

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**



**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la superintendencia de salud de Colombia**

**María Angélica Moreno Nieto**

**Yinet Viviana Nieto Gutiérrez**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**  
**Rectoría Virtual y a Distancia**  
**SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal**  
**PROGRAMA Especialización en Gerencia Financiera**  
**20 de noviembre 2020**

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la superintendencia de salud de Colombia**

**María Angélica Moreno Nieto**

**Yinet Viviana Nieto Gutiérrez**

**Trabajo de Grado PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE Especialista en Gerencia Financiera**

**ASESOR**

**Néstor Moreno Gutiérrez**

**Campo Elías López Rodríguez**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios**

**Rectoría Virtual y a Distancia**

**SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal**

**Especialización en Gerencia Financiera**

**20 de noviembre 2020**

## **Dedicatoria**

A mi familia base fundamental de mis sueños y metas tanto personales como profesionales, y quienes siempre han estado dispuestos a apoyarme incondicionalmente y darme aliento para prepararme y tratar de ser cada día mejor persona.

Yinet Viviana Nieto G

A Dios, mi familia y todas aquellas personas que me proporcionaron ánimo y palabras de aliento para culminar una etapa más en mi proceso de formación profesional, y depositar confianza para que mi sueño se hiciera realidad.

María Angélica Moreno Nieto

## **Agradecimientos**

Como primera medida a Dios por permitirme contar con salud y condiciones necesarias para emprender esta investigación y por ser la guía en cada camino que emprendo y por qué sus bendiciones siempre llegan en el momento justo y más adecuado para mí; por otro lado, a toda mi familia ya que durante estos meses les reste tiempo y atención, pero sé que pronto podremos disfrutar en unión familiar de los frutos de este esfuerzo.

A mi compañera de investigación que gracias a Dios hicimos un excelente equipo de trabajo y nos entendimos a la perfección ya que las dos estábamos enfocadas en sacar un buen resultado; finalmente a nuestros Tutores quienes no se reservaron en compartir sus conocimientos con nosotras y además contaron con la paciencia necesaria para guiarnos para que finalmente pudiéramos cumplir los objetivos de esta investigación.

Yinet Viviana Nieto G

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de poder empezar un nuevo proceso de formación profesional y cumplir un sueño más, por cuidarme en todo sentido y mostrarme el camino para alcanzar una meta propuesta desde hace tiempo, a mi familia por estar siempre a mi lado, llenarme de ánimo y apoyarme en mis decisiones.

Cuando emprendemos un nuevo camino nos encontramos con personas que marcan nuestra vida, por esta razón quiero agradecer a los tutores por el esfuerzo que realizan para transmitir una parte de sus conocimientos con el propósito de reforzar nuestras competencias y crecer profesionalmente, así mismo a mi compañera con la cual congeniamos a la perfección para llevar a cabo las diferentes actividades que exige el programa y poder alcanzar nuestro propósito.

María Angélica Moreno Nieto

## **Tabla de contenido**

1.Problema.....	12
1.1. Descripción del problema .....	12
1.2. Pregunta de investigación .....	14
2.Objetivos.....	15
2.1. Objetivo general.....	15
2.2. Objetivos específicos .....	15
3.Justificación.....	16
4.Marco de referencia.....	20
4.1. Antecedentes teóricos y empíricos.....	20
4.2. Marco teórico .....	22
4.2.1. Riesgo Operacional.....	22
4.2.2. Gestión de Cartera .....	28
5.Metodología.....	33
5.1. Alcance de la investigación .....	33
5.2. Enfoque metodológico .....	33
5.3. Instrumentos.....	34
5.4. Procedimientos.....	34
5.5. Análisis de información.....	34
5.6. Consideraciones éticas .....	35
6.Resultados.....	36
6.1. Análisis interno .....	36
6.1.1. Superintendencia de salud de Colombia.....	36
6.1.2. Subdirección financiera .....	36
6.1.3. Control Financiero de Cuentas .....	37
6.1.4. Cobro Persuasivo Y De Jurisdicción Coactiva.....	37

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

6.1.5.	Delegada de Procesos Administrativos .....	38
6.1.6.	Ingresos Operacionales.....	39
6.1.7.	Flujo de Información .....	39
6.2.	Procedimientos.....	41
6.2.1.	Procedimientos cobro de cartera.....	41
6.2.1.1.	Cobro persuasivo .....	42
6.2.1.2.	Cobro jurisdicción coactiva .....	45
6.2.2.	Validación De Estados De Cuenta .....	47
6.2.3.	Proceso Control Financiero De Cuentas.....	48
6.3.	Matriz De Riesgo Operacional Control Financiero de Cuentas .....	50
6.4.	Análisis Financiero Sobre cuentas por Cobrar.....	52
6.4.1.	Cartera 2018 .....	52
6.4.2.	Cartera 2019 .....	54
6.4.3.	Comparación cartera 2018 - 2019 .....	56
6.4.4.	Antigüedad de la cartera.....	57
6.4.5.	Entidades en proceso de intervención forzosa y liquidada.....	59
6.5.	Diagnostico .....	60
6.6.	Estrategias para disminuir el riesgo operacional que afecta la gestión de cartera .	61
6.6.1.	Reglamento interno de gestión de cartera e implementación de políticas.....	62
6.6.2.	Indicadores de gestión .....	62
6.6.3.	Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO).....	63
6.6.4.	Evaluación de carga laboral.....	64
6.6.5.	Estandarización de información .....	65
7.	Conclusiones.....	66
8.	Recomendaciones .....	69
9.	Referencias bibliográficas .....	70

## **Lista de Tablas**

Tabla 1 Comportamiento de cuentas por cobrar últimos 5 años .....	17
Tabla 2 Procedimiento cobro persuasivo.....	42
Tabla 3 Procedimiento cobro persuasivo.....	46
Tabla 4 Validación estados de cuenta.....	47
Tabla 5 Caracterización del proceso de Control financiero de Cuenta.....	49
Tabla 6 Saldos de cartera mensuales año 2018 .....	52
Tabla 7 Saldos de cartera mensuales año 2019 .....	55
Tabla 8 Comparativo saldo de cartera 2018 - 2019.....	56
Tabla 9 Antigüedad de la cartera 2019 .....	58
Tabla 10 Entidades en procesos administrativos o liquidadas 2019.....	60

## **Lista de Figuras**

Figura 1 Cuentas Por Pagar De EPS Activas A IPS Activas 2018 .....	18
Figura 2 Cuentas por Cobrar de EPS por tipo de Deudor 2018 .....	18
Figura 3 Organigrama Supersalud.....	38
Figura 4 Estructura ingresos operacionales .....	39
Figura 5 Flujograma de procedimiento Fuente Tasa .....	40
Figura 6 Flujograma de procedimiento Fuente Multas .....	40
Figura 7 Flujograma de procedimiento Fuente Contribución .....	41
Figura 8 Porcentaje por fuente en las cuentas por cobrar año 2018.....	54
Figura 9 Variación porcentual de las cuentas por cobrar año 2018.....	54
Figura 10 Distribución por fuente cartera 2019.....	55
Figura 11 Variación porcentual de las cuentas por cobrar año 2019.....	56
Figura 12 Comparativo cartera 2018 - 2019.....	57
Figura 13 Variación porcentual comparativa de las cuentas por cobrar año 2018 - 2019 ...	57
Figura 14 Dispersión de la cartera por años .....	59
Figura 15 Entidades en proceso de intervención forzosa y liquidada .....	60
Figura 16 Indicadores de gestión.....	63
Figura 17 Etapas del SARO (Sistema de Administración de Riesgo Operativo).....	64

## **Introducción**

En el ámbito financiero, el riesgo es entendido como una de las pérdidas potenciales en el valor de los activos de una empresa, entre ellos podemos encontrar riesgos de tipo de mercado, crediticio, de liquidez, legal, y operativo entre otros. Por ello, es tan importante la cuantificación del riesgo, específicamente en el sector salud, tema que preocupa cada vez más a este tipo de empresas y es por ello, que se identifica la necesidad de diagnosticar desde la gestión de recuperación de cartera, si las estrategias utilizadas son las adecuadas o se deben realizar cambios en los procesos establecidos, por esta razón se decidió realizar el estudio de caso a la Superintendencia de Salud de Colombia. A partir de lo anterior, se identifican cada una de las falencias y sus efectos en la normal operación de la organización, para finalmente proponer diferentes alternativas que estén direccionadas a mejorar el proceso que permitirán disminuir el riesgo y sus consecuencias.

El sector salud en Colombia, se viene enfrentando a diferentes barreras en temas de financiamiento que conlleva a un llamado efecto domino, como lo es una mala prestación de sus servicios de salud y que, por último, afecta a los usuarios que evidencian que a pesar de sus aportes y a pesar de tener el derecho de una atención digna, esta situación va deteriorando poco a poco su bienestar y su tranquilidad. Cualquier negocio tiene como finalidad obtener beneficios económicos por la prestación de sus servicios, y el sector salud no es la excepción; es por ello, que se busca mitigar estos efectos por causa de una inapropiada gestión de cartera ya que es allí en donde se obtiene el flujo de caja para poder cumplir con las diferentes responsabilidades económicas para su adecuado y normal funcionamiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, para Caballero (2012) el sector salud es uno de los sectores que por varios años se ha visto afectado por una crisis en su financiamiento y flujo de recursos, a pesar de la actualización constantemente en la normatividad, no ha sido posible mejorar esta situación, y dar prioridad a temas más del mejoramiento continuo de la prestación de servicios del sistema de salud y estándares de calidad. El desfinanciamiento afecta a todos los diferentes actores que hacen parte de un sistema, ocasionando problemas

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

de flujo de caja, liquidez y a su vez exige un mayor control en los procesos internos de las organizaciones, con el fin de no perder información y caer en reprocesos que no son efectivos para alcanzar las metas establecidas. Por esta razón para (Gómez Murillo 2011) realizar un estudio de los riesgos operativos en una empresa es fundamental para su funcionamiento y su direccionamiento estratégico, conocer la vulnerabilidad, afectación y probabilidad, puede minimizar pérdidas y agilizar en este caso los procesos que intervienen en la efectiva recuperación de la cartera.

La importancia de esta investigación se da después de analizar la perspectiva de diferentes autores, los cuales hablan del debido control del área de cartera y de los procesos operacionales de una empresa; por ello, tener identificados los riesgos claramente disminuyen sus efectos ya que se empiezan a crear estrategias para minimizar estos aspectos. Los malos manejos la corrupción y la creación de monopolios en este sector también influyen en la delicada situación financiera de la Supersalud ya que intervienen intereses particulares cuya única finalidad es quedarse con la mayor cantidad de recursos los cuales deberían estar destinados a mejorar los servicios y apalancar las diferentes obligaciones de este tipo de empresas esto de la mano de la destinación de recursos por parte del gobierno y a una adecuada vigilancia y control por entes idóneos.

Esta investigación tuvo un alcance de tipo descriptivo a partir de un enfoque calificativo, a través de este se realizó un estudio de caso sobre la organización Superintendencia de Salud de Colombia la cual presenta un incremento en sus cuentas por cobrar en los últimos 3 años, por esta razón se analizó el riesgo operacional en los procesos que intervienen en la gestión de cartera. Se utilizó información de los balances generales de los años 2017 al 2019, actas de cierres mensuales de la Subdirección Financiera, e informes de cuentas por cobrar realizados en estas vigencias, así mismo se realizó una revisión y contextualización de los procedimientos que están relacionados con la recuperación de la cartera en la institución, con el fin de evaluar el posibles falencias que afectan directamente la cartera.

En el análisis realizado se evidencio que existen procesos establecidos en la rama jurídica y financiera de la institución que manejan información relevante sobre los saldos de las

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

cuentas por cobrar, pero se evidencia que no hay sinergia entre los procedimientos que puedan conjuntamente ejercer acciones determinantes para la efectiva recuperación de cartera. Tener procesos por dos vías distintas y no tener un sistema de información que muestre la trazabilidad de las acciones realizadas por cada obligación, está ocasionando reprocesos e información incompleta que termina con cartera incobrable por prescripción, pérdidas que pueden tener consecuencias legales por detrimento patrimonial público, y no ejercer un control efectivo en el aumento de este rublo en el balance general. Así mismo la ausencia de estandarización y sistematización de la información de las áreas involucradas aumenta el riesgo en tener cifras poco confiables para la toma de decisiones.

Este tipo de estudio de caso en el sector salud es importante realizarlo para evidenciar como se afecta la cartera en una institución independientemente del rol que este ejerciendo, para este caso en específico se trata de una entidad que realiza acciones de vigilancia y control y publica, esto demuestra que no se encuentra excepta de sufrir consecuencia por no tener el control de sus riesgos operacionales, la buena administración de los riesgos no solo debe ser de sus procesos misionales, también debe ejercer un buen análisis de riesgos en los procesos de apoyo a la gestión. Para la academia es importante involucrarse en sectores que si bien su propósito no está basado en la economía, si cumple un rol más social, en este caso estamos directamente relacionando la sostenibilidad del sector salud y como desde una efectiva administración del riesgo podemos impactar positivamente a un gremio que actualmente a traviesa muchas dificultades a nivel económico, social y político.

## 1. Problema

### 1.1. Descripción del problema

La preocupación de los riesgos financieros siempre ha existido, a través del tiempo su relevancia e importancia en las organizaciones se ha incrementado notablemente, esta es una de las consecuencias producidas por el cambio en la manera de hacer negocios tanto en empresas financieras (inversión y crédito) como en las no financieras. Uno de los factores que ha desencadenado esta coyuntura es la liberalización e internacionalización de los respectivos sistemas financieros y demás sistemas que conforman una empresa, por esta razón se ha producido un incremento en la operatividad (Cáceres-Diego & Zaballos-Jesús, 2002)

La función de la administración de riesgo es en esencia un método racional y sistemático para entender los riesgos, medirlos y controlarlos en un entorno en el que prevalecen instrumentos financieros sofisticados, mercados financieros que se mueven con gran rapidez y avances tecnológicos en los sistemas de información que marcan nuestra era (De Lara, 2005). Desde esta definición podemos analizar la importancia de realizar una caracterización de los posibles riesgos que pueda tener una empresa, y poder implantar sistemas de gestión para su administración como una herramienta que ayude en la toma de decisiones desde un punto de vista objetivo y concreto, buscando convertir la incertidumbre como una oportunidad.

Dentro de la tipificación de riesgos financieros existentes en la actualidad encontramos el riesgo operacional, este hace relación al rango de las posibles fallas o deficiencias en los procesos, el personal, sistemas internos o acontecimientos externos, provocando una pérdida financiera que puede afectar los ingresos operacionales de la organización o en casos desastrosos el capital de la empresa (Rodríguez, et al, 2020). Este tipo de riesgo está presente en toda actividad económica y por su diversidad de causas que lo origina su

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

control y administración se vuelve complejo y un reto organizacional (Mora, Jose & Gudiño, 2010).

La cartera es el rubro de toda compañía que puede reflejar la gestión administrativa, económica y tributaria. Sin embargo, puede convertirse en una debilidad para la empresa cuando se presenta al interior de la organización un manejo inadecuado, estrategias no definidas, procedimientos sin actualización o seguimiento, o simplemente se genera una vulneración a las políticas de recaudo establecidas, produciendo efectos negativos al flujo de caja de la empresa o una reducción significativa de los recursos económicos (Salazar, contreras & García, 2018).

En el sector financiero es una actividad obligatoria la cuantificación del riesgo, desde el surgimiento de los Acuerdos de Basilea el cual fue emitido por el Banco de Pagos Internacional, en este podemos encontrar varios riesgos que tienen directa relación con indicadores de solvencia para la estimación del capital que debe tener cada entidad. De igual forma para las EPS (Entidades Promotoras de Salud), la Resolución 2094 de 2010 de la Superintendencia de Salud, regulan el margen de solvencia que deben tener estas entidades para asegurar su liquidez y situación financiera, con el fin de no obstaculizar por temas económicos y administrativos la atención en salud, por lo tanto, define en qué áreas de la organización se debe implementar la Administración de Riesgo (Franco-Arbeláez et al. 2015).

La Contraloría General de la Nación (2016) realizó la auditoría a seis entidades públicas en las cuales se detectó una baja gestión en la cartera, según información consignada en los estados financieros, provocando un detrimento patrimonial y desfinanciamiento al interior de la institución Por este motivo en el sector público las entidades también tienen la responsabilidad de garantizar el recaudo de una manera oportuna y eficiente de las diferentes fuentes de ingresos, mediante herramientas y parámetros que den respuesta a las necesidades de minimizar el riesgo por una mala gestión de cartera.

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿Cuál es la incidencia del riesgo operacional en la gestión de cartera en la Superintendencia de Salud de Colombia?

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Diagnosticar la incidencia del riesgo operacional en la gestión de cartera de la Superintendencia de Salud de Colombia, para proponer acciones correctivas.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Caracterizar el riesgo operacional y recuperación de cartera como variables relevantes de la gerencia financiera.
- Diagnosticar los procesos relacionados con la gestión de cartera en la Superintendencia de Salud de Colombia
- Identificar las incidencias financieras de la poca recuperación de cartera y su relación con los procesos u operaciones.
- Proponer alternativas y estrategias para disminuir el riesgo operacional que afecta la gestión de cartera.

### **3. Justificación**

Con el pasar de los años se busca poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional, es por ello que se decide realizar esta investigación para conocer de cerca los obstáculos en los que se ve enfrentado el sector salud en temas de financiamiento, recaudo de cartera y por consiguiente el riesgo operacional a lo que esto conlleva. Se busca contemplar acciones de mejora en el área interna de recuperación de cartera para minimizar en el futuro los riesgos operativos; esta mejora se verá reflejada en una mejor prestación del servicio de salud hacia los usuarios. En cualquier ente se pueden presentar diferentes tipos de riesgos como riesgo de mercado, riesgo crediticio, riesgo de liquidez, riesgo legal, riesgo financiero y riesgo operativo del cual hablaremos en esta investigación (Venegas-Martínez et al, 2015).

Por lo general el desarrollo de cualquier actividad económica tiene su riesgo financiero implícito, ya sea por factores internos o externos a la organización, estos riesgos deben ser identificados, analizados y finalmente se deben crear estrategias para controlarlos y mitigarlos de la forma más acertada que permita una gestión adecuada de cada uno de los procesos. El recaudo de cartera es uno de los más importantes en cualquier organización, es la retribución de la venta de bienes o prestación de sus servicios, por ello es de suma importancia que cualquier empresa tenga muy bien definidas sus políticas y procesos en el área de cartera, es claro que de este proceso depende su flujo de efectivo con el cual contarán para suplir las necesidades de la misma. La falta de estos lineamientos acarrea para la empresa grandes dificultades en el momento de poder cumplir con sus obligaciones y esto a su vez tendrá efecto en todas las diferentes áreas de la organización por la falta de recursos económicos (Bustamante, 2018).

Los riesgos operacionales son causados por errores en los procesos internos, fallas en el sistema de información o de las personas si hablamos a nivel interno de la organización, pero no podemos dejar a un lado los factores externos que puedan afectar el buen funcionamiento, como son los políticos, sociales y macroeconómicos que en la actualidad

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

por motivos de la Emergencia Sanitaria COVID-19, han llevado a realizar una revisión del impacto en los procesos financieros de la Superintendencia de Salud, y en especial aquellos que tengan relación a la recuperación de cartera para poder mantener a flote el área financiera de la organización.

<b>Año</b>	<b>Valor cartera balance general</b>	<b>Variación año</b>	<b>Participación %</b>
2015	\$ 75.249.166.000		
2016	\$ 122.406.507.000	\$ 47.157.341.000	63%
2017	\$ 125.432.315.677	\$ 3.025.808.677	2%
2018	\$ 138.358.810.604	\$ 12.926.494.927	10%
2019	\$ 151.630.259.539	\$ 13.271.448.935	10%

Tabla 1 Comportamiento de cuentas por cobrar últimos 5 años

Fuente: Elaboración propia con base en Estado Financieros Superintendencia Nacional de Salud (2019).

Por lo anterior, esta investigación busca caracterizar los riesgos operacionales que se pueden presentar en el proceso de gestión de cartera, es claro que cada día la cartera en los entes vinculados con servicios de salud se incrementa y pasan a clasificarse como de difícil cobro, esta condición se convierte en un factor externo que a su vez puede generar otro tipo de riesgos dentro de la organización que afecten su buen funcionamiento figura 1 y figura 2. Por consiguiente, es importante realizar una caracterización en todos los procesos que afecten la gestión, como un objetivo, analizar los efectos operacionales de un proceso inadecuado de recuperación de cartera en la Superintendencia de Salud y podrá ser beneficiada la Subdirección Financiera quien finalmente es quien lidera este proceso y todas las personas que se ven afectadas por la falta de flujo de caja (Tovar, 2018).

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

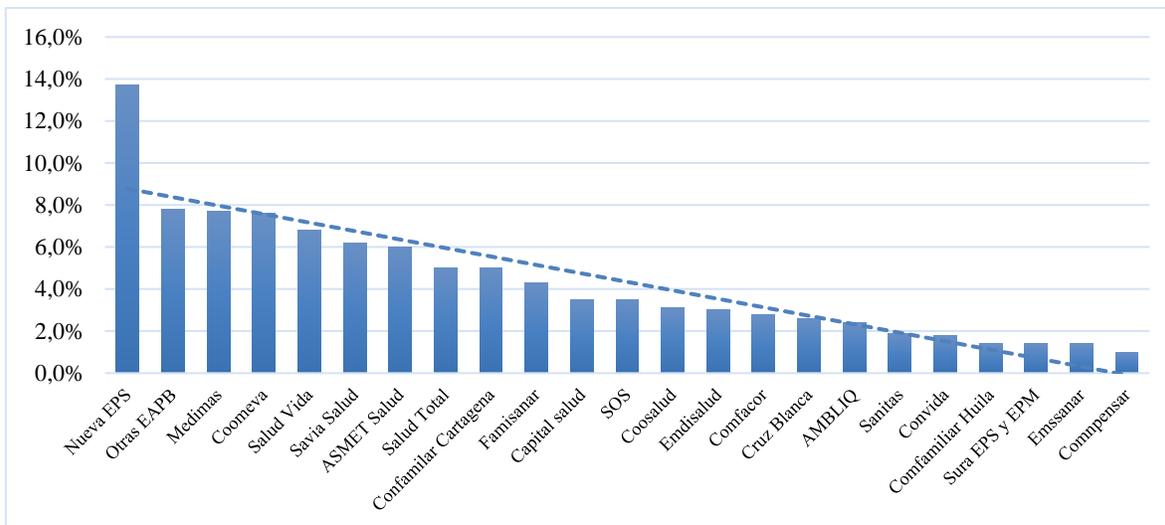


Figura 1 Cuentas Por Pagar De EPS Activas A IPS Activas 2018

Fuente: Elaboración propia Informe de cartera del sector salud a octubre de 2019 de la Superintendencia Nacional de Salud (2019).

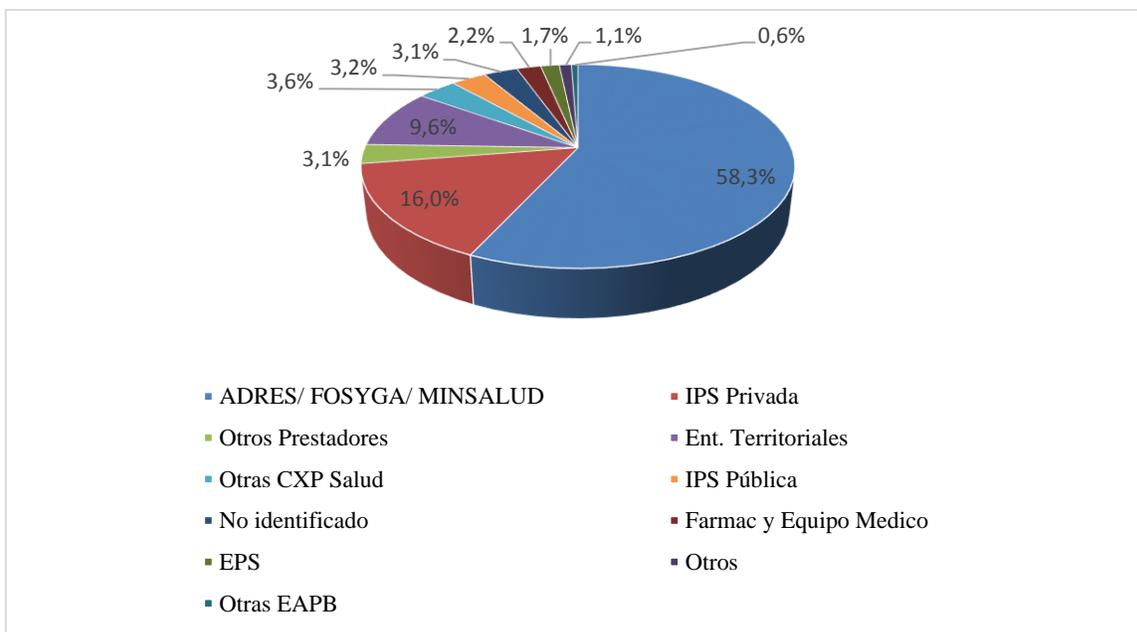


Figura 2 Cuentas por Cobrar de EPS por tipo de Deudor 2018

Fuente: Elaboración propia Informe de cartera del sector salud a octubre de 2019 de la Superintendencia Nacional de Salud (2019).

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

Esto afecta desde el punto de vista social a los colaboradores a quienes se les empieza a retrasar su pago, a proveedores a quienes no se les puede cumplir con el pago de facturas, al gobierno en la parte tributaria y contributiva ya que no hay recursos para estar al día con impuestos, entre otros muchos damnificados por esta situación, dicho lo anterior al mejorar el proceso de recaudo las entidades mejorarán su flujo de caja y por ende se pondrán al día con colaboradores, proveedores y demás terceros involucrados con la prestación del servicio, como consecuencia este mejorara de manera significativa en los usuarios, proporcionando unos servicios con mayor calidad y eficiencia.

## 4. Marco de referencia

### 4.1. Antecedentes teóricos y empíricos

Bustamante (2018) realizó una investigación sobre la recuperación de cartera y la disminución en el riesgo operacional, la cual tiene como objetivo realizar la caracterización en la recuperación de cartera con el mejoramiento del control de riesgo operacional en el sistema bancario, esta nace de la necesidad de conocer el nivel de importancia del riesgo operacional por diferentes procesos, entre ellos la cartera. La gravedad en los efectos que se pueden ocasionar para cualquier empresa del sector real por no tener controlada y vigilada esta área tan importante pueden ser muy altos, es por esto que de una buena gestión depende el flujo de efectivo con el que se cuenta para suplir las diferentes obligaciones. El tener identificados los posibles riesgos permite que se minimicen los mismos, implementación de nuevos sistemas y herramientas que aporten a mejorar los procesos a reconocer en el momento oportuno personas ineficientes por falta de controles. Su método en esta investigación es de tipo cualitativo haciendo uso de la investigación bibliográfica, el resultado de esta investigación fue de afirmación a la hipótesis primaria dando referencia a que el sistema bancario prima la importancia al estudio de la disminución de los riesgos operacionales ya que esto puede influir de manera negativa en los procesos de cartera.

Caballero (2012) plantea que el sector salud viene en decaída desde hace muchos años y que a pesar de reformas no parece haber una solución pronta a esta crisis en la que se encuentra inmersa. En el mercado existen muchas fuerzas en contra que evitan que exista un sistema de salud apropiado para los usuarios, entre ellos intereses políticos y económicos y la monopolización para conformar grupos que lo manejan prácticamente todo y son quienes ponen las reglas de juego en la prestación de servicios de salud en Colombia. También intervienen intereses en los diferentes contratos celebrados en los cuales hay factores que siempre buscan sacar tajada económica de estos. Por otra parte, los pacientes no perciben calidad en el servicio y no existen las regulaciones necesarias para evitar los abusos. A todo esto, se suma el déficit de cartera por la que pasan las EPS, IPS Clínicas y Hospitales que hacen que se agudice aún más la crisis del sector salud. En este trabajo

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

según el autor se trata de discutir cual es el mercado de la salud, si existen fuerzas nocivas y si estas fuerzas afectan la prestación de los servicios. Esta investigación es de tipo cualitativo que busca reconocer las fallas y tendencias para promover correctivos que ayuden al sector salud a salir de esta crisis en la cual lleva inmersa desde hace ya varios años.

Iriart, Merhy & Waitzkin (2000) realizaron una investigación sobre la atención gerencial en el sector salud, el objetivo de este estudio es analizar algunos referentes de Latinoamérica para luego identificar las falencias del sector antes mencionado. Utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos que los llevaron al análisis de datos para poder así estimar la participación de diferentes sectores como el estatal, el privado, el sector salud, la administración, el financiamiento, entre otros y así tener un mayor alcance de este estudio. Las soluciones que se dieron son reformas en sistemas de salud de Latinoamérica centradas en una política de tipo administrativo y financiero ya que estos dos factores se consideran como ejes centrales de la crisis. Es indispensable que exista intermediación y entre prestadores de servicios y usuarios; esto implica que el sector salud debe funcionar por la demanda de sus servicios efectivamente prestados y no por la oferta prestacional de los mismos.

Valenzuela (2010) realizó una investigación de los efectos sobre el valor de la cartera, basada en que la orientación al cliente en cualquier organización es clave para triunfar en el mercado que hoy en día es tan competitivo. El objetivo de esta es dar valor y cuidar a los clientes ya que estos son los generadores de los recursos económicos de la entidad. El método de la investigación fue de forma empírica y de tipo cuantitativo, buscando orientar a las empresas a que su enfoque sean los clientes y recurrir a diferentes incentivos para que la probabilidad de pronto pago de estos clientes sea la anhelada. De acuerdo a este artículo la buena percepción del cliente aporta al rendimiento económico de la empresa y esto genera que la parte operativa se desarrolle de una forma adecuada y efectiva. El éxito en el entorno de las empresas hace que las mismas desarrollen relaciones más estrechas con los clientes que a largo plazo servirán para que la mora de cartera sea mínima por la relación

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

creada de confianza y hace que esta efectiva recuperación se va reflejada en todos los procesos de la compañía.

Vélez (2016) realizó una investigación sobre el sistema de salud actual y como este se puede mejorar a la hora de ofrecer su servicio hacia los usuarios; el objetivo de esta investigación es que los usuarios se den cuenta de que merecen otro sistema de salud y verificar que ellos pueden tener un servicio digno y con inclusión para todos. En este libro se habla de cómo está constituida la salud en Colombia y explica los dos regímenes que son el contributivo en el cual aportan los trabajadores un porcentaje y el resto el empleador; y por otra parte está el régimen subsidiado el cual creo el gobierno para asegurar el derecho a la salud a todos los ciudadanos sin restricción alguna. La crisis de la salud se debe a que los recursos en muchos casos son insuficientes para suplir las necesidades adquiridas, también por que la demanda de servicios está desbordada y no dan abasto con las herramientas que se cuentan para la atención. Debido a esto cada vez se endeudan mas ya que no cuentan con flujo de efectivo adecuado. Los resultados de esta investigación arrojan que el gobierno debe destinar recursos apropiados, deben existir entes de control y vigilancia y también debe haber una administración para una prestación de un servicio eficaz.

### **4.2. Marco teórico**

#### **4.2.1. Riesgo Operacional**

Támara Ayús, et al, (2018) consideran que el riesgo operacional es un término muy antiguo y conocido por las organizaciones ya que está involucrado en todas las actividades desarrolladas por cualquier ente en donde puedan intervenir personas, procesos y tecnología; según la historia el termino de riesgo operacional fue tenido en cuenta por primera vez en el acuerdo de Basilea II y desde entonces se vienen realizando investigaciones que tienen como propósito encontrar mecanismos que disminuyan su impacto (Di Pietro, Irimia-Diéguez & Oliver-Alfonso 2012). Otra definición muy acertada del riesgo operacional sería que es la probabilidad de que ocurra un hecho y sus efectos dependen de que tan vulnerable o expuesto se encuentre el sistema y el control que se

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

ejerce sobre los mismos (Gómez Murillo 2011). Por otro lado, asegura Jiménez Rodríguez & Martín Marín (2005) que en la actualidad y gracias a numerosos estudios de este concepto se tiene una definición mucho más acertada la cual indica que el riesgo operacional es la pérdida directa o indirecta por procesos inadecuados o fallidos del personal, de sistemas o de factores externos.

El concepto de riesgo financiero es el grado de variabilidad o contingencia del retorno de una inversión, traducido en la incertidumbre que existe siempre de lo que puede ocurrir en un futuro (Olarte 2006). Marino Rodríguez, et al, (2002) determinan que de acuerdo a esto a través del tiempo se han clasificado de la siguiente manera: riesgos de mercado, riesgos de crédito, riesgo de liquidez, riesgos operacionales, riesgos legales, volviendo más complejo su administración y mitigación en las organizaciones. La identificación y el análisis de los factores que influyen en la insolvencia o pérdidas de cualquier empresa, son situaciones específicas del riesgo, la antelación de las medidas que detecten las desviaciones facilitara la toma de decisiones (Ramos Crespo, et al, 2013).

Se puede decir que no existe definición exacta y certera para riesgo operacional, simplemente es el que está por fuera de la categoría de riesgo de crédito y riesgo de mercado (Jimenez Rodríguez & Martín Marín 2005). Franco Arbeláez, & Franco Ceballos (2005) afirman que por lo general el riesgo es una palabra que hace pensar solo en eventos negativos; no obstante, de él se desprenden oportunidades de mejora y una nueva visión del negocio que bien manejados puede llevar a innovaciones y procesos mejorados. De otro lado en las últimas décadas el riesgo operacional ha motivado a la creación de marcos de gestión en el que se encuentran registrados los hechos que pueden generar pérdidas significativas de tipo operacional (Pérez Fructuoso & Gragera Cubero 2018).

En términos generales el riesgo operacional constituye una pérdida económica o financiera a largo plazo para una organización sin importar su actividad, sin embargo, si el riesgo es extremo, las consecuencias también lo serán y pueden incluso generar una quiebra (Támara Ayús, et al, 2018); de ahí que las organizaciones deben dar la importancia que se merece para determinar y aplicar las metodologías adecuadas que permitan identificar los

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

diferentes escenarios en que se puede presentar el riesgo operacional (Di Pietro, Irimia-Diéguez & Oliver-Alfonso 2012). Franco Arbeláez, & Velásquez Ceballos (2011) manifiestan que el proceso para la identificación de cualquier tipo de riesgo debería contemplar tres etapas, identificación de riesgo, cuantificación del riesgo y gestión del mismo.

Támara Ayús, et al, (2018) la gestión del riesgo operacional tiene como finalidad en una compañía generar medidas preventivas y de control que lo disminuyan para poder realizar su actividad con más confianza en alcanzar los resultados planeados; por tanto, las pérdidas por el riesgo operacional siguen afectando a entidades de todo tipo, esto por la falta de control interno y errores en sus operaciones (Di Pietro, Irimia-Diéguez & Oliver-Alfonso 2012). Por otro lado, según Franco Arbeláez, & Velásquez Ceballos (2011) la cuantificación del riesgo operacional se ha convertido en una tarea casi que obligada para poder determinar los requerimientos de capital en una compañía; de acuerdo a esto Jimenez Rodríguez & Martin Marín (2005) manifiestan la importancia que debe tener la gestión y control del riesgo ya que permite mejorar la seguridad y solvencia del área financiera e incentiva a cada entidad a la mejora en sus capacidades de gestión.

Pérez Frutuoso & Gragera Cubero (2018) consideran el riesgo operacional es una pérdida la cual está relacionada con una deficiencia o error en los procesos, el personal o los diferentes sistemas establecidos por la organización para su operación diaria, al mismo tiempo para Dávila Aragón, Ortiz Arango, & Cruz Aranda, (2016) los riesgos operaciones pueden ser de bajo impacto en las pérdidas totales en un periodo de tiempo determinado, pero si no son controlados y supervisados constantemente pueden ser desastrosos y causar hasta la quiebra de cualquier empresa. Por esta razón es uno de las principales novedades del acuerdo de Basilea II, publicado en el año 2004 en el cual se buscan los requerimientos de capital regulatorio derivados del riesgo operacional (Jiménez, Fera, & Martín 2008).

Gómez Murillo (2011) afirma que teniendo en cuenta que el riesgo operacional es la probabilidad de que ocurra un hecho y sus efectos dependen de que tan vulnerable, expuesta o preparada se encuentre una organización para poder hacerle frente con

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

diferentes metodologías, gestiones de control y posterior evaluación de sus procesos. Para Ramos Ríos, et al, (2019) es importante realizar un planteamiento para poder identificar y priorizar los factores del riesgo operacional, y posteriormente brindar herramientas para disminuir este riesgo en las diferentes etapas de los procesos de la compañía. Arbeláez, et al, (2006) argumentan que posterior al Nuevo Acuerdo de Basilea, se ha convertido en un desafío la identificación de dicho riesgo al igual que su medición y gestión, lo anterior no solo para las organizaciones, también para los académicos e investigadores que siempre están en busca de nuevas alternativas de medición y mitigación. Al analizar el riesgo operativo no solo se trata de estadísticas mediante mediciones de la distribución de pérdidas, sino que se deben tener en cuenta posibles panoramas o escenarios, aunque pueda parecer que no van a suceder (Núñez Mora & Chávez Gudiño 2010).

Di Pietro, Irimia-Diéguez, & Oliver-Alfonso (2012) manifiestan que existen diferentes riesgos que se deben tener en cuenta y analizar al momento de emprender un negocio, el riesgo operacional, el riesgo de crédito, el riesgo de mercado y el de liquidez, todos ellos conforman el riesgo global; con respecto a el riesgo operacional con relación al personal o colaboradores casi siempre se da por la negligencia, malas prácticas, errores humanos, mala relación laboral, falta de entrenamiento, entre otros factores (Támara Ayús, et al, 2018). Aunque se debe cuantificar el riesgo operacional no hay que dejar atrás el objetivo que debe ser robustecer los diferentes procesos de control para lograr una disminución en las pérdidas potenciales de recursos económicos (Franco Arbeláez & Velásquez Ceballos 2011). En ocasiones es difícil clasificar el riesgo operacional cuando este tiene un umbral por encima de lo establecido (López-Rodríguez & Arévalo, 2019), sin embargo, si es posible identificar sus características para la distribución de las pérdidas y crear modelos de contención para futuras afectaciones (Gómez Murillo 2011).

Cruz Martinez, & Alarcón Armenteros (2017) es de vital importancia estudiar y analizar la gestión de poder realizar bases de datos en las cuales se pueden identificar las pérdidas operacionales, con modelos integrales que unan características cuantitativas y cualitativas, esto con el fin de medir el nivel de respuesta de las organizaciones ante posibles detrimentos patrimoniales; por otro lado Otero & Venerio (2009) realizan una metodología

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

de medición avanzada del riesgo operacional, basada en la cuantificación del VaR – Value at Risk la cual consiste en la distribución agregada de pérdidas. De igual forma Murillo Gómez (2009) plantea para los casos que son de baja ocurrencia, pero al mismo tiempo de gran impacto en lo relacionado a pérdidas, se aplica la metodología de Eventos Extremos la cual tiene en cuenta datos internos y externos, aunque se analizan por separado.

Támara Ayús, et, al, (2018) la gestión del riesgo operacional tiene como finalidad en una compañía generar medidas preventivas y de control que lo disminuyan para poder realizar su actividad con más confianza en alcanzar los resultados planeados; por tanto, las pérdidas por el riesgo operacional siguen afectando a entidades de todo tipo, esto por la falta de control interno y errores en sus operaciones (Di Pietro, Irimia-Diéguez & Oliver-Alfonso 2012). Por otro lado, según Franco Arbeláez & Velásquez Ceballos (2011) la cuantificación del riesgo operacional se ha convertido en una tarea casi que obligada para poder determinar los requerimientos de capital en una compañía. Otro punto de vista de Jiménez Rodríguez, & Martin Marín (2005) es que a pesar de que se cuente con tecnología de punta esta de nada sirve si no se cuenta con el personal capacitado para su buen uso y así poder sacar el mejor provecho de estos recursos.

Murillo Gómez (2009) argumenta que algunos riesgos operacionales son fáciles de medir como son los procesos y los sistemas de una organización, existen otros que son más complejos para realizar una medición debido a la ausencia de datos históricos o características intrínsecas. Un cálculo adecuado del riesgo operacional puede beneficiar a la organización en una adecuada estimación de las pérdidas, y así mismo poder valorar el capital de dotación, con dos características principales la frecuencia y la severidad (Flores 2013). Feria Domínguez, Jiménez Rodríguez, & Martin Marín, (2007) se basan en el análisis del modelo de distribución de pérdidas agregadas con el fin de medir, controlar y gestionar el riesgo para diferentes sectores según el acuerdo de Basilea II.

Para Dávila Aragón, Ortiz Arango, & Cruz Aranda (2016) el cálculo del valor del riesgo operacional bajo el modelo de redes bayesianas es una alternativa que se está utilizando en el sector financiero y que está ligado a las transacciones financieras y medios electrónicos,

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

igual que para Jimenez Rodríguez, & Martin Marín (2005) el enfoque basado en las redes bayesianas puede ser una alternativa para el análisis y valoración del riesgo en los casos que no se cuente con información histórica o suficiente, los cuales buscan ser dinámicos causa – efecto. Por lo anterior el modelo busca una mayor sensibilidad ante el riesgo, incorporando una cobertura al capital, definido como pérdida de capital resultante de un fallo en procesos internos, personas o sistemas (Doldán Tíe 2007).

Según Pérez Fructuoso, & Gragera Cubero (2018) en las últimas décadas el riesgo operacional ha motivado a la creación de marcos de gestión en el que se encuentran registrados los hechos que pueden generar pérdidas significativas de tipo operacional (Orozco & Rodríguez, 2018). De otro lado en la modelización de las pérdidas operacionales se exploran diferentes métodos para poder determinar cuál presenta un comportamiento más adecuado y se puedan estimar las pérdidas de manera más puntual y real (Gómez Murillo 2011). De ahí que cuantificar el riesgo operacional viene siendo una de las preocupaciones más relevantes en cualquier organización ya que es imposible poder predecir factores externos y mucho más tratar de controlarlos (Franco Arbeláez, & Franco Ceballos, 2005).

Siempre se debe realizar un planteamiento para poder identificar y priorizar los factores del riesgo operacional, y posteriormente brindar herramientas para disminuir este riesgo en las diferentes etapas de los procesos de la compañía (Ramos Ríos, Manotas Duque & Osorio Gómez 2019), teniendo en cuenta esto Gómez Murillo (2011) determina que la identificación del riesgo se lleva a cabo teniendo como herramienta los indicadores financieros conocidos como (KPIs) ya que estos nos brindan un conocimiento global de estado financiero de una organización; a estas ideas se suma Núñez Mora, & Chávez Gudiño (2010) afirmando que también se debe tener en cuenta diferentes riesgos como pueden ser fraude interno, fraude externo con terceros, malas relaciones laborales entre colaboradores, daño a activos fijos, fallas tecnológicas, entre otros; también se debe detallar una lista de acontecimientos que se puedan categorizar en una escala de riesgo para estar atentos en el momento de presentarse en la organización y tomar las decisiones acerca del personal involucrado en los hechos (Jiménez Rodríguez, & Martin Marín, 2005); no

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

obstante a pesar de tener todo lo anterior en cuenta en toda entidad debe haber una cabeza con un juicio objetivo de cada situación el cual debe ser el encargado de priorizar las necesidades de la empresa y también de dar nuevas ideas de mejora de procesos (Di Pietro, Irimia-Diéguez, & Oliver-Alfonso 2012).

Usualmente se utiliza como herramienta de medición y control la matriz de riesgo con las particularidades de cada organización, con el fin de identificar las actividades (proceso – producto), así mismo identificar el nivel y tipo de riesgo (Lear 2005). Para Castillo, & Mendoza (2004) debido a los escasos de información histórica de los eventos con pérdidas derivadas del riesgo operativo, desarrollaron una metodología que toma información cualitativa estructurada y que al mismo tiempo puede incorporar dichos eventos a medida que se van presentando. Del mismo modo para Palma Rodríguez (2011) la matriz de riesgo sirve también para evaluar la gestión y administración que está realizando dentro de la organización con relación al riesgo, con el fin de analizar el impacto negativo que este puede causar económicamente e implementar los planes de acción adecuados.

Ramos Ríos, et. al (2019) al ser identificados, analizados y priorizados los riesgos se procede a dar mayor importancia a aquellos que puedan generar mayor influencia negativa o que tengan mayor capacidad de afectación en el normal desarrollo de la actividad. Para Gómez Murillo (2011) en la modelización de las pérdidas operacionales se exploran diferentes métodos para poder determinar cuál presenta un comportamiento más adecuado y se puedan estimar las pérdidas de manera más puntual y real. De acuerdo con estos puntos de vista un buen sistema de cuantificación del riesgo operacional permite evidenciar en tiempos adecuados y establecer estándares de operatividad que disminuyen el riesgo desde cualquier frente (Núñez Mora, & Chávez Gudiño 2010).

### **4.2.2. Gestión de Cartera**

Hoy en día se ha vuelto un desafío para las organizaciones administrar y gestionar de la mejor manera los recursos financieros, y buscar que toda actividad desarrollada se materialice en una expresión monetaria, una herramienta utilizada para el análisis y control

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

es el análisis financiero (Pastor 2009). Así mismo para Nava Rosillón (2009) el objetivo principal de un análisis efectivo se realiza por medio de indicadores financieros, algunos pueden dar información sobre la solvencia, liquidez, rentabilidad, pero debemos tener en cuenta todos los que contengan información de la situación real de empresa en temas financieros. Por otro lado, para Cabrera Bravo, et. al (2017) el análisis financiero debe enfocarse no solo en procesar y suministrar información contable, sino también aportar bases concretas para la formulación de planes estratégicos que apoyen la toma de decisiones y el crecimiento de la organización.

Pineda & Piñeros-Gordo (2009) nos exponen 5 indicadores los cuales dan respuesta para la medición oportuna de los indicadores financieros en el sector: relación de solvencias, calidad de activos, indicador de gestión, rentabilidad del capital (ROE), indicador de liquidez. Para el caso de Mipyme la toma de decisiones debe ser un ejercicio de carácter racional y lógico apoyado en el resultado de los indicadores, estas medidas ayudan constatar el resultado de un progreso, el logro y el avance de las estrategias definidas por la organización (González González & Bermúdez 2010). Al igual Zúñiga Cortez et al, (2018) hace referencia a las razones financieras, como instrumento que cumplen con la función de evaluar la posición de la empresa en la actualidad y en su futuro tanto a corto, mediano y largo plazo, entre las más relevantes encontramos razón de liquidez, apalancamiento, rentabilidad, crecimiento y valuación.

Para una organización es importante cumplir con los indicadores de solvencia y liquidez, teniendo claro que solvencia es la disponibilidad que tiene para pagar sus compromisos y liquidez es cumplir con dichos compromisos en un tiempo corto (Nava Rosillon 2009). Análogamente para Vera-Colina, et al, (2014) las razones de solvencia están relacionadas con la capacidad que posee la empresa para cumplir sus obligaciones con el total de los activos que posee, y la liquidez es la capacidad de pago que tiene la organización a un corto plazo. Igualmente, De Oliveira Santana, et al, (2019) argumentan que la liquidez es la efectividad financiera que posee una organización en la gestión de recursos a corto plazo, y de esto depende que pueda cumplir con las demandas derivadas de su operación como son los costos, gastos e inversión.

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

Las cuentas por cobrar representan el dinero adeudado derivado de la prestación de servicios o la adquisición de bienes, un nivel excesivo puede afectar negativamente el indicador de liquidez de cualquier organización (Kumar Sharma 2011). Para Likalama, Ayuma & Bogonko (2016) es uno de los activos corriente más importante, después de los inventarios, tomándolo como referencia para determinar su capacidad de financiación a corto plazo. Así mismo las cuentas por cobrar son denominadas como capital circulante y poseen una relación directa al volumen de facturación y el flujo de efectivo, afectando la evolución y progreso de la organización y su indicador financiero (Shi, Zhu & Yang 2016).

El valor subjetivo de una cartera en cualquier empresa siempre será de gran impacto tanto económico como financiero y esto se verá reflejado al ser más eficiente en el proceso de la recuperación de esta (Fernández González, et al, 2011). Según Támara Ayús, et al, (2018) se deben tener en cuenta diferentes indicadores financieros como liquidez, endeudamiento, rotación de cartera, estructura financiera, entre otros para poder determinar finalmente como la mala gestión de cartera afecta la parte económica de una organización. En cuanto al incremento de las ventas y facturación en la misma medida si no se lleva un adecuado proceso de gestión de cartera esta se verá incrementada afectando directamente el disponible de efectivo del ente (Cárdenas Pérez & Velasco Blanco 2014).

Para Firsova, S. & Onchukova, G. (2017) una forma de clasificar la cartera es tomar los siguientes parámetros, análisis de la cartera del ciclo anterior con las edades establecidas por la entidad, análisis de solvencia del cliente, calificación crediticia y del riesgo. Cárdenas Pérez & Velasco Blanco (2014) proponen utilizar métodos de clasificación por rotación de cuentas por cobrar y el promedio de días de estas, esto con el fin de reflejar cada cuanto rota la cartera y cuantos días se demora para convertirse en efectivo. También se puede clasificar la cartera vencida y no vencida, donde la vencida puede tener algunas características específicas como por ejemplo la declaración de quiebra (Sagner 2012).

Peña Escobar, Ramírez Reyes & Osorio Gómez (2015) determinan que la fidelización de clientes es una estrategia de alto impacto para poder crear relaciones más cercanas a largo

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

plazo y su objetivo es el mejoramiento constante de la gestión de cartera de cualquier compañía ;existen diferentes estrategias en la gestión de cartera como los recordatorios aplicados por el área que deben ser objetivos y directos debido a que el resultado deseado es recuperar cartera y no establecer acción o relación social con los clientes (Arroba Salto & Arreaga Vera 2018). Para Brachfield (2009) cada empresa debe establecer una estrategia de riesgos de crédito para sus clientes adecuada ya que esta permite minimizar los riesgos de incrementar la cartera de difícil cobro.

Endara (2006) afirma que la gestión de cartera siempre será una actividad de comunicación y persuasión entre personas y los éxitos o fracasos de la misma, solo dependerán de la manera como este direccionada la estrategia de cobro y si estos con aplicados con eficacia o ignorados por los cobradores; de ahí entonces, la diferencia entre gestores exitosos y gestores sin resultados. Es recomendable que las organizaciones cuenten con procesos sólidos, uniformes y bien establecidos, mediante manuales y políticas escritas donde se expliciten los controles sobre aprobación administración y gestión de cartera (Sagner 2012). Lozano (2007) expone que la calidad de la cartera es fundamental para el éxito o fracaso de cualquier organización y en la medida en que el índice de morosidad se mantenga dentro de los márgenes razonables estipulados por la compañía, el sistema financiero puede seguir creciendo y madurando, contribuyendo así al desarrollo del país. Se debe tener siempre objetividad y control de la gestión de cartera, también se deben incorporar métodos de recaudo alineadas con los intereses y necesidades de la empresa para poder cumplir con las responsabilidades de tipo económico que se adquieren (Fernández González, et al, 2011).

Para Cárdenas Pérez & Velasco Blanco (2014) en las últimas décadas en Latinoamérica se han ejecutado diferentes reformas en materia de salud, estas con el fin de ampliar la cobertura, pero también ha debilitado el sector por la falta de infraestructura para poder suplir estas necesidades. Los riesgos de insolvencia han sido tema de investigación para muchos autores, sin embargo, en el sector salud este riesgo es aún más evidente debido a diversos factores internos como externos que pueden afectar la parte financiera de este sector. (Támara Ayús, et al, 2018); de acuerdo con esto Chavarría Chavarría (2018) asegura que las instituciones de salud en Colombia han aumentado significativamente la cantidad de

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

usuarios en las últimas décadas y esto ha desatado una crisis de tipo financiera por la falta de herramientas de cobranza, facturación y control de estas áreas.

Según plantea Peña Escobar, Ramírez Reyes & Osorio Gómez (2015) la satisfacción del cliente es una de las variables claves para consolidar relaciones de lealtad y recordación en donde lo más importante es el cumplimiento de las expectativas por parte del comprador; por otro lado es importante tener actualizada la realidad macro y microeconómica del mercado para no ocasionar inseguridad y riesgo al momento de realizar negociaciones con los clientes y a la misma vez se debe contar con la hoja de vida del cliente al día para construir una comunicación efectiva utilizando las tecnologías y los medios tradicionales (Arroba Salto & Arreaga Vera 2018). Para Endara (2006) es necesarios tener en cuenta la clasificación de clientes, los que están muy satisfechos probablemente harán un efecto voz a voz que dará como resultado la obtención de nuevos clientes para el negocio.

## **5. Metodología**

### **5.1. Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación es descriptivo, se busca caracterizar un fenómeno o situación concreta describiendo rasgos particulares y diferenciadores, a través de la contextualización de procesos, actividades, personas y su micro entorno, y no solo se basa en la recolección y análisis de datos, sino también en la identificación de aquellas relaciones existentes entre las diferentes variables que afectan el macro proceso de Gestión de Cartera en la Superintendencia Nacional de Salud. Para Sampieri (2018) en la investigación descriptiva, el principal propósito está enfocado en la descripción de situaciones, eventos y hechos, investigando como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. De igual forma este alcance consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el objetivo de identificar su estructura o comportamiento, los resultados pueden categorizarse en un nivel intermedio teniendo en cuenta su profundidad (Arias 2012).

### **5.2. Enfoque metodológico**

El enfoque de la investigación es cualitativo, su desarrollo se da mediante la recolección de información, contextualización de procesos, y variables de medición con el fin de clasificar información histórica de la organización que esté directamente relacionada con el objetivo de la investigación. Esta información será sistemáticamente analizada e interpretada, buscando una conceptualización de la realidad y sus distintas dimensiones. Galeano María (2003) define el enfoque de investigación cualitativa como una manera de familiarizarse con un contexto, actores o situaciones antes de entrar al muestreo o de aplicación de algún instrumento de medición, con el fin de complementar información al estudio estadístico. Así mismo, este método busca conocer la realidad desde una perspectiva insider, captando el significado de lo particular que cada protagonista aporta a un hecho, y tener claro que todo es un conjunto sistemático (Ruiz Olabuénaga, 2012).

### **5.3. Instrumentos**

En el proceso de recolección de información se utilizó como instrumentos el análisis documental por medio de la revisión de balances generales, estado de resultados, histórico sobre archivos digitales de estados de cuentas por cobrar, los procedimientos y procesos que interviene directamente en el macroproceso de la gestión de cartera. Así mismo se utilizó el estudio de caso con el fin de comprender el contexto en que se desarrolla la entidad y plantear posibles alternativas soluciones que den respuesta a la problemática planteada. Según Peña vera & Pírela Morillo (2017) el estudio de caso por medio de un análisis documental se debe realizar con base a la descripción bibliográfica y revisión documental para dar el soporte teórico del planteamiento de investigación.

### **5.4. Procedimientos.**

Se inicia el proceso de investigación con la necesidad de evaluar el impacto que tienen los procesos operativo en la gestión de cartera, por esta razón se recolecta información relacionada con las cuentas por cobrar de los dos últimos años, los saldos en los estados financieros publicados en la página oficial de la Superintendencia, las actas financieras que reposan en el archivo de la subdirección financiera en las cuales se evidencia el comportamiento y la variación de cada periodo, también se unifico la información contenida en los estados de cartera que generaban los distintos sistemas de información que contaba la entidad. Por otro lado, se realizó la revisión de los procedimientos que influyen en el proceso de gestión de cartera, además se contextualizo sobre las fuentes de ingreso que se posee en la actualidad, con el fin de realizar análisis conjunto con la información financiera.

### **5.5. Análisis de información.**

Se realiza la revisión de los procedimientos de las áreas que intervienen en el proceso de la gestión de cartera, estas áreas son Control financiero de cuentas y Grupo de Cobro

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

Coactivo, esto con el fin de contextualizar el flujo de información y la participación de cada área con sus respectivos objetivos y alcances. Posterior se realiza el análisis de la información contenida en los estados financieros (2018-2019), con el objetivo de extraer los saldos de las cuentas por cobrar, por ser una entidad pública los estados financieros se manejan en SIIF Nación (Sistema integrado de información financiera), dicho sistema no posee de forma discriminada los saldo de las cuentas por cobrar, por consiguiente es necesario acudir a los archivos digitales que posee el área de Control financiero de cuentas, los cuales contienen información mensual relevante para la investigación.

De la información recolectada se realiza un estudio para determinar tendencias, comparación de saldos en los diferentes periodos, variaciones, e impacto financiero en los indicadores establecidos en la institución, con la intención de dimensionar las posibles pérdidas monetarias que puede ocasionar la falta de gestión oportuna de la cartera.

### **5.6. Consideraciones éticas**

Esta investigación realizada a la entidad Superintendencia de salud de Colombia certifica que cumplió con las consideraciones éticas instauradas por la Universidad Minuto de Dios, se realiza solamente para fines académicos, así mismo se tuvo en cuenta los principios de la entidad pública como son la honestidad, integridad y transparencia,

## **6. Resultados**

### **6.1. Análisis interno**

Se procederá a realizar una contextualización global sobre la entidad, con el objeto de poder tener una visión sobre su misión, las áreas y los procesos que intervienen en la generación de los ingresos operaciones de la institución.

#### **6.1.1. Superintendencia de salud de Colombia**

Objetivo de la entidad la de ser una autoridad técnica de inspección, vigilancia y control en relación con el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias a que están sujetas las entidades que prestan servicios de salud, las que prestan servicios de medicina Prepagada y las Cajas de Compensación Familiar; así como en la eficiencia en la aplicación, en la obtención y aplicación de los recursos de las entidades del Subsector Oficial del Sector Salud; y en la liquidación, recaudo, giro, cobro y utilización de los recursos fiscales y demás arbitrios rentísticos, cualquiera que sea su origen, con destino a la prestación de los servicios de salud.

#### **6.1.2. Subdirección financiera**

La Subdirección Financiera es la encargada de planificar, asesorar, analizar y controlar los recursos económicos con que cuenta la institución, además, es la fuente de información económico-financiera para la toma de decisiones. Igualmente controla el recaudo, así como el oportuno pago a los diferentes proveedores y acreedores de la Entidad. Está compuesta por las siguientes áreas: Control Financiero de Cuentas, Tesorería, Presupuesto y Contabilidad.

### 6.1.3. Control Financiero de Cuentas

Consolidar la información financiera mediante el registro, la validación, la depuración y la conciliación a nivel interno y externo, de las variables que afectan las Cuentas por Cobrar (recaudo, causación, deterioro, recursos, revocatoria, depuración entre otras) por concepto de Tasa, Sanción y 0.2% Régimen Subsidiado, con el fin de generar información cualitativa y cuantitativa base para la solución de consultas sobre el estado de la cartera y del reporte de los hechos económicos de la Superintendencia Nacional de Salud en los estados financieros.

### 6.1.4. Cobro Persuasivo Y De Jurisdicción Coactiva

Realizar acciones de cobro persuasivo mediante gestiones persuasivas tendientes a obtener el pago de las obligaciones a favor, así mismo ejercer la facultad de cobro coactivo respecto de las obligaciones a favor de la Superintendencia Nacional de Salud en los términos definidos en la normativa aplicable.

**Cobro Persuasivo:** El cobro por vía persuasiva ha sido entendido como una instancia preliminar constitutiva de una etapa del procedimiento de cobro, distinta al cobro coactivo, la cual busca persuadir, convencer, inducir al deudor para que acuda de manera voluntaria al pago de la obligación, o bien a la suscripción de un Convenio de Pago que garantice bajo ciertas condiciones, el cumplimiento de una obligación.

**Facilidad de Pago:** Es la herramienta que le permite conceder plazos al deudor para el pago de obligaciones contenidas en títulos ejecutivos en mora, mediante la celebración de convenios de pago, previa la constitución de las garantías que respalden el cumplimiento de lo estipulado.

**Jurisdicción coactiva:** Conjunto de procesos que gozan de formalidad, los cuales conllevan a dar cumplimiento a órdenes dictadas por la administración para el cobro de una obligación. Es una acción de naturaleza administrativa y no judicial. Atribución para hacer efectivas las obligaciones legalmente causadas en favor de la entidad cuando los deudores

## Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia

incurren en mora en el cumplimiento de sus obligaciones. Procede igualmente contra las obligaciones exigibles a los funcionarios públicos.

### 6.1.5. Delegada de Procesos Administrativos

La Superintendencia Delegada de Procesos Administrativos es la encargada de iniciar, tramitar y decidir los procesos administrativos sancionatorios en contra de los sujetos vigilados que infringen la normatividad del SGSSS, el proceso se adelanta atendiendo los principios del debido proceso, legalidad y tipicidad, concediendo al investigado la oportunidad de ejercer su derecho de defensa y contradicción. La razón de ser de nuestras investigaciones es la protección de la vida y la salud de los habitantes del territorio nacional.

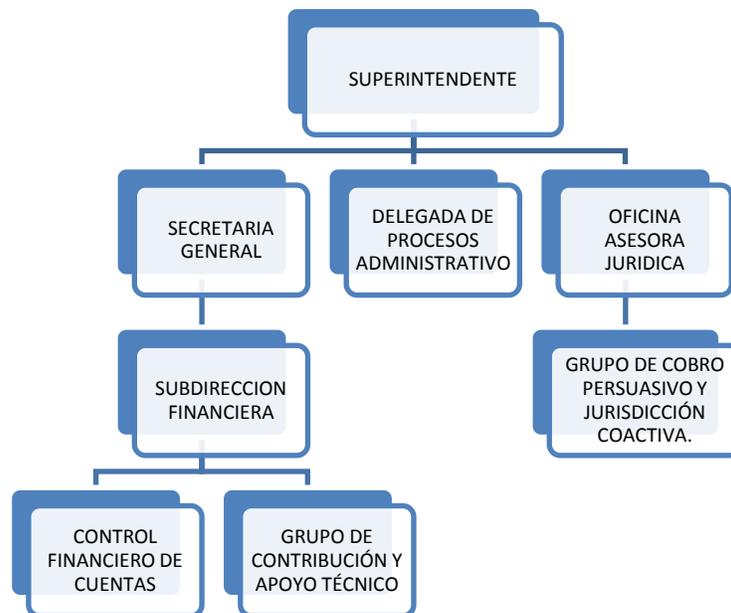


Figura 3 Organigrama Supersalud

Fuente: Elaboración propia información Estructura Orgánica Superintendencia Nacional de Salud.

### 6.1.6. Ingresos Operacionales

Dentro de la Superintendencia De Salud sus ingresos operacionales no tributarios están constituidos por los conceptos de Tasa, Multas y Contribución.



Figura 4 Estructura ingresos operacionales

Fuente: Elaboración propia información Financiera Superintendencia Nacional de Salud 2019.

### 6.1.7. Flujo de Información

Para las diferentes de fuentes de ingresos intervienen diferentes áreas la cuales aportan para la consolidación de información de las cuentas por cobrar.

## Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia

### Tasa

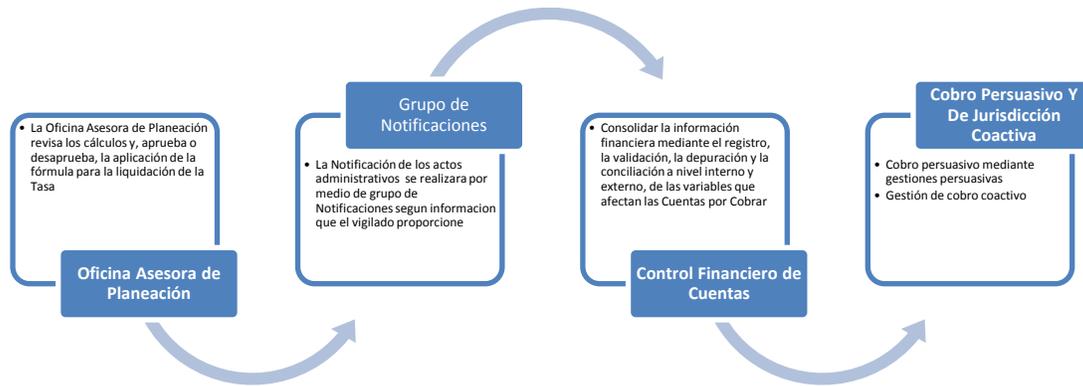


Figura 5 Flujograma de procedimiento Fuente Tasa

Fuente: Elaboración propia información Financiera Superintendencia Nacional de Salud.

### Multas

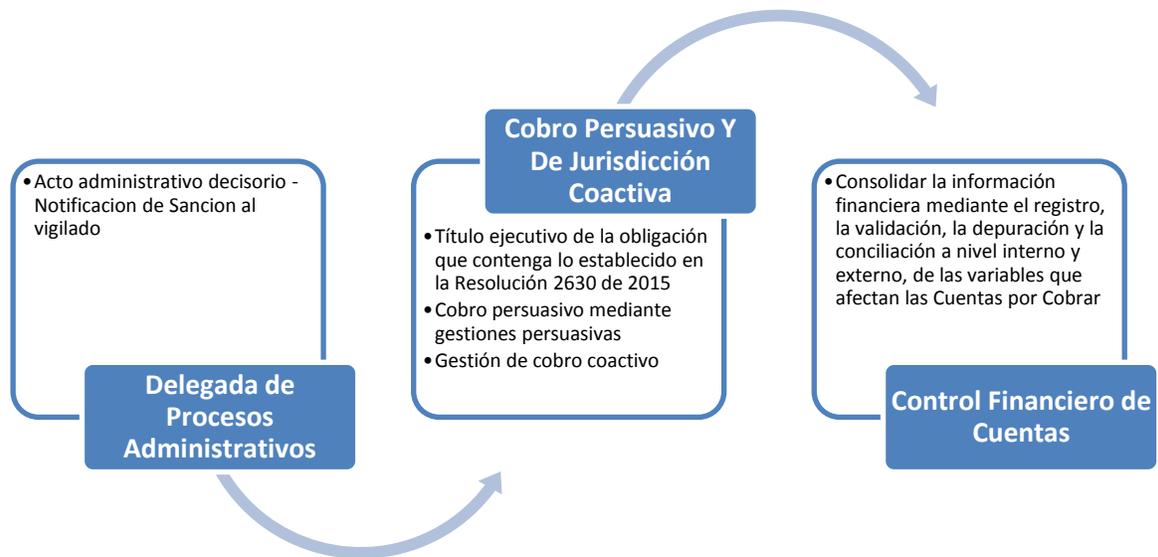


Figura 6 Flujograma de procedimiento Fuente Multas

Fuente: Elaboración propia información Financiera Superintendencia Nacional de Salud.

## Contribución

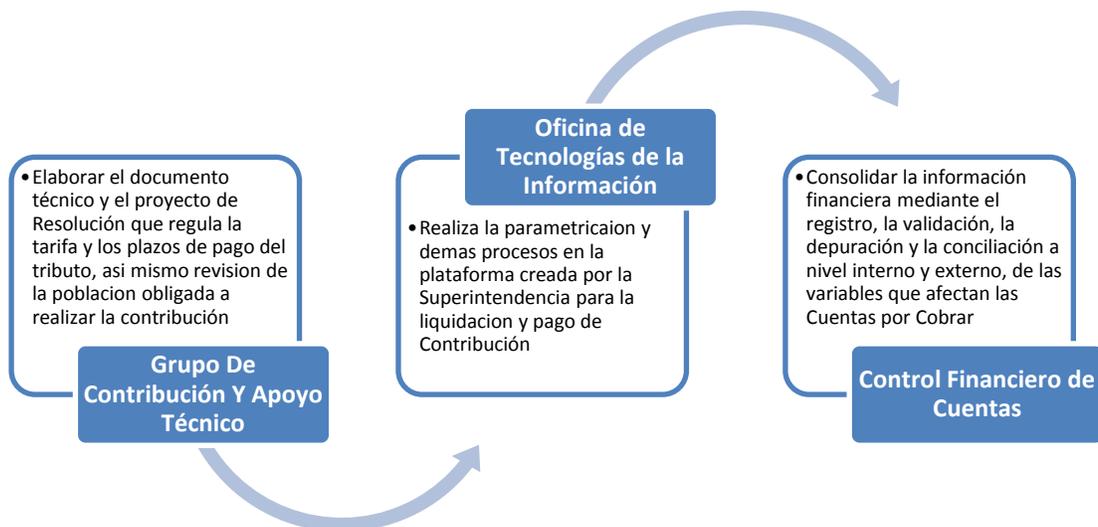


Figura 7 Flujograma de procedimiento Fuente Contribución

Fuente: Elaboración propia información Financiera Superintendencia Nacional de Salud.

## 6.2. Procedimientos

Con base a la información anterior, se inicia con la revisión de los procedimientos que están relacionados directamente con la gestión de la cartera, describiendo sus alcances, objetivos, y actividades que desarrollan las dos áreas que intervienen y con sus respectivos responsables.

### 6.2.1. Procedimientos cobro de cartera

A continuación, se realizará la caracterización de los procedimientos que intervienen en el macroproceso de Gestión de Cartera.

### 6.2.1.1. Cobro persuasivo

#### Objetivo

Realizar acciones de cobro persuasivo mediante gestiones persuasivas tendientes a obtener el pago de las obligaciones a favor de la Superintendencia Nacional de Salud.

#### Alcance

Inicia con la recepción del título ejecutivo con la respectiva constancia de firmeza, continúa con la ejecución de acciones para el cobro persuasivo, que derivan con la realización del Convenio de Pago y seguimiento al cumplimiento de las cuotas, y termina con la elaboración del Oficio de terminación de gestiones de cobro, o el inicio de Cobro por Jurisdicción Coactiva.

Tabla 2 Procedimiento cobro persuasivo

Actividad / tarea ¿qué?	Descripción ¿cómo?	Área responsable	Área participante
Recibir los expedientes debidamente ejecutoriados, con el Memorando de la Dependencia (oficio remisorio) y los actos administrativos para solicitar el cobro, registrar en la base de datos y asignar el consecutivo de cobro persuasivo.	El secretario del Grupo de Cobro Persuasivo y Jurisdicción Coactiva recibe el Título Ejecutivo con el Memorando de la Dependencia (oficio remisorio), y la Certificación de Ejecutoría, remitido por los Superintendentes Delegados, la Secretaría General o la Oficina Asesora de Planeación. Las dependencias de la Superintendencia Nacional de Salud deben seguir las indicaciones internas de la entidad (Circular interna 028 de 2013 y las que la modifiquen o complementen), al remitir los documentos al Grupo de Cobro Persuasivo y Jurisdicción Coactiva. Registra en la base de datos y asigna el consecutivo de cobro persuasivo.	Grupo de Cobro Persuasivo y Jurisdicción Coactiva - Oficina Asesora Jurídica	Todas las dependencias de la entidad

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

<b>Actividad / tarea ¿qué?</b>	<b>Descripción ¿cómo?</b>	<b>Área responsable</b>	<b>Área participante</b>
Realizar comunicación de Cobro Persuasivo.	<p>El profesional asignado adelanta las acciones de Cobro Persuasivo pertinentes, para lo cual se puede comunicar mediante llamada telefónica, correo electrónico y/o proyectar oficio en Sistema de Gestión Documental para su envío al deudor.</p> <p>En todos los casos, se le informa al deudor la cantidad de dinero que debe cancelar, cuenta en la cual debe consignar y la resolución que sustenta la medida. Además, se le indica que debe realizar el pago dentro de los 5 días siguientes al recibo de la comunicación.</p> <p>Para las comunicaciones escritas el profesional debe seguir el Formato de Cobro Persuasivo de Sanción (CJFL05) o Formato Cobro Persuasivo de Tasa (CJFL25).</p>	<p>Grupo de Cobro Persuasivo y Jurisdicción Coactiva - Oficina Asesora Jurídica</p>	
Enviar la comunicación escrita y/o realizar llamadas telefónicas al deudor.	<p>El secretario del Grupo de Cobro Persuasivo y Jurisdicción Coactiva radica y envía el oficio para correspondencia externa. Para ello se diligencia la Planilla para envío por correspondencia, y adicionalmente se archivan copias del oficio en el expediente correspondiente al proceso de cobro adelantado.</p> <p>En los casos en que se emplea Correo Electrónico Institucional, el profesional envía la comunicación al deudor desde el correo institucional personal.</p>	<p>Grupo de Cobro Persuasivo y Jurisdicción Coactiva - Oficina Asesora Jurídica</p>	Grupo de Correspondencia.
Recibir la respuesta del deudor.	<p>El profesional recibe la comunicación del deudor o se recibe personalmente al deudor, y le informa sobre la posibilidad de realizar el pago total de la deuda o un Convenio de Pago.</p>	<p>Grupo de Cobro Persuasivo y Jurisdicción Coactiva - Oficina</p>	Grupo de Correspondencia.

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

Actividad / tarea ¿qué?	Descripción ¿cómo?	Área responsable	Área participante
		Asesora	
		Jurídica	
<b>CONVENIO DE PAGO</b>			
Indicar al deudor cómo realizar un CONVENIO DE PAGO, o Recibir oficio con la solicitud del mismo.	Si realizada las acciones del Cobro Persuasivo, el deudor solicita suscribir un Convenio de Pago, el profesional debe indicar que como requisito el deudor debe realizar un abono inicial de no menos del 30% del valor neto de la sanción, para elaborar el Convenio de Pago.	Grupo de Cobro Persuasivo y Jurisdicción Coactiva - Oficina	Asesora
	La información se ingresa en el Formato Relación de Acuerdos de Pago (CJFT04).	Jurídica	
Elaborar el proyecto de Convenio de Pago.	Una vez verificado el pago de la Cuota Inicial (30% de la deuda) y aprobada la realización del Convenio de Pago por el Coordinador del Grupo, el Profesional proyecta la resolución que otorga la facilidad de pago y elabora el Convenio de Pago con el formato Facilidad de pago. Se suscribe el Convenio de Pago conforme a la Resolución 116 de 2007 de la Superintendencia Nacional de Salud, el Estatuto Tributario y la normatividad vigente.	Grupo de Cobro Persuasivo y Jurisdicción Coactiva - Oficina	Asesora Jurídica
	El Convenio de Pago se realiza hasta por 12 cuotas, pero si el deudor solicita un mayor número de cuotas, se informa al Coordinador del Grupo.		
	Si el coordinador establece la necesidad de solicitar garantías, se proyecta el Acto Administrativo que apruebe las mismas y se envía para aprobación por el Superintendente Nacional de Salud.		
	En el Convenio de Pago se informa al deudor que el incumplimiento en el pago, conlleva a		

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

<b>Actividad / tarea ¿qué?</b>	<b>Descripción ¿cómo?</b>	<b>Área responsable</b>	<b>Área participante</b>
	continuar la ejecución del cobro por el 100% de la sanción.		
Verificar el pago efectivo de las cuotas.	El profesional recibe mensualmente por medio físico o electrónico el volante de pago (recibo de consignación del banco o soportes bancarios), que acrediten el pago efectivo de las cuotas definidas en el Convenio de Pago.  Además, para el seguimiento el profesional envía memorando al Grupo de Cartera de la Superintendencia, y oficios al Consorcio SAYP – FOSYGA, o al Tesoro Nacional, y entidades respectivas, para verificar el pago efectivo de la deuda.	Grupo de Cobro Persuasivo y Jurisdicción Coactiva - Oficina Asesora Jurídica	Grupo de Cartera – Subdirección Financiera – Secretaría General
Enviar documentación para el Cobro por Jurisdicción Coactiva.	Si el deudor no canceló la deuda, o no cumplió con las cuotas del Convenio de Pago, o no aceptó el Convenio de Pago, o si no hay respuesta del deudor, el Coordinador entrega el expediente al profesional para adelantar el Procedimiento del Cobro por Jurisdicción Coactiva.  <b>Continúa en el Procedimiento de Cobro por Jurisdicción Coactiva (CJPD02).</b>	Grupo de Cobro Persuasivo y Jurisdicción Coactiva - Oficina Asesora Jurídica	

**Fuente:** Elaboración propia con base en Procedimiento CJPD01 se encarga de Realizar acciones de cobro persuasivo Superintendencia Nacional de Salud.

### **6.2.1.2. Cobro jurisdicción coactiva**

#### **Objetivo**

Adelantar la gestión de cobro coactivo para la recuperación de las obligaciones a favor de la Superintendencia Nacional de Salud.

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

**Alcance**

Inicia con la recepción del título ejecutivo en firme, pendiente de pago, continúa con la ejecución de las etapas previstas en el procedimiento legal y finaliza con terminación por pago o castigo de cartera.

Tabla 3 Procedimiento cobro persuasivo

<b>Entradas</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Salidas</b>	<b>Usuarios</b>
Título ejecutivo de la obligación que contenga lo establecido en la Resolución 2630 de 2015, así:	Cobro administrativo coactivo con las siguientes tareas: Recibir y verificar el título ejecutivo. Realizar el cobro persuasivo. Realizar la valoración jurídica y de acuerdo con la etapa procesal y emitir el acto administrativo al que haya lugar entre: Mandamiento de pago. Facilidad de pago. Otorgar las excepciones si hay lugar Seguir adelante con la ejecución. Liquidación del crédito. Decreto de medidas cautelares. Terminación del proceso de cobro.	Recaudo de obligaciones Ordenes de entrega de títulos de depósito judicial producto de las medidas cautelares. Fichas de sustentación para la presentación de partidas a castigar ante los Comités de Cartera y Depuración Contable	Proceso Control Financiero de Cuentas Proceso Gestión de Tesorería Proceso Gestión Contable Deudores - Vigilados Comité de Cartera Comité de Depuración Contable
Acto administrativo de determinación de la obligación en copia auténtica y con la anotación de ser primera copia. Soporte de notificación del acto administrativo de determinación de la obligación. Acto o actos administrativos a través de los cuales se resuelven los recursos ordinarios interpuestos contra el acto de determinación, en copia auténtica y con determinación de ser primera copia. Soporte de notificación de los actos administrativos a través de los cuales se resuelven los recursos ordinarios.	Para los casos en los que haya lugar se puede ordenar el remate de bienes, así como el remate de estos.		

**Fuente:** Elaboración propia Procedimiento CJPD02 Superintendencia Nacional de Salud.

## 6.2.2. Validación De Estados De Cuenta

### Objetivo

Validar de manera conjunta, Superintendencia Nacional de Salud - Deudor, las operaciones financieras que afectan los saldos de las cuentas por cobrar, unificando criterios y resolviendo inquietudes, para lograr estados de cuenta conciliados que soporten la razonabilidad de la información financiera de las cuentas por cobrar.

### Alcance

Inicia con la convocatoria a los vigilados para la validación de su estado de cuenta, continua con la respuesta aclaratoria a los requerimientos de información, termina con el informe sobre la situación real de los estados de cuenta de los vigilados.

### Políticas de operación

Todos los requerimientos de información solicitados por el vigilado se deben responder oportunamente de acuerdo con los parámetros definidos en la ley.

Previo al registro de operaciones en el SIIF Nación, deben adelantarse las validaciones sobre los datos a registrar por parte de los profesionales responsables del reporte y registro de la información.

Todos los registros que afecten las cuentas por cobrar deben contar con un soporte de respaldo.

Tabla 4 Validación estados de cuenta

Actividad / tarea ¿Qué?	Descripción ¿Cómo?	Área responsable	Registro
Convocar a los deudores de la Supersalud a realizar la validación de sus estados de cuenta y/o	A través de los diferentes medios de comunicación dispuestos por la Supersalud se convocará a los deudores por concepto de tasa, contribución o	Subdirección Financiera	Base de datos – Control Validación de Estados de

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

<b>Actividad / tarea ¿Qué?</b>	<b>Descripción ¿Cómo?</b>	<b>Área responsable</b>	<b>Registro</b>
sobre cualquiera de las operaciones financieras que las afecta.	sanción, a adelantar la validación de las operaciones financieras reportadas en su estado de cuenta, para que se confirme la razonabilidad del saldo a pagar o se presenten sus objeciones debidamente soportadas.	Grupo de Control Financiero de Cuentas	Cuenta CFFT11 Correo electrónico institucional
Cierre anual de la cuenta	Sobre aquellas entidades que no responden a la convocaría, se realizaran seguimientos complementarios a través del correo electrónico, si persisten en silencio administrativo al cierre de la vigencia, se entenderá que no hay objeción al respecto de las cuentas por cobrar con la Superintendencia Nacional de Salud.	Grupo de Control Financiero de Cuentas	Informe de Cierre Base de Datos “Control de Validación de Estados de Cuenta”

**Fuente:** Elaboración propia procedimiento CFPD01 Superintendencia Nacional de Salud.

### **6.2.3. Proceso Control Financiero De Cuentas**

#### **Objetivo**

Consolidar la información financiera mediante el registro, la validación, la depuración y la conciliación a nivel interno y externo, de las variables que afectan las Cuentas por Cobrar (recaudo, causación, deterioro, recursos, revocatoria, depuración entre otras) por concepto de Tasa, Sanción y 0.2% Régimen Subsidiado, con el fin de generar información cualitativa y cuantitativa base para la solución de consultas sobre el estado de la cartera y del reporte de los hechos económicos de la Superintendencia Nacional de Salud en los estados financieros.

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

**Alcance**

Inicia con la recepción de la información que crea o afecta las cuentas por cobrar de quienes poseen obligaciones económicas con la Superintendencia Nacional de Salud (Actos Administrativos de liquidación de Tasa, multas y sanciones, modificaciones sobre las liquidaciones por recurso o revocatoria emitidas y aprobadas por la; Secretaria General, la Oficina Asesora Jurídica y la Delegada de Procesos Administrativos y las decisiones de depuración aprobadas por el Comité de Sostenibilidad contable o de Cartera y el registro de las operaciones de recaudo reportado por la Tesorería. Finaliza con el traslado oportuno de la cartera, para la gestión de Cobro Persuasivo y Jurisdicción Coactiva y su seguimiento.

**Tabla 5 Caracterización del proceso de Control financiero de Cuenta**

Proveedores	Entradas	Procedimientos	Salidas
Proceso Gestión del Procedimiento Administrativo- Interno			Causación de las Cuentas por Cobrar por liquidación de Tasa en el SIGTA, SIGTA – RS y SGT.
Proceso Administración de la Gestión Documental- Procedimiento de Notificaciones- Interno	Actos Administrativos por los cuales se definen cuentas por cobrar a favor de la SNS	CFPD02 Mensual	Reporte de registro de aplicación de recaudos sobre las cuentas por cobrar
Proceso Gestión de Tesorería- Interno	Movimientos de recaudo Recursos y Revocatorias sobre actos administrativos por: Sanciones, tasa y 0.2% RS.		Reporte de ajustes sobre las cuentas por cobra generados por recursos y revocatorias.
Proceso de Cobro Persuasivo y por Jurisdicción Coactiva- Interno			

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Salidas</b>
Comité de Sostenibilidad Contable- Interno			
Comité de Cartera- Interno	Informe de decisiones de depuración emitidas por el Comité de Sostenibilidad y de Cartera. Aprobadas por el Superintendente.	CFPD02 Cierre Mensual CFPD01 Validación de Estados de Cuenta.	Reporte de ajustes por depuración sobre las cuentas por cobra generados por depuración Respuesta a requerimientos de información sobre el estado de las cuentas por cobrar
Grupos de valor-Externo	Requerimientos de información relacionada con los estados de cuenta		
Grupos de Interés- Externo			

**Fuente:** Elaboración propia procedimiento CFCR01 Superintendencia Nacional de Salud.

### **6.3. Matriz De Riesgo Operacional Control Financiero de Cuentas**

#### **Contexto estratégico**

Inexistencia de un sistema de información integral para la administración de las cuentas por cobrar gestionadas en diferentes aplicaciones con fallas en su soporte técnico y alcance funcional en interoperabilidad.

Inoportunidad y error en la ejecución de los registros y/o actividades dispuestas en los procedimientos definidos para el proceso de control financiero de cuentas por cobrar.

Dificultades en la comunicación con dependencias que generan operaciones financieras que afectan las cuentas por cobrar por reporte de información sin calidad ni oportunidad, desconociendo su responsabilidad dentro del proceso de información financiera.

Perdida de información por la manualidad en el procesamiento de datos.

#### **Riesgo**

Inexactitud e inoportunidad de las operaciones financieras que afectan las cuentas por cobrar a favor de la SNS.

### **Descripción del riesgo**

La información financiera relativa a los recursos de las Cuentas por Cobrar presenta inoportunidad en el registro de las operaciones, la validación no permite detectar errores de razonabilidad frente a la información reportada por las diferentes áreas que intervienen en el proceso, se materializan los errores humanos por ausencia de sistemas de información integrados y seguros por ende la información reflejada en la contabilidad no es razonable.

### **Tipo de riesgo**

Imprecisiones en el proceso de toma de decisiones.

Reporte errado de información sobre las cuentas por cobrar con afectación interna en los estados financieros de la SNS y externa con el reporte de información a los vigilados y los entes de vigilancia y control.

Hallazgos de entes de control internos y externos.

Ejecución de acciones de cobro sobre cuentas por cobrar irreales.

### **Descripción del control**

Conciliación mensual de las operaciones registradas en las diferentes aplicaciones dispuestas para la administración de las cuentas por cobrar, por parte de los administradores de fuente, mediante la comparación de datos y centralización de información financiera en formatos estandarizados, validando la razonabilidad de las mismas con las áreas que intervienen en el proceso.

### **Probabilidad**

PROBABLE (4)

### **Impacto**

MODERADO (3)

### **Evaluación zona de riesgo inherente**

Zona de Riesgo ALTA

## 6.4. Análisis Financiero Sobre cuentas por Cobrar

Siguiendo con el análisis de la información, en este punto se realiza la revisión que corresponde al componente financiero, aquí se realiza la comparación de los periodos de 2018 y 2019, con base a los datos que se encontraron en los archivos físicos y digitales que pertenecen a la Subdirección Financiera, así mismo también de los saldos reportados en los estados financieros que son de información pública.

### 6.4.1. Cartera 2018

Al realizar el análisis del comportamiento de la cartera para el año 2018 tuvo un promedio durante el año de \$130.239.913 miles de millones, con un incremento promedio del 5.4% con una concentración del 83% en la fuente de sanciones.

Tabla 6 Saldos de cartera mensuales año 2018

Mes	Régimen Subsidiado	Tasa	Sanciones	Total General	Variación	Variación %
Enero	\$ 4.577.313	\$ 22.303.541	\$ 97.396.742	\$ 124.277.596		
Febrero	\$ 4.550.409	\$ 22.209.385	\$ 102.167.844	\$ 128.927.638	\$ 4.650.042	<b>3,7%</b>
Marzo	\$ 4.330.875	\$ 21.577.773	\$ 100.843.157	\$ 126.751.805	-\$ 2.175.834	<b>-1,7%</b>
Abril	\$ 4.318.046	\$ 21.003.554	\$ 105.286.863	\$ 130.608.464	\$ 3.856.659	<b>3,0%</b>
Mayo	\$ 4.317.374	\$ 21.926.825	\$ 108.552.616	\$ 134.796.815	\$ 4.188.351	<b>3,2%</b>
Junio	\$ 4.317.342	\$ 22.188.452	\$ 111.743.980	\$ 138.249.774	\$ 3.452.960	<b>2,6%</b>
Julio	\$ 4.311.491	\$ 22.560.417	\$ 118.506.399	\$ 145.378.307	\$ 7.128.533	<b>5,2%</b>
Agosto	\$ 4.286.797	\$ 17.421.927	\$ 111.829.598	\$ 133.538.322	-\$ 11.839.985	<b>-8,1%</b>
Septiembre	\$ 4.256.315	\$ 17.476.613	\$ 111.523.219	\$ 133.256.147	-\$ 282.176	<b>-0,2%</b>
Octubre	\$ 4.256.315	\$ 17.226.795	\$ 112.117.601	\$ 133.600.710	\$ 344.564	<b>0,3%</b>
Noviembre	\$ 4.256.120	\$ 17.577.174	\$ 112.623.832	\$ 134.457.126	\$ 856.416	<b>0,6%</b>
Diciembre	\$ 4.217.213	\$ 17.616.082	\$ 108.406.619	\$ 130.239.913	-\$ 4.217.213	<b>-3,1%</b>
<b>Participación</b>						
<b>Porcentual</b>	<b>3%</b>	<b>15%</b>	<b>83%</b>			

**Fuente:** Elaboración propia Actas mensuales informe Cuentas por cobrar Subdirección Financiera Superintendencia Nacional de Salud 2018.

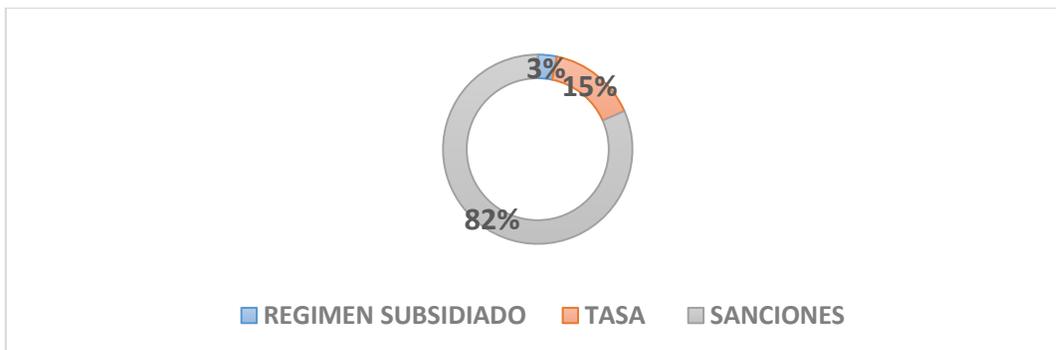
## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

La fuente de sanciones representa el mayor porcentaje del total de la cartera, por ser un ingreso que se encuentra directamente relacionada con los seguimientos de inspección, vigilancia y control que realiza la entidad a sus vigilados, estas acciones derivan un proceso administrativo y finalizando con una obligación a favor de la Superintendencia, por esta razón no es posible proyectar un ingreso fijo durante el año, provocando dificultad en la estandarización de los procesos que lleven a minimizar el impacto en el crecimiento de la cartera.

Sin embargo como se puede observar en la tabla 5 el régimen Subsidiado participa en un 3% sin tener una variación significativa en el año, este comportamiento está relacionado con la modificación normativa que se realizó en el año 2017 estableciendo que la entidad pública ADRES (Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad) realizara el descuento mensual del 0.2% de los recursos asignados a cada ente territorial para Salud Publica, este valor será desembolsado a la Superintendencia mensualmente. Por lo anterior la cartera que se evidencia tiene una morosidad superior a los 5 años y su variación en mínima.

El restante 15% corresponde a la fuente de tasa, se observa una tendencia a la disminución en el segundo semestre del año, la liquidación de esta fuente se realiza entre los meses de mayo y junio, periodo en el cual las entidades aprovechan para realizar los pagos de la vigencia actual y concertar formas de pago de deudas de vigencias anteriores. Sin embargo la variación no es significativa en comparación con el total de la cartera.

**Figura 8 Porcentaje por fuente en las cuentas por cobrar año 2018**



**Fuente:** Elaboración propia información estados financieros Superintendencia Nacional de Salud 2018.

**Figura 9 Variación porcentual de las cuentas por cobrar año 2018**



**Fuente:** Elaboración propia información estados financieros Superintendencia Nacional de Salud 2018.

#### 6.4.2. Cartera 2019

Como se observa en la tabla 6 para la vigencia del año 2019 encontramos un saldo de cartera para el mes de diciembre de \$151.160.260 miles de millones, con una variación mensual promedio del 1.2%.

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

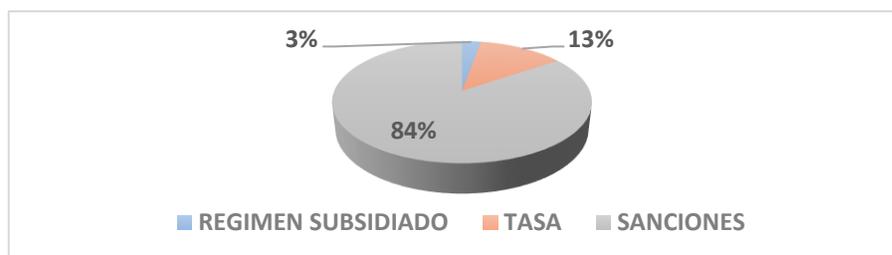
**Tabla 7 Saldos de cartera mensuales año 2019**

Mes	Régimen Subsidiado	Tasa	Sanciones	Total General	Variación	Variación %
enero	\$ 4.215.599	\$ 19.280.779	\$ 114.327.100	\$ 137.823.478	\$ 4.983.260	<b>3,8%</b>
febrero	\$ 4.200.805	\$ 18.758.032	\$ 112.925.163	\$ 135.884.000	-\$ 1.939.478	<b>-1,4%</b>
marzo	\$ 4.200.805	\$ 16.891.748	\$ 124.989.263	\$ 146.081.816	\$ 10.197.816	<b>7,5%</b>
abril	\$ 4.199.192	\$ 19.753.366	\$ 125.118.410	\$ 149.070.967	\$ 2.989.151	<b>2,0%</b>
mayo	\$ 4.231.197	\$ 16.499.932	\$ 129.894.327	\$ 150.625.456	\$ 1.554.489	<b>1,0%</b>
junio	\$ 4.224.500	\$ 15.973.499	\$ 122.514.086	\$ 142.712.085	-\$ 7.913.372	<b>-5,3%</b>
julio	\$ 4.223.994	\$ 15.862.494	\$ 121.741.261	\$ 141.827.749	-\$ 884.336	<b>-0,6%</b>
agosto	\$ 4.198.635	\$ 15.318.940	\$ 124.593.663	\$ 144.111.238	\$ 2.283.489	<b>1,6%</b>
septiembre	\$ 4.180.987	\$ 25.510.488	\$ 130.433.329	\$ 160.124.803	\$ 16.013.565	<b>11,1%</b>
octubre	\$ 4.150.790	\$ 22.926.962	\$ 130.490.057	\$ 157.567.809	-\$ 2.556.994	<b>-1,6%</b>
noviembre	\$ 4.145.740	\$ 21.146.807	\$ 130.689.287	\$ 155.981.834	-\$ 1.585.975	<b>-1,0%</b>
diciembre	\$ 4.121.591	\$ 17.102.278	\$ 130.406.390	\$ 151.630.260	-\$ 4.351.574	<b>-2,8%</b>
<b>Participación</b>						
<b>Porcentual</b>	<b>3%</b>	<b>14%</b>	<b>83%</b>			

**Fuente:** Elaboración propia información estados financieros Superintendencia Nacional de Salud 2019.

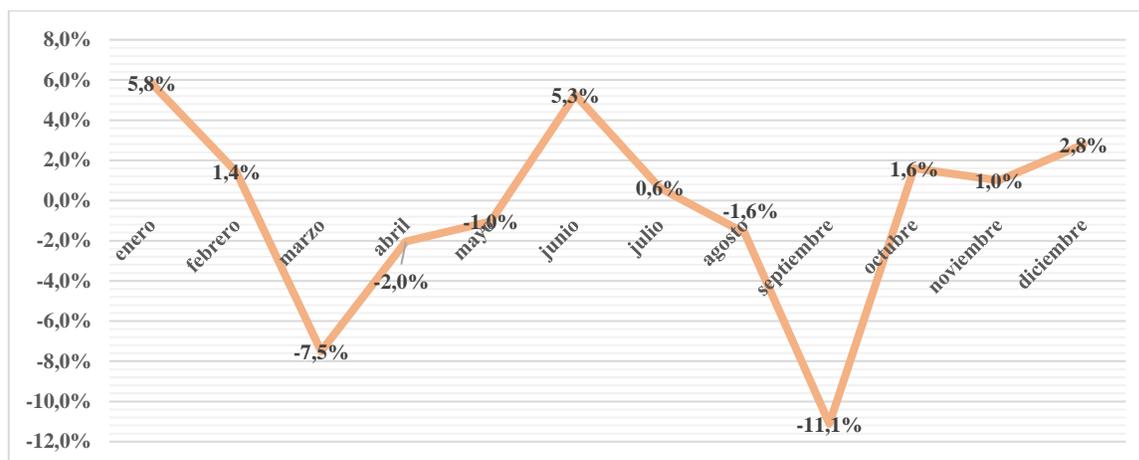
En temas de participación de las fuentes en el total de la cartera se evidencia un aumento del 2% en la fuente de sanciones, para el saldo de Régimen Subsidiado la participación sigue en un 3%, y la fuente de tasa su porcentaje en el total de la cartera existe una disminución del 2%. Analizando la participación de cada fuente en el total de cartera en comparación al año 2018 no se evidencia mayor variación, se continúa la mayor concentración en la fuente de sanciones.

**Figura 10 Distribución por fuente cartera 2019**



**Fuente:** Elaboración propia información estados financieros Superintendencia Nacional de Salud 2019.

**Figura 11 Variación porcentual de las cuentas por cobrar año 2019**



**Fuente:** Elaboración propia información estados financieros Superintendencia Nacional de Salud 2019.

### 6.4.3. Comparación cartera 2018 - 2019

Realizando un análisis comparativo sobre los saldos reportados en la cuenta de cartera a diciembre de cada año, se evidencia una variación de aumento del 16%, el cual se encuentra en la fuente de sanciones que presenta un incremento del 20%, en las fuentes de régimen y tasa se existe una disminución del 5%.

Tabla 8 Comparativo saldo de cartera 2018 - 2019.

Periodo	Régimen Subsidiado	Tasa	Sanciones	Total General
Diciembre 2018	\$ 4.217.213	\$ 17.616.082	\$ 108.406.619	\$ 130.239.913
Diciembre 2019	\$ 4.121.591	\$ 17.102.278	\$ 130.406.390	\$ 151.630.260
Variación	-\$ 95.621	-\$ 513.803	\$ 21.999.771	\$ 21.390.346
Variación %	-2%	-3%	20%	16%

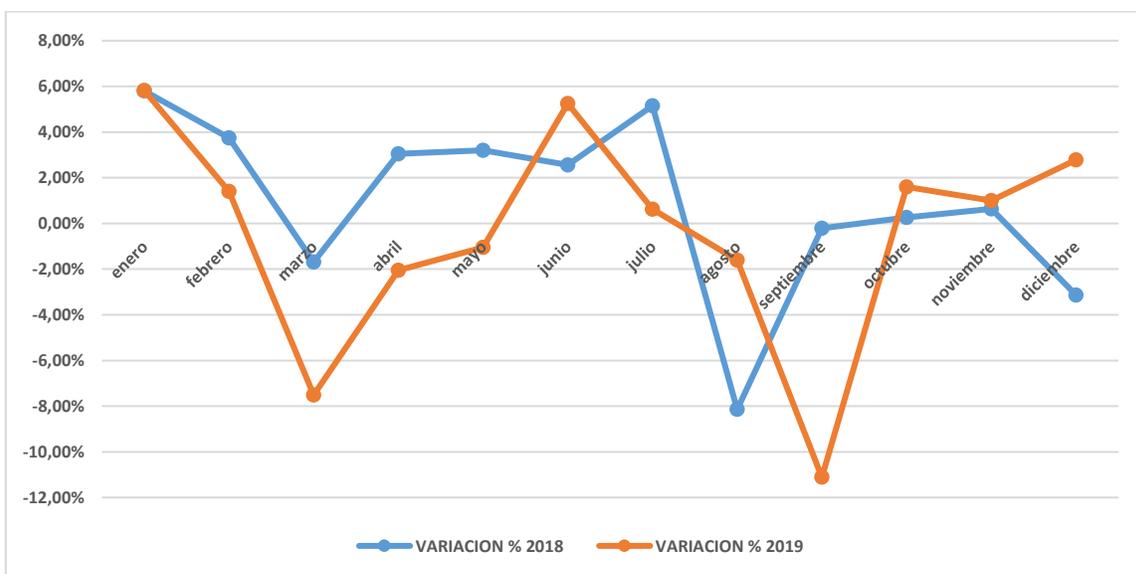
**Fuente:** Elaboración propia información estados financieros Superintendencia Nacional de Salud 2018 y 2019.

Figura 12 Comparativo cartera 2018 - 2019



**Fuente:** Elaboración propia información estados financieros Superintendencia Nacional de Salud 2018 y 2019.

Figura 13 Variación porcentual comparativa de las cuentas por cobrar año 2018 - 2019



**Fuente:** Elaboración propia información estados financieros Superintendencia Nacional de Salud 2018 y 2019.

#### 6.4.4. Antigüedad de la cartera

Para el caso de la Superintendencia los títulos ejecutivos públicos son aquellos en cuyo otorgamiento interviene una autoridad, por mandato de la ley y en cumplimiento de sus funciones, por ejemplo, una sentencia judicial. “Prescripción de la acción ejecutiva y

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

Ordinaria”. Artículo modificado por el artículo 8 de la Ley 791 de 2002. El nuevo texto es el siguiente: La acción ejecutiva se prescribe por cinco (5) años”.

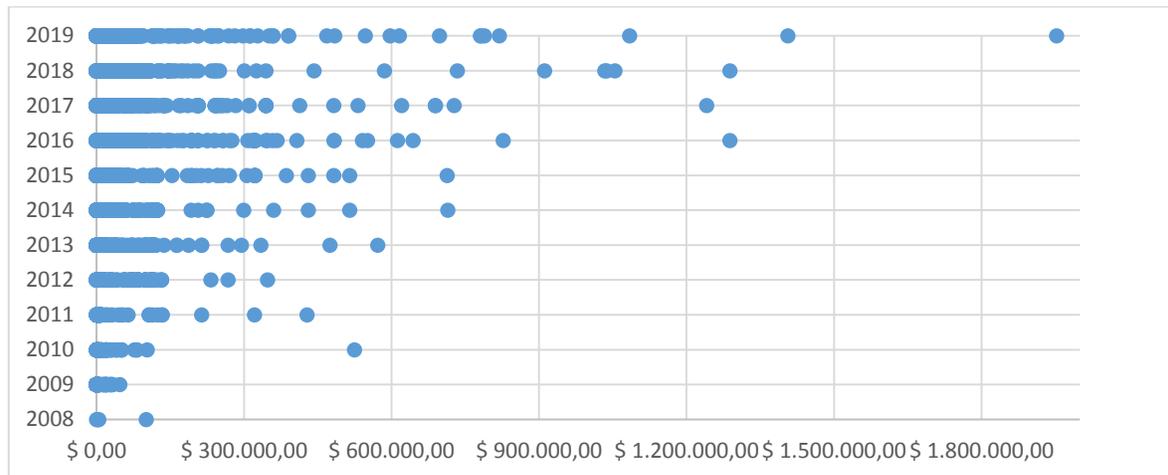
Con base a lo anterior, se realiza un análisis de la cartera según su antigüedad en el cual evidenciamos un 24.39% del total de la cartera que se encontraría con prescripción, este monto estaría en un riesgo alto de pérdida total.

Tabla 9 Antigüedad de la cartera 2019

Antigüedad	Valor	Variación %	Valor	Participación porcentual	Estado de la cartera
0 -1 Año	\$ 35.830.494	23,63%			
2 Años	\$ 22.227.680	14,66%			
3 Años	\$ 27.455.446	18,11%	\$ 114.643.723	75,61%	Obligaciones sin prescripción
4 Años	\$ 17.326.476	11,43%			
5 Años	\$ 11.803.627	7,78%			
6 Años	\$ 12.984.881	8,56%			
7 Años	\$ 16.704.141	11,02%			
8 Años	\$ 4.102.755	2,71%			
9 Años	\$ 1.803.287	1,19%			
10 Años	\$ 1.075.468	0,71%	\$ 36.986.536	24,39%	Obligaciones con prescripción
11 Años	\$ 206.979	0,14%			
12 Años	\$ 106.048	0,07%			
14 Años	\$ 1.947	0,00%			
18 Años	\$ 1.030	0,00%			
<b>Valor cartera</b>					
<b>diciembre</b>	<b>\$ 151.630.260</b>				
<b>2019</b>					

**Fuente:** Elaboración propia información estados financieros Superintendencia Nacional de Salud 2019.

Figura 14 Dispersión de la cartera por años



**Fuente:** Elaboración propia información estados financieros Superintendencia Nacional de Salud 2019.

#### 6.4.5. Entidades en proceso de intervención forzosa y liquidada

En el sector salud por su condición actual de crisis financiera, existen un número de entidades que la Superintendencia realiza intervenciones forzosas con el objetivo de liquidar o reestructurar a nivel administrativo y asistencial, así mismo se presentan varias entidades que deciden voluntariamente cierran servicios.

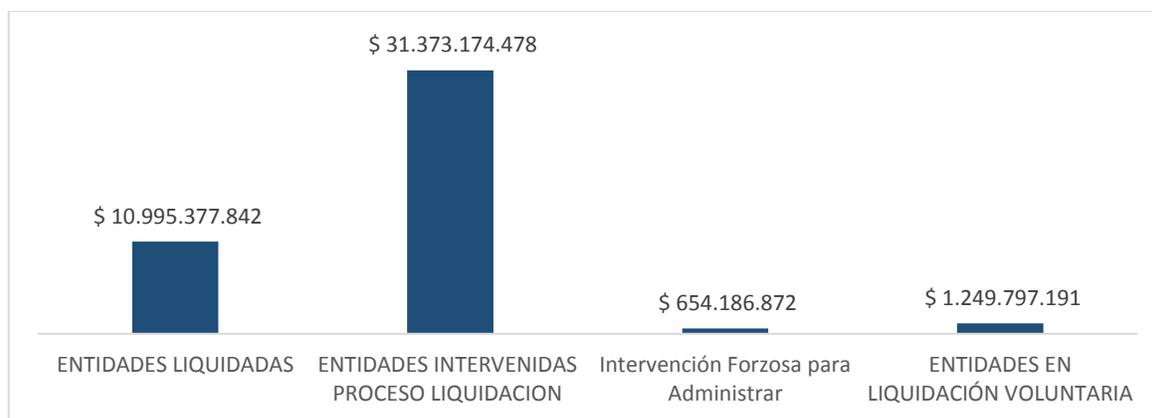
Estas entidades tienen una concentración del 29% del total de la cartera, en las cuales encontramos la mayor concentración en las entidades intervenidas proceso liquidación con el 71%, esto lleva a tener un riesgo extremo por la connotación que tienen estas entidades por problemas de insuficiencia financiera lo cual conlleva a su liquidación total, por esta razón podemos catalogar esta cartera como incobrable, aun teniendo los soportes de las reclamaciones presentados ante los entes liquidadores, esto no es garantía que las obligaciones serán reconocidas y canceladas.

**Tabla 10 Entidades en procesos administrativos o liquidadas 2019**

<b>Observación</b>	<b>Valor cartera</b>	<b>Participación porcentual</b>
Entidades liquidadas	\$ 10.995.377.842	25%
Entidades intervenidas proceso liquidación	\$ 31.373.174.478	71%
Intervención Forzosa para Administrar	\$ 654.186.872	1%
Entidades en liquidación voluntaria	\$ 1.249.797.191	3%
<b>Total</b>	<b>\$ 44.272.536.383</b>	
<b>Total de cartera</b>	<b>\$ 151.630.259.539</b>	
<b>Participación porcentual</b>	<b>29%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia informe mensual Delegada de Medidas Especiales Superintendencia Nacional de Salud 2020.

**Figura 15 Entidades en proceso de intervención forzosa y liquidada**



**Fuente:** Elaboración propia informe mensual Delegada de Medidas Especiales Superintendencia Nacional de Salud 2020.

### 6.5. Diagnostico

Existe deficiencia en el sistema de información financiera de la Superintendencia, esto ocasiona una brecha en la trazabilidad de la información de las cuentas por cobrar, dificultando la veracidad y confiabilidad en los datos que se reflejan en el balance general y los distintos informes sobre la situación financiera de la institución, por esta razón el riesgo

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

operativo está clasificado como alto, por ausencia de sistematización de los procesos operativos que alimentan las cuentas por cobrar.

Existen dos procesos que deberían estar alineados para poder tener un impacto positivo de la gestión de cartera, el proceso de Cobro Persuasivo por parte del grupo de cobro Coactivo y por otro lado el proceso de Validación de Estados de cuentas desarrollado por el grupo de Control Financiero de Cuentas.

Así mismo no existen indicadores que evalúen la efectividad y eficiencia de los procesos que intervienen en la gestión de cartera, como tampoco una matriz de riesgo que recolecte información sobre las incidencias y errores detectados en el desarrollo de los procesos, esto con fin de poder clasificar y tipificar los riesgos para su debida administración, esto se ve materializado en el gran porcentaje de cartera prescrita, la cual presenta varias falencias como son ausencia de soportes, trazabilidad de la información sobre las diferentes acciones de gestión a lo largo del tiempo, perdida de soporte de notificación al vigilado, entre otros.

No poseer un sistema de información integral, hace que existan sesgos en la información histórica de la entidad, ocasionando una deficiencia en los controles a procesos operativos y un proceso de toma de decisiones basado en datos poco confiables, así mismo la incertidumbre para la proyección de presupuestos y flujos de caja. En consecuencia, se debe buscar alternativas y estrategias que busquen optimizar los recursos que se tienen en la actualidad y proyectar planes de mejora que den respuesta concreta a las necesidades de la subdirección financiera y

### **6.6. Estrategias para disminuir el riesgo operacional que afecta la gestión de cartera**

Como resultado del estudio de caso, las estrategias que se propone para la minimización el riesgo operacional que está afectando la gestión de la cartera de la Superintendencia de Salud, teniendo como consecuencia el aumento de las cuentas por cobrar reportadas en los estados financiero, son las siguientes:

### **6.6.1. Reglamento interno de gestión de cartera e implementación de políticas**

Realizar un reglamento interno con el fin de tener claro las normas establecidas para gestión de cartera y su respectiva depuración, esto dando cumplimiento a la Ley 1066 de 2006 la cual dicta las pautas para la normalización de la cartera pública. Este reglamento debe estar sujeto a lo dispuesto por la norma actual, como también las particularidades de la organización como ejemplo los acuerdos de pago, ámbito de aplicación, principios, competencias, sanciones por incumplimiento, entre otros.

### **6.6.2. Indicadores de gestión**

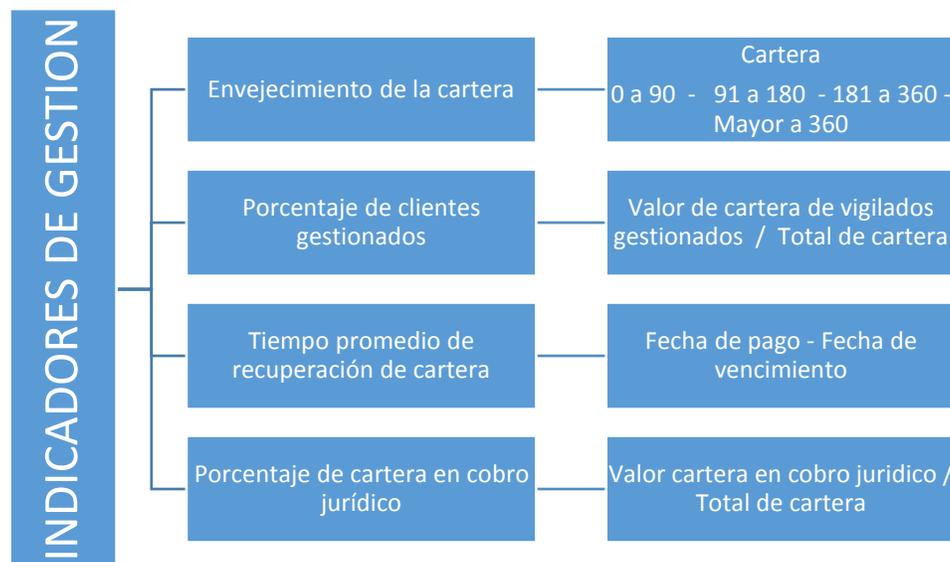
En el análisis realizado de los indicadores de gestión establecidos, estos no evalúan la totalidad de procesos relacionados con la gestión de cartera en términos de eficacia ni de eficiencia, como tampoco su impacto a través del tiempo en los estados financieros, por tal razón se deben plantear indicadores con base a las metas que se planteen a corto y mediano plazo. Las variables que se propone para la construcción de los indicadores son las siguientes:

- Envejecimiento de la cartera: es importante evaluar la cartera por edades, esto puede ser muy útil para establecer prioridades y poder determinar en qué momento se debe intensificar las acciones con el fin que no se prescriban y así definir cuál debe pasar a la etapa de proceso jurídico. Así mismo podemos evaluar la efectividad de las acciones realizadas entre los periodos, esto quiere decir que porcentaje pasa de la clasificación de menores de 90 días de antigüedad a periodo de 91 a 180 días, con el fin de entablar estrategias diferenciales cada tipificación de la cartera.
- Porcentaje de clientes gestionados: en relación a este indicador, la recomendación está dirigida a la separación según la fuente de ingreso, las mecanismos y las estrategias deben estar alineadas al procedimiento realizado para generación de las obligaciones, los vigilados no toman el mismo tiempo para reconocer una deuda de tasa comparado con una obligación derivada a un proceso administrativo que

termina con una multa, igualmente si la comparación se realiza por montos o número de entidades son totalmente distintas. Por lo descrito los indicadores deben estar ajustados a las particularidades de las fuentes de ingreso.

- Tiempo promedio de recuperación de cartera: con este indicador se busca evaluar el tiempo que existe entre la fecha de vencimiento de la obligación con relación a la fecha del pago de la misma, esto permite medir la productividad de las áreas que intervienen en los procesos de gestión de cartera.
- Porcentaje de cartera en cobro jurídico: es importante tener claro que porcentaje de la cartera llego al cobro jurídico, con el fin de examinarlo como una oportunidad de mejora en los procesos de cobro persuasivo y pre jurídico, es claro si analizamos en temas de costos este tipo de proceso acarrea gastos adicionales en tiempo y dinero.

**Figura 16 Indicadores de gestión**



**Fuente:** Elaboración propia con base a Indicadores de Gestión y Cuadro de mando Integral Salgueiro, A. (2001).

### 6.6.3. Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)

En la Ley 964 de 2005 y junto a la resolución 1865 de 2007 dictan las normas para revelar adecuadamente los gastos e ingresos derivados de los riesgo operativo dentro de la

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

contabilidad de cada institución en cuentas auxiliares internas, con el fin de detectar las posibles pérdidas que pueda ocasionar. Por esta razón se creó SARO (Sistema de Administración de Riesgo Operativo) el cual su objetivo es minimizar la posibilidad de incurrir en pérdidas por falencias en el control de los riesgos operativos, por consiguiente es importante revisar las incidencias o eventos ocurridos en un lapso de tiempo establecido, así poder evaluar con datos reales las deficiencias que pueden tener los procesos, los sistemas de información, controles establecidos, capacitación, entrenamiento de puesto de trabajo, entre otros. Al respecto es indispensable contar con una herramienta de fácil manejo para reportar y consolidar información, así mismo promover la cultura dentro de la organización de reportar incidentes o errores, en pro del mejoramiento continuo del área y la debida administración del riesgo.

**Figura 17 Etapas del SARO (Sistema de Administración de Riesgo Operativo)**



**Fuente:** Elaboración propia con base a información en la Ley 965 de 2005 y Resolución 1865 del 2007.

### **6.6.4. Evaluación de carga laboral**

Para la minimización del riesgo operativo es importante realizar un estudio relacionado directamente con las funciones y los perfiles del personal que hacen parte de las áreas, por esta razón debe realizarse una revisión de tiempos y movimientos de los funcionarios que hoy desarrollan las actividades de las dos áreas (Grupo Control Financiero de cuentas y grupo cobro coactivo), de ahí formular una reorganización teniendo como base las

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

competencias, habilidades y perfiles del personal, y buscando tener funciones definidas, equitativas y ajustadas a las necesidades del área y de la organización.

### **6.6.5. Estandarización de información**

La entidad está en un proceso de unificación de sistemas de información, por esa razón se realiza en la actualidad la migración de datos de un sistema a otro, si bien el modo de poder tener información consolidada es por medio de herramientas como Excel, es importante que se estandaricen los formatos que se utilizan, informes, y plantillas relevantes para el área y la subdirección financiera, esto con fin de alinear la información presentada al interior de la institución o a entes de control. Así mismo esta estandarización puede proveer datos para el análisis de posibles errores o falencias operativas.

## 7. Conclusiones

En la investigación realizada se puede evidenciar diversos conceptos de sobre el riesgo operacional (Gómez Murillo 2011; Ramos Crespo, et al, 2013; Jiménez Rodríguez & Martín Marín 2005) que está directamente relacionado con el control que se ejerce sobre los procesos operativos de cualquier organización, creando un alto grado de vulnerabilidad y exposición a los efectos negativos que puede incurrir sobre las finanzas. De la misma manera se pueden identificar factores que están interviniendo en los estados financieros, los cuales tienen relación con posibles pérdidas e incremento en el valor de las cuentas por cobrar, obliga a revisar la incidencia que pueden tener los procesos operativos para detectar desviaciones y tomar las decisiones adecuadas y en los tiempos oportunos.

Para Támara Ayús, et al, (2018); Nava Rosillón (2009) existen indicadores que evalúan la efectividad en la gestión de la cartera de cualquier empresa, como por ejemplo liquidez, rotación de cartera, endeudamiento entre otros. Para este estudio de caso no existen estos indicadores establecidos dentro de la organización, y es complejo su creación e implementación si tenemos claridad en las fuentes que generan ingresos dentro de la Superintendencia. Por su naturaleza como ente de control y vigilancia pueden existir factores externos que intervienen en el debido proceso de recaudo, como es el caso de la fuente de sanciones o multas en la cual existen diferentes recursos jurídicos que conllevan a la dilatación del proceso, y conllevan a perjudicar el ingreso efectivo del valor de la sanción.

Para el primer objetivo que fue la caracterización del riesgo operacional y recuperación de cartera, se profundizó sobre los diferentes conceptos y definiciones de autores que, a través del tiempo, con base a sus ideas y experiencias profesionales han contribuido para dar importancia a estos factores dentro de las organizaciones. El éxito de una buena gestión financiera se caracteriza por incluir los riesgos que pueden afectar su buen desempeño, y a la vez los resultados esperados por la organización.

## **Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

Se hizo énfasis en los procesos establecidos al interior de la organización, encontrando dos procesos primordiales en la gestión de cartera, Cobro Coactivo y Validación de estados de cuenta, uno pertenece al Área Jurídica y el otro a la Subdirección Financiera, si bien su fin es el mismo la recuperación efectiva de la cartera de la entidad, se identifica que existen brechas en la comunicación efectiva y el flujo adecuado de la información, esto ocasiona demoras en trámites y reprocesos que terminan en la prescripción de obligación y pérdidas para entidad y esto a su vez se transforma en detrimento patrimonial público.

Para la sostenibilidad y viabilidad del negocio es importante que todos los procesos estén alineados y puedan dar respuesta a las necesidades de la empresa, para este caso los procesos jurídicos y financieros deben estar organizados con el fin de evitar reprocesos, definir estrategias y establecer controles por medio de indicadores, procesos actualizados, políticas internas que faciliten la gestión de cobro. Por medio del análisis realizado se evidencio que los procesos existentes que están relacionados con la gestión de cartera no poseen la sinergia necesaria, sino por el contrario existen reprocesos, información incompleta, retrasos en la respuesta a vigilados, generando resultados negativos en los acuerdos de pago, reconocimiento de la deuda, o la cancelación total de la obligación.

Por lo anterior, se socializan unas estrategias desde el punto de vista financiero principalmente, en las cuales mencionamos los indicadores de gestión, reorganización del personal, evaluación de los herramientas o instrumento utilizados para la consolidación de información y la realización de informes, la creación de un reglamento para la gestión de cartera que dé respuesta a lo requerido por la ley, y una sensibilización al personal sobre el riesgo operativo para su respectiva administración.

En el estudio de caso desarrollando, es importante para futuras investigaciones profundizar en los sistemas de información que se están utilizando, su confiabilidad, su alcance para el análisis y gestión a nivel financiero, así mismo su integralidad entre las diferentes áreas que componen la superintendencia, con fin que exista una trazabilidad de la

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

información y automatización de procedimientos operativos que permita minimizar los errores o manipulación de datos, e información en tiempo real para toma de decisiones.

## 8. Recomendaciones

Por el manejo de la información que ha tenido la Superintendencia a lo largo de los años y el cambio continuo de sistemas de información, existen pérdidas de información o datos inconclusos que pueden alterar los indicadores obtenidos, por esta razón es importante poder realizar investigaciones en las cuales puedan recolectar y almacenar datos existentes y sirvan como base para realizar comparaciones y estudios de tendencias sobre las cuentas por cobrar. Esto también ayuda a visualizar la realidad del sector salud, independiente de tener una misión diferente a los demás actores, vigilancia y control, no está ajena a tener consecuencia por la crisis financiera que atraviesa el país, por esta razón es importante detectar deficiencias y riesgos que puede tener el desarrollo del proceso de gestión de cartera.

En el sector público existe un gran temor entre sus servidores por las consecuencias que puede acarrear una mala gestión, por consiguiente, es importante seguir investigando sobre estrategias que puedan disminuir posibles riesgos y que estén dentro del marco normativo, así mismo dentro de las responsabilidades de los funcionarios también es una falta a sus obligaciones la omisión de acciones o la respuesta oportuna para la prevención, disminución de pérdidas en todo sentido.

## 9. Referencias bibliográficas

- Acuña Salazar, S. (2017). De la aplicación del régimen de insolvencia empresarial a la liquidación de las instituciones prestadoras de servicios de salud privadas (Bachelor's thesis, Uniandes).
- Aguirre, S., & Aideé, S. (2016). Aplicación del informe coso I y gestión de cartera en la clínica Araujo de la ciudad de Santo Domingo (Bachelor's thesis).
- Aragón, G. D., Arango, F. O., & Aranda, F. C. (2016). Cálculo del valor en riesgo operacional mediante redes bayesianas para una empresa financiera. *Contaduría y administración*, 61(1), 176-201.
- Arbeláez, J. C., Franco, L. C., Betancur, C., Murillo, J. G., Gallego, P. A., Henao, V. M., ... & Salazar, E. (2006). Riesgo Operacional: Reto actual de las entidades financieras. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 5(9), 97-110.
- Arroba Salto, J. E., & Arreaga Vera, K. L. (2018). Costos financieros en la gestión de cartera de clientes. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (julio).
- Ayús, A. L. T., Villegas, G. C., Castro, M. C. L., & Bocanegra, J. A. S. (2018). Modelación del riesgo de insolvencia en empresas del sector salud empleando modelos logit//Modeling of Insolvency Risk in Health Sector Companies Using Logit Models. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 26, páginas-128.
- Brachfield, P. (2009). Guía práctica para la Prevención de la Morosidad y Cobro de Impagados.
- Bustamante Vera, F. H. (2018). Recuperación de cartera con el mejoramiento del control de riesgo operacional en el sistema bancario. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (agosto).
- Caballero-Uribe, C. V. (2012). Las crisis del sector salud. *Revista Científica Salud Uninorte*, 28(2).
- Cabrera Bravo, C., Fuentes Zurita, M., & Cerezo Segovia, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-231.

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

- Cáceres, D. G., & Zaballo, J. M. (2002). Riesgos financieros y operaciones internacionales. ESIC Editorial.
- Cárdenas Pérez, M., & Velasco Blanco, M. (2014). Incidencia de la morosidad de las cuentas por cobrar en la rentabilidad y la liquidez: estudio de caso de una Empresa Social del Estado prestadora de servicios de salud. *Revista facultad nacional de salud pública*, 32(1).
- Castillo, M., & Mendoza, A. (2004). Diseño de una metodología para la identificación y la medición del riesgo operativo en instituciones financieras. *Revista de Ingeniería*, 19, 45-52.
- Castro, A. M., Argueta, P. I. A., & Citalán, R. E. M. (2019). Salud financiera de las empresas socialmente responsables utilizando Z-Score de Altman Financial health of socially responsible companies using z-score de altman. *Yachana Revista Científica*, 8(1).
- Chavarría Chavarría, T. (2018). Desarrollo e implementación de una herramienta para la validación de cuentas médicas y gestión de glosas en el sector salud en Colombia. *Medicina UPB*, 37(2), 131–141. <https://doi-org.ezproxy.uniminuto.edu/10.18566/medupb.v37n2.a07>
- Celis Arias, G. C., & Buitrago González, J. (2013). *Perfil de competencias en una empresa de recuperación de cartera* (Bachelor's thesis, Universidad Piloto de Colombia).
- Centeno Montenegro, M. R., Flores Espinoza, K. R., & Herrera Blandón, D. C. (2016). Control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de micro financiera ASODENIC sucursal Estelí.
- Contraloría General de la Nación (2016) Informe de gestión al Congreso y al Presidente de la República. <https://www.contraloria.gov.co/documents/20181/780624/Informe+de+Gesti%C3%B3n+2016+-+2017.pdf/3ba13792-3ed2-428f-b2b8-95991e228c55>
- Cruz Martínez, A., & Alarcón Armenteros, A. D. (2017). Base de datos interna de pérdidas operacionales. Un desafío en la banca cubana para gestionar el riesgo operacional. *TEUKEN BIDIKAY. Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad.*, 8(10), 195-210.

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

- Dávila Aragón, G., Ortiz Arango, F., & Cruz Aranda, F. (2016). Cálculo del valor en riesgo operacional mediante redes bayesianas para una empresa financiera. *Contaduría y administración*, 61(1), 176-201.
- De Lara Haro, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. Ciudad de Mexico: Limusa.
- De Oliveira Santana, O. T., Lima, N. C., & Tavares, M. (2019). A relação entre o comportamento do indicador de liquidez corrente das empresas de capital aberto do agronegócio pela variação de índices econômicos no Brasil. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(41), 63-92.
- Di Pietro, F., Irimia-Diéguéz, A. I., & Oliver-Alfonso, M. D. (2012). Cuestiones abiertas en la modelización del riesgo operacional en los acuerdos de Basilea: el umbral de pérdidas y la distribución de severidad. *Universia Business Review*, 35, 78–93.
- Doldán Tíe, Félix. (2007) Redes bayesianas y riesgo operacional. *Revista Galega de Economía*, vol. 16, p. 1-16.
- Endara, C. A. (2006). *Las 5 llaves del éxito para una gestión efectiva de cobranza*. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.
- Estrada, I., Andrade Martínez, A. C., & Espín Oleas, M. E. (2018). Riesgo operacional: control y mitigación en pérdidas financieras de Cooperativas Segmento 4. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (marzo).
- Feria Domínguez, J. M., Jimenez Rodriguez, E. J., & Martin Marín, J. L. (2007). *El Modelo de Distribución de Pérdidas Agregadas (LDA): Una Aplicación al Riesgo Operacional*.
- Fernández González, E., López Cervantes, E., Navarro Castillo, J., & Vega López, I. (2011). Aplicación de metaheurísticas multiobjetivo a la solución de problemas de cartera de proyectos públicos con una valoración multidimensional de su impacto. *Gestión y política pública*, 20(2), 381-432.
- Firsova, S. & Onchukova, G. (2017). Enterprise Receivables Management. *Acta Mechanica Slovaca*, 21 (2), 32-35
- Flores, M. (2013). Cuantificación del riesgo operacional mediante modelos de pérdidas agregadas y simulación Monte Carlo. *Analítika: revista de análisis estadístico*, (5), 39-50.

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

- Franchini, P., & Ivanob, D. (2019). Gestión bajo el enfoque de atención al cliente en las mypes del sector financiero, rubro gestión de cartera y cobranzas, distrito de Callería, año 2018.
- Franco Arbeláez, L. C., & Franco Ceballos, L. E. (2005). El valor en riesgo condicional CVaR como medida coherente de riesgo. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 4(6), 43-54.
- Franco Arbeláez, L. C., & Velásquez Ceballos, H. (2011). Cuantificación Del Riesgo Operacional Utilizando Sistemas De Funciones Iteradas. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 10(18), 87–96.
- Franco-Arbeláez, L. C., Franco-Ceballos, L. E., Murillo-Gómez, J. G., & Venegas-Martínez, F. (2015). Riesgo operativo en el sector salud en Colombia.
- Fructuoso, M. J. P., & Cubero, J. G. (2018). Análisis y gestión del riesgo operacional en las entidades financieras y aseguradoras. una comparativa. *Revista Ibero-Latinoamericana de seguros*, 27(49).
- Galeano, M. E. (2003). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Universidad Eafit.
- Gómez Murillo, J. G. (2011). La teoría de valor extremo y el riesgo operacional: una aplicación en una entidad financiera
- González González, P. & Bermúdez, T. (2010) Fuentes de información, indicadores y herramientas más usadas por gerentes de Mipyme en Cali, Colombia. *Contad. Adm, México* , n. 232, p. 83-108.
- Iriart, C., Merhy, E. E., & Waitzkin, H. (2000). La atención gerenciada en América Latina. Transnacionalización del sector salud en el contexto de la reforma. *Cadernos de Saúde Pública*, 16, 95-105.
- Jimenez Rodríguez, E. J., & Martin Marín, J. L. (2005). El nuevo acuerdo de Basilea y la gestión del riesgo operacional. *UCJC Business and Society Review* (formerly known as *Universia Business Review*), (7).
- Jiménez, E. J., Feria, J. M., & Martín, J. L. (2008). Enfoques de medición de riesgo operacional en la Banca. *Panorama Socioeconómico*, 26(36), 18-32.

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

- Kumar Sharma, D. (2016). Receivables Management in FMCG Sector: A Study of Selected Companies. *Professional Panorama: An International Journal of Management & Technology*, 3(1), 10-28.
- Lehar, A. (2005). Measuring Systemic Risk: A Risk Management Approach. *Journal of Banking & Finance*, 29(10), 2577-2603.
- Likalama, A., Ayuma, C., & Bogonko, J. (2016). Assessing Accounts Receivables Management as a Determinant of Profitability on Agro-Firms in Eldoret Business Centre. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 3(10), 236883.
- López-Rodríguez, C. E., & Arévalo, L. A. (2019). Del marketing ecológico al greenwashing: una mirada en escenarios comerciales colombianos e internacionales. *Ciencias Económicas*, 1, 9-37.
- Lozano, M. M. (2007). ¿La eficiencia del personal en las microfinancieras influye en la cartera vencida? *Análisis Económico*, 22(50), 173-184.
- Marino Rodríguez, J. M., Frías, S., Souquet, G. L., & Marino Rodríguez, R. L. (2002). Administración de Riesgos Financieros: Un requisito necesario en la actualidad para ser competitivo. In *Anales de la Universidad Metropolitana* (Vol. 2, No. 1, pp. 87-97). Universidad Metropolitana.
- Mora, J. A. & Gudiño, J. J. (2010). Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo. *Análisis económico*, 25(58), 123-157
- Murillo Gómez, J.G. (2009). La teoría de valor extremo y el riesgo operacional: una aplicación en una entidad financiera. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 8(15), 59-70.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.
- Olabuénaga, J. I. R. (2012). Metodología de la investigación cualitativa (Vol. 15). Universidad de Deusto.
- Olarte, J. C. (2006). Incertidumbre y evaluación de riesgos financieros. *Scientia et Technica*, 12(32), 347-350.

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

- Orozco, Á. A. & Rodríguez, C. E. (2018). El copoazú y los negocios inclusivos, una estrategia socioeconómica en Florencia-Caquetá. *Cooperativismo & Desarrollo*, 26(112).
- Otero, P., & Venerio, O. (2009). Determinación del requerimiento de capital por riesgo operacional: Metodología "Value at Risk". *Quantum: revista de administración, contabilidad y economía*, 4(1), 58-79.
- Palma Rodriguez, C. (2011). ¿Como construir una matriz de riesgo operativo? *Ciencias Económicas*, 29(1), 629-636.
- Pastor, R. A. T. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*, (23), 55-72.
- Peña Escobar, S., Ramírez Reyes, G. S., & Osorio Gómez, J. C. (2015). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas. *Opinión Jurídica*, 14(26), 87–104.
- Pérez Fructuoso, M. J., & Gragera Cubero, J. (2018). Análisis y gestión del riesgo operacional en las entidades financieras y aseguradoras. una comparativa. *Revista Ibero-Latinoamericana de seguros*, 27(49).
- Pineda, F., & Piñeros-Gordo, J. H. (2009). El indicador financiero único como mecanismo de alerta temprana: una nueva versión. *Temas de Estabilidad Financiera*; No. 39.
- Ramos Crespo, M. E., Figueroa Sierra, N., Garrido Cervera, M., & Sotolongo García, R. (2013). Aplicación de una metodología para la administración de riesgos financieros como parte de la gestión empresarial. *Avances*, 15(1), 29-39.
- Ramos Ríos, J., Manotas Duque, D. F., & Osorio Gómez, J. C. (2019). Operational supply chain risk identification and prioritization using the SCOR model. *Ingeniería y Universidad*, 23(1), 1–18. <https://doi-org.ezproxy.uniminuto.edu/10.11144/Javeriana.iyu23-1.oscr>
- Riobo Ereu, Y. K. (2018). *Diseño de un plan de mejoramiento del estudio, aprobación y recuperacion de cartera de cda supercars EU 2018* (Doctoral dissertation, Universidad del Magdalena).
- Rodríguez, C. E. L., Suarez, L. M. P., Quiroga, F. J. A., & Areiza, Y. C. (2020). Indicadores de rentabilidad, endeudamiento y ebitda en el entorno de la inversión en las plataformas tecnológicas. Un estudio en administradoras de fondos de

- pensiones. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(1), 61-75.
- Salgueiro, A. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Ediciones Díaz de Santos.
- Sagner, A. (2012). El influjo de cartera vencida como medida de riesgo de crédito: análisis y aplicación al caso de Chile. *Revista de análisis económico*, 27(1), 27-53.
- Superintendencia Nacional de Salud (2020). Cifras y estadística. Entidades en medida especial. <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/cifras-y-estadisticas>
- Superintendencia Nacional de Salud (2020). Estructura orgánica y de talento humano. Procesos y procedimientos. <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/estructura-organica-y-talento-humano/procesos-y-procedimientos>
- Superintendencia Nacional de Salud (2018 - 2019). Presupuesto. Estados financieros. <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/presupuesto/estados-financieros>
- Superintendencia Nacional de Salud (2020). Estructura orgánica y de talento humano. Procesos y procedimientos. <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/estructura-organica-y-talento-humano/procesos-y-procedimientos>
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). Tradición y enfoques en la investigación cualitativa. *Metodología de la investigación cualitativa*, 14.
- Salazar, M. A., Conteras, A. I., & García, J. C. R. (2018). Análisis de la optimización de los procedimientos en la recuperación de cartera de las Corporaciones Autónomas Regionales. *Ciencias*, 3(1).
- Shi, Y., Zhu, C., & Yang, T. (2016). Determinants of accounts receivable: Evidence from equipment manufacturing industry in China. *Global Journal of Contemporary Research in Accounting, Auditing and Business Ethics*, 2(1), 1-7.
- Superintendencia Nacional de Salud (2019). Estados Financieros años 2016 al 2019. <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/presupuesto/estados-financieros>
- Támara Ayús, A. L., Villegas, G. C., Leones Castro, M. C., & Salazar Bocanegra, J. A. (2018). Modelación del riesgo de insolvencia en empresas del sector salud empleando modelos logit. *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*, 26, 128–145.

**Análisis del riesgo operacional en la gestión de recuperación de cartera de la Superintendencia de salud de Colombia**

- Terreno, D. D., Sattler, S. A., & Pérez, J. O. (2017). Las etapas del ciclo de vida de la empresa por los patrones del estado de flujo de efectivo y el riesgo de insolvencia empresarial. *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 12(23), 22-37.
- Tovar Henao, A. (2018) *Administración y control del Sistema de Cartera en el Sector Salud*.
- Valenzuela, F. L. (2010). Marketing orientado al cliente y ética empresarial: efectos sobre el valor de la cartera. *Estudios de Administración*, 17(2).
- Vélez, C. M. (2016). La salud en Colombia: Pasado, presente y futuro de un sistema en crisis. *Debate*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/299485396> La salud en Colombia Pasado presente y futuro de un sistema en crisis
- Venegas-Martínez, F., Franco-Arbeláez, L., Franco-Ceballos, L., & Murillo-Gómez, J. (2015). Riesgo operativo en el sector salud en Colombia: 2013. *eseconomía*, 10(43), 7-36.
- Vera-Colina, M. A., Melgarejo-Molina, Z. A., & Mora-Riapira, E. H. (2014). Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(53), 149-160.
- Zúñiga Cortez, J., Gutiérrez González, L., & González Guajardo, J. (2018). El análisis financiero como proceso para el desarrollo y la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de la región centro del Estado de Coahuila. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 6(1).