



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad (MLES)

El camino de una IPS hacia la implementación de una estrategia de sostenibilidad

Presentado por:

Cindy Lorena Sánchez Suárez
Maria Clara Varela Yepes

Bogotá, D.C. 9 de noviembre de 2023



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad (MLES)

El camino de una IPS hacia la implementación de una estrategia de sostenibilidad

Modalidad Estudio de Caso

Presentado por:

Cindy Lorena Sánchez Suárez
Maria Clara Varela Yepes

Bajo la dirección de:

Francoise Venezia Contreras

Bogotá, D.C. 9 de noviembre de 2023

CONTENIDO

Agradecimientos	3
Declaración de originalidad y autonomía	4
Declaración de exoneración de responsabilidad	5
Lista de figuras.....	6
Lista de tablas	7
Abreviaturas	8
Glosario.....	9
Anexos	11
Resumen Ejecutivo	12
Palabras clave	13
Abstract	14
Keywords	15
1. Introducción	16
2. Descripción de la Situación organizacional del estudio de caso.....	20
2.1. Sostenibilidad en el sector salud.....	26
3. Descripción de la estrategia que se utilizará para el análisis del estudio de caso	30
4. Presentación y caracterización de la situación estudio de caso.....	32
5. Descripción de los resultados del estudio de caso.....	40
6. Conclusiones y recomendaciones.....	54
Referencias	59
Anexos Técnicos	64

Preliminares

Agradecimientos

Un especial agradecimiento al *Graduate School of Business [GSB]* de la Universidad del Rosario por la generación de líderes con propósito y la creación de la Maestría de Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad, gracias a ello tenemos una visión más amplia que nos permitirá tomar decisiones a nivel organizacional teniendo en cuenta la sostenibilidad dentro de la gestión estratégica; a los profesores que entregaron su tiempo para enseñarnos, compartir sus experiencias, pasión y conocimientos. Así como a nuestros compañeros de maestría por la apertura desde todas las áreas de conocimiento tan diversas que hemos compartido.

A nuestra tutora Francoise Venezia por todos sus consejos, confianza, disposición y acompañamiento en la elaboración de este trabajo.

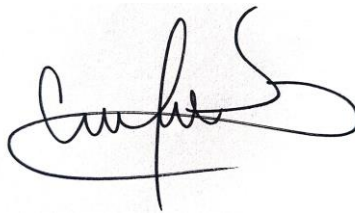
A nuestros amigos, compañeros de trabajo y líderes por su comprensión, paciencia y respaldo.

Finalmente, a nuestros padres, hermanos, esposo y en general a nuestras familias que nos brindaron su amor y apoyo, gracias por acompañarnos e inspirarnos a ser las profesionales y personas que hoy somos, con el propósito de entregar siempre lo mejor en cada aspecto de nuestras vidas.

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Cindy Lorena Sánchez Suarez

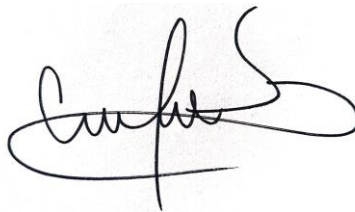


Maria Clara Varela Yepes

Firmado en Bogotá, D.C. el 9 de noviembre de 2023

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Cindy Lorena Sánchez Suárez



Maria Clara Varela Yepes

Firmado en Bogotá, D.C. el 9 de noviembre de 2023

Lista de figuras

Figura 1 Objetivos de Desarrollo Sostenible	17
Figura 2 Principales actores del sector salud	21
Figura 3 Afiliación y cobertura total nacional. Total histórico.....	22
Figura 4 Eje de Transformación PND	25
Figura 5 Matriz Materialidad Cámara Sectorial de Salud	29
Figura 6 Asuntos materiales- Cámaras del sector salud de la ANDI.....	30
Figura 7 Fases aplicadas	31
Figura 8 Evolución Sostenibilidad - ASG	35
Figura 9 Resumen esquemático de la Norma ISO 26000.....	38
Figura 10 Pasos para hacer un análisis de materialidad.....	43
Figura 11 Materialidad.....	44
Figura 12 Los diez principios rectores y su correlación con los ODS.....	48

Lista de tablas

Tabla 1 Comparativo/Benchmark Sostenibilidad IPS 2018/2019	36
Tabla 2 Comparativo/Benchmark Sostenibilidad IPS 2022/2023	37

Abreviaturas

ADRES	Administradora de Recursos del Sistema General de la Seguridad Social en Salud
ASG	Ambiental, Social y Gobernanza
EPS	Entidad Promotora de Salud
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
GSSB	<i>Global Sustainability Standards Board</i>
IPS	Institución Prestadora de Servicios
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMS	Organización Mundial de Salud
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PBS	Plan de Beneficios en Salud
PND	Plan Nacional de Desarrollo
UPC	Unidad de Pago por Capitación

Glosario

ASG – ESG: se refieren a los criterios que se utilizan para evaluar el desempeño e impacto de la empresa sobre los ámbitos en “A” o “E” de *environmental* o ambiental, “S” de social y “G” de *governance* o gobernanza (Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2023, párr. 4)

Grupos de Interés o Partes interesadas: Entidad o individuo que razonablemente se espera que se vea afectado significativamente por las actividades, productos y servicios de la organización informante o cuyas acciones podrían afectar a la capacidad de la organización para aplicar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016, p. 27).

Materialidad: Herramienta permite identificar los temas que reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de una organización o que influye sustancialmente en las evaluaciones y las decisiones de los grupos de interés (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016, p. 28)

Responsabilidad Social: son los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan a la sociedad y al ambiente; mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tomando en consideración las expectativas de sus partes interesadas. (Organización Internacional de Normalización, 2010b, párr. 10)

Sostenibilidad: suplir las necesidades actuales y busca el desarrollo sin comprometer los recursos de las generaciones futuras (Naciones Unidas, 2002, párr. 1)

Anexos

Anexo A Benchmark 2018/2019 - Sostenibilidad IPS Nacional E Internacional _____	64
Anexo B Benchmark 2022/2023 - Sostenibilidad IPS Nacional E Internacional _____	68

Resumen Ejecutivo

El camino de una IPS hacia la implementación de una estrategia de sostenibilidad.

El sector salud en Colombia, ha presentado retos en el contexto político, social y económico en el cual se ha desarrollado, viviendo una transformación constante en la financiación, administración e implementación del sistema en general; sin embargo, a pesar del impacto que el sector tiene en las esferas social y ambiental, es un sector que no ha logrado desarrollar e implementar estrategias de sostenibilidad. En el caso de estudio, se presentará la transición que ha tenido una Institución Prestadora de Servicios de salud, en el camino hacia la sostenibilidad, permitiéndole ser un actor referente a nivel nacional e internacional. Inicialmente se expone el contexto en el cual se desarrolla la institución como parte de sistema de salud en Colombia, posteriormente se describe como una Institución de salud, logra identificar en su gestión la sostenibilidad y las fases por las que atravesó la misma para implementar una estrategia en sostenibilidad, que abarca la vinculación de los grupos de interés, la realización de análisis del entorno y la materialidad. Posteriormente, la integración en la operación del *core* del negocio y la importancia de la vinculación del gobierno corporativo y la dirección ejecutiva en el despliegue de las acciones y compromisos en esta materia. Finalmente, se presentan los avances, logros y reconocimientos recibidos por esta institución en sostenibilidad, se resaltan las buenas prácticas implementadas de manera voluntaria y se realizan recomendaciones que permitan fortalecer su liderazgo y gestión. Se espera que este caso de estudio sea útil para continuar construyendo el camino hacia la sostenibilidad implementando los criterios ASG en la Institución; además de aportar una referencia para otras instituciones dentro del sector salud para la implementación de la

estrategia de sostenibilidad dentro de su gestión y mostrar la importancia tener claridad sobre los aportes que se hacen al mundo en materia de sostenibilidad.

Palabras clave

Institución Prestadora de Servicios de salud, IPS, liderazgo, sostenibilidad del sector salud, estrategia de sostenibilidad, materialidad, grupos de interés, entorno, responsabilidad social.

Abstract

A Hospital journey towards the implementation of a sustainability strategy

The health sector in Colombia has presented challenges in the political, social, and economic context in which it has developed, experiencing a constant transformation in the financing, administration, and implementation of the system in general; however, despite the impact that the sector has on the social and environmental spheres, it is a sector that has failed to develop and implement sustainability strategies. In this case study, it will be presented the transition that a health Service Provider Institution has undergone on the road to sustainability, enabling it to become a reference on a national and international scale. Initially, the context in which the institution develops as part of the health system in Colombia is presented, followed by a description of how a health institution manages to identify sustainability in its management and the phases it went through to implement a sustainability strategy, which includes the involvement of stakeholders, the performance of environmental and materiality analysis. Subsequently, the integration in the core business operation and the importance of linking corporate governance and executive management in the deployment of actions and commitments in this area. Finally, the progress, achievements and recognitions received by this institution in sustainability are presented, the good practices implemented voluntarily are highlighted and recommendations are made to strengthen its leadership and management. It is expected that this case study will be useful to continue building the path towards sustainability by implementing ESG criteria in the Institution; besides providing a reference to other institutions within the health sector for the

implementation of the sustainability strategy within their management and showing the importance of having clarity on the contributions made to the world in terms of sustainability.

Keywords

Health Service Provider Institution, Hospital, leadership, sustainability of the health sector, sustainability strategy, materiality, stakeholders, environment, Social Responsibility.

1. Introducción

En el mundo actual, el crecimiento económico ha sido un promotor para el desarrollo de las sociedades; sin embargo, este usualmente se ha basado en los resultados financieros, sin dar prioridad a la afectación social y ambiental (Chau & Kanbur, 2019). La evolución se ha dado de manera heterogénea a nivel global, lo cual se ha evidenciado día a día con los procesos de globalización y relaciones económicas entre los países, lo que ha generado brechas sociales y limitaciones en los procesos de desarrollo. Debido a lo anterior, surge la necesidad de establecer una agenda global hacia la sostenibilidad como un factor necesario para equilibrar el desarrollo desde un triple impacto que deben tener los gobiernos, las empresas y la sociedad en general.

La Organización de la Naciones Unidas (ONU) en el año 2000, estableció los Objetivos del Milenio donde los gobiernos se comprometían a trabajar por ocho grandes objetivos, los cuales la mitad estaban relacionados directamente con la salud de la población. Posteriormente, en el 2015 establece los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS] como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas pudieran disfrutar de paz y prosperidad (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2023). A diferencia de los Objetivos del Milenio, este llamado fue para todas las personas, y a las empresas, destacando la importancia de que éstas fueran conscientes de que la sostenibilidad era un trabajo de todos. Cabe destacar que los 17 ODS fueron concebidos de manera integrada y reconocen que la acción en un área afectará los resultados en otras y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad social, económica

y ambiental. Asimismo, los países se comprometieron a priorizar el progreso de los más rezagados (PNUD, 2023).

Figura 1 Objetivos de Desarrollo Sostenible



Nota: 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, Agenda 2030. Fuente: Naciones Unidas, (s.f.a)

Teniendo en cuenta esta visión, la Sostenibilidad es un propósito que va más allá de suplir las necesidades actuales y busca el desarrollo sin comprometer los recursos de las generaciones futuras (Naciones Unidas, 1987), lo que adquiere una gran relevancia en el ámbito de la salud y el bienestar de la población, en un mundo en constante crecimiento. Particularmente, éste es uno de los grandes retos que le corresponde al ODS 3, “Salud y Bienestar”; el cual, a partir del año 2020 ha cobrado una mayor relevancia, al presentarse la pandemia por COVID-19, incrementando los riesgos mundiales y la crisis en el sistema de salud (Naciones Unidas, s.f.b); la crisis de la pandemia puso en evidencia también la

fragilidad del sistema de salud en muchas regiones del mundo para atender las demandas crecientes de la población, lo que motiva a proponer nuevas estrategias y estudiar casos de éxito hacia la consecución de un mundo más sostenible en materia de salud. Es crucial promover estrategias que favorezcan el sistema de salud de manera integral en cuanto esto pueda relacionarse indirectamente con otros ODS, como son: 1 Fin de la pobreza, 2 Hambre cero, 4 Educación de calidad, 5 Igualdad de género, 6 Agua limpia y saneamiento, 8 Trabajo decente y crecimiento económico, 10 Reducción de las desigualdades, 12 Producción y consumo responsable, 13 Acción por el clima y 17 Alianzas para lograr los objetivos.

La atención y manejo de la pandemia, en los años 2020 a 2022, fue uno de los retos más grandes que ha tenido que afrontar la humanidad en los últimos años, generando impactos significativos a nivel económico, social, ambiental y gubernamental, haciendo que los sistemas de salud en el mundo hayan tenido que replantearse su capacidad de respuesta y compromiso con la sociedad (Naciones Unidas, s.f.b). De esta forma, tal como lo plantea la Organización Panamericana de la Salud en su publicación Salud, ambiente y desarrollo sostenible: hacia el futuro que queremos (2012) “La salud es un insumo importante para el desarrollo sostenible. Sin salud no hay desarrollo sostenible; las personas sanas son más capaces de aprender, trabajar y contribuir de manera positiva a sus economías y sociedades. El desarrollo sostenible producirá más salud.” (p.2)

Desde esta perspectiva y teniendo en cuenta los desafíos que enfrenta la humanidad en el siglo XXI, se requiere de líderes en los gobiernos, en empresas y en la sociedad que fortalezcan las acciones en pro de un mundo sostenible. Para lograrlo se requiere de líderes estratégicos que trabajen de manera colaborativa y de relacionamiento con los grupos de interés, que permitan construir relaciones de confianza para prevenir y/o mitigar riesgos

significativos y contribuir de forma activa en la generación de valor para la sociedad (Ruiz, 2021). Así, la sostenibilidad se convierte en parte esencial de la estrategia de las organizaciones que considera las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, identificando y trabajando las oportunidades y riesgos de los impactos generados o que puedan influir en las instituciones.

La importancia de los líderes para desplegar una estrategia sostenible en toda la organización es indispensable para permear en la cultura. En el caso de la salud en Colombia se ha evidenciado la necesidad de manejar de manera efectiva los recursos disponibles, poniendo a las personas en el centro del modelo de prestación de servicios de salud, procurando la promoción y prevención de enfermedades, así como la atención de manera integral durante todo el ciclo de vida, estableciendo mecanismos de control e incentivos, que permitan un acuerdo colectivo donde el financiamiento del sistema este acorde con el desarrollo socioeconómico del país. (Galán, 2017)

Cada país y cada región del mundo deben atender distintas problemáticas relacionadas con la asistencia a la salud de su población, por lo que se hace necesario estudiar este tema en contexto y aprender de la experiencia de instituciones que han logrado avances hacia la sostenibilidad. En Colombia, a pesar del objetivo principal del sistema y los mecanismos que se habilitan para la cobertura, atención y acceso al sistema en el territorio nacional, el concepto de sostenibilidad en el sector se ha visto focalizado hacia el componente financiero del sistema de salud, como se muestra en los Estudios de la sostenibilidad del sector (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021). Por lo tanto, desarrollar una estrategia que abarque la sostenibilidad desde el triple impacto ha sido un camino en construcción que han liderado desde su propósito y estrategia algunas organizaciones, definiendo los pasos de

acuerdo a las buenas prácticas propias y los mecanismos que encuentran a su disposición de otros sectores que permitan ser replicados en el sector salud; en este caso, algunas instituciones han logrado tales avances y es importante documentar esta experiencia a fin de que sea útil para otros. Así, a partir de este contexto, el objetivo del presente trabajo es describir las buenas prácticas que ha implementado una institución prestadora de servicios de salud en materia de sostenibilidad, destacando la importancia de la cooperación y de las alianzas para convertirse en un referente de sostenibilidad en el sector. Se espera con este estudio exponer una estrategia que le permita a otras instituciones de salud avanzar en el camino hacia una estrategia sostenible. Asimismo, se busca generar consciencia de la importancia del sector salud en la construcción del país, aportando al bienestar de las personas.

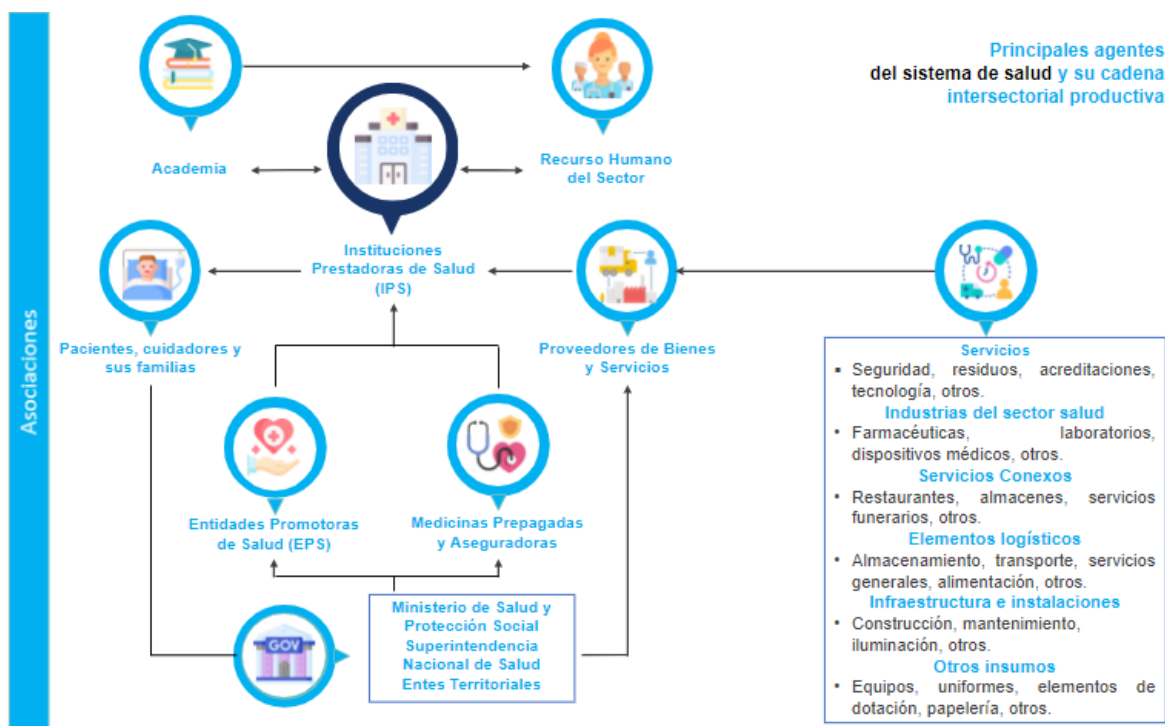
La estructura de este estudio de caso está dividida en cinco segmentos, iniciando con el contexto del sistema de salud en Colombia, posteriormente se describe la situación organizacional de una Institución Prestadora de Servicios de Salud; siguiendo con la descripción de la estrategia utilizada para este análisis que permite continuar con la presentación y caracterización de una estrategia de sostenibilidad en salud, así finalizar con la descripción de los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones.

2. Descripción de la Situación organizacional del estudio de caso

El sector salud se ha transformado a partir de la Ley 100 de 1993, en el cual se establece que la salud es un derecho fundamental de la vida de los colombianos. Para ello se crearon distintos actores en el sistema para el aseguramiento, la prestación y el control del

sistema. Para el primer componente, se creó la figura de Entidades Promotoras de Salud (EPS), para la prestación de servicios existen las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) y para el control del sistema se encuentran las entidades territoriales de nivel local, a nivel nacional el Ministerio de Salud y Protección Social y la Superintendencia de Salud, estas últimas también cumpliendo una labor de regulación normativa del sistema en Colombia. En la figura 1 se pueden observar los principales actores y su relación del sistema de salud en el país.

Figura 2 Principales actores del sector salud

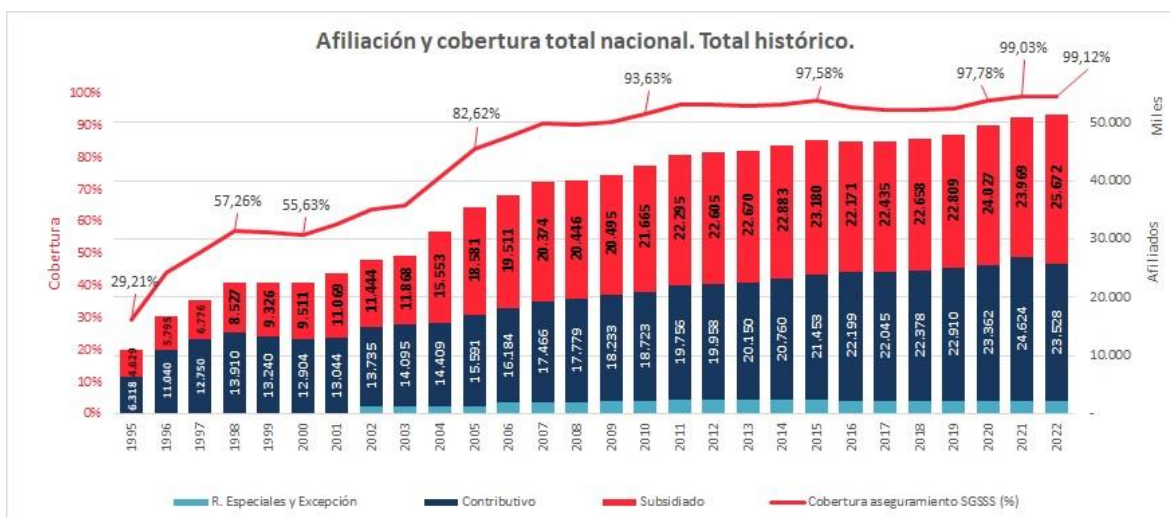


Nota: Se muestra los actores relevantes para el sistema de salud. Fuente: Elaboración propia con base en Cámara Sectorial de Salud. ANDI, (2023)

En 1993 el sistema tenía una cobertura del 24% de la población colombiana, presentando limitaciones al acceso de los servicios de acuerdo con el poder adquisitivo de los colombianos, de esta forma existía menor posibilidad de recibir atención y un mayor

esfuerzo financiero por parte de las familias para utilizar servicios de salud (Gaviria, 2013). A partir de la ley 100 de 1993 se busca que el sistema sea solidario, logrando progresividad y equidad en los servicios de salud de igual calidad, a todos los habitantes en Colombia, independientemente de su capacidad de pago, ampliando la protección financiera de los hogares, disminuyendo el gasto de bolsillo en la atención en salud, ampliando la cobertura a través de la afiliación a las EPS, mediante el Régimen Subsidiado y Contributivo (Congreso de la República de Colombia, 1993). En 2022 el Sistema cierra con una cobertura del 99,12% de colombianos afiliados al Sistema de Salud en los distintos regímenes (Ministerio de Salud y Protección Social, s.f.a).

Figura 3 Afiliación y cobertura total nacional. Total histórico



Nota: Evolución histórica cobertura a nivel nacional Colombia. Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social, (s.f.)

Independiente de la labor de recaudo en el sistema, las EPS reciben una Unidad de Pago por Capitación UPC por cada afiliado, de acuerdo con los montos determinados por el Ministerio de Salud. Estos recursos surgen de los aportes que hacen al sistema los trabajadores, las empresas, los pensionados y trabajadores independientes de acuerdo a la

base de cotización al Sistema de Seguridad Social en Colombia que realizan las personas pertenecientes al régimen contributivo con la figura de cotizantes, (Ministerio de Salud y Protección Social, s.f.b) teniendo en cuenta que independiente del valor aportado, las EPS reciben una UPC por su afiliación; es así como los aportes son superavitarios y de allí se logra el pago UPC de beneficiarios del régimen contributivo y se destinan recursos para el régimen subsidiado. Teniendo en cuenta lo anterior, el sector salud es un modelo solidario, el cual da atención y cubrimiento a los colombianos, independientemente de su estado de salud y su aporte al sistema. (Rico, 2022).

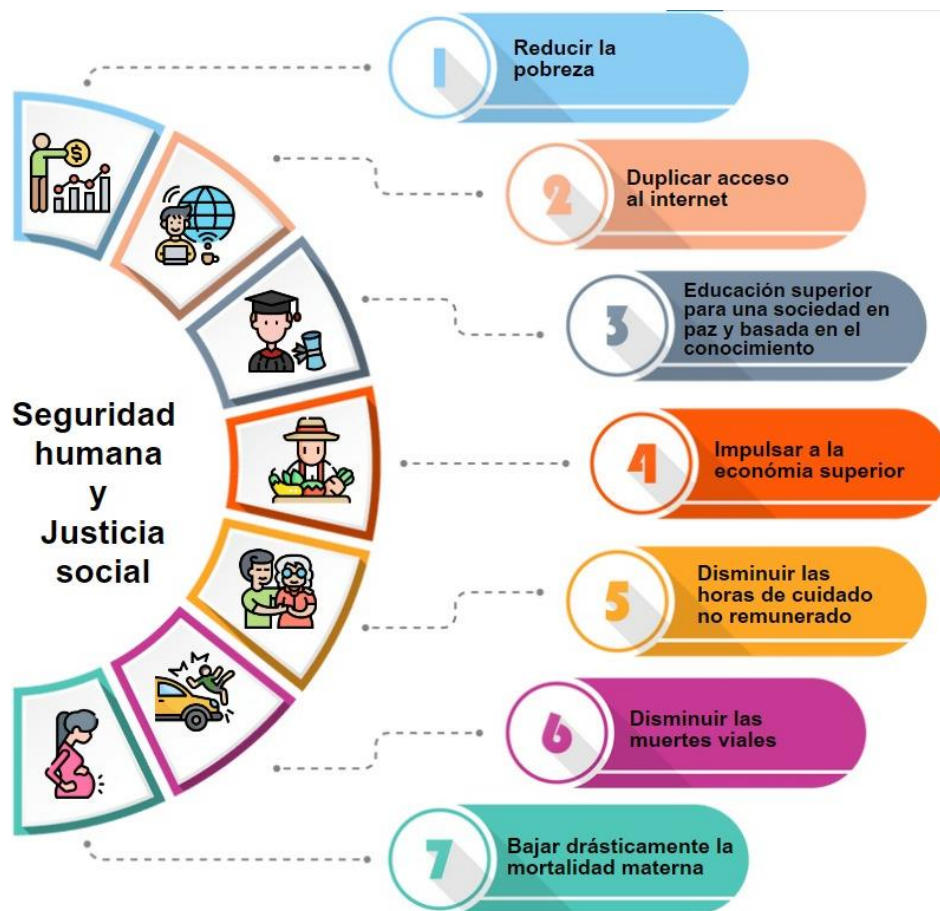
Para la compensación de la UPC, las EPS hacen un proceso de verificación de los afiliados con la Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud (ADRES). Dentro de las funciones que tienen las EPS se encuentran: la contratación y diseño del modelo de atención, basado en los requerimientos del sistema y el Plan de Beneficios en Salud (PBS) determinado por el Ministerio de Salud y Protección Social, así como la autorización y pertinencia en pro de atender las necesidades de sus afiliados (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018); de esta forma se llega a la contratación de las IPS ambulatorias y hospitalarias de acuerdo con los requerimientos de salud del sistema para garantizar una red de servicios a los colombianos.

Aunque el sistema es solidario en sus bases, ha presentado retos dado que, aunque tiene una cobertura en afiliación superior al 99%, la oportunidad y el acceso a los servicios, no se ha logrado en los tiempos esperados por la norma; adicionalmente se ha encontrado zonas con acceso limitado a Instituciones, médicos, personal asistencial y medicamentos, lo que ha generado una atención diferencial en las distintas regiones de Colombia, debido a los avances en cada zona del país (Gaviria, 2020).

De esta forma, se llega a las IPS, cuya función principal es la atención en salud, aportando al mantenimiento y mejora del estado de salud de las personas, sea a través del Sistema de Seguridad Social, alineado con los modelos de atención construidos conjuntamente con EPS, para los afiliados del sistema; los usuarios de Planes Complementarios, Medicinas Prepagadas y Seguros de Salud; asimismo, usuarios particulares que hacen uso de los servicios y los pagan directamente, e incluso atención a población vulnerable, que puede o no estar cubierta por el PBS, pero cuyo acceso en las zonas de influencia se ve limitado por las disponibilidad de especialistas e instituciones (Ochoa, 2018).

Alineados a la agenda 2030, específicamente con el ODS 3 Salud y bienestar, el cual aporta a la construcción de un país sostenible, se espera que las instituciones de salud desarrollen programas que brinden una atención oportuna y un modelo adecuado. (Galán, 2017). Para seguir avanzando en la consecución de las metas del ODS 3, el Gobierno Nacional plantea en las bases del Plan Nacional de Desarrollo [PND] 2022-2026 como una de sus transformaciones, la Seguridad humana y justicia social, en donde se incluye como catalizador la “garantía de derechos fundamentales y la accesibilidad a bienes y servicios como fundamentos de la dignidad humana y condiciones para el bienestar y la calidad de vida”; el país trabajará en los derechos humanos como es el acceso a la salud, bajo una estrategia donde se fomente la promoción de la salud y prevención de las enfermedades de manera integral, garantizando la igualdad y universalidad en el acceso a los servicios y promoviendo el desarrollo, inversión e innovación en la atención en pro de bienestar físico, emocional y mental de la población colombiana. (Departamento Nacional de Planeación, 2023)

Figura 4 Eje de Transformación PND



Nota: Establece las metas en materia de Seguridad humana y justicia social del Plan Nacional de Desarrollo de Colombia. Fuente: Elaboración propia basado en Departamento Nacional de Planeación, (2023)

De esta forma, el sistema de salud en Colombia cuenta con distintos actores, comprometidos con la salud y el bienestar, aportando en los retos diarios del sistema y el estado de salud de los colombianos, construyendo conjuntamente buenas prácticas y generando alianzas en pro de garantizar el derecho fundamental a la salud; y aunque existen oportunidades de mejora para seguir contribuyendo a la sostenibilidad; el sector ha mostrado solidez y responsabilidad compartida ante retos en el sistema, como ha sido la atención de

COVID-19 y en 2023 la estructuración de la propuesta de la reforma de Salud, buscando alternativas para seguir atendiendo las necesidades de los colombianos ante los cambios que se presentan. Por lo anterior, aunque el sistema en general aporta al cumplimiento de los ODS, las organizaciones no están viendo el aporte que pueden llegar a tener, y la existencia de buenas prácticas en algunos temas que son relevantes en el desarrollo social, económico y ambiental, y que generaría mayor impacto siendo desarrollada como parte de la estrategia de los actores que hacen parte del sector.

2.1. Sostenibilidad en el sector salud

La sostenibilidad en el sector salud es un área que tiene mucho campo para abordar; en los últimos años las IPS más grandes e importantes del país han iniciado su proceso para incorporar dentro de su estrategia la gestión de los impactos sociales, ambientales y económicos. Las Instituciones de salud han generado reportes anuales de gestión; sin embargo, desde hace menos de 10 años en Colombia han empezado a reportar informes de sostenibilidad, dentro de los cuales se encuentran la Fundación Cardioinfantil - LaCardio, Fundación Valle de Lili, Hospital Pablo Tobón, Clínica del Country, entre otros. Esto ha permitido que se puedan comparar y compartir buenas prácticas y aprender de la gestión sostenible en diferentes ciudades del país del sector salud.

Estas instituciones han cambiado su forma de percibir su operación, dando sentido a su propósito y propuesta de valor como actores, incluyendo la nueva corriente de administración de las organizaciones, la cual ha empezado a incluir la sostenibilidad dentro de su gestión, para así transformar la visión de responsabilidad social a Gestión Ambiental, Social y Gobernanza (ASG) (Vásquez, 2022). Por lo anterior, ha sido necesario evaluar, interactuar e involucrar a los grupos de interés y los asuntos materiales dando así un

direccionamiento estratégico sostenible. Los grupos de interés son los actores como empresas, agremiaciones, estado, personas, entre otras, que tienen relación con la operación de las organizaciones y su actividad económica, que generan impacto en doble vía para la toma de decisiones (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016).

Tener una relación con los grupos de interés basada en confianza y que permita la participación de ellos en la toma de decisiones de las empresas es indispensable para lograr la sostenibilidad a largo plazo, escucharlos y tener en cuenta sus opiniones y expectativas permite reducir riesgos y crisis organizacionales (Ruiz, 2021). El sector salud en Colombia está pasando en el 2023 por un momento histórico por una nueva reforma a la salud que han propuesto desde el gobierno, lo que ha generado debates y controversias. Si hay algo en común que tienen todos los grupos de interés involucrados en el sector salud es que buscan mejorar el bienestar de las personas prestando servicios de salud, garantizado el acceso a la salud efectiva, buscando la promoción y prevención de la salud de los ciudadanos y garantizando la sostenibilidad dentro del sector y los usuarios del sistema (Galán, 2017).

Para lograr la gestión en sostenibilidad, adicional de involucrar a los grupos de interés es necesario aplicar el principio de materialidad (Portafolio Verde, 2021) en la toma de decisiones para priorizar los enfoques de gestión dentro de la estrategia, esta herramienta permite identificar los temas que reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de una organización y que influye sustancialmente en las evaluaciones y las decisiones de los grupos de interés (Global Sustainability Standards Board [GSSB], 2016).

Aunque el sector salud, cuenta con un amplio número de actores en el sistema, no todos han iniciado ese camino hacia la sostenibilidad. La cámara sectorial de salud de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI (2021) ha realizado informes de

sostenibilidad, hablaremos de los 2 últimos reportes que recopilan información de los años 2019-2020 y 2021-2022. En el informe 2019-2020, 12 de sus 32 IPS afiliadas unieron esfuerzos para contar como aportan a la construcción del país, adicional la elaboración de esta memoria permitió que las organizaciones supieran que tan alineados estaban sus grupos de interés y sus asuntos materiales con los del sector. Los grupos de interés definidos fueron: Gobierno Nacional, Secretarías seccionales y departamentales de salud, Superintendencia Nacional de Salud – Supersalud, Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud – ADRES , Procuraduría General de la Nación, Defensoría del pueblo, Afiliados de toda la cadena de valor del sector salud, Gremios del sector, Organismos internacionales, Academia, Grupos de investigación, Grupos de opinión y Medios de comunicación (Cámara Sectorial de Salud ANDI, 2021).

En este informe de sostenibilidad se evidenció que el 66.6% de las IPS afiliadas que respondieron al informe, tienen un enfoque hacia la sostenibilidad y cuentan con políticas de Responsabilidad Social. Teniendo en cuenta y siguiendo los principios de la metodología de los estándares GRI, los asuntos identificados fueron:

Figura 5 Matriz Materialidad Cámara Sectorial de Salud



Nota: Matriz de materialidad realizada para el sector salud año 2019-2020. Fuente:

Cámara Sectorial de Salud ANDI, (2021).

Para el último informe que reportan la gestión del año 2022, aumento el número de empresas que aportaron al informe a 36, este año la ANDI unifico 5 cámaras que aportan al sector salud las cuales cuentan con 199 afiliados (Cámara de aseguramiento en salud (9 afiliados), Cámara de dispositivos médicos e insumos para la salud (67 afiliados), Cámara de instituciones para el cuidado de la salud (35 afiliados), Cámara de la industria farmacéutica (77 afiliados), Cámara de gases industriales y medicinales (11 afiliados), siendo el 18% de las empresas del sector salud que se encuentran en la asociación (ANDI, 2023); los asuntos materiales definidos fueron:

Figura 6 Asuntos materiales- Cámaras del sector salud de la ANDI



Nota: Se presentan los últimos asuntos materiales del informe 2022 de la cámara sectorial salud Fuente: Elaboración propia basado en el informe de sostenibilidad 2022; ANDI, (2023)

3. Descripción de la estrategia que se utilizará para el análisis del estudio de caso

El análisis de este caso se hará con base en la recolección de información tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias, que permitan el análisis del sector salud en Colombia y su contribución hacia la sostenibilidad desde un caso de éxito de una IPS. En este sentido se analizarán documentos, fichas, normas, informes, políticas y demás información que contribuya al logro del objetivo planteado. Asimismo, se obtendrá información académica de las bases de datos con el fin de contextualizar la problemática que

experimentó la IPS y su transición hacia la sostenibilidad. Finalmente, con base en estas fuentes se planteará las implicaciones teóricas y prácticas de esta investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior, para el análisis del estudio de caso, se desarrollarán unas fases, donde se visualizará el contexto general de la institución, así como la problemática y las acciones que empieza a realizar la Institución para incluir la sostenibilidad dentro de las prioridades estratégicas. Para ello se desarrolló un *benchmark* donde se visualizaron las acciones implementadas que le aportan a la sostenibilidad en el sector.

Como herramientas se utilizó una planeación para la construcción y ejecución de una estrategia hacia la sostenibilidad de la IPS:

Figura 7 Fases aplicadas



Nota: Se muestran las 9 fases que implemento la institución para tener una estrategia de sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia basado en las fases aplicadas por la Institución estudiada.

Todas las fases se explicarán en detalle en el análisis del estudio de caso, comparando el antes y después de la institución con la implementación de una estrategia en sostenibilidad alineada con la estrategia corporativa.

4. Presentación y caracterización de la situación estudio de caso

La organización que se analiza en este estudio de caso es una institución prestadora de servicios de salud, la cual cuenta con más de 45 años de trayectoria. Se crea con la misión de trabajar ante una necesidad de la población colombiana específicamente pediátrica que no tenía acceso al sistema de salud por falta de recursos y de profesionales en el país. Para el estudio de caso en el año 2023, la institución es una IPS de cuarto nivel, la cual se encuentra entre las cinco mejores del país y de la región. Asimismo, cuenta con acreditaciones nacionales e internacionales en excelencia; adicionalmente, ha creado institutos especializados en enfermedades complejas y tiene reconocimiento como hospital universitario y centro de investigación. La IPS estudiada tiene como misión ayudar a las personas menos favorecidas; las cuales no cuentan con acceso a los servicios de salud especializados; por lo tanto, no tienen atención oportuna desencadenando riesgos en la salud; agregando a lo anterior, tienen como visión ser un referente en Latinoamérica en medicina de alta complejidad con excelencia científica y servicio humanizado.

En la actualidad, la IPS cuenta con más de 2.500 colaboradores, entre médicos, personal de enfermería y asistencial, personal de apoyo, administrativos y estudiantes. Adicionalmente, para ofrecer la mejor atención a los pacientes, familiares y cuidadores, cuenta con una infraestructura de más de 87.000 mts², salas de cirugía, intervencionismo, más de 40 camas en urgencia, más de 350 en hospitalización entre adultos y pediatría, adicional tiene más de 6 unidades médicas para atención especializada. En cuanto a la

gobernanza, no cuenta con accionistas y su gobierno corporativo es conformado por un consejo superior, una junta directiva, dirección ejecutiva y un equipo directivo.

De esta forma la problemática a abordar empieza con la determinación que la responsabilidad social y la sostenibilidad tienen alcances diferentes, en el sector salud es una gestión que ha ido adquiriendo mayor relevancia en los últimos años. La institución estudiada ha tenido un gran impacto en el país y ha sido referente por su aporte al sistema de salud; no obstante, en el 2019 no contaba con un área encargada exclusivamente para la gestión en sostenibilidad y pensaban que con un programa social ya cumplían con los criterios de ser una empresa socialmente responsable. En 2019 debido a los compromisos que quería abordar la gerencia general con los grupos de interés principalmente con el gobierno corporativo, los pacientes, familias y colaboradores, se toma la decisión de convertirse realmente en una institución sostenible y durante estos cuatro años, ha sido un camino que a la fecha le ha permitido ser una de las instituciones más sostenibles y reconocidas por su gestión en el país.

Para iniciar con este proyecto hacia la sostenibilidad, fue importante definir que quería la dirección ejecutiva, en otras palabras, hacia donde se quería llevar a la organización y así desarrollar la estrategia desde la alta dirección. La dirección tenía varias opciones: seguir trabajando únicamente con programas y/o proyectos sociales, trabajar en favor de la responsabilidad social o dar un mayor énfasis a la sostenibilidad; de esta forma, entender el objetivo de la alta dirección como *sponsor* de la iniciativa de sostenibilidad de la institución. Para una mejor comprensión del caso es necesario que se diferencien estos conceptos que, aunque están relacionados no aluden a lo mismo.

Los programas sociales se han identificado como las actividades que se realizan para atender las necesidades de la humanidad, específicamente de un grupo de personas, teniendo

en cuenta recursos humanos, económicos y plan de desarrollo que permita contribuir a la mejora de la problemática. Uno de los objetivos en los que trabajan los programas sociales es mejorar el entorno de las personas y su bienestar. (Vara, 2007)

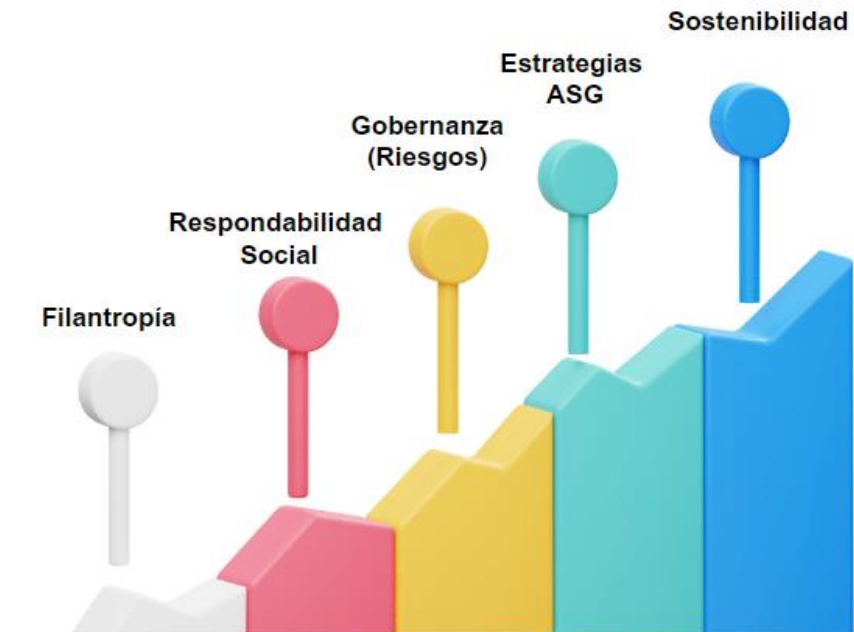
La responsabilidad social hace referencia a las decisiones y acciones que toman las organizaciones pensando principalmente en el bienestar, el bien común de la sociedad y el ambiente. La forma de actuar debe estar alineado a principios éticos e involucrando a los grupos de interés comunicando la gestión realizada de manera transparente, integrando las acciones a la cultura organizacional y las relaciones e interacciones; cumpliendo con la normatividad vigente.(Organización Internacional de Normalización, 2010b)

Por otro lado, la sostenibilidad está definida como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (Organización Internacional de Normalización, 2010a) y este abarca tres dimensiones: económica, ambiental y social. (Global Sustainability Standards Board [GSSB], 2016)

Al revisar que entendía la institución con estos tres conceptos, el primer hallazgo es que la sostenibilidad solo la reconocían para la dimensión financiera; mientras que la responsabilidad social era vista desde las iniciativas de filantropía y las iniciativas ambientales vistas como un direccionamiento adicional sin relación con el *core* del negocio; por lo tanto, se veían las tres áreas bajo una gestión aparte y que trabajaban de manera independiente. Cabe resaltar que esta confusión que presentó la institución al iniciar el cambio hacia la implementación de la estrategia de sostenibilidad aún persiste en el sector, dado que las instituciones operan los tres aspectos de manera independiente, pero todavía tienen el mismo reto de la institución del presente caso de estudio, la cual ha avanzado en el

relacionando los tres aspectos y viendo la importancia estratégica que tiene la sostenibilidad en su gestión.

Figura 8 Evolución Sostenibilidad - ASG



Nota: Se visualiza la evolución de la filantropía a criterios Ambientales, Sociales y Gobernanza/ESG. Fuente: Elaboración propia, adaptación de Ernst & Young Global, (2023)

Al entender el impacto que tenía trabajar en sostenibilidad y teniendo cambios en el equipo directivo, se realiza una nueva estrategia corporativa la cual en sus objetivos y en sus aspiraciones se contempla la sostenibilidad teniendo en cuenta el triple impacto.

Para lograr los objetivos se implementaron herramientas de apoyo que permitirían implementar, hacer seguimiento y medición de estos; las cuales se explicaran a continuación:

1. Estrategia de sostenibilidad: Para la construcción y ejecución de la estrategia de sostenibilidad se utilizaron varias herramientas, primero se hizo un estudio de mercado o benchmarking para entender en el sector salud que estaban utilizando y si estaba alineado a

lo que se buscaba. Adicionalmente, se hizo una comparación con empresas reconocidas en la gestión sostenible para tener una visión más global.

Para el 2019 cuando empieza de manera oficial la construcción de un área de Responsabilidad Social, se realiza un benchmark como estrategia inicial de ver a nivel nacional e internacional como era la gestión sostenible de las IPS, este ejercicio se ejecuta pensando en tener un punto de partida y tener referentes que permitieran realizar la transición con la mayor información posible, la situación de los hospitales en el país y a nivel internacional, el comparativo se muestra en la Tabla 1, para mayor detalle revisar ANEXO A.

Tabla 1 Comparativo/Benchmark Sostenibilidad IPS 2018/2019

Nombre IPS	Informe de Sostenibilidad	Estándares o indicadores	Grupos de interés	Trabajo en ODS	Asuntos Materiales
Cleveland Clinic	✓	GRI	✓	✓	32
Clínica Alemana	✓	GRI	✓	✓	29
Albert Einstein	✓	GRI	✓	✓	11
Fundación Valle de Lili	✓	GRI	✓	✓	12
Hospital Pablo Tobón	✓	GRI	✓	✓	13
Fundación Cardioinfantil	✗	✗	✓	✗	0
Fundación Santa Fé	✗	✗	✗	✗	0

Nota: Se realiza análisis de las principales IPS a nivel internacional y nacional en gestión de la sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia a partir de los informes públicos de las instituciones.

Para el ejercicio se actualiza el benchmarking al año 2023 el cual se observa en la tabla 2, para mayor detalle revisar la información en el ANEXO B.

Tabla 2 Comparativo/Benchmark Sostenibilidad IPS 2022/2023

Nombre IPS	Informe de Sostenibilidad	Estándares o indicadores	Grupos de interés	Trabajo en ODS	Asuntos Materiales*
Cleveland Clinic		GRI			21
Clínica Alemana		GRI			15
Albert Einstein		GRI			15
Fundación Valle de Lili		GRI			8
Hospital Pablo Tobón		GRI			13
Fundación Cardioinfantil		GRI			12
Fundación Santa Fé		GRI			5

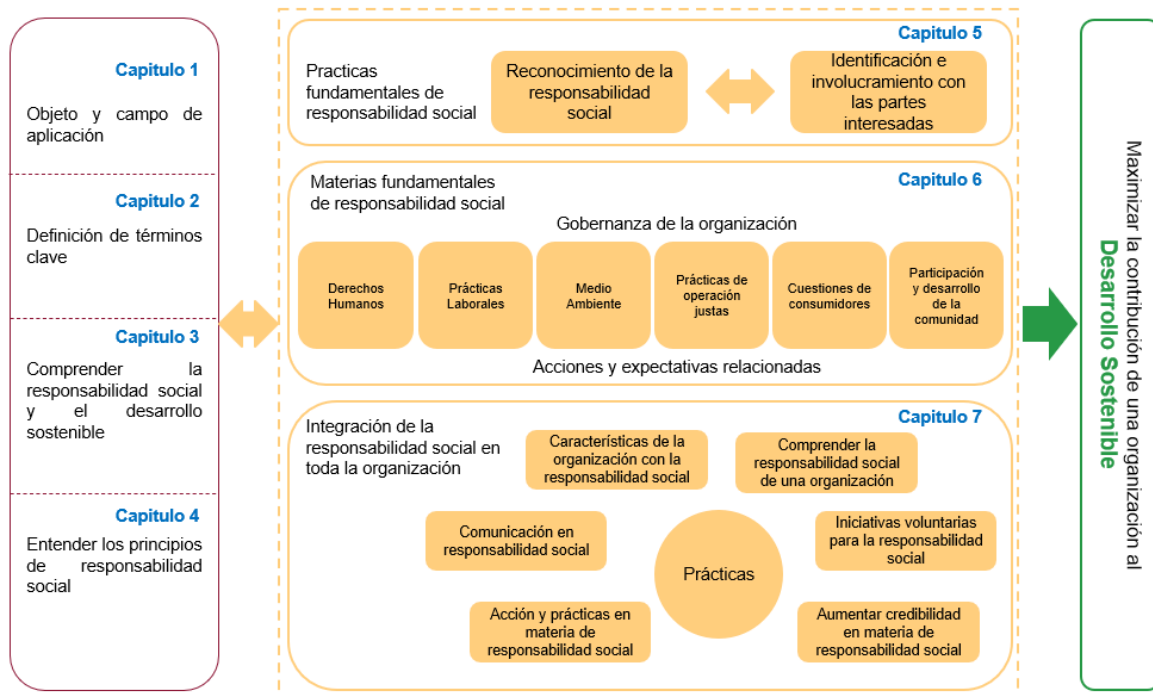
Aumentó Se mantiene Disminuyó

*Indica si aumentó, se mantiene o disminuyó el número de asuntos materiales incluidos en la agenda 2022 respecto al 2019

Nota: Se realiza análisis de las principales IPS a nivel internacional y nacional en gestión de la sostenibilidad. Elaboración propia a partir de los informes públicos de las instituciones del año 2022.

Adicional se analizaron diferentes normas que permitieran tener mayor claridad al implementar estrategias que abordaran la responsabilidad social y sostenibilidad en Colombia, encontrando en la Norma ISO 26000 de la Organización Internacional de Normalización una guía para iniciar la transición de tener solo un programa social a ser una institución que le apueste al desarrollo sostenible.

Figura 9 Resumen esquemático de la Norma ISO 26000



Nota: Se muestra el panorama general que aborda la ISO 26000 Fuente: Elaboración propia con base en Organización Internacional de Normalización, (s.f.)

Teniendo en cuenta la información de otras instituciones, las investigaciones en cuanto normas, guías y los objetivos que buscaban desde la dirección, se realizaron nueve fases para implementar la estrategia de sostenibilidad:

La primera fase: Se realizó un diagnóstico del estado de la Institución en Responsabilidad Social que permitiera tener una comparabilidad de la gestión realizada con otros sectores. Para realizar este diagnóstico se vincularon diferentes áreas.

Segunda fase: Definición y priorización de los grupos de interés y la forma de relacionamiento con ellos. La Institución buscó unificar los grupos de interés más allá de las áreas de gestión, para así tener una visión completa institucional.

Tercera fase: Se realizó el análisis de materialidad donde por medio de una herramienta se evaluaron los impactos más significativos para los grupos de interés y se priorizaron teniendo en cuenta aspectos económicos, de gobernanza, sociales y ambientales.

Cuarta fase: Se hizo necesario definir el modelo y estrategia de Responsabilidad Social en la Institución, cambiando la percepción cultural interna de ser únicamente programas sociales para transformarse a una visión de sostenibilidad.

Quinta fase: La Institución además de declarar su aporte en sostenibilidad en general, adquirió compromisos tanto nacionales como internacionales que aporten a la construcción de un mundo más sostenible.

Sexta fase: Se realizó y ejecutó un plan de socialización y sensibilización para realizar la integración de la sostenibilidad en la cultura institucional, pasando por distintos alcances, iniciando por líderes de áreas y desplegando a diferentes niveles el impacto que genera.

Séptima fase: Fue necesario la reestructuración de los equipos para generar una articulación que permitiera la implementación de las estrategias del equipo de Responsabilidad Social con los directores de las áreas de gestión y el director ejecutivo.

Octava fase: Se alineó la estrategia corporativa con la estrategia del área de Responsabilidad Social con una visión de sostenibilidad.

Novena fase: La IPS inició un trabajo por el posicionamiento de responsabilidad social y sostenibilidad en el sector salud.

5. Descripción de los resultados del estudio de caso

Las entidades prestadoras de servicios de salud son instituciones que, por su razón de ser, deben estar alineadas a temas de responsabilidad social y sostenibilidad, al ser indispensables para los derechos humanos como es el de la salud y la vida. En este caso la IPS podía continuar con los programas de Responsabilidad Social que venía trabajando, los cuales ya le habían generado un buen nombre, reputación y a través había generado incluso la construcción de alianzas con otros actores de distintos sectores que generaba impacto social, teniendo en cuenta la naturaleza de la Institución y que el sector en general no había aplicado en mayor medida los temas de responsabilidad social, esta entidad era reconocida por su aporte a la comunidad; sin embargo, la apuesta hacia la sostenibilidad le ayudo a ver que para generar valor compartido necesitaba apostar por acciones diferentes a las que ya estaba realizando, era necesario empezar a ver la sostenibilidad como un factor indispensable para la organización, para la sociedad y el planeta, e incluso empezar a visualizar temas que anteriormente no se habían priorizado y que eran necesarios para la optimización de recursos, para la minimización de riesgos y el impacto ambiental sobre el cual puede tener efecto una IPS en términos generales.

La IPS al integrar la sostenibilidad en su gestión, sigue buscando humanizar la medicina de forma responsable y sostenible, ampliando la visión de los grupos de interés y buscando ser inspiración para el sector en general, alineando no solo su operación, sino que sea parte de su código de ética, buen gobierno y transparencia. Adicionalmente, en la búsqueda de la sostenibilidad, la IPS ha integrado la gestión de riesgos lo cual le ha permitido establecer una relación entre la estrategia de la IPS, el panorama de riesgo y la sostenibilidad

en una línea integral. De esta forma, el establecimiento de la estrategia de sostenibilidad genera impactos en la toma y priorización de decisiones estratégicas. Teniendo en cuenta que el reto era pasar de tener un programa social a tener un área de responsabilidad social y sostenibilidad, se establecieron nueve fases que permitirían tener como pilar institucional la responsabilidad social y sostenibilidad.

Las nueve fases se describirán a continuación:

En la primera fase, con la creación del área de Responsabilidad Social, se estableció que era necesario ejecutar un diagnóstico para conocer el estado vigente de la institución en términos de responsabilidad social y sostenibilidad, y continuar con una planeación para lograr los objetivos planteados. Para el diagnóstico utilizaron la herramienta de una corporación que es reconocida por trabajar a nivel nacional en temas de responsabilidad social y sostenibilidad, la cual permitió tener una comparabilidad con otras empresas de varios sectores, en ese momento no había las suficientes empresas del sector salud que permitieran ver esa comparación dentro del mismo, esta IPS fue la primera en realizar el diagnóstico; efectuar el levantamiento de información e identificar en que debían trabajar para tener y mejorar los compromisos con los grupos de interés permitió iniciar el proceso de estructurar un equipo multidisciplinario, que aportara al cumplimiento de acreditaciones y a su vez apoyara a la gestión sostenible. Este equipo y alineado a la acreditación por la excelencia de Icontec se llama eje de responsabilidad social.

El diagnóstico realizado, y la conformación de un equipo permitió desde distintos niveles y áreas, aportar a la sostenibilidad de la organización, integrando las donaciones con responsabilidad social y creando un alcance distinto, teniendo en cuenta las recomendaciones de una consultora externa.

De esta forma, la institución pasó a una segunda fase que estuvo focalizada en definir a los grupos de interés y cuál iba hacer la forma de relacionamiento con ellos; en el pasado en la institución evaluada existían grupos de interés de acuerdo con la gestión de las áreas, lo cual generó que hubieran distintas versiones sobre los grupos de interés; al no estar definidos ni unificados, no había claridad ni consciencia sobre la importancia e influencia que tenían estos sobre la institución, generando la necesidad de realizar una validación, análisis y priorización de estos.

Para la definición de los grupos, se hizo un trabajo con el equipo de responsabilidad social donde las diferentes áreas tenían que escribir para ellos quienes eran esas personas, organizaciones o entidades que tenían un impacto en la IPS o que la IPS tuviera influencia sobre ellos. Al tener mapeados y hacer un cruce de priorización, se definieron siete grandes grupos que se subdividen en 21 subgrupos, los cuales la IPS tenía una influencia e impacto directo o viceversa.

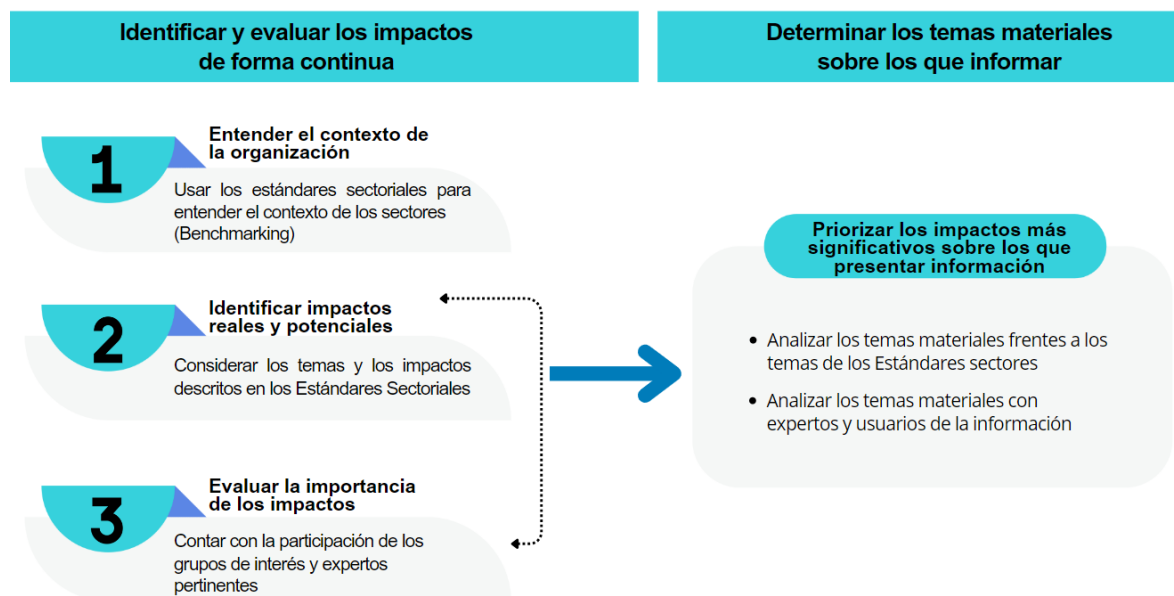
Como resultado la IPS ha logrado la identificación de los grupos de interés de forma clara, identificando sus necesidades, expectativas y estableciendo los compromisos sobre los cuales la IPS tiene alcance y los canales de relacionamiento en cada caso. Esta definición le permite a la IPS integrar una visión de las distintas áreas y al mismo tiempo ampliarles el alcance, dado que hace parte de la integralidad de la visión de grupos de interés. Asimismo, esta identificación y delimitación ayuda a entender de mejor manera la forma en que la IPS opera y genera un relacionamiento a largo plazo.

Después de la definición de grupos de interés, la IPS inició la tercera fase en la cual realizó su análisis de materialidad con el fin de lograr la identificación de los temas priorizados que se gestionarían en la institución principalmente en el eje de responsabilidad

social. Antes de definir estos asuntos, la organización se guiaba solamente por las prioridades estratégicas, pero no se tenía un examen exhaustivo como lo requiere la matriz de materialidad, donde se tenían que consultar y dialogar con los grupos de interés.

Para la identificación se siguieron metodologías internacionales en materia de sostenibilidad como la definida en los estándares GRI (Global Reporting Initiative).

Figura 10 Pasos para hacer un análisis de materialidad



Nota: Pasos para hacer un análisis de materialidad basado en criterios GRI. Fuente: Elaboración propia, adaptación de Cabal Consulting, (2023)

Teniendo en cuenta los pasos para realizar un análisis de materialidad e identificar los asuntos priorizados, la institución ejecuto una validación para tener diferentes fuentes de información como:

Figura 11 Materialidad

Nota: Aspectos que se tuvieron en cuenta para realizar la materialidad basado en GRI.

Fuente: Elaboración propia con información del informe anual de gestión y sostenibilidad de la IPS.

Este ejercicio se había realizado inicialmente con una entidad externa que dio una base de los asuntos, cinco años después se hizo una actualización con los grupos de interés y con las fuentes anteriormente mencionadas, esto permitió modificar unos asuntos e incluir nuevos temas materiales. El proceso inició con más de 30 asuntos y se priorizaron 11 teniendo en cuenta los dos factores principales de la matriz de materialidad sugerida por el GRI: un eje donde se reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de la institución y el otro eje donde se miden la influencia en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés.

Con lo anterior, la Institución estableció sus temas materiales, observando que los mismos hicieran parte de su gestión con los grupos de interés, las buenas prácticas en sostenibilidad y el propósito institucional. Tal como está documentado en su informe de

gestión y sostenibilidad 2021. La institución realizó una actualización de los asuntos priorizados después de Covid-19, es de resaltar que los asuntos materiales de la institución se encuentran alineados con los temas exaltados por la ANDI en su último informe de sostenibilidad de la cámara de salud. (Cámaras del sector salud ANDI, 2023).

- Gobierno corporativo.
- Desempeño financiero.
- Ética y transparencia.
- Derechos Humanos.
- Talento Humano.
- Experiencia del paciente.
- Cadena de abastecimiento.

Y se incluyen nuevos temas materiales como la promoción y prevención en salud, gestión ambiental, innovación e investigación.

De este modo, en la cuarta fase, se definió un modelo y estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad donde se establecieron los objetivos y metas que iban a trabajar hasta el 2023, este modelo estaría definido bajo criterios internos y externos evaluados, la estrategia se realizó teniendo en cuenta que habría cambios significativos en la organización, el más importante era el de pasar del pensamiento que un programa social ya cumplía con criterios de responsabilidad social y sostenibilidad, esto generaría realizar una transición y fomentar una cultura de sostenibilidad.

Dentro de esta fase, cabe resaltar que la Institución ha pasado por un proceso donde pasaron de tener programas de responsabilidad social y ambientales individualizados, a tener

una visión sostenible creando estrategias de triple impacto: social, ambiental y económico. Priorizando los temas claves para el desarrollo de un servicio en salud que permita tener en cuenta los factores de sostenibilidad, relacionamiento con los usuarios y proveedores en pro de continuar mejorando calidad del servicio, teniendo en cuenta el impacto que puede generar en la comunidad; la institución también tiene presente la huella que puede tener en la gestión de conocimiento interno y hacia la educación en general. Del mismo modo, teniendo en cuenta el ODS 17 de construcción de alianzas para lograr los objetivos, la IPS trabaja en su relacionamiento con los grupos de interés que pueden contribuir al acceso a la salud en el sistema, teniendo en cuenta actores públicos y privados que ayudan a aumentar el acceso de la salud y el desarrollo del país.

Con lo anterior, la Institución paso a una quinta fase en la cual, se lograron establecer compromisos, este paso fue fundamental para tener mayor claridad y hacer público los objetivos que iba a tener la institución en sostenibilidad, los compromisos fueron ante instituciones nacionales e internacionales. Adicional de hacerlo público, debían mostrar las acciones que realizaban cada año para mostrar que si estuvieran cumpliendo con los compromisos que habían decidido tener.

Con el desarrollo de las fases anteriores, el equipo responsable de responsabilidad social y sostenibilidad en la institución, no solo logro una visión más amplia sobre la operación que venía realizando la institución en materia de responsabilidad social, sino que empezó a ver a los grupos de interés y sus necesidades, así como, la inclusión de las necesidades globales dentro de la agenda del cambio organizacional, logrando de esta forma, también la identificación de Objetivos de Desarrollo Sostenible a los cuales desde la institución se estaba aportando, este fue un paso fundamental para la consolidación de la

estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad, porque fue la forma en que se pasó de ver la operación como un tema de altruismo netamente, al aporte que podía llegar a la tener la institución en materia de objetivos de impacto global, viendo que el alcance que se debería tener desde lo social, ambiental y económico, guiados bajo un gobierno corporativo reconocido por su gestión ética y transparente.

Al momento de realizar este documento la IPS había logrado publicar 4 informes consecutivos de sostenibilidad, los cuales compartía en las plataformas más grandes a nivel mundial en cuanto a sostenibilidad. Esto se debía a que uno de los compromisos era difundir la gestión realizada en un comunicado de progreso (CoP). Adicional se han creado políticas y procedimientos que alinean la estrategia de la institución con mejores prácticas que permitan la sostenibilidad de la organización.

De los compromisos por resaltar quedaron establecidos los siguientes:

1. Adherencia a la red Colombia de Pacto Global: se trabaja por los 10 principios rectores del pacto global, los cuales están basados en las declaraciones y convenciones universales.

La institución trabaja en las 4 áreas: 1) Derechos Humanos, 2) Anticorrupción, 3) Estándares laborales y 4) Medio Ambiente.

2. Trabajo por los Objetivos de Desarrollo Sostenible- ODS: se definieron los ODS a los cuales la institución aporta por su *core* del negocio.

Figura 12 Los diez principios rectores y su correlación con los ODS



Nota: Se muestra la correlación de los diez principios rectores de Naciones Unidas con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: Pacto Mundial Red Española, (2017)

Del mismo modo, como parte fundamental se realizan actividades de sensibilización y socialización de los planes y estrategias de sostenibilidad siendo la sexta fase para lograr la integración de la sostenibilidad en la cultura institucional, la estrategia estaba acompañada de comunicar el por qué, para que y como iban a realizarse los cambios. Esto se hizo inicialmente con los líderes de las áreas y después con todos los colaboradores.

Dentro de la IPS además de establecer la estrategia de sostenibilidad integrada a la estrategia institucional, el panorama de riesgos, la identificación de grupos de interés y la materialidad que debía priorizar, ha buscado que los trabajadores integren la sostenibilidad en sus labores diarias, siendo necesario inicialmente la sensibilización y socialización, para luego, con el paso del tiempo pase a ser parte de la gestión sostenible de la Institución desde la operación y la priorización de proyectos, lo cual hace que la IPS siga estableciendo una

ruta de crecimiento hacia los objetivos estratégicos, teniendo claro el panorama del entorno en que se desarrolla, pero viendo que el impacto y las buenas prácticas no solo generan reconocimiento a nivel externo en el entorno, sino el reconocimiento y sentido de pertenencia organizacional.

Por otro lado, la Institución identificó como séptima fase la articulación; era indispensable el trabajo en conjunto, siendo uno de los errores que se había identificado en los primeros meses de implementación de la estrategia de responsabilidad social, teniendo en cuenta que el pensamiento inicial de otras áreas de la institución era que la gestión de sostenibilidad solo correspondía a un área. Para esto fue necesario realizar una reestructuración del equipo (eje) de Responsabilidad Social donde se involucró al director ejecutivo y a los directores de las diferentes áreas.

Al establecer las fases e ir implementando de forma escalonada los criterios de sostenibilidad, la organización empezó a tener consciencia en todos los niveles sobre el impacto que genera la sostenibilidad en la gestión global; asimismo, logró articularse con aliados estratégicos para el desarrollo de las actividades de sostenibilidad que son necesarias en la transición de la estrategia, esto implica que para la IPS la sostenibilidad es un compromiso no solo de un área de sostenibilidad, sino de la institución como movilizador de la estrategia sostenible.

Con lo anterior, se logró alinear la estrategia corporativa y la de responsabilidad social en la octava fase, teniendo claridad de los objetivos, desde la dirección ejecutiva se estableció la Responsabilidad Social como un pilar institucional y quedo como uno los objetivos y aspiraciones que buscaría la IPS por los próximos 3 años. Para lograr ser un pilar, se

reestructuró la estrategia de Responsabilidad Social donde se buscaba seguir fortaleciendo internamente la cultura.

Finalmente, la Institución ha logrado posicionarse y ser referentes, para eso tenían claro que hacer las cosas bien no era suficiente, la IPS se planteó un reto al ver que el sector salud no era referente en sostenibilidad, al ver rankings y buenas prácticas en esta materia. Por lo tanto, en la novena fase, se evidenció una oportunidad para resaltar las buenas prácticas, ser inspiración y ejemplo para que otras instituciones comiencen a trabajar por la Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

Es importante señalar que dentro de todas las fases se trabajó en la medición que se implementaría para tener un control, seguimiento y monitoreo de los progresos y/o oportunidades que tenían para mejorar.

Medición: Se inició revisando todos los indicadores que se tenían y cuales estaban relacionados con los planteados en los estándares GRI o que estuvieran relacionados con sostenibilidad, se crea el cuadro de mando de responsabilidad social en una plataforma que tienen acceso el equipo directivo donde podrían observar la gestión realizada en 3 asuntos principales: sociales, ambientales y económicos; dentro de este espacio se priorizó trabajar por los derechos humanos, al ser un principio rector del Pacto Global de las Naciones Unidas y el cual buscaba ser el pilar para la construcción de una institución sostenible.

Se sugirieron implementar unos nuevos datos que permitieran medir la gestión de forma más específica por área, inicialmente los líderes prefirieron continuar con los que ya gestionaban, 3 años después se volvió hacer el ejercicio, encontrando que es indispensable actualizar el cuadro de mando y de incluir nuevas mediciones como, por ejemplo: la rotación

del personal, capacitaciones en Derechos Humanos, porcentaje de empleados con alguna discapacidad, porcentaje de mujeres en la organización, entre otros.

Este cuadro de mando a la fecha se encuentra en proceso de actualización con indicadores y datos que tiene ya la institución y con indicadores nuevos.

Para poder realizar un involucramiento con los líderes en cuanto a la medición y que se empoderaran de los impactos en la sostenibilidad que tienen desde sus áreas de trabajo, se definió que la gestión de cada uno de los temas materiales iba a estar relacionados con cada líder, adicional iban a tener a cargo el grupo de interés con el que tenían mayor relacionamiento y se iban a definir acciones puntuales, las cuales serían evaluadas por la dirección general al finalizar el año.

A nivel externo se realizaron mediciones con una herramienta nacional del gobierno que se llama *SDG Corporate Tracker*, es una plataforma creada por Departamento Nacional de Planeación [DNP], el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas [PNUD] - a través del programa *Business Call to Action* - y el *Global Reporting Initiative* [GRI]. La herramienta permite medir el avance del país para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS] a 2030; agrupa tres módulos de reporte que corresponden a las dimensiones del desarrollo sostenible: social, económico y ambiental; siendo una referencia multiactor que permite integrar y medir la sostenibilidad. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020).

Adicional en la planeación de la estrategia a mediano plazo de la institución, se incluyeron 10 indicadores dentro del marco estratégico, estas mediciones permitían al equipo y junta directiva ver de forma global el cumplimiento de las metas en responsabilidad social y sostenibilidad y tomar decisiones en cuanto a la gobernanza con más información.

La medición y análisis de sostenibilidad es indispensable desde la junta directiva al permitir el mejoramiento continuo, la identificación y resiliencia a los riesgos, mostrar los avances generados, promueven nuevas oportunidades de crecimiento y generación de valor sostenible a largo plazo y permite abordar tener mayor información para tomar decisiones frente a desafíos e incertidumbres (Teigland & Hobbs, 2022).

Los indicadores que se plantearon estaban afines con las áreas que tenían relacionamiento con los grupos de interés y que tenían asuntos materiales a los cuales responder, esto permitió una mayor articulación entre las áreas, principalmente con la dirección médica la cual no entendía su aporte en estos temas, adicional se pudo evidenciar que la sostenibilidad institucional era una responsabilidad de todos los colaboradores y no solo de un área; generando que los líderes iniciaran procesos de formación con sus equipos en responsabilidad social y sostenibilidad, creando un compromiso mayor en las actividades y objetivos, de esta forma se aumentaron las solicitudes de las áreas en realizar capacitaciones, en la participación de las acciones, en las iniciativas que proponían, entre otros.

Al realizar el análisis de las fases implementadas por la IPS para tener una estrategia enfocada en la responsabilidad social y sostenibilidad, se identificó que la comunicación es parte esencial para lograr los objetivos y movilizar los planes de acción con los grupos de interés.

La institución en el año 2014 realizó junto a una empresa externa su primer informe de sostenibilidad; sin embargo, durante cinco años no se volvió a realizar un reporte de sostenibilidad al no haber una razón interna para ejecutarlo. En el 2019 con la creación del área y al tener consciencia de la importancia de los reportes y de tener informados a los

grupos de interés, se hace el primer informe de gestión y sostenibilidad, se cuenta con el apoyo de un externo, pero la información y la ejecución la lidera el área de responsabilidad social. Hasta la fecha van cuatro informes socializados a los grupos de interés.

Durante el año se realizan diferentes estrategias como reuniones, publicaciones, canales de escucha, actividades, para tener relacionamiento con los diferentes grupos de interés que permiten escucharlos y comunicar la información de manera periódica y oportuna.

A partir de la pandemia por Covid-19 se vio un aumento en la solicitud de los informes de sostenibilidad por parte de entidades externas, de las más importantes han sido los bancos, los rankings y los entes acreditadores.

Lo anterior muestra que la sostenibilidad, no solo responde a unas necesidades normativas, sino a una gestión estratégica para la toma de decisiones y el relacionamiento de con el entorno. Las distintas fases por las que paso la institución han sido un camino hacia la sostenibilidad que aún continua en construcción; pero que le han permitido entender la importancia y trascendencia de su gestión más allá de la atención en salud, no solamente para el equipo directivo y de sostenibilidad, sino para todas las dimensiones de la organización. Este camino hacia la sostenibilidad ha sido una apuesta que ha realizado la institución y que le ha permitido ser referente en temas de sostenibilidad en el sector, un camino en el que algunas instituciones adicionales se han sumado, pero que han tomado como referencia la organización bajo la cual se documentó el presente caso de estudio.

Asimismo, cabe destacar que la institución ha desarrollado estrategias alineadas con los temas materiales del sector y con las prioridades de la Organización Mundial de la Salud (Salud sin Daño, 2019), como: la eficiencia energética, diseño de edificios verdes, transporte sostenible, manejo de residuos, tratamiento y eficiencia de recurso hídrico, atención e

inclusión laboral, de pacientes, sus familias y cuidadores, atención de poblaciones vulnerables tanto en brigadas como en el entorno de la institución, entre otros; las cuales han ayudado a las distintas áreas en entender su aporte en la gestión de sostenibilidad y ver que las iniciativas sociales y ambientales, son parte de los retos diarios y de la estrategia organizacional.

Finalmente, el éxito que ha logrado la institución en todas las iniciativas económicas, sociales y ambientales, han estado dado por la instauración de la sostenibilidad como pilar de la estrategia corporativa; así como el compromiso y liderazgo de la alta gerencia con la estrategia, evidenciando la necesidad de incluir los temas sostenibles en la agenda corporativa y estrategia organizacional.

6. Conclusiones y recomendaciones

El camino hacia la sostenibilidad desde el sector salud, es un reto que puede llevarse a cabo si las IPS, EPS, aseguradoras y todo el sistema analizarán el impacto que generan con su gestión y trabajo conjunto para el mejoramiento y mantenimiento de la salud de los colombianos, es un sistema que ya trabaja en alianza para lograr impactos que aún no visualiza dentro de su gestión, pero que puede llegar a la construcción de la misma, como lo hizo la institución objeto de este caso de estudio, entendiendo el entorno, trabajando con los grupos de interés, fijando objetivos, trabajando en cooperación y contando con la participación activa del equipo directivo.

Con la implementación de la sostenibilidad en la Institución Prestadora de Servicios de Salud, se evidenció que la sostenibilidad es un tema guiado por los directivos de las organizaciones, principalmente los directores o presidentes de estas, sin su compromiso y

liderazgo, el resultado no es posible. Asimismo, en el momento que la Institución inicia su camino a la sostenibilidad, transforma la visión de Responsabilidad Social, sobre la cual se creó en su momento la Institución y se ve el impacto adicional a la visión altruista, dando más sentido al aporte que genera una institución de salud al entorno, no solo la gestión desde la atención en salud, sino en la construcción de alianzas en pro del bienestar de los pacientes.

Del mismo modo, la Institución reconoció la importancia de los grupos de interés, logrando una interacción continua, transparente y de doble vía que le permitió tener una visión holística sobre el impacto que genera, identificando asuntos antes no mapeados como acción por el cambio climático, trabajo por los derechos humanos, promoción y prevención, entre otros.

Cabe destacar, que la IPS ha implementado su gestión sostenible como un pilar dentro de la estrategia corporativa alineado al *core* del negocio, que ha ayudado a la visión, sensibilización, socialización y posicionamiento sobre la importancia e impacto de la sostenibilidad en la operación de la Institución; sin embargo, es necesario seguir fortaleciendo la cultura en pro de la toma de decisiones de acuerdo a los impactos, mediciones y generación de valor tanto para la institución como para los grupos de interés, migrando a un modelo de gestión basado en criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza [ASG].

Adicionalmente, al planteamiento de la estrategia corporativa que integra la sostenibilidad dentro sus pilares y objetivos estratégicos, siendo esta la fase inicial del cambio hacia la sostenibilidad de las organizaciones; es necesario trabajar en la apropiación de la operación general en el cumplimiento de esta, con el fin de lograr el entendimiento en la labor diaria de todos los niveles de las organizaciones.

Tener una estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad asumiendo como prioridad la comunicación, confianza, transparencia y corresponsabilidad en la consecución de metas y objetivos en común, evidencia como se potencia y trabaja de manera constante en acciones y proyectos que involucran la participación de cada uno de los grupos de interés, creando sinergias por medio de alianzas a largo plazo enfocado en el valor compartido.

El camino de la sostenibilidad en el sector salud tiene varios retos, teniendo en cuenta que es de los sectores que están integrando en sus estrategias los criterios ambientales, sociales y económicos desde hace menos de cinco años, generando que haya aprendizajes y también oportunidades de mejora. Como recomendaciones se propone realizar un análisis de doble materialidad vinculando de manera permanente y en doble vía a los grupos de interés, donde la organización pueda identificar los impactos que genera a la sociedad y al medio ambiente y a la vez los impactos del entorno hacia la institución, con esta herramienta pueden mapear y priorizar con mayor precisión los asuntos materiales, teniendo en cuenta las oportunidades y la gestión de riesgos a corto, mediano y largo plazo de la institución.

Resaltando que el concepto de filantropía, responsabilidad social y sostenibilidad han evolucionado y en la actualidad se han incorporado a nivel mundial los criterios ambientales, sociales y de gobernanza [ASG], la segunda recomendación es implementar los criterios según los asuntos priorizados con la doble materialidad; esto permitirá ir alineando la gestión sostenible con mecanismos de monitoreo que permitan realizar comparabilidad a nivel nacional e internacional.

Partiendo del punto anterior, la tercera recomendación es fortalecer la cultura de la medición en cuanto a su gestión sostenible, al utilizar los indicadores del *Global Reporting Initiative* [GRI] tienen la oportunidad de hacer seguimiento de sus acciones de manera

periódica, implementándolo dentro de su gestión diaria, esto permitiría tener alertas tempranas sobre los impactos generados por la organización que puedan poner en riesgo la sostenibilidad, adicionalmente generaría planes de mejora con información actualizada y metas acordes a las necesidades.

Como cuarta recomendación, es necesario que las instituciones que tienen una gestión sostenible implementen un modelo de cultura basado en la responsabilidad del comportamiento de manera individualizado y como equipo, realizando la gestión del cambio correspondiente para involucrar la sostenibilidad; es indispensable la sensibilización, socialización y comunicación de manera efectiva y recurrente para instaurar la sostenibilidad en la cultura institucional. Cabe recordar a las instituciones que la materialización de sostenibilidad es un proceso en el cual no se trabaja de forma individual, sino ligado con las cadenas de valor; con el trabajo conjunto se logra vincular y movilizar otros actores del sistema, haciendo que las organizaciones trasciendan en temas de generación de valor.

Como quinta recomendación, se sugiere a la institución cambiar el nombre del área de Responsabilidad Social, teniendo en cuenta que la misma gestiona todos los temas sociales, ambientales y económicos, por lo cual de acuerdo con su alcance debería llamarse área de Sostenibilidad. De esta forma, se evitarían confusiones entre los conceptos.

Para el cumplimiento de la estrategia de sostenibilidad y como recomendación final, se propone crear una red que fortalezca el trabajo en equipo, involucrando y comunicando de forma permanente a los grupos de interés las acciones que se realizan y que tienen un impacto en ellos, para volverlos parte de la revolución en sostenibilidad del sector salud.

Tener una visión de sostenibilidad en las instituciones ayudará a la formación de relaciones de largo plazo y de creación de valor con los grupos de interés; adicionalmente

generará objetivos claves sobre los cuales trabajar, no solo en materia de sostenibilidad sino en estrategia corporativa; La identificación de las expectativas de los grupos de interés , el análisis de materialidad, la integración de la alta gerencia en la gestión e integración dan rumbo a los objetivos estratégicos de cualquier organización. La sostenibilidad además de ser un compromiso de triple impacto social, ambiental y económico, también es un compromiso con la transparencia y Gobernanza.

Realizar la transición de tener un solo programa social a tener una gestión sostenible ha permitido a la organización lograr uno de sus objetivos de su estrategia y es ser referente en el sector salud, esto se ha evidenciado por las invitaciones a exponer sus buenas prácticas, en la solicitud de referenciaciones tanto a nivel nacional como internacional y finalmente por estar de número uno en rankings de sostenibilidad, ESG, inversión social y ser reconocida con premios a nivel mundial por su gestión responsable.

Referencias

- ANDI. (2023). *Cámara de Aseguramiento en Salud*. Información sectorial.
<https://www.andi.com.co/Home/Camara/1042-camara-de-aseguramiento-en-salud>
- Cabal Consulting. (2023). Qué es un Análisis de materialidad y cómo hacerlo correctamente. *Consultoría de Sostenibilidad-ASG, RSC, Reputación y Comunicación*. <https://www.cabalconsulting.com/que-es-un-analisis-de-materialidad-y-como-hacerlo-correctamente/>
- Cámara Sectorial de Salud ANDI. (2021). *Informe de Sostenibilidad 2019/2020*.
<https://www.andi.com.co/Uploads/Descargar%20informe%20final%202019-2020.pdf>
- Cámaras del sector salud ANDI. (2023). *Informe de Sostenibilidad Cámaras del sector salud ANDI 2022*. <https://www.andi.com.co/Home/Camara/25-instituciones-para-el-cuidado-de-la-salud>
- Chau, N. H., & Kanbur, R. (2019). Pasado, presente y futuro del desarrollo económico. *OpenMind*. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/pasado-presente-y-futuro-del-desarrollo-economico/>
- Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993, «Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones». *Diario Oficial*. N.41148.
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=5248

Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026*.

<https://www.dnp.gov.co:443/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>

Ernst & Young Global. (2023). *Panorama de las empresas latinoamericanas sobre ESG*.

Galán, A. (2017). Salud: Hacerla sostenible. *Portafolio.co*.

<https://www.portafolio.co/opinion/augusto-galan-sarmiento/salud-hacerla-sostenible-analisis-509934>

Gaviria, A. (2013). *Exposición de motivos del Proyecto de Ley “Por el cual se redefine el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones”*.

<https://www.minsalud.gov.co/Documents/Ley%20Reforma%20a%20la%20Salud/Exposicion-Motivos-%20Proyecto-leyredefinicion-sistema-General-SeguridadSocial-Salud%20pdf.pdf>

Gaviria, A. (2020). *Sobre el Sistema de Salud Colombiano*. Alejandro Gaviria.

<https://agaviria.co/2020/03/sobre-el-sistema-de-salud-colombiano.html>

Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016). *GRI Standards—Fundamentos*.

<https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2018). *Las EPS deberán hacer ajustes en su*

funcionamiento para cumplir con las condiciones de habilitación y permanencia.

Noticias. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Las-EPS-deberan-hacer-ajustes-en-su-funcionamiento-para-cumplir-con-las-condiciones-de-habilitacion-y-permanencia-.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). *Estudio de sostenibilidad del*

aseguramiento en salud para el año 2020. Protección social.

<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Financiamiento/Paginas/estudios-de-la-sostenibilidad-del-sector.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.a). *Comportamiento del aseguramiento.*

Protección social.

<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Regimensubsubidiado/Paginas/coberturas-del-regimen-subsidiado.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.b). *Proyecto Evaluación y Reestructuración de los Procesos, Estrategias y Organismos Públicos y Privados encargados de adelantar las Funciones de Vigilancia y Control del Sistema de Salud.*

<https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/Financiamiento%20del%20R%C3%A9gimen%20contributivo%20y%20otros%20procesos.%20CAP%205.pdf>

Naciones Unidas. (1987). *Nuestro Futuro Común—Informe Brundtland.*

https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

Naciones Unidas. (2002). *Naciones Unidas: Cumbre de Johannesburgo 2002.*

<https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/desarrollo.htm>

Naciones Unidas. (s.f.a). *Materiales de comunicación. Desarrollo Sostenible.*

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/news/communications-material/>

Naciones Unidas. (s.f.b). ODS 3: Salud y Bienestar. *Desarrollo Sostenible.*

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>

Ochoa, L. F. (2018). *Informe de pasantía y trabajo de grado de la maestría en salud pública: Análisis sobre la cantidad de especialistas en el sistema de salud*

colombiano y la incidencia de los cupos de residencia medica sobre estos

[Universidad del Rosario]. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyaps13-27.assa>

Organización Internacional de Normalización. (2010a). *ISO 26000*.

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Organización Internacional de Normalización. (2010b). *ISO 26000:2010, Guía de responsabilidad social: Terminos y definiciones*.

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Organización Internacional de Normalización. (s.f.). *Schematic overview of ISO 26000*.

<https://dgn.isolutions.iso.org/obp/ui#iso:pub:PUB100260>

Pacto Mundial Red Española. (2017). *La misión del Pacto Mundial: 10 Principios + 17 ODS*. Derechos Humanos y Sostenibilidad Social.

<https://www.pactomundial.org/noticia/10-principios-17-ods/>

Portafolio Verde. (2021). Qué es materialidad en sostenibilidad. *Portafolio Verde*.

<https://www.portafolioverde.com/noticias/que-es-materialidad-en-sostenibilidad/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Colombia lanza SDG*

Corporate Tracker, la plataforma para medir el aporte del sector privado a los ODS | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo. Colombia.

<https://www.undp.org/es/colombia/news/colombia-lanza-sdg-corporate-tracker-la-plataforma-para-medir-el-aporte-del-sector-privado-los-ods>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. UNDP. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

- Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (2023). *¿Qué son las siglas ASG o ESG?* Pacto Mundial. <https://www.pactomundial.org/noticia/la-sostenibilidad-empresarial-desde-las-siglas-asg-o-esg/>
- Rico, A. (2022). El ABC de cómo funciona el Sistema General de Seguridad Social en Salud (Sgsss). *La Republica*. <https://www.larepublica.co/especiales/sistema-de-salud/el-abc-de-como-funciona-el-sistema-general-de-seguridad-social-en-salud-sgsss-3464091>
- Ruiz, S. (2021). Liderazgo Sostenible: ¿Qué competencias se precisan para navegar en este nuevo entorno? *Cinco Días*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/12/10/idearium/1639136120_962254.html
- Salud sin Daño. (2019). *Huella climática del sector de la salud*.
<https://accionclimaticaensalud.org/sites/default/files/2021-06/huellaclimatica.pdf>
- Teigland, J., & Hobbs, A. (2022). *¿Cómo pueden las juntas directivas fortalecer la gobernanza para acelerar su recorrido en materia de ESG?* EY.
https://www.ey.com/es_co/attractiveness/22/how-can-boards-strengthen-governance-to-accelerate-their-esg-journeys
- Vara, A. (2007). *La Evaluación de Impacto de los Programas Sociales*. Universidad de San Martín de Porres.
- Vásquez, I. D. (2022). *Evolución de las estrategias globales de inversión responsable*. Bancolombia. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/mercado-capitales/inversiones-sostenibles-responsables>

Anexos Técnicos

Anexo A Benchmark 2018/2019 - Sostenibilidad IPS Nacional E Internacional

Nombre Empresa	País	Tipo de Gestión	Informe de sostenibilidad	Estándares o indicadores	Grupos de interés	Asuntos Materiales	ODS
Cleveland Clinic	Estados Unidos	Sostenibilidad	Sí	GRI	5 Grupos de interés <ul style="list-style-type: none"> • Pacientes • Cuidadores/Colaboradores • Comunidad • Gobierno • Ambiente 	32 Asuntos Priorizados <ul style="list-style-type: none"> • Impactos indirectos económicos • Salud de la población • Conexión con la comunidad • Relaciones gubernamentales • Diversidad de proveedores • Presencia en el mercado • Acceso a salud • Calidad en el servicio de salud • Investigación e Innovación • Transformación clínica • Seguridad del colaborador • Conexión con el colaborador • Bienestar en el trabajo • Derechos Humanos y estándares laborales • Transparencia • Gobernanza • Conflicto de interés • Anticorrupción • Conexión entre la salud de las personas y del planeta • Mitigación climática y resiliencia • Conservación de la Energía • Edificios saludables • Alimentación/Comida Saludable • Químicos saludables • Transporte sostenible • Gestión del agua • Experiencia del paciente • Seguridad del paciente • Diversidad 	Aportan, pero no reportan la gestión

						<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del talento • Reducción de los residuos • Compras responsables con el ambiente 	
Clínica Alemana	Chile	Sostenibilidad	Sí	GRI	No reporta	<p>29 Asuntos priorizados</p> <p>GOBERNANZA Y SUSTENTABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Corporativo • Ética y transparencia • Prevención del delito y anticorrupción • Relacionamiento con Grupos de Interés • Gestión de riesgos <p>ACCESO A SALUD DE CALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio seguro y de calidad • Fomento de la investigación y docencia en Salud • Educación en salud preventiva • Beneficencia • Formación de médicos y especialistas • Experiencia de atención <p>COMPROMISO Y CALIDAD DE VIDA PARA NUESTROS TRABAJADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y Reconocimiento • Inclusión y Diversidad • Compromiso • Apoyo social • Seguridad y Salud • Conciliación y Bienestar • Cultura de Respeto, Confianza y Contención Emocional <p>FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE SUMINISTRO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas • Relacionamiento / Cercanía • Calidad de vida del personal externo • Eficiencia en procesos • Política de pago • Control del cumplimiento normativo <p>MINIMIZACIÓN DE LA HUELLA AMBIENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión ambiental 	<p>Aporta a 11 ODS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Fin de la Pobreza • 3 Salud y Bienestar • 4 Educación de Calidad • 5 Igualdad de género • 6 Agua limpia y saneamiento • 7 Energía Asequible y no contaminante • 8 Trabajo decente y crecimiento económico • 9 Industria, innovación e infraestructura • 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles • 13 Acción por el clima • 15 Vida de ecosistemas terrestres

						<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de residuos • Construcción sustentable • Eficiencia energética • Cumplimiento normativo 	
Albert Einstein	Brasil	Sostenibilidad	Sí	GRI	11 Grupos de Interés <ul style="list-style-type: none"> • Alumnos • Miembros de Comités gestores del área pública • Médicos • Voluntarios • Operadoras de Seguros médicos • Investigadores • Profesionales de enseñanza • Proveedores • Entidades sectoriales • Gobierno • Colaboradores 	11 asuntos priorizados <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del paciente • Prevención de enfermedades y promoción de la salud • Privacidad del paciente • Salud y seguridad del paciente • Acceso a la salud • Modelo de remuneración de los servicios de salud • Desempeño económico • Combate a la corrupción • Relaciones laborales • Salud y seguridad ocupacional • Generación y eliminación de residuos 	No están específicos
Fundación Valle de Lili	Colombia-Cali	Sostenibilidad – Responsabilidad Social y Ambiental	Sí	GRI	11 Grupos de Interés <ul style="list-style-type: none"> • Consejo Superior y Junta Directiva • Pacientes, familias y comunidad en general • Cuerpo médico • Personal asistencial, administrativo y operativo • Personal en formación y Entidades Educativas • Entidades Responsables del pago • Pacientes que participan en estudios de investigación • Redes de investigación • Proveedores y contratistas • Entidades Gubernamentales 	12 Asuntos Priorizados <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del paciente • Seguridad del paciente • Excelencia clínica con costo – efectividad • Contribución a la construcción de un sistema de atención en salud más eficiente y efectivo • Hospital universitario • Apoyo social • Investigación e innovación • Desarrollo del cuerpo médico • Desarrollo y retención del talento humano • Desempeño económico • Hospital digital • Gestión Ambiental 	No están específicos

					• Medios de comunicación		
Hospital Pablo Tobón	Colombia - Medellín	Sostenibilidad	Sí	GRI	10 Grupos de Interés <ul style="list-style-type: none"> • Alta Dirección • Pacientes Nacionales e Internacionales • Colaboradores • Benefactores • Clientes • Proveedores de Bienes y Servicios • Comunidad Académica y Científica • Comunidad en General • Organizaciones gubernamentales • Entes de Acreditación y certificación nacional e internacional 	13 Asuntos priorizados <p>Desempeño financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en investigación y desarrollo • Inversión en comunidades • Retos Financieros sector salud <p>Cultura con Alma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Empresas Familiarmente Responsable (efr) • Experiencia de servicio centrada en el ser humano • Formación y desarrollo de los colaboradores <p>Compromiso Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de educación a la comunidad • Comunidades locales • Investigación y desarrollo <p>Reducción del impacto ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Energía • Agua • Cambio climático • Emisiones 	6 ODS <ul style="list-style-type: none"> • 3 Salud y Bienestar • 4 Educación de Calidad • 8 Trabajo decente y crecimiento económico • 11 Ciudades y comunidades sostenibles • 12 Producción y consumo responsable • 17 Alianzas para lograr los objetivos
Fundación Cardioinfantil - Instituto de Cardiología	Colombia - Bogotá	Programa social	Reporta sostenibilidad solo 2014	No reporta	Menciona que tiene grupos de interés, más no los especifica.	No reporta	No reporta
Fundación Santa Fé	Colombia - Bogotá	Administrativa	No reporta sostenibilidad	No reporta	No Reporta	No Reporta	No reporta

Anexo B Benchmark 2022/2023 - Sostenibilidad IPS Nacional E Internacional

Nombre Empresa	País	Tipo de Gestión	Informe de sostenibilidad	Estándares o indicadores	Grupos de interés	Asuntos Materiales	ODS
Cleveland Clinic	Estados Unidos	Sostenibilidad – ESG	Sí	GRI	5 Grupos de interés <ul style="list-style-type: none"> • Pacientes • Cuidadores/Colaboradores • Comunidad • Gobierno • Ambiente 	21 Asuntos Priorizados <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a salud • Mitigación climática y resiliencia • Estrategia de salud comunitaria • Diversidad, Equidad e Inclusión • Experiencia del paciente • Salud del paciente y calidad • Cadena de valor sostenible • Conexión con el colaborador • Seguridad del colaborador • Privacidad y seguridad de los datos • Ética e integridad • Investigación e Innovación • Ciudades y comunidad sostenible • Desarrollo del talento • Transparencia • Educación • Relaciones gubernamentales • Edificios saludables • Pandemias • Gestión del agua • Bienestar en el trabajo 	Aporta y reporta la gestión a los 17 ODS
Clinica Alemana	Chile	Sostenibilidad – ESG	Sí	GRI	6 Grupos de Interés – 39 subgrupos <ul style="list-style-type: none"> • Pacientes • Colaboradores • Comunidad • Propietario y financiadores • Proveedores 	15 Asuntos priorizados <ul style="list-style-type: none"> • Ética y transparencia • Atenciones médicas de calidad y segura para el país • Experiencia de clientes • Digitalización de servicios de salud • Desarrollo de capital humano • Diversidad e inclusión • Salud y seguridad de la fuerza laboral 	Aporta a 11 ODS <ul style="list-style-type: none"> • 1 Fin de la Pobreza • 3 Salud y Bienestar • 5 Igualdad de género • 6 Agua limpia y saneamiento • 7 Energía Asequible y no contaminante

					<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades 	<ul style="list-style-type: none"> • Salud preventiva para la población • Acceso a la salud para población vulnerable • Formación médica e investigación científica en salud • Residuos • Cambio climático • Gestión de la cadena de abastecimiento • Ciberseguridad y privacidad • Empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 Trabajo decente y crecimiento económico • 9 Industria, innovación e infraestructura • 10 Reducción de las desigualdades • 12 Producción y consumo responsable • 13 Acción por el clima • 17 Alianzas para lograr los objetivos
Albert Einstein	Brasil	Sostenibilidad – ESG	Sí	GRI	<p>7 Grupos de Interés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal clínico • Colaboradores • Mercado financiero • Proveedores • Institutos y ONG • Consejos y dirigentes la SBIBAE • Miembros de la Presidencia, directores y consejeros 	<p>15 asuntos priorizados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño económico • Lucha contra la corrupción • Generación y eliminación de residuos • Cumplimiento ambiental • Seguridad y salud en el trabajo • Entrenamiento y educación • Diversidad y equidad • Efectividad de los servicios de salud • Experiencia del paciente • Prevención de enfermedades y promoción de salud • Salud y seguridad del paciente • Acceso a la salud • Generación y difusión del conocimiento • Modelo de retribución del servicio de salud • Cumplimiento socioeconómico 	<p>Aporta a 11 ODS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Salud y Bienestar • 4 Educación de calidad • 5 Igualdad de género • 6 Agua limpia y saneamiento • 7 Energía Asequible y no contaminante • 8 Trabajo decente y crecimiento económico • 10 Reducción de las desigualdades • 12 Producción y consumo responsable • 13 Acción por el clima • 16 Paz, Justicia e instituciones sólidas • 17 Alianzas para lograrlos objetivos
Fundación Valle de Lili	Colombia - Cali	Sostenibilidad - Responsabilidad Social y Ambiental	Sí	GRI	<p>15 Grupos de Interés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consejo Superior y Junta Directiva • Benefactores • Pacientes y sus familias • Cuerpo médico 	<p>8 Asuntos Priorizados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del paciente • Seguridad del paciente • Excelencia clínica con costo – efectividad • Contribución a la construcción de un sistema de atención en salud más eficiente y efectivo • Hospital universitario 	<p>Aporta 10 ODS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Fin de la pobreza • 2 Hambre Cero • 3 Salud y Bienestar • 4 Educación de Calidad • 5 Igualdad de género • 6 Agua limpia y saneamiento

					<ul style="list-style-type: none"> • Personal asistencial y administrativo • Aseguradoras y otras entidades en convenio • Entidades educativas • Personal en formación • Proveedores y contratistas • Pacientes participantes de estudios de investigación • Redes de investigación • Comunidad • Entidades Gubernamentales • Entidades financieras • Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo social • Investigación e innovación • Desarrollo del cuerpo médico • Desarrollo y retención del talento humano • Desempeño económico • Hospital digital • Gestión Ambiental • Modelo de creación de valor en salud • Informática en la atención en salud • Hospital Universitario y educación • Investigación, generación de conocimiento e innovación • Responsabilidad Social y ambiental • Cuerpo médico institucional • Gestión y calidad de vida del talento humano • Sostenibilidad Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 Trabajo decente y crecimiento económico • 9 Industria, innovación e infraestructura • 12 Producción y consumo responsable • 17 Alianzas para lograr los objetivos
Hospital Pablo Tobón	Colombia - Medellín	Sostenibilidad – Responsabilidad social	Sí	GRI	<p>10 Grupos de Interés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta Dirección • Pacientes Nacionales e Internacionales • Colaboradores • Benefactores • Clientes • Proveedores de Bienes y Servicios • Comunidad Académica y Científica • Comunidad en General • Organizaciones gubernamentales • Entes de Acreditación y certificación nacional e internacional 	<p>13 Asuntos priorizados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de salud de alta complejidad accesibles • Abastecimiento responsable y sostenible • Modelo de conciliación: cuidado de los colaboradores y sus familias • Formación continua y avanzada en los colaboradores • Relaciones transparentes y sólidas con los proveedores • Educación en salud para las comunidades • Energía renovable • Economía circular • Aceleración del cambio climático y efectos en la salud • Contexto socio político a nivel global • Avances investigativos para los pacientes, liderados desde el hospital • Hospital universitario • Política ambiental con proveedores 	<p>7 ODS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Salud y Bienestar • 4 Educación de Calidad • 8 Trabajo decente y crecimiento económico • 11 Ciudades y comunidades sostenibles • 12 Producción y consumo responsable • 16 Paz, justicia e instituciones sólidas • 17 Alianzas para lograr los objetivos
					<p>7 Grupos de Interés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Corporativo -Consejo Superior • Junta Directiva • Colaboradores 	<p>12 Asuntos priorizados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la gestión clínica y competitiva de la institución • Seguridad y experiencia del paciente y su familia • Compromiso con la comunidad 	<p>Aporta a 8 ODS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 Hambre Cero • 3 Salud y Bienestar • 4 Educación de calidad • 5 Igualdad de género

Fundación Cardioinfantil - LaCardio	Colombia - Bogotá	Sostenibilidad – Responsabilidad social	Sí	GRI	<ul style="list-style-type: none"> -Personal administrativo - Personal médico - Personal asistencial - Personal tercero que trabaja en LaCardio - Outsourcing • Pacientes y Familias <ul style="list-style-type: none"> -Pacientes nacionales - Pacientes internacionales - Pacientes del programa social - Familias • Sociedad <ul style="list-style-type: none"> -Comunidad -Cuidadores - Entidades del sector salud - Medios de comunicación - Agremiaciones • Entidades Gubernamentales <ul style="list-style-type: none"> -ICBF -Entes de vigilancia y control (Mintrabajo, DIAN, Minsalud, Minambiente) -Otras entidades gubernamentales • Aliados Estratégicos <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores -Empresas aseguradoras del plan de beneficios -Instituciones de educación e investigación • Benefactores, voluntarios y amigos <ul style="list-style-type: none"> - Benefactores - Voluntarios externos - Amigos de programas sociales (aliados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno corporativo, ética, transparencia y anticorrupción • Compras responsables • Bienestar laboral, formación, y salud y seguridad de los colaboradores • Respeto y promoción de los Derechos Humanos • Impactos ambientales • Desempeño económico • Investigación, innovación, difusión del conocimiento y formación médica • Promoción y prevención en salud • Gestión de la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 Trabajo decente y crecimiento económico • 12 Producción y consumo responsable • 13 Acción por el clima • 17 Alianzas para lograrlos objetivos
-------------------------------------	-------------------	---	----	-----	---	---	--

Fundación Santa Fé	Colombia - Bogotá	Sostenibilidad	Si	GRI	7 Grupos de Interés <ul style="list-style-type: none"> • Comunidades • Pacientes • Familias • Aliados y clientes • Colaboradores • Estudiantes y residentes • Donantes 	5 Asuntos priorizados <ul style="list-style-type: none"> • Actuamos de manera ética y transparente • Cuidamos a nuestros colaboradores y apoyamos sus proyectos de vida • Cuidamos integralmente la salud de pacientes y sus familias • Mejoramos la salud y bienestar de individuos y comunidades • Generamos y compartimos conocimiento útil en salud 	7 ODS <ul style="list-style-type: none"> • 2 Hambre Cero • 4 Educación de Calidad • 5 Igualdad de género • 8 Trabajo decente y crecimiento económico • 9 Industria, innovación e infraestructura • 10 Reducción de las desigualdades • 12 Producción y consumo responsable
--------------------	-------------------	----------------	----	-----	--	---	--