



Red de Salud del Centro E.S.E.

“Por una salud más cercana, con excelencia y amor”

RED DE SALUD DEL CENTRO E.S.E.

Calle 18 B / Villacolombia. Distrito Especial de Santiago de Cali – Valle - PBX: (+57 602) 312092

Correo electrónico: atencion@saludcentro.com.co

Informe de seguimiento a la gestión del riesgo del proceso Gestión Financiera

**Presentado a la Dra. Natali Mosquera Narvárez
Gerente**

**Elaborado por Sandra Liliana Escobar
Asesora de la Oficina de Control Interno**

Red de Salud del Centro E.S.E

101.7.1.4.11

Marzo 20 de 2026

Objetivo

El presente informe tiene como objetivo realizar seguimiento al mapa de riesgos de la entidad, centrado en el proceso de Gestión Financiera, con énfasis en los riesgos asociados a la liquidez. Este ejercicio fue desarrollado por parte de Control Interno, realizando la revisión de la información registrada en Almera, herramienta institucional para la gestión de riesgos y documentación. Así mismo, se efectuaron espacios de validación con el proceso, permitiendo aclarar información y, desde un enfoque independiente, emitir recomendaciones orientadas a fortalecer la efectividad de los controles y la gestión integral del riesgo.

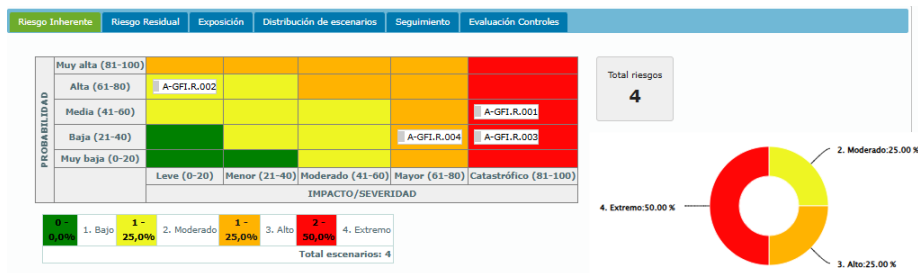
Introducción

El proceso de Gestión Financiera cuenta con cuatro (4) riesgos identificados en el mapa de procesos vigencia 2025, de los cuales dos (2) están asociados a liquidez, uno (1) corresponde a cumplimiento normativo —enfocado en la oportunidad en el reporte de información a entes y organismos de control— y uno (1) a riesgo fiscal, relacionado con posibles inconsistencias en la liquidación de impuestos por la aplicación incorrecta de tarifas, bases gravables o exenciones en las declaraciones tributarias.

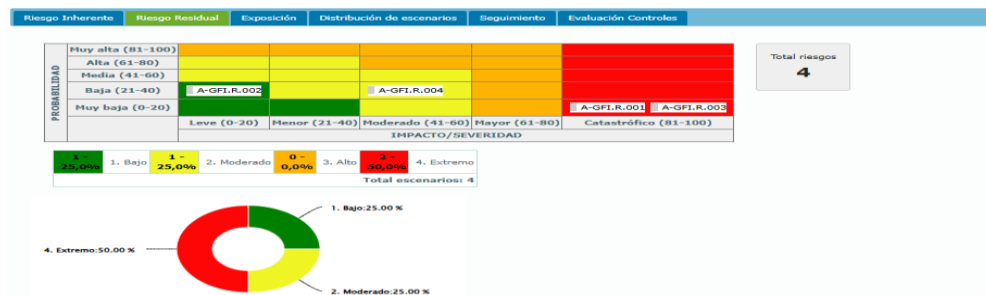
Adicionalmente, el análisis y seguimiento se realizó utilizando la información registrada en el Almera y a través de una matriz en Excel adjunta, en la cual se revisaron los cuatro (4) riesgos identificados. No obstante, en atención a la solicitud del presidente de la Junta Directiva, el presente informe hace énfasis en los dos riesgos asociados a la liquidez, dada su relevancia para la estabilidad financiera de la entidad.

Escenario de riesgos

Riesgo Inherente



Riesgo Residual



Fuente: Almera - Mapa de Riesgo 2025

Riesgos identificados por el proceso

Código	Riesgo	Tipo de Riesgo
A-GFI.R.001	Posibilidad de afectación económica y de sostenibilidad financiera debido a una gestión ineficaz en las actividades de facturación, radicación, gestión de cartera, de glosas y devoluciones, conforme a la normatividad vigente.	Riesgo Financiero (Liquidez)
A-GFI.R.002	Posibilidad de afectación económica y sanciones legales debido a errores en la liquidación de impuestos por la aplicación incorrecta de tarifas, bases gravables o exenciones en las declaraciones tributarias.	Riesgo Fiscal
A-GFI.R.003	Posibilidad de afectación económica y reputacional por déficit presupuestal, derivado de la falta o inadecuado seguimiento a compromisos y recaudos.	Riesgo Financiero (Liquidez)
A-GFI.R.004	Posibilidad de afectación económica por sanción de entes de inspección, vigilancia o control debido al incumplimiento en los plazos, formatos o requisitos para la presentación de informes institucionales (Contaduría General de la Nación, SIA Observa, SIHO, CHIP, SUPERSALUD, DIAN).	Riesgo de Cumplimiento

De acuerdo con la valoración realizada, tanto los riesgos inherentes como los residuales se mantienen en zona extrema, lo que refleja un contexto de alta exposición propio de la complejidad del proceso financiero. No obstante, esto no desvirtúa la existencia ni la aplicación de controles, sino que evidencia la necesidad de mantener y fortalecer permanentemente su ejecución, evitando disminuir los niveles de seguimiento y control.

Desarrollo

Panorama general de riesgos: Se identifican riesgos financieros principalmente asociados a la afectación de la liquidez y sostenibilidad, derivados de debilidades en los procesos de facturación, radicación, gestión de cartera, glosas y devoluciones.

Riesgo: Posibilidad de afectación económica y de sostenibilidad financiera debido a una gestión ineficaz en las actividades de facturación, radicación, gestión de cartera, de glosas y devoluciones, conforme a la normatividad vigente.

Se identifica un riesgo crítico asociado a la posible afectación económica y de liquidez, derivado de debilidades en los procesos de facturación, radicación, gestión de cartera, glosas y devoluciones, en cumplimiento de la normatividad vigente.

Estructura de controles

El riesgo cuenta con **6 controles**, distribuidos así:

Tipo de Control	Acción Clave	Responsable
Preventivo	Parametrización: Configuración de tarifas, servicios y condiciones en el sistema al contratar.	Subgerencia Administrativa.
Preventivo	Prefactura: Validación diaria de cargos para corregir omisiones antes de emitir la factura.	Líder de Facturación.
Preventivo	Verificación Documental: Uso de listas de chequeo para asegurar soportes completos de cada cuenta.	Líder de Facturación.
Preventivo	Radicación Oportuna: Cumplimiento de cronogramas de cobro en un plazo máximo de 40 días.	Cartera y Facturación.
Correctivo	Gestión de Glosas: Revisión previa de soportes para subsanar objeciones y minimizar errores.	Cartera y Facturación.
Correctivo	Cobro y Conciliación: Acciones de cobro (visitas, oficios) y reporte de errores para mejora continua.	Subgerencia y Cartera.

Fuente: Almera

Los controles se ubican en puntos clave del ciclo financiero: validación previa a la radicación, radicación oportuna, seguimiento de cartera y gestión de glosas.

Análisis de controles relevantes y su efectividad

1. Control de verificación documental previo a radicación (Preventivo): Este control establece la validación mediante lista de chequeo para garantizar que cada cuenta cuente con los soportes completos antes de su radicación.

Análisis de Control Interno: Se evidencia seguimiento trimestral; sin embargo, requiere fortalecimiento en su periodicidad (mensual) y en la medición de efectividad basada en la disminución de materializaciones del riesgo

Actualmente es un control manual, lo que limita su trazabilidad.

- **Evolución / Mejora:** La implementación de herramientas como Osigu fortalece este control, al permitir la validación automática de soportes para el ordenamiento de la factura, reduciendo errores, devoluciones y glosas.
- **Resultado asociado:** Para 2025 se evidencia una facturación de \$72.358 millones y un recaudo de \$62.269 millones (86%), lo que indica un impacto positivo en la gestión, aunque no suficiente para mitigar completamente el riesgo.
- **Conclusión:** Control Efectivo, es importante continuar con la implementación del sistema para aumentar la efectividad.

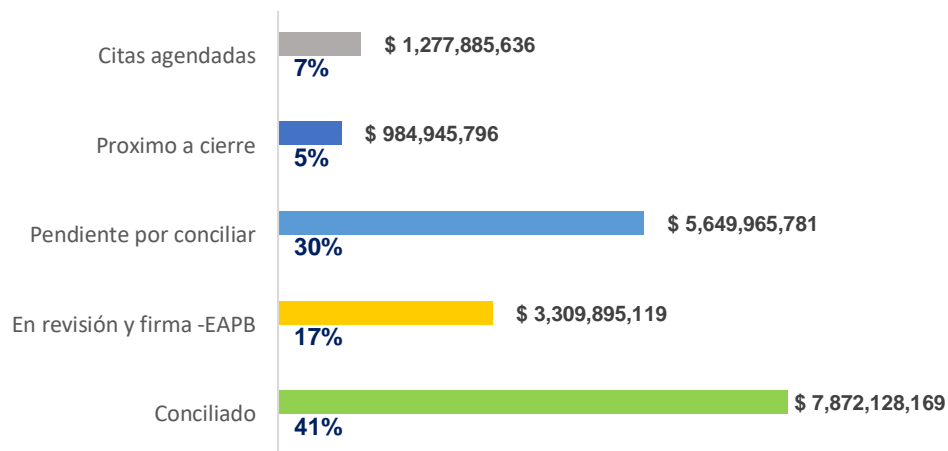
2. Control de gestión de cartera y seguimiento a cobros (Preventivo): Incluye cronograma de cobros, priorización de cartera, radicación oportuna (≤ 40 días) y seguimiento a glosas.

Resultados de cartera:

Valor en gestión de conciliación

\$ 19,094,820,501

Gestión de la Cartera a Dic 2025



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados de cartera

RED DE SALUD DEL CENTRO E.S.E.

Sede Administrativa - IPS Diego Lalinde - Cra. 12E # 50-18 B/ Villacolombia. Distrito Especial de Santiago de Cali – Valle - PBX: (+57 602) 3120930

E-mail: atencionalusuario@saludcentro.gov.co - evaluacionymejora@saludcentro.gov.co - gerencia@saludcentro.gov.co

Estado	Observación	%	Valor	Observación
Conciliado	Conciliadas	41%	\$ 7,282,707,267	Emssanar
			\$ 589,420,902	Asmet Salud
			\$ 7,872,128,169	Total
En revisión y firma - EAPB	Depuración cartera	17%	\$ 2,138,349,641	Nueva Eps
			\$ 667,175,184	Secretaria de Salud
			\$ 504,370,294	Sura
			\$ 3,309,895,119	Total
Pendiente por conciliar	(Se remito estado de cartera)	30%	\$ 5,427,491,177	Coosalud
			\$ 222,474,604	Mallamas
			\$ 5,649,965,781	Total
próximo a cierre	Quedan pendientes por conciliar solo 47 facturas (\$6.000.000), debido a una diferencia de saldos: la EPS las reporta como pagadas, pero la IPS aún las registra como cartera activa.	5%	\$ 984,945,796	Sanitas
			\$ 984,945,796	Total
Citas agendadas	Se tiene agendada cita virtual para revisión cartera	7%	\$ 139,951,097	Salud Total
			\$ 28,749,342	Famisanar
			\$ 1,109,185,197	Asmet Salud
			\$ 1,277,885,636	Total

Fuente: Datos suministrados por cartera – Corte dic 2025

Análisis: Se evidencia gestión activa y organizada de cartera, con seguimiento permanente, conciliaciones en curso y programación de mesas de trabajo con EPS.

Conclusión: Control efectivo, dado que permite trazabilidad, priorización y avance en la recuperación de cartera.

Conclusión general del riesgo

- Aunque se cuenta con una estructura de controles definida y en operación, con algunos controles efectivos (especialmente en cartera), el riesgo se mantiene en nivel alto/extremo, lo que indica que:
 - ✓ Se requiere mayor automatización, se recomienda un sistema orientado a dar respuestas a las objeciones

- ✓ La gestión de cartera muestra resultados positivos, pero aún hay altos saldos en revisión y pendientes por EAPB, lo que impacta la liquidez.
- Los controles presentan una efectividad mixta (parcial a alta); sin embargo, no son suficientes para reducir el riesgo a niveles aceptables, por lo que se requiere continuar gestionándolos, es importante revisar la periodicidad de los controles y la clasificación para su efectividad.

Riesgo: Posibilidad de afectación económica y reputacional por déficit presupuestal, derivado de la falta o inadecuado seguimiento a compromisos y recaudos

Se identifica riesgo de afectación económica y reputacional por déficit presupuestal, asociado a debilidades en el seguimiento de compromisos e ingresos (recaudos), lo que puede generar desequilibrios financieros.

Estructura de controles

El riesgo cuenta con 4 controles:

- 2 preventivos
- 1 detectivo
- 1 correctivo

Estos controles se enfocan en seguimiento presupuestal, validación de ingresos, conciliación de cartera y toma de decisiones financieras.

Tipo de Control	Acción Clave	Responsable
Preventivo	Monitoreo de Compromisos e Ingresos: Seguimiento mensual para identificar desviaciones entre lo proyectado y lo ejecutado mediante ALMERA.	Subgerente Administrativo y Financiero.
Correctivo	Conciliación con EAPB: Acuerdos mensuales sobre glosas y cartera para formalizar acuerdos de pago y recuperar recursos.	Líder de Gestión de Cartera.
Detectivo	Seguimiento a Giros Directos: Verificación mensual de giros frente a población afiliada, retroactivos y restituciones.	Subgerente Administrativo y Financiero con apoyo de Cartera.
Preventivo	Capacitación Técnica: Fortalecimiento de competencias del personal al menos una vez al año o ante cambios normativos.	Subgerente Administrativo en coordinación con Gestión Humana.

Análisis de controles y efectividad

1. Control de conciliación de cartera con EAPB (Correctivo)

Se realizan conciliaciones mensuales con EAPB, formalizando acuerdos de pago y depuración de cartera.

- **Resultados:** Se evidencian múltiples actas de conciliación (Emssanar, Asmet, Coosalud, entre otras) y cierre de cartera anual.
- **Análisis:** Permite identificar diferencias, valores reconocidos y avanzar en la recuperación de recursos.
- **Oportunidad de mejora:** Se recomienda continuar y fortalecer el análisis de causas de las diferencias para prevenir recurrencia.
- **Conclusión:** Control efectivo, con impacto positivo en la confiabilidad de la información financiera.

2. Control de verificación de giros directos (Detectivo): Se realiza validación mensual entre giros recibidos, certificaciones de EPS y facturación.

- **Resultados:** Identificación de inconsistencias y gestión de reclamaciones formales a EPS.
- **Análisis:** Asegura la correspondencia de ingresos y deja trazabilidad de diferencias.
- **Conclusión:** Control efectivo, permite detección oportuna de desviaciones.

3. Control de seguimiento presupuestal (Preventivo): Monitoreo mensual de ingresos y compromisos frente a lo proyectado.

- **Resultados:** Seguimientos periódicos (trimestrales) con reportes de ejecución presupuestal.
- **Análisis:** Facilita la toma de decisiones con base en información real y actualizada.
- **Conclusión:** Control efectivo, contribuye a prevenir desequilibrios financieros.

4. Control de capacitación (Preventivo): Orientado a fortalecer conocimientos del equipo en gestión financiera.

- **Conclusión:** Control complementario, con impacto indirecto en la mitigación del riesgo.

Conclusión general del riesgo

Los controles implementados presentan una alta efectividad en su mayoría, especialmente en conciliación de cartera, validación de ingresos y seguimiento presupuestal, lo que permite:

- Mejorar la confiabilidad de la información financiera
- Detectar y gestionar oportunamente inconsistencias
- Fortalecer la toma de decisiones financieras

No obstante, se identifican oportunidades de mejora en el análisis de causas de diferencias, con el fin de avanzar de un enfoque correctivo a uno más preventivo. Se encuentra controlado con una efectividad favorable, aunque requiere fortalecimiento en análisis preventivo para evitar la recurrencia de desviaciones.

Conclusiones y recomendaciones generales

1. Mapa de Riesgos y Factores Críticos de Éxito

Se concluye que el proceso tiene claramente identificados los riesgos críticos que impactan la operación. Es imperativo mantener el foco en los eventos relacionados con la liquidez y la sostenibilidad financiera, los cuales constituyen el "punto álgido" de la gestión actual. La correcta mitigación de estos riesgos no es solo una tarea administrativa, sino la garantía de la viabilidad operativa de la entidad.

2. Fortalecimiento del Monitoreo y Cultura de Control

Desde la Oficina de Control Interno, se invita a los líderes del proceso a trascender el cumplimiento formal del monitoreo. Se requiere una revisión concienzuda de la estructura de los controles, validando su clasificación y, muy especialmente, su periodicidad.

Nota técnica: Una periodicidad mal definida impide medir la efectividad real del control. El análisis de los resultados del monitoreo debe ser el insumo principal para ajustar la estrategia antes de que los riesgos se materialicen.

3. Transformación Digital en la Gestión de Cartera

Se observa una gestión positiva en el cobro de cartera, impulsada por la adopción de herramientas tecnológicas como el sistema Osigu. La automatización en el ordenamiento y estructuración de facturas ha demostrado:

- Una trazabilidad robusta del proceso.
- Disminución significativa de errores en la radicación (reprocesos).
- Mitigación directa de las causales de objeción por forma.

4. Oportunidades de Mejora y Visión de Alta Dirección

Si bien hay avances, el volumen de información allegado por las EAPB plantea un desafío que debe abordarse con visión estratégica. Se recomienda al proceso gestionar ante la Alta Dirección la automatización para brindar respuestas a objeciones (devoluciones y glosas).

Implementar un control automatizado en este punto no solo optimizaría el tiempo de respuesta, sino que impactaría positivamente en el flujo de caja, disminuyendo la edad de la cartera y asegurando la liquidez necesaria para la operación institucional.



Sandra Liliana Escobar Solano
Asesora de Control Interno