3n-de-riesgos-CES.pdf>.

¹² universidad de Antioquia. Versión 03. 01 de febrero de 2019. Manual para la Gestión Integral de Riesgos.[Archivo PDF]. <https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/2bf318af-48b4-4dd8-8371-e7fde4713362/DI-AP-MA07+Manual+Gesti%C3%B3n+Integral+de+Riesgos.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mC2id6q>.