



PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2026

ADMINISTRADORA DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL EN
SALUD

MAYO DE 2025

TABLA DE CONTENIDO

1.	PRESENTACIÓN.....	5
2.	INTRODUCCIÓN.....	7
3.	GLOSARIO.....	8
4.	MANDATO DE LA ADRES	13
3.	ADRES EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2022 - 2026.....	13
4.	ADRES EN LA REFORMA A LA SALUD.....	17
5.	PLAN PLURIANUAL DE INVERSIONES 2022- 2026.....	22
6.	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	24
6.1	Mapa de actores	25
6.2	Matriz FODA	27
6.2.1	Fortalezas.....	27
6.2.2	Oportunidades	28
6.2.3	Debilidades.....	29
6.2.4	Amenazas.....	30
6.3	Estrategias.....	31
7.1	Metodología de Planeación Estratégica en ADRES.....	36
7.2	Misión.....	38
7.3	Visión	38
7.4	Objetivos estratégicos institucionales	38
7.5	Estrategias, productos e indicadores	40
7.5.1	Objetivo estratégico 1 - Fortalecer el desempeño institucional.....	41
7.5.2	Objetivo estratégico 2 – Transformación Digital y Arquitectura Empresarial ..	43
7.5.3	Objetivo estratégico 3 - Fortalecer las gestiones de presupuesto, relaciones interinstitucionales y pagos	48
7.5.4	Objetivo estratégico 4 – Modelo Integral de Riesgos.....	51
7.5.5	Objetivo estratégico 5 – Información de valor para la toma de decisiones del sector	53
8.	RIESGOS ESTRATÉGICOS	57

9. COHERENCIA INSTITUCIONAL	65
10. MAPA ESTRATÉGICO	72

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Pasos Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación MIPG	7
Ilustración 2. Planeación Estratégica Sector Público	8
Ilustración 3. Ejes de Transformación y Transversales Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026	13
Ilustración 4. Bases del Plan Nacional de Desarrollo aplicables a la ADRES	16
Ilustración 5. Plan Plurianual de Inversiones – Distribución por ejes de transformación del Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026	22
Ilustración 6. Usos indicativos del Plan Anual de Inversiones 2022 - 2026	24
Ilustración 7. Grupos de Valor de la ADRES	26
Ilustración 8. Grupos de Interés de la ADRES	27
Ilustración 9. Elementos de Plataforma y Plan Estratégico	34
Ilustración 10. Valores ADRES	34
Ilustración 11. Etapas y criterios Planeación Estratégica	36
Ilustración 12. Metodología Planeación Estratégica ADRES	37
Ilustración 13. Plataforma Estratégica ADRES	40
Ilustración 14. Estrategia 1 Objetivo 1	41
Ilustración 15. Estrategia 2 Objetivo 1	41
Ilustración 16. Estrategia 3 Objetivo 1	42
Ilustración 17. Estrategia 4 Objetivo 1	42
Ilustración 18. Estrategia 5 Objetivo 1	43
Ilustración 19. Estrategia 1 Objetivo 2	43
Ilustración 20. Estrategia 2 Objetivo 2	44
Ilustración 21. Estrategia 3 Objetivo 2	44
Ilustración 22. Estrategia 4 Objetivo 2	45
Ilustración 23. Estrategia 5 Objetivo 2	45
Ilustración 24. Estrategia 6 Objetivo 2	46
Ilustración 25. Estrategia 7 Objetivo 2	46
Ilustración 26. Estrategia 8 Objetivo 2	47
Ilustración 27. Estrategia 1 Objetivo 3	48
Ilustración 28. Estrategia 2 Objetivo 3	49
Ilustración 29. Estrategia 3 Objetivo 3	50
Ilustración 30. Estrategia 4 Objetivo 3	50
Ilustración 31. Estrategia 5 Objetivo 3	51
Ilustración 32. Estrategia 1 Objetivo 4	51
Ilustración 33. Estrategia 2 Objetivo 4	52
Ilustración 34. Estrategia 3 Objetivo 4	52
Ilustración 35. Estrategia 4 Objetivo 4	53

Ilustración 36. Estrategia 1 Objetivo 5	53
Ilustración 37. Estrategia 2 Objetivo 5	54
Ilustración 38. Estrategia 3 Objetivo 5	54
Ilustración 39. Estrategia 4 Objetivo 5	55
Ilustración 40. Estrategia 5 Objetivo 5	55
Ilustración 41. Estrategia 6 Objetivo 5	56
Ilustración 42. Mapa Estratégico ADRES	72

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Articulado Plan Nacional de Desarrollo aplicable a la ADRES.....	14
Tabla 2. Articulado de la Reforma a la Salud aplicable a la ADRES.....	17
Tabla 3. Fortalezas ADRES	27
Tabla 4. Oportunidades ADRES.....	28
Tabla 5. Debilidades ADRES.....	29
Tabla 6. Amenazas ADRES	30
Tabla 7. Matriz FODA Institucional	31
Tabla 8. Riesgos Estratégicos.....	57
Tabla 9. Coherencia de la Misión con los Objetivos Estratégicos de ADRES	66
Tabla 10. Coherencia de la Visión con los Objetivos Estratégicos de ADRES	67
Tabla 11. Coherencia del Objetivo Estratégico No. 1 con las Estrategias.....	68
Tabla 12. Coherencia del Objetivo Estratégico No. 2 con las Estrategias.....	69
Tabla 13. Coherencia del Objetivo Estratégico No. 3 con las Estrategias.....	70
Tabla 14. Coherencia del Objetivo Estratégico No. 4 con las Estrategias.....	70
Tabla 15. Coherencia del Objetivo Estratégico No. 5 con las Estrategias.....	71

1. PRESENTACIÓN

De conformidad con lo dispuesto en la Ley 152 de 1994, las entidades públicas deben estructurar cada 4 años, y a partir del Plan Nacional de Desarrollo, un Plan Estratégico Institucional, es este sentido mediante **Ley 2294 del 19 de mayo de 2023**, fue expedido el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “**Colombia Potencia Mundial de la Vida**”, el cual tiene como objetivo sentar las bases para que el país se convierta en un líder de la protección de la vida a partir de la construcción de un nuevo contrato social que propicie la superación de injusticias y exclusiones históricas, la no repetición del conflicto, el cambio de nuestro relacionamiento con el ambiente y una transformación productiva sustentada en el conocimiento y en armonía con la naturaleza. Este proceso debe desembocar en la paz total, entendida como la búsqueda de una oportunidad para que todos podamos vivir una vida digna, basada en la justicia; es decir, en una cultura de la paz que reconoce el valor excelso de la vida en todas sus formas y que garantiza el cuidado de la casa común.

De manera específica la **Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud –ADRES–**, se encuentra relacionada en el **Eje de Transformación de Seguridad humana y justicia social**, el cual se orienta a la transformación de la política social para lo adaptación y mitigación del riesgo, que integra la protección de la vida con la seguridad jurídica e institucional, así como la seguridad económica y social. Parte de un conjunto de habilitadores estructurales como un sistema de protección social universal y optativo; una infraestructura física y digital para la vida y el buen vivir; la justicia como bien y servicio que asegure la universalidad y primacía de un conjunto de derechos y libertades fundamentales; y la seguridad y defensa integral de los territorios, las comunidades y las poblaciones. Estos habilitadores estructurales brindan las condiciones para la superación de las privaciones y la expansión de las capacidades en medio de la diversidad y la pluralidad.

Ahora bien, estas directrices, imponen un reto enorme a la entidad, convirtiéndola en un actor central del sistema de salud, situación que requiere el establecimiento de un marco estratégico, que oriente, adecue y prepare institucionalmente el cumplimiento de las nuevas condiciones para la atención de los requerimientos de los distintos grupos de valor e interés.

En este sentido, el presente documento se constituye en la carta de navegación de la entidad en los próximos cuatro años, para lo cual de manera participativa se han definido como elementos estratégicos: misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias, que deberán ser operativizarse al interior de la entidad, a través de los distintos instrumentos con los que se cuenta la misma.

Por último, es necesario que cada uno de los colaboradores, apropie los conceptos y lineamientos aquí relacionados, con el fin de atender de manera exacta y efectiva, las necesidades y expectativas de la comunidad, de modo tal que ADRES se convierta en un referente reconocido como ejemplo internacional de eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos de la salud.

Félix León Martínez
Director

2. INTRODUCCIÓN

En el proceso de Planeación Estratégica de las entidades públicas, mediante el cual estas desarrollan su capacidad para fijarse objetivos alineados con un horizonte establecido e identificar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización; así como atender los derechos, resolver los problemas y satisfacer las necesidades de los grupos de valor con integridad y calidad en el servicio y dar cumplimiento a su razón de ser, se surten los pasos que se muestran en la ilustración 1, en el marco de la Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Los pasos 1 y 2 de la ilustración 1 corresponden al análisis del contexto organizacional, el cual se basa en la recolección y análisis de información primaria, es decir, aquella que es originada por el analista directamente, por primera vez y en tiempo real, y secundaria de la Entidad, que es la producida en el desarrollo de los procesos de la Entidad y en ese sentido, obedece a hechos cumplidos; así mismo, se analiza información externa a la institución.

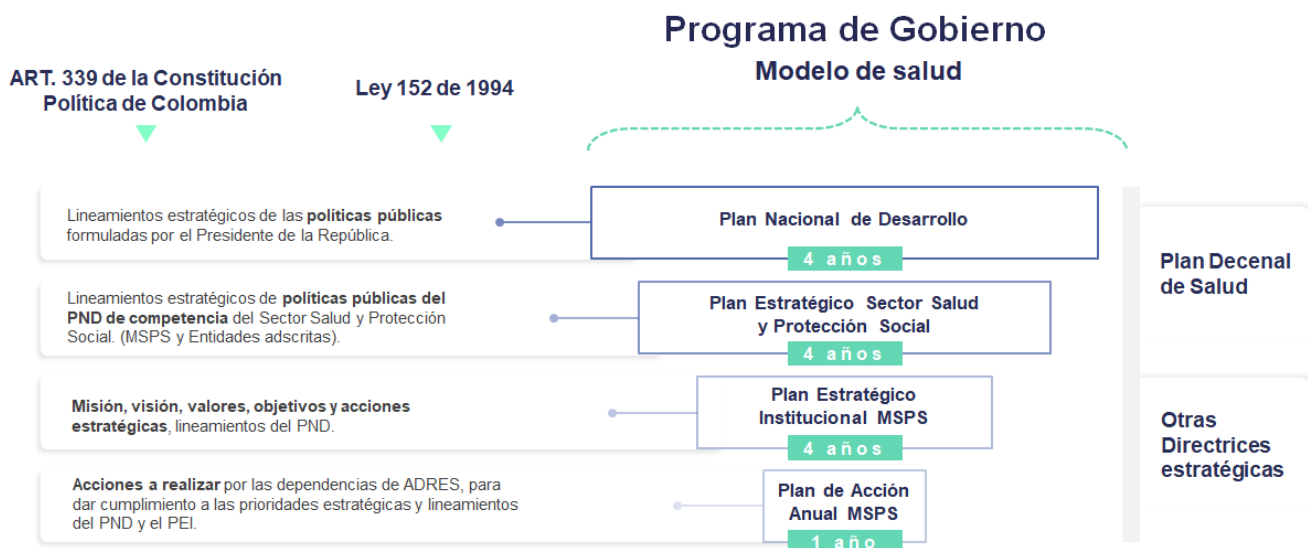
Ilustración 1. Pasos Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación MIPG



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Dentro del análisis de la información externa se incluye el Plan Nacional de Desarrollo vigente, el Plan Estratégico del sector salud, en el caso de la ADRES, el Plan Decenal de salud, el Plan Plurianual de Inversiones y la normatividad específica aplicable a la Entidad. Esta información es fundamental para la formulación de la Plataforma Estratégica, la cual se constituye de elementos como misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y metas de las estrategias; el Plan Estratégico Institucional, donde se definen productos, metas de productos, responsables, indicadores y riesgos en una línea de tiempo; y los planes de acción tácticos y operativos con vigencia anual, los cuales deben estar siempre alineados con el Plan Estratégico vigente. Esto se encuentra descrito gráficamente en la ilustración 2.

Ilustración 2. Planeación Estratégica Sector Público



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

En este sentido, el objetivo de este documento es presentar el resultado del ejercicio de formulación de la Plataforma Estratégica de la ADRES, efectuado considerando toda la información mencionada en los párrafos anteriores.

3. GLOSARIO

Administrar:

1. tr. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.
2. tr. Dirigir una institución.
3. tr. Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.¹

Arquitectura Empresarial: Es un conjunto de representaciones gráficas y especificaciones textuales, plasmadas sobre una base de datos orientada objetos, que permiten representar y entender cuáles son los procesos, personas, datos, sistemas informáticos, productos, servicios, indicadores, documentos y demás recursos empresariales, y cómo gestionarlos y optimizarlos de forma que asegure el más alto grado de satisfacción al cliente, manteniendo un balance entre nivel de calidad y costos.

¹ <https://dle.rae.es/>

Auditoria: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios o la normativa.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

²

Canal: Medio de transmisión. Conducto físico por el que circula el mensaje.¹

Capacidad: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple con los requisitos.²

Las capacidades organizacionales se representan en el capital humano, los procesos, la tecnología y el capital relacional con los grupos de valor, interés y otras entidades del sector al cual pertenece.

Certeza:

1. f. Conocimiento seguro y claro de algo.

2. f. Firme adhesión de la mente a algo conocible, sin temor de error.¹

Certidumbre:

1. f. Certeza.

2. f. Obligación de cumplir algo.¹

Confianza: Esperanza firme que se tiene de alguien o algo.¹

Contexto Organizacional: Es el entorno organizacional, en el cual hacen parte factores y condiciones internas y externas que pueden tener efectos en el enfoque de la organización, aquí estamos hablando de productos servicios, inversiones, partes interesadas entre otros.

Control: Comprobación, inspección, fiscalización, intervención.¹

Credibilidad: Calidad de creíble.¹

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.²

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.¹

² Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000. Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y vocabulario. ICONTEC. 2006.

Estrategia: Conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización, ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles siguiendo una pauta de actuación.

Estructura Orgánica: Es un instrumento de gestión que ayuda a definir con claridad las funciones de las diferentes unidades administrativas de una organización; apoya al cumplimiento del Plan Estratégico y facilita la coordinación institucional.

Gestión del Conocimiento: Es un proceso metodológico que orienta el ejercicio de reflexión y construcción conjunta alrededor de casos de éxito, problemas y/o situaciones concretas, con el fin de armonizar saberes prácticos, técnicos y científicos desde diversas disciplinas e identificar posibles referentes, rutas de trabajo, metodologías, alternativas de solución, etc., de manera que puedan ser transmitidos a los diferentes grupos de interés.

Gestión de Riesgos: Proceso efectuado por la alta dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.

Gestión del Talento Humano: Es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.

Gestionar:

1. tr. Llevar adelante una iniciativa o un proyecto.
2. tr. Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.
3. tr. Manejar o conducir una situación problemática.¹

Indicador: Es una expresión cuantitativa observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad. Esto se logra a través de la medición de una variable o una relación entre variables.³

Información: Datos que poseen significado.

Instrumento: Escritura, papel o documento con que se justifica o prueba algo.¹

Integridad: Cualidad de íntegro.¹ Es uno de los pilares fundamentales de las estructuras políticas, económicas y sociales y, por lo tanto, es esencial para el bienestar económico y social, así como para la prosperidad de los individuos y de las sociedades en su conjunto.⁴

³ Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores, Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas (DSEPP) del Departamento Nacional de Planeación (DNP), página 6, 2018.

⁴ OCDE, Integridad pública. Recomendación del Consejo de la OCDE sobre integridad pública. Traducción no oficial. <https://legalinstruments.oecd.org>.

Medio: Cosa que puede servir para un determinado fin.
Medios de transporte, de comunicación.¹

Meta: Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien.¹

Modernización institucional: Es el proceso de cambio de una organización para mejorar la prestación del servicio. Es el proceso de cambio al interior de una organización para mejorar la prestación del servicio, como consecuencia de nuevas tendencias. Cambio total, Tecnificación, innovación, Reestructuración focalizada, Adecuar la organización a las necesidades.⁵

Objetivo: Es el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr.

Objetivos Estratégicos: Objetivos estratégicos: son los fines definidos a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Estos objetivos se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables.⁶

Planeación: Conjunto de actividades que permitirán que las entidades definan la ruta estratégica y operativa que guiará la gestión de la entidad, con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor.⁷

Planeación Estratégica: Proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse unos objetivos alineados con un horizonte establecido en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, así como dar cumplimiento a su razón de ser.⁸

Plan Estratégico: Es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.

Planificación: Es el proceso y efecto de organizar con método y estructura los objetivos trazados en un tiempo y espacio.

Plataforma Estratégica: Instrumento de gestión compuesto por: Misión, visión, objetivos estratégicos, valores y estrategias. En algunos casos, contiene además las políticas institucionales.

⁵ [Rediseño Institucional - Glosario - Función Pública \(funcionpublica.gov.co\)](https://funcionpublica.gov.co)

⁶ Pensemos S.A. <https://bit.ly/37X6BbF>

⁷ Manual Operativo Modelo Integrado de Planeación y Gestión del MIPG (Política de Planeación Institucional)

⁸ Ministerio de Educación Nacional.

Recaudar: Cobrar o percibir dinero.¹

Recaudo: Acción de recaudar.¹

Rediseño: Es el proceso de cambio de una organización para mejorar la prestación del servicio. Proceso de adecuación de las organizaciones a nuevas necesidades que impacten su objeto, su visión y sus funciones. Adecuación de nuevas circunstancias.⁵

Riesgo: Efecto que se causa sobre los objetivos de las entidades, debido a eventos potenciales. Los eventos potenciales hacen referencia a la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.

Sostenibilidad: Calidad de sostenible.¹

Sostenible: Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente.

*Desarrollo, economía sostenible.*¹

Transformación digital: Es el proceso de sustitución total de métodos manuales, tradicionales y heredados de hacer negocios con las últimas alternativas digitales. Este tipo de reinversión toca todos los aspectos de un negocio, no solo la tecnología.

Transparencia: Calidad de transparente.

Transparente:

adj. Claro, evidente, que se comprende sin duda ni ambigüedad.¹

adj. Dicho especialmente de una institución o de una entidad, o de sus gestores: Que proporciona información suficiente sobre su manera de actuar.

adj. Dicho especialmente de una gestión o de un proceso: Que se realiza sin que se oculte información sobre la manera en que se hace o se desarrolla y, en particular, sin que haya duda sobre su legalidad.¹

4. MANDATO DE LA ADRES

La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud – ADRES – tendrá como objeto, dentro del marco de sus competencias, garantizar el adecuado flujo de los recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud – SGSSS.

El Gobierno Nacional, mediante el Decreto 2265 de 2017, “ Por el cual se modifica el Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social adicionando el artículo 1.2.1.10, y el Título 4 a la Parte 6 del Libro 2 en relación con las condiciones generales de operación de la ADRES - Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones” establece que la ADRES es un organismo de naturaleza especial del nivel descentralizado de la Rama Ejecutiva del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, patrimonio independiente, asimilada a una Empresa Industrial y Comercial del Estado, en los términos señalados en la ley de creación y adscrita al Ministerio de Salud y Protección Social-MSPS.

A su vez, indica que la ADRES tiene como objeto administrar los recursos a que hace referencia el artículo 67 de la Ley 1753 de 2015, los demás ingresos que las disposiciones de rango legal le asigne; y adoptar y desarrollar los procesos y acciones para el adecuado uso, flujo y control de los recursos en los términos señalados en la citada ley, en desarrollo de las políticas y regulaciones que establezca el Ministerio de Salud y Protección Social y de acuerdo con lo previsto en el Decreto 1429 de 2016 modificado por los Decretos 546 y 1264 de 2017 o las normas que los modifiquen o sustituyan.

3. ADRES EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2022 - 2026

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 “Colombia, potencia mundial de la vida” (Ley 2294 del 19 de mayo de 2023), se materializa a través de 5 ejes de transformación y 4 ejes transversales:

Ilustración 3. Ejes de Transformación y Transversales Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026

Ejes de transformación

1. Ordenamiento del territorio alrededor del agua
- ➡ 2. Seguridad humana y justicia social
3. Derecho humano a la alimentación
4. Transformación productiva, internacionalización y acción climática
5. Convergencia regional

Ejes transversales

1. Paz total
2. Actores diferenciales para el cambio
3. Estabilidad macroeconómica
4. Política Exterior con enfoque de género

Fuente: Ley 2294 del 19 de mayo de 2023 “Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”

El derecho a la salud en el PND se menciona como un elemento clave en la actualización del Plan Decenal de Salud Pública, así mismo; el PND plantea metas relacionadas como disminuir la pobreza extrema de 12,2 % en 2021 a 9,6 % en 2026, eliminar el hambre en la primera infancia y reducir las inequidades en salud (DNP, 2023), y el ordenamiento del territorio alrededor del agua puede tener un impacto importante en la organización territorial en salud y en las normas de descentralización como la 715 del 2001 (Ministerio de Salud, 2011).

En concordancia con lo anterior, la gestión de la ADRES se relaciona directamente con el Eje de Transformación de Seguridad humana y justicia social, se desarrollará a través de la implementación y cumplimiento de los siguientes requisitos aplicables:

Tabla 1. Articulado Plan Nacional de Desarrollo aplicable a la ADRES

ARTÍCULO APLICABLE	DESCRIPCIÓN
Art. 150°. Giro Directo.	La ADRES, realizará el giro directo de los recursos de las Unidades de Pago por Capitación - UPC de los regímenes contributivo y subsidiado.
Art 152°. Modifíquese el literal a) del artículo 73 de la Ley 1753 del 2015	ARTÍCULO 73. Procesos De Recobros, Reclamaciones y Reconocimiento y Giro de Recursos del Aseguramiento En Salud (18 meses).
Art 153°. Saneamiento definitivo de los pasivos de la Nación con el sector salud.	Lograr el saneamiento definitivo de las cuentas de servicios y tecnologías en salud no financiados con cargo o la UPC que para el 31 de diciembre de 2023 presenten resultado definitivo de auditoría., así como los pasivos en salud de la atención de la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-

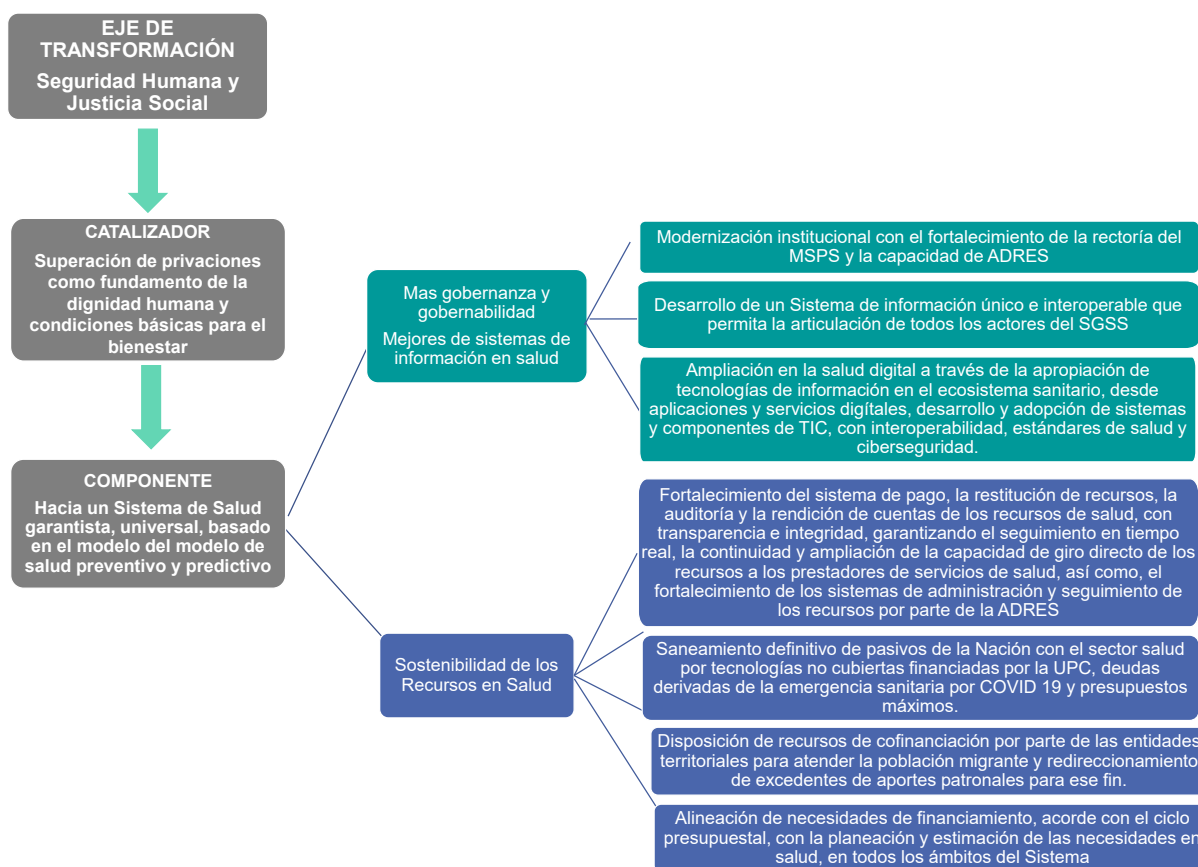
ARTÍCULO APLICABLE	DESCRIPCIÓN
	19. Estas cuentas serán reconocidas como deuda pública y podrán ser pagadas con cargo al servicio de deuda pública del Presupuesto General de la Nación.
Art 154°. Cofinanciación de la atención en salud de la Población Migrante.	Los recursos se incorporarán en el presupuesto de la ADRES de la siguiente vigencia para la atención en salud de la población migrante no afiliada.
Art 155°. Modifíquese el artículo 3° de la Ley 1797 de 2016, el cual quedará así: ARTÍCULO 3°. Destinación	ARTÍCULO 3°. Destinación resultante del proceso de saneamiento de aportes patronales financiados con recursos del situado fiscal y del Sistema General de Participaciones. Los recursos excedentes que no fueron saneados, y que se encuentren en poder de las -EPS-, EOC, -ARL-, - AFC- serán girados a la ADRES; estos recursos, junto con los que por este concepto tenga la ADRES, serán distribuidos entre los departamentos y distritos, conforme lineamientos MSPS y se se destinarán si las entidades territoriales lo consideran pertinente al pago de la deuda acumulada al cierre de la vigencia 2022 por conceptos de servicios y tecnologías en salud prestados a la población migrante no afiliada y/o a la población pobre en lo no cubierto con subsidios a la demanda. Los recursos excedentes que fueron saneados y que se encuentren en poder de las Empresas Sociales del Estado o de la Entidad Territorial, serán ejecutados por éstas para el pago de los mismos conceptos mencionados en el párrafo anterior.
Art 156°. Condonación o restitución de los recursos de que trata el artículo 5 de la ley 1608 de 2013.	Los recursos que no sean condonados por concepto de las obligaciones que las entidades territoriales tengan con la Nación por concepto de los recursos asignados para el pago de deudas reconocidas y no pagadas en el régimen subsidiado deberán reintegrarse a la ADRES en su totalidad por parte de las entidades territoriales que tengan la obligación de restituir estos recursos dentro de los cuatro (4) años siguientes a la entrada en vigencia de la Ley 2294 de 2023 y serán destinados para la financiación de las atenciones en salud a la población migrante no afiliada. El MSPS con base en la disponibilidad de recursos efectuará la distribución de estos a

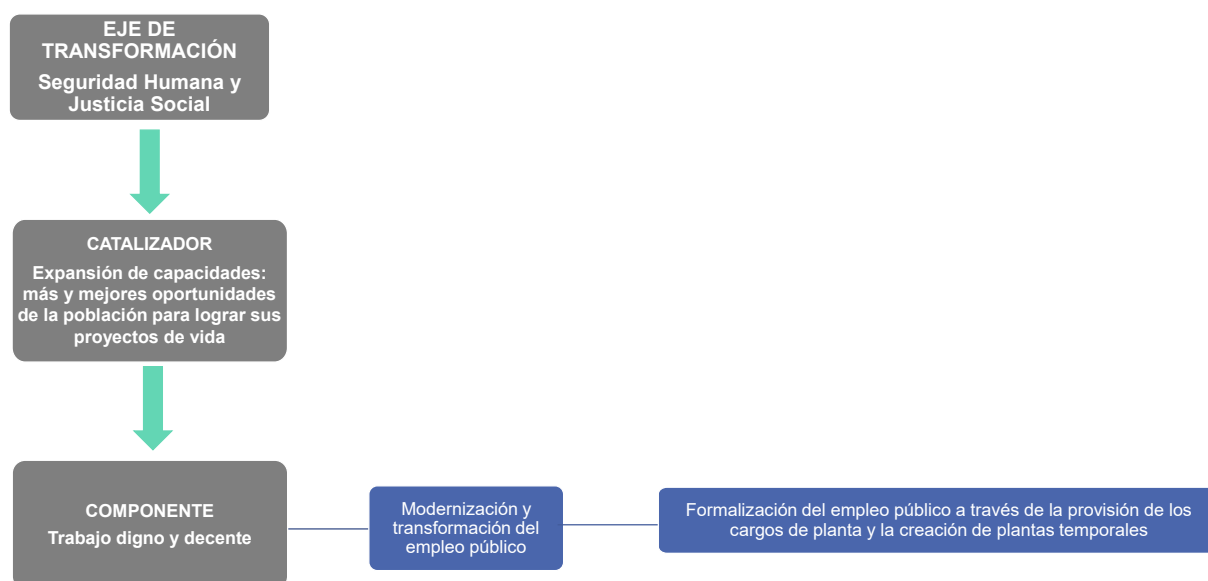
ARTÍCULO APLICABLE	DESCRIPCIÓN
	los departamentos y distritos; y la ADRES efectuará el giro directo a la red prestadora de servicios de salud.

Fuente: Ley 2294 del 19 de mayo de 2023 “Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”

Adicional, al articulado se cuenta con las bases del Plan Nacional de Desarrollo en donde se destaca, las siguientes directrices que impactarán directamente la gestión de la entidad en los próximos 4 años:

Ilustración 4. Bases del Plan Nacional de Desarrollo aplicables a la ADRES





Fuente: Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 (Ley 2294 del 19 de mayo de 2023)

4. ADRES EN LA REFORMA A LA SALUD

Los artículos del proyecto de la Reforma a la Salud aplicables a la gestión de la ADRES se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 2. Articulado de la Reforma a la Salud aplicable a la ADRES

ARTÍCULO APLICABLE	DESCRIPCIÓN
Art 21. Fondo Único Público de Salud.	El Fondo Único Público de Salud, estará constituido por un conjunto de cuentas del Sistema de Salud y será administrado por la Administradora de Recursos para la Salud - ADRES, cuya inspección, vigilancia y control será competencia de la Superintendencia Nacional de Salud y demás autoridades competentes en la vigilancia de los recursos públicos.
Art. 22. Entidad Administradora de los Recursos del Sistema de Salud, ADRES	La Entidad tiene por objeto garantizar el adecuado flujo y la administración y control de los recursos del Sistema de Salud.

ARTÍCULO APLICABLE	DESCRIPCIÓN
	Para desarrollar el objeto de la ADRES tendrá las siguientes funciones: Le corresponde a la Entidad Administradora de los recursos del Sistema de Salud: 1. Administrar los recursos del Sistema, de conformidad con lo previsto en el presente artículo y en especial el Fondo Único Público para la Salud. 2. Administrar los recursos del Fondo de Salvamento y Garantías para el Sector Salud. 3. Realizar los pagos, efectuar giros directos a los prestadores de servicios de salud y proveedores de tecnologías en salud de acuerdo con el ordenador de gasto competente y adelantar las transferencias que correspondan a los diferentes agentes del Sistema, que en todo caso optimice el flujo de recursos. 4. Organizar los Fondos Regionales de Salud y las oficinas en cada departamento para la gestión de las cuentas y pagos, en los términos de la presente Ley. 5. Adelantar las verificaciones para el reconocimiento y pago por los distintos conceptos, que promueva la eficiencia en la gestión de los recursos. 6. Administrar la información propia de sus operaciones 7. Mantener el registro en cuentas independientes de los recursos de titularidad de las entidades territoriales. 8. Integrar o contabilizar los recursos públicos disponibles, con o sin situación de fondos, para garantizar la Atención Primaria Integral Resolutiva en Salud (APIRS). 9. Gestionar la Cuenta Única de Recaudo de las cotizaciones obligatorias definidas en la presente Ley. 10. Garantizar el flujo de recursos de la Nación hacia los Territorios de Salud para los programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad y a las Instituciones Hospitalarias para el control, provisión y prestación de los servicios integrales de salud individuales y colectivos. 11. Garantizar efectividad, transparencia y trazabilidad en el uso de los recursos destinados a la salud. 12. Realizar los contratos para garantizar en el nivel nacional y a nivel desconcentrado, la gestión de los recursos, el sistema de pagos y la auditoría de las cuentas. Su régimen de contratación se regirá por el derecho privado, pero podrá

ARTÍCULO APLICABLE	DESCRIPCIÓN
	discrecionalmente utilizar las cláusulas exorbitantes previstas en el estatuto General de Contratación de la administración pública y, en todo caso, deberán atender los principios de publicidad, coordinación, celeridad, debido proceso, imparcialidad, economía, eficacia, moralidad y buena fe.
Artículo 23. Recursos de la Entidad Administradora de Recursos del Sistema de Salud, ADRES	Los ingresos de la Entidad Administradora de los Recursos del Sistema de Salud estarán conformados por los aportes del Presupuesto General de la Nación definidos a través de la sección presupuestal del Ministerio de Salud y Protección Social, los activos transferidos por la Nación y por otras entidades públicas del orden nacional y territorial y los demás ingresos que a cualquier título perciba.
Artículo 24. Administración de recursos por parte de la Entidad Administradora de los Recursos del Sistema de Salud.	A la Entidad Administradora de los Recursos del Sistema de Salud le corresponde: 1. Realizar los giros de las asignaciones, según las prioridades en salud establecidas en la presente Ley, de los recursos que le corresponda. 2. Administrar los recursos parafiscales del orden nacional. 3. Los recursos provenientes de las cotizaciones para la seguridad social en salud correspondientes a salarios de los empleados o trabajadores dependientes. 4. Los recursos provenientes de las cotizaciones a la seguridad social en salud de los trabajadores por cuenta propia o trabajadores independientes y rentistas de capital. 5. Los recursos provenientes de las cotizaciones de los pensionados. 6. Administrar los recursos provenientes del impuesto a la compra de armas, correspondiente al 20% de un salario mínimo mensual, y a las municiones y explosivos, que se cobrará como un impuesto ad-Valorem con una tasa del 30%, exceptuando las armas, municiones y explosivos de las fuerzas armadas, de policía y las entidades de seguridad del Estado. 7. Los rendimientos financieros. 8. Los recursos que actualmente destinan las Cajas de Compensación al régimen subsidiado. 9. Administrar las demás cuentas del Fondo Único Público de Salud.

ARTÍCULO APLICABLE	DESCRIPCIÓN
Art 28. Cuenta Única de Recaudo para el Sistema de Salud (CUR)	La Cuenta Única de Recaudo para el Sistema de Salud (CUR) es determinada por la ADRES. Su función es recibir todos los aportes de cotizaciones en salud en todo el país.
Artículo 29. Cuentas y recursos administradas por la ADRES	La Entidad de Administración de Recursos de la Salud - ADRES, tiene las siguientes cuentas: 1. Atención Primaria Integral Resolutiva en Salud (APIRS) 2. Fortalecimiento Red Pública para la Equidad. Además de las cuentas administradas por la ADRES. Le corresponde administrar los siguientes recursos: 1. Los destinados al control de problemas y enfermedades de interés en Salud Pública 2. Los destinados a formación en Salud 3. Las prestaciones económicas de los cotizantes 4. Los de destinación específica que a la fecha de expedición de la presente ley venía administrando con destinación específica.
Artículo 30. Distribución de los recursos en las cuentas administradas por la ADRES	Establece las fuentes y usos de las cuentas administradas por la Administradora de Recursos para la Salud – ADRES.
Artículo 42. Fondo Regional de Salud	El Nivel Regional contará con un Fondo Regional Salud donde se ubicarán presupuestalmente los recursos que se le asignen por parte de la Administradora de Recursos de Salud - ADRES y formarán parte del sistema de cuentas del Fondo Único Público de Salud. Los recursos de los Fondos Regionales de Salud, están constituidos

ARTÍCULO APLICABLE	DESCRIPCIÓN
	por los recursos asignados por la ADRES, provenientes de la Cuenta Prestaciones Económicas en Salud y la Cuenta Servicios Ambulatorios y Hospitalarios Especializados (SAHE), según corresponda, sin situación de fondos y serán administrados por un Consejo Administrador de Salud.
Art. 47. Contratación y autorización de pago de servicios.	El Gerente del Fondo Regional de Seguridad Social en Salud, será un funcionario de la ADRES, contratará los servicios de salud y demás requerimientos para el cumplimiento de su labor en el nivel regional, autorizará el pago de los servicios de mediana y alta complejidad que presten las instituciones hospitalarias y ambulatorias, públicas, privadas o mixtas, que se integren a la red de servicios del territorio, a las tarifas únicas y obligatorias de prestación de servicios que fije el Gobierno Nacional para el Sistema de Salud.
Art. 98. Gestión de cuentas por prestación de servicios de salud.	Las instituciones sanitarias públicas, privadas y mixtas prestadoras de servicios de salud presentarán las cuentas de servicios solicitados y prestados al respectivo Fondo Regional de Salud, el cual pagará el 80% de su valor dentro de los 30 días siguientes a su presentación, reservando el 20% restante a la revisión y auditoría de estas, acorde al régimen de tarifas de que trata el artículo 42. El Fondo Regional de Salud cancelará únicamente servicios de baja complejidad si son indisociables a la prestación de servicios de mediana y alta complejidad.
Art. 149. Régimen de transición y evolución hacia el Sistema de Salud.	Las Entidades Promotoras de Salud que cumplan los requisitos de habilitación al momento de expedición de la presente Ley, no podrán cesar en su operación de afiliación y atención en salud, hasta que se realice una entrega ordenada de sus afiliados a los Centros de Atención Primaria Integral Resolutiva en Salud. Operarán bajo las reglas del aseguramiento y el manejo de la UPC y las reglas establecidas para la transición del Sistema General de Seguridad Social en Salud al nuevo sistema de aseguramiento social del Sistema de Salud. La Administradora de Recursos para la Salud, ADRES, efectuará el reconocimiento y giro pago de las Unidades de

ARTÍCULO APLICABLE	DESCRIPCIÓN
	Pago por Capitación y demás recursos del aseguramiento social en salud. La Administradora de Recursos de Salud ADRES, está autorizada para realizar los giros directos a los prestadores de servicios de salud contratados en la red de las Entidades Promotoras de Salud. Las competencias aquí previstas para la Administradora de Recursos de Salud ADRES serán ejercidas en la medida en que sus capacidades debidamente evaluadas por el Gobierno Nacional y el Ministerio de Salud y Protección Social así lo permitan. Cada dos (2) años se hará un análisis de los avances en esta materia y se evaluarán las capacidades respectivas

Fuente: Proyecto de ley 339 de 2023, proyecto - Por medio del cual se transforma el sistema de salud en Colombia y se dictan otras disposiciones (en revisión para aprobación por parte del Congreso de la República)

Nota: Una vez se apruebe la Reforma a la Salud, se incluirán los artículos definitivos y aplicables a la ADRES como estrategias dentro del Plan Estratégico Institucional 2023 – 2026.

5. PLAN PLURIANUAL DE INVERSIONES 2022- 2026

Se estima que las inversiones públicas identificadas en este PPI apalanquen inversión privada durante 2023-2026 por valor de \$949,7 billones de 2022 y se espera que parte de estos recursos impulsen el cumplimiento de las metas sociales propuestas por el gobierno Nacional “Colombia potencia mundial de Vida”.

A continuación se relacionan ilustraciones que muestra la asignación de recursos de acuerdo con el Plan Plurianual de Inversiones del gobierno actual en cada uno de los ejes de transformación del Plan Nacional de Desarrollo, y sus usos indicativos:

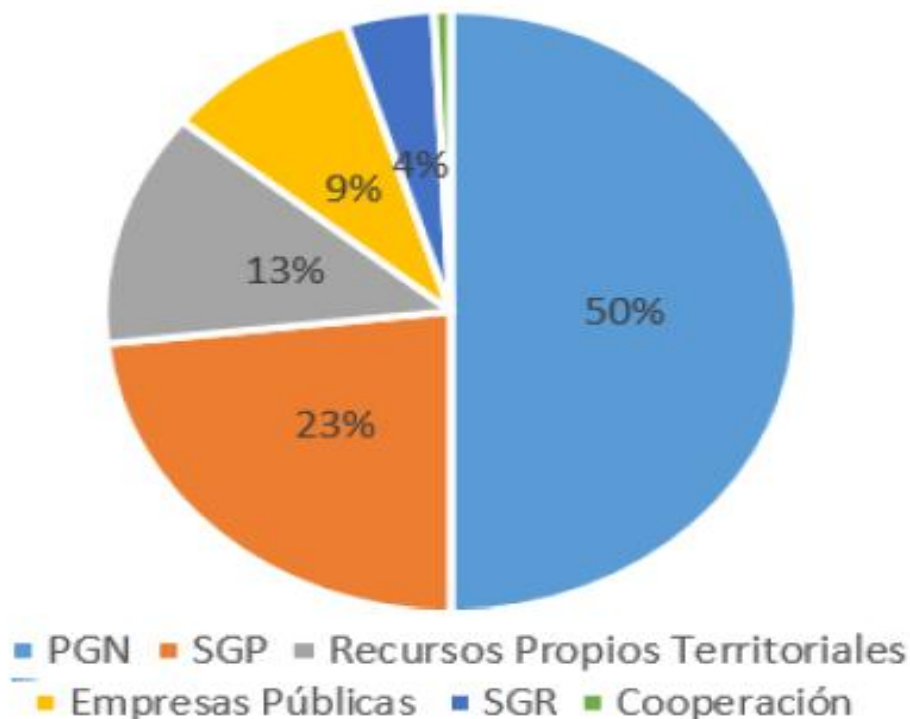
Ilustración 5. Plan Plurianual de Inversiones – Distribución por ejes de transformación del Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026



Fuente: Plan Plurianual de Inversiones 2022 – 2026, Departamento Nacional de Planeación - DNP

Por otro lado, en concordancia con los compromisos establecidos en el Acuerdo y las prioridades definidas en el PND 2022-2026 Colombia potencia mundial de la vida, la transformación en la que se identifica mayor presupuesto es Seguridad humana y justicia social (63,7% de los recursos) que comprende las inversiones en salud, educación, primera infancia, deporte entre otros.

Ilustración 6. Usos indicativos del Plan Anual de Inversiones 2022 - 2026



Fuente: Audiencia Pública del Plan Plurianual de Inversiones 2023-2026, Departamento Nacional de Planeación - DNP.

6. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

La elaboración del contexto organizacional de ADRES fue un ejercicio conjunto con la participación del equipo de la Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos – OAPCR y el equipo directivo de la entidad.

Esta metodología fue desarrollada a través del levantamiento de información primaria y secundaria, orientada a evaluar el contexto de la organización.

La información primaria se recolectó mediante encuestas virtuales respondidas por (ochenta y tres) 83 colaboradores al interior de la entidad, (diez) 10 representantes de grupos de valor y (tres) 3 de grupos de interés externos. Así mismo, se realizaron (nueve) 9 entrevistas semiestructuradas a los directivos de la entidad.

Con la información recolectada se procedió a efectuar una tabulación de datos, obteniéndose alrededor de 120 registros (número de respuestas), las cuales, junto a las fuentes de

información secundaria del año 2022, compuestas por los ítems que se mencionan a continuación, permitieron la estructuración de la matriz FODA:

- el informe de gestión institucional,
- los análisis de cumplimiento de los compromisos de la ADRES del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022,
- los resultados de indicadores de procesos y estratégicos,
- el análisis de riesgos (incluye riesgos materializados),
- las PQRSD,
- los hallazgos de auditorías de entes de control interno y externo,
- los planes de mejoramiento establecidos por autoevaluación de los procesos y por auditorías de entes de control interno y externo,
- la percepción de los grupos de valor e interés frente a la prestación de los servicios de la entidad.

Posteriormente se realizó un análisis de frecuencia e impacto con los resultados de la tabulación de las entrevistas y encuestas (información primaria) y la información secundaria, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más representativas, las cuales son las que aparecen en el numeral 6.3.3.

Adicionalmente, para el análisis del contexto organizacional se tuvo en cuenta las bases del plan Nacional de Desarrollo – PND 2022 – 2026, la ley 2294 del 19 de mayo de 2023 por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 “Colombia potencia mundial de vida”, según la información del capítulo anterior, y el plan de inversiones plurianual. Con esta información se realizó un análisis de alineación funciones de las dependencias para identificar la aplicabilidad del articulado del PND y las bases en la ADRES, lo cual se refleja en las estrategias de la matriz FODA.

6.1 Mapa de actores

Con el propósito de caracterizar (Identificar, segmentar, y reconocer) los grupos de valor e interés de la Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud – ADRES –, ha identificado los actores con quienes se tiene algún tipo de relación, ya sea de manera directa a través del suministro por parte de la entidad de bienes o servicios, o la participación e incidencia en los mismos, a través de su interés no como receptor, sino como participe en la generación de los mismos. El grupo de actores con los cuales la entidad

tiene relación, en un ejercicio de planeación estratégica, deben convertirse en el principal propósito de la entidad; éstos se clasifican en:

Grupos de valor: grupo de individuos u organizaciones, que se convierten en el propósito principal de La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud – ADRES –, a través de satisfacer un derecho constitucional o resolver los problemas o necesidades, en otras palabras, son aquellos que reciben de manera directa los bienes o servicios de la entidad.

De acuerdo con lo anterior, el mapa de actores a nivel de grupos de valor de la ADRES, todos con un alto nivel de influencia en la entidad, es el siguiente:

Ilustración 7. Grupos de Valor de la ADRES



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Grupos de interés: individuos u organismos específicos que tienen un interés especial en la gestión y los resultados de las organizaciones públicas y que pueden incidir en la generación y prestación de los bienes y servicios que son suministrados por la entidad.

De acuerdo con lo anterior, el mapa de actores a nivel de grupos de interés externo con los que la ADRES tiene algún tipo de relación, es el siguiente:

Ilustración 8. Grupos de Interés de la ADRES



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

De éstos, los que mayor influencia ejercen en la entidad son las entidades de gobierno, los organismos de control y los medios de comunicación.

6.2 Matriz FODA

6.2.1 Fortalezas

Para la Adres, su talento humano se convierte en un elemento esencial para la prestación de servicios a los distintos grupos de valor. Esta situación le permite a la entidad operar con altos niveles de especialidad, experiencia y conocimiento en el cumplimiento de su misión.

Tabla 3. Fortalezas ADRES

FORTALEZAS INSTITUCIONALES	
F1	Equipo humano altamente calificado y competitivo con conocimiento del sector
F2	Equipo humano comprometido, integro y orientado al servicio y buen trato de los grupos de valor e interés
F3	Ejecución oportuna, eficiente, con monitoreo y seguimiento y control de los recursos financiero de la entidad, con el énfasis en las cuentas maestras y el recaudo de afiliados
F4	Gestión por procesos estructurada, coherente, documentada y controlada
F5	Claridad y calidad de la información relacionada con giros directos
F6	Autonomía administrativa y financiera y desarrollo de mecanismos para fortalecer financieramente las entidades

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

6.2.2 Oportunidades

La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud – ADRES cuenta con diversos retos que permitirán posicionarla y aumentar su reconocimiento por parte de los actores del sistema de salud, en este sentido la muy probable aprobación de la Reforma a la Salud, así como el Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026, demandarán de dinámicas especiales, los cuales deben ser analizados y atendidos por la entidad.

Tabla 4. Oportunidades ADRES

OPORTUNIDADES INSTITUCIONALES	
O1	Aprobación de ley de la reforma en la salud
O2	Visibilidad de Adres en el Plan Nacional de Desarrollo
O3	Marco legal y regulatorio establecido por el gobierno nacional para el sector de la salud,
O4	Colaboración entre las entidades del sector, entre los departamentos de TI y otros departamentos operativos e independencia de los equipos técnicos
O5	Gestión de recursos, su distribución para la prestación de servicios de salud, la asignación de recursos del presupuesto
O6	La imagen y credibilidad de la ADRES
O7	Reducción de tiempo para la atención de reclamaciones
O8	Realización del giro directo de los recursos de las Unidades de Pago por Capitación -UPC de los regímenes contributivo y subsidiado, destinados a la prestación de servicios de salud, a las instituciones y entidades que presten dichos servicios y que provean tecnologías incluidas en el plan de beneficios, así como a los proveedores. Así mismo, girará directamente los recursos de presupuestos máximos por los servicios y tecnologías no financiadas con cargo a la UPC.
O9	Saneamiento definitivo de los pasivos de la nación con el sector salud
O10	Cofinanciación de la atención en salud de la población migrante
O11	Potencial de las tecnologías de la cuarta revolución industrial (IA, IoT, Big Data, etc.) para transformar y mejorar la eficiencia y eficacia de la entidad.
O12	Enfoque del gobierno nacional hacia la interoperabilidad y el intercambio de datos con otras instituciones de salud
O13	Robótica de Procesos Automatizados (RPA) y otras técnicas de automatización para mejorar la eficiencia, reducir errores, liberar el talento humano para tareas más estratégicas y optimizar los procesos.
O14	Soluciones de inteligencia artificial y analítica avanzada para incorporar en los procesos misionales de la entidad y mejorar la eficiencia y la toma de decisiones basada en datos.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

6.2.3 Debilidades

La operación de La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud – ADRES – requiere el mejoramiento y ampliación de la capacidad interna para afrontar los retos que el Plan Nacional de Desarrollo impone en términos de calidad y eficiencia en la prestación de servicios de la entidad a los distintos grupos de valor.

Tabla 5. Debilidades ADRES

DEBILIDADES INSTITUCIONALES	
D1	Deficiente información integral en la entidad
D2	Baja capacidad tecnológica
D3	Baja cualificación del talento humano en temas especializados misionales de la entidad
D4	Deficiente oportunidad y calidad en la respuesta de la PQRSD a los grupos de valor
D5	Deficiente liderazgo
D6	Baja gestión estratégica y de los procesos en la reacción a cambios generados por el entorno para soportar la transformación digital.
D7	Deficiencia en la comunicación entre las áreas y con los actores del sistema de salud
D8	Falta valor agregado en los indicadores de gestión
D9	Debilidad en la apropiación de la Cultura de riesgos en la entidad por parte de los funcionarios y colaboradores
D10	Falta de conocimiento del sistema judicial
D11	Baja cultura de la gestión por procesos efectiva
D12	Alta rotación del talento Humano
D13	Falta de sentido de pertenencia del talento humano
D14	Deficiente identificación de causas raíz para los planes de mejoramiento
D15	Deficiencias en la oportunidad en la entrega de la información por bases de datos desactualizadas
D16	Insuficiente planta de personal
D17	Falta de adopción y utilización de tecnologías de la cuarta revolución industrial, lo cual limita la capacidad para optimizar operaciones, realizar análisis predictivos y mejorar la toma de decisiones.
D18	Dificultades en la integración de nuevos sistemas de información con sistemas heredados.
D19	Monitoreo de riesgos insuficiente
D20	Estructura administrativa y organizacional deficiente para soportar operativamente la gestión de riesgos en la ADRES
D21	Falta de capacidad para implementar el modelo integral de gestión de riesgos acorde con las necesidades de la ADRES

DEBILIDADES INSTITUCIONALES	
D22	Falta de mecanismos para retener y transferir el conocimiento de los funcionarios; así como para realizar una mejor distribución de planta de personal
D23	Ausencia de mecanismos para identificar necesidades de conocimiento e intereses de los servidores de la ADRES que puedan ser implementados en los programas de capacitación y bienestar.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

6.2.4 Amenazas

Del mismo modo que el entorno plantea nuevos retos de carácter positivo, se han identificado factores externos que en un momento pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional.

Tabla 6. Amenazas ADRES

AMENZAS INSTITUCIONALES	
A1	Incertidumbre presupuestal y operativo por la reforma
A2	Intereses políticos que puedan incidir en la gestión de la entidad
A3	Ausencia de un modelo eficiente de integración de información con otras entidades
A4	Amenazas generales de ciberseguridad
A5	Falta de unificación de criterios entre la administración y la Junta Directiva de la entidad para atender las necesidades de la misma
A6	Falta de reglamentación de recursos financieros
A7	Malas prácticas de los actores del sector
A8	Exceso y variedad de riesgos de origen externo
A9	Dificultad de acceso a las bases de datos de otras entidades
A10	Falta de regulación por parte del Ministerio de Salud y Protección Social sobre complejidad y diversidad de instituciones en el sistema
A11	Tiempos altos de respuesta por parte de otras entidades y de expedición de normatividad que impacta la operación de la ADRES
A12	Falta de calidad u oportunidad en el suministro de información de bases de datos o aplicativos externos y/o interoperabilidad de éstos con sistemas de información internos
A13	Limitación de oferentes para contratar con la ADRES para tercerizar la operación asociada a la Auditoría.
A14	Falta de oportunidad en la asignación de los recursos para cubrir los pagos o giros programadas por la Adres

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

6.3 Estrategias

En la tabla a continuación se presentan las estrategias que surgieron del análisis cruzado de la FODA, de acuerdo con la información del numeral anterior. Entre paréntesis se referencia el código de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que intervienen en la generación de cada estrategia:

Tabla 7. Matriz FODA Institucional

MATRIZ FODA INSTITUCIONAL	F	D
O	Fortalecer el mecanismo del giro directo a toda la red de prestadores y proveedores del sistema de salud hasta llegar a ser el pagador único con el fin de contribuir al flujo de recursos de manera oportuna (F1, F4, F5, O1, O3, O4, O5, O8, O11, O12, O13, O14)	- Rediseño e implementación de la estructura organizacional acorde a las funciones y responsabilidades misionales y exigencias del PND - Definir e implementar la estructura organizacional para la gestión de riesgos (D4, D3, D20, O1, O2, O4)
	Optimizar el proceso de verificación de recobros y reclamaciones (F1, F4, F5, O1, O3, O4, O7, O8, O11, O12, O13, O14)	Fortalecer la gestión de los riesgos financieros de la entidad contribuyendo a la sostenibilidad financiera del sistema de salud (D9, D19, D21, O1, O2, O5)
	Implementar los mecanismos que contribuyan al saneamiento de los pasivos del sistema de salud (F1, F4, O3, O4, O5, O9, O12)	Maximizar el valor de la tecnología, fortalecer la seguridad de los datos y garantizar la alineación con los objetivos institucionales. (D1, D2, D17, D18, O1, O4, O11, O12, O13, O14)
	Adoptar el marco de referencia de arquitectura empresarial - dominio institucional, de información y seguridad (F4, O11, O13, O14).	Fortalecer la capacidad tecnológica para la recopilación, organización, almacenamiento y análisis eficaz de la información, que permita la integración con los diversos actores del sistema de Salud en el sistema de información único e interoperable

MATRIZ FODA INSTITUCIONAL		F	D
			- Modernizar y optimizar los sistemas de información en la ADRES - Optimizar la infraestructura tecnológica de la ADRES (D1, D2, D15, D17, D18, O1, O4, O12)
	Implementar las tecnologías que permitan el recaudo electrónico de cotizaciones y otras fuentes (F3, O2, O4, O5, O10, O11, O12, O13, O14)		Fortalecer la divulgación de información de calidad y transparencia. Lenguaje Incluyente: Desarrollar acciones que faciliten el acceso a la información en un lenguaje claro e incluyente. (D1, D4, D7, D15, D17, D18, O4, O6, O12, O14)
	Optimizar las Auditorías de recursos reconocidos sin justa causa por concepto de UPC (F3, O2, O5, O11, O12, O13, O14)		Fortalecer el modelo de gestión del conocimiento en la Entidad (D3, D4, D7, D10, D12, D22, D23, O4, O11, O13, O14)
	Ejecutar las operaciones de financiamiento autorizadas por la ley para brindar liquidez a los actores de sector salud, de acuerdo con la disponibilidad presupuestal. (F6, O1, O3, O4, O5)		Redefinir el modelo operativo de la entidad para apalancar la gestión integral por procesos (D6, D8, D11, D16, D17, D22, O11, O13, O14)
A			- Posicionar a la ADRES como referente nacional e internacional de eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos de la salud - Fortalecer el relacionamiento con los grupos de valor e interés (D4, D7, A2, A3, A5)
			- Implementar el Modelo integral de gestión riesgos a través de la metodología de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento – GRC - Fortalecer la cultura preventiva de los riesgos

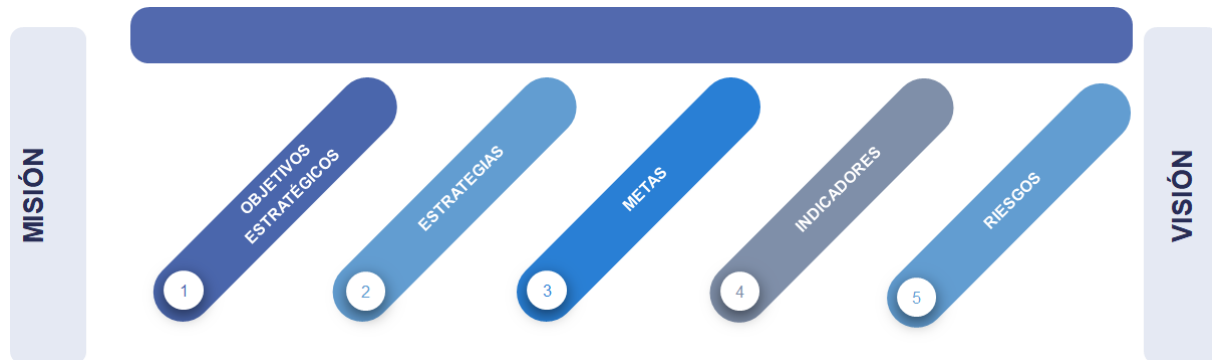
MATRIZ FODA INSTITUCIONAL		F	D
			(D5, D9, D19, D21, A4, A8)
			• Reforzar las medidas de seguridad y privacidad de la información en la ADRES • Fortalecer el sistema de gestión de seguridad y privacidad de la información (D17, D18, D19, D21, A4, A8)
			• Fortalecer la comunicación interna (D1, D5, D7, A5)
			• Fortalecer las estrategias de defensa de los intereses jurídicos del sector (D10, A2)
			• Generar una cultura que permita apalancar el desarrollo del talento humano y la transformación organizacional de la ADRES • Fortalecer la cultura del control en la ADRES, asegurando la integridad, cumplimiento normativo y gestión eficaz de riesgos promoviendo la mejora continua. (D5, D9, D12, D13, D14, D16, D23, A5)

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

7. PLATAFORMA Y PLAN ESTRATÉGICO

A partir del contexto organizacional se despliegan unas actividades para la definición de la plataforma y el plan estratégico, cuyos elementos se mencionaron en la introducción de este documento y se muestran en la siguiente figura:

Ilustración 9. Elementos de Plataforma y Plan Estratégico

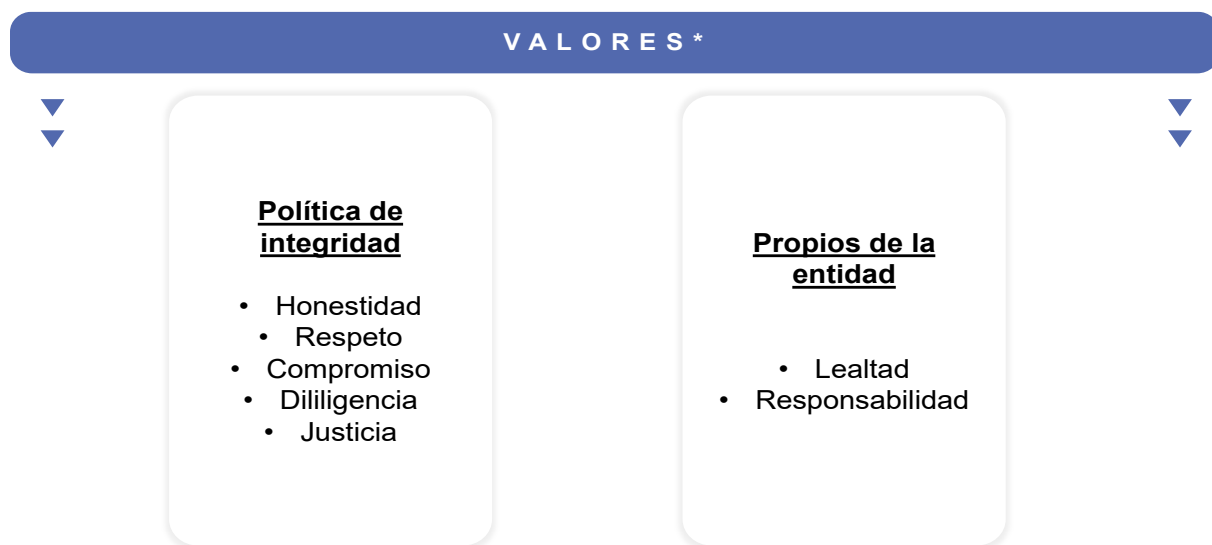


Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Con respecto a los valores institucionales, la ADRES adoptó el Código de Integridad del Servicio Público Colombiano del Departamento Administrativo de la Función Pública, mediante la Resolución 738 de 2018, e incluyó como propios los valores de lealtad y responsabilidad, con sus indicadores de comportamiento característico, mediante el mismo acto administrativo, el cual se encuentra publicado en la sección de Normatividad de la página Web de la ADRES, ruta: <https://www.adres.gov.co/normativa/resoluciones> y el link de acceso directo: <https://cutt.ly/PEW5GtF>.

En la siguiente ilustración se presentan los valores adoptados en la Entidad, los cuales se describen a continuación:

Ilustración 10. Valores ADRES



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Honestidad: Actúo siempre con fundamento en lo verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

Respeto: Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

Compromiso: Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

Justicia: Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Diligencia: Cumpro con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

Además de los valores institucionales antes mencionados, la ADRES adoptó como valores los siguientes:

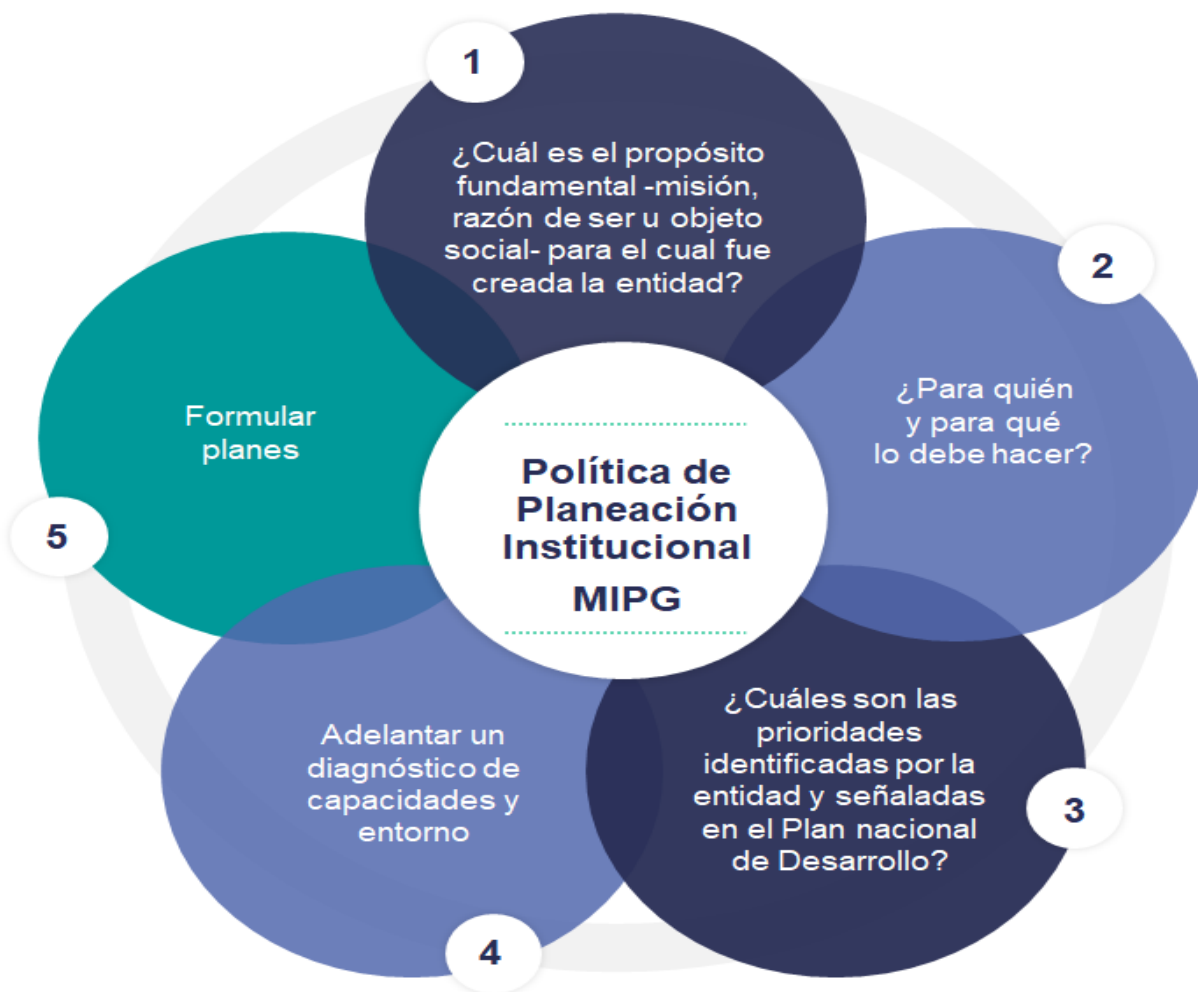
Lealtad: Implica que los funcionarios de la ADRES tengan una actitud comportamental de fidelidad sincera, franca y voluntaria hacia la Entidad, hacia su objeto misional y hacia los derechos de los ciudadanos, donde prime la buena fe y haya ausencia de hipocresía y falsedad.

Responsabilidad: Significa que los funcionarios de la ADRES tengan una actitud comportamental para cumplir las tareas y responsabilidades inherentes a sus cargos, con dedicación, puntualidad y observando los plazos establecidos.

Así mismo, se definirá el Plan Estratégico Institucional 2023 – 2027 de la ADRES, definiendo productos, metas de productos, responsables, indicadores y riesgos.

En conclusión, para la consecución de estos productos, se deben llevar a cabo las etapas y tener en cuenta los criterios que presenta la ilustración 11, de acuerdo con la política de Planeación Institucional del MIPG, implementada a su vez en la ADRES.

Ilustración 11. Etapas y criterios Planeación Estratégica

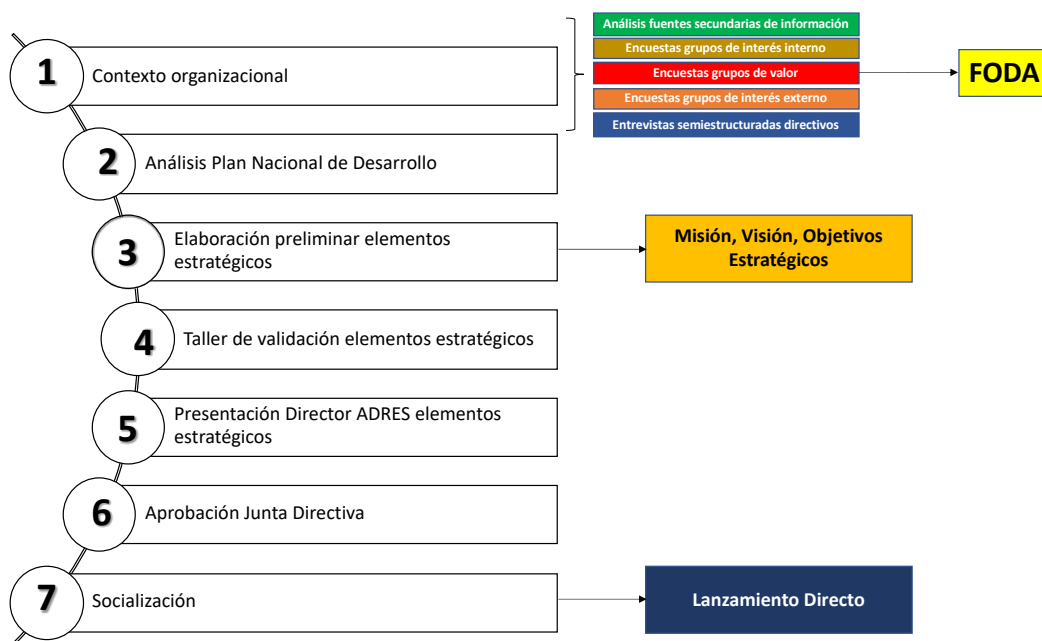


Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

7.1 Metodología de Planeación Estratégica en ADRES

La consolidación de la plataforma estratégica de **La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud – ADRES** – ha sido un ejercicio eminentemente participativo, promovido desde la Alta Dirección en cabeza del Señor Director General y con el liderazgo a la Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos. Para su desarrollo, se deben seguir las 7 etapas que se presentan en la siguiente ilustración:

Ilustración 12. Metodología Planeación Estratégica ADRES



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Esta metodología ha sido desarrollada a través del levantamiento de información primaria y secundaria, orientada a evaluar el contexto de la organización, según la descripción metodológica del numeral 6. de este documento.

Con la información consolidada y a través de análisis grupal, con la participación de los directivos de la ADRES y la Oficina Asesora de planeación y Control de Riesgos – OAPCR, se establece una propuesta de misión, visión, objetivos estratégicos, los cuales, aparte de incorporar los resultados de la FODA institucional, incluye los lineamientos definidos por el nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia, potencia mundial de la vida” la participación de los distintos grupos de valor e interés de la entidad.

A partir de todas las propuestas que se generaron en el ejercicio, la OAPCR las consolidó, identificó elementos comunes y con base en sustento legal, técnico y teórico propuso los elementos estratégicos, los cuales fueron validados por los Directivos de la Entidad, quienes propusieron ajustes quedando como se presentan en los siguientes numerales.

7.2 Misión

La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud ADRES es una entidad pública, adscrita al Ministerio de Salud y Protección Social, creada para gestionar y administrar los recursos financieros del sistema de salud colombiano, a través del recaudo, el reconocimiento y giro de los mismos con el propósito de soportar la prestación de los servicios de salud a los habitantes del territorio nacional, contribuyendo a la transparencia y sostenibilidad financiera y generando seguridad, confianza y certidumbre a los grupos de valor e interés.

7.3 Visión

La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud ADRES, como entidad responsable de administrar los recursos financieros del sistema de salud, será reconocida en el 2033, por los grupos de valor e interés, como una Entidad técnica del orden nacional que gestiona con oportunidad y eficacia el flujo de recursos que soporta la prestación de servicios a los habitantes del territorio Nacional, generadora de información con valor para la toma de decisiones del sector, posicionándose como referente internacional de eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos de la salud.

7.4 Objetivos estratégicos institucionales

Con el fin de dar cumplimiento a lo expuesto en la misión y visión institucional, es necesario establecer los objetivos estratégicos de la entidad, que orientarán la actuación de La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud – ADRES – en el corto y mediano plazo. En este sentido y con base en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 adoptado mediante la **Ley 2294 del 19 de mayo de 2023** y la participación de las distintas dependencias de la organización, se definieron 5 objetivos estratégicos con sus correspondientes acciones estratégicas.

Objetivo estratégico 1:

Fortalecer el desempeño institucional mediante el rediseño organizacional, la Gestión del Talento Humano y la Gestión del Conocimiento con el fin mejorar la eficiencia y calidad en la prestación de los servicios y contribuir al cumplimiento de las metas, objetivos y misión de la entidad.

Objetivo estratégico 2:

Optimizar las capacidades organizacionales dentro del marco de la arquitectura empresarial de la Entidad mediante la implementación de la transformación digital que permita modernizar la entidad, facilitar la prestación de los servicios a los grupos de valor y mejorar la transparencia y publicidad de la información para el seguimiento de los recursos de la salud.

Objetivo estratégico 3:

Fortalecer las gestiones de presupuesto, relaciones interinstitucionales y pagos mediante la optimización de la estructura orgánica, la gestión de consecución de recursos, el desarrollo e implementación de validaciones y/o auditorías aleatorias, según corresponda, el giro oportuno y el seguimiento a los recursos con el fin de contribuir a la sostenibilidad, saneamiento y continuidad del sistema de salud con transparencia, integridad, eficiencia y eficacia.

Objetivo estratégico 4:

Consolidar la gestión de riesgos de la entidad mediante la implementación de un modelo integral que permita la detección temprana de posibles eventos y el tratamiento de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, la toma de decisiones oportuna y/o la sostenibilidad del sistema de salud.

Objetivo estratégico 5:

Posicionar a la ADRES frente a los grupos de valor y de interés con reconocimiento nacional y como referente internacional por su eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos de la salud, mediante el fortalecimiento y ampliación de instrumentos, medios y canales de participación y la producción de información con valor sobre el gasto en salud para la toma de decisiones del sector, que permita aumentar su confianza y credibilidad en la Entidad.

En la siguiente ilustración se presenta la plataforma estratégica de la ADRES:

Ilustración 13. Plataforma Estratégica ADRES



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

7.5 Estrategias, productos e indicadores

La definición de estrategias y productos que permiten a el cumplimiento de los objetivos estratégicos durante el periodo de cuatro años, así como los indicadores que permitirán el seguimiento y medición de las estrategias, se enriquece con el análisis y validación de los líderes de los objetivos estratégicos y sus equipos de apoyo en mesas de trabajo con el soporte metodológico e instrumentos aportados por la OAPCR, generando así el Plan Estratégico 2023 – 2026 de la ADRES.

En las siguientes imágenes se presentan los elementos de planeación estratégica mencionados en el párrafo anterior, que fueron definidos en la Entidad para cada objetivo estratégico y para el cuatrienio; así como las metas y líneas base de los indicadores de cada una de las estrategias.

Cada uno de los objetivos se denominará con un nombre corto que engloba su propósito como se aprecia en los siguientes cinco subcapítulos.

7.5.1 Objetivo estratégico 1 - Fortalecer el desempeño institucional

Este objetivo tiene 5 estrategias que se detallan a continuación:

Ilustración 14. Estrategia 1 Objetivo 1

ESTRATEGIA		PRODUCTOS					
1	Rediseño e implementación de la estructura organizacional acorde a las funciones y responsabilidad s misionales y exigencias del PND	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027	
			▶ Diagnóstico rediseño organizacional ▶ Estudio Técnico de Rediseño organizacional ejecutado	▶ Rediseño Organizacional de la ADRES gestionado ante entes externos ▶ Rediseño Organizacional implementado	Rediseño organizacional consolidado		
		INDICADORES					
		Porcentaje del Plan de trabajo del rediseño organizacional implementado		Mide porcentualmente el cumplimiento del plan de trabajo establecido para la implementación del rediseño organizacional, a través de las actividades ejecutadas en el año objeto de reporte con respecto a las actividades programadas para el mismo período según la ponderación establecida para cada una de ellas y la meta de cada vigencia.			
		Línea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
		No aplica	No aplica	25%	54.5%	25%	0%
		DAF					

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 15. Estrategia 2 Objetivo 1

ESTRATEGIA		PRODUCTOS				
2 Generar una cultura que permita apalancar el desarrollo del talento humano y la transformación organizacional de la ADRES DAF	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027	
		▶ Estrategia de Cultura Organizacional desarrollada	Cultura organizacional consolidada			
	INDICADORES					
	Nivel de satisfacción con la cultura y los valores de la organización	Mide porcentualmente el nivel de satisfacción con la cultura y valores por parte de los servidores públicos y contratistas de la ADRES, a partir del número de servidores y/o contratistas satisfechos en el año objeto de reporte con respecto al total de ellos en el mismo periodo.				
	Línea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
	No aplica	No aplica	90%	90%	90%	No aplica

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 16. Estrategia 3 Objetivo 1

ESTRATEGIA		PRODUCTOS				
3 Fortalecer el modelo de gestión del conocimiento en la Entidad DAF						
	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027	
	▶ Plan de trabajo formulado según resultado FURAG	▶ Diagnóstico de la gestión del conocimiento en la Entidad desarrollado	▶ Modelo de Gestión y operación del Conocimiento y la innovación fortalecido ▶ Estrategia de innovación y colaboración desarrollada	▶ Modelo de Gestión del Conocimiento y la innovación y consolidado		
	INDICADORES					
Índice de desempeño - Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación		Mide porcentualmente el desempeño de la política de gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, teniendo en cuenta los criterios de implementación definidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.				
Línea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027	
75.80%	79%	82%	85%	88%	No aplica	
Nivel de Satisfacción de los empleados con la adopción de Gestión del Modelo de Gestión del Conocimiento		Mide el nivel de satisfacción con la adopción o el uso de herramientas para la gestión del conocimiento por parte de los servidores públicos de la ADRES, a través del número de servidores públicos satisfechos en el año objeto de reporte con respecto al total de ellos en el mismo periodo.				
Línea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027	
No aplica	No aplica	90%	90%	90%	No aplica	

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 17. Estrategia 4 Objetivo 1

ESTRATEGIA

4

Redefinir el modelo operativo de la entidad para apalancar la gestión integral por procesos

OAPCR

PRODUCTOS

II Sem 2023

▶ Diagnóstico estado actual procesos

▶ Plan de trabajo arquitectura de procesos

2024

▶ Propuesta arquitectura de procesos ADRES

▶ Mapa de procesos aprobado

2025

▶ Procesos aprobados

Subprocesos aprobados

2026

I Sem 2027

INDICADORES

Eficacia en la ejecución del plan de trabajo de rediseño de procesos

Mide porcentualmente el cumplimiento del plan de trabajo establecido para el rediseño del modelo de procesos de la entidad (avance en la elaboración de los entregables del año en curso con respecto al avance esperado para el cuatrienio).

Línea base

No aplica

II Sem 2023

5%

2024

20%

2025

25%

2026

25%

I Sem 2027

25%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 18. Estrategia 5 Objetivo 1



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

7.5.2 Objetivo estratégico 2 – Transformación Digital y Arquitectura Empresarial

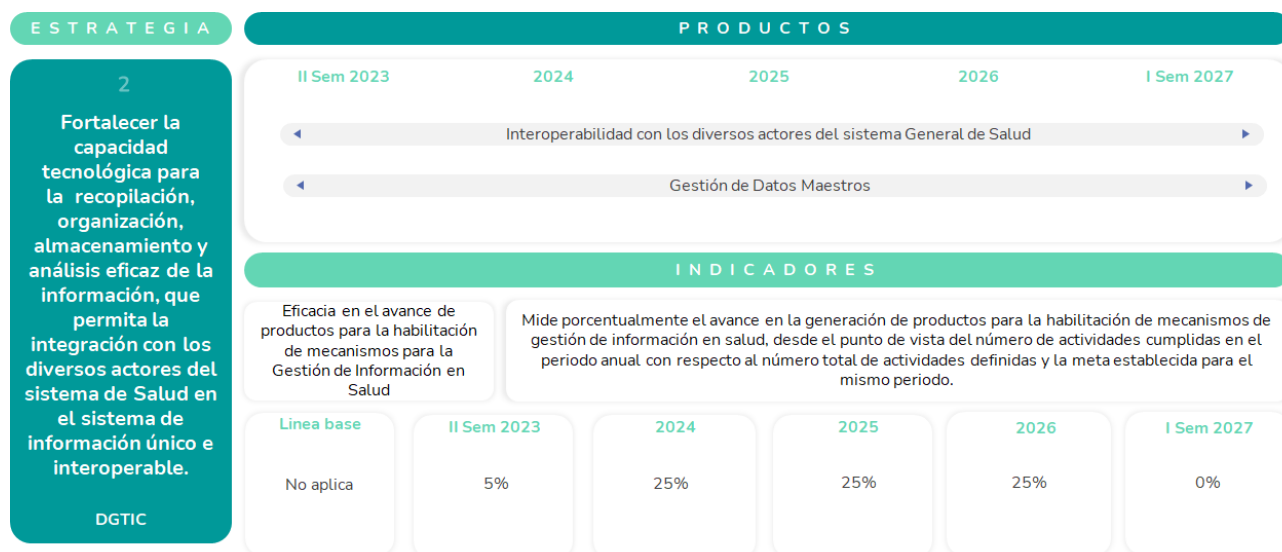
Este objetivo tiene 8 estrategias que se detallan a continuación:

Ilustración 19. Estrategia 1 Objetivo 2



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 20. Estrategia 2 Objetivo 2



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 21. Estrategia 3 Objetivo 2



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 22. Estrategia 4 Objetivo 2

E S T R A T E G I A		P R O D U C T O S					
4	Optimizar la infraestructura tecnológica de la ADRES	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027	
		Gestión de servicios tecnológicos					
		Administración de plataforma, redes y almacenamiento					
		Gestión de Back Up 's					
I N D I C A D O R E S							
Eficacia en la optimización de la Infraestructura Tecnológica de ADRES		Mide porcentualmente el cumplimiento de la optimización de infraestructura tecnológica de la ADRES, desde el punto de vista del número de productos cumplidos en el periodo anual con respecto al número total de productos definidos para el cuatrienio.					
Linea base		II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027	
No aplica		5%	25%	30%	20%	10%	
DGTIC							

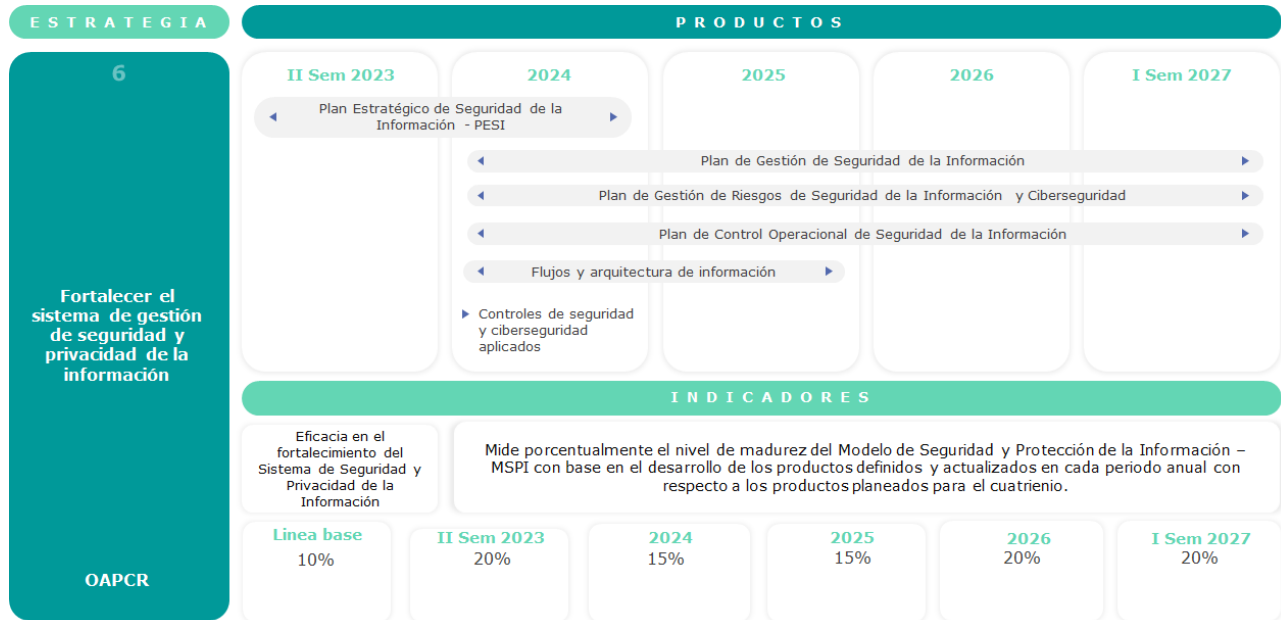
Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 23. Estrategia 5 Objetivo 2

E S T R A T E G I A		P R O D U C T O S					
5	Reforzar las medidas de seguridad y privacidad de la información en la ADRES	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027	
		Política de Seguridad Digital implementada					
		Plan de continuidad del negocio y recuperación de desastres					
		I N D I C A D O R E S					
		Eficacia en el avance del reforzamiento de la Seguridad y Privacidad de la Información en ADRES	Mide porcentualmente el avance en la generación de productos para reforzar las seguridad y privacidad de la información en la Entidad en el periodo anual con respecto al número total de productos definidos para el cuatrienio.				
		Linea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
		No aplica	5%	25%	20%	30%	10%
DGTIC							

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 24. Estrategia 6 Objetivo 2



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 25. Estrategia 7 Objetivo 2



ESTRATEGIA		INDICADORES					
7 Adoptar el marco de referencia de arquitectura empresarial - dominio institucional, de información y seguridad OAPCR	Eficacia en la implementación del dominio institucional de la arquitectura empresarial Mide porcentualmente el cumplimiento del plan de trabajo establecido para la construcción de los productos sugeridos por el marco de arquitectura empresarial de MINTIC (MRAE), en lo que respecta al dominio institucional, desde el punto de vista del avance en la elaboración de dichos productos o entregables en el año objeto de reporte con respecto al avance esperado para el cuatrienio.	Linea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
		No aplica	20%	60%	20%	No aplica	No aplica
	Eficacia en la implementación del dominio de datos e información de la arquitectura empresarial Mide porcentualmente el cumplimiento del plan de trabajo establecido para la construcción de los productos sugeridos por el marco de arquitectura empresarial de MINTIC (MRAE), en lo que respecta al dominio de datos e información, desde el punto de vista del avance en la elaboración de dichos productos o entregables en el año objeto de reporte con respecto al avance esperado para el cuatrienio.	Linea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
		No aplica	10%	30%	60%	No aplica	No aplica
	Eficacia en la implementación del dominio de seguridad de la arquitectura empresarial Mide porcentualmente el cumplimiento del plan de trabajo establecido para la construcción de los productos sugeridos por el marco de arquitectura empresarial de MINTIC (MRAE), en lo que respecta al dominio de seguridad, desde el punto de vista del avance en la elaboración de dichos productos o entregables en el año objeto de reporte con respecto al avance esperado para el cuatrienio.	Linea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
		No aplica	10%	40%	50%	No aplica	No aplica

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 26. Estrategia 8 Objetivo 2

ESTRATEGIA		PRODUCTOS							
8 Implementar las tecnologías que permitan el recaudo electrónico de cotizaciones y otras fuentes DGRFS	II Sem 2023 ▶ Documento de requerimiento actualizado ▶ Documento de la estrategia de implementación ▶ Plan de proyecto actualizado		2024		2025	2026	I Sem 2027		
			Documento de la arquitectura del Sistema Electrónico de Recaudo Desarrollo Mínimo Producto Viable – MPV por fases (3) Pruebas de desarrollo por fases Puesta en producción del Sistema Electrónico de Recaudo y estabilización por fases Fase 1: Arquitectura del portal y botones de pago existentes Fase 2: Formatos especiales que están en el MUI Fase 3: Recaudo no automatizado y otros que eventualmente surjan Documentación del SIGI actualizada según las fases						
	Eficacia en la implementación del recaudo Electrónico Mide porcentualmente el cumplimiento en la implementación del Sistema de Recaudo Electrónico teniendo en cuenta los productos ejecutados a satisfacción en el año objeto de reporte con respecto a los productos programados por ejecutar durante el cuatrienio.		INDICADORES						
			Linea base		II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
			70%		3%	6%	6%	15%	No aplica

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

7.5.3 Objetivo estratégico 3 - Fortalecer las gestiones de presupuesto, relaciones interinstitucionales y pagos

Este objetivo tiene 5 estrategias que se detallan a continuación:

Ilustración 27. Estrategia 1 Objetivo 3

ESTRATEGIA		PRODUCTOS				
1	Fortalecer el mecanismo del giro directo a toda la red de prestadores y proveedores del sistema de salud hasta llegar a ser el pagador único con el fin de contribuir al flujo de recursos de manera oportuna	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
		Herramienta tecnológica para programación y ejecución de giro directo (Régimen Contributivo y Subsidiado) - Fase I	- Herramienta tecnológica para la programación y ejecución de giro directo (Régimen Contributivo y Subsidiado) - Fase I_A - Seguimiento a la información de giro directo (Régimen Contributivo y Subsidiado) - Fase I_B	- Herramienta tecnológica para programación y ejecución de giro directo (Reclamaciones) - Fase III - Herramienta tecnológica para la programación, ejecución y seguimiento de los mecanismos de financiación del SGSSS Fase II - Herramienta tecnológica para programación y ejecución de giro directo (Presupuestos Máximos y Recobros) - Fase II	Herramienta tecnológica para la programación y ejecución del giro directo mejorada	
		DLyG - DOP				

ESTRATEGIA		INDICADORES					
1	Fortalecer el mecanismo del giro directo a toda la red de prestadores y proveedores del sistema de salud hasta llegar a ser el pagador único con el fin de contribuir al flujo de recursos de manera oportuna	Eficacia en la aplicación de valores de giro directo	Mide porcentualmente el cumplimiento de los valores reconocidos a través del mecanismo del giro directo durante el periodo anual con respecto a los valores de giro directo programados por las EPS para el mismo periodo.				
		Linea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
		99.94%	99.95%	99.96%	99.97%	99.98%	No aplica
DLyG - DOP							

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 28. Estrategia 2 Objetivo 3

ESTRATEGIA		PRODUCTOS				
2	Optimizar el proceso de verificación de recobros y reclamaciones	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
		Actos Administrativos expedidos				
		Herramienta tecnológica (Sistema Integrado de Auditoría - SIA) implementada				
		Documentación actualizada de acuerdo con los actos administrativos expedidos y la herramienta tecnológica implementada				
INDICADORES						
Eficacia de productos optimización proceso verificación y reconocimiento de recobros y reclamaciones		Mide porcentualmente la generación de los productos requeridos para la optimización del proceso de verificación y reconocimiento de reclamaciones y de servicios y tecnologías no financiados con la UPC ni Presupuesto Máximos, a través de la sumatoria del peso porcentual de los productos generados en el periodo cuatrienal.				
Linea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027	
No aplica	No aplica	26%	26%	33.5%	14.5%	

ESTRATEGIA		INDICADORES					
2	Optimizar el proceso de verificación de recobros y reclamaciones	Eficacia en la auditoría de cuentas de reclamaciones	Mide porcentualmente la ejecución de la auditoría de cuentas de reclamaciones en el periodo anual con respecto a las cuentas de reclamaciones radicadas en el periodo anual*.				
		Linea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
		25%	45%	100%	100%	100%	100%
		Eficacia en la auditoría de cuentas de servicios y tecnologías no financiados con la UPC ni con Presupuestos Máximos		Mide porcentualmente la ejecución de la auditoría de cuentas de servicios y tecnologías no financiados con la UPC ni con Presupuestos Máximos en el periodo anual con respecto a las cuentas radicadas en el periodo anual*.			
		Linea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
97%	100%	100%	100%	100%	100%		

* El periodo anual comprende desde el 1° de noviembre de la vigencia anterior hasta el 31 de octubre de la vigencia actual.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 29. Estrategia 3 Objetivo 3

ESTRATEGIA		PRODUCTOS				
3 Implementar los mecanismos que contribuyan al saneamiento de los pasivos del sistema de salud DLyG	II Sem 2023		2024	2025	2026	I Sem 2027
	Gestión para la consecución de recursos realizada para el reconocimiento de Pruebas COVID-19 realizadas en el marco de la emergencia sanitaria					
	Reportes de pruebas COVID-19 en estado validados					
INDICADORES						
Eficacia en la gestión de reportes de canastas COVID-19 (pruebas) para el reconocimiento		Mide porcentualmente la eficacia en la gestión de reportes de pruebas COVID-19 (pruebas) para reconocimiento, considerando el número de reportes de canastas COVID-19 (pruebas) validados por la ADRES en el periodo anual con respecto al número de reportes canastas COVID-19 (pruebas) presentados por las EPS en el mismo periodo.				
Linea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027	
95%	100%	100%	100%	100%	No aplica	

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 30. Estrategia 4 Objetivo 3

ESTRATEGIA		PRODUCTOS				
4 Optimizar las Auditorías de recursos reconocidos sin justa causa por concepto de UPC DLyG	II Sem 2023		2024	2025	2026	I Sem 2027
	▶ Aplicativo fase I implementado		▶ Aplicativo fase II implementado	▶ Aplicativo estabilizado	▶ Aplicativo fase III de mejora	
INDICADORES						
Eficacia en la implementación y estabilización del aplicativo de reintegro de recursos de UPC		Mide porcentualmente el cumplimiento de las actividades desarrolladas para la implementación y estabilización del aplicativo de reintegro de recursos de UPC en el periodo anual con respecto a las definidas en el mismo periodo.				
Linea base		II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
33%		No aplica	100%	100%	100%	No aplica

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 31. Estrategia 5 Objetivo 3



ESTRATEGIA

5

Coadyuvar la financiación para ejecutar las operaciones de financiamiento autorizadas por la ley para brindar liquidez a los actores de sector salud, de acuerdo con la disponibilidad presupuestal.

DLYG

PRODUCTOS

II Sem 2023

2024

2025

2026

I Sem 2027

▶ Informe de ejecución de los recursos presupuestados en la vigencia.

▶ Informe de ejecución de los recursos presupuestados en la vigencia.

▶ Informe de ejecución de los recursos presupuestados en la vigencia.

▶ Informe de ejecución de los recursos presupuestados en la vigencia.

INDICADORES

Eficacia en la ejecución del recurso apropiado para realizar las operaciones de financiamiento permitidas por la ley para brindar liquidez a los actores de sector salud.

Mide porcentualmente la ejecución del recurso apropiado anualmente para realizar las operaciones de financiamiento permitidas por la ley que se adopten para brindar liquidez de los actores de sector salud.

Línea base

II Sem 2023

2024

2025

2026

I Sem 2027

No aplica

No aplica

100%

100%

100%

100%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

7.5.4 Objetivo estratégico 4 – Modelo Integral de Riesgos

Este objetivo tiene 4 estrategias que se detallan a continuación:

Ilustración 32. Estrategia 1 Objetivo 4

ESTRATEGIA		PRODUCTOS				
1 Implementar el Modelo integral de gestión riesgos a través de la metodología de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento - GRC OAPCR	II Sem 2023		2024	2025	2026	I Sem 2027
	▶ Diagnóstico del nivel de madurez de la gestión de riesgos desarrollada en la ADRES ▶ Modelo GRC - Requerimientos a contratar definido		▶ Modelo GRC - Producto contratado ▶ Piloto del modelo GRC implementado	▶ Modelo GRC – puesto en marcha	◀ Diagnóstico del nivel de madurez de la gestión de riesgos desarrollada en la ADRES ▶	
INDICADORES						
Eficacia en la implementación del Modelo Integral de Gestión de Riesgos a través de la Metodología de GRC		Mide porcentualmente el avance en la implementación del Modelo Integral de Gestión de Riesgos a través de la Metodología de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento – GRC, mediante el desarrollo de productos durante el año objeto de reporte con respecto al número total de productos definidos para el cuatrienio.				
Linea base		II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
No aplica		10%	40%	30%	10%	10%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 33. Estrategia 2 Objetivo 4

ESTRATEGIA		PRODUCTOS				
2 Definir e implementar la estructura organizacional para la gestión de riesgos OAPCR	II Sem 2023		2024	2025	2026	I Sem 2027
	▶ Comité de Riesgos de la ADRES ▶ Estructura de soporte para la gestión de los riesgos definida		Estructura de soporte para la gestión de riesgos implementada			
	INDICADORES					
	Eficacia en la implementación de la estructura funcional de riesgos		Mide porcentualmente el avance en la implementación de la estructura organizacional que soporta la gestión de riesgos, a través del desarrollo de productos específicos para tal fin durante el periodo anual con respecto al número total de productos definidos para el cuatrienio.			
Linea base		II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
20%		10%	30%	40%	No aplica	No aplica

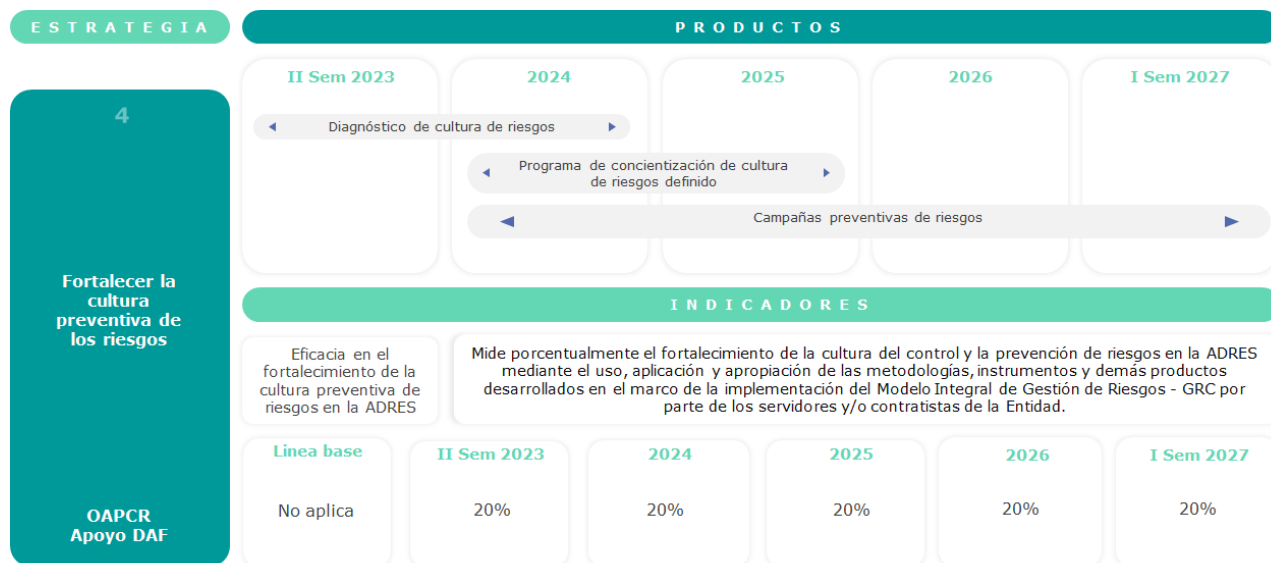
Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 34. Estrategia 3 Objetivo 4

ESTRATEGIA		PRODUCTOS				
3 Fortalecer la gestión de los riesgos financieros de la entidad contribuyendo a la sostenibilidad financiera del sistema de salud OAPCR Apoyo DGRFS	II Sem 2023		2024	2025	2026	I Sem 2027
	◀ Política de inversión implementada ▶		▶ Tablero de control de monitoreo y alertas de riesgos financieros			
			◀ Modelos de gestión de riesgos financieros aplicados ▶			
INDICADORES						
Eficacia en el fortalecimiento de la gestión de riesgos financieros de la entidad		Mide porcentualmente el fortalecimiento de la gestión de los riesgos financieros de la entidad mediante la implementación de productos específicos para tal fin en el año objeto de medición con respecto al número total de productos definidos para el cuatrienio, con el fin de contribuir a la sostenibilidad financiera de los recursos de la salud.				
Linea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027	
20%	10%	40%	30%	No aplica	No aplica	

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 35. Estrategia 4 Objetivo 4



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

7.5.5 Objetivo estratégico 5 – Información de valor para la toma de decisiones del sector

Este objetivo tiene 6 estrategias que se detallan a continuación:

Ilustración 36. Estrategia 1 Objetivo 5



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 37. Estrategia 2 Objetivo 5

ESTRATEGIA		PRODUCTOS					
2	Fortalecer el relacionamiento con los grupos de valor e interés	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027	
		Informe ejecutivo con los resultados y análisis de las encuestas					
		Estrategias con contenido multimedia y/o notas de prensa elaboradas					
INDICADORES							
DG	Nivel de relacionamiento con los grupos de valor e interés de la Adres	Mide porcentualmente el nivel de relacionamiento de los Grupos de Valor y de Interés sobre la entidad a través de la aplicación de encuestas aplicadas en el periodo objeto de medición.					
		Linea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
		No aplica	No aplica	10%	10%	20%	20%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 38. Estrategia 3 Objetivo 5

ESTRATEGIA		PRODUCTOS				
3 Fortalecer la divulgación de información de calidad y transparencia. DG	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027	
	Información sobre los procesos que ejecuta la ADRES para el oportuno pago y transparencia en el manejo de los recursos divulgada					
	INDICADORES					
	Grado de calidad en la divulgación de información	Mide la calidad de la información que es publicada en la página Web para los grupos de valor y de interés, que permite aumentar la confianza y la credibilidad mediante el número de publicaciones en página Web actualizadas en el periodo anual con respecto al número total de publicaciones en página Web en el mismo periodo de medición.				
	Linea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
	No aplica	No aplica	100%	100%	100%	100%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 39. Estrategia 4 Objetivo 5

ESTRATEGIA		PRODUCTOS				
4	Fortalecer la comunicación interna	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
		Campañas y piezas multimedia por correo institucional y fondos de pantalla.				
		Intranet implementada				
		Boletín Sintonía ADRES mejorado				
INDICADORES						
Eficacia en el fortalecimiento de la comunicación interna		Mide porcentualmente el fortalecimiento de la comunicación interna divulgando temas de interés solicitados por las diferentes dependencias de la ADRES durante el año objeto de reporte a través de los instrumentos, medios o canales dispuestas por la entidad.				
Línea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027	
No aplica	No aplica	100%	100%	100%	100%	
DG - DAF						

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 40. Estrategia 5 Objetivo 5

ESTRATEGIA		PRODUCTOS					
5	Fortalecer las estrategias de defensa de los intereses jurídicos del sector	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027	
		Informe semestral cuantitativo y cualitativo de la información generada de los procesos adelantados por la Oficina Asesora Jurídica.					
		INDICADORES					
		Eficacia en la generación y entrega de informes jurídicos cuantitativos y cualitativos	Mide porcentualmente el cumplimiento en la generación y entrega de informes semestrales cuantitativos y cualitativos sobre la información de los procesos adelantados en desarrollo de las funciones asignadas a la Oficina Asesora Jurídica, durante el año objeto de reporte, con respecto a los informes programados para el cuatrienio, con la finalidad de fortalecer las estrategias de defensa de los intereses jurídicos del sector.				
		Línea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
		No aplica	No aplica	25%	25%	25%	25%
OAJ							

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Ilustración 41. Estrategia 6 Objetivo 5

ESTRATEGIA		PRODUCTOS				
6	I Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027	
		◀ Contenidos comunicacionales con componentes de accesibilidad para personas con discapacidad (lengua de señas) y en lenguas nativas publicados en diferentes canales en internos y externos. ▶				
		◀ Información en lenguas nativas colombianas (Creole, Palenquero, Romaní, Wayunaiki y Nasa Yuwe) y lengua de señas publicada en la página web y en redes sociales ▶				
INDICADORES						
Lenguaje Incluyente: Desarrollar acciones que faciliten el acceso a la información en un lenguaje claro e incluyente	Eficacia en la publicación y socialización de información en Lenguas nativas y lengua de señas	Mide porcentualmente el desarrollo de acciones que faciliten el acceso a la información en un lenguaje claro e incluyente, a través de la publicación de piezas comunicativas en lenguas nativas y lengua de señas publicados durante el año objeto de reporte con respecto al total de documentos a traducir en lenguas nativas y lengua de señas en ese mismo periodo de medición.				
	Linea base	II Sem 2023	2024	2025	2026	I Sem 2027
	No aplica	No aplica	100%	100%	100%	100%
DG/DAF						

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgo

8. RIESGOS ESTRATÉGICOS

Con base en la matriz FODA y en especial las Debilidades y Amenazas y a través de la utilización del metalenguaje del riesgo, se han identificado los riesgos estratégicos, es decir, aquellos eventos que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, para lo cual es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- El riesgo tendrá cuatro campos, que corresponde a la causa, el riesgo, su descripción y las consecuencias.
- Cada uno de los campos enunciados, se asociará a una palabra que permitirá identificar el riesgo de manera general, en este sentido la causa se asociará con la palabra debido a, el riesgo con la palabra puede ocurrir, y la consecuencia con la palabra generaría.
- Las causas se desprenderán de las debilidades y las amenazas relacionadas den al FODA.
- Se pueden presentar varias causas o efectos para un riesgo.
- Se relaciona el objetivo estratégico que se afectaría en caso de la materialización del riesgo.

Tabla 8. Riesgos Estratégicos

DEBIDO	PUEDE OCURRIR QUE		LO QUE GENERARÍA	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASOCIADO
Causa	Riesgo	Descripción	Efecto	
D4. Baja cultura de la gestión por procesos efectiva. D11. Baja adaptación de los procesos de los cambios generados del entorno A2 Incertidumbre operativo de la reforma	Posibilidad de pérdida económica y/o reputacional por una gestión desarticulada y deficiente en la entidad debido a falta de cultura de gestión por procesos, insuficiente planta de personal y alta rotación del talento humano	El riesgo se puede presentar por falta de ejecución y/o apropiación o ejecución inadecuada de las estrategias relacionadas con el objetivo estratégico No. 1, lo que puede generar incumplimiento de metas y objetivos institucionales a nivel general, compromisos del PND, reforma a la salud y/o el PES,	Incumplimiento de metas y objetivos institucionales Incumplimiento de compromisos del PND, la reforma a la salud y/o el PES Pérdida de credibilidad de la ADRES Reprocesos	Fortalecer el desempeño institucional

DEBIDO	PUEDE OCURRIR QUE		LO QUE GENERARÍA	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASOCIADO
Causa	Riesgo	Descripción	Efecto	
D3 Insuficiente planta de personal D7 Alta rotación del talento humano D8 Falta sentido de pertenencia del talento humano D5 Deficiente liderazgo		pérdida de credibilidad de la ADRES, Reprocesos y detrimento patrimonial.	Detrimento patrimonial	
D5 Deficiente liderazgo D22 Falta de mecanismos para retener y transferir el conocimiento de los funcionarios y para realizar una mejor distribución de planta de personal D23 Ausencia de mecanismos para identificar necesidades de conocimiento e intereses de los servidores de la ADRES que puedan ser implementados en los programas de capacitación y bienestar.	Posibilidad de afectación Económica y reputacional por Incumplimiento de los planes y programas estratégicos del talento humano debido a necesidades no identificadas para el desarrollo humano y falta de mecanismos para retener y transferir el conocimiento de los funcionarios y para realizar una mejor distribución de planta de personal.	El evento de riesgo se presenta cuando no se generan los impactos previstos en el Plan Estratégico del Talento Humano y en su componente de Gestión del Conocimiento evidenciado en el Plan de Acción Institucional y al no tomar ninguna acción inmediata frente a los imprevistos que se presenten durante la ejecución de los planes y programas, generando Insatisfacción de los servidores públicos, baja calidad en los productos y/o servicios generados por los procesos de la Entidad y fuga del conocimiento institucional.	Insatisfacción de los servidores públicos Reprocesos Baja calidad en los productos y/o servicios generados por los procesos de la Entidad Fuga del conocimiento institucional	Fortalecer el desempeño institucional

DEBIDO	PUEDE OCURRIR QUE		LO QUE GENERARÍA	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASOCIADO
Causa	Riesgo	Descripción	Efecto	
A5 Amenazas generales de ciberseguridad D2 Baja capacidad tecnológica D6: Baja gestión estratégica y de los procesos en la reacción a cambios generados por el entorno para soportar la transformación digital. D17: Falta de adopción y utilización de tecnologías de la cuarta revolución industrial, lo cual limita la capacidad para optimizar operaciones, realizar análisis predictivos y mejorar la toma de decisiones.	Posibilidad de pérdida económica y/o deterioro de la reputación debido a una inadecuada y/o inoportuna prestación de los servicios tecnológicos a los grupos de valor debido a una baja capacidad tecnológica, la falta de adopción de tecnologías de la cuarta revolución industrial, una respuesta lenta a los cambios y amenazas de ciberseguridad implementación que afecten la adopción de la transformación digital y la arquitectura empresarial de manera institucional.	El riesgo se puede presentar por falta de ejecución y/o apropiación o ejecución inadecuada de las estrategias relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y el sistema de gestión de la seguridad y privacidad de la información del objetivo estratégico No. 2, lo que puede generar afectación en la continuidad del negocio, pérdida de credibilidad de la ADRES, detrimento patrimonial, hallazgos y/o sanciones de entes de control y afectación de la sostenibilidad del sistema de salud.	• Afectación en la continuidad del negocio. • Pérdida de credibilidad de la ADRES • Quejas y/o reclamos de los grupos de valor • Reprocesos • Detrimento patrimonial • Hallazgos y/o sanciones de entes de control • Afectación de la sostenibilidad del sistema de salud • Afectación de la sostenibilidad del sistema de salud	Transformación digital y arquitectura empresarial
D1. Deficiente información integral en la entidad D12. Falta de valor agregado en los indicadores de gestión	Posibilidad de pérdida reputacional por no contar con suficiencia de datos objetivos y analizados debido a la deficiente información integral de la entidad, dificultades en la integración de	El riesgo se puede presentar por falta de ejecución y/o apropiación o ejecución inadecuada de las estrategias relacionadas con la adopción del marco de Gestión y Gobierno de TI (MGGTI) y de	• Toma de decisiones de manera inadecuada o subjetiva	Transformación digital y arquitectura empresarial

DEBIDO	PUEDE OCURRIR QUE		LO QUE GENERARÍA	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASOCIADO
Causa	Riesgo	Descripción	Efecto	
D17: Falta de adopción y utilización de tecnologías de la cuarta revolución industrial, lo cual limita la capacidad para optimizar operaciones, realizar análisis predictivos y mejorar la toma de decisiones. D18: Dificultades en la integración de nuevos sistemas de información con sistemas heredados. A3: Ausencia de un modelo eficiente de integración de información con otras entidades A9: Dificultad de acceso a las bases de datos de otras entidades	nuevos sistemas de información con sistemas heredados y a la ausencia de un modelo eficiente de integración de información con otras entidades	arquitectura empresarial del OE2, lo que puede generar la toma de decisiones de manera inadecuada o subjetiva, pérdida de credibilidad en la Entidad y reprocesos	• Pérdida de credibilidad en la Entidad • Reprocesos	
D7: Deficiencia en la comunicación entre las áreas y con los actores del sistema de salud D15: Deficiencias en la oportunidad de entrega	Posibilidad de pérdida económica y/o reputacional por no atender los requerimientos de pago y flujo de recursos de los distintos actores del sistema o atenderlos de manera inadecuada y/o inoportuna	El riesgo se puede presentar por falta de ejecución y/o apropiación o ejecución inadecuada o inoportuna de las estrategias relacionadas con el fortalecimiento del mecanismo de giro directo a toda la red de	• Incumplimiento de metas y objetivos institucionales • Incumplimiento de compromisos del	Fortalecer las gestiones de presupuesto, relaciones interinstitucionales y pagos

DEBIDO	PUEDE OCURRIR QUE		LO QUE GENERARÍA	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASOCIADO
Causa	Riesgo	Descripción	Efecto	
de la información por bases de datos desactualizadas D3: Baja cualificación del talento humano en temas especializados misionales de la entidad A4 Amenazas generales de ciberseguridad A11 Tiempos altos de respuesta por parte de otras entidades y de expedición de normatividad que impacta la operación de la ADRES A12 Falta de calidad u oportunidad en el suministro de información de bases de datos o aplicativos externos y/o interoperabilidad de éstos con sistemas de información internos A13 Limitación de oferentes para contratar con la ADRES para	debido a falta de calidad u oportunidad en el suministro de información de bases de datos o aplicativos externos y/o interoperabilidad de éstos con sistemas de información internos; tiempos altos de respuesta por parte de otras entidades y de expedición de normatividad que impacta la operación de la ADRES o deficiencias en la comunicación entre las áreas y con los actores del sistema de salud, entre otros.	prestadores y proveedores del sistema de salud, la optimización del proceso de verificación y reconocimiento de reclamaciones y de servicios y tecnologías no financiados con UPC ni con Presupuestos Máximos y el fortalecimiento de los mecanismos que contribuyan al saneamiento de los pasivos del sistema de salud conforme a lo que determine la Ley, el Gobierno Nacional y la disponibilidad de recursos de la ADRES, que corresponden al objetivo estratégico No. 3. y que contrarrestan las debilidades y amenazas del contexto organizacional (causas) que pueden generar la materialización del riesgo, ocasionando incumplimiento de metas y objetivos institucionales, del PND, la reforma a la salud y/o el PES; pérdida de credibilidad de la ADRES; detrimento patrimonial; hallazgos y/o sanciones de entes de control y afectación de la sostenibilidad del sistema de salud.	PND, la reforma a la salud y/o el PES • Pérdida de credibilidad de la ADRES • Quejas y/o reclamos de los grupos de valor • Detrimento patrimonial • Hallazgos y/o sanciones de entes de control • Afectación de la sostenibilidad del sistema de salud	

DEBIDO	PUEDE OCURRIR QUE		LO QUE GENERARÍA	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASOCIADO
Causa	Riesgo	Descripción	Efecto	
tercerizar la operación asociada a la Auditoría A14 Falta de oportunidad en la asignación de los recursos para cubrir los pagos o giros programadas por la Adres				
D9 Debilidad en la apropiación de la Cultura de riesgos en la entidad por parte de los funcionarios y colaboradores D19 Monitoreo de riesgos insuficiente D20 Estructura administrativa y organizacional deficiente para soportar operativamente la gestión de riesgos en la ADRES D21 Incapacidad para implementar el modelo integral de gestión de riesgos acorde con las necesidades de la ADRES	Afectación en el desempeño misional de la ADRES por la incapacidad de implementar el modelo integral de gestión de riesgos acorde con las necesidades de la ADRES, debido a deficiencias en la estructura administrativa y organizacional para soportar operativamente la gestión de riesgos en la ADRES, debilidad en la apropiación de la Cultura de riesgos en la entidad e insuficiente monitoreo de riesgos.	El riesgo se puede materializar por falta de recursos para la implementación del modelo GRC; la ejecución inadecuada de las estrategias de gestión definidas; apropiación deficiente de una cultura de prevención y mitigación de riesgos, lo que afectaría el cumplimiento de la misión institucional, la atención de las necesidades de los grupos de valor e interés, entre otros efectos.	- Afectar el cumplimiento de la misión institucional - Atender las necesidades de los grupos de valor e interés - Riesgos asociados o relacionados sin gestionar - No tomar decisiones basadas en riesgos	Modelo integral de riesgos

DEBIDO	PUEDE OCURRIR QUE		LO QUE GENERARÍA	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASOCIADO
Causa	Riesgo	Descripción	Efecto	
A8: Exceso y variedad de riesgos de origen externo				
A14 Falta de oportunidad en la asignación de los recursos para cubrir los pagos o giros programadas por la Adres D15 Deficiencias en la oportunidad de entrega de la información por bases de datos desactualizadas A4 Amenazas generales de ciberseguridad A2 Intereses políticos que puedan incidir en la gestión de la entidad D4 Deficiente oportunidad y calidad en la respuesta de la PQRSD a los grupos de valor	Posibilidad de pérdida reputacional ante los grupos de valor debido a fallas en el proceso de asignación de los recursos para atender las obligaciones relacionadas con el Sistema de Salud; en la oportunidad y calidad en la respuesta de la PQRSD	El riesgo se puede presentar cuando no se realiza gestión oportuna de los recursos, lo cual genera incremento en las PQRSD, noticias negativas, desinformación, entre otras.	• Incremento en las PQRS • Exposición y vulnerabilidad ante medios de comunicación (noticias negativas, desinformación, entre otras) • Pérdida de credibilidad de la ADRES • Hallazgos y/o sanciones de entes de control	Información de valor para la toma de decisiones del sector

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Por último, anexo a este documento se encuentra el cuadro del Plan Estratégico Institucional 2023 – 2026 en el cual se encuentra la alineación entre los objetivos estratégicos institucionales con los objetivos estratégicos sectoriales, el Plan Nacional de Desarrollo y las bases del PND. Así mismo, se encuentran las estrategias de cada objetivo, sus indicadores de seguimiento y medición, las metas, líneas base y riesgos estratégicos. Este

documento está ubicado en la ruta de la página Web de la ADRES: adres.gov.co/planeacion/politicas-lineamientos-y-manuales/marco-estrategico sección **Plan Estratégico Institucional**.

9. COHERENCIA INSTITUCIONAL

Un elemento esencial en el ejercicio de consolidación de los elementos de la plataforma estratégica de La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud – ADRES –, es la alineación de los mismos; es decir que todos se encuentren orientados a un mismo propósito.

En este sentido, a través de un análisis matricial, se ha establecido la coherencia entre los elementos estratégicos. Para ello, en un primer momento se establece el nivel de afectación de los objetivos estratégicos frente a la misión y la visión.

En las siguientes matrices, en el eje X aparecerán la misión y la visión desagregadas en los factores que se identifican como trascendentales en su estructura y que serán identificados en color. En el eje Y se relacionan los 5 objetivos estratégicos definidos para de La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud – ADRES –.

En la intersección presentada entre los elementos estratégicos establece el grado de relación entre los mismos, para lo cual se deberá responder la siguiente pregunta:

“¿El Objetivo Estratégico ayuda directa o indirectamente o impide el cumplimiento del elemento desagregado de la misión o la visión?”

Si la respuesta es favorable, en la intercepción se pone el signo $\checkmark$, pero si lo impide se coloca una X; si no presenta ningún tipo de afectación, se dejará en blanco. En este sentido, los resultados obtenidos de esta relación entre objetivos estratégicos con la misión y visión son los siguientes:

Tabla 9. Coherencia de la Misión con los Objetivos Estratégicos de ADRES

MISIÓN	La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud ADRES es una entidad pública, adscrita al Ministerio de Salud y Protección Social, creada para gestionar y administrar los recursos financieros del sistema de salud colombiano, a través del recaudo, el reconocimiento y giro de los mismos con el propósito de soportar la prestación de los servicios de salud a los habitantes del territorio nacional, contribuyendo a la transparencia y sostenibilidad financiera y generando seguridad, confianza y certidumbre a los grupos de valor e interés.				
MISIÓN DESAGREGADA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	creada para gestionar y administrar los recursos financieros del sistema de salud colombiano	a través del recaudo, el reconocimiento y giro de los mismos	con el propósito de soportar la prestación de los servicios de salud a los habitantes del territorio nacional	contribuyendo a la transparencia y sostenibilidad financiera	generando seguridad, confianza y certidumbre a los grupos de valor e interés.
1. Fortalecer el desempeño institucional mediante el rediseño organizacional, la Gestión del Talento Humano y la Gestión del Conocimiento con el fin mejorar la eficiencia y calidad en la prestación de los servicios y contribuir al cumplimiento de las metas, objetivos y misión de la entidad.	✓	✓	✓	✓	✓
2. Optimizar las capacidades organizacionales dentro del marco de la arquitectura empresarial de la Entidad mediante la implementación de la transformación digital que permita modernizar la entidad, facilitar la prestación de los servicios a los grupos de valor y mejorar la transparencia y publicidad de la información para el seguimiento de los recursos de la salud.	✓	✓	✓	✓	✓
3. Fortalecer las gestiones de presupuesto, relaciones interinstitucionales y pagos mediante la optimización de la estructura orgánica, la gestión de consecución de recursos, el desarrollo e implementación de validaciones y/o auditorías aleatorias, según corresponda, el giro oportuno y el seguimiento a los recursos con el fin de contribuir a la sostenibilidad, saneamiento y continuidad del sistema de salud con transparencia, integridad, eficiencia y eficacia.	✓	✓	✓	✓	✓
4. Consolidar la gestión de riesgos de la entidad mediante la implementación de un modelo integral que permita la detección temprana de posibles eventos y el tratamiento de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, la toma de decisiones oportuna y/o la sostenibilidad del sistema de salud.	✓	✓	✓	✓	✓
5. Posicionar a la ADRES frente a los grupos de valor y de interés con reconocimiento nacional y como referente internacional por su eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos de la salud, mediante el fortalecimiento y ampliación de instrumentos, medios y canales de participación y la producción de información con valor sobre el gasto en salud para la toma de decisiones del sector, que permita aumentar su confianza y credibilidad en la Entidad.	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Conclusión: los objetivos estratégicos se encuentran alineados con la misión ya que presentan una afectación positiva; es decir, ayudan al cumplimiento de la misma.

Tabla 10. Coherencia de la Visión con los Objetivos Estratégicos de ADRES

VISIÓN	La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud ADRES, como entidad responsable de administrar los recursos financieros del sistema de salud, será reconocida en el 2033, por los grupos de valor e interés, como una Entidad técnica del orden nacional que gestiona con oportunidad y eficacia el flujo de recursos que soporta la prestación de servicios a los habitantes del territorio Nacional, generadora de información con valor para la toma de decisiones del sector, posicionándose como referente internacional de eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos de la salud.			
	VISIÓN DESAGREGADA			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	como una Entidad técnica del orden nacional	que gestiona con oportunidad y eficacia el flujo de recursos que soporta la prestación de servicios a los habitantes del territorio Nacional	generadora de información con valor para la toma de decisiones del sector	posicionándose como referente internacional de eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos de la salud.
1. Fortalecer el desempeño institucional mediante el rediseño organizacional, la Gestión del Talento Humano y la Gestión del Conocimiento con el fin mejorar la eficiencia y calidad en la prestación de los servicios y contribuir al cumplimiento de las metas, objetivos y misión de la entidad.	✓	✓	✓	✓
2. Optimizar las capacidades organizacionales dentro del marco de la arquitectura empresarial de la Entidad mediante la implementación de la transformación digital que permita modernizar la entidad, facilitar la prestación de los servicios a los grupos de valor y mejorar la transparencia y publicidad de la información para el seguimiento de los recursos de la salud.	✓	✓	✓	✓
3. Fortalecer las gestiones de presupuesto, relaciones interinstitucionales y pagos mediante la optimización de la estructura orgánica, la gestión de consecución de recursos, el desarrollo e implementación de validaciones y/o auditorías aleatorias, según corresponda, el giro oportuno y el seguimiento a los recursos con el fin de contribuir a la sostenibilidad, saneamiento y continuidad del sistema de salud con transparencia, integridad, eficiencia y eficacia.	✓	✓	✓	✓
4. Consolidar la gestión de riesgos de la entidad mediante la implementación de un modelo integral que permita la detección temprana de posibles eventos y el tratamiento de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, la toma de decisiones oportuna y/o la sostenibilidad del sistema de salud.	✓	✓	✓	✓
5. Posicionar a la ADRES frente a los grupos de valor y de interés con reconocimiento nacional y como referente internacional por su eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos de la salud, mediante el fortalecimiento y ampliación de instrumentos, medios y canales de participación y la producción de información con valor sobre el gasto en salud para la toma de decisiones del sector, que permita aumentar su confianza y credibilidad en la Entidad.	✓	✓	✓	✓

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Conclusión: los objetivos estratégicos se encuentran alineados con la visión ya que presentan una afectación positiva; es decir, ayudan al cumplimiento de la misma.

Igualmente, dentro de este ejercicio de coherencia es necesario alinear los objetivos estratégicos con sus estrategias, para lo cual cada uno de los objetivos se divide en tres ítems: la eficacia, que corresponde al o los productos que se generarán con el objetivo; la eficiencia, entendida como los medios para la generación del o los productos; y, la efectividad, que corresponde al impacto que se genera por los productos obtenidos.

De acuerdo con lo anterior, a través de un análisis matricial, en el eje X se relaciona el objetivo desagregado; en el eje Y se enuncian las acciones estratégicas. En el entendido que estas han sido concebidas desde el Plan Nacional de Desarrollo y los lineamientos impartidos por el Señor Director General, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, se considera que se encuentran alineados en su totalidad. Sin embargo, a través de las marcaciones con signos explicadas anteriormente se establecerá a qué ítem del objetivo se da cumplimiento con la acción estratégica. Así, los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 11. Coherencia del Objetivo Estratégico No. 1 con las Estrategias

OBJETIVOS ESTRATEGIAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1 Fortalecer el desempeño institucional mediante el rediseño organizacional, la Gestión del Talento Humano y la Gestión del Conocimiento con el fin mejorar la eficiencia y calidad en la prestación de los servicios y contribuir al cumplimiento de las metas, objetivos y misión de la entidad.		
	Fortalecer el desempeño institucional	mediante el rediseño organizacional, la Gestión del Talento Humano y la Gestión del Conocimiento	con el fin mejorar la eficiencia y calidad en la prestación de los servicios y contribuir al cumplimiento de las metas, objetivos y misión de la entidad.
Rediseño e implementación de la estructura organizacional acorde a las funciones y responsabilidades misionales y exigencias del PND	✓	✓	✓
Generar una cultura que permita apalancar el desarrollo del talento humano y la transformación organizacional de la ADRES	✓	✓	✓
Fortalecer el modelo de gestión del conocimiento en la Entidad	✓	✓	✓
Redefinir el modelo operativo de la entidad para apalancar la gestión integral por procesos	✓	✓	✓
Fortalecer la cultura del control en la ADRES, asegurando la integridad, cumplimiento normativo y gestión eficaz de riesgos promoviendo la mejora continua.	✓	✓	✓

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Conclusión: las estrategias definidas se encuentran alineadas con el objetivo estratégico 1, es decir, contribuyen al cumplimiento del mismo.

Tabla 12. Coherencia del Objetivo Estratégico No. 2 con las Estrategias

OBJETIVOS ESTRATEGIAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2		
	Optimizar las capacidades organizacionales dentro del marco de la arquitectura empresarial de la Entidad mediante la implementación de la transformación digital que permita modernizar la entidad, facilitar la prestación de los servicios a los grupos de valor y mejorar la transparencia y publicidad de la información para el seguimiento de los recursos de la salud.		
	Optimizar las capacidades organizacionales dentro del marco de la arquitectura empresarial de la Entidad	mediante la implementación de la transformación digital	que permita modernizar la entidad, facilitar la prestación de los servicios a los grupos de valor y mejorar la transparencia y publicidad de la información para el seguimiento de los recursos de la salud.
Maximizar el valor de la tecnología, fortalecer la seguridad de los datos y garantizar la alineación con los objetivos institucionales	✓	✓	✓
Fortalecer la capacidad tecnológica para la recopilación, organización, almacenamiento y análisis eficaz de la información, que permita la integración con los diversos actores del sistema de Salud en el sistema de información único e interoperable.	✓	✓	✓
Modernizar y optimizar los sistemas de información en la ADRES	✓	✓	✓
Optimizar la infraestructura tecnológica de la ADRES	✓	✓	✓
Reforzar las medidas de seguridad y privacidad de la información en la ADRES	✓	✓	✓
Fortalecer el sistema de gestión de seguridad y privacidad de la información	✓	✓	✓
Adoptar el marco de referencia de arquitectura empresarial dominio institucional, de información y seguridad	✓	✓	✓
Implementar las tecnologías que permitan el recaudo electrónico de cotizaciones y otras fuentes	✓	✓	✓

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Conclusión: las estrategias definidas se encuentran alineadas con el objetivo estratégico 2, es decir, contribuyen al cumplimiento del mismo.

Tabla 13. Coherencia del Objetivo Estratégico No. 3 con las Estrategias

OBJETIVOS ESTRATEGIAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 3		
	Fortalecer las gestiones de presupuesto, relaciones interinstitucionales y pagos mediante la optimización de la estructura orgánica, la gestión de consecución de recursos, el desarrollo e implementación de validaciones y/o auditorías aleatorias, según corresponda, el giro oportuno y el seguimiento a los recursos con el fin de contribuir a la sostenibilidad, saneamiento y continuidad del sistema de salud con transparencia, integridad, eficiencia y eficacia.		
	Fortalecer las gestiones de presupuesto, relaciones interinstitucionales y pagos	mediante la optimización de la estructura orgánica, la gestión de consecución de recursos, el desarrollo e implementación de validaciones y/o auditorías aleatorias, según corresponda, el giro oportuno y el seguimiento a los recursos	con el fin de contribuir a la sostenibilidad, saneamiento y continuidad del sistema de salud con transparencia, integridad, eficiencia y eficacia.
Fortalecer el mecanismo del giro directo a toda la red de prestadores y proveedores del sistema de salud hasta llegar a ser el pagador único con el fin de contribuir al flujo de recursos de manera oportuna	✓	✓	✓
Optimizar el proceso de verificación de recobros y reclamaciones	✓	✓	✓
Implementar los mecanismos que contribuyan al saneamiento de los pasivos del sistema de salud	✓	✓	✓
Optimizar las Auditorías de recursos reconocidos sin justa causa por concepto de UPC	✓	✓	✓
Ejecutar las operaciones de financiamiento autorizadas por la ley para brindar liquidez a los actores de sector salud, de acuerdo con la disponibilidad presupuestal.	✓	✓	✓

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Conclusión: las estrategias definidas se encuentran alineadas con el objetivo estratégico 3, es decir, ayudan al cumplimiento del mismo.

Tabla 14. Coherencia del Objetivo Estratégico No. 4 con las Estrategias

OBJETIVOS ESTRATEGIAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 4		
	Consolidar la gestión de riesgos de la entidad mediante la implementación de un modelo integral que permita la detección temprana de posibles eventos y el tratamiento de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, la toma de decisiones oportuna y/o la sostenibilidad del sistema de salud.		
	Consolidar la gestión de riesgos de la entidad	mediante la implementación de un modelo integral que permita la detección temprana de posibles eventos y el tratamiento de los riesgos	que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, la toma de decisiones oportuna y/o la sostenibilidad del sistema de salud.
Implementar el Modelo integral de gestión riesgos a través de la metodología de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento - GRC	✓	✓	✓
Definir e implementar la estructura organizacional para la gestión de riesgos	✓	✓	✓
Fortalecer la gestión de los riesgos financieros de la entidad contribuyendo a la sostenibilidad financiera del sistema de salud	✓	✓	✓
Fortalecer la cultura preventiva de los riesgos	✓	✓	✓

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Conclusión: las estrategias definidas se encuentran alineadas con el objetivo estratégico 4, es decir, ayudan al cumplimiento del mismo.

Tabla 15. Coherencia del Objetivo Estratégico No. 5 con las Estrategias

OBJETIVOS ESTRATEGIAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 5		
	Posicionar a la ADRES frente a los grupos de valor y de interés con reconocimiento nacional y como referente internacional por su eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos de la salud, mediante el fortalecimiento y ampliación de instrumentos, medios y canales de participación y la producción de información con valor sobre el gasto en salud para la toma de decisiones del sector, que permita aumentar su confianza y credibilidad en la Entidad.	Posicionar a la ADRES frente a los grupos de valor y de interés con reconocimiento nacional y como referente internacional por su eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos de la salud	mediante el fortalecimiento y ampliación de instrumentos, medios y canales de participación y la producción de información con valor sobre el gasto en salud para la toma de decisiones del sector
	que permita aumentar su confianza y credibilidad en la Entidad.		
Posicionar a la ADRES como referente nacional e internacional de eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos de la salud	✓	✓	✓
Fortalecer el relacionamiento con los grupos de valor e interés	✓	✓	✓
Fortalecer la divulgación de información de calidad y transparencia	✓	✓	✓
Fortalecer la comunicación interna	✓	✓	✓
Fortalecer las estrategias de defensa de los intereses jurídicos del sector	✓	✓	✓
Lenguaje Incluyente: Desarrollar acciones que faciliten el acceso a la información en un lenguaje claro e incluyente	✓	✓	✓

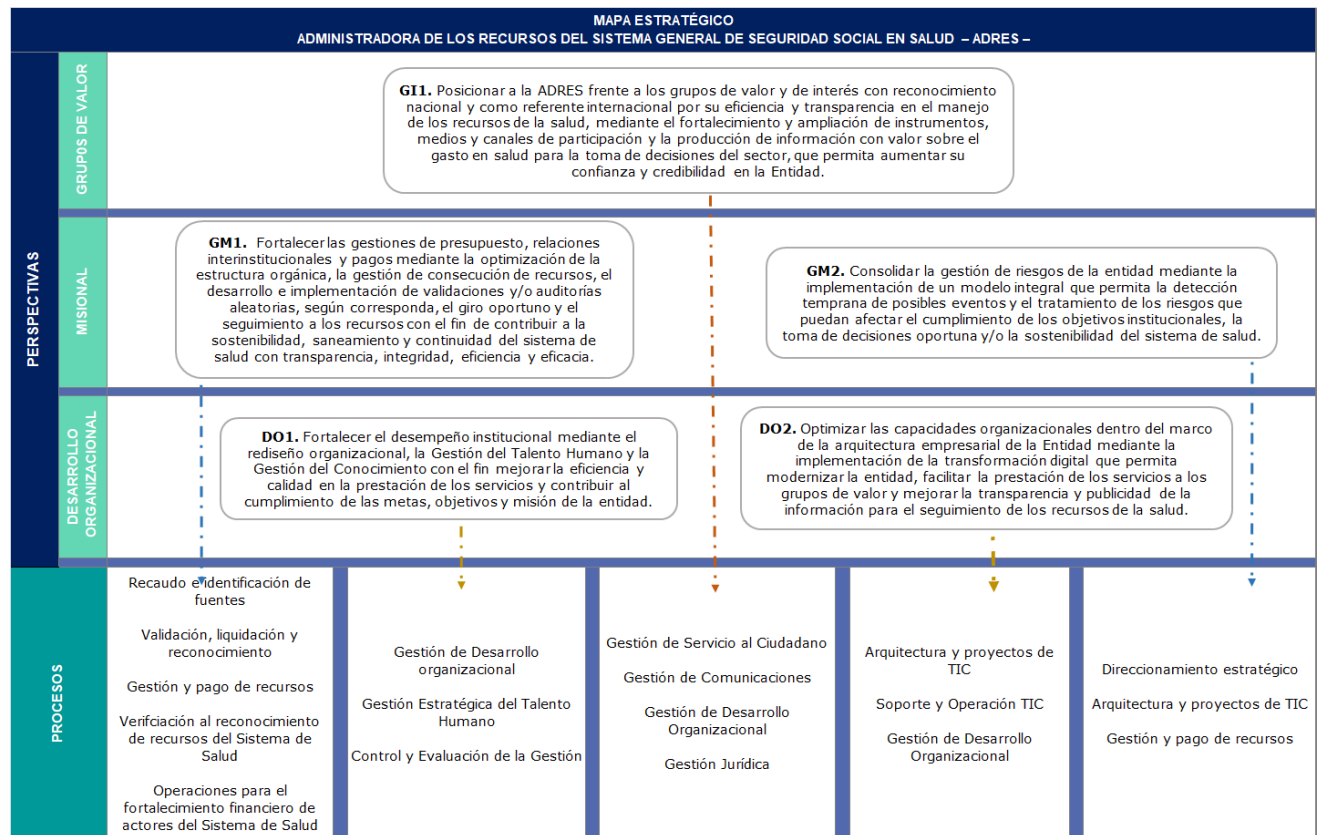
Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

Conclusión: las estrategias definidas se encuentran alineadas con el objetivo estratégico 5, es decir, ayudan al cumplimiento del mismo.

10. MAPA ESTRATÉGICO

Orientado a establecer el nivel de relación de los objetivos frente a las perspectivas institucionales, y su relación con los procesos definidos por la entidad. La estructura de este mapa es la siguiente:

Ilustración 42. Mapa Estratégico ADRES



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

CONTROL DE CAMBIOS		
Versión	Fecha	Descripción del cambio
01	25 de octubre de 2023	Versión Inicial
02	25 de septiembre de 2024	Reprogramación a la vigencia 2025 los productos: - Herramienta tecnológica para la programación, ejecución y seguimiento de los mecanismos de financiación del SGSSS Fase II - Herramienta tecnológica para programación y ejecución de giro directo (Presupuestos Máximos y Recobros) - Fase II.
03	27 de mayo de 2025	Ajustes en las metas de los indicadores estratégicos, ilustraciones 14, 18 y 20.

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Norela Briceño Bohórquez Gestor de Operaciones Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos	Omar Hernán Guaje Miranda Jefe Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos Fecha: 05 de mayo de 2025	Junta Directiva Fecha: 27 de mayo de 2025