

**Cumpliendo Juntos: Procedimiento para gestionar el cumplimiento
normativo en una EPS. 2017-2018**

**Maestría de administración en salud
Astrid Marulanda Uribe**

**Universidad CES
Facultad de Medicina.
Grupo de investigación: observatorio de la salud pública
Línea: políticas públicas
Medellín
2019**

**Cumpliendo Juntos: Procedimiento para gestionar el cumplimiento
normativo en una EPS. 2017-2018**

**Maestría de administración en salud
Astrid Marulanda Uribe**

**Tutor
Duban Pajaro Cantillo**

**Universidad CES
Facultad de Medicina.
Grupo de investigación: observatorio de la salud pública
Línea: políticas públicas
Medellín
2019**

Agradecimientos.

A la Compañía que permitió desarrollar la intervención. Su compromiso con el Sistema de Salud y el desarrollo de las actividades que sean necesarias para prestar un mejor servicio, son ejemplares.

A mi equipo. Su entrega y compromiso fueron esenciales para el desarrollo de este proyecto. El mejor resultado: la grandiosa amistad que nos quedó.

Índice de contenido

Resumen	6
1. Planteamiento del problema.....	8
2. Justificación	10
3. Objetivos	12
3.1 Objetivo General.....	12
3.2 Objetivos específicos.....	12
4. Marco de Referencia	13
4.1 Modelos de Cumplimiento	13
4.1.1 Comité de Supervisión de Basilea.....	13
4.1.2 Marco Australiano de Cumplimiento.....	16
4.1.3 ISO 19600	19
4.2 Pensamiento sistémico.....	22
5. Metodología	28
5.1 Hélice.....	28
5.2 Aplicación del marco teórico a la realidad organizacional.....	29
5.3 Ciclo PHVA.....	30
6. Resultados	32
6.1 Definición del nombre del proyecto y equipo de trabajo.....	32
6.2 Presentación de la entidad donde se realizó el proyecto de intervención	34
6.3 Historia del Cumplimiento normativo y su funcionamiento en la entidad	35
6.4 Análisis del nivel de conocimiento del cumplimiento dentro de la entidad.....	41
6.4.1 Pregunta abierta a Líderes de los procesos de las Gerencias de Salud y Operaciones.....	41
6.4.2 Encuesta a los colaboradores	43
6.5 Conclusiones preliminares sobre la pregunta abierta y las encuestas para el proyecto Cumpliendo Juntos	46
6.6 Talleres.....	47

6.6.1 Taller 1: Definición del Cumplimiento Normativo estableciendo las definiciones básicas aplicables a la entidad	48
6.6.2 Taller 2: Actores, roles y responsabilidad del cumplimiento	53
6.6.3 Taller 3 y 4: Simulacro.....	56
6.6.4 Taller 5 y 6: Requerimientos. Construcción del proceso que se debe seguir para la atención de los requerimientos de las entidades del estado	58
6.6.5 Taller 7 y 8: Normas. Construcción del proceso que se debe seguir para cumplir las obligaciones contenidas en una norma	66
7. Conclusiones.....	74
8. Bibliografía.....	76
9. Lista de ilustraciones.....	79
ANEXOS	80

Resumen

Este proyecto de intervención se enfocó en la creación de un procedimiento para el cumplimiento normativo en una EPS, construyendo el ciclo de actividades, áreas, interacciones entre procesos, responsables y roles que se deberán tener en cuenta para gestionarlo. Se usaron tres métodos: *Hélice* para establecer el marco del proyecto, modelos de cumplimiento normativo y de pensamiento sistémico como herramientas teóricas en la intervención y el ciclo PHVA para la ejecución de las actividades de campo realizadas con los líderes de tres procesos organizacionales y sus equipos. Se obtuvo la información histórica de cómo ha funcionado el cumplimiento en la entidad, la definición del sistema de cumplimiento normativo y el procedimiento a implementar en cada fase del cumplimiento: normas, proyectos de norma y requerimiento de las entidades del estado, detallando las áreas, personas y conexiones que se deben establecer. Se concluyó que contar con un procedimiento que contenga las responsabilidades de las distintas áreas y las conexiones que deben darse para cada fase del cumplimiento normativo, aporta herramientas para solucionar la limitación en la capacidad de operación del área de *Compliance* y un método de trabajo a los líderes de proceso para ejecutar las funciones de cumplimiento normativo a su cargo.

Palabras clave: Cumplimiento normativo, Entidades Promotoras de Salud, Modelos de Cumplimiento.

Abstract

This intervention project focused on the creation of a procedure to ensure compliance with the law by a company in charge of public health care insurance. It was done by designing the cycle of activities, areas, interactions between processes, and roles that have to exist to comply with the law.

Three methods were used; Helice method, to establish the framework; analysis of models of compliance and systematic thinking tools; and a cycle of planning to execute the fieldwork inside the company with the leaders of three organizational processes and their teams.

The results obtained were as follows: information about the way compliance has worked in the company, the procedure to handle the obligations facing the law, regulation projects and requirements of state entities, the organizational definition of Regulatory Compliance System and the detailing of the areas and people that should participate in this management and how they should interact.

With the intervention we were able to conclude that having a procedure that establishes the responsibilities of the different areas and the connections that have to happen in each phase of the legal compliance process, provides tools to solve limitations in the operational capacity of the compliance department and a working method that allows process leaders to execute the functions of legal compliance process to their role.

Key words: Legal compliance, public health insurance, compliance models.

1. Planteamiento del problema

El Sistema de Salud colombiano durante los años 2015 a 2018 ha tenido un entorno regulatorio (sin tener en cuenta leyes y actos administrativos emitidos por entidades territoriales) en el cual se ha producido un número elevado de normas, entendiendo por normas decretos, resoluciones, circulares y notas externas, situación evidenciada en información suministrada por el Ministerio de Salud, quien en concepto emitido por el Grupo de Consultas de la Oficina Jurídica informa que sin contar Leyes, en el año 2015 fueron publicadas 220; para el 2016, 203; en el 2017, 152 y a octubre de 2018, 75 normas. Las obligaciones contenidas en estas normas son de obligatorio cumplimiento y definen las reglas que se deben seguir para garantizar el goce efectivo del derecho fundamental a la salud (1). Este derecho, es definido en cuanto a su naturaleza y contenido en el artículo 2 de la Ley Estatutaria 1751 de 2015 (2).

El modelo de operación de la entidad donde se realizó el proyecto de intervención, estableció que el cumplimiento de las normas es responsabilidad directa de los líderes de procesos con el apoyo del área transversal denominada *Compliance* (3). Esto es así, pues el modelo de operación se apalanca en los procesos, los cuales deben funcionar y estructurarse tomando en cuenta las condiciones normativas y cuentan con el talento humano idóneo, la infraestructura, la tecnología y la información necesarias para hacerlo. El apoyo recibido por el área de *Compliance* (3), se traduce en actividades de monitoreo, identificación de brechas de cumplimiento, construcción de planes de trabajo, definición de indicadores e informes de seguimiento, registro del cumplimiento y comunicación a los interesados.

Se han presentado dos dificultades administrativas con relación al cumplimiento normativo: la limitación en la capacidad de operación del área de *Compliance*, quien ante el volumen de actividades que debe ejecutar la EPS para el cumplimiento normativo no contaba con la capacidad administrativa para apoyar la gestión; y la ausencia de procedimientos para que los líderes de procesos ejecutaran las

actividades propias de este cumplimiento. Esto se tradujo en la limitación en la capacidad de operación de un área y ausencia de métodos de trabajo para desarrollar una función por parte de los líderes de procesos.

En este sentido, el presente proyecto tuvo como objetivo principal diseñar un esquema de procedimiento para gestionar el cumplimiento normativo en una EPS; identificó el desarrollo histórico del cumplimiento normativo en la organización, definió lo que debe entender la entidad por cumplimiento normativo y estableció las áreas, procesos y personas que deben interactuar en el desarrollo de las actividades propias del cumplimiento normativo.

2. Justificación

Las reglas para el funcionamiento y operación de una EPS están contenidas en normas, así como la forma en que debe ejercer su actividad. El incumplimiento de las normas puede llevar a que una EPS sea sancionada económicamente, cierren sus operaciones, se afecten los afiliados con el acceso al servicio de salud, disminuya la credibilidad del cliente en la entidad, entre otros resultados adversos.

Dado este contexto, la entidad definió que era adecuado adelantar una investigación práctica al interior, que permitió entender qué es el cumplimiento normativo para la EPS, cómo se debe desarrollar y cuál es la interacción real que con el cumplimiento normativo pueden y deben tener los líderes de proceso y el área de Compliance y las demás áreas y/o procesos participantes.

Este proyecto entregó herramientas de soporte a la entidad para solucionar las preocupaciones metodológicas de los líderes de proceso en cuanto a las obligaciones derivadas del cumplimiento normativo y la manera de enfrentarse a cada forma de cumplimiento; y permitió entender al área de *Compliance*, cuáles son las actividades a gestionar para que la organización cuente con un adecuado ambiente de cumplimiento normativo, aportando elementos para establecer cuál es la capacidad que debe tener frente a las actividades a desarrollar y como debe propiciar la articulación y conexión necesarias para que opere.

El proyecto permitió adentrarse en la realidad de la organización, para conocer un poco más de fondo las razones de la disfunción, tomando la realidad como base para construir un procedimiento que no solo utilizó la teoría, sino que tuvo en cuenta la realidad organizacional, construyendo a partir de ella, soluciones cercanas a los líderes de proceso y a las áreas involucradas en el cumplimiento.

El momento organizacional en el cual se encontraba la entidad analizada fue oportuno, toda vez que es una empresa que deseaba encontrar herramientas distintas a las actuales, que le permitieran hacer del ejercicio de cumplimiento normativo, algo ameno, claro y que facilitara la conexión entre los distintos actores.

Los resultados fueron entregados a la entidad y la mayoría de ellos son usados en el ejercicio de la función de cumplimiento, aportando a la organización elementos para la funcionalidad de un sistema con herramientas reales

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar un esquema de procedimiento para gestionar el cumplimiento normativo en una EPS.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar en la entidad la historia que ha tenido el cumplimiento normativo y su funcionamiento.
- Definir qué se entiende por cumplimiento normativo, estableciendo las definiciones básicas aplicables a la entidad.
- Construir el proceso que se debe seguir para el cumplimiento de las normas y la atención de los requerimientos de las entidades del estado, indicando los actores que deben participar, los roles y responsabilidades a asumir.

4. Marco de Referencia

4.1 Modelos de Cumplimiento

La revisión de algunos modelos de cumplimiento se hace con el fin de identificar bajo qué principios desarrollan la función, los aspectos que consideran relevantes, si existe algún procedimiento que establezca roles y responsabilidades, entre otros desarrollos teóricos que nos permitan tener entendimiento del tema desde los modelos que se han desarrollado alrededor de esta función.

Relacionamos tres modelos, tomando los elementos más relevantes y las recomendaciones que refuerzan las conclusiones obtenidas en los talleres con los líderes.

4.1.1 Comité de Supervisión de Basilea

El Comité de Supervisión Bancaria nace en el año 1974, con el fin de incrementar la colaboración entre los supervisores de los bancos de los países pertenecientes al G-10 (4). Con base en Ustáriz González, se denomina Basilea debido a que la primera reunión se realizó en la ciudad de Basilea, ubicada al noroeste de Suiza.

El Comité de Basilea se compromete con la explicación y desarrollo de los principios que deben inspirar la función de cumplimiento dentro de las organizaciones bancarias. Con relación a esta función, indica que no necesariamente debe ser un área que desarrolle las funciones, pero si debe existir énfasis en el ejercicio de las responsabilidades propias del cumplimiento (4).

Igualmente, el Comité sugiere formas con relación a roles y responsabilidades dentro de las organizaciones para el desarrollo de la función de cumplimiento, indicando que debería existir: personal de cumplimiento ubicado dentro de las líneas de operación de los negocios, funcionarios de cumplimiento en una unidad y funcionarios de cumplimiento en unidades especiales, como protección de información, prevención y lavado de activos y financiación del terrorismo (4).

El rasgo más importante que debe caracterizar la función de cumplimiento es contar con una operación independiente y con sus roles y responsabilidades claramente definidas (4). El desarrollo particular al interior de cada empresa dependerá de su tamaño, la complejidad de la actividad, la extensión geográfica de los negocios y el marco legal en el cual opera.

El Comité de Basilea no se compromete con definiciones amplias de una estructura, pero sí establece que deben existir dos áreas: el Directorio y la Gerencia Superior, las cuales tienen como fin establecer dos instancias de decisión. En el Directorio se pretende permear a la función de cumplimiento de la intención de los miembros del mismo, es decir, que estos, como máximos jefes de la compañía, impriman dentro de la organización los valores propios de una función efectiva de cumplimiento, demostrando la importancia que tiene ésta dentro de la empresa. Sus funciones principales serán velar por la implementación de la política de cumplimiento y que los problemas que ésta tenga sean resueltos (4).

En cuanto a la Gerencia, según el Grupo de Trabajo sobre Temas Contables del Comité de Basilea, esta deberá establecer una política de cumplimiento con principios, identificación de riesgos, sistema de administración en todos los niveles de la organización, acciones con relación a los incumplimientos y actividades tales como: identificación de los principales riesgos de incumplimiento, información al Directorio sobre estos e información sobre cualquier falta de cumplimiento material (5).

Estas áreas y la función se deberán caracterizar por la independencia (5), la cual permitirá que cuente con un estatus formal, sin conflictos de interés, acceso a información y personal necesario para el ejercicio de sus funciones; gestionar trabajo cooperativo con la gerencia y una relación cercana entre la función de cumplimiento y las unidades de negocio, evitando la existencia de conflictos de interés.

Con relación a esto, Antonio del Campo, en su conferencia sobre la función de cumplimiento en las entidades financieras establece que la independencia es

presupuesto esencial para la existencia de otras características de la función, tales como: designación de un responsable formal, sin conflictos de intereses, con autoridad y recursos suficientes. Todas estas características afianzan la independencia que debe tener el cargo (6).

Así las cosas, la independencia se presentará cuando el ejercicio de las funciones no entra en conflicto con el cumplimiento de los indicadores que puedan tener impacto en la remuneración, impidiendo que el desarrollo de las actividades de cumplimiento esté relacionado de manera directa con el esquema de retribución.

Aunado al análisis de la independencia, surge el del estatus, indicando que deberá existir una declaración de un cargo o de un área encargada de la función, que estará expresado dentro de la política y toda la organización deberá tener información sobre el mismo. Deberán señalarse las medidas que tomará la organización para garantizar su independencia, establecer la conexión y relación que tendrá con el área de riesgos y auditoría interna, tener acceso a la información y contar con la cooperación que requiera para el ejercicio ordinario de sus funciones o para adelantar investigaciones, así como contar con acceso al Directorio, cuando lo considere pertinente (5).

Si existen personas dentro de las unidades de negocio que ejerzan funciones de cumplimiento, esto deberá estar declarado de manera expresa en sus cargos. De igual manera, el cargo deberá contar con los recursos necesarios para el ejercicio de su función, los cuales se deberán asignar de manera expresa y dedicar los que sean necesarios para la formación, la cual permitirá tener conocimiento sólido con relación a los desarrollos legales (5).

Sumado a lo anterior, en caso de que existan violaciones a la política de cumplimiento, quien esté ocupando el cargo de la función de cumplimiento podrá designar expertos para adelantar las investigaciones que sean necesarias y llevar los hallazgos de estas ante la Gerencia de la Entidad, al Comité o al Directorio.

En cuanto a las responsabilidades básicas de la función de cumplimiento, estas se concentran en el asesoramiento a la Gerencia sobre estándares de cumplimiento, capacitación y orientación, identificación, medición y evaluación del riesgo de cumplimiento, relacionándolos con el ejercicio de las actividades organizacionales, monitoreo e informes sobre la actividad, roles de oficial de cumplimiento de algunas disposiciones legales y la conexión con los supervisores y reguladores externos (5). Las responsabilidades deberán estar contenidas en un programa de cumplimiento que permita planificar, revisar su ejecución, coordinación con las demás áreas de control y la cobertura en toda la entidad.

La actividad que se ejecute al interior de una organización, relacionada con el cumplimiento normativo, debe tener una revisión periódica, como lo tienen los demás procesos de la organización. Esta revisión, deberá estar a cargo del área o unidad de auditoría interna, estableciendo un cronograma de valoración y la medición del nivel de riesgo que se tiene asumido dentro de la Compañía con respecto al riesgo de incumplimiento. En este orden de ideas, esto tiene una consecuencia inmediata y es que estas áreas deben ser distintas. Es decir, la función de cumplimiento debe funcionar independiente de la función de auditoría interna. A pesar de esta independencia, es vital que el área de auditoría informe a la oficina de cumplimiento los hallazgos contenidos en sus auditorías (5).

4.1.2 Marco Australiano de Cumplimiento

Los estándares australianos fueron construidos atendiendo a una solicitud de la Comisión de Competencia y Atención al Consumidor de Australia, los cuales aplican tanto a organizaciones gubernamentales como privadas para el manejo de las deficiencias que se presenten con relación al cumplimiento (7).

Según el marco australiano de cumplimiento, los procedimientos que se construyen para gestionar el cumplimiento deben estar alineados a la forma en que opera la organización, toda vez que el cumplimiento no es una actividad desagregada y deberá estar alineada con los objetivos estratégicos. La referencia teórica del modelo australiano aporta una división del análisis de la función en cuatro grandes

bloques: el compromiso, la implementación, el monitoreo y la medición, y la mejora continua. A lo largo de estos 4 bloques, se desarrollan los 12 principios de la función de cumplimiento.

En el bloque de compromiso se encuentran 5 principios: la vinculación de la función de cumplimiento con la Alta Dirección, con los objetivos estratégicos, los recursos apropiados para el desarrollo, el programa de cumplimiento avalado por la Alta Dirección y la identificación y evaluación de las obligaciones que se deben cumplir (7).

En el marco australiano de cumplimiento se afirma que la participación de la Alta Dirección posibilita que la organización aumente su vinculación con el tema, toda vez que esto impacta a los colaboradores, pues les permite entender que el cumplimiento es un asunto de todos y no de algunas áreas o temas complejos. Las acciones que más refuerzan esta participación son el aval del programa de cumplimiento, la revisión de los avances del programa, la solución de los conflictos que se presenten con relación al cumplimiento y la participación en el desarrollo, implementación y mantenimiento del programa (7).

Cabe resaltar, que el programa de cumplimiento no debe verse como una acción alejada de los objetivos estratégicos, dado que esto lo llevaría a verse como un documento más de políticas y procedimientos. Las políticas deberán ser ajustadas al tamaño de la organización, las obligaciones que tenga que cumplir y conforme a los productos y servicios que esté prestando. Es relevante que el programa no sea aislado y tome en cuenta la operación de la organización, sus políticas operacionales, los procedimientos y los procesos.

Los recursos apropiados para el desarrollo de la función de cumplimiento son vitales para alcanzar los objetivos de cumplimiento, esto incluye recursos humanos y financieros, asesoría y consultoría especial cuando sea requerido, documentación sobre cumplimiento, profesionales desarrollados y tecnología. El asunto más relevante de los recursos se concreta en que los empleados tengan suficiente tiempo para cumplir con sus obligaciones de cumplimiento (7).

El programa de cumplimiento deberá identificar las obligaciones a las cuales está sujeta la organización, sean estas internas o externas, el mantenimiento de estas obligaciones y la priorización que deberán realizar de las mismas.

En el bloque de implementación se encuentran los principios relacionados con los responsables del cumplimiento, estableciendo la importancia de entregar la responsabilidad general del cumplimiento al Gerente de la organización, tanto desde el liderazgo de la función, como desde la facilitación y apoyo de las actividades de cumplimiento a cargo de otras áreas. Así mismo, incluye dentro de la responsabilidad de la Gerencia, velar porque los empleados y proveedores cuenten con las competencias adecuadas para desarrollar las funciones que tengan a su cargo. Finalmente, será responsable de gestionar los comportamientos organizacionales que faciliten el cumplimiento, para exaltar y reconocerlos, y sancionar; es decir, no tolerar y definirlos como riesgos críticos de cumplimiento aquellos que contribuyan al no cumplimiento de las obligaciones de la entidad. Con esto, se busca crear una cultura de cumplimiento que permea la organización (7).

En relación con los roles y las responsabilidades, en el marco australiano de cumplimiento se hace énfasis en la necesidad de declarar la responsabilidad que tiene la Alta Dirección con el cumplimiento, incorporando esta función dentro de los perfiles de sus cargos. La distribución de las funciones de cumplimiento dependerá del tamaño de la organización; las únicas garantías y mínimos que se deben mantener serán la independencia, la conciencia sobre la responsabilidad con relación al cumplimiento y la definición clara de las funciones.

En un asomo de sugerencia de distribución de las funciones, el marco Australiano propone que las funciones podrán estar distribuidas entre la Alta Dirección, el responsable del área encargada de la función de Cumplimiento, los gerentes de proceso con relación a las obligaciones de sus áreas y los empleados. Esta distribución de las funciones se apoya en adecuados métodos de comunicación internos que garanticen que la información llegue a los empleados y canales

externos, para que los actores de interés que requieran información de la organización relacionada con el cumplimiento puedan obtenerla fácilmente.

Tomando en cuenta el marco australiano, todos los empleados de la organización tendrán obligaciones de cumplimiento, por lo cual, es relevante contar con un programa de formación y entrenamiento permanente, que provea de las competencias necesarias para identificar las obligaciones, enfrentar los cambios, conocer el funcionamiento interno de la organización, actuar de manera adecuada cuando cambien los productos y servicios. Lo más relevante del programa de formación, es construirlo de tal manera, que pueda contribuir al aumento de la cultura y el compromiso con relación al cumplimiento.

En el bloque de monitoreo y medición se encuentran 2 principios: el programa de cumplimiento monitoreado, medido y reportado, y documentación y puesta en práctica del programa de cumplimiento, contando con la trazabilidad y pruebas del funcionamiento y desarrollo del mismo (7).

En el bloque de mejora continua se encuentra un principio relacionado con la revisión regular del programa de cumplimiento y la mejora continua de las fallas que tenga (7). Tal y como su nombre lo establece, se busca incorporar dentro de la función de cumplimiento acciones de mejora que le den dinámica a la actividad, y así se vayan ajustando a los avances o cambios que tenga la organización, y se retroalimente de las fallas que evidencia por medio del monitoreo.

Finalmente, es adecuado contar con una manera por medio de la cual se escale las fallas de la función de cumplimiento, teniendo claro que se escala al líder del proceso, al líder de la función de cumplimiento y, finalmente, a la Alta Dirección.

4.1.3 ISO 19600

Las definiciones establecidas en el estándar internacional de ISO tienen como propósito establecer una guía que se puede ajustar a cualquier tipo de organización, independiente de su tamaño (8).

Dentro de las recomendaciones establecidas, desarrollan las generalidades sobre la forma en que se sugiere administrar el cumplimiento en una organización, basándose en principios de buen gobierno, proporcionalidad, transparencia y sostenibilidad, dentro de un sistema de administración de cumplimiento, que deberá reflejar los valores de la organización, los objetivos, la estrategia y los riesgos de cumplimiento.

Incorporar la definición de sistema comporta una declaración que sugiere que el cumplimiento requiere la relación y la interacción de las distintas partes de la organización, con el fin de establecer políticas, objetivos y procesos para alcanzar un objetivo común, el cual debe incluir la estructura de la organización, los roles y responsabilidades, la planeación y la operación.

El cumplimiento no se circunscribe exclusivamente a las obligaciones normativas emitidas por el regulador de cada Estado y que son de obligatorio cumplimiento (9); este se debe ver como un cumplimiento total de las obligaciones de la entidad, las cuales pueden surgir de la relación con los proveedores, las voluntarias y las regulaciones internas.

La función de cumplimiento deberá identificar los riesgos de cumplimiento, mediante la relación de las obligaciones de cumplimiento con las actividades relevantes de la organización, a efectos de determinar en qué puntos se podrá presentar un incumplimiento. De presentarse, se deberá analizar y establecer las causas, las consecuencias y las medidas de intervención que se llevarán a cabo para mitigar el impacto que tendrá el incumplimiento. La organización deberá establecer el nivel de tolerancia que tendrá al incumplimiento, analizando las consecuencias que se hayan extraído del riesgo de incumplimiento, versus el nivel de riesgo que la organización esté dispuesta a tolerar.

La vinculación de la Alta Dirección, se da por medio del liderazgo y compromiso (10), apalancando el logro de los objetivos propios de la función de cumplimiento. Esto es evidente en los verbos rectores que utiliza con relación a las actividades que debe asumir, tales como: asegurar, comunicar, dirigir, establecer, promover

soportar (10); vinculando a la Alta Dirección en actividades propias de la función y estableciéndolo como uno de los responsables del cumplimiento.

Respecto a la Política de Cumplimiento, define que la misma sea consultada con los empleados, toda vez que ellos permiten la articulación de muchas de las iniciativas que permitirán llegar a un estado final de adecuado cumplimiento. Los empleados dan realidad a la política; es decir, conocen la operación y podrán entender o visualizar cómo los compromisos inmersos en esta se podrán llevar a cabo. De igual manera, deben estar vinculados, para conocer desde el inicio las consecuencias del no cumplimiento.

Con respecto a los roles y responsabilidades, además de la participación relevante de la Alta Dirección, recomienda detallar la distribución de las funciones de cumplimiento en áreas o roles que existen dentro de la organización, estableciendo las actividades que deben ejecutar y el aporte que tienen dentro de la función. Todos son participes de la función de cumplimiento y no es elemento fundamental para el éxito de la misma que exista un área específica de cumplimiento. En caso de existir, esta área tendrá unos aportes específicos dentro de la organización (11).

Es de resaltar dentro de la asignación de responsabilidades la atribución de funciones a los empleados (12), quienes deben cumplir con las obligaciones que tengan relación con sus cargos y responsabilidades, participar en los entrenamientos y formaciones que se estimen pertinentes, además de usar los recursos disponibles y reportar las fallas e incidentes con relación al cumplimiento.

Existe un marco muy amplio dentro de la ISO, enmarcado dentro de una categoría de apoyo, en la cual se encuentran los elementos que se deben tener en cuenta para el adecuado funcionamiento del cumplimiento, tales como: recursos humanos, financieros, operativos y de tecnología, las competencias y el entrenamiento, y el nivel de conciencia que debe existir en los empleados con relación a la función de cumplimiento, la comunicación, la documentación y la cultura de cumplimiento.

Partiendo de la ISO, se puede afirmar que el cumplimiento es un proceso que tiene objetivos, criterios de operación, controles y procedimientos y documentación que soporta sus actividades, con actividades de monitoreo y mejora continua.

4.2 Pensamiento sistémico

Según Senge, Kleiner, Roberts, Ross y Smith, este tipo de pensamiento permite una comprensión profunda de la realidad, evidenciando cuáles son las necesidades de la entidad y del sistema (13). Usar sus herramientas y las recomendaciones otorga la posibilidad de contar con elementos útiles al momento de diseñar, orientar o reorganizar la manera en la que viene funcionando un Sistema. Igualmente, los autores agregan que este pensamiento permite identificar los modelos organizacionales, trascendiendo la simulación y modelación a la toma de decisiones relevantes.

Por su parte, autores como León, Tejada y Yataco manifiestan que “muchas veces nuestras organizaciones se encuentran con una serie de problemas que fueron en su época ‘las soluciones’, esto se da generalmente por pensar en una parte y no en todo el sistema. Se tiende a aplicar soluciones conocidas a situaciones no conocidas. Las soluciones no sistémicas suelen padecer del síndrome de la dependencia, haciéndonos más dependientes y necesitados de ellos” (14).

Los autores añaden que para buscar organizar la complejidad que se presentan en las organizaciones es necesario “una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de remediarlos de forma duradera. Se necesita distinguir lo importante de lo irrelevante, las variables decisivas de las secundarias y se necesita hacerlo de modo que ayude a los equipos a desarrollar una comprensión compartida” (14).

A continuación, se presentan algunas definiciones fundamentales dentro del pensamiento sistémico y que son relevantes para la presente investigación, especialmente en conceptos y forma de analizar los problemas y el Sistema durante los talleres realizados con líderes de proceso en la entidad analizada.

- Definiciones esenciales para el entendimiento del Pensamiento Sistémico.
- Sistema: “(...) conjunto de elementos que se relacionan entre sí dado un objetivo determinado. Los sistemas son instrumentos que permiten analizar de forma conjunta el comportamiento global de elementos que están interaccionados, así como sus efectos en el tiempo” (15). Así, solo se puede afirmar que existe un Sistema cuando todos sus elementos se unen para buscar un fin común y se establece el límite (16), identificando cuáles son sus componentes y hasta donde llegan, pues desde la estructuración de la definición de un Sistema todo podría tener la tendencia de hacer parte del mismo.
 - Las entradas: como su nombre lo indica, son los insumos que permiten que el Sistema se active y la función que se desarrolle dentro de este, comience a funcionar (15).
 - Las salidas: son el producto final que arroja el sistema gracias a la interacción de sus distintos elementos, es el resultado esperado del Sistema (15).
 - Transformación o proceso: teniendo en cuenta las relaciones que existen entre los distintos elementos del Sistema, se darán modificaciones entre los elementos de acuerdo con su interacción. Estas modificaciones son una de las características principales de los procesos y se podría denominar como realimentación (13); alimentación recíproca de los elementos de un sistema para generar equilibrio.
 - Realimentación: es uno de los elementos más importantes del sistema y se da a través de la interacción entre la salida y la entrada, es decir, la salida le provee información a la entrada y viceversa (15).
 - Relación: son las conexiones o las interacciones que existen entre los agentes del sistema (15).
 - Medio ambiente o contexto: es lo que escapa de control del sistema y se encuentra por fuera de este. Esta definición permite dividir los sistemas en dos: abierto y cerrado. El primero, es aquel que está en

permanente contacto con el medio ambiente y es permeable a sus cambios; el segundo, es aquel que es asilado y no tiene ningún tipo de interacción con el medio ambiente (15).

- Sinergia: cuando los elementos del sistema, adquieren la capacidad de trabajar como un todo (15).
- Influencia: cuando se habla de los cambios que se quieren tener dentro de la organización. En el pensamiento sistémico se busca un cambio que más que representativo, sea influyente, es decir, que sea un cambio que, con un mínimo nivel de esfuerzo, maximice el beneficio, en contraposición con los cambios relevantes y notorios. En otras palabras, “la ‘influencia’, normalmente es un cambio hecho en un área subyacente, normalmente con un mínimo de esfuerzo, y que lleva a una mejora duradera y significativa” (14).
- Estructura: variable que adquiere una definición distinta a la ordinaria de organigrama o flujos por medio de los cuales se dan los trabajos en los procesos empresariales. En el pensamiento sistémico, la estructura son las: “interrelaciones entre los componentes claves del sistema” (13). Dentro de este concepto se vinculan la jerarquía organizacional, el flujo de los procesos, las actividades, la cultura y la forma cómo se toman las decisiones. Entender la estructura más allá del organigrama permite ver como una función se da dentro de la organización.

En este punto cabe resaltar que el pensamiento sistémico no da una forma específica de entender las cosas o la manera correcta en que estas deben suceder, pero si da herramientas a los actores que iteran en el Sistema para entender que ellos son quienes pueden producir los cambios profundos o superficiales, cobrando especial relevancia la integración de estos a un equipo que pueda representar el mayor número de las funciones (13), de tal manera que se llegue a una construcción adecuada con relación a las necesidades organizacionales y se evalúen las consecuencias de manera constante.

En este sentido, siguiendo a Senge, Kleiner, Roberts, Ross y Smith, este trabajo en equipo producirá cambios en las actitudes de las personas, en las creencias, se pondrán a la luz conversaciones sobre las limitaciones e inconvenientes del pasado, lo que abrirá la puerta a las posibles soluciones que se puedan presentar (13). Este equipo deberá tener interiorizado la concepción de pensamiento sistémico, buscando: “(...) comprender a cambio de culpar, ya que sabe que las culpas traen consecuencias negativas para la organización y la gente. La comprensión de la dinámica de la organización en comparación con su visión de futuro es el objetivo del pensamiento sistémico. El aprendizaje es el objetivo principal, ya que sin aprendizaje estamos condenados a hacer lo mismo y a obtener lo mismo” (16).

En este orden de ideas, también es relevante mostrar cómo la tendencia natural a crear arreglos rápidos sume a los equipos en una trampa placentera del corto plazo, la cual genera arreglos muchas veces coercitivos y con función de castigo ante la renuencia al cambio. En este punto, el equipo y sus actores deberán entender que todas las formas de coerción traen consecuencias adversas para los resultados y las relaciones que se dan dentro de la organización (17).

Con base en la importancia que tienen las personas dentro del Sistema, se hallan elementos relacionados con el liderazgo, el cual, desde la óptica del pensamiento sistémico debe ser transformador, en la medida que mire la realidad en términos de totales y no fragmentada, encontrando sinergias de cada uno de los elementos que conforman el sistema, de tal manera que propicie el intercambio necesario entre cada uno de ellos. Siguiendo a Medina, Nava y Bong, es por esta razón que involucra elementos como “la integración, la comunicación, el conocimiento y la aplicación de elementos compartidos por todos, es la cualidad de influenciar en los grupos sociales para obtener los propósitos establecidos por todos los que conforman la organización” (18). Esta forma de liderazgo permitirá contar con la habilidad de anticiparse a la solución de los problemas o situaciones no resueltas que demandan la participación de todos los elementos del Sistema y, en otras palabras, de todos los actores de la organización.

Con las definiciones fundamentales del pensamiento sistémico descritas hasta el momento, es relevante ver los elementos que permiten explorar la realidad actual de la organización por medio de visión dinámica. Estos pasos son: (13):

1. El problema: debe describirse para entenderlo desde la visión sistémica actual (19), incluyendo la historia que ha tenido, por medio de un ejercicio práctico y no académico, donde los participantes sientan que aportan a la solución. Debe haber sucedido muchas veces y haber sido analizando en ocasiones anteriores y estar limitado.
2. Construcción de Modelos: En este paso se considera que existen varias etapas: creación, simulación y prueba (19). El equipo deberá tener entendimiento sobre la forma en que piensa la organización. El equipo deliberará sobre el problema (13), construyendo la teoría que lo sustenta, con el fin de analizarla por medio de ideas y observaciones, llegando a temas claves y patrones recurrentes que permitan encontrar respuestas. Luego de tener conversaciones y debates sostenidos, se esquematizan las posibles soluciones por medio de listas y/o dibujo de la figura, visualizando el cambio en los patrones, las estructuras o los modelos mentales, los cuales deberán ser duraderos en contraposición de los arreglos rápidos.
3. Análisis de los cinco porqués: Se realizan actividades sobre el problema real, con marcadores, adhesivos y anotando las apreciaciones que se tengan con relación al problema. En el libro “La quinta disciplina en la práctica” se afirma que “uno de los beneficios de los cinco porqués es que habitúa a la gente a reconocer la diferencia entre una explicación que se limita a los hechos y una explicación sistémica” (13).
4. Ciclos: Nos permiten contar la historia desde un ciclo, mostrando que los hechos acontecen simultáneamente, reconociendo una conducta sistémica y abriendo la sensibilidad a los aspectos temporales de la misma (13). Una vez que se tienen los diagramas de ciclos causal, es importante que esto no se

tome como una victoria que genera las soluciones del Sistema (14); lo que se han creado son soluciones de hipótesis de lo sucedido y una serie de oportunidades para modificarlo. Antes que esto trascienda a medidas generales, se recomienda realizar pequeños experimentos (13).

Como se puede ver, en el pensamiento sistémico, se cuenta con herramientas para comprender una realidad y con base en esta comprensión tener conversaciones y construcciones alrededor de las posibles soluciones. Un eje fundamental en la aplicación de estas soluciones es tener siempre presente el punto o los puntos exactos donde las modificaciones se traduzcan en mejoras significativas, las cuales pueden encontrarse muchas veces en pequeños actos y esfuerzos localizados; llevando al actor y al equipo a concluir que las maneras eficientes de dar soluciones a un problema que viene presentándose hace mucho tiempo, pueden darse por medio de la introducción de pequeñas modificaciones, o la adición de nuevas o se crean ciclos o interrelaciones inexistentes. La clave se encuentra en la capacidad que tenga el equipo de: “llevar a cabo experimentos mentales donde verifiquemos sus efectos en la imaginación. Además, debemos preguntarnos si la medida es viable en el mundo real, si tenemos el poder para aplicarla” (13).

5. Metodología

Para cumplir con los objetivos planteados, el proyecto de intervención tuvo como objeto de estudio la operación del cumplimiento normativo en la organización. Para esto, se desarrollaron las actividades propuestas desde el 27 de febrero de 2017 hasta el 01 de octubre de 2018. Esto se ejecutó mediante tres procesos de una EPS colombiana.

Hipótesis de intervención.

La creación de un procedimiento que dé cuenta de las áreas, las responsabilidades, los roles que se deben asumir y las conexiones que deben existir entre estas, aproximándose desde dos enfoques: uno teórico y otro práctico; permitirá a los líderes de proceso entender que actividades deben ejecutar y al área de *Compliance*, identificar cuáles son las tareas que debe adelantar frente a la gestión del cumplimiento de las normas en la EPS. Para esto, se utilizaron tres procesos metodológicos como los son Hélice, aplicación del marco teórico a la realidad organizacional y el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar); aportando cada una de ellas al desarrollo de la intervención.

5.1 Hélice

El primer ejercicio se realizó de la mano del área de desarrollo organizacional de la EPS, quien guía y apoya las iniciativas que se presentan al interior de la organización que tengan como propósito el mejoramiento de procesos o el cierre de brechas en funciones existentes.

Este acompañamiento se realizó por medio de la metodología Hélice, con la cual se estableció el nombre del proyecto, líder, equipo, objetivo, entregables, cronograma y presupuesto, usando una analogía de un viaje por diferentes destinos con propósitos específicos (ver anexo 1).

Esta actividad se realizó entre el 27 y 28 de febrero de 2017, en jornadas de 8 horas cada día. La invitación recibida por el equipo inicial del proyecto fue la siguiente:



Ilustración 1. Invitación para participar en Hélice

Como resultado de las actividades que se desarrollaron en Hélice, se concluyó el marco inicial del Proyecto, los participantes, el tiempo de dedicación, presupuesto, nombre, objetivo y entregables.

5.2 Aplicación del marco teórico a la realidad organizacional

Teniendo en cuenta el marco teórico y el estudio de la documentación que sirvió de soporte a los ejercicios prácticos que se desarrollaron en la fase de intervención, se hizo una selección de las teorías que sustentaron los ejercicios y se enfocó en dos frentes:

- Tres modelos de cumplimiento: ISO, Comité de Supervisión de Basilea y Marco Australiano. Teniendo en cuenta los elementos teóricos de estos modelos con relación a la función de cumplimiento, se tomaron para el ejercicio temas como las definiciones de cumplimiento, el gobierno de la actividad, los roles y las actividades que desarrollan los participantes y los medios usados para la interacción entre las áreas, la cultura y la formación, con el fin de tenerlas en cuenta en las estructuras y funciones usadas para el ejercicio de intervención.
- Pensamiento Sistémico: Teniendo en cuenta que el cumplimiento normativo hace parte de la Dirección y gestión de una organización, se selecciona

dentro de las teorías de la administración vistas en la Maestría, el pensamiento sistémico, como habilidad y herramienta que aporta modelos que permiten la identificación de los sistemas organizacionales y la modelación y simulación como soporte para la toma de decisiones. Se aplican sus definiciones fundamentales y los pasos para la construcción de actividades, con el fin de abordar el sistema actual usado en la organización para el cumplimiento normativo.

5.3 Ciclo PHVA

Para el correcto desarrollo del proyecto de intervención y teniendo en cuenta su finalidad, se aplicó el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Las etapas que se vieron reflejadas en el desarrollo del proyecto fueron las siguientes:

Planear.

1. Definición del contenido y secuencia de la construcción histórica del cumplimiento normativo en la entidad, por medio de:
 - Reconstrucción de la historia organizacional recopilando la información existente, analizando documentos, reuniones, entrevistas y decisiones contenidas en correos electrónicos, estudiando los enfoques que han servido para llegar a la estructura actual.
 - Análisis y documentación de la forma en que funciona en la actualidad el área de *Compliance*, recopilando sus funciones, flujos de procesos, objetivos, actores y actividades desarrolladas.
2. Definición del contenido y metodología de cada uno de los talleres, usando los cinco pasos del pensamiento sistémico, para explorar la situación en versión dinámica. Los talleres, en su orden de realización, fueron:
 - Definición de cumplimiento normativo

- Roles de los actores de cumplimiento
 - Simulacro (dos talleres)
 - Requerimientos (dos talleres)
 - Normas (dos talleres)
3. Selección de los tres procesos organizacionales que serían objeto de la intervención, con sus respectivos grupos de trabajo.

Hacer:

1. Realización de los talleres con los líderes de proceso
2. Construcción de resultados

Verificar:

1. Revisión y validación de los resultados con los participantes de los talleres, tanto miembros permanentes como invitados.

Actuar:

1. Presentación de los resultados a los patrocinadores. Esta presentación se extendió en distintas instancias, gracias al cambio organizacional que se presentó al interior de la Compañía en la fase final del proyecto, adicionando a la presentación de los patrocinadores, las que se realizaron a los nuevos miembros de las nuevas gerencias y a los miembros del Sistema de Control interno.
2. Participación en otro proyecto de la organización, donde se llevaron los hallazgos de Cumpliendo Juntos para que hicieran parte de una construcción que se realizó sobre las formas ideales de abordar a los clientes. El insumo de Cumpliendo Juntos sirvió para el entendimiento de la realidad organizacional compleja.

6. Resultados

6.1 Definición del nombre del proyecto y equipo de trabajo

En la definición del nombre la intención de la palabra Juntos es relevante, pues de acuerdo con la experiencia que ha tenido el área de *Compliance* y la teoría contenida en los modelos de cumplimiento analizados, la participación de cada una de las personas de la organización que tiene relación con cumplimiento normativo es vital, encontrando en *Cumpliendo Juntos* un mensaje relevante que retoma la intención del proyecto; encontrar una metodología que permita administrar las obligaciones derivadas de las normas de manera eficiente para la organización por parte de todos los involucrados.

La imagen fue construida por el equipo base del proyecto, junto con el área de comunicaciones internas de Talento Humano.



Ilustración 2. Logo Cumpliendo Juntos

Este proyecto contó con la participación de las áreas transversales de Riesgos y Jurídico, adicional a los participantes de los 3 procesos organizacionales que operan funciones de la EPS. Estos equipos de trabajo contaron con espacios fijos de 8 de la mañana a 5 de la tarde, los miércoles y viernes. Dentro de estos espacios se realizaron las reuniones, talleres y actividades de seguimiento que el Proyecto requirió.

La intensidad horaria del equipo base en la actividad fue de tiempo parcial, dedicando algunas horas al proyecto y continuando en sus cargos ordinarios.

El equipo de trabajo fue el siguiente:

Equipo principal o base:

- Líder: Director de la Gerencia de Asuntos Legales
- Equipo permanente: Analista de Gestión de Riesgos

Consultores internos: personas que, de acuerdo con el rol en la organización, resolvieron las dudas e inquietudes del proyecto y participaron en las decisiones finales, aprobando las decisiones que el equipo principal estableció. Estas personas fueron:

- Directora Riesgo Operativo, encargada del área de *Compliance*.
- Gerente de Asuntos Legales
- Gerente de Riesgos
- Gerente de la EPS
- Vicepresidente de Seguridad Social. Patrocinador del Proyecto

La construcción se realizó tomando como referencia la experiencia de 3 procesos de la organización, con los cuales se diseñó un esquema de procedimiento para gestionar el cumplimiento normativo en una EPS.

La participación de los actores que están involucrados directamente en el problema genera una vinculación importante en la solución, donde cada uno tuvo como referencia sus realidades y funciones para llegar a un entendimiento común sobre la mejor forma de operar la función de cumplimiento normativo, esta participación se decidió aplicando las recomendaciones del pensamiento sistémico sobre el equipo y las personas.

6.2 Presentación de la entidad donde se realizó el proyecto de intervención

La Compañía en estudio nació el 31 de enero de 1990 como una empresa de Medicina Prepagada. En la actualidad ofrece los servicios de Plan de Beneficios y Planes Complementarios de Salud.

Es una EPS con sede principal en la ciudad de Medellín y que opera en Antioquia, Atlántico, Bogotá, Bolívar, Caldas, Cundinamarca, Quindío, Risaralda, Santander y Valle del Cauca (20).

Al analizar su estructura administrativa, opera por medio del liderazgo de un Gerente General, que, en su primer nivel, tiene un grupo directivo conformado por: gerencias regionales, gerencia de salud, operaciones y comercial y directores de información y actuaría (21). Este equipo directivo, apoya su operación en áreas transversales, que también prestan sus servicios a otras Compañías del grupo empresarial al cual pertenece la EPS; estas áreas son: logística, talento humano, tecnología, desarrollo organizacional, mercadeo, asuntos legales, riesgos y auditoría interna. Su objetivo organizacional esencial es:

“(…) trabajar por el bienestar de los afiliados mediante el establecimiento de una relación duradera que permita cumplir con el deber de ser un aliado experto para garantizar el cuidado de la salud. Para ello buscamos mejorar las condiciones de salud de la población afiliada a través de la gestión integral de riesgos en salud, basado en el marco estratégico de la Política de Atención Integral en Salud (PAIS) que se centra en la atención primaria en salud, el cuidado de la salud por cursos de vida y la atención con enfoque diferencial. Para ello, entendemos nuestra población según su estado de salud teniendo en cuenta la siguiente clasificación: personas sanas, personas enfermas y personas en riesgo” (22).

➤ *Plataforma estratégica de la EPS*

La organización centra su operación en las siguientes palancas estratégicas (23):

- Modelo de negocio: la organización busca migrar a un modelo centrado en el cliente, buscando continuar con una atención del cliente de acuerdo a sus necesidades, cumpliendo con criterios de calidad y oportunidad, siendo esta la ruta que garantizará la sostenibilidad de la Compañía a largo plazo.
- Modelo de operación: es relevante que la operación de la organización gire alrededor de las necesidades de los afiliados, buscando su atención integral. De acuerdo con esto, el modelo de operación se apalanca en los procesos, el talento humano, la infraestructura y la tecnología e información. Es relevante poner en el centro al cliente para atender de manera oportuna sus necesidades y consolidar el resultado de la organización.

Los procesos a través de los cuales funciona la organización, son fundamentales para el cumplimiento de sus objetivos, depende de sus líderes, siendo el Talento Humano, su formación y conocimiento, asuntos vitales para el desarrollo de la organización.

6.3 Historia del Cumplimiento normativo y su funcionamiento en la entidad

Como parte del análisis realizado al interior de la EPS, se pudo constatar que, en años anteriores, se realizaron análisis organizacionales sobre la forma en que debería operar la función de cumplimiento. Uno de ellos se realizó en el 2010 y el otro en el 2013. En ambos se hicieron ejercicios de análisis sobre la forma en que la función se venía desempeñando en la organización, así no tuviera un área funcional que respondiera por ella. A continuación, haremos referencia a los resultados más relevantes y que quedaron como evidencia en la Gerencia de Riesgos, área que al momento del Proyecto de Intervención tiene a su cargo el área de *Compliance*.

El primer ejercicio fue liderado por las áreas transversales de Riesgos y Auditoría sin la participación de los líderes de proceso y se analizó la forma en que se responden los requerimientos de la Superintendencia, entendiendo por requerimientos las solicitudes escritas o presenciales realizadas por esta entidad. En el ejercicio, se hizo un análisis funcional de la forma en que opera la respuesta en la organización y como cada una de las áreas debe intervenir.

Concluyen que es necesario concentrar la recepción, envío y archivo de los requerimientos en una sola área, la cual no existe en la organización y se crea al interior de Auditoría interna. Establecen que las áreas transversales de Asuntos Legales, Riesgos, impuestos y Auditoría interna son partícipes fundamentales en la respuesta a los requerimientos, debiendo integrar a los líderes de proceso y dueños de la información para que participen en la respuesta al requerimiento y se hagan cargo del mismo.

A pesar de este rol activo que se establece en cabeza de las áreas transversales, se declara que estas no son las responsables del requerimiento ni de su contenido y que esta responsabilidad recae en los líderes de proceso. Este ejercicio sólo fue publicitado con las áreas participantes.

Pasados dos años del primer ejercicio, surgen en la organización dudas con relación a la función de cumplimiento, entendiendo que no es suficiente establecer definiciones con relación a la recepción de requerimientos. Es por esta razón, que la Gerencia de Riesgos toma la decisión de realizar un segundo ejercicio, el cual inició realizando una serie de preguntas a empleados que conforman la Alta Dirección, entre vicepresidentes, gerentes de áreas transversales y directivos de la operación, con el fin de obtener las apreciaciones con relación a la función de cumplimiento. Las conclusiones más relevantes fueron:

- Esta función debería estar concentrada en una sola área, quien debería tener a su cargo el Gobierno de Cumplimiento y liderar la descentralización de las tareas operativas.

- Las funciones principales del área podrían ser:
 - Monitorear el cumplimiento, advirtiendo sobre posibles exposiciones al incumplimiento o impactos de incumplimientos ya materializados.
 - Promover y coordinar las interacciones de las áreas responsables y de los actores encargados de cumplimientos específicos.
 - Incentivar la cultura del cumplimiento, propiciando la autogestión, el autocontrol y las labores de advertencia.
 - Entregar lineamientos a la organización, dar información y trazabilidad, propiciar la interacción entre los distintos actores, generar gobierno, información sobre los roles y las responsabilidades, ser un articulador que propicie el cumplimiento, sensibilizar a la organización sobre la importancia del cumplimiento y construir una red para el cumplimiento.
- El cumplimiento es responsabilidad de todos y no de una única área. Para esto, es vital la existencia de un rol articulador que cumplan con las funciones anunciadas
- Esta área debe contar con la asesoría de las áreas transversales de Riesgos, Asuntos Legales y Auditoría Interna.

Luego de conocer las expectativas, se contrató un consultor externo que estudió la forma en que opera la organización y la realidad ya descrita, y entregó en agosto de 2013 una propuesta de modelo único de gestión de las funciones de cumplimiento.

En el modelo entregado por el consultor se representó la manera como se debería gestionar y/o administrar el cumplimiento, estableciendo un marco de referencia que define un conjunto estandarizado de conceptos, prácticas y criterios enfocados en una problemática particular, que sirve como referencia para enfrentar y resolver problemas de índole similar. Esta descripción, está contenida en un modelo.

De acuerdo con este modelo, la función de cumplimiento debe establecer, implementar, monitorear, revisar y mejorar un conjunto apropiado de funciones, incluyendo políticas, procesos, procedimientos, planes y acciones, que asegure el adecuado y eficiente cumplimiento de los objetivos de *Compliance* en la Empresa. Para empezar con la operación o puesta en marcha del modelo, se deben seguir los siguientes pasos:

- Gobierno de cumplimiento. Define la estrategia de las funciones de cumplimiento. Legisla y desarrolla los marcos de referencia que permiten la materialización de la estrategia. Este gobierno responde al por qué y para qué.
 - Políticas de Gobierno y procesos. Contiene las políticas de gobierno, las operacionales y las de los procesos
 - Misión y Objetivos
 - Funciones, roles y estructura organizacional
 - Estrategia, planeación y presupuesto
 - Marco regulatorio interno y externo
 - Cultura y sensibilización sobre el cumplimiento.
- Gestión de cumplimiento. Gestiona, administra y opera las tareas de cumplimiento. Responde qué, cómo y quién. Esta gestión deberá seguir los siguientes pasos:
 - Detallar la necesidad: analizar dentro de la organización cuál es la necesidad que tienen alrededor del cumplimiento.
 - Definir el plan para cumplir: definir en un formato las prioridades de la organización, construir una matriz RACI (asignación de responsabilidades)

- Implementación y operación para cumplir. En este punto, se implementa lo planeado y se pone en marcha la operación.
- Seguimiento y métricas de cumplimiento. Hace seguimiento y genera métricas de cumplimiento provenientes de la gestión de las tareas definidas. Responde al qué está pasando y cómo estamos. Para ejecutar esta actividad de forma adecuada se deben definir métodos de seguimiento y definir las fuentes de información que se tendrán como referentes para este seguimiento. En cuanto a las mediciones, se deben establecer indicadores.

Con este análisis, se toma la determinación de crear el área de *Compliance* en la Gerencia de riesgos, dentro de la Dirección de Riesgo Operacional, definiendo su función general como el articulador de diversos actores en pro de la adecuada administración del riesgo de cumplimiento, incorporando las recomendaciones entregadas por el Consultor. Para la operación de esta área, se recibió la función que venía desarrollando Auditoría Interna con los requerimientos de la Superintendencia.

Se estableció dentro de su misión objetivo gestionar los compromisos internos y externos, obligatorios y voluntarios para prevenir, detectar y corregir los posibles incumplimientos para toda la Organización (3). Se definieron las siguientes funciones:

1. Monitorear la implementación de una norma, bien sea que la misma esté en proceso o se recomiende como parte de un informe de auditoría la implementación de esta.
2. Identificación de brechas de cumplimiento de las normas en los procesos.
3. Si se requieren cerrar brechas, definir si estas se hacen por medio de la creación de un proyecto nuevo, con la incorporación de los compromisos adquiridos o la definición de un plan de trabajo.

4. Se realiza el seguimiento al cumplimiento al cierre de brechas. Una vez realizado el monitoreo se registran la norma, los avances y los compromisos en la matriz normativa.
5. Se definen indicadores y/o informes de seguimiento.
6. Se registra el estado de riesgo de cumplimiento en *Reporting*, en algunos casos se realiza presentación y/o comunicación a interesados.

Adicional a las funciones realizadas por el área de *Compliance*, existen áreas y procesos que tienen actividades afines o relacionadas con el cumplimiento normativo. Estos son:

➤ Proceso de Riesgo Regulatorio – Gerencia de Asuntos Legales

El área Legal es una Gerencia perteneciente a las áreas transversales de la organización. Dentro de las actividades de asesoría jurídica, tiene a su cargo el desarrollo de un proceso denominado riesgo regulatorio, cuyo objetivo es dar a conocer a las unidades de negocio los proyectos normativos, normas, demandas de normas, jurisprudencia y conceptos que puedan influir en la EPS. Su actividad se concentra en los siguientes momentos:

- La búsqueda y la divulgación de la norma: una vez la norma es expedida por las distintas entidades del Estado, el área tiene dentro de sus funciones investigar las distintas fuentes informativas donde esta norma se encuentra publicada. Estas fuentes, se distribuyen entre los distintos miembros del área legal con el fin de garantizar que se está analizando todas las fuentes que puedan contener información vinculante para la EPS.
- El trámite de conocimiento y divulgación de la norma: una vez identificada la norma y analizada, se informa vía correo electrónico, a más tardar al día siguiente de su publicación a los siguientes destinatarios: abogados de la Gerencia de Asuntos Legales y según el tema de la norma, a las personas encargadas de su aplicación dentro de la EPS. El correo

electrónico contiene un resumen de las principales actividades de la norma. En el correo de actualización deberá estar copiado la Dirección de *Compliance*.

- Matriz normativa: las normas que se notifican se incluyen en una matriz de normas, que administra el proceso de riesgo regulatorio.

➤ Auditoría Interna

La Auditoría Interna es un área transversal y se encarga de brindar una opinión independiente a la Compañía sobre el estado de los diferentes Sistemas de Gestión, tanto los normados como los que no, para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de cada uno de ellos. Todo desde un enfoque de auditoría basada en riesgos.

6.4 Análisis del nivel de conocimiento del cumplimiento dentro de la entidad

Para ahondar en la organización y la forma como funciona el cumplimiento normativo, se indagó sobre el conocimiento que tienen los empleados sobre el cumplimiento normativo.

Se establecieron dos frentes en los cuales se realizaron las preguntas sobre cumplimiento normativo: Líderes de los procesos y colaboradores en general.

6.4.1 Pregunta abierta a Líderes de los procesos de las Gerencias de Salud y Operaciones

Se hicieron las encuestas en dos frentes directivos de la EPS, la gerencia de salud y de operaciones, asistiendo a los grupos primarios que realizan los gerentes de cada una de estas unidades.

Se hizo una visita a cada uno de estos grupos primarios, presentando el proyecto y el contexto sobre el objetivo del mismo, entregando la encuesta con la siguiente pregunta abierta: “¿Qué consideras que hace falta para que el Cumplimiento

Normativo sea más eficiente, formal y práctico, no solo en tu proceso sino en toda la Compañía?”

Esta encuesta fue entregada a 11 personas del grupo primario de la Gerencia de Operaciones y a 10 personas del grupo primario de la Gerencia de Salud. En total, respondieron la encuesta 15 personas (ver anexo 2).

Las conclusiones con relación a estas respuestas fueron:

1. Los líderes de los procesos de la organización reconocen la necesidad de interpretar los temas normativos de manera articulada y con visión interdisciplinaria.
2. La necesidad de articular los distintos actores es fundamental, para que no se sigan generando visiones desarticuladas de la misma situación.
3. Existe una necesidad de generar un gobierno de información. Es decir, se debe establecer los datos necesarios para el cumplimiento normativo al momento de responder requerimientos de los entes del Estado, definiendo donde deben salir.
4. Debe existir un área encargada del fortalecimiento de la cultura del cumplimiento a todos los niveles de la Organización, con el fin que el cumplimiento de las obligaciones derivadas de una norma se dé desde la naturalidad de cada proceso, de manera formal, eficiente y práctica, y no como un acto de presión que genera incertidumbre frente al estado de cumplimiento o no del resultado de sus funciones individuales y grupales.
5. Proponen un ciclo de 4 pasos vitales para el cumplimiento: identificación, interpretación, definición e implementación de acciones para cada nueva norma.
6. Debería existir un entregable formal al final del análisis de cada norma, que incluya la interpretación, los lineamientos internos y las decisiones tomadas alrededor del cumplimiento y/o incumplimiento, soportado con unas generalidades específicas necesarias para que dicho ciclo se genere de manera sistemática y dinámica.

6.4.2 Encuesta a los colaboradores

Con el fin de conocer el estado de este tema más allá de los directivos, se envió una encuesta a los correos electrónicos de los empleados vinculados.



Ilustración 3. Encuesta sobre el cumplimiento normativo

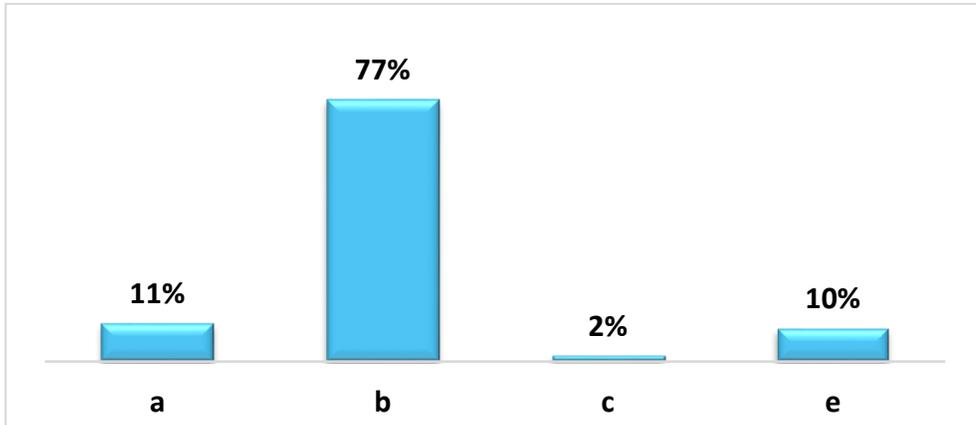
La encuesta estaba conformada por 12 preguntas de selección múltiple. (Ver anexo 3).

Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

- *Participantes*: 62 colaboradores respondieron la encuesta que fue enviada a todos los empleados de la entidad. Aunque la encuesta solo fue atendida por 62 colaboradores, el área de talento humano que apoyó esta gestión indica que el nivel de respuesta corresponde al promedio en una cultura como la de la Organización.

Teniendo en cuenta que el objetivo del proyecto, concentramos el análisis de las respuestas a las preguntas 1, 2 y 9.

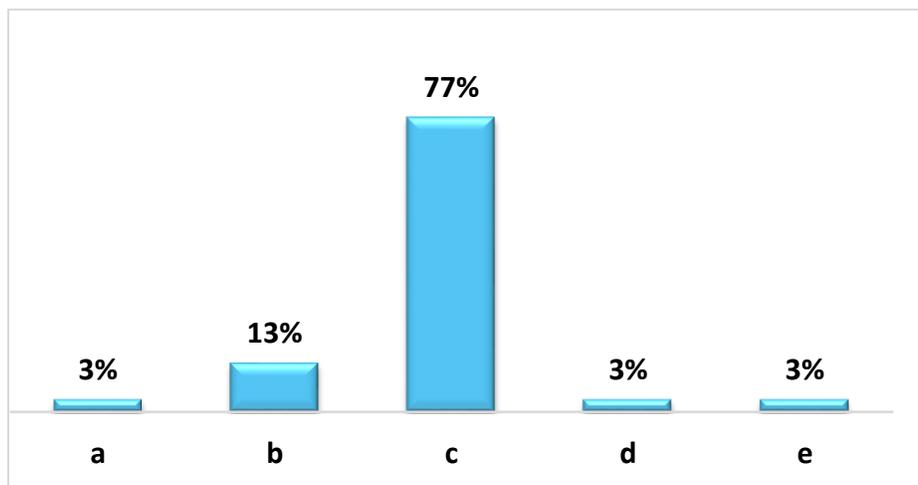
Resultados pregunta 1. ¿Qué es Cumplimiento Normativo?



Gráfica 1. Respuestas de la pregunta 1

Con base en los resultados obtenidos en la encuesta, para la pregunta 1, la mayoría (77%) de los encuestados considera que el cumplimiento normativo es cumplir con las normas que emiten los entes de control que vigilan la Compañía y dar respuestas a sus requerimientos, escritos y presenciales.

Resultados pregunta 2. ¿Por qué consideras que es importante el Cumplimiento Normativo en tu proceso/área?



Gráfica 2. Respuestas a la pregunta 2

La mayoría (77%) de los encuestados considera que el cumplimiento normativo es importante porque de esta manera se suman esfuerzos para garantizar la sostenibilidad de las compañías, cuidar la reputación en términos de transparencia y cumplir con la promesa de servicio.

Resultados pregunta 9. Indique la función, si existe, de cada una de las siguientes áreas en el Cumplimiento Normativo de acuerdo a las experiencias vividas con su proceso. Relacionaremos, de las opciones que estaban dentro de la respuesta, las descripciones comunes encontradas en cada una de las categorías.

- a) **Su jefe inmediato:** analiza y revisa, analiza los riesgos, toma decisiones, da directrices, coordina el cumplimiento, comunica al equipo, ajusta el proceso, prioriza, controla y vigila, hace seguimiento, define planes de mejora, da respuesta a requerimientos externos.
- b) **Alta Gerencia de la Compañía:** orienta, aprueba el riesgo asumido, toma decisiones, da direccionamiento estratégico, da políticas administrativas, define marco de actuación, acompaña complejidad, representa ante los entes, garantiza los recursos, sensibiliza, verifica.
- c) **Asuntos Legales:** interpreta, asesora, acompaña, soporta en la toma de decisiones, resuelve inquietudes, recibe y comunica la norma, da herramientas jurídicas, conoce el ambiente normativo, alerta sobre los riesgos, revisa las respuestas a requerimientos externos.
- d) **Riesgo Regulatorio:** verifica el marco regulatorio, vigila el entorno normativo, alerta, acompaña, coordina la interpretación, conoce y da a conocer, promueve la gestión oportuna de proyectos, alerta sobre los riesgos reputacionales y legales.
- e) **Compliance:** intermedia, direcciona, apoya, coordina, articula, acompaña, gestiona el cumplimiento, canaliza los requerimientos externos.
- f) **Riesgos:** alerta, asesora, informa, alerta incumplimientos, identifica los riesgos, define los riesgos, analiza los riesgos, evalúa el perfil de riesgos, evalúa y predice los impactos.

- g) Auditoria Interna:** vigila, controla, revisa, evalúa, audita, verifica, detecta, valida la ejecución, recomienda, hace seguimiento, acompaña los procesos de mejora, previene, identifica el incumplimiento.
- h) Desarrollo Organizacional:** orienta, acompaña, apoya, integra áreas, actualiza procesos y documentos, promueve la cultura, no tiene alcance sobre el cumplimiento normativo.

6.5 Conclusiones preliminares sobre la pregunta abierta y las encuestas para el proyecto Cumpliendo Juntos

Con base en los resultados presentados anteriormente, se evidenció que las áreas con funciones más directas en el cumplimiento son las menos reconocidas, a saber: Riesgos Regulatorio y *Compliance*. Además, para las demás áreas indican funciones generales que más allá del cumplimiento son las que ejercen para cualquier operación.

Los colaboradores están alineados en cuanto a qué es el cumplimiento desde la filosofía o esencia del concepto mismo, además de la importancia de realizarlo; de manera intuitiva identifican que todos los actores tienen responsabilidades sobre el mismo y que se deben ejecutar desde la naturalidad de sus funciones. Sin embargo, se identifica ausencia en la formalización de los conceptos y en la definición de una metodología que permita la interacción de los actores de manera articulada.

Luego de esta etapa, y sumado a las revelaciones derivadas del pensamiento sistémico con relación a la conformación del equipo, donde se manifiesta que deberá ser un equipo que represente la mayor parte de la función que será objeto de análisis, se define la participación en el proyecto de líderes de cada una de las gerencias principales de la Compañía, esto es, la de Salud y Operaciones, disponiendo de 3 líderes de algunos de los procesos más sensibles al cumplimiento, y además que estos se apoyen en 3 colaboradores de su equipo para este ejercicio. Los procesos definidos son:

- Acceso y beneficio de la Gerencia de Salud

- Cuentas Médicas de la Gerencia de Operaciones
- Compensación y Base de datos única de afiliados –BDUA- de la Gerencia de Operaciones

6.6 Talleres

Espacios periódicos de construcción colectiva a través de 8 Talleres donde interactuaron el equipo base, 3 líderes de procesos, 3 colaboradores adicionales de los procesos elegidos y actores del cumplimiento, estos últimos por demanda. Por medio de estos talleres, se buscó crear espacios de deliberación alrededor del problema evidenciado con el área de *Compliance* y con la ausencia de criterios o guías para ejecutar el cumplimiento normativo.

Como introducción a todos los talleres, se recuerda la importancia de la participación del equipo, de lo que se puede aportar a las necesidades organizacionales y como los cambios generados en equipo, pueden establecer grandes transformaciones. Es así, como se establecen las siguientes premisas de equipo:

“Buscamos definir las interrelaciones e integralidad necesaria en el cumplimiento normativo, para cuidar la compañía y cuidarnos como equipo”.

“Vamos a construir juntos, cuidarnos juntos, cumplir juntos”.

De igual manera, como elemento común a todos los talleres, la Alta Dirección de la compañía, representada en el Gerente, asiste a dar su visión sobre el cumplimiento y la relevancia de este trabajo en equipo. Asiste al inicio de las actividades, manifestando la necesidad de que el proyecto refleje el compromiso de la Compañía de estar centrada en el cliente, concluyendo de manera preliminar lo que la compañía debe entender o buscar por medio del cumplimiento normativo:

- El cumplimiento normativo deberá estar enfocado en el cliente.
- El sistema de cumplimiento normativo deberá ser un sistema integrador de normas buscando cubrir las necesidades del cliente.

- La norma no se deberá pensar por procesos si no en redes. Cada proceso deberá pensar en su aporte al bienestar del paciente, para que finalmente todos sumen al cuidado del mismo.
- El Sistema de Salud ya nos lo exige mediante sus requerimientos y normas de los últimos tiempos, asociadas directamente al cuidado del paciente.
- El compromiso como actores del cumplimiento normativo será trabajar en equipo, siendo integradores, con un equipo especializado de manera de integral.
- El sistema es un conjunto de actores con roles que interactúa entre sí. La interacción es el principal reto y la confianza en el equipo y el conocimiento del mismo será la clave del funcionamiento del cumplimiento normativo.

Esta exposición se presentó en el siguiente ciclo de conexiones. (ver ilustración 4):



Ilustración 4. Visión de Cliente

6.6.1 Taller 1: Definición del Cumplimiento Normativo estableciendo las definiciones básicas aplicables a la entidad

Para el primer taller, el equipo base propuso la construcción del concepto de Cumplimiento Normativo aplicable a la Compañía con las particularidades correspondientes.

Se declaró que dicho concepto no debería construirse solo teniendo en cuenta los insumos académicos encontrados con relación al cumplimiento normativo, sino que debería tener en cuenta las herramientas dadas por el pensamiento sistémico, analizando los sistemas, las relaciones entre entradas y salidas, la construcción de ciclos y el entendimiento de la importancia de las conversaciones y debate en equipo. El primer taller tuvo la participación del equipo base, los líderes de los procesos seleccionados y sus colaboradores, y los líderes correspondientes de las áreas transversales.

Para el desarrollo de este Taller se planteó la siguiente agenda, presentando las construcciones que se habían tenido hasta el momento:

- Historia del cumplimiento normativo en la entidad (expuesto en los antecedentes del cumplimiento normativo en la entidad)
- Aproximación a lo que piensan los colaboradores sobre el cumplimiento normativo (ver apartado 6.4 y 6.5)
- Estado del arte: ¿Qué es cumplimiento normativo en modelos de referencia de cumplimiento normativo? (ver apartado 5.1)

Esta información, se presentó al equipo de trabajo (ver ilustraciones 5 y 6)



Ilustración 5. Estado del arte de Cumplimiento Normativo

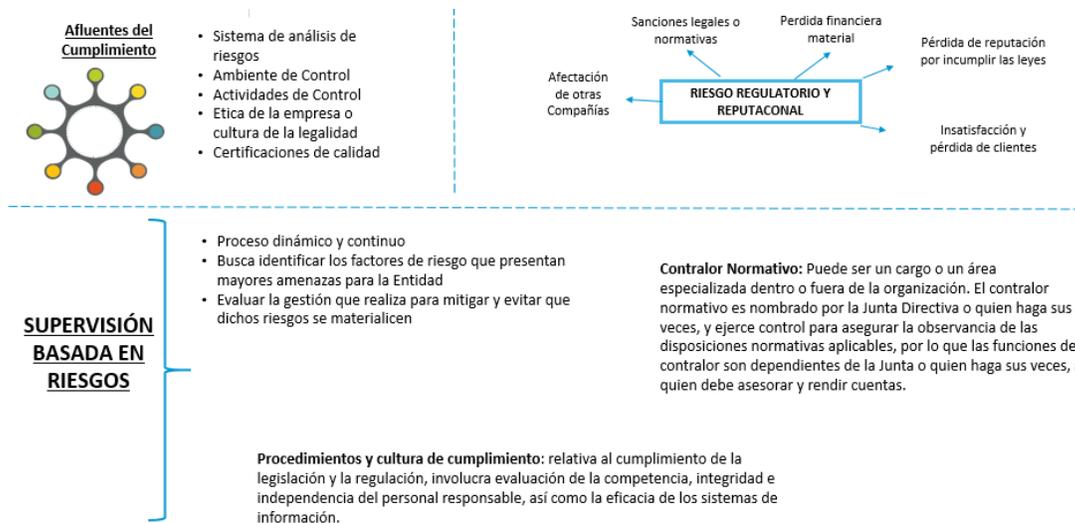


Ilustración 6. Conexiones de Cumplimiento Normativo I

- Actividad ¿Qué no es cumplimiento normativo?

En general, la información sobre la historia, el diagnóstico y el estado del arte del cumplimiento normativo buscó proveer de herramientas básicas a los asistentes al taller para tener una línea base como punto de partida; mientras que la actividad relacionado con preguntarse ¿qué no es cumplimiento normativo?, buscaba contar con unos mínimos acuerdos (ver ilustración 7). En este punto, se comienza la construcción del concepto, con base en lo que no se debe entender como cumplimiento normativo, concluyendo que estas actividades, no harán parte de la definición de cumplimiento normativo en la entidad:

- No son las actividades llevadas a cabo ante un ente de control para evitar una sanción.
- No son las acciones individuales de un proceso y/o área en el desarrollo de sus funciones.
- No es solo la respuesta de instrucciones de los entes de control.
- No es cumplir solo aquello que se conoce.
- No es solo buscar las normas y notificarlas.

- No es la respuesta a los entes de control sin las conexiones necesarias, sin encontrar el sentido, el para qué, sin la validación de las instancias que la Compañía defina.
- No es la decisión de asumir riesgos de incumplimiento a una norma.
- No es solo cuidar la materialización del riesgo reputacional y/o legal.
- No se limita a la tenencia de un programa de ética empresarial.

La construcción de lo que no se entiende por cumplimiento normativo, impactó el modo de ver las cosas en el equipo de trabajo, pues un ejercicio sencillo, permitió evidenciar que unir estas actividades y ponerlas en positivo, en modo de conexión, podría ser el abre boca a la definición de cumplimiento normativo en la entidad.



Ilustración 7. Rompecabezas qué no es Cumplimiento Normativo

Con el impulso dado por las conclusiones del ejercicio del rompecabezas, a través de una lluvia de ideas colectiva se construye la propuesta inicial del concepto:

“Es un sistema para la gestión del cumplimiento de la normatividad actual, los proyectos de norma y los requerimientos, escritos y presenciales, emitidos por las autoridades y entidades competentes, el cual opera sobre la base de los principios corporativos y los pilares fundamentales de la Vicepresidencia de Seguridad Social.

Alcance: El sistema incluye en su gestión, entre otras actividades, el tratamiento del riesgo de incumplimiento en la Compañía.”

Los participantes en el ejercicio señalan que es necesario ampliar el concepto y complementarlo con la siguiente información:

- Actores, roles y responsabilidades del cumplimiento.
- Esquema de procedimiento que indique las interacciones entre procesos y áreas transversales y de una guía de cómo llegar a estas.

De acuerdo con esto, luego del taller No. 1, el quipo base sometió a distintos espacios la definición inicial, obteniendo como resultado la siguiente definición de cumplimiento normativo. (ver ilustración 8)

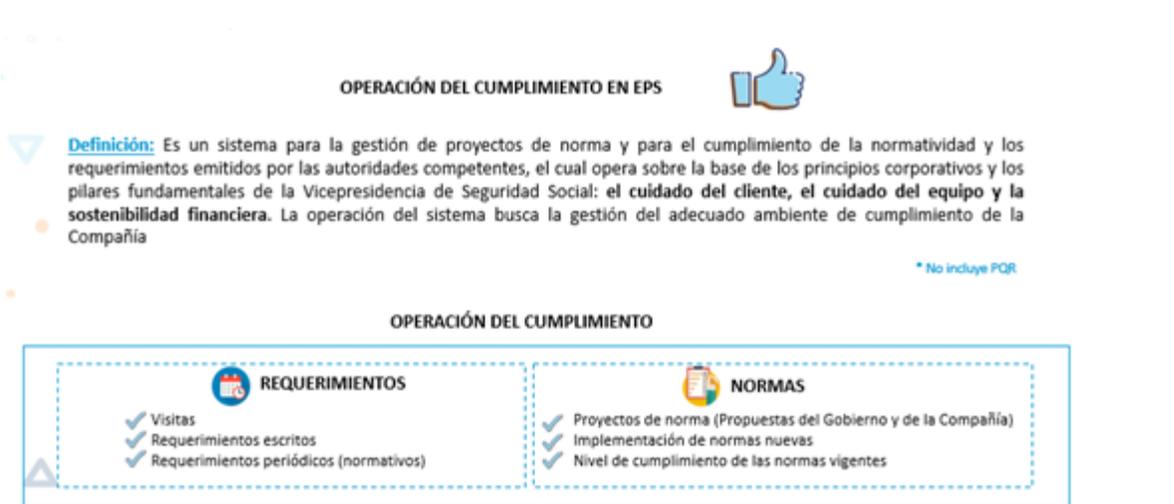


Ilustración 8. Operación del Cumplimiento Normativo

El sistema no incluye la gestión de las PQR, peticiones, quejas y reclamos, ya que las mismas están incluidas en un Sistema aparte administrado por el área de Mercadeo.

6.6.2 Taller 2: Actores, roles y responsabilidad del cumplimiento

Para el segundo Taller, se trazó como objetivo realizar el primer acercamiento en la identificación de los actores del cumplimiento normativo con sus roles y responsabilidades. Se recordó la declaración del trabajo en equipo que guía esta construcción, asociada con la necesidad de crear la **conexión entre roles**.

El punto de partida fueron los resultados obtenidos en la encuesta sobre el cumplimiento normativo en la EPS (ver 6.4.2 resultados de la respuesta a la pregunta 9), con relación al desarrollo de las actividades de las distintas áreas involucradas en el cumplimiento normativo. Estos resultados, se resumieron así (ver ilustración 9):

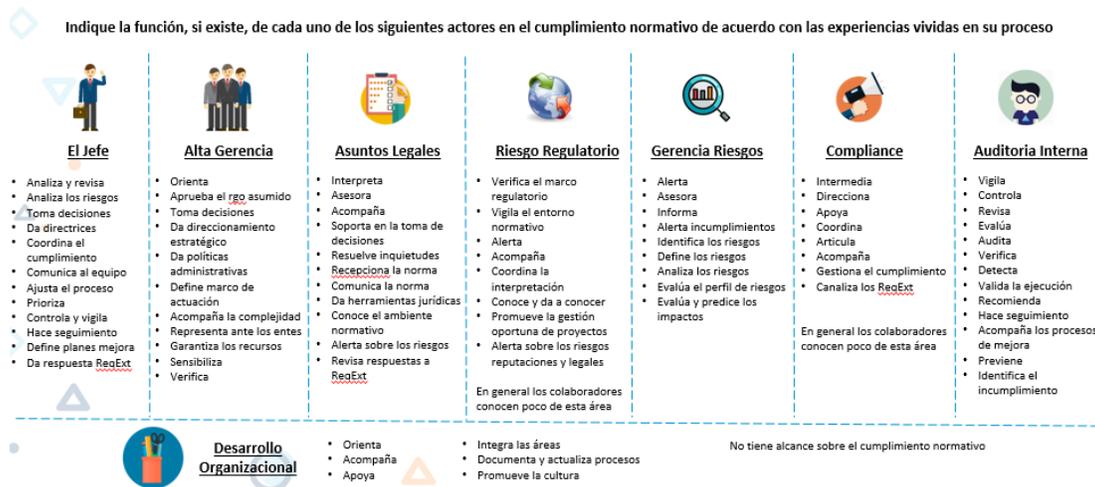


Ilustración 9. Conexiones Cumplimiento Normativo II

Estos resultados fueron analizados por el equipo y por medio de una lluvia de ideas se adicionaron las conclusiones obtenidas de la encuesta de los empleados sobre los actores del cumplimiento y sus conexiones, llegando a las siguientes conclusiones:

- El proceso de riesgo regulatorio pertenece a la gerencia de asuntos legales y el área de Compliance pertenece a la gerencia de riesgos, debiéndose ver estas dos gerencias, la legal y la de riesgos, como las áreas que participan en el cumplimiento por medio de dos procesos: riesgo regulatorio y Compliance.
- Compliance, a cargo de la gerencia de riesgos, debe incluir actividades de definición de cronogramas para su seguimiento en las acciones de cumplimiento y la gestión e interacción en las solicitudes de los entes de control.
- El riesgo regulatorio, a cargo de la gerencia de asuntos legales, debe revisar y adicionar en sus funciones, las siguientes:
 - ✓ Incluir la gestión de tendencias en su operación
 - ✓ Ajustar la eficiencia en la notificación de la norma, en cuanto a oportunidad, destinatarios y contenido
 - ✓ Fortalecer la función de asesoría, y de esta forma sensibilizar a la Compañía sobre la responsabilidad de los dueños de operación en la respuesta en las líneas de acción del cumplimiento.
- El equipo concluye que la encuesta contiene la mayor parte de actores y que las funciones son acertadas, con la precisión realizadas con respecto a riesgo regulatorio y Compliance.
- Desarrollo Organizacional deberá asesorar en la construcción de metodologías para la operación de las funciones de cumplimiento.
- Se deben adicionar las siguientes áreas, cuya función con relación al cumplimiento normativo será aportar, desde la experticia y conocimiento, en las gestiones y actividades que se requieran para cumplir la norma. Estas son:
 - ✓ Tecnología
 - ✓ Talento Humano
 - ✓ Comunicaciones internas y externas
 - ✓ Logística
 - ✓ Financiera

✓ El Regulador

- El jefe, es el líder de proceso, quien es el protagonista del cumplimiento normativo, pero no es el único responsable, debe estar acompañado de su equipo. En este punto, se trae a colación las teorías de los modelos de cumplimiento, que hablan de la importancia de la participación de todos los empleados, es decir, desde cualquiera de los roles, el empleado es participe activo en las funciones del cumplimiento normativo.
- Una responsabilidad adicional del rol del líder del proceso y su equipo deberá ser la definición del cronograma de actividades necesarias para el cumplimiento.
- El rol identificado como Alta Gerencia deberá entenderse como el rol de la Junta Directiva de la Compañía, su Alta Gerencia o Alta Dirección. Deberá incluir responsabilidades como patrocinar todas las actividades en pro del cumplimiento y realizar seguimiento a los resultados de la operación.

En este ejercicio quedan contruidos los actores de cumplimiento, con un acercamiento de sus roles y responsabilidades, las cuales se encuentran en la descripción de la Ilustración No. 9 y las complementadas por la lluvia de ideas del equipo de trabajo.

Las conversaciones y debates, permitieron llegar a las siguientes conclusiones adicionales:

- El cumplimiento es un ecosistema donde todos los actores deben interactuar y la conexión es el principal medio de operación para lograr el objetivo.
- Para el funcionamiento del cumplimiento como un ecosistema se identifica la necesidad de contar con los siguientes elementos:
 - ✓ Lista de chequeo de los mínimos necesarios para la operación del cumplimiento
 - ✓ Políticas internas que demarquen la operación
 - ✓ Acuerdos de servicio entre los actores del cumplimiento

- ✓ *Comité de cumplimiento* como órgano de seguimiento y toma de decisiones
- ✓ Declaración del trabajo en equipo e interacción para la operación del cumplimiento

Estos actores, sus actividades y las conexiones que deben existir, deberán ser tomados en cuenta en la construcción de los procedimientos a realizar en cada una de las líneas de la operación del cumplimiento.

6.6.3 Taller 3 y 4: Simulacro

Se comenzó a identificar el paso a paso deseado al que se quiere llegar en el proceso del cumplimiento normativo en sus diferentes líneas de operación. Para lograrlo, se dibujó cómo resuelve cada proceso las situaciones presentadas alrededor de los 3 frentes establecidos en la definición de cumplimiento normativo (ver ilustración 8). Es importante aclarar que inicialmente fueron tres frentes, pero luego se convirtieron en dos: Requerimientos y Normas

- ✓ Implementación de norma y/o proyecto de norma
- ✓ Requerimiento escrito
- ✓ Visita del ente de control

Cada integrante expuso su trabajo y se abrió el debate con relación a los puntos críticos, las principales necesidades, las mejores prácticas, las zonas grises, entre otros. Todo esto llevó a la necesidad de resolver la pregunta: ¿para qué el cumplimiento normativo? Las respuestas fueron las siguientes:

- Para cumplir con el deber ser
- Para no ser sancionados
- Porque el ente regulador así lo exige
- Por compromiso
- Por responsabilidad
- Otros.

En este punto se recuerda la sensibilización realizadas por la Alta Dirección, donde se recuerda que el objetivo principal de la empresa es el cliente y la gestión de todos debe estar enmarcada y dirigida a él. De acuerdo con esto, el equipo completo, construye esta gráfica, donde incorpora al cliente dentro del cumplimiento normativo: (ver ilustración 10)



Ilustración 10. Cliente y Sistema de Cumplimiento

Con esto, se concluye que la operación del cumplimiento normativo, se da en los siguientes frentes:

- Visitas
- Requerimientos
- Normas
- Proyectos de normas

Es así, como es necesario construir en los siguientes talleres, la definición de los frentes de operación del cumplimiento.

6.6.4 Taller 5 y 6: Requerimientos. Construcción del proceso que se debe seguir para la atención de los requerimientos de las entidades del estado

Como se mencionó, en el desarrollo de los Talleres 3 y 4 se realizó un ejercicio de simulacro con casos reales de situaciones de cumplimiento. En estos talleres se evidenció una de las principales dificultades en la operación del cumplimiento normativo, y es la falta de claridad de los conceptos y/o alineación de los mismos dentro de la Compañía. Es decir, ante las solicitudes del Regulador o la implementación de la norma no se tienen claros o alineados conceptos de la operación presentes en el día a día, donde los líderes de los procesos hacen una interpretación dentro de su contexto, pero a la hora de dar una visión Compañía sienten ausencia de alineación entre todos.

El Taller 5 comenzó con un ejercicio de identificación de las definiciones de algunos conceptos básicos. El ejercicio no es eficiente en la mesa de trabajo, ya que implicó la consulta de otros actores, discusiones y decisiones de otros alcances, por lo que se decidió escalarlo a otro actor de la organización, entregándolo como tarea al área de Gobierno de Tecnología e Información, quienes debieron crear la lista de los términos de negocio base para la atención de requerimientos de las entidades del estado. Se declaró que esto no es un insumo generado por el proyecto, pero atendiendo a la importancia de las conexiones, las actividades que el proyecto encontró como responsabilidad de otras áreas, se solicitaron y/o entregaron de manera oficial por el Líder del proyecto.

Se continuó con el ejercicio de lluvia de ideas para llegar a una definición común:

- **Requerimientos:** Cualquier solicitud documental o presencial de obligatorio cumplimiento, mediante la cual una autoridad competente requiere información o ejecución de acciones sobre el funcionamiento de la Compañía.

* No incluye los requerimientos que se gestionan a través del Sistema de PQR.

➤ **Requerimientos:**

- ✓ Visitas
- ✓ Requerimientos escritos
- ✓ Requerimientos periódicos: se deben tener en cuenta como cumplimiento normativo que se envía a un ente de control.

La definición encontrada provee una de las declaraciones importantes del cumplimiento normativo para la Compañía, y se refiere a que uno de sus frentes de trabajo está englobado en lo que se llamó **requerimientos**, con tres líneas de operación: **Visitas, Requerimientos escritos y Requerimientos periódicos**.

El siguiente punto del ejercicio correspondió a la definición del paso a paso para cada línea de operación de requerimientos. Para ello, se tomaron los insumos del ejercicio realizado como simulacro y de nuevo se planteó cada una de las situaciones para dibujar cómo sería el desarrollo ideal de la misma. En la gráfica 16 se evidencia el ejercicio realizado.

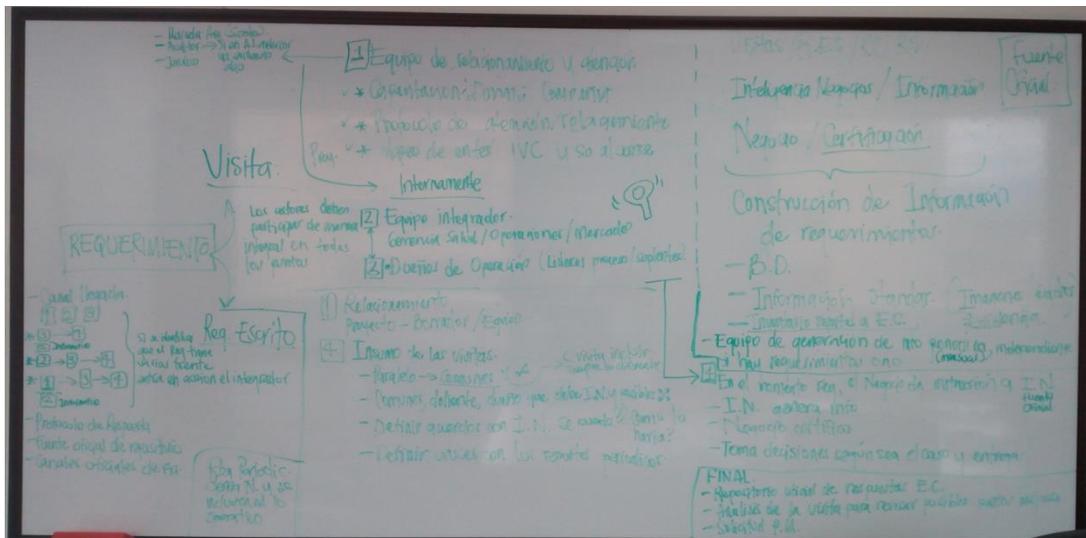


Ilustración 11. Paso a paso de requerimiento

El anterior bosquejo fue validado por el equipo base de manera individual y complementado por la mesa de trabajo en el Taller 6, para realizar un esquema más

claro de la operación de cada línea, indicando roles y sus respectivas funciones, la dinámica de conexión entre ellos y los principales insumos para la operación, obteniendo el siguiente resultado final como propuesta ideal de operación:

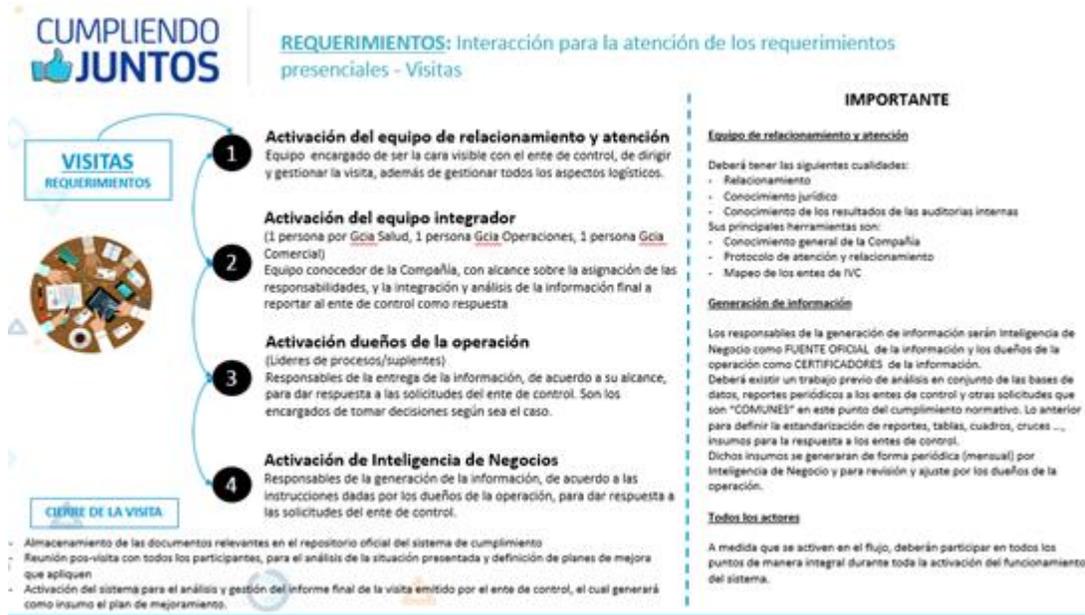


Ilustración 12. Propuesta Visitas

Roles y responsabilidades

Esta primera línea de operación, Visitas, permite evidenciar los primeros roles del cumplimiento normativo y sus funciones en la operación, uno de los principales entregables del proyecto. A continuación, se detalla cada rol:

- **Rol de relacionamiento**

Este rol no existe en la organización y el equipo acuerda no agotar el debate en establecer qué área debe ejecutarlo o si se debe crear una nueva dependencia para su desarrollo, pues se identificó de manera temprana que los miembros del equipo no tienen dentro de sus competencias las definiciones propias del diseño organizacional. Si correspondió identificar qué actividades se deben desarrollar alrededor del cumplimiento normativo y el rol de relacionamiento fue una de ellas.

Es un rol que permite que una persona y/o área, sea la cara visible con el ente de control que está realizando la visita, dirigiendo y gestionando todos los aspectos logísticos necesarios. Deberá tener habilidades de relacionamiento, conocimientos básicos en temas jurídicos para el entendimiento de las solicitudes del ente de control y el alcance, y un contexto general de los resultados de la auditoría interna para detectar con anticipación donde están las brechas y las acciones que las resolverán.

Deberá tener contexto general de la Compañía y actualización constante de las situaciones relevantes de la entidad, estando en continua interacción con la administración para tener un conocimiento integral y saber moverse dentro de ella para llevar y conectar las peticiones que realice la entidad del estado. Debe construir un protocolo de atención y relacionamiento donde describa los lineamientos mínimos a tener en cuenta al momento de la recepción de la visita y a lo largo de misma.

Se identificó que este rol, debe contar con un mapa de las entidades del estado que pueden realizar visitas a la entidad, con el fin de tener un conocimiento y preparación previa suficiente que le permita entender qué visitas se recibirán. Para esto, el líder del proyecto, generó una nueva conexión, esta vez con el área de asuntos legales, solicitando el desarrollo de la matriz de las entidades que pueden realizar visita a la EPS, la cual solicita en lenguaje sencillo con el fin que sea consultado por cualquier persona de la organización, teniendo en cuenta que es útil no solo para el rol de relacionamiento, sino para cualquier persona que, en ejercicio de sus funciones, pueda tener una relación con el estado.

- **Rol Integrador**

Teniendo en cuenta la especialización de conocimiento existente en la entidad, el equipo de trabajo decidió crear un nuevo rol. A este le corresponde conocer la compañía de manera integral y detallada, es un nivel más profundo que el rol de relacionamiento y tiene el deber de integrar y analizar la información final a reportar

por la Compañía, sumando las distintas respuestas que entrega cada líder de proceso, para poder entregar una visión organizacional.

Una de las claridades para definir este rol fue que quiénes o quién lo ejecute deberá pertenecer a un proceso de negocio y no de un área transversal, deberá contar con un alto nivel de conocimiento y jerarquía dentro de la misma, con un nivel de respuesta inmediata y con habilidades de navegar por toda la Compañía en todos los niveles.

Desde la mesa de trabajo se realizó una propuesta inicial en la que se manifiesta que este rol deberá ser desempeñado por una persona con perfil integral de cada gerencia, para el caso de la Compañía se decidió que fuera una persona para la Gerencia de Salud, una persona para la Gerencia de Operaciones y una persona para la Gerencia Comercial, donde esta última no tiene mucha actividad en el cumplimiento normativo, pero debe estar atenta para los casos que aplique.

Estas personas y sus jefes aceptaron el desarrollo del rol y fue uno de los roles que se oficializó con la Gerencia en las entregas y que se comenzó a ejecutar durante el desarrollo del proyecto.

- **Líderes de Procesos**

Es el rol natural de los responsables de cada proceso, donde en la operación del cumplimiento tienen la misión de entregar y de analizar la solicitud de información de su alcance, revisar y dar los lineamientos necesarios para obtenerla de la fuente oficial de información y, finalmente, tomar decisiones sobre el resultado para entregar un insumo final, para la respuesta que el rol integrador debe construir al ente de control. Dentro de estos líderes, están los de negocios y áreas transversales.

Su acción más relevante corresponde a la toma de decisiones en donde existan zonas grises, falta de definición, diferentes resultados, cambio de información, certificación del cumplimiento, entre otros en los que la Compañía se vea expuesta a la materialización de un riesgo operativo, de incumplimiento y/o reputacional.

Se declara que el líder del proceso será el certificador del adecuado funcionamiento de su proceso, incluyendo la información que se genera en él.

- **Inteligencia de Negocio**

Más que un rol, en este punto se identificó la función del área de Inteligencia de Negocio en el cumplimiento normativo, dado que como encargado del envío y cargue de reportes periódicos a los entes de control se declaró como fuente oficial de la información, garantizando que los reportes a entes externos se den con calidad, coherencia, oportunidad e integridad. Para el desarrollo de estas funciones, deberá trabajar conectado permanentemente con los líderes de procesos y las validaciones que deben hacer desde su alcance.

Por lo anterior, se realiza la siguiente propuesta:

- **Generador de información- fuente oficial: Inteligencia de Negocio**
- **Certificador de la información: Líder del proceso**

Esta interacción será así: deberá existir un trabajo previo de análisis en conjunto de las bases de datos, reportes periódicos a los entes de control y otras solicitudes que comunes en este punto del cumplimiento normativo. Con esto, se deberán estandarizar los reportes, tablas, cuadros, cruces e insumos para la respuesta a los entes de control. Estos insumos se generarán de forma periódica (mensual) por Inteligencia de Negocio y para revisión y ajuste por los líderes de proceso.

Dinámica de la operación

Para la atención de visitas presenciales de los entes de control, se planteó que esta comienza cuando el ente de control notifica la visita de manera escrita con anticipación, o cuando sus funcionarios se presentan en la Compañía sin aviso y con un oficio que indique su objetivo.

El rol que inmediatamente se activa es el Rol de Relacionamiento, quien desde su conocimiento verifica la validez de la visita e identifica su objetivo para así activar la

logística y notificar internamente el trámite a los demás roles. El relacionamiento con los funcionarios del ente de control estará dado por la experiencia de quién ejecuta este rol, sus conocimientos sobre el alcance de cada ente de control y los lineamientos generales dados por la Compañía, como lo son accesos, horarios, su ubicación, entre otros.

Cuando se identifica el objetivo de la visita, el Rol de Relacionamiento activa al Rol Integrador y juntos definen la estrategia de a quién y cómo gestionar los diferentes requerimientos de información solicitados por los funcionarios.

El rol Integrador activa a los líderes de proceso que tengan alcance sobre la respuesta y aquellos que deban estar enterados, además notifica a la Alta Dirección para que esté enterada a manera de contexto y, si es del caso, los activará. Los líderes de procesos identifican y analizan el requerimiento y solicitan al área de Inteligencia de Negocio la generación y cruces de información con los reportes oficiales como fuente oficial de consulta en los sistemas. En la interacción de los dos últimos roles se toman decisiones sobre la información a reportar de cada proceso, los líderes de procesos certifican la información y la entregan al rol Integrador para que construya la respuesta. Finalmente, el rol de relacionamiento entrega las respuestas a la entidad del estado de manera oficial.

Al finalizar la visita, se deberá realizar un espacio de revisión y evaluación del desarrollo de la visita, almacenamiento de los documentos oficiales, identificación de incumplimientos y planes de acción para cerrar brechas, además de identificación de oportunidades de mejora en el desarrollo de los procesos de la Compañía y en la dinámica de operación de esta línea del cumplimiento normativo.



Ilustración 13. Requerimientos escritos

Roles, responsabilidades y dinámica de operación

Para esta línea de operación se incluyen los mismos roles de la operación de Visitas, así como su operación, con una diferencia en cuanto a que el canal de notificación puede activar la entrega del requerimiento al rol de relacionamiento, rol integrador o Líderes de Procesos. Tan pronto cualquier rol es activado debe seguir la misma secuencia plantada para la operación de Visitas. Este ciclo dinámico, es el que se muestra en la Ilustración 13 con las distintas formas en que se puede dar un mismo asunto, entre los roles del 1 al 4.

Requerimientos periódicos

Los Requerimientos Periódicos se analizaron dentro del frente de cumplimiento normativo, toda vez que se trata de un reporte producto del cumplimiento de una instrucción del estado contenida en una norma. Por este motivo, esta operación no se profundizó desde este frente de trabajo de Requerimientos, sino que se terminó de visualizar en el frente Normativo.

6.6.5 Taller 7 y 8: Normas. Construcción del proceso que se debe seguir para cumplir las obligaciones contenidas en una norma

Al igual que en el Taller 5 y 6, en los Talleres 7 y 8 se desarrollaron las propuestas de definición roles y dinámica de operación para el frente de **normas**, entiendo por este los:

- ✓ **Proyectos de Normas**

Definición: Borradores de acto legislativo, administrativo o ley que antes de ser promulgados son analizados a profundidad para identificar los impactos operativos, estratégicos y financieros de la Compañía, buscando establecer una posición frente al Sistema de Salud.

Alcance: Lo anterior incluye la propuesta de proyecto de norma desde la Compañía.

- ✓ **Implementación de nuevas normas**

Definición: Acto legislativo, ley o acto administrativo creada por una autoridad competente que permite ajustar conductas o actividades.

Al igual que para el frente de requerimiento, para el frente de normas se realizó la construcción de una propuesta de operación para la gestión de Proyectos de Normas y la Implementación de Nuevas Normas.

Proyecto de norma

En la ilustración 14 se evidencia la construcción de la propuesta de operación para los casos en los que un ente del estado emita un Proyecto de Norma del alcance de la Compañía.

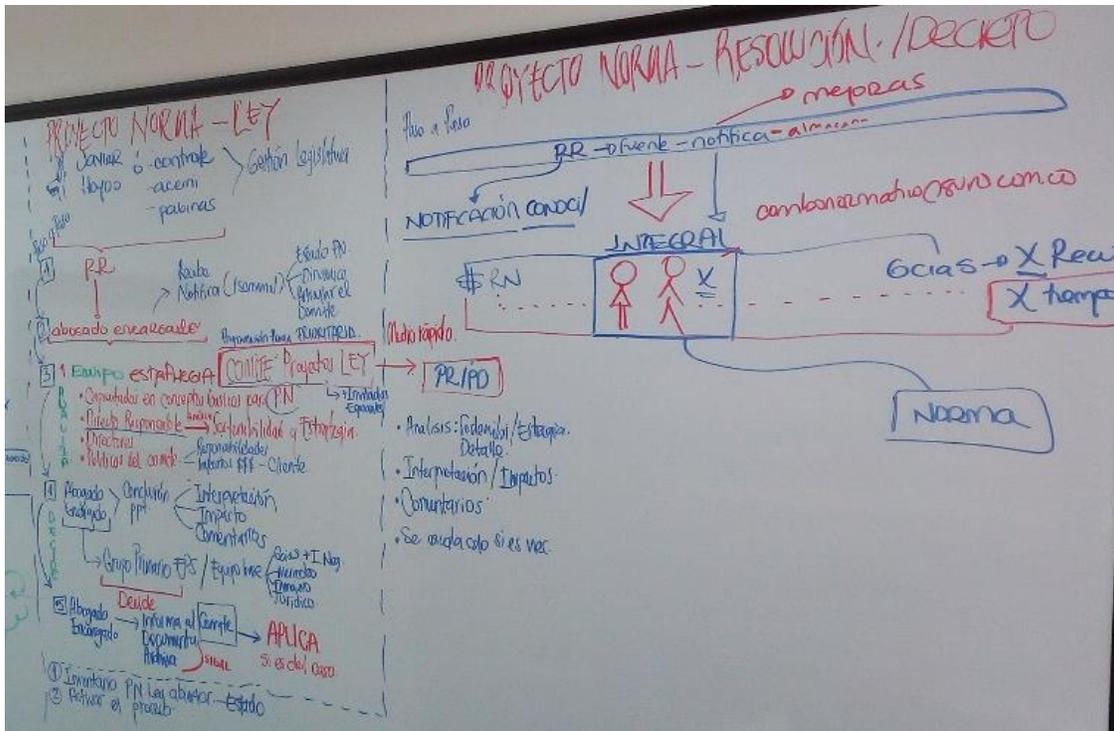


Ilustración 14. Proyecto de Normas I

La construcción de la mesa de trabajo se revisó ajustó a la estructura la propuesta de paso a paso, como se puede observar en la ilustración 15.

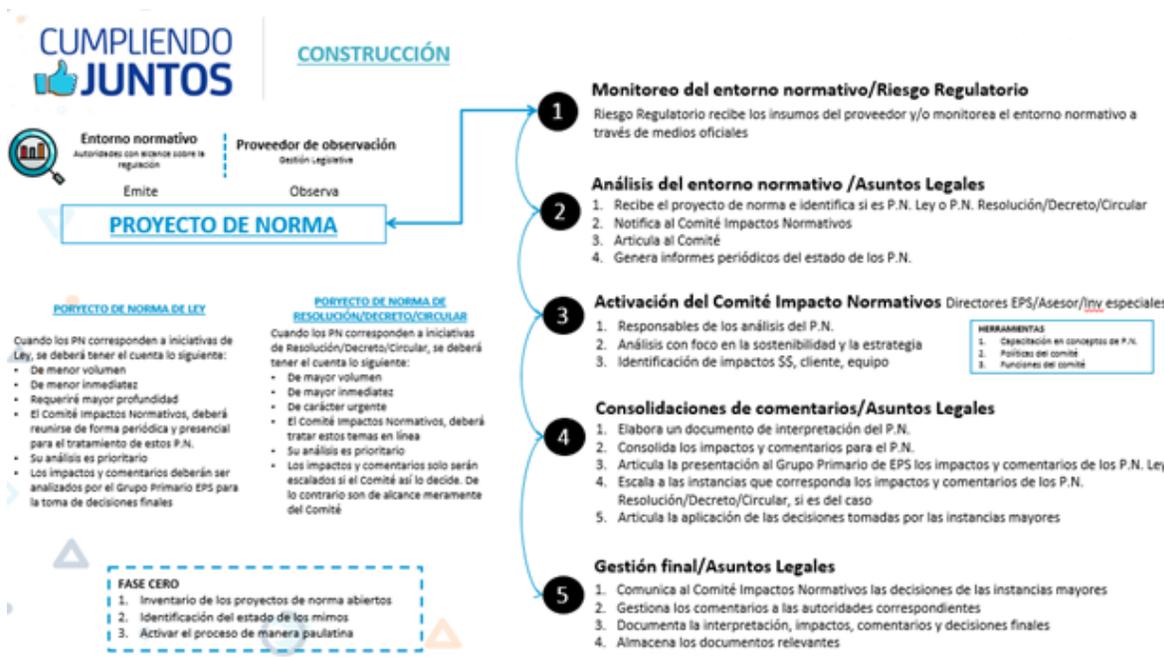


Ilustración 15. Proyecto de Normas II

Roles y responsabilidades

En la operación para la gestión de proyectos de normas se evidenció la presencia de los roles del cumplimiento normativo de áreas participantes en la operación, entregables principales del proyecto. A continuación, se detalla cada rol:

- **Riesgo Regulatorio**

Encargado del monitoreo de la actividad de las entidades del estado que potencialmente pueden expedir proyectos de norma. El área de asuntos legales, cuenta con un proveedor que realiza la observación de ese entorno y que informa cuando se emite un proyecto de norma de interés para la entidad.

- **Abogado**

Abogado del área de Asuntos Legales, especialista en los temas de la Compañía. Se encarga de analizar, notificar y activar a los actores con alcance sobre los

proyectos de normas, además de articular y gestionar los comentarios que se deban dar alrededor de dicho proyecto.

- **Comité Impactos Normativos**

El Comité de Impactos Normativos no existe y deberá estar conformado por el abogado, los principales directivos de la Compañía y áreas transversales y los líderes de proceso involucrados con el tema que trata el proyecto normativo. Su función es el análisis de impactos y desarrollo de comentarios para entregar a la entidad estatal que emite el proyecto de norma.

Dinámica de la operación

Para la gestión de proyectos de normas, se planteó que esta actividad comienza cuando el proveedor externo tiene conocimiento e informa al proceso de riesgo regulatorio de un proyecto de norma que puede interesar a la compañía o cuando la entidad del estado comunica a través de canales oficiales su intención normativa para comentarios de los actores interesados.

El proceso de riesgo regulatorio revisa y analiza el alcance del proyecto y notifica al abogado del área de Asuntos Legales, encargado de la asesoría y acompañamiento a la Compañía, quien deberá complementar el análisis desde su especialidad y alcance, notificar, articular y activar al Comité de impactos normativos para la generación y gestión de los respectivos comentarios. Los comentarios deben ser generados por el Comité, quien los deberá hacer teniendo en cuenta los impactos a la Compañía, la gestión de tendencias y riesgos, la estrategia de la Compañía y el bienestar de los clientes.

Finalmente, el abogado de Asuntos Legales consolida y construye los comentarios finales, además de hacer seguimiento al estado y evolución del proyecto de norma y de notificar a los actores correspondientes.

Implementación de normas nuevas

En la ilustración 16 se evidencia la construcción de la propuesta de operación para los casos en los que un ente de control emite una nueva Norma y la Compañía debe implementarla y tomar decisiones internas en su operación.



Ilustración 16. Implementación Normas Nuevas I

De nuevo, conforme con la dinámica que venimos teniendo en los talleres, el resultado del ejercicio realizado por la mesa de trabajo, se estructura como propuesta del ciclo que deberá seguir una norma nueva, como se puede observar en la ilustración 17.

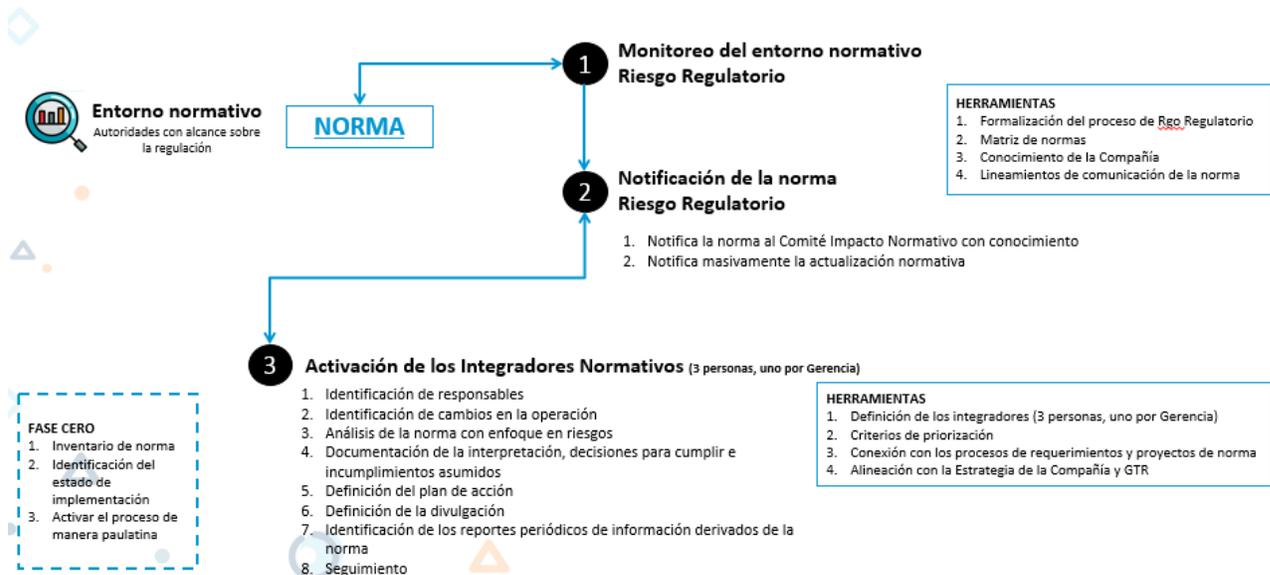


Ilustración 17. Implementación Normas Nuevas II

Roles y responsabilidades

En la operación para la implementación de nuevas normas emitidas por el estado, se comparte con la gestión de proyectos de normas el rol que cumple el área de Riesgo Regulatorio, en su rol de monitorear el entorno normativo y notificar internamente a la Compañía. Aparece el rol de Integrador Normativo, encargado de articular la gestión de principio a fin para la implementación de la norma de la mano de los actores de la Compañía responsables de hacerlo por el alcance de las obligaciones en sus procesos.

Dinámica de la operación

Para la implementación de nuevas normas, desde la propuesta de la mesa de trabajo para su operación se planteó que esta comienza cuando el proceso de riesgo regulatorio identifica y notifica internamente la norma, inmediatamente se activa el rol de Integradores de la Norma, quienes analizan el objetivo, identifican los responsables y los activan para la definición de un plan de implementación. En dicha interacción se definen tiempos y acciones, además se revisan las zonas grises de la norma, se toman decisiones y se escalan situaciones donde la alta Dirección

debe tener alcance, finalmente se hace seguimiento hasta que la norma se incorpore en la operación de la Compañía.

Finalización de los talleres:

Las propuestas de operación de los frentes del cumplimiento antes mencionados, constituyen una propuesta para incorporar a la forma en que funciona el cumplimiento en la entidad, con respecto a la conexión y claridad que deben tener algunas funciones y/o áreas y la creación de algunas actividades, roles o integración de comités.

Tal y como se describe en el ciclo PHVA, los resultados contenidos en los ciclos de trabajo, fueron verificados con los participantes en cada uno de los talleres, tanto los líderes de los 3 procesos organizacionales como los invitados. Todos los actores, manifestaron su acuerdo con lo construido.

Las conexiones establecidas con otras áreas para la realización de actividades que fueron evidenciadas por el equipo de trabajo como importantes para la función de cumplimiento pero que no estaban contenidas en los objetivos del proyecto, fueron las siguientes. Todas fueron solicitadas formalmente por el Líder del proyecto a cada una de las áreas responsables en la Compañía de estas actividades, quedando incorporadas como funciones y/o tareas que cada una de estas áreas deberá desarrollar de manera independiente al proyecto:

1. Gerencia de asuntos legales: se recomienda realizar dos actividades que sirven de insumo para la función de cumplimiento: construcción de la matriz que contenga las entidades del estado que pueden emitir normas y las que pueden realizar requerimientos a la entidad.
2. Gobierno de información: construir el diccionario de término de negocio.
3. Gerencia de riesgos: construcción de la herramienta que permita medir el riesgo de incumplir una norma.
4. Inteligencia de mercados: referenciación con otras empresas y sectores sobre la forma como gestionan el cumplimiento normativo.

Posteriormente, se hicieron las presentaciones y entregas de los resultados a los patrocinadores. Las presentaciones que se realizaron fueron las siguientes:

1. Participación en el encuentro regional de riesgos, exponiendo el proyecto, como un caso de gestión temprana de riesgos y adecuada intervención del riesgo de cumplimiento
2. Participación en otro proyecto de la organización, donde se llevaron los hallazgos de Cumpliendo Juntos para que hicieran parte de una construcción que se realizó sobre las formas ideales de abordar a los clientes.
3. Presentación de los resultados al equipo de consultores internos.
4. Presentación de los resultados a los nuevos miembros de las nuevas gerencias creadas conforme una reestructuración organizacional
5. Entrega de los resultados al integrador del Sistema de Control Interno de la organización, ubicado de manera temporal en el área financiera. En esta reunión participaron representantes del negocio y de cada una de las áreas transversales.

El reconocimiento organizacional con relación al trabajo y a las herramientas construidas en el proyecto, sirvió de insumo para que los miembros del equipo base en la actualidad hagan parte de las áreas de Compliance del grupo empresarial al cual pertenece la entidad en la cual se realizó el proyecto de intervención. La líder del proyecto, actualmente es la Directora de *Compliance*, no solo de la entidad que fue objeto de intervención, sino de todas las Compañías que hacen parte del grupo empresarial al cual ésta pertenece. El equipo permanente, conformado por la analista de gestión de riesgos, actualmente es analista del área de Compliance de la Compañía Holding para toda Latinoamérica de la entidad en la cual se realizó el proyecto de intervención.

7. Conclusiones

1. El ejercicio de intervención permitió ratificar que los líderes de proceso son los actores principales del cumplimiento y al área de *Compliance* es el área encargada de las conexiones, apoyo a la gestión de las actividades que apalancan el cumplimiento y provisión de herramientas para hacerlo más efectivo.
2. La construcción de un esquema de procedimiento para la gestión del cumplimiento normativo que esté alienado con la realidad organizacional, permitió conectar a los participantes y crear relaciones sin desagregación, posicionando al cumplimiento como una actividad íntimamente relacionada con las funciones de los procesos y las metas de la organización.
3. El cumplimiento normativo es de todos, cobrando relevancia la conexión que tiene que existir entre los líderes de proceso, las áreas y los empleados, en aras de hacer una administración adecuada de la función del cumplimiento para la organización y el cliente. De acuerdo con esto, cobró relevancia el nombre del proyecto, por la fuerza que incorporaba a las conexiones la palabra *Juntos*.
4. El conocimiento de la historia organizacional permitió identificar las fallas que se han presentado en el pasado y no caer en las trampas de soluciones repetidas. De acuerdo con esto, la información fluida, el conocimiento y la comunicación, fueron elementos vitales para conocer la organización, la distribución de las funciones, las razones de las decisiones del pasado y los cambios que se pueden presentar en el futuro.
5. La responsabilidad del cumplimiento, debe estar consignada en los cargos de la organización de manera expresa y se debe garantizar que todos cuenten con los recursos suficientes tales como talento humano idóneo, infraestructura, formación, tecnología e información.
6. La vinculación de la Alta Dirección en el cumplimiento y en el proyecto de intervención, facilitó la movilización de la entidad hacia dos frentes: el desarrollo de los objetivos del proyecto y la construcción de la definición del

cumplimiento normativo dirigido hacia el cliente y como sistema donde interactúan distintos elementos.

7. La gestión del trabajo colaborativo, el apoyo entre los distintos actores, fue un aspecto relevante para la construcción de propuestas de fácil puesta en práctica. La vinculación del interesado aportó cambios pequeños, pero relevantes para el funcionamiento del proceso intervenido.
8. La conformación de un equipo que representaba la mayoría de las funciones y áreas que ejercen actividades de cumplimiento, permitió aportar una visión completa del problema, impidiendo la construcción de soluciones parciales.
9. La definición de roles y responsabilidades alrededor de una actividad organizacional, es un insumo para conocer cómo funciona una actividad, permitiendo el establecimiento de límites, conexiones, definiciones; solucionando con pequeños cambios las dificultades que se vienen presentando.
10. La definición de roles y responsabilidades, no se agotó en la definición de los roles ya existentes en la entidad, también permitió la creación de nuevos roles de funciones necesarias que no se venían desarrollando por ninguno de los integrantes de la organización. Esta creación no comportó en sí la creación de un nuevo cargo, sino el desarrollo de funciones y conexiones por personas y cargos ya existentes.
11. Las herramientas del pensamiento sistémico soportaron el entendimiento del problema y la simulación de las posibles soluciones, facilitando la conexión, la simplicidad de cambios y la generación de resultados con impactos profundos en el funcionamiento del sistema. Así mismo, soportó la construcción y la reorganización basadas en la realidad del sistema actual, otorgando insumos más prácticos y reales para la entidad.
12. Las herramientas del pensamiento sistémicos son útiles para dibujar, crear posibles modelos, pensar en los ciclos y en las conexiones que se dan al interior de las organizaciones, convirtiéndose en herramientas útiles para visualizar el camino no lineal que sigue una función al interior de una entidad.

8. Bibliografía

1. Ferrajoli L. Sobre los derechos fundamentales. Cuestiones Constitucionales. Revista Gerencia y Políticas de Salud [internet]. 2006; (15):113-136. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-91932006000200113&script=sci_arttext
2. Congreso de la República. Ley Estatutaria 1751 de 2015. Por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones. Bogotá: El Congreso; 2015.
3. SURA. Ficha del proceso de Compliance [Internet]. Intranet ISOLUCION; [consultado 27 de abril de 2017]. Disponible en: <https://aplicaciones.suranet.com/ISolucion/FrameSetGeneral.asp?Pagina=MagazinHome.asp>
4. Ustáriz González LH. El comité de Basilea y la supervisión bancaria. Universitas [Internet]. 2003; (105):431-462. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/825/82510517.pdf>
3. Grupo de Trabajo sobre Temas Contables del Comité de Basilea de Supervisión Bancaria. El cumplimiento y la función de cumplimiento en los bancos [Internet]. 2005. Recuperado de: <https://studylib.es/doc/6309828/el-cumplimiento-y-la-funci%C3%B3n-de-cumplimiento-en-los-bancos>
6. Del Campo A. La Función de Cumplimiento en las Entidades Financieras. Ponencia en: Evento del Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores y la Agencia Española de Cooperación Internacional. Guatemala; 2007.
7. Comité QR-014. Australian Standard. Compliance programs. 2nd ed. Sydney: Standards Australia; 2006.
8. Technical Committee ISO/TC 309 Governance of organizations. ISO 19600. Compliance Management Systems – Guidelines. First edition; 2014.

9. Technical Committee ISO/TC 309 Governance of organizations. ISO 19600. Compliance Management Systems – Guidelines, 4.5 Compliance obligations. First edition; 2014.
10. Technical Committee ISO/TC 309 Governance of organizations. ISO 19600. Compliance Management Systems – Guidelines, 5.1 Compliance obligations. First edition; 2014.
11. Technical Committee ISO/TC 309 Governance of organizations. ISO 19600. Compliance Management Systems – Guidelines, 5.3.4 Compliance obligations. First edition; 2014.
12. Technical Committee ISO/TC 309 Governance of organizations. ISO 19600. Compliance Management Systems – Guidelines, 5.3.5 Compliance obligations. First edition; 2014.
13. Senge PM, Kleiner A, Roberts C, Ross RB, Smith BJ. La quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente. 2da ed. Buenos Aires: Ediciones Granica; 2006.
14. León R, Tejada E, Yataco M. Las organizaciones inteligentes. Industrial Data [internet]. 2003; 6(2):82-87. Recuperado de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6087>
15. Gil-García JR. Pensamiento sistémico y dinámica de sistemas para el análisis de políticas públicas: Fundamentos y recomendaciones [Documento de trabajo]. CIDE 212 [internet]. México D.F.: CIDE; 2008. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/246394267/Metodologia-en-EI-Pensamiento-Sistematico-2>
16. Aljure JP. Pensamiento sistémico: la clave para la creación de futuros realmente deseados. Revista ELEGIR [internet]. 2007; (9):1-9. Recuperado de: <https://docplayer.es/11596682-Pensamiento-sistemico-la-clave-para-la-creacion-de-futuros-realmente-deseados.html>

17. Glasser W. Teoría de la Elección. Una nueva psicología de la libertad personal. Barcelona: Editorial Paidós; 1999.
18. Medina C, Nava A, Bong I. Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones. Multiciencias [internet]. 2010; 10(2):133-138. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/904/90415607004.pdf>
19. Aracil J, Gordillo F. Dinámica de sistemas. Madrid: Editorial Isdefe; 1995.
20. Colombia, Superintendencia Nacional de Salud. Resolución 8681 de 2018. Por la cual se actualiza la Autorización de Funcionamiento otorgada mediante Resolución 0168 de 1995 a la Entidad Promotora de Salud EPS Y MEDICINA PREPAGADA SURAMERICANA S.A. - EPS SURA NIT 800088702-2, para la operación del Régimen Contributivo del Sistema General de Seguridad Social en Salud, y se dictan otras disposiciones. Bogotá: Superintendencia Nacional de Salud; 2018.
21. SURA. EPS SURA [internet]. [consultada el 27 de agosto de 2018]. Recuperado de: <https://www.epssura.com/files/estructura-equipo.pdf>
22. SURA. Informe de gestión 2018 [internet]. EPS SURA [consultada el 2 de abril de 2018]. Recuperado de: <https://www.epssura.com/files/2019/Informe-Anual-2018.pdf>
23. SURA. Procesos organizacionales [Internet]. Intranet ISOLUCION; [consultado 27 de abril de 2017]. Disponible en: <https://aplicaciones.suranet.com/ISolucion/FrameSetGeneral.asp?opc=1&Pagina1=FrameSetGeneral.asp>

9. Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Invitación para participar en Hélice	29
Ilustración 2. Logo Cumpliendo Juntos	32
Ilustración 3. Encuesta sobre el cumplimiento normativo.....	43
Ilustración 4. Visión de Cliente	48
Ilustración 5. Estado del arte de Cumplimiento Normativo	49
Ilustración 6. Conexiones de Cumplimiento Normativo I	50
Ilustración 7. Rompecabezas qué no es Cumplimiento Normativo	51
Ilustración 8. Operación del Cumplimiento Normativo.....	52
Ilustración 9. Conexiones Cumplimiento Normativo II	53
Ilustración 10. Cliente y Sistema de Cumplimiento	57
Ilustración 11. Paso a paso de requerimiento	59
Ilustración 12. Propuesta Visitas	60
Ilustración 13. Requerimientos escritos.....	65
Ilustración 14. Proyecto de Normas I	67
Ilustración 15. Proyecto de Normas II	68
Ilustración 16. Implementación Normas Nuevas I	70
Ilustración 17. Implementación Normas Nuevas II	71

ANEXOS

Anexo No. 1. Hélice

Anexo No. 2. Compilación resultados pregunta abierta

Anexo No. 3. Encuesta interna percepción cumplimiento normativo

Anexo No. 4. Administración del proyecto (Presupuesto y cronograma)

Anexo No. 5. Presentación del proyecto (archivo PowerPoint)

ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

CRONOGRAMA

Cronograma construido como una guía para la ejecución del estudio y lograr los objetivos planteados. (ver anexo 4)

PRESUPUESTO

Presupuesto de acuerdo a los gastos que se estiman acordes al proyecto de intervención. (ver anexo 4).