

Trabajo de Grado

**Modelo de Valoración de Cumplimiento Corporativo en el Sector Farmacéutico en  
Colombia**

Caso de Referencia: Programa de Cumplimiento Anticorrupción de la Empresa Bayer en  
Colombia como experiencia de gestión y aporte al sector farmacéutico del país.

Estudiante: María Elena Mogollón Caldera

Tutor: Prof. Edgardo Cayón Fallón

Bogotá, 12 de diciembre de 2019

Trabajo de Grado

**Modelo de Valoración de Cumplimiento Corporativo en el Sector Farmacéutico en  
Colombia**

Caso de Referencia: Programa de Cumplimiento Anticorrupción de la Empresa Bayer en  
Colombia como experiencia de gestión y aporte al sector farmacéutico del país.

Estudiante: María Elena Mogollón Caldera

Tutor: Prof. Edgardo Cayón Fallón

Bogotá, 12 de diciembre de 2019

## Agradecimientos

*A mi familia: aunque lejos, siempre cerca.  
A mi mamá quien me apoyó con este trabajo.  
A mi esposo: mi mayor y mejor apoyo.  
A mi raíz, mi pobre país rico: Venezuela.  
A mi nuevo país, bueno, que me acerca a las estrellas: Colombia.  
Y a Dios, gracias por darnos salud, amén.*

## Tabla de Contenido

Resumen .....	9
Introducción.....	10
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1.1. Planteamiento del Problema .....	11
1.2. Hipótesis .....	15
1.3. Objetivos .....	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
Objetivo Específico 1 .....	17
Objetivo Específico 2 .....	17
Objetivo Específico 3 .....	17
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	18
Gobierno Corporativo, Programas de Cumplimiento, Cumplimiento Anticorrupción y Riesgos .....	18
2.1. Gobierno corporativo y autorregulación: Una forma de dirección oportuna y eficiente.....	18
2.1.1 Qué es Gobierno Corporativo .....	18
2.1.2 Gobierno Corporativo en contexto.....	22
2.1.2.1 Importancia de un Buen Gobierno Corporativo .....	22
2.1.2.2 Antecedentes: “Ilo Tempore”: ¿Cómo nace el Gobierno Corporativo?.....	25
2.1.2.3 Contexto Internacional .....	32
2.1.3 Colombia: Código País .....	34
2.2 El Programa de Cumplimiento de las Empresas: la importancia de ser integras, “Hacer lo Correcto” .....	39
2.2.1 Cómo nace y qué es Compliance o Cumplimiento: Hacia una conceptualización .....	39
2.2.2 ¿Por qué lo necesitamos y cuáles son los beneficios de un sistema de gestión de Compliance?.....	45
2.2.3 Compliance: Control interno e interacciones .....	48
2.2.3.1 Legal Compliance – Gobierno Corporativo .....	49

2.2.3.2 Compliance –Riesgos, Ética, Anticorrupción y un Programa de Cumplimiento .....	51
2.2.4 Instrumentos de Gestión.....	55
2.2.5 Compliance y Reputación .....	57
2.2.6 Compliance en el Contexto Internacional, Colombia: Cumplimiento Normativo .....	58
2.3. Riesgos: Contexto .....	68
2.4. Enfoque GRC: Gobierno, Riesgo y Compliance .....	70
CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL .....	72
3.1. Cumplimiento en el Sector Farmacéutico de Colombia .....	72
3.1.1. Sector Público .....	72
3.2. La Empresa BAYER en Colombia .....	77
3.2.1. Antecedentes/Historia.....	77
3.2.1.1. Todo comienza con una amistad entre dos hombres, mucha curiosidad y dos estufas. ....	77
3.2.1.2. Bayer en la Región, Bayer en Colombia .....	78
3.2.2. Perfil: Science For a Better Life .....	79
3.2.3. Estructura del Grupo Bayer.....	79
3.2.4. Gobierno corporativo en Bayer .....	81
3.2.5. Gestión de Riesgos en Bayer.....	82
CAPÍTULO 4. MARCO METODOLÓGICO .....	83
4.1. Tipo de investigación.....	84
4.2 Tipo de Estudio .....	88
4.4 Muestra .....	90
4.5 Técnica de Recolección de datos .....	92
CAPÍTULO 5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	97
5. 1 Del Objetivo 1: Sobre aspectos comunes del Programa de Cumplimiento Bayer Colombia y sector farmacéutico local.....	97
5.1.1. Resultados .....	97
1.....	97
Proceso de “Eventos / Reuniones” .....	97
2.....	97
Proceso para “Viajes, Hospitalidad, Traslados” .....	97
3.....	97

Política de Obsequios .....	97
4.....	97
Proceso de Donaciones, Contribuciones al Sector Salud y Patrocinios (prohibido contribuciones a partidos políticos o actividades de Lobby en Latinoamérica).....	97
5.....	97
Manejo de Licitaciones.....	97
6.....	97
Debida Diligencia a Terceros que actúan en representación de Bayer antes organismos públicos.....	97
7.....	97
Procesos de Contratación.....	97
8.....	97
Procesos de Compras (proveedores) .....	97
5.1.2. Análisis de Resultados: .....	103
5.2 Del Objetivo 2: Sobre los resultados del Programa de Cumplimiento Anticorrupción de Bayer en Colombia, y el Programa de Capacitación en Bayer Región Andina para el período 2015-2018.....	105
5.2.1. Resultados.....	105
5.2.2 Análisis de Resultados .....	112
5.3. Del Objetivo 3- Caso Bayer Colombia: Desarrollo del Modelo Índice Lineal Compuesto Ponderado de Cumplimiento Anticorrupción- IPCAC- y los aspectos claves a considerar en un Programa de Gestión de Cumplimiento Anticorrupción .....	113
5.3.1 Resultados: Por qué diseñar un Modelo de Valoración del Índice de Cumplimiento Anticorrupción y los diez (10) pasos para obtenerlo. ....	113
5.3.2 Análisis de Resultados.....	117
5.3.2.1. Resultados del Taller: Elaboración y Validación de la lista de criterios: Áreas de Riesgo Comunes.....	117
5.3.2.2. Análisis de Resultados: .....	119
Ponderación de Juicio Experto de las 7 Categorías de Riesgos .....	119
5.3.2.3. Resultados de ICAC aplicado a Bayer.....	141
5.3.2.4. Resultados- Controles aplicables a los riesgos: .....	148
5.3.2.5. Resultados- Recomendación según Tipo de Empresa .....	152
Bibliografía.....	162

## Lista de Tablas

Tabla 1- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	92
Tabla 2- Resultados 5.1.1.1- Elementos claves Bayer-Programa Global Anticorrupción- Farmacéutico .....	97
Tabla 3 Resultados 5.1.1.2. - Cuadro comparativo de categorías de riesgo anticorrupción entre Bayer y la industria farmacéutica colombiana .....	98
Tabla 4 Resultados 5.1.1.3.-Conceptualización de criterios para creación de Áreas de Riesgos Comunes entre ANDI, AFIDRO y BAYER .....	104
Tabla 5 Resultado 5.2.2.1. Casos de Bayer Cumplimiento/Reportes en la Región, Casos de Cumplimiento/Reportes en Colombia Periodo 2014-2018 .....	105
Tabla 6 Resultado 5.2.1.2. Casos reportados confirmados como Casos de Compliance Periodo 2014-2018 .....	107
Tabla 7 Resultado 5.2.1.3. Bayer Número de casos de corrupción, Número de casos por categoría Periodo 2015-2018 .....	108
Tabla 8 Criterios para la evaluación de expertos de Probabilidad e Impacto de cada riesgo.....	120
Tabla 9 Categorías y Subcategorías de Riesgos.....	129
Tabla 10 Resultado de las Categorías de Riesgos en orden jerarquizado según resultados de la Encuesta .....	141
Tabla 11 Resultado de Tipos de Controles aplicables a cada Categoría y Subcategoría de Riesgos .....	148

## Lista de Figuras

Figura 1 - Adhesión global a los estándares del Código de Ética IFPMA .....	13
Figura 2- Gobiernos Corporativo “Ilo Tempore” .....	26
Figura 3-Comparativo de desempeño empresas colombianas con Oficial de Cumplimiento y Sin Oficial de Cumplimiento.....	41
Figura 4- Normativa y año de Implantación según países .....	58
Figura 5- Marco Normativo identificado por la Secretaria de Transparencia en Colombia .....	67
Figura 6 Estructura del Grupo Bayer .....	80
Figura 7 Casos Sector farmacéutico (Documental).....	109
Figura 8 Encuesta Sector Farmacéutico (Documental).....	109
Figura 9 Adopción de elementos claves en el Sector Farmacéutico Empresas Priorizadas Vs. No Priorizadas (documental).....	111
Figura 10 Adopción de Elementos Claves Empresas Nacionales Vs. Multinacionales (documental) .....	111
Figura 11 Encuesta Parte I- Respuesta de experto No. 1 .....	122
Figura 12 Encuesta Parte I- Respuesta de experto Experto No. 2.....	123
Figura 13 Encuesta Parte I Respuesta de experto No.3.....	124
Figura 14 Encuesta Parte I- Respuesta de experto No.4 .....	125
Figura 15 Encuesta Parte I. Respuesta de Experto No. 5 .....	126
Figura 16 Consolidación Resultados Encuesta Parte I- Juicio de Expertos .....	127
Figura 17 Encuesta Parte II. Respuesta de experto No. 1 .....	132
Figura 18 Encuesta Parte II- Respuesta de experto No. 2 .....	133
Figura 19 Encuesta Parte II. Respuesta de experto No.3 .....	133
Figura 20 Encuesta Parte II – Respuesta de experto No. 4 .....	135
Figura 21 Encuesta Parte II - Respuesta de experto No. 5 .....	136
Figura 22 Consolidación Encuesta Parte II – Jerarquización de Subcategorías de riesgos.....	137
Figura 23 Resultados de la Jerarquización de las Categorías de Riesgos en orden de más importante a menos. ....	140
Figura 24 Resultado de Evaluación de Controles de la compañía Bayer por Experto. ....	142
Figura 25 Matriz de ponderación de subcategorías.....	145
Figura 26 Resultado del Puntaje de la Evaluación de Controles de Bayer. ....	145

## **Resumen**

El presente trabajo de grado analizará todos los elementos que componen un Programa de Cumplimiento Corporativo tomando como referencia el Programa de Cumplimiento Corporativo de Bayer en materia de Anticorrupción en Colombia como experiencia de gestión en el sector farmacéutico del país. Lo anterior con el objetivo de dar un aporte que genere valor a empresas de la industria farmacéutica en Colombia mediante la creación de un Modelo de Valoración de Cumplimiento que permita a la empresa identificar los riesgos aplicables en el sector, valorarlos, establecer medidas de mitigación y recomendaciones. Este Modelo de Valoración de Cumplimiento resulta innovador pues permite valorar el estado de cumplimiento de una compañía con el propósito de establecer los controles y recomendaciones aplicables.

## **Introducción**

El presente trabajo de grado tiene como finalidad crear valor en el sector farmacéutico de Colombia mediante el análisis de los elementos que conforman un Programa de Cumplimiento Corporativo, específicamente en Anticorrupción, tomando como referencia el caso de Bayer en Colombia.

Estudiaremos todos los factores relevantes para un Programa de Cumplimiento Corporativo para entender cuáles son los riesgos asociados en el sector farmacéutico mediante la revisión de los Códigos de Ética aplicables en Colombia.

Como instrumento de recolección de los datos se utilizará un Grupo Foco de Expertos de la compañía Bayer a los fines de crear una matriz de riesgos que permita, posteriormente, ponderar o valorar en cuál grado de cumplimiento está la compañía y emitir recomendaciones adaptadas a su nivel. Por lo cual, puede ser un modelo replicable en las compañías del sector.

Con base en lo anterior con el presente Trabajo de Grado se busca aportar a la prevención y mitigación de riesgos de corrupción en el sector farmacéutico mediante la implementación de mecanismos de identificación de riesgos y Programas de Cumplimiento efectivos y aplicables en concordancia con la legislación vigente en Colombia, Códigos de Ética de los gremios como lo son la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia- (ANDI) y Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollos (AFIDRO) en Colombia, como espacios de autorregulación de las compañías farmacéuticas, y políticas internas de la compañía.

## CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del Problema

Las compañías farmacéuticas se han visto en la responsabilidad de incrementar progresivamente sus estándares éticos, regulatorios, y de cumplimiento interno y de tomar conciencia del impacto que tiene actuar de forma ética frente a sus *stakeholders* o aliados de negocios, profesionales de la salud, funcionarios públicos, pacientes, compañías competidoras, entre otros.

Cada vez más los gobiernos tanto a nivel nacional como internacional han desarrollado y fortalecido sus legislaciones, por ejemplo, en materia de anticorrupción, lavado de dinero, privacidad de datos, pues cualquier incumplimiento de una compañía en un país puede afectarla no solo en el país en el que opera sino generar un impacto en otros países.

En 1981 se presentó por primera vez el Código de la Federación Internacional Farmacéutica (IFPMA, por sus siglas en inglés) que ha servido como la base para la creación de códigos de ética nacionales de industrias farmacéuticas en todo el mundo (Ver Figura 1). A través de este Código, conjuntamente con los diversos códigos de ética de los países, la industria farmacéutica ha adoptado un modelo de cumplimiento ético de autorregulación. En tal sentido, el código de IFPMA, los códigos de ética del país, complementan y están alineados con las regulaciones, leyes y lineamientos de cumplimiento de la industria de cada país, por ejemplo, el Código de Ética de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollos (AFIDRO) y de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) en Colombia están alineados con la legislación en materia de anticorrupción, libre competencia y habeas data; a un nivel internacional, los códigos de ética también están alineados con los códigos de buenas prácticas de profesionales de la salud y lineamientos emitidos por la Organización Mundial de la Salud de las Naciones Unidas.

En cumplimiento con las leyes internacional, nacionales y códigos de ética, las compañías farmacéuticas pueden desarrollar políticas internas de cumplimiento corporativo que garanticen que todos los trabajadores, aliados de negocios, pacientes, médicos, clientes, proveedores, funcionarios públicos, o cualquier otra persona natural o jurídica se rija por los estándares éticos e integridad que contemple la compañía en su programa de cumplimiento. Por tanto, mientras más efectivo sea el programa de cumplimiento de una compañía farmacéutica, mayor sostenibilidad y valor agregado tendrá el negocio.

El valor agregado que genera tener un programa de cumplimiento efectivo es importante para las compañías y puede ser objeto de cuantificación, por ejemplo, en Colombia existe la certificación otorgada por la Organización de Estados Americanos (OEA) para importaciones y exportaciones que elimina barreras regulatorias y facilita la comercialización una vez emitida dicha certificación.

En el caso de Colombia existen beneficios desde el punto de vista impositivo, comercial y de reputación para aquellas compañía que demuestras los más altos estándares éticos y de transparencia; es el caso de la certificación otorgada por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República de Colombia que certifica a ciertas compañías como Empresas Activas Anticorrupción; lo cual, en términos generales y como será explicado más adelante, agrega valor reputacional y a la marca de los productos de la compañía acreditada bajo estas certificaciones.

De esta manera, tomando como caso de estudio a la compañía Bayer, podremos demostrar un modelo de Programa de Cumplimiento Corporativo que agrega valor no solamente a la compañía, sino también a la sociedad e, incluiremos una forma innovadora de hacer dicho modelo efectivo, sustentable y sostenible en el tiempo; por lo cual pudiese ser replicado y tomado como referencia como una buena práctica.

El planteamiento que se desarrolla en el marco del presente trabajo de grado podemos considerarlo como un aporte al sector farmacéutico en Colombia en la medida en que insta a la empresa a dar respuestas innovadoras a la implementación de sus políticas y programas de cumplimiento más allá de aplicar las mejores prácticas del sector. Es decir, que insta a las empresas a incorporar programas de cumplimiento en los aspectos

fundamentales de la estrategia del negocio y que, a su vez, al ser abordadas desde el contexto competitivo, pueden tener mayor valor estratégico y representar una oportunidad en el mercado en cuanto a diferenciación de marca, de responsabilidad social y de creación de valor compartido empresa-sociedad.

A la luz de lo anteriormente indicado, debemos plantearnos ciertas interrogantes para poder probar y entender qué implica un programa de cumplimiento efectivo que permita prevenir riesgos e implementar acciones de monitoreo que permitan medir la efectividad de los procesos internos para que, finalmente, el impacto sea positivo al generar un valor agregado a la empresa y a la sociedad. En particular, analizaremos este planteamiento tomando como caso de estudio al Programa de Cumplimiento Corporativo de Bayer.

Figura 1 - Adhesión global a los estándares del Código de Ética IFPMA

# 1 Code Applicability and General Information

Basic Information		Code Applicability and General Information										
Country	Affiliation	First Established	First Enforced	Latest Revision	Year of Implementation	Does the Code apply to Members?	Does the Code apply to Non-members?	Is code compliance required?	Are Guiding Principles included?	Were the APET Mexico City Principles endorsed or used?	Has your association adopted a Code reflecting the requirements of the 2012 IFPMA Code of Practice?	
Global	Global	IFPMA	1981	1981	2012	2012	Yes	No	Yes	Yes	N/A	N/A
Central America Regional	Central America and the Dominican Republic	Fedefarma	2006	2006	2012	2012	Yes	No	Yes	Yes	N/A	Yes
Europe Regional	Europe	EFFPA	1991	1992	2014	2014	Yes	No	Yes	Yes	N/A	Yes
Latin America Regional	Latin America	FIFARMA	1981	1981	2012	2012	Yes	No	Yes	Yes	N/A	Yes
Americas	Argentina	CAEME	2006	2007	2012	2012	Yes	No	Yes	Yes	No	Yes
	Brazil	Interfarma	2007	2007	2012	2012	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes
	Canada	IMC	1988	N/A	2017	2018	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
	Chile	CIF	2007	2007	2017	2017	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
	Colombia	AFIDRO	2005	N/A	2010	2010	Yes	No	Yes	Yes	No	Yes
	Ecuador	IFI	1981	2007	2012	2013	Yes	No	Yes	Yes	No	Yes
	Mexico	CETIFARMA/AMIF	2005	2006	2013	2013	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
	Peru	AJAFARPE	2016	N/A	2016	2016	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
	United States	PhRMA	2002	2002	2008	2009	Yes	Yes	No	No	Yes	Yes
	Australia	Medicines Australia	1960	1960	2014	2015	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Asia Pacific	Bangladesh	BAPI	1994	1994	1994	1994	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No
	China	RDPAC	2002	2006	2017	2017	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
	Chinese Taipei	IRPMA	1994	2003	2017	2018	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
	Hong Kong	HKAPI	1970	1970	2017	2017	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
	India	OPPI	1965	1998	2012	2012	Yes	No	Yes	Yes	No	Yes
	Indonesia	IPMG	2001	2001	2012	2013	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
	Japan	JPMA	1976	1976	2017	2017	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
	Korea	KPBMA	1994	1994	2017	2017	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
	Korea	KRPMA	2001	2006	2017	2017	Yes	No	Yes	Yes	No	Yes
	Malaysia	PhAMA	1978	1978	2017	2017	Yes	No	No	Yes	Yes	Yes
	Philippines	PHAP	1993	1993	2016	2016	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
	Singapore	SAPI	1981	1981	2016	2016	Yes	No	Yes	Yes	No	Yes
	Thailand	PhRMA	1987	1987	2017	2018	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
Europe	Austria	Pharmig	1970	1970	2015	2015	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes
	Belarus	AIPM Belarus	2006	2006	2007	2008	Yes	No	Yes	Yes	No	Yes
	Belgium	pharma.be	1976	1976	2012	2012	Yes	No	Yes	Yes	No	Yes
	Bosnia	AIPM Bosnia	2017	2017	N/A	N/A	Yes	No	Yes	No	No	Yes
	Denmark	LIF Denmark	1975	1975	2017	2017	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes
	Finland	PIF	1959	1959	2017	2017	Yes	No	Yes	Yes	No	Yes
	France	Leem	2011	2011	2016	2016	Yes	No	Yes	Yes	No	Yes
	Georgia	APCRG	2014	2014	2016	2016	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
	Germany	vfa/PSA	2004	2004	2017	2018	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes
	Netherlands	AJM	1994	1994	2012	2012	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes
	Norway	LMI	1975	1994	2017	2017	Yes	No	Yes	Yes	No	Yes
	Portugal	APFARMA	1980	1980	2017	2018	Yes	No	Yes	No	No	Yes
	Russian Federation	AIPM	1998	1998	2016	2016	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
	Spain	FARMAINDUSTRIA	1991	1991	2016	2016	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes
	Sweden	LIF	1969	1969	2017	2017	Yes	Yes	Yes	No	No	Yes
	Switzerland	scienceIndustries	1969	1969	2013	2014	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes
	Turkey	AJFD TURKEY	2004	2004	2017	2017	Yes	No	Yes	Yes	No	Yes
	Ukraine	AIPM Ukraine	2013	2013	2013	2013	Yes	No	Yes	Yes	No	Yes
	United Kingdom	ABP/PMCPA	1958	1958	2016	2016	Yes	Yes	Yes	No	No	Yes
	Middle East & Africa	Kenya	KAPI	2016	2016	N/A	N/A	Yes	No	Yes	Yes	Yes
South Africa		IPASA	1970	1970	2010	2012	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes

## 1.2. Hipótesis<sup>1</sup>

A continuación, se exponen: Las interrogantes planteadas, las hipótesis que de ellas se derivan y, con estas, la formulación de los objetivos que marcarán el desarrollo de la investigación. Todo ello bajo una óptica característica de la investigación cualitativa, es decir, una óptica de análisis exhaustivos y dinámicos a los cuales someteremos las hipótesis para determinar su efectividad en el logro del objetivo general formulado.

<b>Pregunta 1:</b> ¿Cuáles son las áreas de Riesgo del sector farmacéutico de Colombia comunes al Programa de Cumplimiento Anticorrupción de Bayer en el país?	<b>Hipótesis 1:</b> A partir del análisis comparativo del Programa de Cumplimiento de Bayer Global y de las estrategias del sector farmacéutico de Colombia se pueden identificar o definir áreas comunes y claves para la gestión de un Programa de Cumplimiento local.
<b>Pregunta 2</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuáles beneficios podrían atribuírseles a la implantación del Programa de Cumplimiento Anticorrupción en Bayer?</li><li>• ¿La implantación sistemática de un Programa de Cumplimiento puede incidir en la disminución de los casos de corrupción?</li><li>• ¿Cómo el Programa de Cumplimiento Anticorrupción de la empresa Bayer en Colombia, se relacionan con la disminución de riesgos de cumplimiento?</li><li>• ¿El Programa de Capacitación guarda relación con la formulación de reportes y/o denuncias por parte de los empleados y en la calidad ("robustez") de las denuncias?</li></ul>	<b>Hipótesis 2</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La implantación sistemática del Programa de Cumplimiento Anticorrupción de Bayer incide en la disminución de los casos o situaciones de Cumplimiento por corrupción.</li><li>• El Programa de Cumplimiento Anticorrupción de la empresa Bayer se relaciona positivamente con resultados de gestión.</li><li>• Correlacional: El desarrollo sistemático del Programa de capacitación de Bayer está relacionado positivamente con la identificación preventiva de las áreas de riesgos anticorrupción</li></ul>
<b>Pregunta 3</b>	<b>Hipótesis 3</b>

---

<sup>1</sup> En los estudios cualitativos, las hipótesis adquieren un papel distinto al que tienen en la investigación cuantitativa. En primer término, en raras ocasiones se establecen antes de ingresar en el ambiente o contexto y comenzar la recolección de los datos (Williams, Unrau y Grinnell, 2005). Más bien, durante el proceso, el investigador va generando hipótesis de trabajo que se afinan paulatinamente conforme se recaban más datos, o las hipótesis son uno de los resultados del estudio (Henderson, 2009). Las hipótesis se modifican sobre la base de los razonamientos del investigador y las circunstancias. Desde luego, no se prueban estadísticamente (Bogdan y Biklen, 2014, Staller, 2010 y Berg, 2008).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál aporte puede ofrecer la gestión del Programa de Cumplimiento Anticorrupción de la empresa Bayer al sector farmacéutico de Colombia?</li> <li>• ¿De qué manera se puede evidenciar como Buena Práctica de gestión de Cumplimiento el implementar el Plan de Manejo Integrado de Cumplimiento global con las estrategias locales del sector farmacéutico?</li> <li>• ¿De qué manera se puede evidenciar que el Programa de Gestión de Cumplimiento Anticorrupción de Bayer en Colombia representa una buena práctica en el sector farmacéutico del país?</li> <li>• ¿Cuáles son los principales hallazgos o cuáles aspectos relevantes se pueden mencionar como resultados de la articulación del Programa de Cumplimiento Global de Bayer con las estrategias del sector farmacéutico de Colombia?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión del Programa de Cumplimiento Anticorrupción de la empresa Bayer en Colombia ofrece resultados que pueden ser considerados como buena práctica en el sector farmacéutico de Colombia.</li> <li>• La implantación sistemática del Programa de Cumplimiento Anticorrupción de Bayer en Colombia guarda relación con la alineación a las estrategias del sector farmacéutico local, los resultados de la calificación de auditoría y con los resultados del estado de cumplimiento del Programa.</li> </ul>
---	---

### 1.3.Objetivos

Los problemas e hipótesis de investigación marcan la formulación de los siguientes objetivos:

#### 1.3.1 Objetivo General

Con el propósito de realizar la investigación, planteamos el siguiente objetivo general:

- Analizar el Programa de Cumplimiento de la Empresa Bayer en Colombia como experiencia de gestión y aporte al sector farmacéutico del país.
- Revisar el Programa de Cumplimiento Anticorrupción de la Empresa Bayer a la luz de las políticas y estrategias del sector farmacéutico de Colombia como experiencia de gestión de riesgo y de aporte al sector.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

A los fines de plantear el trabajo final de investigación proponemos los siguientes objetivos específicos:

#### *Objetivo Específico 1*

Definir las áreas de Riesgo del Programa de Cumplimiento Anticorrupción de Bayer comunes con las del sector farmacéutico de Colombia y claves para la gestión de un Programa de Cumplimiento local

#### *Objetivo Específico 2*

Analizar los resultados del Programa de Cumplimiento Anticorrupción de Bayer en Colombia, durante el período 2015-2018 relacionados con resultados de gestión y comprobar que los resultados de la capacitación a todos los empleados como parte del Programa de Cumplimiento Anticorrupción de Bayer guarda relación con la identificación preventiva de riesgos expresada en denuncias por parte de los colaboradores y los casos calificados o sancionados para el período 2015-2018

#### *Objetivo Específico 3*

Formular los aspectos claves a considerar en un Programa de Gestión de Cumplimiento Anticorrupción y de Gestión de Riesgos del sector farmacéutico a partir de la experiencia de Gestión de la empresa Bayer en Colombia y de la aplicación del Índice Lineal Compuesto Ponderado de Cumplimiento Anticorrupción- IPCAC.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **Gobierno Corporativo, Programas de Cumplimiento, Cumplimiento Anticorrupción y Riesgos**

#### **2.1. Gobierno corporativo y autorregulación: Una forma de dirección oportuna y eficiente**

Hoy en día disponer de estructuras sólidas de control y gobierno, junto con una cultura de transparencia y accesibilidad de la información, se ha convertido en un factor clave de competitividad y una oportunidad para ganar la confianza del mercado. Esto, además, aumenta el impacto positivo de las empresas, que no solo son capaces de llevar a cabo un correcto desempeño financiero, sino también de generar riqueza en su entorno y estabilidad en los mercados (Deloitte, 2018).

##### **2.1.1 Qué es Gobierno Corporativo**

Las raíces latinas de las palabras Gobierno y Corporativo son respectivamente “*gubernare*” que significa mandar con autoridad, guiar, dirigir, acción y efecto de gobernar y “*corpus*”, que significa cuerpo, perteneciente o relativo a una corporación o comunidad. Se puede señalar que el concepto alude a sociedades u organizaciones que son dirigidas, guiadas con autoridad.

La OCDE, Organización de la cual Colombia forma parte (France24, 2018), señala que el gobierno corporativo se relaciona con los medios internos por los cuales son operadas y controladas las corporaciones.

El buen gobierno corporativo ayuda además a asegurar que las corporaciones tomen en cuenta los intereses de un amplio rango de componentes, al igual que para comunidades con las que operan, y que sus Juntas de Administración son responsables con la compañía y los accionistas. Ello ayuda a asegurar que las corporaciones operen para el beneficio de la comunidad. Ayuda a mantener la confianza de los inversionistas –trátese de nacionales o extranjeros – y a atraer capitales estables y a largo plazo (OCDE, ECGI Global, 1999).

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 plantean que el objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas (OCDE, Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, 2016).

El término Gobierno Corporativo es definido por la CAF (Cámara Andina de Fomento) como “el sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas”, que involucra “las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa (CAF, 2017). (En el documento “Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber”, (Díaz Ortega, 2010) se plantea que en concreto se trata del sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de su negocio o actividad económica, se establece de esta manera: la distribución de derechos y responsabilidades de los distintos participantes de la empresa, y las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en la empresa. Dicho de otro modo, se puede entender el Gobierno corporativo de una empresa como el conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma (los dueños y los que prestan dinero en general).

La firma Deloitte España define el Gobierno Corporativo como el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa (Deloitte, 2019). En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor. Agrega En los últimos años, y más concretamente a raíz del inicio de la crisis financiera, la comunidad internacional ha comprendido la importancia que tiene que las sociedades cotizadas sean gestionadas de manera adecuada y transparente. El buen gobierno de las empresas es la base para el funcionamiento de los mercados, ya que favorece la credibilidad, la estabilidad y contribuye a impulsar el crecimiento y la generación de riqueza.

El Comité Belgian Corporate Governance Code, Bélgica, 2004 en Estrada Alexander (Estrada-Alexander, 2012), señala :“El Gobierno Corporativo es un conjunto de reglas y conductas en virtud de las cuales se ejerce la administración y el control de las empresas. Un buen modelo de Gobierno Corporativo alcanzará su cometido si establece el equilibrio adecuado entre la capacidad empresarial y el control, así como entre el desempeño y el cumplimiento” (Estrada-Alexander, 2012, pág. 2).

En el abordaje conceptual Gomez –Betancourt y Zapata Cuervo (Gómez-Betancourt & Zapata-Cuervo, 2013) mencionan que el gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas (Cadbury, 1992). Consiste en una asignación eficaz de las responsabilidades dentro de la empresa (Organization for Economic Co-operation and Development, 2004), es decir, un conjunto de reglas, sistemas y procesos (Securities Market Association, 2010) mediante los cuales las empresas son administradas y controladas (Finland central Chamber of Commerce, 2006). Estas reglas son el resultado de normas, tradiciones y patrones de comportamiento desarrollados por cada economía y sistema legal, que no están basadas en un único modelo, varían de acuerdo al tamaño, la estructura de propiedad y el sector de actividad de la empresa (Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas, 2003).

El gobierno corporativo debe concebirse como el funcionamiento transparente y sólido acorde con los principios del mercado y del día a día en la empresa, respetando el interés de todos los accionistas y partes interesadas – *Stakeholders*-, y de una rendición de cuentas a la comunidad, accionistas e inversores (German Corporate Governance Code Commission, 2012; Economiesuisse, 2008; The Lebanese Transparency Association, 2010). Esto genera mayor estabilidad, mejores flujos de información, confianza, liderazgo y la capacidad de toma de decisiones, reduciendo el costo de capital y proporcionando un mayor retorno de la inversión de la empresa (Tokyo Stock Exchange, 2009).

En Colombia, la Superintendencia Financiera identifica como propósito “*Asegurar que el Sistema Financiero contribuya de manera efectiva al progreso de las empresas y personas*”, ha impulsado el desarrollo de prácticas empresariales y en el 2013 adopta el Código de Mejores Prácticas Corporativas – Código País el cual sienta las bases teórico-prácticas para la impulsar e implementar el Gobierno Corporativo en los sectores públicos

y privados. El Boletín Jurídico establece el concepto de Gobierno Corporativo como el sistema interno de una empresa del sector público o privado, mediante el cual se establecen las directrices que deben regir su ejercicio y en especial la forma en que se administran, controlan y manejan las relaciones de poder (Valores, 2002) .

El fin primordial de las normas de buen gobierno es el de propender por un manejo y responsable y transparente de la empresa, haciéndola más competitiva y productiva, por cuanto la aplicación de reglas de buen gobierno al interior de las empresas tiene como efecto la captación de nuevos y mejores recursos humanos y financieros, el mejoramiento de las condiciones de funcionamiento y el estímulo al consumo de bienes y servicios. El gobierno corporativo es el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado. El gobierno corporativo provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad entre los que se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y los correspondientes órganos de control.

Un buen gobierno corporativo, según la Subdirección de Metodologías de Supervisión y Análisis de Riesgos debe proporcionar mecanismos que aseguren la existencia y puesta en práctica de elementos que permitan el balance entre la gestión de cada órgano y el control de dicha gestión mediante sistemas de pesos y contrapesos, con el fin de que las decisiones adoptadas en cada instancia se realicen con un adecuado nivel de comprensión y entendimiento y de acuerdo con el mejor interés de la entidad, sus accionistas y acreedores y respetando los derechos de los consumidores financieros y de los demás grupos de interés (Riesgos, 2010).

El Código de mejores prácticas corporativas de Colombia - Código País señala: Ahora más que nunca se pone de manifiesto que el Gobierno Corporativo no es un fin en sí mismo, que culmina con la implementación a través de distintos documentos societarios de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, sino que debe ser entendido como el medio que, en el marco de un proceso dinámico y cambiante, dote a las empresas de las herramientas necesarias para una adecuada administración y control. Igualmente, es evidente que la vigilancia de la calidad del cumplimiento de las prácticas implementadas

representa, sin duda, el mayor reto que para los años venideros afrontan las propias empresas, supervisores e inversionistas (Financiera, 2014)

Vélez concluye: Bien sea desde una perspectiva empírica o desde una visión teórica, el Gobierno Corporativo ha evolucionado desde un concepto netamente financiero, concerniente al retorno de utilidades sobre la inversión, esperado y exigido por los inversionistas, a uno que incluye aspectos relativos al andamiaje de la organización misma (Velez Pachón, 2007). Decimos, pues, que el Gobierno Corporativo supera al conjunto de relaciones entre los participantes de la empresa y se encarga de garantizar un tratamiento justo y equitativo para cada uno de ellos. Se convierte así, en una piedra angular de la estructura empresarial hasta el punto de ser el eje promotor de incentivos que generen inversión para esta. Ello es posible ya que se materializa un ambiente propicio de seguridad en el desarrollo del objeto social y, de esta manera, se superan las trabas existentes como son las asimetrías de información en el ejercicio económico en el mercado, así como la imposibilidad de la implementación de contratos que se encarguen de comprender las eventuales problema éticos que surjan (Velez Pachón, 2007).

En su sentido más amplio, plantea Cadbury (Cadbury, 2003) en (Estrada-Alexander, 2012) el gobierno corporativo “consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de estos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas les ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones.

## **2.1.2 Gobierno Corporativo en contexto**

### *2.1.2.1 Importancia de un Buen Gobierno Corporativo*

En artículo publicado por Guillermo Cruz Reyes el 29 de marzo de 2012 en el periódico “El Financiero” sobre “Mitos y realidades del Gobierno Corporativo” (Cruz Reyes, 2012) en (Estrada-Alexander, 2012) el autor refuerza la importancia del Gobierno Corporativo, enfatizando que se trata de un concepto que es altamente importante para el

desarrollo del país y es una valiosa ventaja competitiva para las empresas que lo ponen en práctica. Menciona que el Gobierno Corporativo no es un traje que se puede usar de la noche a la mañana, sino un proceso que requiere de una incorporación paulatina de prácticas a través de un programa que se diseña de manera específica de acuerdo con las circunstancias y tiempos de cada empresa o entidad. El Gobierno Corporativo no es un programa que deba imponerse, sino debe de ser un programa de auto convicción, por lo tanto, debe de hacerse énfasis en sus beneficios de alto valor agregado, y estos deben ser demostrados conforme se implementa el programa. En realidad, el Gobierno Corporativo implica una nueva manera de ser y pensar, así como una madurez corporativa.

Gomez Betancourt y Zapata Cuervo (Gómez-Betancourt & Zapata-Cuervo, 2013) señalan que las estructuras efectivas de gobierno corporativo motivan a las empresas a crear valor a través del emprendimiento, la innovación y el desarrollo, proporcionando sistemas de rendición de cuentas y de control acordes con el riesgo que implica (Securities Market Association, 2010). Los códigos de gobierno corporativo armonizan las prácticas de las empresas, así como la información suministrada a los accionistas y partes interesadas. El gobierno corporativo efectivo mejora la transparencia de los cuerpos administrativos, y las políticas de remuneración de la empresa, la forma como los objetivos de la empresa son establecidos y alcanzados, el riesgo es monitoreado y evaluado, y el desempeño es optimizado (Securities Market Association, 2010).

Con el fin de garantizar que el gobierno corporativo sea efectivo, las prácticas deben revisarse periódicamente para asegurar que estas continúan reflejando los desarrollos locales e internacionales y promoviendo altos estándares de transparencia en las empresas de forma continua (ASX Corporate Governance Council, 2007).

Estrada Alexander concluye: tras analizar al Gobierno Corporativo desde el punto de vista de la generación de valor y del crecimiento de la empresa, podemos concluir que un buen Gobierno Corporativo debe enfocar sus actividades en iniciativas estratégicas apropiadas con el propósito de que el Consejo y la Alta Dirección persigan objetivos orientados al crecimiento sostenido y a la generación de valor de la Compañía y sus accionistas (Estrada-Alexander, 2012).

En la práctica, la presencia de un buen modelo de Gobierno Corporativo dentro de una compañía ayuda a proveer cierto grado de confianza, necesaria para su apropiado funcionamiento vital para el éxito empresarial. Los inversionistas recompensan a las empresas que cuentan con un buen Gobierno Corporativo. El Gobierno Corporativo no es una moda, todo lo contrario, la calidad de Gobierno Corporativo es un prerequisite fundamental para el crecimiento empresarial, para la generación de valor y sobre todo para las decisiones de inversión relativas a la empresa.

¿Cuáles son los principios que se deben tener en cuenta para diseñar un buen Código de Gobierno?: El informe Director's Alert 2018 sobre Gobierno Corporativo se centra en **tres áreas críticas** que pueden afectar al control de la reputación: la estrategia y tolerancia al riesgo, la sucesión del CEO como impacto en la cultura organizacional y la innovación digital (Deloitte, Tendencias sobre Gobierno Corporativo 2018, 2018)

Según Deloitte, la implantación de buenas prácticas de gobierno corporativo puede ser un importante motor en la creación de valor de las empresas. Los principales estudios del sector indican que aquellas compañías con sólidos sistemas de gobierno suelen dar mejores resultados financieros que sus competidores (Deloitte, Artículos, 2019) . En un momento en el que la entrada de nuevos inversores y de capital extranjero es imprescindible para el crecimiento de las empresas y la creación de empleo, los mecanismos para aumentar la transparencia sobre los procesos internos y órganos de gobierno de las compañías son más necesarios que nunca. Señala cinco ventajas de aplicar políticas de buen gobierno en la empresa.

#### Beneficios directos que implica incorporar normas de gobierno corporativo

1. Acceso a la financiación
2. Generación de valor
3. Gestión de riesgos
4. Creación de sinergias
5. Beneficios para la economía nacional

Para Pizzolante, un buen régimen de gobierno corporativo ayuda a afirmar que las corporaciones utilizan su capital de manera eficaz y estimulan una relación con ellas basadas en la confianza que genera su transparencia (Pizzolante, 2004). El buen gobierno corporativo ayuda además a asegurar que las corporaciones toman en cuenta los intereses de un amplio rango de componentes, al igual que las comunidades con las que operan. Además de reflejar que sus Juntas Directivas son responsables con la compañía y los accionistas. Ello permite asegurar que las empresas operan para beneficio de la comunidad y contribuyen a su bienestar.

En general, la incorporación de buenas prácticas de gobierno corporativo aumenta la confianza de los inversores y la entrada de capital extranjero en el país ayudando a la recuperación y estabilización financiera.

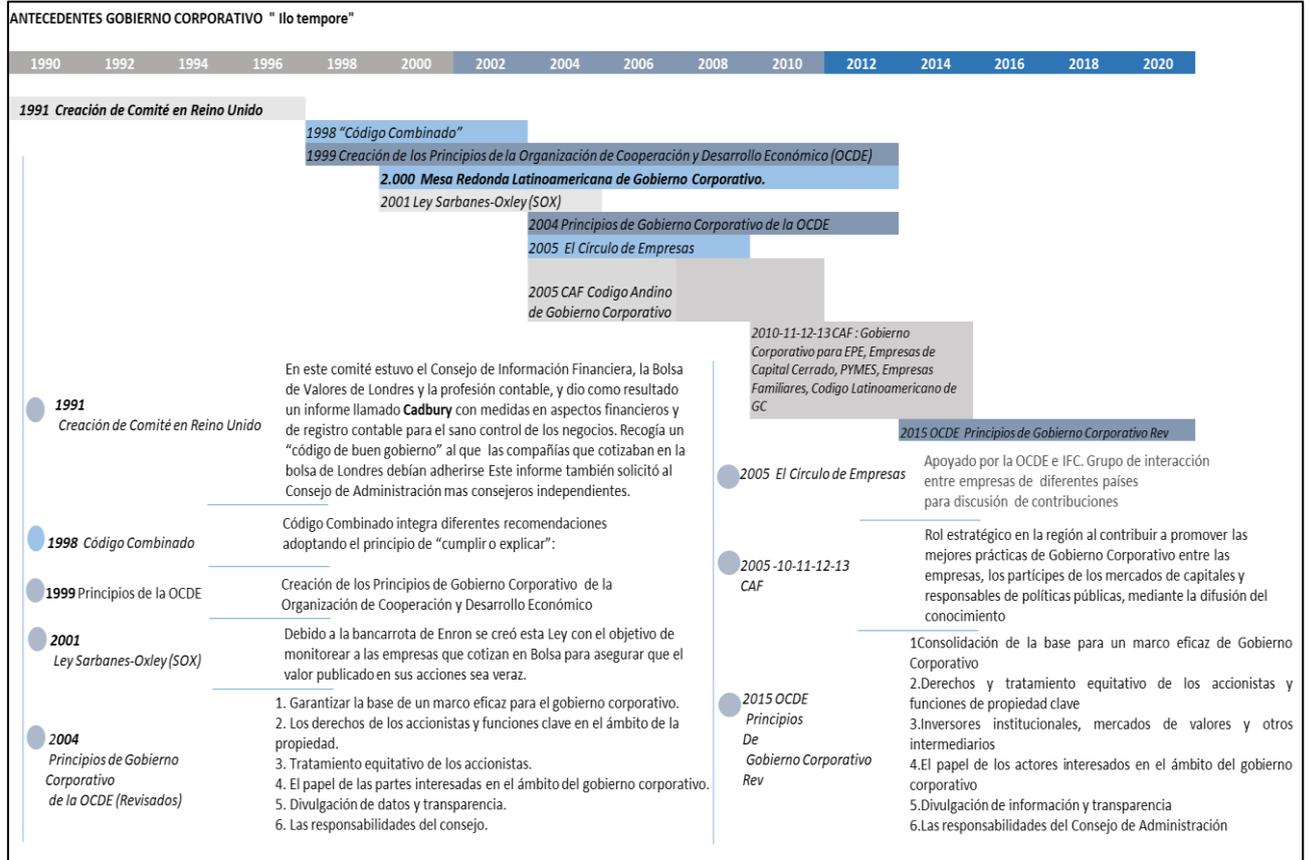
En definitiva, el buen gobierno de las empresas es el fundamento del buen funcionamiento de los mercados y contribuye a favorecer el crecimiento y la creación de empleo dentro de la sociedad

#### *2.1.2.2 Antecedentes: “Ilo Tempore”: ¿Cómo nace el Gobierno Corporativo?*

En la revisión documental realizada encontramos dos aspectos que explican el surgimiento del tema de Gobierno corporativo: las crisis financieras y los escándalos por la falta de ética empresarial. Un hecho relevante fue la crisis de Wall Street en 1929, donde se dio la primera alarma de la necesidad de transparencia y de encontrar una manera efectiva para que los directivos respondan a los accionistas por sus prácticas de negocios. Así surge en la década de los 30 los fundamentos del Concepto de Gobierno Corporativo, cuando se definen los primeros principios de los roles que deben tener las Empresas en la sociedad.

A continuación, se hace referencia a los hitos que se han considerado importantes y que marcan momentos claves en el tiempo (Figura 2. Gobierno Corporativo “Ilo Tempore”) , en el desarrollo del tema de Gobierno Corporativo:

Figura 2- Gobiernos Corporativo "Ilo Tempore"



### **1991: Creación del Comité en Reino Unido:**

Estrada señala: Los colapsos corporativos en el Reino Unido, en la década de los setenta y ochenta (Rolls Royce, Leyland, etc) y posteriormente otros escándalos (BCCI, Polly Peck, British and Commonwealth) se combinaron para generar descontento por la gerencia británica y cuestionar la integridad de las relaciones en el distrito financiero de Londres (Estrada-Alexander, 2012). El mercado de valores comisionó un estudio a Sir Adrian Cadbury y su comité, para investigar los aspectos financieros del Gobierno Corporativo y establecer un proceso para mejorar su control. La preocupación por los problemas de gobierno corporativo en los países se presentó por primera vez en el “Informe Cadbury” (1992, Reino Unido), que recogía un “*código de buen gobierno*” al que las compañías que cotizaban en la bolsa de Londres debían adherirse. El reporte Cadbury y estudios subsecuentes (El reporte Greenbury sobre la remuneración de directores, el Reporte Hampel que consolidaba los de Cadbury y Greenbury, el Reporte Higgs sobre directores no ejecutivos) han desarrollado una matriz de códigos de conducta para complementar las provisiones legales, en particular las leyes corporativas. Como resultado, las empresas que cotizan en bolsa tienen un mayor escrutinio de sus procesos, en su mayor parte con un indicador automático, pero poco se ha hecho para cambiar la actitud de la gente y la cultura corporativa.

Al iniciar la década de los 90, luego de una serie de despidos de las cabezas de corporaciones como IBM, Kodak y Honeywell, se empieza a buscar una manera de que el valor de la empresa no se vea afectado por los posibles conflictos entre la Gerencia y la Junta Directiva (Johnson, 1997)

**1998** Código Combinado integra las diferentes recomendaciones que fueron apareciendo a lo largo de los años 90 (accionistas institucionales, remuneración del consejo, etcétera) adoptando el principio de “cumplir o explicar”:

- La imposición a las compañías de informar cómo aplican las recomendaciones del Código Combinado.
- La necesidad de explicar por qué no se han aplicado las recomendaciones.

**1999** Creación de los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

El reporte internacional del Gobierno Corporativo con un criterio internacional fue dado por primera vez por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en abril de 1998, (IIMV, 2006) definiéndolo como “la estructura de relaciones y sus correspondientes responsabilidades del grupo básico consistente de los accionistas, los miembros del consejo y los gerentes designados para un mejor desarrollo del desempeño competitivo requerido para alcanzar el objeto primario de la corporación.

El respaldo internacional para el gobierno corporativo llega con esta publicación (revisada en 2004) de los Principios de Gobernanza Corporativa por la OCDE, allí se definen los elementos principales y se adopta un modelo *stakeholder*. Estos principios han sido asumidos por los distintos países en la definición de sus recomendaciones y códigos de buen gobierno.

**2000** La Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo (Latin American Roundtable on Corporate Governance).

Después de las reuniones en Brasil (2000), Argentina (2001), México (2002) y Chile (2003), se elaboró el Informe Oficial sobre Gobierno Corporativo en América Latina (White Paper on Corporate Governance in Latin America) (“Informe Oficial”)<sup>7</sup>, en el cual se examinó la pertinencia del Gobierno Corporativo en esta región, teniendo en cuenta tendencias y características regionales, así como recomendaciones y prioridades para reformas y prácticas adoptadas (IIMV, 2006).

**2001 Ley Sarbanes-Oxley (SOX)** El inicio del nuevo milenio ha sido excepcionalmente “ejemplar” en demostrar los efectos de un mal gobierno corporativo. En sus inicios, grandes corporaciones (como Enron, Tyco y Worldcom) caen en situaciones comprometedoras de las que la mayoría no logran sobrevivir y que denotan el bajo nivel de control y pobre manejo de gobierno.

En respuesta a esta situación en el año **2002 se dicta la ley de SarbanesOxley en** Estados Unidos, que reforma y fortalece los sistemas de control interno de las empresas y amplía el rango de responsabilidad hacia sus directores,

buscando así proteger los intereses de sus inversionistas. Esta ley modificó normas de aplicación por parte de las empresas cuyas acciones se negocian en las Bolsas de Valores, y entre otras medidas, obligó la creación de un comité de auditoría (audit committee), un comité de elección y retribución a los directivos (nominating committee), y la duración, nombramiento y rotación de los auditores externos. De igual forma, en la mayoría de países desarrollados, las regulaciones que involucran los conceptos de control y buena administración son actualizadas y fortalecidas (Johnson, 1997).

### **2004 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE Revisión**

Desde su primera publicación en 1999, los Principios se han convertido en un referente internacional para legisladores, inversores y otros actores interesados en todo el mundo. Asimismo, se encuentran entre las Normas Fundamentales de los Sistemas Financieros Sólidos del Consejo de Estabilidad Financiera (FSB, por sus siglas en inglés) y constituyen la base de los informes relativos a la observancia de códigos y normas (IOCN) del Banco Mundial en el área de gobierno corporativo.

La versión de los Principios de 2004, que se basaba en el común entendimiento de que un alto grado de transparencia, rendición de cuentas, supervisión y respeto a los derechos de los accionistas, así como al papel de los principales actores interesados, resultan esenciales para el buen funcionamiento de un sistema de gobierno corporativo. Estos valores fundamentales se han conservado y fortalecido, dando cabida a la experiencia acumulada desde el año 2004 y garantizando así la alta calidad, la pertinencia y la utilidad de los Principios.

### **2005 El Círculo de Empresas**

Basado en las recomendaciones de la Mesa Redonda y con el concurso de un grupo de empresas con sede en diversos países de América Latina, en 2005 se creó el Círculo de Empresas (Latin American Companies Circle) 8, apoyado por la OCDE e IFC.

El grupo ha permitido la interacción entre las empresas con sede en diferentes países para la discusión y presentación de contribuciones con respecto a los temas tratados (IIMV, 2006).

**2005 CAF** Asumió un rol estratégico en la región al contribuir a promover las mejores prácticas de Gobierno Corporativo entre las empresas, los partícipes de los mercados de capitales y responsables de políticas públicas, mediante la difusión del conocimiento, documentación de casos exitosos, promoviendo procesos de diagnóstico e implementación de prácticas de Gobierno Corporativo en empresas privadas y públicas de la región, y la construcción de lineamientos que reviertan en un mejor uso de los recursos de las empresas, a una mayor transparencia de la información y mitigar problemas de asimetría en los mercados financieros.

Los aportes de la CAF, se pueden resumir en las siguientes publicaciones:

- **2005** “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo” (en adelante, LCAGC 2005 *Governance* de la OCDE con base en los principios establecidos en el *White Paper* elaborado por el *Global Forum of Corporate Governance* de la OCDE
- **2010** “Lineamientos para el buen Gobierno Corporativo de las empresas del estado (EPE)
- **2010** “Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado”, diseñado como complemento a los lineamientos de 2005, para facilitar a los accionistas, directores y ejecutivos de las empresas de capital cerrado, la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en sus empresas.
- **2011** “Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para las PyME y Empresas Familiares”, que contiene la adaptación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo para este tipo de empresas, producto de una amplia discusión del tema en la región andina y que sigue la metodología del lineamiento de 2005.
- **2012** y como complemento a los lineamientos para EPEs emitido en 2010, CAF emite el documento “Gobierno corporativo en América Latina: Importancia para las empresas de propiedad estatal”.
- **2013** “Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, documento que, basado en el mismo enfoque pragmático de los lineamientos de 2005, actualiza a las necesidades empresariales las nuevas tendencias en materia de Gobierno Corporativo, y busca constituirse nuevamente como un marco de referencia vigente con el que las empresas puedan diagnosticar y reforzar sus prácticas de Gobierno Corporativo en la

región. A partir de reconocer la naturaleza dinámica del concepto de Gobierno Corporativo, los LCLGC 2013 representan una evolución de los LCLGC 2005, adaptados a los nuevos avances experimentados en materia de Gobierno Corporativo y capaces de responder a los actuales desafíos, así como a las carencias y debilidades que se han puesto de manifiesto en la crisis financiera internacional, principalmente en cuanto a la transparencia de la información y control interno de las empresas (IIMV, 2006).

Como hemos podido revisar a lo largo de este epígrafe, los avances y desarrollos encabezados por CAF han tenido como objetivo aportar una visión pragmática y fundamentada, sobre un conjunto de prácticas de Gobierno Corporativo a ser implementadas por las empresas, en orden a reforzar su eficaz funcionamiento, aumentar su sostenibilidad, y proteger los derechos de los accionistas, asumiendo de este modo CAF un rol promotor en el desarrollo empresarial y económico de la región, convirtiéndose en un referente indispensable en Latinoamérica en temas asociados con Gobierno

### **2015 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE Revisión**

En abril de 2015, el Foro de Gobierno Corporativo del G20 y la OCDE debatieron un proyecto de Principios. Los Principios se presentaron posteriormente ante la cumbre de líderes del G20, celebrada los días 15 y 16 de noviembre de 2015 en Antalya, en la que se aprobaron bajo el nombre de Principios de Gobierno Corporativo del G20 y la OCDE.

Los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE ayudan a los legisladores a evaluar y mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional del gobierno corporativo, con el objetivo de favorecer la eficiencia económica, la estabilidad financiera y el crecimiento económico sostenible. Los valores fundamentales se han conservado y fortalecido, dando cabida a la experiencia acumulada desde el año 2004 y garantizando así la alta calidad, la pertinencia y la utilidad de los Principios.

El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a

largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas. Los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE proporcionan este marco de referencia. Los Principios identifican claramente los cimientos de un buen gobierno corporativo y ofrecen una orientación práctica para su aplicación a nivel nacional. La colaboración con el G20 confiere a los Principios un alcance mundial y subraya el hecho de que dichos Principios son el reflejo de las experiencias y las ambiciones de un amplio número de países en diferentes etapas de desarrollo y con distintos sistemas jurídicos (OCDE, Principios Gobierno Corporativo OCDE y G20, 2016).

### *2.1.2.3 Contexto Internacional*

En el artículo elaborado por Gómez-Betancourt y Zapata-Cuervo del grupo de investigación de empresa familiar de INALDE, Business School - Universidad de la Sabana, presentan un estudio que analiza los códigos de gobierno corporativo de catorce países, encontrando que solo dos hacen referencia a empresas familiares: Brasil y Colombia (Gómez-Betancourt & Zapata-Cuervo, 2013).

En los hallazgos reportan que la mayoría de códigos están dirigidos a empresas que cotizan en la bolsa, dejando a un lado las empresas familiares, pequeñas, medianas y grandes empresas, que hacen una gran contribución en la economía de un país. Se encontró una gran diferencia entre los códigos de gobierno según la estructura empresarial del país: i) hay países donde los dueños delegan la mayoría de sus responsabilidades a la Junta Directiva, como Estados Unidos, Australia y Reino Unido; ii) países donde los dueños se involucran fuertemente en el gobierno corporativo, como Japón y México; y iii) países que tienen un nivel medio de delegación. Estos últimos divididos así: a) países que no delegan las responsabilidades de los dueños como la auditoría y nominación de los miembros de junta, por ejemplo, Noruega y Alemania; y b) países donde se delega a la Junta Directiva, la auditoría y/o nominación de miembros de junta. Se hace una propuesta académica para con el fin de encontrar el equilibrio de poderes basado en la cultura y tradición en la ley civil latinoamericana donde los dueños tienen responsabilidades no delegables como la auditoría y nominación de miembros de junta.

Las economías abiertas y la alta globalización han llevado al mercado a buscar nuevas oportunidades de inversión en el exterior (*German Corporate Governance of Listed Companies Commission, 2012*). Los inversionistas toman la decisión de asignar sus recursos examinando las condiciones individuales de cada país, y analizando las características particulares de cada compañía en la cual invertir (*ASX Corporate Governance Council, 2007; Committee for the Corporate Governance of Listed Companies, 1999*). Es por esto que en un ambiente altamente competitivo las empresas colombianas deben comparar sus modelos de gobierno corporativo con los modelos de los países más desarrollados, con el fin de mantener y mejorar la reputación adquirida por el país a través de los años (*Committee for the Corporate Governance of Listed Companies, 1999*).

El estudio muestra que el gobierno corporativo se basa principalmente en la infraestructura empresarial de cada país y en la creencia de los hombres de negocios sobre cómo controlar sus organizaciones, así como del nivel de confianza en las diferentes instituciones de los países. Al analizar las variables más representativas de los diferentes códigos de gobierno. Ofrecen una propuesta alineada a la idea que las empresas latinoamericanas al implementar las mejores prácticas son más atractivas a inversionistas extranjeros, más robustas en el contexto global financiero, más justas con sus accionistas y partes involucradas, y mejoren sus probabilidades de permanecer en el tiempo.

En la publicación se señala que en el año 2009 los principales institutos de Gobierno Corporativo, reunidos en Santiago de Chile, tomaron la decisión de crear una red para intercambiar experiencias y conocimientos (IIMV, 2006) y, actualmente, la Red de Institutos de Gobierno Corporativo de Latinoamérica (IGLA) se encuentra conformada por el Instituto Argentino para el Gobierno Corporativo (IAGO), el Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa (IBGC), la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECÁMARAS), el Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica (IGC-CR), el Centro de Gobierno Corporativo y Desarrollo de Mercados de Chile (CGC&DM), la Bolsa de Valores de Quito (BGC), el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo de México (CEGC), el Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá (IGC-P), la Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales de Perú (PROCAPITALES), entre otras representaciones del sector privado.

El objetivo principal de la Red es promover la implementación de buenas prácticas corporativas en general, y mejorar las prácticas propias de cada instituto en particular. La Red estandariza determinados conocimientos comunes sobre Gobierno Corporativo en la región, además provee un espacio en el cual se comparten experiencias y desafíos por parte de todos los miembros para así enriquecer el debate.

El papel que han venido desempeñando estas organizaciones ha sido vital para estructurar un tipo de cultura organizacional en las empresas, sirviendo de enlace entre los mejores estándares y su aplicación en la realidad empresarial.

Por otro lado, es importante destacar también el papel asumido en algunos países por las Bolsas de Valores, a través de la creación de mercados bursátiles con mayores estándares de Gobierno Corporativo promoviendo la creación de índices con criterios de liquidez y cumplimiento de buenas prácticas, y premiando a aquellos emisores que han asumido las mejores prácticas en sus mercados

Durante estos últimos quince años, se han alcanzados importantes avances en materia de Gobierno Corporativo en Iberoamérica gracias al apoyo de organismos internacionales, como la OCDE y CAF, pero también debido a diferentes iniciativas puestas en marcha y promovidas desde instituciones públicas y organizaciones privadas, entre las que se encuentran los institutos de Gobierno Corporativo, las bolsas de valores y los supervisores de los mercados de valores.

Sin embargo, aún existe un largo camino por recorrer, y es necesario continuar aprendiendo de las experiencias de aquellos países que han logrado construir una sólida cultura de Gobierno Corporativo en sus mercados. En los próximos años se presentan grandes retos que deberán ser asumidos por las diversas instituciones que interactúan en la región —públicas y privadas—, esfuerzo que estamos seguros se verá fortalecido con el intercambio permanente de conocimientos y experiencias entre nuestros países mediante espacios y herramientas como los descritos en el presente trabajo.

### **2.1.3 Colombia: Código País**

¿Cómo ha evolucionado la regulación en materia de gobierno corporativo en Colombia? La implementación de prácticas de buen gobierno por parte de los emisores de valores colombianos es ahora un punto de atención de las autoridades, organismos internacionales, agremiaciones, inversionistas y demás agentes del mercado.

En Colombia existen normas de obligatorio cumplimiento que establecen lineamientos de buenas prácticas de gobierno corporativo. *El código de comercio y la ley 222 de 1995* contienen normas relacionadas con la gobernabilidad y la protección de los accionistas minoritarios (incluyendo a los emisores de valores).

Respecto al marco legal aplicable al mercado de valores, *la Ley 964 de 2005 establece un régimen de protección a los inversionistas, y el Decreto 2555 de 2010* regula la revelación de información que deben realizar los emisores de valores al mercado, para que este reciba información permanente y actualizada sobre la situación jurídica, contable, financiera, y en general respecto de los asuntos de su interés.

Además, y aunque la adopción de sus recomendaciones es voluntaria, la Circular Externa 028 de 2007, expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), y modificada por las *Circulares Externas 056 de 2007 y 007 de 2011*, incorpora el Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia (“Código País”) el cual constituye un marco general para una adecuada administración de los emisores de valores (Argáes, 2014).

En el año 1999, la Confederación de Cámaras de Comercio (CONFECÁMARAS) puso en marcha un programa de Gobierno Corporativo, con el apoyo del Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE). Esta iniciativa contribuyó a la difusión y conocimiento general del Gobierno Corporativo, en especial en el mercado público de valores.

Uno de los logros más interesantes que ha tenido esta organización, se da en el año 2005, ya que gracias a que venía desarrollando un plan de difusión y divulgación del programa de buen gobierno, a través de la *Ley 964 de 2005* que logra que se incluya, so pretexto de la protección de los inversionistas, aspectos de Gobierno Corporativo relativos a las Juntas Directivas o Consejos de Administración dentro de la misma Ley del Mercado de Valores.

Con el fin de estar en sintonía con los nuevos Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de 2013, la Superintendencia Financiera de Colombia – SFC- adopta el Código de Mejores Prácticas Corporativas – Código País-, con el propósito de establecer herramientas y aspectos claves en materia de Gobierno Corporativo para los Emisores de Valores de Colombia.

Este nuevo documento, contiene 33 Medidas y 148 recomendaciones en las siguientes áreas:

1. Derecho y trato equitativo de accionistas
2. Asamblea General de accionistas
3. Junta Directiva
4. Arquitectura de Control
5. Transparencia e información Financiera y no financiera

Como parte de su estructura, este incluye un área denominada “Arquitectura de Control”, la cual busca la apropiada administración de los riesgos, y en general la gestión de todo el ambiente de control, el sistema de control interno, cumplimiento, información y comunicación, y monitoreo. Todo lo anterior, con el fin de la entidad cuente con la estructura, las políticas y procedimientos necesarios para proveer una seguridad razonable en sus objetivos y actividades, en búsqueda de una mayor eficiencia del negocio, acorde a su naturaleza, tamaño y complejidad.

Concretamente, de acuerdo con lo previsto en el Código País las funciones de la Junta Directiva en cuanto a la aplicación de una debida Arquitectura de Control, se centran en la consolidación de un ambiente de control eficaz dentro de la sociedad, teniendo como funciones; el promover una cultura de riesgo con alcance a toda la empresa; la determinación de los roles y responsabilidades en la gestión de los riesgos, el control interno y evaluación, con las respectivas líneas de reporte; así como la consideración de los riesgos derivados de la estrategia de la sociedad, a efectos de realizar un adecuado seguimiento y administración de los mismos.

Aun cuando su aplicación no es obligatoria, se reitera el principio “Cumpla o explique”, el cual obliga a que los Emisores de Valores que no cumplan con una

disposición, expliquen las razones por las cuales no dan aplicación a la misma mediante el Reporte de Implementación que deberán rendir ante la SFC.

Si bien el alcance del Código se circunscribe a los Emisores de Valores de Colombia y el mismo es de adopción voluntaria, es importante resaltar, que esto no impide que otro tipo de empresas no emisoras, sean estas privadas o públicas, puedan adoptar las recomendaciones y medidas contenidas en dicho Código, con el fin de fortalecer sus estructuras y modelos de gobierno (Deloitte, Código País, 2014).

En el capítulo introductorio del Código País (Deloitte, Código País, 2014) se señala que desde la publicación en 2007 del Código de Mejores Prácticas Corporativas, mediante la Circular Externa 028 de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), la preocupación por su implementación efectiva y material, tanto por los Emisores de valores como por todas las empresas, sigue siendo un motivo de interés no solo para la SFC sino también para otros actores de la comunidad empresarial de Colombia.

Diversos informes internacionales y evaluaciones sobre la situación de Colombia respecto a distintas categorías de estándares internacionales han puesto de manifiesto los importantes progresos realizados en los últimos años por Colombia sobre aspectos concretos de Gobierno Corporativo, y señalado las posibilidades y campos de mejora.

Ante este nuevo escenario, la SFC, con el apoyo financiero de la CAF, ha liderado un proceso de discusión con distintos gremios empresariales, proveedores de recursos y con otras instituciones representativas de la realidad empresarial de Colombia, con el objeto de actualizar el Código de Mejores Prácticas Corporativas de 2007, en línea con los avances que se han dado sobre la materia, uno de cuyos principales referentes es la publicación realizada por la CAF, a mediados de 2013, de los nuevos Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, texto que, entre otros analizados, ha servido de sustento para la construcción de este nuevo Código País.

**Alcance:** Con carácter general el Código País, y en concreto las Medidas de Gobierno Corporativo que se proponen, están destinadas a los emisores de valores de Colombia con independencia de su tamaño y nivel de capitalización.

Por lo anterior, es posible que algunas recomendaciones puedan resultar poco apropiadas y/o de difícil implementación para emisores de menor tamaño, en cuyo caso la sociedad afectada por esta limitación deberá explicar las razones y/o las opciones elegidas

para la implementación o no de las recomendaciones. Lo anterior, no impide que otro tipo de empresas no emisoras u otras estructuras, ya sean privadas o públicas, de propiedad eminentemente familiar o no, puedan apoyarse en el Código País para avanzar, mediante un análisis selectivo de las recomendaciones, en el fortalecimiento de sus estructuras y modelos de gobierno.

Desde esta perspectiva, el Código País persigue un objetivo último consistente en la generación de una cultura sólida de Gobierno Corporativo en Colombia, de tal forma que su entendimiento se extienda al conjunto del tejido empresarial y no se circunscriba exclusivamente a las grandes empresas emisoras (País, 2014).

## **2.2 El Programa de Cumplimiento de las Empresas: la importancia de ser íntegras, “Hacer lo Correcto”**

Para las empresas privadas o públicas, es clara la importancia de prevenir los riesgos de incumplimiento legal, las malas prácticas, las conductas delictivas especialmente frente a un contexto globalizado, un mercado y una sociedad que exigen cada vez más transparencia y donde las sanciones y reputación traspasan las fronteras y hacen más vulnerable la estabilidad de las corporaciones. La función de Compliance surge así, como respuesta a la necesidad de prevenir, detectar y controlar los riesgos derivados del incumplimiento y como elemento fundamental del buen gobierno corporativo.

El concepto de *compliance*, como veremos, no resulta intercambiable con el de Buen Gobierno Corporativo, ya que el modelo impone, a través de normas regulatorias impuestas por el gobierno, una estructura de gobernanza interna proveniente de agentes externos (Griffith, 2016). Son la dificultad o la imposibilidad de los gobiernos de perseguir legalmente a las empresas después de casos de corrupción, los que hacen urgente el cumplimiento por parte de las empresas de ciertos requisitos (legales) para hacer negocios (Cuenca, 2019). Así, surge el *compliance*, el nuevo *corporate governance*, como lo denomina Sean J. Griffith de Fordham Law School, el cual se va convirtiendo en una exigencia regulatoria cada vez más rigurosa para prevenir la comisión de delitos (Griffith, 2016).

### **2.2.1 Cómo nace y qué es Compliance o Cumplimiento: Hacia una conceptualización**

En la década de los 70, del siglo XX, dos escándalos en Estados Unidos, marcan el surgimiento de la función de Compliance. El primero fue el caso político de Watergate el 17 de junio de 1972 el cual condujo a que por primera vez un Presidente de E: U Richard Nixon, renunciara a su cargo el 9 de agosto de 1974 De allí surgió la imperiosa necesidad de implementar y desarrollar un programa de Compliance Penal o Criminal Compliance.

Fue el Presidente Carter quien firmó, en 1977, la conocida *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), cuyo objetivo principal era cerrar los pagos y sobornos a funcionarios para, así, recuperar la confianza en el sistema de negocios de los EE.UU. Posteriormente como solución y respuesta a los requerimientos de la FCPA, en el año 1985 nació el COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*),

cuyo objetivo era ser un referente como foro de profesionales destinado a confeccionar marcos de actuación y facilitar orientación sobre la gestión empresarial, el control interno y el descorazonamiento del fraude, cuyo comité son miembros representantes de la industria, de contabilidad pública y de la Bolsa de Valores de Nueva York.

Otro escándalo fue el caso comercial de soborno por parte de la compañía aeronáutica Lockheed, el cual tuvo gran impacto debido a que era el primero en ser tratado bajo la FCPA, y además porque involucraba a países como Japón, Italia y Países Bajos. En 1979, la compañía se declaró culpable.

Simultáneamente, se llevaban a cabo investigaciones por parte de la Comisión de Bolsa y Valores (*Securities and Exchange Commission, SEC*) respecto a las prácticas comerciales internacionales americanas en los períodos de 1974 y 1976. En 1977, como resultado de la investigación se obtuvo un extenso reporte en donde se cuestionaban varios pagos a funcionarios extranjeros. Así, más de cuatrocientas compañías y corporaciones “admitieron haber realizado pagos cuestionables o ilegales. Estos resultados demostraron que, por la globalización y el incremento de relaciones contractuales con corporaciones estadounidenses, era primordial tener pleno conocimiento sobre las sanciones previstas por la ley norteamericana. A su vez, se confirmó la necesidad por parte de los Estados de promulgar normas para controlar y tratar de erradicar la corrupción en el comercio internacional. Asimismo, se evidenció la importancia que tiene la implementación de regulaciones en contra de la competencia desleal o anti-trust.

El atentado del 11 de septiembre de 2001 marcó un nuevo punto de partida ya que constituyó el primer evento por el cual se evidenció la afectación a la estabilidad mundial. Como respuesta a ello, las entidades y organizaciones internacionales vieron la necesidad y obligación de implementar medidas de seguridad urgentes con el fin de evitar una reincidencia. Se impulsa la adopción de la FCPA con el ánimo de incrementar las medidas de control de corrupción en cualquier forma de manifestación como el terrorismo.

En Europa, la normativa MIFID1 Directiva de mercado de instrumentos financieros (CEUPE, 2016), fue una de las normas pioneras que dio lugar a la figura del *Compliance Officer*. Ésta determina tres principios:

- Actuar de forma honesta, imparcial y profesional en el menor interés de sus clientes.

- Proporcionar información imparcial, clara y no engañosa a sus clientes.
- Prestar servicios y ofrecer productos, teniendo en cuenta las circunstancias personales de los clientes.

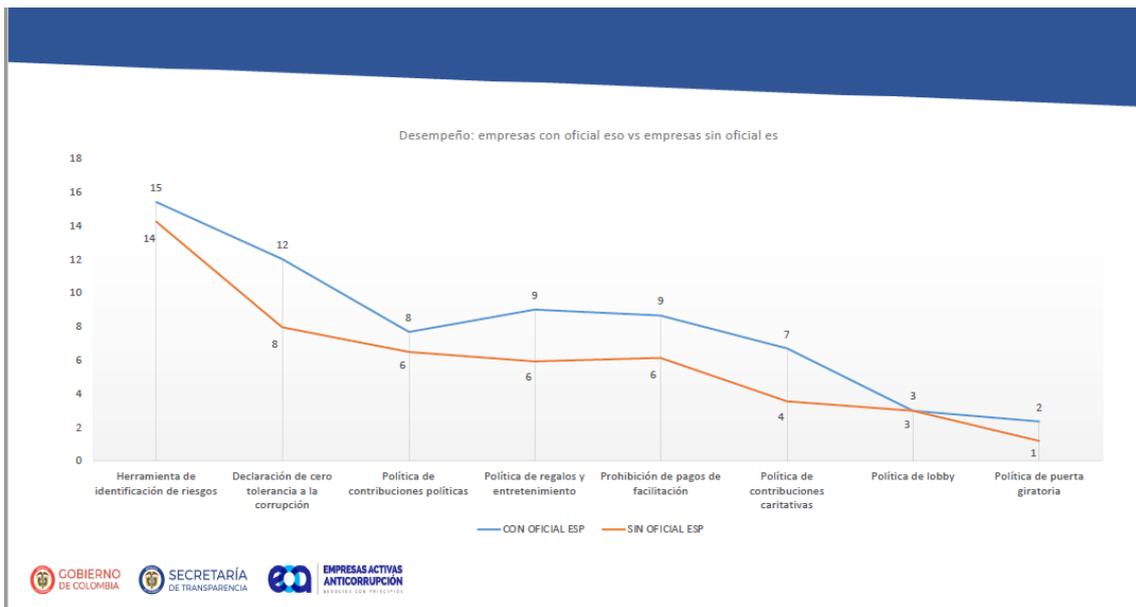
La regulación del Compliance engloba los diferentes bloques normativos que afectan a la actividad empresarial, así como aquellos compromisos asumidos voluntariamente por las empresas (la llamada autorregulación). Esta concepción de Compliance es la que se recoge en los estándares internacionales (ISO 19600 sobre Compliance Management System e ISO 37001 sobre Antibribery Management System) (Cuenca, 2019).

En América Latina, Chile es el país líder en Compliance que, como consecuencia de las obligaciones asumidas en el Convenio OCDE, promulga en el 2009 la Ley 20.393 mediante la cual introduce la responsabilidad penal de las personas jurídicas. El fundamento no radica en la comisión del ilícito por una persona física vinculada a la entidad, sino por un incumplimiento por parte de la empresa de sus deberes de dirección y supervisión (Cuenca, 2019)

El alcance de la responsabilidad penal se reduce a solo tres ilícitos: lavado de activos; financiamiento del terrorismo; y cohecho a funcionarios públicos nacionales y extranjeros. Esta norma, sin embargo, insta a tener un modelo de prevención de delitos, además de un «oficial de cumplimiento» (Compliance Officer), lo que les permite a las compañías eximirse de responsabilidad, en caso de que algún empleado incurra en los delitos tipificados en dicha ley. (Cuenca, 2019)

En 2016, Colombia, mediante la Ley 1778 instauró la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción. La expedición de esta ley supuso un compromiso de todos los actores de los negocios para generar transparencia en todas las transacciones efectuadas por las compañías. También se consideraron los programas de cumplimiento como elementos para desvirtuar la responsabilidad penal de las personas jurídicas.

*Figura 3-Comparativo de desempeño empresas colombianas con Oficial de Cumplimiento y Sin Oficial de Cumplimiento*



Fuente: Presentación de la Secretaria de Transparencia en Foro de la ANDI 2018.

En el caso de Latinoamérica, siempre se ha visto influenciada por las medidas adoptadas por Estados Unidos. Es así que la práctica de Compliance y políticas anticorrupción en esta zona se encuentra vinculada a las estrategias propuestas por Estados Unidos durante varios años. En las últimas décadas, Latinoamérica ha desarrollado mecanismos y ha implementado leyes para combatir la corrupción y tratar de erradicarla. Si bien han existido mejoras regionales, ninguno de los veintiséis países que conforman Latinoamérica alcanza un lugar dentro de los diez primeros puestos con menor índice de corrupción en el mundo. Si bien Chile es el país líder en Compliance como se indicó anteriormente, el país mejor puntuado de la región es Uruguay, que ocupa el vigésimo primer puesto, con una calificación de 74 puntos Mientras que el país latinoamericano con la calificación más baja es Venezuela, que obtuvo 8 puntos, y el puesto número 158. Esto refleja la importancia de las estrategias de control de anticorrupción implementadas por el Estado. Además, demuestra la necesidad de prácticas de cumplimiento corporativo dentro de las empresas que funcionan en cada uno de estos países, para así obtener mejores resultados.

Las políticas anticorrupción en América Latina encuentran sus inicios en la década de los noventa, impulsadas por una parte en 1977 por las medidas adoptadas por las naciones que forman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y por la adopción de la Convención Interamericana Contra de la Corrupción (CIACC) en

Caracas, Venezuela, en marzo de 1996, esta se promulgó en 1997 mediante la Convención de la Organización de Estados Americanos (OEA).

Así, la OEA fue la primera entidad multilateral en firmar una Convención de tal magnitud en esta materia Estableció de manera clara sus propósitos en el artículo 2, los cuales son:

1. Promover y fortalecer el desarrollo, por cada uno de los Estados Partes, de los mecanismos necesarios para prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción; y 2. Promover, facilitar y regular la cooperación entre los Estados Partes a fin de asegurar la eficacia de las medidas y acciones para prevenir, detectar, sancionar y erradicar los actos de corrupción en el ejercicio de las funciones públicas y los actos de corrupción específicamente vinculados con tal ejercicio.

La Convención también contempla como obligación la adopción de leyes y normas respecto a sobornos de oficiales extranjeros. Este evento constituye un antecedente importante, puesto que así dicho acto se convertía en un crimen con jurisdicción nacional. Además, encaminaba a los gobiernos a manejar el tema de la corrupción de una manera más efectiva.

Con el fin de dar cumplimiento a la Convención mencionada, el 4 de junio de 2001 en San José, Costa Rica, se adoptó el Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC), que empezó a operar en enero de 2002.

Otro evento importante se dio en 1997, como consecuencia de una constante insistencia por parte de Estados Unidos a la OECD para adoptar medidas similares al FCPA. Fueron 34 los Estados parte de la Convención de OECD que aceptaron promulgar leyes y adoptar normas que prohíban el pago de sobornos a autoridades en otros países. De igual manera, de ser detectado un delito de esta índole, podría ser perseguido por la ley penal de cada país.

Hoy el Compliance se ha convertido en una función que va ganando espacio como una manera de gestión empresarial transparente y eficiente.

*¿Qué es Compliance Cumplimiento Normativo?:* Para Tejeira Rodriguez desde un punto de vista puramente lingüístico, hemos de señalar que compliance no es otra cosa que “obediencia”, ello indica la existencia de un acto, disposición o acuerdo que debe ser

obedecido, lo que unido a la expresión “Legal”, nos lleva de modo claro al entendimiento de legal compliance como aquella actividad (acción) que tiene por objeto, lo ordenado por aquel que lo dicta, y más concretamente por el cauce de expresión de aquello que hace surgir la obligación, es decir, una actividad de aquel que goza de imperio, la expresión reguladora del mismo, o de aquello que mediante expresión de la voluntad acordada hace surgir el cumplimiento.

La función de Compliance asume las tareas de prevención, detección y gestión de riesgos de Compliance mediante la operación de uno o varios Programas de Compliance, contribuyendo a promover y desarrollar una cultura de cumplimiento en el seno de la organización (ASCOM, 2019). El control de normas internas y externas con el fin de evitar sanciones que puedan llegar a dañar la buena imagen que la empresa proyecta al exterior (Mazars, 2014).

Hoy día es indispensable disponer de una estructura sólida de Cumplimiento Normativo para que las organizaciones se puedan asegurar una buena posición estratégica y la competitividad del negocio frente a la competencia. Con el fin de poder gestionar esa reputación, es esencial desarrollar normas internas y externas tanto a nivel país como internacionalmente que tengan por objeto evitar fraudes, afianzar la transparencia de la compañía con el exterior y los propios trabajadores, respetar los derechos de los clientes, accionistas, trabajadores y demás stakeholders y salvaguardar la documentación corporativa (Ecija, 2010).

Las empresas deben contemplar expresar un apoyo y un compromiso fuertes, explícitos y evidentes por parte de la alta gerencia en relación con los controles internos, ética y programas o medidas de cumplimiento de la empresa para evitar y detectar el soborno transnacional. En los Lineamientos del Grupo del Banco Mundial para el cumplimiento de la integridad se insta a desarrollar un programa práctico y efectivo que articule claramente los valores, políticas y procedimientos que se van a emplear para evitar, detectar, investigar y remediar todas las formas de conducta indebida en todas las actividades que se encuentren bajo el control efectivo de una parte/persona (OCDE, Guía de buenas prácticas de la OCDE sobre controles internos, ética y cumplimiento, 2014).

El Comité de Basilea define la “función de Compliance” como una función independiente que identifica, asesora, alerta, monitorea y reporta los riesgos de cumplimiento en las organizaciones, es decir, el riesgo de recibir sanciones por incumplimientos legales o regulatorios, sufrir pérdidas financieras, o pérdidas de reputación por faltas de

cumplimiento con las leyes aplicables, las regulaciones, los códigos de conducta y los estándares de buenas prácticas. Igualmente aclara que la función de Compliance se refiere a todas las personas que tienen alguna actividad o responsabilidad relacionada con el compliance y no a un sector de la organización en particular (Sainz, 2018).

Del análisis de lo planteado precedentemente y de la revisión de los se puede acotar que la función Compliance:

1. Surge del mundo anglosajón, como consecuencia de escándalos políticos, éticos y financieros de gran impacto político, social, económico y de reputación
2. Se enmarca en el Buen Gobierno Corporativo a través de sus normas regulatorias
3. Hace referencia al cumplimiento normativo interno y externo mediante estrategias de gestión para identificar, caracterizar y prevenir los riesgos operativos y legales a los que se enfrenta la empresa
4. Hace posible el establecimiento de mecanismos y desarrollo de herramientas internas de prevención, gestión y respuesta ante las amenazas o riesgos de conductas delictivas, o que atenten con la cultura ética y de transparencia de la empresa, algunas globales y otras particulares relacionadas con la naturaleza de su actividad
5. Se refleja en la estructura y organización de la empresa

### **2.2.2 ¿Por qué lo necesitamos y cuáles son los beneficios de un sistema de gestión de Compliance?**

La rápida y reciente evolución de la legislación internacional, combinada con el endurecimiento de las sanciones, así como la relevancia que la propia legislación otorga hacia la **toma de acciones preventivas de cumplimiento por parte de las organizaciones**, ha hecho que el COMPLIANCE sea en la actualidad uno de las cuestiones más novedosas e incipientes a incorporar en las estrategias de gestión y visión de cualquier organización (Association, 2018).

El entorno legislativo en el que la empresa desarrolla sus actividades es cada vez más abundante y complejo. El nivel de beligerancia de las autoridades y organismos regulatorios es cada vez mayor y el impacto de la regulación es más intenso que nunca.

Por ello, y por los recientes escándalos societarios y el innegable **incremento de la sensibilidad social respecto de la ética de los negocios**, un mayor número de organizaciones públicas y privadas internalizan estándares éticos y legales como protocolos de buen gobierno de obligado cumplimiento.

**Los riesgos a prevenir son aquellos que conllevan consecuencias** como el daño reputacional, la imposición de importantes multas y sanciones, las pérdidas de negocio por contratos no ejecutables o la exclusión de licitaciones o subvenciones públicas, entre otras.

Un programa de cumplimiento normativo se basa en: gobernar diligentemente una empresa. Conocer cada pequeño universo no brindará únicamente un valioso conocimiento de la estructura empresarial, sino también permitirá conocer con detalle los riesgos legales que les afectan, favoreciendo el prevenir, detectar y gestionarlos de forma temprana. Es positivo y necesario asociar el concepto de riesgo con el de oportunidad: tras la detección del riesgo, siempre existe la oportunidad para mejorar la empresa. La gestión de riesgos es uno de los diferentes caminos por el cual se alcanza la ética, transparencia y excelencia empresarial.

¿Cuáles son los beneficios de un sistema de gestión de compliance, según *World Compliance Association* (WCA) (Association, 2018), los beneficios del compliance son diversos para aquellas organizaciones que deciden implementar un sistema de gestión de cumplimiento normativo, en función del alcance de su sistema y de los tipos de riesgos a considerar, ya sean penales, tributarios, operacionales, reputacionales, laborales, etc.

Dentro de los marcos internacionales, nos encontramos con distintos estándares que sirven de guía y ayudan a las organizaciones a poder implementar sus modelos de compliance y, a su vez, certificarlos, cosa que otorga una garantía adicional.

#### Ventajas para la organización:

- Reducción o eliminación de la responsabilidad legal y penal de las empresas en muchos países, al demostrar que disponen de los medios y sistemáticas adecuadas en la gestión del compliance.
- Facilita la detección de malas praxis de directivos y empleados.
- Mejora de la reputación e imagen de la organización, aumentando el valor de la compañía.

- Mejoras organizativas y de control interno.
- Genera confianza en sus propietarios, empleados, inversionistas, clientes y otros socios comerciales, ya que se han implementado controles internacionales.
- Despliegue de un sistema eficaz para detectar las múltiples regulaciones a las que puede estar sometida la organización y sus actividades.
- Disminuye el coste de los seguros. La implementación de programas de compliance permite renegociar el coste de los seguros contratados, una ventaja relevante en sectores como servicios públicos, colegios y universidades, transporte o industria, entre otros.
- Ventaja competitiva en la licitación pública y empresas internacionales.
- Si la organización quiere participar en concursos públicos o firmar contratos internacionales, el hecho de tener un sistema de compliance implementado le pondrá por delante de sus competidores
- Mitiga el riesgo del fraude Interno, a través de un mayor control sobre lo que sucede dentro de la propia empresa, generando así también un efecto disuasorio.

#### Ventajas para los clientes:

- Ayuda a identificar a aquellas organizaciones que buscan desarrollar sus actividades en un escenario de cumplimiento y buen gobierno corporativo.
- Permite trabajar con proveedores no expuestos a riesgos que puedan comprometer su imagen de marca.
- Menores riesgos al operar en mercados extranjeros, ya que los sistemas de gestión de compliance se basan en reglas aceptadas internacionalmente.
- Aporta gran seguridad al evidenciar, mediante evaluaciones externas, que la empresa cumple con los requisitos establecidos en los estándares.

#### Ventajas para para el mercado:

- Organizaciones más comprometidas, éticas y transparentes.
- Disminuye la incertidumbre en las transacciones comerciales.
- Establecimiento de unas reglas internacionalmente aceptadas que impidan el incremento de costos a la hora de hacer negocios.
- Genera confianza en las instituciones.
- La evaluación externa permite evidenciar el cumplimiento.

- Supone un compromiso con el buen funcionamiento de los mercados.
- Contribuye a la igualdad y justicia social.

### **2.2.3 Compliance: Control interno e interacciones**

Según Casanovas Ysla, el Compliance tiene una relación directa con el Gobierno Corporativo y la Gestión de Riesgos dentro de las compañías, debido a que, siendo conceptos distintos “existen entre ellos áreas de actuación común y sinergia evidentes, de forma que resulta muy difícil tratarlos aisladamente, sin hacer referencia a las restantes en algún momento. Si se toma, por ejemplo, las recomendaciones concretas en materia de derechos humanos de las líneas directrices OCDE para empresas multinacionales, se puede identificar tanto principios de buen gobierno como referencias explícitas a normas internacionales que deberían respetarse y el modo de prevenir o mitigar los riesgos de incumplimiento. Se conjugan de este modo materias propias de gobernanza, cumplimiento y gestión del riesgo” (Sainz, 2018)

Tejeira Rodriguez señala: El Control Interno comprende los planes, métodos, políticas y procedimientos utilizados para cumplir la misión, plan estratégico, metas y objetivos de la organización constituyendo la primera línea de defensa en la protección de los activos ayudando a la administración de la empresa y al logro deseado y significativo de una administración eficaz de los recursos.

A la hora de determinar cuál es la metodología más adecuada de control interno, los sistemas de revisión y mejora continua presentan áreas de análisis correlativos a las categorías básicas de aquél, de tal modo que, una primera categoría se refiera a la ejecución operativa eficaz y eficiente propia del Gobierno Corporativo; una segunda categoría se identifica con el análisis objetivo del riesgo siempre que su minimización proceda de información fiable de tal modo que sea permisible calcular las bases del riesgo; y finalmente una adecuada evaluación del grado de cumplimiento de la norma (*Corporate Governance, Risk management & Compliance*).

Es así que el control interno comprenderá tres tipos de metodologías adecuadas a las diferentes categorías, que no son otras que las Metodologías de gestión, aplicables al Gobierno corporativo (*Corporate Governance*); las Metodologías de cálculo de riesgos

esto es, de valoración y cálculo del riesgo de gestión (*Risk management*); y por último las Metodologías de evaluación, gestión y de políticas reguladoras de las empresas (Legal Compliance). (Tejeira, 2015). La Función del Control Interno se ejecuta mediante los procedimientos legales establecidos (por ej. normas sobre auditoría, normas sobre gobierno corporativo, conducta, abuso etc.) o mediante normas de autocontrol establecidas bajo principios estandarizados que pueden ser Genéricos o Específicos para cada modelo organizativo empresarial; y en cualquier caso creados bajo criterio propio.

Carranza et al (2019) señala si bien el Buen Gobierno Corporativo ha estado vigente durante mucho tiempo como una forma de organización interna transparente, este no comprendía ninguna obligación legal o regulatoria por parte de las empresas; respondía mas bien a un típico modelo de estructura interna proveniente del directorio de una empresa, como normas corporativas o de seguridad. Era simplemente una buena manera de funcionar. El concepto de Compliance impone normas regulatorias impuestas por el gobierno, una estructura de gobernanza interna proveniente de agentes externos así se va convirtiendo en exigencias cada vez más rigurosa para prevenir la comisión de delitos, más que un resultado, es un conjunto de procedimientos : herramientas que las organizaciones adoptan – habitualmente exigidas por alguna normativa de regulación- para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los cuales se enfrentan.

El estudio de Mazars (Mazars, 2014) establece que para evitar que las organizaciones sean sancionadas y para que mantengan su buena reputación, éstas deben necesariamente resolver y controlar el cumplimiento de reglas tanto a nivel interno como externo. Esto se debe al acrecimiento de la complejidad en las empresas y de un ambiente regulatorio cada vez más exigente. Precisamente por ello, día a día son más las compañías que se suman al desarrollo e implementación de normas de cumplimiento que les permitan identificar, evaluar y gestionar riesgos que deben ser tenidos en cuenta en las prácticas de un buen Gobierno Corporativo.

### 2.2.3.1 *Legal Compliance – Gobierno Corporativo*

Tejeira C2-27 expone que el concepto de Gobierno corporativo –*Corporate Governance*– va más allá del concepto jurídico, Órgano de Administración y su estatuto jurídico (conjunto derechos y obligaciones establecidos en la norma); *Corporate Governance* se relaciona con el establecimiento de estrategias reguladoras concretas orientadas a la protección de los operadores vulnerables, cualquier que sea la relación de

agencia contemplada y que es necesario para determinar y alcanzar los objetivos de la organización, independientemente de que sean estructuras internas (auxiliares del empresario y accionistas por ej.), como externas (clientes, proveedores, administración), en general grupos de interés (*Stakeholders*).

La imprescindible modernización del derecho de sociedades, debe procurar las modificaciones legales que proporcionen y respondan a las cuestiones básicas planteadas, pues su ausencia, determinará la imposibilidad de alcanzar los objetivos del buen gobierno corporativo deseado, de tal modo que, la tendencia del legislador es elevar las Políticas Empresariales a rango normativo más allá de “*Comply or Explain*”.

Tal es así, que no solo se regula la existencia misma de dichas políticas sino también las consecuencias no coercitivas de la falta de cumplimiento, sino que se imponen las Metodologías de Gestión de Gobierno corporativo y en consecuencia de legal Compliance, verificables mediante la adopción de estándares obligatorios, bien conforme a principios acordados que se elevan a rango normativo o bien mediante la instauración de un conjunto normativo. Pues bien, ello se traduce en cualquier caso en obligaciones de cumplimiento (compliance) que deben ser verificadas (Por ejemplo, que de la adopción, adhesión u obligación acordada del principio de información de tenencia accionarial, devenga la obligación de informar por el órgano de administración a los empleados, del hecho y la posibilidad de evaluar el grado de cumplimiento, y adhesión a dicho principio). Es por lo cual, la interacción Legal Compliance-Gobierno Corporativo son elementos interrelacionados

En el Libro Blanco sobre la función de Compliance, La Asociación Española indica que fenómenos como la globalización de la economía o la necesidad de trascender las obligaciones legales para asumir los compromisos éticos que reclama la sociedad, han contribuido a incrementar las necesidades de Compliance, acelerando la evolución en la curva de madurez de una función que se percibe como factor clave de buen gobierno corporativo.

Tanto los órganos legislativos como los poderes públicos en cada vez más países vienen adoptando conciencia de este nuevo contexto, siendo frecuente hallar referencias a modelos o programas de Compliance en normas con rango y alcance variados. Paralelamente y frente a esta realidad, en los últimos años se han elaborado estándares internacionales sobre sistemas de gestión de Compliance, que incorporan las mejores

prácticas a modo de directrices y especificaciones, de gran utilidad para su diseño y evaluación. Obviamente, uno de sus pilares fundamentales es su gobernanza, basada en una función de Compliance orientada a la prevención, detección y respuesta ante los riesgos derivados del incumplimiento. Atendida la potencial amplitud de actividades asumibles por la función, se evita encorsetarla en un órgano unipersonal, abriendo el abanico a estructuras colegiadas que facilitan conjugar conocimiento diverso pero sinérgico, capaz de potenciar su eficacia.

### *2.2.3.2 Compliance –Riesgos, Ética, Anticorrupción y un Programa de Cumplimiento*

Tejeira señala que la gestión del riesgo (*Risk Management*) como metodología de cuantificación de riesgo, y sistema de medición del impacto de la decisión empresarial, presupone la objetivación del riesgo y la medida de su impacto (Tejeira, 2015). Entre los riesgos a evaluar y cuantificar se encuentran los riesgos de cumplimiento.

La gestión de riesgos es el proceso sistemático de comprender y evaluar el riesgo, siendo sus herramientas esenciales, los canales de información internos y externos, en tanto que éstos son los que permiten cuantificar y delimitar aquéllos, y ello con la finalidad de maximizar las posibilidades de que los objetivos sean logrados, y asegurar que las organizaciones, individuos y comunidades sean sostenibles.

La gestión del riesgo, en sí misma considerada, no es más que un proceso de recopilación de información con el que la dirección de la empresa toma sus decisiones estratégicas. La gestión del riesgo como disciplina, está sujeta a estándares profesionales de actuación, normas legales, principios y preceptos de autocontrol que deben ser evaluados, y que desde un doble punto de vista engloba la evaluación del cumplimiento de las obligaciones de información entre los agentes internos de la compañía, y la adecuación del propio órgano gestor del riesgo, a los estándares de su ejercicio, ambos enfocados, a los principios regulatorios de su actuación.

La monitorización del riesgo es un elemento básico del Control Interno, y su obediencia legal un elemento necesario de gradación, lo que determina que la gestión del riesgo sea como el Gobierno corporativo un adicional elemento básico de la metodología de legal Compliance.

El Libro Blanco expone de una manera sencilla la función del Compliance y del rol de sus responsables en cualquier contexto, estructurando su contenido de forma sencilla para facilitar su consulta. De allí se extrae y destacan los siguientes aspectos:

- *Son riesgos de Compliance* los relacionados con el incumplimiento de las obligaciones de Compliance, esto es, aquellas que una organización debe cumplir, y también las que elige voluntariamente cumplir.

- *Las obligaciones de Compliance* que una organización debe cumplir suelen provenir de órganos con capacidad legislativa o los poderes públicos. Las obligaciones de Compliance que una organización elige voluntariamente cumplir suelen recogerse en códigos o políticas internas o sectoriales de carácter privado que no vienen impuestas por órganos con capacidad legislativa o los poderes públicos. El cumplimiento de las obligaciones de Compliance corresponde a todas y cada una de las personas de la organización, que deben ejercer la debida diligencia en el conocimiento y cumplimiento de las vinculadas con sus actividades. La existencia de la función de Compliance no traslada esta responsabilidad, pero contribuye a ejercerla.

Es la organización quien determina las obligaciones de Compliance cuyo riesgo de incumplimiento prevendrá, detectará y gestionará la función de Compliance a través de uno o varios Programas de Compliance.

- *Independencia de la función de Compliance*: La función de Compliance estará dotada de la máxima independencia, de forma que su juicio y modo de proceder no estén condicionados por cuestiones que le impidan o dificulten desarrollar libremente sus cometidos esenciales para la consecución de los objetivos de Compliance, ni por temor a represalias. La función de Compliance puede concurrir tanto en organizaciones públicas como privadas, con y sin ánimo de lucro.

El régimen jurídico aplicable a la función de Compliance deriva de la normativa aplicable a cada organización y sus operaciones. Las disposiciones de este documento se interpretarán de conformidad con lo establecido en ese marco legal u organizativo, que prevalecerá en caso de discrepancias. La función de Compliance puede desempeñarse tanto por un órgano unipersonal como colegiado. En cualquier caso, es una función interna de la organización.

- *Cometidos esenciales de la función de Compliance:* La función de Compliance es responsable de operar con autonomía el Programa de Compliance que tenga asignado, salvaguardando su independencia y velando por el trato confidencial que precisen las informaciones o documentos a los que tenga o pueda tener acceso. Sus cometidos esenciales son los que se regulan en este apartado.

Los cometidos esenciales de la función de Compliance guardan relación con la finalidad del Programa de Compliance esto es, prevenir, detectar y gestionar riesgos de Compliance para cumplir con los objetivos de Compliance determinados por la organización.

Puesto que el cumplimiento de las obligaciones de Compliance afecta a todas y cada una de las personas de la organización, a ellas corresponde involucrarse en la prevención y detección de los riesgos de Compliance especialmente cuando lideran equipos o desempeñan labores de control o supervisión. No obstante, informarán de ello y canalizarán su gestión a través de la función de Compliance

- *Cometidos:* La función de Compliance impulsará, en caso de no existir, la creación y difusión de una Política de Compliance donde consten los objetivos de Compliance acordados por la organización, la involucración de todo su personal en su consecución, y las estructuras de Compliance dispuestas para auxiliar en esa labor. El órgano de administración de la organización se cuidará de aprobar y brindar de la máxima difusión a dicho documento.

- *La función de Compliance y las obligaciones de Compliance:*

*Identificación de las obligaciones de Compliance:* El órgano de administración se cuidará de impulsar la identificación de las obligaciones de Compliance que afectan a la organización, y de asignar la prevención, detección y gestión de los riesgos derivados de su incumplimiento a uno o varios Programas de Compliance. La función de Compliance se cuidará de operar el Programa de Compliance que le haya sido asignado, y que se proyectará sobre los riesgos de Compliance identificados por la organización que son objeto de dicho Programa de Compliance.

*Actualización de las obligaciones de Compliance*

*Difusión de las obligaciones de Compliance*

*Asignación de responsabilidades en cuanto a las obligaciones de Compliance* La función de Compliance promoverá que el nivel de diligencia en el conocimiento y observancia de las obligaciones de Compliance tanto del personal de la organización como de los eventuales terceros con los que ésta se vincula, condicionen el tratamiento que la organización les dispensa.

*Integración de las obligaciones de Compliance en los procesos de negocio* Los cometidos esenciales de la función de Compliance guardan relación con la finalidad del Programa de Compliance esto es, prevenir, detectar y gestionar riesgos de Compliance para cumplir con los objetivos de Compliance determinados por la organización

- *La función de Compliance y los riesgos de Compliance*

*Identificación de riesgos de Compliance:* La función de Compliance se ocupará de que se identifiquen, analicen y valoren los riesgos de Compliance objeto del Programa de Compliance que debe operar. En la identificación, análisis y valoración de los riesgos de Compliance se empleará una metodología adecuada a las circunstancias de la organización

*Análisis de los riesgos de Compliance:* Una vez identificados los riesgos de Compliance el análisis de los mismos se efectuará atendiendo a las amenazas que exponen a la organización, El análisis de los riesgos de Compliance tendrá en cuenta la probabilidad de que se materialicen, y las consecuencias que se producirían en tal caso

*Valoración de los riesgos de Compliance:* Una vez identificados y analizados los riesgos de Compliance se categorizarán según su relevancia, determinando una priorización que ayude a la organización y a la función de Compliance a administrar razonablemente los recursos para su prevención, detección y gestión a través del Programa de Compliance que debe operar. A efectos de categorizar los riesgos de Compliance se tendrá en cuenta el nivel de amenaza que suponen, de acuerdo con el análisis realizado. La probabilidad de ocurrencia y las consecuencias de su materialización son factores determinantes de la priorización de los riesgos de Compliance y, por lo tanto, de la asignación de recursos razonables para su prevención, detección y gestión

- *Identificación de los controles de Compliance:* Priorizados los riesgos de Compliance la función de Compliance se ocupará de identificar las políticas, procedimientos y controles

que la organización dispone para prevenir, detectar y gestionar aquellos que formen parte del alcance del Programa de Compliance que debe operar.

- *Valoración de los controles de Compliance* La función de Compliance impulsará la valoración de las políticas, procedimientos y controles de Compliance a efectos de contrastar su adecuación para la prevención, detección y gestión de los riesgos de Compliance sobre los que se proyecta el Programa de Compliance que debe operar. Dicha valoración implica considerar tanto el diseño como la eficacia de dichos elementos.

- *Formación y concienciación* La función de Compliance se ocupa de que el personal de la organización reciba formación recurrente para mejorar el conocimiento de las obligaciones de Compliance que afectan a su trabajo ordinario, los riesgos de incumplimiento derivados de ellas, así como las políticas, procedimientos y controles vinculados con el Programa de Compliance. A los efectos anteriores, la función de Compliance podrá identificar en el seno de la organización, colectivos de empleados sujetos a diferentes exigencias de Compliance para adecuar a sus necesidades específicas los contenidos formativos y su recurrencia. Se ocupará de impulsar campañas de concienciación a efectos de sensibilizar al personal de la organización sobre los riesgos de Compliance y las políticas, procedimientos y controles dispuestos para su prevención, detección y gestión mediante el Programa de Compliance que debe operar.

- *Asesoramiento y reporte:* La función de Compliance se ocupará de facilitar asesoramiento ordinario al personal de la organización para solventar sus dudas de las obligaciones de Compliance (Asesoramiento a la organización, Reportes operativos, Memorias Anuales, Comunicaciones urgentes)

- *Canales internos de denuncia*

- *Mantenimiento de documentación*

- *Monitorización del Programa de Compliance:* La función de Compliance se ocupará de monitorizar el Programa de Compliance que debe operar, de modo que se mantenga adecuado para prevenir, detectar y gestionar el riesgo de incumplimiento de las obligaciones de Compliance sobre las que se proyecta.

#### **2.2.4 Instrumentos de Gestión**

Los sistemas para la gestión del cumplimiento (*Compliance Management System-CMS*) son los que nos deben permitir alcanzar de forma razonable los objetivos de

cumplimiento. Existen estándares reconocidos internacionalmente <sup>29</sup> que nos proporcionan modos de organizar de manera razonable modelos de cumplimiento; dichos estándares cobran actualmente especial relevancia,

**Los códigos de conducta**, como el conjunto de reglas sistematizadas de la actuación ética empresarial, constituyen los marcos ético y jurídico dentro de los cuales se guía cualquier tipo de actividad. Tienen la finalidad de fortalecer la conciencia de la ley y las normas morales como parte integral de las acciones empresariales, y es por ello que su existencia constituye un instrumento hábil de gestión, pues ellos son la pauta de comportamiento base de la Actividad de Compliance, sistematizada, y organizada de tal modo que se constituye en una herramienta, que diseñada y adecuadamente transmitida y comprendida por todos los operadores interesados (*stakeholders*), constituye una excepcional garantía positivada de los marcos actuación que servirán de base para valoración del cumplimiento.

**Los Manuales de operaciones** son a diferencia de los códigos, simples instrucciones internas de actuación empresarial que permiten conocer a todos los gestores en qué modo deben ser ejecutadas las operaciones de gestión empresarial desde un punto de vista material u objetivo, permiten que los engranajes de la gestión empresarial funcionen correctamente, y como cualquier manual, será eficaz en la medida en que sirvan de herramienta de aprendizaje para los usuarios.

Pero, además, la función del Compliance no solo se suele englobar en las leyes y directrices del derecho positivo, de obligado cumplimiento por los sujetos afectados (conocido como *hardlaw*), sino que también se suelen englobar recomendaciones y estándares de voluntaria adopción (conocidos como *softlaw*).

De este modo las empresas disponen de marcos de referencia en todos los ámbitos de cumplimiento, con origen en organizaciones internacionales y en acuerdos entre países. Entre ellos podemos destacar los estándares internacionales en derechos humanos.

En estrecha relación con dichos estándares, en 2014, se publicó por AEONOR un Modelo de Gestión del riesgo para la prevención de delitos, que señala requisitos para prevenir la comisión de delitos que puedan afectar a la persona jurídica, detectar, reparar y disminuir los efectos del delito cometido y mejorar continuamente, intentado reducir el riesgo penal de las organizaciones. Se trata de una certificación propia.

Y en materia de Compliance, es necesario destacar que en diciembre de 2004, se aprobó la Norma ISO 19600:2014 Compliance Management Systems-Guidelines, que contiene directrices y metodologías para definir, implantar, mantener y mejorar un Programa de Compliance en una organización.

Recientemente la Asociación Española de Normalización ha publicado la norma UNE 19601:2017- *Management system for criminal Compliance. Requirements with guidance for use.*

### **2.2.5 Compliance y Reputación**

Si bien resulta difícil medir la efectividad de los programas de Compliance, su implementación está valorada muchas veces por cuán lejos pueden mantener a las compañías de problemas regulatorios y legales. Sin embargo, crecientemente se considera que la principal finalidad del Compliance es minimizar la posibilidad de que ocurran acontecimientos que degraden la reputación de la empresa. Por ello, el rol del Compliance Officer y su trabajo en coordinación con el primer ejecutivo y el responsable del área de Comunicación es considerado cada vez más importante (Cuenca, 2019).

Expertos en la materia de Risk Assistance Network Exchange (RANE) analizaron un reciente sondeo de la consultora Aite, el cual señalaba que el 68 % de los profesionales en Compliance en empresas de servicios financieros en el mundo apuntan cómo la protección de la reputación de la empresa es su prioridad. De hecho, sostienen que la inversión en esta materia genera retornos positivos en la reputación institucional (Index D. J., 2019).

Es importante que se instaure una verdadera cultura de cumplimiento. La ética y la integridad deben formar parte de la cultura de la organización, estar presente en su historia, sus costumbres y su comportamiento de forma aceptada. Para lograr que esa cultura pase a ser parte del *asset* de la empresa es necesario, además de contar con políticas y procedimientos, que esto sea explícito en los enunciados de identidad de la compañía (Cuenca, 2019).

## 2.2.6 Compliance en el Contexto Internacional, Colombia: Cumplimiento Normativo

En 1977 cuando se promulga la Foreign Corrupt Practices Act en EEUU junto a la Bribery Act en 2010 por el Reino Unido la cual se articula y compromete con el Convenio de la OCDE de lucha Contra la Corrupción, se suscribe en el año 2010, el Pacto Mundial contra la Corrupción. Ello pone en evidencia la clara preocupación de los Estados y la consecuente respuesta empresarial para enfrentar y regular la responsabilidad de las personas jurídicas en delitos de corrupción

Tal como señala Carranza y col. 2019, algunos Estados han seguido las recomendaciones de organismos internacionales para incorporar la responsabilidad penal para las personas jurídicas (y no solo a las personas físicas) transmite el mensaje que la corrupción no forma parte integrante en la manera de hacer negocios. La mayor parte de los sistemas legales establecen modelos de autorresponsabilidad empresarial, se fundamenta en el reconocimiento de ciertos deberes y supervisión por parte de la misma organización. El mismo autor presenta un cuadro de las normativas implantadas en diferentes países que regulan la responsabilidad de las personas en un contexto administrativo, civil o penal.

*Figura 4- Normativa y año de Implantación según países*

<b>Países</b>	<b>Normativa de Responsabilidad de las personas jurídicas</b>	<b>Año de implementación</b>
<b>España</b>	Ley Orgánica 5/2010 art 31	2010
<b>Portugal</b>	Ley59/2007	2007
<b>México</b>	Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción	2016
<b>República Dominicana</b>	Ley No 155-17	2017
<b>Panamá</b>	Ley 23	2015
<b>Colombia</b>	Ley 1778	2016

<b>Ecuador</b>	Decreto Ejecutivo No 1331	2016
<b>Perú</b>	Ley 30424; DI,1352Ley N 30835	2016/2017/2018
<b>Chile</b>	Ley 20.393	2009
<b>Brasil</b>	Ley 9.605/98, Ley12846/2013	1998/2013
<b>Argentina</b>	Ley 27401	2017

Fuente Carranza y col. 2019

*Los Estándares Internacionales:* El Organismo Internacional sobre Normalización publicó en el 2015 la ISO 19.600 sobre *Compliance Management System-CMS*, como herramienta especializada para identificar y minimizar riesgos. La ISO 37.001 establece los requisitos para implantar este Sistema de Gestión.

A nivel internacional, dos casos empresariales relevantes: Siemens en Alemania y Odebrecht en Latinoamérica, han dejado lecciones importantes. En el caso de Siemens fue multada por 1.500 millones de dólares por delitos de soborno y corrupción cometidos desde la década de los 80, la empresa reconoció el delito y realizó un profundo cambio incorporando en la gestión y cultura empresarial principios de ética y transparencia.

La empresa brasilera Odebrecht se ha visto implicada en un escándalo de corrupción que ha tocado organizaciones, instituciones públicas, privadas y gobiernos.

Ambos casos despiertan alarmas, por una parte, ante la necesidad de la sociedad de recuperar la confianza en las instituciones y por otra de las empresas de ganarse la buena reputación mediante modelos de gestión éticos y transparentes.

En la Tesis de Bedoya señala: es evidente que no en todos los países europeos se ha regulado la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Una persona jurídica es una organización creada por una o más personas físicas, capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones, así como ejercitar acciones judiciales. Su personalidad empieza desde el instante mismo en que, con arreglo a derecho, hubiesen quedado válidamente constituidas.

Las asociaciones de interés particular sean civiles, mercantiles o industriales, a las que la ley conceda personalidad propia, independiente de la de cada uno de los asociados.

A pesar de que, no todos los países de Europa tienen regulado la responsabilidad penal de la persona jurídica, es cierto que la cultura del cumplimiento normativo ha arraigado, y en la actualidad, aún más, en determinados sectores, así como las entidades financieras se han visto obligadas a desarrollar programas de Compliance por la normativa contra el blanqueo de capitales y, por este motivo, desde hace mucho tiempo, ya disponen de controles, es decir, responsables de cumplimiento normativo (CEUPE C. E., 2019).

En el caso de América Latina siempre se ha visto influenciada por las medidas adoptadas por Estados Unidos. Es así que la práctica de Compliance y políticas anticorrupción en esta zona se encuentra vinculada a las estrategias propuestas por Estados Unidos durante varios años. En las últimas décadas, Latinoamérica ha desarrollado mecanismos y ha implementado leyes para combatir la corrupción y tratar de erradicarla. Sin embargo, si bien han existido mejoras regionales, ninguno de los veintiséis países que conforman Latinoamérica alcanza un lugar dentro de los diez primeros puestos con menor índice de corrupción en el mundo. El país mejor puntuado de la región es Uruguay, que ocupa el vigésimo primer puesto, con una calificación de 74 puntos. Mientras que el país latinoamericano con la calificación más baja es Venezuela, que obtuvo 8 puntos, y el puesto número 158. Esto refleja la importancia de las estrategias de control de anticorrupción implementadas por el Estado. Además, demuestra la necesidad de prácticas de cumplimiento corporativo dentro de las empresas que funcionan en cada uno de estos países, para así obtener mejores resultados.

Las políticas anticorrupción en América Latina encuentran sus inicios en la década de los noventa, por dos eventos fundamentales. La Convención Interamericana Contra la Corrupción CICC en Caracas, Venezuela, en marzo de 1996 y promulgada mediante la Convención de la Organización de Estados Americanos (OEA) en 1997, tuvo como antecedente, en 1977 las medidas adoptadas por las naciones que forman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD).

Así, la OEA fue la primera entidad multilateral en firmar una Convención de tal magnitud en esta materia. Estableció de manera clara sus propósitos en el artículo 2, los cuales son: 1. Promover y fortalecer el desarrollo, por cada uno de los Estados Partes, de los mecanismos necesarios para prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción; y

2. Promover, facilitar y regular la cooperación entre los Estados Partes a fin de asegurar la eficacia de las medidas y acciones para prevenir, detectar, sancionar y erradicar los actos de corrupción en el ejercicio de las funciones públicas y los actos de corrupción específicamente vinculados con tal ejercicio

Este evento constituye un antecedente importante, puesto que así dicho acto se convertía en un crimen con jurisdicción nacional. Además, encaminaba a los gobiernos a manejar el tema de la corrupción de una manera más efectiva. Con el fin de dar cumplimiento a la Convención mencionada, el 4 de junio de 2001 en San José, Costa Rica, se adoptó el Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC), que empezó a operar en enero de 2002. Otro evento significativo se dio en 1997, como consecuencia de una constante insistencia por parte de Estados Unidos a la OECD para adoptar medidas similares al FCPA. Fueron 34 los Estados parte de la Convención de OECD que aceptaron promulgar leyes y adoptar normas que prohíban el pago de sobornos a autoridades en otros países. De igual manera, de ser detectado un delito de esta índole, podría ser perseguido por la ley penal de cada país

No obstante, los esfuerzos los resultados presentados por Transparencia Internacional 2019 no son muy alentadores. El análisis revela que la corrupción está contribuyendo a una crisis de la democracia a escala global Berlín, 29 de enero de 2019 – El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2018, publicado por Transparency International, revela la incapacidad de la mayoría de los países para controlar la corrupción, lo que a su vez contribuye a una crisis de la democracia en todo el mundo (Index T. , 2018). Desde su creación en 1995, el Índice de Percepción de la Corrupción, el producto de investigación estrella de Transparency International, se ha convertido en el principal indicador a escala mundial de la corrupción en el sector público. El índice ofrece una instantánea anual del grado relativo de corrupción, a través de una clasificación de países y territorios de todo el planeta.

“Con tantas instituciones democráticas amenazadas en todo el mundo –a menudo por líderes con tendencias autoritarias o populistas– es necesario seguir trabajando para fortalecer los mecanismos de control y equilibrio y proteger los derechos de los ciudadanos”, señaló Patricia Moreira, directora ejecutiva de Transparency International. “La corrupción socava la democracia y genera un círculo vicioso que provoca el deterioro de las instituciones democráticas, que progresivamente van perdiendo su capacidad de controlar la corrupción”.

## Colombia

A partir de la Ley 1778 promulgada en el 2016, Colombia instauró la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción. Esta ley sienta las bases del compromiso de todos los actores de los negocios para generar transparencia en todas las transacciones efectuadas. También incorpora como elemento los Programas de Cumplimiento.

El Observatorio de Compliance, *World Compliance Association WWCA* (C2-33) muestra como resultados referidos a Colombia lo siguiente: “Marco Normativo Internacional vigente en el mundo del Compliance, de alto valor para Organizaciones, tanto públicas como privadas, asociaciones, fundaciones y cualesquiera otras entidades”.

BULA Escobar señala Qué debemos entender por «cumplimiento normativo»: El «cumplimiento normativo» designa la creación de sistemas de prevención de violación de normas jurídicas dentro de las empresas privadas. Surgido en los Estados Unidos por cambios en el derecho y en la cultura jurídica norteamericana (ley FCPA Foreign Corrupt Practices Act) y por la aparición de nuevas prácticas empresariales debido al litigio antimonopolio de la década de los sesenta, el cumplimiento normativo se propone involucrar a las empresas privadas en la lucha contra delitos transnacionales que afectan a la comunidad internacional.

Las conductas sancionadas por el cumplimiento normativo no solo afectan a los Estados de manera individual, provocan grave deterioro de los mercados internacionales, del bienestar de la comunidad global y, más aún, comprometen la seguridad internacional. Originalmente, las conductas que dieron origen al Compliance fueron, principalmente, el lavado de activos y la financiación del terrorismo. Sin embargo, debido al rápido fortalecimiento de las redes criminales internacionales, muy pronto se amplió el catálogo de conductas para abarcar otras acciones, entre las que se encuentran la proliferación de armas de destrucción masiva, el soborno transnacional y el incumplimiento de las reglas de protección del medio ambiente

El cumplimiento normativo propone un nuevo despliegue en el orden de los elementos de control de estos delitos: El Estado no es más el único abanderado de la lucha contra la criminalidad, como responsable exclusivo de los éxitos y fracasos, las empresas privadas deben asumir un papel descollante en el esfuerzo colectivo contra la criminalidad.

Si bien el cumplimiento normativo sigue exigiendo responsabilidades al Estado – que sigue siendo el director general de la lucha contra la criminalidad-, no es ahora el único comprometido en esta ardua labor. Las empresas privadas se encuentran obligadas a crear sistemas dentro de sus unidades de negocio para identificar los riesgos de violación de normas jurídicas. Identificados estos escenarios de amenaza, les corresponde adelantar actuaciones para prevenir su materialización, de ocurrir, se encuentran obligadas a sancionar eficazmente estas conductas. También deben poner tales hechos en conocimiento de las autoridades competentes. Para tal fin, se ha creado la figura del Compliance Officer, o «responsable del cumplimiento normativo».

### **Proceso de implementación del cumplimiento normativo en el ordenamiento jurídico colombiano**

#### **Tratados internacionales firmados por el Estado colombiano:**

- Convención Interamericana contra la Corrupción (aprobada por la Ley 412 de 1997 y declarada exequible en Sentencia C-397 de 1998). Si bien el tratado enfoca su regulación en los Estados, contiene al menos tres elementos que dan fundamento a la creación de un sistema de cumplimiento normativo en el sector privado: artículos 2 (numeral 10), 10, y 14 (numeral 2).
- Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción: Se incluye al sector privado y Ordena la adopción de medidas de prevención, mejoras en las normas contables y de auditoría, y la sugerencia colombiana de adoptar códigos de ética para el correcto, honorable y debido ejercicio de las actividades comerciales y de todas las profesiones, para:

La prevención de conflictos de intereses;

La promoción del uso de buenas prácticas comerciales entre las empresas;

Regular las relaciones contractuales empresas - Estado

Prever sanciones civiles, administrativas o penales en caso de incumplimiento de esas medidas.

Se deniega la deducción tributaria respecto de gastos que constituyan soborno - una de las conductas tipificadas en la Convención- (cita de 2006).

- Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales de la OCDE (aprobada por la ley 1573 de 2012 y declarada exequible en Sentencia C-944 de 2012). Es el primer y único instrumento internacional anticorrupción que se enfoca en el lado oferente de la corrupción: la persona o entidad que ofrece, promete u otorga una dádiva. Este preciso enfoque ha permitido a la OCDE convertirse en la autoridad más destacada del mundo contra el cohecho en transacciones comerciales internacionales.

Existen normas de derecho blando [*soft law*] que, si bien no son estrictamente vinculantes desde una perspectiva jurídica, cuentan con medios coercitivos de carácter económico y político que llevan a los Estados y al sector privado a obedecer sus lineamientos. Tal es el caso de los principios del Comité de Basilea.

- Principios del Comité de Basilea

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea es una organización mundial que reúne a las autoridades de supervisión bancaria, cuya función es expedir lineamientos para fortalecer la solidez de los sistemas financieros. Fundado en el año de 1975 por los presidentes de los bancos centrales de los once países miembros del G10, no aprueba tratados internacionales, ni emite regulaciones jurídicas. Su ascendencia en el mercado y la credibilidad de las corporaciones que lo conforman son incentivos suficientes.

- De otro lado, se encuentran las recomendaciones emitidas por el Grupo de Acción Financiera Internacional – GAFI (Financial Action Task Force – FATF).

Es una institución intergubernamental creada en 1989 por el G7 para promover la existencia de un marco internacional de normas de prevención del blanqueo de capitales. Las recomendaciones no son, en rigor, jurídicamente vinculantes, tal como lo aclara su propio nombre. Suelen ser aceptadas por el país y por las autoridades nacionales. Uno de los mayores incentivos que ha promovido el acatamiento de estas recomendaciones es la llamada lista negra del GAFI.

- Leyes aprobadas con el propósito de implementar el cumplimiento normativo
  - La Ley 1474 de 2011, por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

- Ley 1712 de 2014, por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.
  - Ley 1778 de 2016, Por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción.
  - Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, artículos 102 a 107: Establece obligación en cabeza de las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de adoptar medidas dirigidas a evitar que sus operaciones sean utilizadas para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento de dineros provenientes de actividades delictivas o utilizados para su financiación.
- Otras normas que han contribuido a la implementación del cumplimiento normativo
- El Decreto 1848 de 2016, que entró a regir el 8 de febrero de 2017, modificó la estructura de la Superintendencia Financiera y fortaleció la composición de la hoy denominada Delegatura para Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo. Crea en su interior una Dirección Legal de Prevención y Control de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.
  - La Superintendencia de Sociedades expidió la Circular Externa 100-00005, mediante la que regula el «Sistema de autocontrol y gestión del riesgo LA/FT y el reporte obligatorio de información a la UIAF».
  - El Decreto 950 de 1995, por el cual se crea la Comisión de Coordinación Interinstitucional para el Control del Lavado de Activos y se le asignan funciones. Es preciso advertir que la Comisión ha sido modificada por los Decretos 754 de 1996, 2000 de 2003 y 3420 de 2004.
  - Documento CONPES 3793. Este documento establece directrices para la implementación de la Política Nacional Anti Lavado de Activos y Contra la Financiación del Terrorismo (ALA/CFT).
- Concepto 2260, aprobado por la SCSC del Consejo de Estado: El Ejecutivo deseaba saber si las condenas en el extranjero por actos de corrupción constituyen causales de inhabilidad o incompatibilidad para las personas jurídicas extranjeras o para la sucursal constituida en Colombia, en virtud de las cuales quedara proscrita la

contratación con el Estado colombiano. Concepto 2260: Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado (10-08-15)

El exhorto fue acogido por el Tribunal Administrativo de Cundinamarca, en Sentencia del 6 de diciembre de 2018, al decidir una acción popular sobre el caso conocido como “Ruta del Sol II”, providencia en la que se ordenó a la Agencia Nacional de Infraestructura observar «en todos los procesos de contratación, en los que resulte pertinente, las reglas previstas en el Concepto del 10 de agosto de 2015 del Consejo de Estado, Sala de Consulta y Servicio Civil». Sala de Consulta declaró: «La cooperación de los diferentes países se impone como instrumento clave para la prevención y sanción de la corrupción transnacional».

Hizo énfasis en la obligación de cooperación y ayuda mutua que consagran los tratados contra la corrupción anteriormente referidos. Expuso de qué manera se trasponen las sentencias judiciales condenatorias expedidas en el extranjero en el ordenamiento jurídico colombiano.

La Sala de Consulta concluyó lo siguiente: «El análisis realizado por la Sala acerca de las inhabilidades, de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes y los instrumentos internacionales, que procuran prevenir, sancionar y conjurar los actos de corrupción en la contratación estatal, permite llegar a la conclusión de que los supuestos de hecho referidos en la consulta pueden resultar enmarcados dentro de algunas de las causales de inhabilidad consagradas en el régimen vigente.

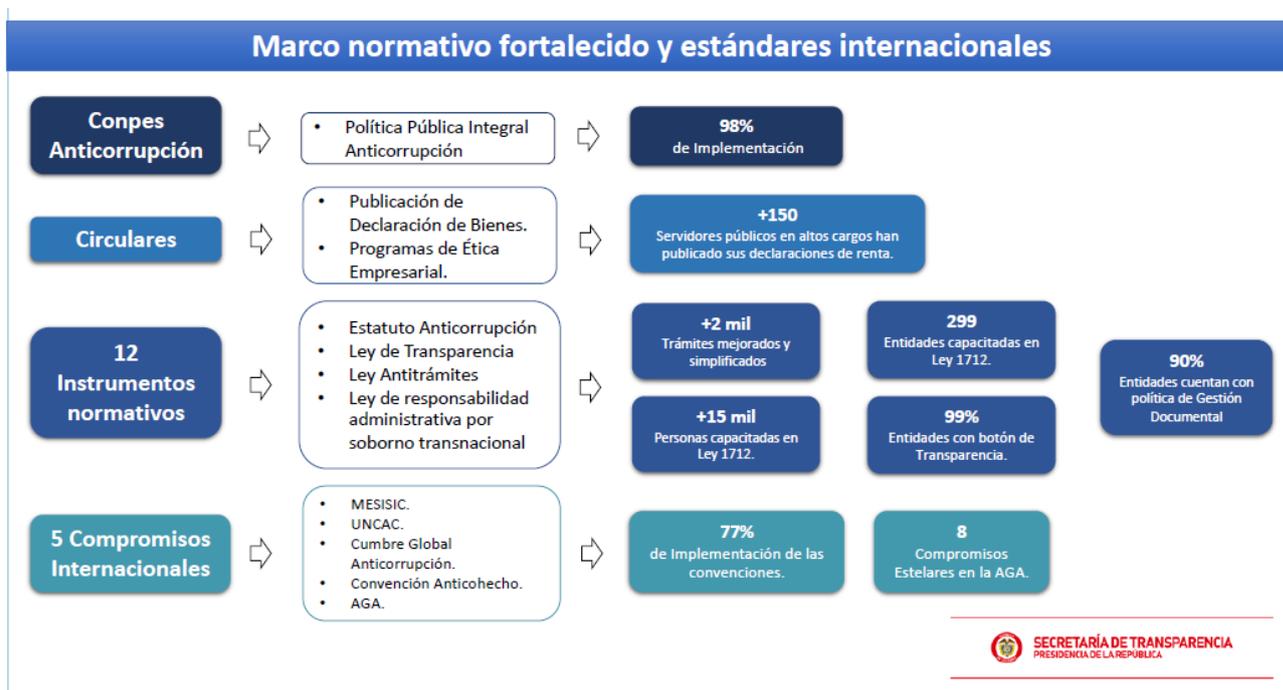
No obstante, se advierte la deficiencia de las normas actuales para precisar ciertas hipótesis que en el ámbito de la lucha contra la corrupción deberían generar inhabilidades o incompatibilidades para contratar con el Estado, así como también resulta evidente la falta de desarrollo legal suficiente para dar eficacia plena a los principios constitucionales y a los compromisos asumidos por Colombia en virtud de los instrumentos internacionales analizados en este concepto».

Admítase, pues, como conclusión de esta breve presentación, el hacer énfasis en el llamado de atención realizado en dicha oportunidad por la Sala de Consulta: el ordenamiento jurídico colombiano no cuenta aún con todos los medios jurídicos necesarios para dar cumplimiento a los compromisos internacionales sobre lucha contra la corrupción. A esto se suma la presencia de otros delitos, como

el lavado de activos, la financiación del terrorismo, la proliferación de armas y la normativa de protección del medio ambiente.

En ese sentido, es menester que el Estado colombiano construya las normas necesarias para combatir estas conductas y, adicionalmente, otorgue mayor desarrollo al cumplimiento normativo, el cual constituye una promisoría herramienta para fomentar el respeto a las normas jurídicas y el fortalecimiento de la cultura de la legalidad.

Figura 5- Marco Normativo identificado por la Secretaría de Transparencia en Colombia



Fuente: Presentación de la Secretaría de Transparencia en Foro de la ANDI-2018.

### **2.3. Riesgos: Contexto**

Manejo de riesgo corporativo es el nombre que enmarca distintos tipos de riesgos: manejo de riesgos holístico, estratégico, o integrado (D'Arcy, 2001). De acuerdo con la Casualty Actuarial Society (CAS), se refiere a "el proceso mediante el cual las organizaciones en todas las industrias identifican, controlan, manejan y monitorean los riesgos provenientes de todas las fuentes con el objetivo de incrementar el valor a corto y largo plazo de la compañía a sus grupos de interés" (D'Arcy, 2001).

Asimismo, la CAS enumera los tipos de riesgos sujetos a manejo de riesgos corporativos como son los riesgos per se, el financiero, operacional y estratégico. Los riesgos per se, se identifican como aquellos de causas externas (robos, contaminación, salud, pensiones); los riesgos financieros como aquellos que cubren pérdidas potenciales como consecuencia de cambios en los mercados financieros. Los riesgos operacionales que cubren varias situaciones como satisfacción del cliente, desarrollo de productos, información, data, fraude (D'Arcy, 2001). Los riesgos estratégicos incluyen factores como preferencias de clientes, innovación tecnológica, impedimentos regulatorios o políticos. En tal sentido y a pesar de que no hay un acuerdo en la doctrina sobre cuál categoría de riesgo aplicar par aun caso en particular, el punto principal es que el manejo de riesgo corporativo debe incluir todos los tipos y facetas de riesgos dentro de una organización (D'Arcy, 2001). En todo caso, el nivel de toma de decisiones dentro de una organización ha variado de la concepción tradicional de manejo de riesgos de seguros según la cual busca controlar el riesgo, a una concepción gerencial y directiva donde se aceptan las oportunidades de asumir riesgos rentables (Kawamoto, 2001).

A partir de 1960 el campo de riesgos fue nombrado formalmente como tal y sus principios y lineamientos originalmente fueron establecidos por los trabajos de Robert Mehr and Bob Hedges (Mehr, 1963), aclamados ampliamente como los padres del manejo de riesgos quienes enumeraron los siguientes pasos como parte del proceso de manejo de riesgos:

1. Identificar la exposición a pérdidas.
2. Medir la exposición a las pérdidas
3. Evaluar los diferentes métodos para manejar el riesgo.
4. Asumir el riesgo, transferirlo o reducirlo.

4. Seleccionar un método.
5. Monitorear los resultados.

No obstante, a principios de los años 80, los mercados se transformaron de forma volátil, precios, intereses, tasas de cambio, nuevos tipos de transacciones, entre otros, ocasionaron una mayor importancia en el manejo de riesgo financiero para las compañías (D'Arcy, 2001). Sin embargo, fue en la década de los 90 que el manejo de riesgos financiero surgió con mayor auge en vista de grandes pérdidas financieras ocurridas como consecuencia de sistemas débiles en manejo de riesgo como por ejemplo identificación de fraudes, falta de verificación de transacciones por autoridades independientes, entre otros; pérdidas como por ejemplo: Procter and Gamble perdió \$157 millones de dólares, Caterpillar perdió \$13 millones de dólares (Smithson, 1998); Metallgesellschaft perdió \$1.3 billones en contratos futuros de petróleo (Jorion, 2001) y (Holton, 1996)

Así evolucionaron los pasos para el manejo de riesgos corporativo, aunque muy similares a los propuestos para el manejo de riesgos originalmente postulado (Consultants, 2001):

- a) Identificar los riesgos en el entorno corporativo.
- b) Medirlos.
- c) Formular las estrategias para limitarlos o mitigarlos
- d) Ejecutar esas estrategias
- e) Monitorear el proceso.

No obstante lo anterior, existen posturas en la doctrina que analizan más a profundidad el riesgo operacional, el cual fue originalmente concebido en el sector bancario y debe ser entendido como un rango diverso de prácticas, una visión de controles y regulaciones, y como un imperativo de manejo de diversos problemas; en tal sentido, el riesgo operacional sirve como nombre para una diversidad de problemas e intereses en una organización así como una nueva manera de intervenir las estructuras internas de organizaciones financieras. El surgimiento del término paralelo de “riesgo legal” como una subcategoría del riesgo operacional ha suministrado una plataforma para reinventar la asesoría de riesgos legales o de cumplimiento en las compañías. En todo caso, el análisis de la implicación del riesgo operacional incluye además de su definición, la recopilación de datos y su cuantificación (Power, 2003).

Fue en el sector bancario donde en 1996 se identificaron 3 pilares para el manejo de riesgo: 1. Estándares o requisitos cualitativos y cuantitativos para el manejo de riesgo; 2. La conveniencia de sistemas de control del entorno y 3. La naturaleza y alcance de revelación de información bancaria para el proceso de manejo y control del riesgo (Power, 2003).

En cuanto al riesgo operacional en un principio se veía como una categoría residual cuando no era un riesgo de mercados o de créditos. Sin embargo, en 1999 el *Basel Committee on Banking Supervision* definió el riesgo operacional como el “riesgo de pérdidas directas o indirectas que resultan de procesos internos, personas, o sistemas inadecuados o fallidos o de eventos externos” (Supervision, 2003).

El riesgo operacional concebido en la banca pone atención en las probabilidades altas o bajas de eventos con bajo impacto en el individuo lo cual en conjunto puede producir pérdidas significativas, por ejemplo, multas, negligencia de no vender productos financieros, fraudes financieros están dentro de la agenda de riesgo operacional con énfasis en la responsabilidad legal y la prevención del fraude. En conclusión, el riesgo operacional va más allá de identificar el riesgo y la recopilación de datos. La Recopilación de datos permite identificar las categorías de errores, anomalías y los ubica como riesgos para la toma de decisiones. El riesgo operacional permite agrupar las alertas relativas a fraude, errores de procesamiento, discontinuidad del negocio, responsabilidades legales y riesgos estratégicos y reputaciones (Power, 2003).

#### **2.4. Enfoque GRC: Gobierno, Riesgo y Compliance**

La evolución de los tres enfoques de Buen Gobierno, Administración/manejo de Riesgo y Cumplimiento es hoy en día conocido como enfoque GRC: *Governance, Risk Management and Compliance* (por sus siglas en inglés). En tal sentido, GRC es un modelo de gestión que integra las actividades y funciones de gobierno corporativo, la gestión del desempeño, la administración de riesgos y las responsabilidades de cumplimiento, mejorando con esto la capacidad de las empresas para lograr sus objetivos de negocio (Deloitte, GRC como mejor práctica, 2009).

A través de la Administración de Riesgos, el modelo de gestión de GRC deberá abarcar todos los riesgos a los que la empresa está expuesta: estratégicos, operativos, financieros, fiscales, regulatorios, legales y tecnológicos; para lo cual los órganos de gobierno y principalmente el Comité de Riesgos vigilarán y establecerán las estrategias necesarias para enfrentar posibles situaciones que pongan en riesgo la continuidad del negocio (Deloitte, GRC como mejor práctica, 2009).

Una vez identificados los principales riesgos, la empresa deberá evaluar la efectividad de su control interno. Tras dicha revisión y en caso de que sigan existiendo riesgos no cubiertos, es recomendable que se diseñen e implementen mecanismos de control interno que los mitigue. La administración también juega un papel muy importante dentro la gestión de GRC, pues es responsable de estar en constante comunicación con los involucrados para asegurar que la gestión se encuentre encaminada a los objetivos planteados inicialmente. Finalmente podemos concluir que el modelo de gestión de GRC es un modelo estándar adaptable a las características y necesidades de cada empresa, los resultados dependerán del grado de compromiso de la administración y de los órganos de gobierno. En resumen, podemos decir que lo que caracteriza al enfoque GRC es (Deloitte, GRC como mejor práctica, 2009):

- Visión holística de la organización (áreas, procesos, activos, personas, etc.)
- Flujo de arriba hacia abajo respecto del organigrama
- Tiene en alto valor la transparencia y la rendición de cuentas
- Implica estructuras de control genéricas y aplicables a cualquier área, rol y proceso
- Se apega al cumplimiento normativo de su sector correspondiente, llegando incluso a modificar planes integrales para ajustarse y cumplir.

## CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL

### 3.1. Cumplimiento en el Sector Farmacéutico de Colombia

#### 3.1.1. Sector Público

Como ya hemos mencionado, el documento Conpes 167/2013, contempla como principio de “corresponsabilidad”, que el sector privado deba asumir un papel fundamental para combatir la corrupción, a partir de la adopción de mecanismos de auto-regulación en integridad corporativa. En Colombia la Ley 1778 de 2016 estableció la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por actos de soborno nacional y transnacional y mediante resolución No. 100-002657 del 2016 de la Superintendencia de sociedades, aclarada por la Resolución 200-000558 del 2018-, fue priorizado el sector farmacéutico para la implementación de programas de ética y cumplimiento anticorrupción con el fin de prevenir el soborno en sus diferentes formas.

La guía emitida por la misma Superintendencia, contempla entre los componentes básicos de un programa efectivo, la identificación y valoración periódica del riesgo de soborno, identificado desde la dinámica del sector de negocios respectivo.

Las leyes 1474 del 2011 “estatuto anticorrupción” y la ley 1438 sobre “el Sistema General de Seguridad Social en Salud” del mismo año, prohíben la promoción u otorgamiento de cualquier tipo de dádivas o prebendas a trabajadores de entidades del sistema, en dinero o en especie, cuando no medie un vínculo laboral o contractual que lo justifique. Estas normas buscan proteger la autonomía y el criterio profesional de la influencia no deseable de factores que pueden desviar el criterio de profesionales de la salud y afectar el bienestar de los pacientes o usuarios del sistema.

**El pacto por la transparencia e integridad del sector farmacéutico en Colombia:** En junio del 2018, gremios destacados de la industria farmacéutica en Colombia, con el acompañamiento de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República y del Ministerio de Salud, firmaron éste pacto por la transparencia y la integridad del sector, con el propósito de encaminar acciones colectivas y promover un marco de integridad para el sector de la salud que comprometa *a la industria farmacéutica en el cumplimiento de la ley y en el compromiso de desarrollar acciones de autorregulación y de buenas prácticas.*

En sus consideraciones el Pacto hace referencia expresa al esquema de autorregulación adoptado por la Cámara y destaca como avance la suscripción del Código de ética. Entre los compromisos asumidos en el Pacto, se encuentran: (i) la ratificación del cumplimiento del Código de ética por parte de las compañías firmantes, (ii) su permanente actualización, (iii) mantener un proceso colaborativo y sostenido de cooperación que fortalezca los acuerdos ya alcanzados para prevenir riesgos de corrupción y prácticas empresariales indebidas y no competitivas, (iv) el fomento de una cultura de transparencia e integridad en la cadena de valor que incluya sociedades científicas, profesionales de la salud, organizaciones de pacientes, autoridades, pagadores, con el fin de prevenir la ocurrencia de prácticas de corrupción que puedan afectar: *la compra y prescripción de medicamentos en detrimento del bienestar y las salud de los usuarios finales.*

Con una visión integral de contexto el Pacto invita a desarrollar una matriz de riesgos de corrupción sectorial-gremial que incluya una valoración de estos y su probabilidad e impacto en los negocios.

**Empresas Activas Anti-corrupción:** La iniciativa, liderada por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, consiste en emitir un índice de desempeño de las empresas y busca elevar la capacidad del sector privado para identificar y prevenir actos de corrupción. Este índice refleja el desempeño general de las compañías participantes en la iniciativa “Empresas Activas Anticorrupción” – EAA, en su versión de gran empresa. Conforme al artículo 28 del Decreto 672 de 2017 es función de la Secretaría de Transparencia “elaborar estudios, investigaciones, indicadores y demás instrumentos que permitan conocer y analizar el fenómeno de la corrupción (...)”; así mismo, es también función de la dependencia “definir y promover acciones estratégicas entre el sector público y el sector privado para la lucha contra la corrupción”. Estas funciones, establecidas por Ley, se suman a lo expuesto en el CONPES 167 de 2013, el cual desarrolla la Política Pública Integral Anticorrupción, la cual busca entre otras cosas promover la corresponsabilidad del sector privado en la prevención de la corrupción (p.69).

En ese sentido, esta iniciativa liderada por la Secretaría de Transparencia evalúa la existencia e implementación de políticas y procedimientos para prevenir y mitigar riesgos de corrupción en las empresas (programas de cumplimiento anticorrupción). La información suministrada por las compañías es de carácter confidencial y su participación es gratuita y voluntaria, razón por la cual este índice no aporta detalles puntuales sobre las

empresas participantes y mantiene sus datos anonimizados. Una vez realizada la evaluación de las empresas a través de la iniciativa, se toman estos datos y se elabora el índice en cuestión.

Para el cálculo de este índice se usaron registros de 47 empresas participantes en las primeras tres mediciones de la iniciativa EEA. Estas mediciones se realizaron entre el año 2015 y 2018. De este modo, este índice se calcula con base en la información obtenida a través de la calificación de las empresas, hecha por parte del equipo experto de sector privado de la Secretaría de Transparencia (Índice, 2017)

Entre las 18 grandes empresas reconocidas en 2018 se encuentran Avianca, **Bayer**, Diageo, Corona, Nutresa, ExxonMobil y EPM. El resultado final se dio tras la evaluación de 33 grandes empresas que aplicaron voluntariamente para ser evaluadas en 10 categorías, entre las que se destacan: la aplicación del programa anticorrupción a terceras partes; el control interno y los registros contables; la revisión y el monitoreo del programa de cumplimiento; las políticas y los procedimientos de prevención en áreas de riesgo como contribuciones políticas, patrocinios, regalos, gastos de representación y conflictos de interés, entre otras (Índice, 2017).

Según declaraciones del Secretario de Transparencia, Gabriel Cifuentes *"El sector privado es corresponsable en la lucha contra la corrupción. La iniciativa parte de este principio. Ninguna compañía con operación en Colombia debería mantenerse ajena del que debe entenderse como un objetivo de país: acabar con la corrupción, una de las peores formas de violencia. Por eso para nosotros es muy grato que en esta tercera medición hayamos tenido el mayor número de participantes en toda la historia de la iniciativa" (...)* *"Además, para el Gobierno Nacional es muy valioso contar con insumos que van más allá de las encuestas de percepción de corrupción. Con esta iniciativa sabemos, de primera mano, hacia dónde están orientando las empresas sus mecanismos anticorrupción y así, podemos identificar con certeza los vacíos o aspectos a mejorar"*. El Comité Gestor de Empresas Activas Anticorrupción está integrado por representantes de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia, entidad que lidera la iniciativa, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), la Red de Cámaras de Comercio (Confecámaras), la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), la Red de Empresas Suecas y el Instituto de Auditores Internos de Colombia.

**Acciones colectivas de autorregulación: herramientas de prevención de corrupción (el Código de Ética de la Cámara y su sistema de gestión):** Leyes y referentes internacionales y nacionales, reconocen las acciones colectivas gremiales de autorregulación como iniciativas que contribuyen a construir relaciones de confianza y a asumir la corresponsabilidad empresarial en la prevención de corrupción. Con foco en distintos ámbitos:

- **Prevención:** disuadir y reducir probabilidades de conductas irregulares y fomentar culturas corporativas fundamentadas en valores éticos.
- **Detección:** identificar y corregir incumplimientos en tiempo real.
- **Respuesta:** advertir sobre medidas correctivas y reparación de daños provocados.
- **Gestión de Riesgos:** mitigar el riesgo de corrupción y otros riesgos asociados, en las empresas, el sector y sus directivos.





































































































Figura 15 Encuesta Parte I. Respuesta de Experto No. 5



Colegio de Estudios Superiores de Administración

Modelo de Valoración de Cumplimiento Corporativo en el Sector Farmacéutico en Colombia

ENCUESTA Parte I-Juicio Experto de Jerarquización de Riesgos

I. METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA: D Wp FQLFD XWLOLJ DGD SDUD OD MHUDUTXLJDFLyQ \FDOLILFDLyQ GH ULHVJRV VH EDVD HQ OD 'XLFRLR GH ([SHUWRVµ R WpFQLFDPHQWH GHQRPLQDGD '0pWRGR 'HOSKLRµ OD FXDO SHUPLWH TXH D WUDYpV GH GLIHUH experiencia y juicio de personas que conocen el negocio y el entorno. Los expertos que aplican la metodología, en este caso serán colaboradores de Bayer expertos en el área de cumplimiento de la industria farmacéutica en Colombia.

II. PREGUNTAS DE ESTA ENCUESTA: continuación, se presentan siete (7) CATEGORÍAS DE RIESGOS. Al respecto por favor responda, según su Juicio de Experto, las preguntas que se indican en cada recuadro para que Usted: (i) Califique los impactos potenciales de las siete (7) Categorías de Riesgos y (ii) Califique la probabilidad de ocurrencia de esos escenarios.

III. ESCALA DE NIVELES DE IMPACTO: para su mejor referencia tome en cuenta que los niveles de impacto tienen por objetivo identificar las posibles consecuencias que se pueden derivar si los eventos que se relacionan a continuación llegarán a suceder. Para realizar la calificación de los niveles de Impacto, por favor, tenga en cuenta las siguientes escalas que se explican a continuación:

CATEGORÍAS DE RIESGO	ESCALA DE IMPACTO	Impactos Potenciales				
		Bajo		Medio	Alto	
		10	30	50	70	100
<b>1. Eventos</b> Manejo indebido en cuanto a: - Hospitalidad - Interacción con Profesionales de la Salud - Apoyo a Educación Médica.	IMPACTO REPUTACIONAL				x	
	IMPACTO FINANCIERO				x	
	IMPACTO LEGAL					x
<b>2. Entregas</b> Influencia indebida en cuanto a entregas de: - Obsequios - Muestras Médicas - Materiales (bien sea material Promocional o Científico o Educativo o Artículos de Utilidad Médica).	IMPACTO REPUTACIONAL					x
	IMPACTO FINANCIERO					x
	IMPACTO LEGAL					x
<b>3. Donaciones, Contribuciones y Patrocinios</b> Manejo indebido en cuanto a: - Interacción con Profesionales de la Salud - Interacción con Pacientes - Interacción con Organizaciones de Pacientes.	IMPACTO REPUTACIONAL					x
	IMPACTO FINANCIERO					x
	IMPACTO LEGAL					x
<b>4. Interacción con sector Público</b> Influencia indebida en cuanto a: - Interacción con Funcionarios Públicos - Licitaciones - Debida Diligencia Terceros (clientes, proveedores).	IMPACTO REPUTACIONAL					x
	IMPACTO FINANCIERO		x			
	IMPACTO LEGAL					x
<b>5. Contratación y Reporte Transparente</b> Manejo indebido de: - Contrataciones - Reporte de Transferencias de Valor a actores del sector salud.	IMPACTO REPUTACIONAL		x			
	IMPACTO FINANCIERO			x		
	IMPACTO LEGAL					x
<b>6. Ensayos o Estudios Clínicos</b> Manejo indebido de información sobre resultados de un ensayo o estudio clínico	IMPACTO REPUTACIONAL					x
	IMPACTO FINANCIERO			x		
	IMPACTO LEGAL			x		
<b>7. Data de Prescripción e Investigaciones de Mercados</b> Manejo indebido de Privacidad de la información, confidencialidad, habeas data.	IMPACTO REPUTACIONAL					x
	IMPACTO FINANCIERO					x
	IMPACTO LEGAL					x

Probabilidad de ocurrencia en periodo de 1 año					
Improbable		Posible		Probable	
10	30	50	70	100	
x					
		x			
			x		
				x	
x					
	x				
		x			
			x		
	x				
				x	
			x		
					x

**Consolidación de la consulta a expertos de la ENCUESTA-PARTE I: Juicio Experto**  
**Jerarquización de Riesgos**

Luego de recibir las respuestas con la valoración (jerarquización) y ponderación realizada por cada uno de los expertos se procedió a consolidar la información en una matriz donde se totalizaron los resultados, como se describe a continuación:

*Figura 16 Consolidación Resultados Encuesta Parte I- Juicio de Expertos*



## **B) PARTE II - Juicio Experto de Jerarquización de Subcategorías de Riesgos**

Los elementos para la Parte II de la Encuesta se detallan a continuación pues la pregunta a los expertos fue la siguiente: “A continuación, se presentan las siete (7) CATEGORÍAS DE RIESGOS con situaciones específicas de potenciales riesgos (subcategorías). Al respecto y según su Juicio de Experto, por favor califique del 1 al 5, para cada subcategoría cuál es más o menos importante con respecto al riesgo principal, siendo 5-Muy importante y 1-Menos Importante”.

En tal sentido las Subcategorías de riesgos se presentaron conforme a la siguiente matriz:

Tabla 9 Categorías y Subcategorías de Riesgos

<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>
<b>1.Eventos</b> <i>Manejo indebido en cuanto a:</i> <i>-Hospitalidad</i> <i>-Interacción con Profesionales de la Salud</i> <i>- Apoyo a Educación Médica.</i>	1. Contratación repetitiva de un mismo speaker (experto en un área terapéutica), misma institución médica o científica, sin una justificación legítima.
	2. Invitaciones a eventos sin un propósito científico o académico claro.
	3. Participación u organización de eventos en lugares turísticos o lujosos.
	4. Apoyo a la educación médica con inclusión en la agenda de actividades no académicas ni relacionadas con el evento educativo que se apoya.
	5. Apoyo a la educación médica con hospitalidad inadecuada.
<b>2. Entregas</b> <i>Influencia indebida en cuanto a entregas de:</i> <i>- Obsequios</i> <i>- Muestras Médicas</i> <i>- Materiales (bien sea material Promocional o Científico o Educativo o Artículos de Utilidad Médica).</i>	1. Entrega de elementos especializados (material promocional) de valor significativo alto/lujoso.
	2. Permitir la utilización de muestras médicas por parte de instituciones para su comercialización, recobro, o cubrimiento de stocks.
	3. Beneficios adicionales no justificados para el consultor, tales como obsequios, artículos de entretenimiento.
	4. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de beneficios/obsequios a cambio de prescribir.

<b>3. Donaciones, Contribuciones y Patrocinios</b> <i>Manejo indebido en cuanto a:</i> - <i>Interacción con Profesionales de la Salud</i> - <i>Interacción con Pacientes</i> - <i>Interacción con Organizaciones de Pacientes.</i>	1. Entregar donaciones a personas naturales y/o jurídicas cuyo objeto social no esté destinado a atención en salud.
	2. Promoción indebida de medicamentos de prescripción a Pacientes en el marco de patrocinios o contribuciones a actores del sector salud.
	3. Uso indebido de datos o información de pacientes.
	4. Permitir la entrega de Información incorrecta, incompleta, subjetiva, sesgada o falsa de la Organización de Pacientes a sus miembros.
<b>4. Interacción con sector Público</b> <i>Influencia indebida en cuanto a:</i> - <i>Interacción con Funcionarios Públicos</i> - <i>Licitaciones</i> - <i>Debida Diligencia Terceros (clientes, proveedores).</i>	1. Interacciones indebidas con funcionarios públicos para recibir beneficios.
	2. Obsequios para funcionarios públicos fuera de alcance netamente corporativo/institucional.
	3. Contratación de funcionarios públicos como conferencistas u otro tipo con rol decisivo con el fin de influenciar indebidamente una decisión.
	4. Patrocinar participación de funcionarios públicos en eventos con el fin de obtener influencias o beneficios en asuntos que favorecen a la compañía.
	5. Ofrecimiento o entrega de prebendas o dádivas en procesos de contratación para ejercer influencias indebidas como la manipulación de pliegos.
	6. Contratación de Antiguos servidores públicos sin notificar potenciales conflictos de interés
<b>5. Contratación y Reporte Transparente</b> <i>Manejo indebido de:</i> - <i>Contrataciones</i> - <i>Reporte de Transferencias de</i>	1. Contratos informales sin trazabilidad y sin transparencia.
	2. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de contratación a cambio de prescribir.
	3. Manipulación de datos a través de estudios comparativos contratados con profesionales de la salud, que favorezcan los productos de una industria

<i>Valor a actores del sector salud.</i>	4. Pagos a profesionales de la salud para agilizar procesos como la aprobación de nuevas moléculas o decisiones sobre estudios clínicos o formulaciones
	5. Pactar honorarios con profesionales de la salud por valores superiores a los promedios de mercado
	6. Ocultamiento, manipulación y/o fraccionamiento a través del uso de transferencias de valor por debajo de los montos establecidos en la Ley.
<b>6. Ensayos o Estudios Clínicos</b> <i>Manejo indebido de información sobre resultados de un ensayo o estudio clínico</i>	1. Utilización de los ensayos clínicos como plataforma comercial, a través de la generación temprana de demanda de productos que aún no tienen registro.
	2. Influencia indebida para manipular los resultados de un ensayo, con médicos líderes de opinión, instituciones o investigadores.
	3. Utilizar el ensayo clínico para identificar potenciales pacientes
	4. Uso indebido de datos sensibles para favorecer los productos de la compañía
<b>7. Data de Prescripción e Investigaciones de Mercados</b> <i>Manejo indebido de Privacidad de la información, confidencialidad, habeas data.</i>	1. Uso de Investigaciones de mercado para hacer promoción de los productos de una industria.
	2. Investigaciones de mercado con pago excesivo de FMV (Fair Market Value) a médicos participantes.
	3. Investigaciones de mercado con violación de privacidad de datos para identificar médicos e influenciar la prescripción.

Con base en lo anterior, cada experto procedió a responder la Encuesta-Parte II tal y como se detalla a continuación: **ENCUESTA PARTE II - Juicio Experto de Jerarquización de Subcategorías de Riesgos**

Figura 17 Encuesta Parte II. Respuesta de experto No. 1

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	Menos		Medio	Más	
		1	2	3	4	5
<b>1. Eventos</b> <i>Manejo indebido en cuanto a:</i> - Hospitalidad - Interacción con Profesionales de la Salud - Apoyo a Educación Médica.	1. Contratación repetitiva de un mismo speaker (experto en un área terapéutica), misma institución médica o científica, sin una justificación legítima.					X
	2. Invitaciones a eventos sin un propósito científico o académico claro.					X
	3. Participación u organización de eventos en lugares turísticos o lujosos.				X	
	4. Apoyo a la educación médica con inclusión en la agenda de actividades no académicas ni relacionadas con el evento educativo que se apoya.				X	
	5. Apoyo a la educación médica con hospitalidad inadecuada.				X	
<b>2. Entregas</b> <i>Influencia indebida en cuanto a entregas de:</i> - Obsequios - Muestras Médicas - Materiales (bien sea material Promocional o Científico o Educativo o Artículos de Utilidad Médica).	1. Entrega de elementos especializados (material promocional) de valor significativo alto/lujoso.				X	
	2. Permitir la utilización de muestras médicas por parte de instituciones para su comercialización, recobro, o cubrimiento de stocks.					X
	3. Beneficios adicionales no justificados para el consultor, tales como obsequios, artículos de entretenimiento.				X	
	4. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de beneficios/obsequios a cambio de prescribir.					X
<b>3. Donaciones, Contribuciones y Patrocinios</b> <i>Manejo indebido en cuanto a:</i> - Interacción con Profesionales de la Salud - Interacción con Pacientes - Interacción con Organizaciones de Pacientes.	1. Entregar donaciones a personas naturales y/o jurídicas cuyo objeto social no esté destinado a atención en salud.				X	
	2. Promoción indebida de medicamentos de prescripción a Pacientes en el marco de patrocinios o contribuciones a actores del sector salud.					X
	3. Uso indebido de datos o información de pacientes.					X
	4. Permitir la entrega de Información incorrecta, incompleta, subjetiva, sesgada o falsa de la Organización de Pacientes a sus miembros.					X
<b>4. Interacción con sector Público</b> <i>Influencia indebida en cuanto a:</i> - Interacción con Funcionarios Públicos - Licitaciones - Debita Diligencia Terceros (clientes, proveedores).	1. Interacciones indebidas con funcionarios públicos para recibir beneficios.					X
	2. Obsequios para funcionarios públicos fuera de alcance netamente corporativo/institucional.					X
	3. Contratación de funcionarios públicos como conferencistas u otro tipo con rol decisivo con el fin de influenciar indebidamente una decisión.					X
	4. Patrocinar participación de funcionarios públicos en eventos con el fin de obtener influencias o beneficios en asuntos que favorecen a la compañía.					X
	5. Ofrecimiento o entrega de prebendas o dádivas en procesos de contratación para ejercer influencias indebidas como la manipulación de pliegos.					X
	6. Contratación de Antiguos servidores públicos sin notificar potenciales conflictos de interés				X	
<b>5. Contratación y Reporte Transparente</b> <i>Manejo indebido de:</i> - Contrataciones - Reporte de Transferencias de Valor a actores del sector salud.	1. Contratos informales sin trazabilidad y sin transparencia.					X
	2. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de contratación a cambio de prescribir.				X	
	3. Manipulación de datos a través de estudios comparativos contratados con profesionales de la salud, que favorezcan los productos de una industria				X	
	4. Pagos a profesionales de la salud para agilizar procesos como la aprobación de nuevas moléculas o decisiones sobre estudios clínicos o formulaciones				X	
	5. Pactar honorarios con profesionales de la salud por valores superiores a los promedios de mercado					X
	6. Ocultamiento, manipulación y/o fraccionamiento a través del uso de transferencias de valor por debajo de los montos establecidos en la Ley.				X	
<b>6. Ensayos o Estudios Clínicos</b> <i>Manejo indebido de información sobre resultados de un ensayo o estudio clínico</i>	1. Utilización de los ensayos clínicos como plataforma comercial, a través de la generación temprana de demanda de productos que aún no tienen registro.				X	
	2. Influencia indebida para manipular los resultados de un ensayo, con médicos líderes de opinión, instituciones o investigadores.					X
	3. Utilizar el ensayo clínico para identificar potenciales pacientes				X	
	4. Uso indebido de datos sensibles para favorecer los productos de la compañía					X
<b>7. Data de Prescripción e Investigaciones de Mercados</b> <i>Manejo indebido de Privacidad de la información, confidencialidad, habeas data.</i>	1. Uso de Investigaciones de mercado para hacer promoción de los productos de una industria.					X
	2. Investigaciones de mercado con pago excesivo de FMV (Fair Market Value) a médicos participantes.				X	
	3. Investigaciones de mercado con violación de privacidad de datos para identificar médicos e influenciar la prescripción.					X

Figura 18 Encuesta Parte II- Respuesta de experto No. 2

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	Menos		Medio		Más	
		1	2	3	4	5	
<b>1. Eventos</b> Manejo indebido en cuanto a: - Hospitalidad - Interacción con Profesionales de la Salud - Apoyo a Educación Médica.	1. Contratación repetitiva de un mismo speaker (experto en un área terapéutica), misma institución médica o científica, sin una justificación legítima.		x				
	2. Invitaciones a eventos sin un propósito científico o académico claro.		x				
	3. Participación u organización de eventos en lugares turísticos o lujosos.						x
	4. Apoyo a la educación médica con inclusión en la agenda de actividades no académicas ni relacionadas con el evento educativo que se apoya.						x
	5. Apoyo a la educación médica con hospitalidad inadecuada.						x
<b>2. Entregas</b> Influencia indebida en cuanto a entregas de: - Obsequios - Muestras Médicas - Materiales (bien sea material Promocional o Científico o Educativo o Artículos de Utilidad Médica).	1. Entrega de elementos especializados (material promocional) de valor significativo alto/lujoso.				x		
	2. Permitir la utilización de muestras médicas por parte de instituciones para su comercialización, recobro, o cubrimiento de stocks.						x
	3. Beneficios adicionales no justificados para el consultor, tales como obsequios, artículos de entretenimiento.						x
	4. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de beneficios/obsequios a cambio de prescribir.						x
<b>3. Donaciones, Contribuciones y Patrocinio</b> Manejo indebido en cuanto a: - Interacción con Profesionales de la Salud - Interacción con Pacientes - Interacción con Organizaciones de Pacientes.	1. Entregar donaciones a personas naturales y/o jurídicas cuyo objeto social no esté destinado a atención en salud.				x		
	2. Promoción indebida de medicamentos de prescripción a Pacientes en el marco de patrocinios o contribuciones a actores del sector salud.						x
	3. Uso indebido de datos o información de pacientes.						x
	4. Permitir la entrega de Información incorrecta, incompleta, subjetiva, sesgada o falsa de la Organización de Pacientes a sus miembros.						x
<b>4. Interacción con sector Público</b> Influencia indebida en cuanto a: - Interacción con Funcionarios Públicos - Licitaciones - Debita Diligencia Terceros (clientes, proveedores).	1. Interacciones indebidas con funcionarios públicos para recibir beneficios.						x
	2. Obsequios para funcionarios públicos fuera de alcance netamente corporativo/institucional.						x
	3. Contratación de funcionarios públicos como conferencistas u otro tipo con rol decisivo con el fin de influenciar indebidamente una decisión.						x
	4. Patrocinar participación de funcionarios públicos en eventos con el fin de obtener influencias o beneficios en asuntos que favorecen a la compañía.						x
	5. Ofrecimiento o entrega de prebendas o dádivas en procesos de contratación para ejercer influencias indebidas como la manipulación de pliegos.						x
	6. Contratación de Antiguos servidores públicos sin notificar potenciales conflictos de interés					x	
<b>5. Contratación y Reporte Transparente</b> Manejo indebido de: - Contrataciones - Reporte de Transferencias de Valor a actores del sector salud.	1. Contratos informales sin trazabilidad y sin transparencia.				x		
	2. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de contratación a cambio de prescribir.						x
	3. Manipulación de datos a través de estudios comparativos contratados con profesionales de la salud, que favorezcan los productos de una industria						x
	4. Pagos a profesionales de la salud para agilizar procesos como la aprobación de nuevas moléculas o decisiones sobre estudios clínicos o formulaciones						x
	5. Pactar honorarios con profesionales de la salud por valores superiores a los promedios de mercado				x		
	6. Ocultamiento, manipulación y/o fraccionamiento a través del uso de transferencias de valor por debajo de los montos establecidos en la Ley.						x
<b>6. Ensayos o Estudios Clínicos</b> Manejo indebido de información sobre resultados de un ensayo o estudio clínico	1. Utilización de los ensayos clínicos como plataforma comercial, a través de la generación temprana de demanda de productos que aún no tienen registro.						x
	2. Influencia indebida para manipular los resultados de un ensayo, con médicos líderes de opinión, instituciones o investigadores.						x
	3. Utilizar el ensayo clínico para identificar potenciales pacientes						x
	4. Uso indebido de datos sensibles para favorecer los productos de la compañía						x
<b>7. Data de Prescripción e Investigaciones Mercados</b> Manejo indebido de Privacidad de la información, confidencialidad, habeas data.	1. Uso de Investigaciones de mercado para hacer promoción de los productos de una industria.						x
	2. Investigaciones de mercado con pago excesivo de FMV (Fair Market Value) a médicos participantes.				x		
	3. Investigaciones de mercado con violación de privacidad de datos para identificar médicos e influenciar la prescripción.						x

Figura 19 Encuesta Parte II. Respuesta de experto No.3



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración

Modelo de Valoración de Cumplimiento Corporativo en el Sector Farmacéutico en Colombia  
ENCUESTA Parte II-Juicio Experto de Jerarquización de Subcategorías de Riesgos

A continuación, se presentan las siete (7) CATEGORÍAS DE RIESGOS con situaciones específicas de potenciales riesgos (subcategorías). Al respecto y según su Juicio de Experto, por favor califique del 1 al 5, para cada subcategoría cuál es más o menos importante con respecto al riesgo principal, siendo 5-Muy importante y 1-

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	Menos Medio Más				
		1	2	3	4	5
<b>1. Eventos</b> Manejo indebido en cuanto a: - Hospitalidad - Interacción con Profesionales de la Salud - Apoyo a Educación Médica.	1. Contratación repetitiva de un mismo speaker (experto en un área terapéutica), misma institución médica o científica, sin una justificación legítima.		x			
	2. Invitaciones a eventos sin un propósito científico o académico claro.		x			
	3. Participación u organización de eventos en lugares turísticos o lujosos.					x
	4. Apoyo a la educación médica con inclusión en la agenda de actividades no académicas ni relacionadas con el evento educativo que se apoya.					x
	5. Apoyo a la educación médica con hospitalidad inadecuada.					x
<b>2. Entregas</b> Influencia indebida en cuanto a entregas de: - Obsequios - Muestras Médicas - Materiales (bien sea material Promocional o Científico o Educativo o Artículos de Utilidad Médica).	1. Entrega de elementos especializados (material promocional) de valor significativo alto/lujoso.				x	
	2. Permitir la utilización de muestras médicas por parte de instituciones para su comercialización, recobro, o cubrimiento de stocks.					x
	3. Beneficios adicionales no justificados para el consultor, tales como obsequios, artículos de entretenimiento.					x
	4. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de beneficios/obsequios a cambio de prescribir.					x
<b>3. Donaciones, Contribuciones y Patrocinios</b> Manejo indebido en cuanto a: - Interacción con Profesionales de la Salud - Interacción con Pacientes - Interacción con Organizaciones de Pacientes.	1. Entregar donaciones a personas naturales y/o jurídicas cuyo objeto social no esté destinado a atención en salud.				x	
	2. Promoción indebida de medicamentos de prescripción a Pacientes en el marco de patrocinios o contribuciones a actores del sector salud.					x
	3. Uso indebido de datos o información de pacientes.					x
	4. Permitir la entrega de Información incorrecta, incompleta, subjetiva, sesgada o falsa de la Organización de Pacientes a sus miembros.					x
<b>4. Interacción con sector Público</b> Influencia indebida en cuanto a: - Interacción con Funcionarios Públicos - Licitaciones - Debita Diligencia Terceros (clientes, proveedores).	1. Interacciones indebidas con funcionarios públicos para recibir beneficios.					x
	2. Obsequios para funcionarios públicos fuera de alcance netamente corporativo/institucional.					x
	3. Contratación de funcionarios públicos como conferencistas u otro tipo con rol decisivo con el fin de influenciar indebidamente una decisión.					x
	4. Patrocinar participación de funcionarios públicos en eventos con el fin de obtener influencias o beneficios en asuntos que favorecen a la compañía.					x
	5. Ofrecimiento o entrega de prebendas o dádivas en procesos de contratación para ejercer influencias indebidas como la manipulación de pliegos.					x
	6. Contratación de Antiguos servidores públicos sin notificar potenciales conflictos de interés				x	
<b>5. Contratación y Reporte Transparente</b> Manejo indebido de: - Contrataciones - Reporte de Transferencias de Valor a actores del sector salud.	1. Contratos informales sin trazabilidad y sin transparencia.				x	
	2. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de contratación a cambio de prescribir.					x
	3. Manipulación de datos a través de estudios comparativos contratados con profesionales de la salud, que favorezcan los productos de una industria					x
	4. Pagos a profesionales de la salud para agilizar procesos como la aprobación de nuevas moléculas o decisiones sobre estudios clínicos o formulaciones					x
	5. Pactar honorarios con profesionales de la salud por valores superiores a los promedios de mercado				x	
	6. Ocultamiento, manipulación y/o fraccionamiento a través del uso de transferencias de valor por debajo de los montos establecidos en la Ley.					x
<b>6. Ensayos o Estudios Clínicos</b> Manejo indebido de información sobre resultados de un ensayo o estudio clínico	1. Utilización de los ensayos clínicos como plataforma comercial, a través de la generación temprana de demanda de productos que aún no tienen registro.					x
	2. Influencia indebida para manipular los resultados de un ensayo, con médicos líderes de opinión, instituciones o investigadores.					x
	3. Utilizar el ensayo clínico para identificar potenciales pacientes					x
	4. Uso indebido de datos sensibles para favorecer los productos de la compañía					x
<b>7. Data de Prescripción e Investigaciones Mercados</b> Manejo indebido de Privacidad de la información, confidencialidad, habeas data.	1. Uso de Investigaciones de mercado para hacer promoción de los productos de una industria.					x
	2. Investigaciones de mercado con pago excesivo de FMV (Fair Market Value) a médicos participantes.				x	
	3. Investigaciones de mercado con violación de privacidad de datos para identificar médicos e influenciar la prescripción.					x

Figura 20 Encuesta Parte II – Respuesta de experto No. 4

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	Menos		Medio		Más	
		1	2	3	4	5	
<b>1. Eventos</b> Manejo indebido en cuanto a: - Hospitalidad - Interacción con Profesionales de la Salud - Apoyo a Educación Médica.	1. Contratación repetitiva de un mismo speaker (experto en un área terapéutica), misma institución médica o científica, sin una justificación legítima.		x				
	2. Invitaciones a eventos sin un propósito científico o académico claro.				x		
	3. Participación u organización de eventos en lugares turísticos o lujosos.						x
	4. Apoyo a la educación médica con inclusión en la agenda de actividades no académicas ni relacionadas con el evento educativo que se apoya.						x
	5. Apoyo a la educación médica con hospitalidad inadecuada.				x		
<b>2. Entregas</b> Influencia indebida en cuanto a entregas de: - Obsequios - Muestras Médicas - Materiales (bien sea material Promocional o Científico o Educativo o Artículos de Utilidad Médica).	1. Entrega de elementos especializados (material promocional) de valor significativo alto/lujoso.						x
	2. Permitir la utilización de muestras médicas por parte de instituciones para su comercialización, recobro, o cubrimiento de stocks.						x
	3. Beneficios adicionales no justificados para el consultor, tales como obsequios, artículos de entretenimiento.			x			
	4. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de beneficios/obsequios a cambio de prescribir.				x		
<b>3. Donaciones, Contribuciones y Patrocinios</b> Manejo indebido en cuanto a: - Interacción con Profesionales de la Salud - Interacción con Pacientes - Interacción con Organizaciones de Pacientes.	1. Entregar donaciones a personas naturales y/o jurídicas cuyo objeto social no esté destinado a atención en salud.			x			
	2. Promoción indebida de medicamentos de prescripción a Pacientes en el marco de patrocinios o contribuciones a actores del sector salud.						x
	3. Uso indebido de datos o información de pacientes.						x
	4. Permitir la entrega de Información incorrecta, incompleta, subjetiva, sesgada o falsa de la Organización de Pacientes a sus miembros.			x			
<b>4. Interacción con sector Público</b> Influencia indebida en cuanto a: - Interacción con Funcionarios Públicos - Licitaciones - Debita Diligencia Terceros (clientes, proveedores).	1. Interacciones indebidas con funcionarios públicos para recibir beneficios.						x
	2. Obsequios para funcionarios públicos fuera de alcance netamente corporativo/institucional.				x		
	3. Contratación de funcionarios públicos como conferencistas u otro tipo con rol decisivo con el fin de influenciar indebidamente una decisión.						x
	4. Patrocinar participación de funcionarios públicos en eventos con el fin de obtener influencias o beneficios en asuntos que favorecen a la compañía.					x	
	5. Ofrecimiento o entrega de prebendas o dádivas en procesos de contratación para ejercer influencias indebidas como la manipulación de pliegos.						x
	6. Contratación de Antiguos servidores públicos sin notificar potenciales conflictos de interés			x			
<b>5. Contratación y Reporte Transparente</b> Manejo indebido de: - Contrataciones - Reporte de Transferencias de Valor a actores del sector salud.	1. Contratos informales sin trazabilidad y sin transparencia.			x			
	2. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de contratación a cambio de prescribir.						x
	3. Manipulación de datos a través de estudios comparativos contratados con profesionales de la salud, que favorezcan los productos de una industria						x
	4. Pagos a profesionales de la salud para agilizar procesos como la aprobación de nuevas moléculas o decisiones sobre estudios clínicos o formulaciones					x	
	5. Pactar honorarios con profesionales de la salud por valores superiores a los promedios de mercado						x
	6. Ocultamiento, manipulación y/o fraccionamiento a través del uso de transferencias de valor por debajo de los montos establecidos en la Ley.						x
<b>6. Ensayos o Estudios Clínicos</b> Manejo indebido de información sobre resultados de un ensayo o estudio clínico	1. Utilización de los ensayos clínicos como plataforma comercial, a través de la generación temprana de demanda de productos que aún no tienen registro.				x		
	2. Influencia indebida para manipular los resultados de un ensayo, con médicos líderes de opinión, instituciones o investigadores.			x			
	3. Utilizar el ensayo clínico para identificar potenciales pacientes		x				
	4. Uso indebido de datos sensibles para favorecer los productos de la compañía						x
<b>7. Data de Prescripción e Investigaciones de Mercados</b> Manejo indebido de Privacidad de la información, confidencialidad, habeas data.	1. Uso de Investigaciones de mercado para hacer promoción de los productos de una industria.			x			
	2. Investigaciones de mercado con pago excesivo de FMV (Fair Market Value) a médicos participantes.			x			
	3. Investigaciones de mercado con violación de privacidad de datos para identificar médicos e influenciar la prescripción.						x

Figura 21 Encuesta Parte II - Respuesta de experto No. 5

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	Menos Medio Más				
		1	2	3	4	5
<b>1. Eventos</b> Manejo indebido en cuanto a: - Hospitalidad - Interacción con Profesionales de la Salud - Apoyo a Educación Médica.	1. Contratación repetitiva de un mismo speaker (experto en un área terapéutica), misma institución médica o científica, sin una justificación legítima.		x			
	2. Invitaciones a eventos sin un propósito científico o académico claro.				x	
	3. Participación u organización de eventos en lugares turísticos o lujosos.					x
	4. Apoyo a la educación médica con inclusión en la agenda de actividades no académicas ni relacionadas con el evento educativo que se apoya.					x
	5. Apoyo a la educación médica con hospitalidad inadecuada.					x
<b>2. Entregas</b> Influencia indebida en cuanto a entregas de: - Obsequios - Muestras Médicas - Materiales (bien sea material Promocional o Científico o Educativo o Artículos de Utilidad Médica).	1. Entrega de elementos especializados (material promocional) de valor significativo alto/lujoso.			x		
	2. Permitir la utilización de muestras médicas por parte de instituciones para su comercialización, recobro, o cubrimiento de stocks.					x
	3. Beneficios adicionales no justificados para el consultor, tales como obsequios, artículos de entretenimiento.				x	
	4. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de beneficios/obsequios a cambio de prescribir.					x
<b>3. Donaciones, Contribuciones y Patrocinios</b> Manejo indebido en cuanto a: - Interacción con Profesionales de la Salud - Interacción con Pacientes - Interacción con Organizaciones de Pacientes.	1. Entregar donaciones a personas naturales y/o jurídicas cuyo objeto social no esté destinado a atención en salud.			x		
	2. Promoción indebida de medicamentos de prescripción a Pacientes en el marco de patrocinios o contribuciones a actores del sector salud.					x
	3. Uso indebido de datos o información de pacientes.					x
	4. Permitir la entrega de Información incorrecta, incompleta, subjetiva, sesgada o falsa de la Organización de Pacientes a sus miembros.					x
<b>4. Interacción con sector Público</b> Influencia indebida en cuanto a: - Interacción con Funcionarios Públicos - Licitaciones - Debita Diligencia Terceros (clientes, proveedores).	1. Interacciones indebidas con funcionarios públicos para recibir beneficios.					x
	2. Obsequios para funcionarios públicos fuera de alcance netamente corporativo/institucional.					x
	3. Contratación de funcionarios públicos como conferencistas u otro tipo con rol decisivo con el fin de influenciar indebidamente una decisión.					x
	4. Patrocinar participación de funcionarios públicos en eventos con el fin de obtener influencias o beneficios en asuntos que favorecen a la compañía.					x
	5. Ofrecimiento o entrega de prebendas o dádivas en procesos de contratación para ejercer influencias indebidas como la manipulación de pliegos.					x
	6. Contratación de Antiguos servidores públicos sin notificar potenciales conflictos de interés			x		
<b>5. Contratación y Reporte Transparente</b> Manejo indebido de: - Contrataciones - Reporte de Transferencias de Valor a actores del sector salud.	1. Contratos informales sin trazabilidad y sin transparencia.			x		
	2. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de contratación a cambio de prescribir.					x
	3. Manipulación de datos a través de estudios comparativos contratados con profesionales de la salud, que favorezcan los productos de una industria					x
	4. Pagos a profesionales de la salud para agilizar procesos como la aprobación de nuevas moléculas o decisiones sobre estudios clínicos o formulaciones					x
	5. Pactar honorarios con profesionales de la salud por valores superiores a los promedios de mercado			x		
	6. Ocultamiento, manipulación y/o fraccionamiento a través del uso de transferencias de valor por debajo de los montos establecidos en la Ley.				x	
<b>6. Ensayos o Estudios Clínicos</b> Manejo indebido de información sobre resultados de un ensayo o estudio clínico	1. Utilización de los ensayos clínicos como plataforma comercial, a través de la generación temprana de demanda de productos que aún no tienen registro.			x		
	2. Influencia indebida para manipular los resultados de un ensayo, con médicos líderes de opinión, instituciones o investigadores.					x
	3. Utilizar el ensayo clínico para identificar potenciales pacientes			x		
	4. Uso indebido de datos sensibles para favorecer los productos de la compañía					x
<b>7. Data de Prescripción e Investigaciones de Mercados</b> Manejo indebido de Privacidad de la información, confidencialidad, habeas data.	1. Uso de Investigaciones de mercado para hacer promoción de los productos de una industria.				x	
	2. Investigaciones de mercado con pago excesivo de FMV (Fair Market Value) a médicos participantes.				x	
	3. Investigaciones de mercado con violación de privacidad de datos para identificar médicos e influenciar la prescripción.					x

**Consolidación de la consulta a expertos de la ENCUESTA-PARTE II: Juicio Experto Jerarquización de Subcategorías de Riesgos**

Luego de recibir las respuestas con la valoración (jerarquización) y ponderación realizada por cada uno de los expertos se procedió a consolidar la información en una matriz donde se totalizaron los resultados, como se describe a continuación:

*Figura 22 Consolidación Encuesta Parte II – Jerarquización de Subcategorías de riesgos.*



## **Fase II. Resultados: Jerarquización de las Categorías de Riesgos**

El Resultado de la Ponderación muestra la jerarquización realizada por los expertos la cual dio como resultado un valor absoluto que fue transformado a una expresión porcentual para cada criterio. En este sentido, el valor porcentual de cada criterio se llevó a su expresión en decimales para establecer el Factor de ponderación **Fp** de cada criterio, de mayor a menor importancia. En consecuencia, el orden de las categorías de riesgo según su impacto, probabilidad e importancia dio el siguiente resultado:

Figura 23 Resultados de la Jerarquización de las Categorías de Riesgos en orden de más importante a menos.

CATEGORÍAS DE RIESGO	TOTAL	Valor en %	Valor Absoluto
5. Contratación y Reporte Transparente Manejo indebido de: - Contrataciones - Reporte de Transferencias de Valor a actores del sector salud.	2110	16,46%	0,16
7. Data de Prescripción e Investigaciones de Mercados Manejo indebido de Privacidad de la información, confidencialidad, habeas data.	2140	16,69%	0,17
2. Entregas Influencia indebida en cuanto a entregas de: - Obsequios - Muestras Médicas - Materiales (bien sea material Promocional o Científico o Educativo o Artículos de Utilidad Médica).	2090	16,30%	0,16
4. Interacción con sector Público Influencia indebida en cuanto a: - Interacción con Funcionarios Públicos - Licitaciones - Debida Diligencia Terceros (clientes, proveedores).	1930	15,05%	0,15
1. Eventos Manejo indebido en cuanto a: - Hospitalidad - Interacción con Profesionales de la Salud - Apoyo a Educación Médica.	1760	13,73%	0,14
3. Donaciones, Contribuciones y Patrocinios Manejo indebido en cuanto a: - Interacción con Profesionales de la Salud - Interacción con Pacientes - Interacción con Organizaciones de Pacientes.	1480	11,54%	0,12
6. Ensayos o Estudios Clínicos Manejo indebido de información sobre resultados de un ensayo o estudio clínico	1310	10,22%	0,10
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>12820</b>	<b>100,00%</b>	<b>1,00</b>

En conclusión, según el panel de expertos, el orden de las siete (7) categorías de riesgos siendo el primero el más importante, de mayor impacto y mayor probabilidad de ocurrencia, y así sucesivamente, es el siguiente:

Tabla 10 Resultado de las Categorías de Riesgos en orden jerarquizado según resultados de la Encuesta

Categorías de Riesgo Jerarquizado según resultados de Encuesta a Panel de Expertos
<p><b>1. Contratación y Reporte Transparente</b> Manejo de Contrataciones, Reporte de Transferencias de Valor a actores del sector salud.</p>
<p><b>2. Data de Prescripción e Investigaciones de Mercados</b> Privacidad de la información, confidencialidad, habeas data.</p>
<p><b>3. Entregas</b> Obsequios, Muestras Médicas y Materiales bien sea material Promocional o Científico o Educativo o Artículos de Utilidad Médica</p>
<p><b>4. Interacción con sector Público</b> Interacción con Funcionarios Públicos, Licitaciones y/o Debida Diligencia Terceros (clientes, proveedores)</p>
<p><b>5. Eventos:</b> Hospitalidad, Interacción con HCO (Profesionales de la Salud), Prestación de Servicios, Apoyo a Educación Médica.</p>
<p><b>5. Donaciones, Contribuciones y Patrocinios</b> Interacción con Profesionales de la Salud, Interacción con Pacientes, Interacción con Organizaciones de Pacientes.</p>
<p><b>7. Ensayos Clínicos</b></p>

#### **5.3.2.3. Resultados de ICAC aplicado a Bayer**

- a) **Evaluación de la compañía BAYER.**
  - b) **Elaboración del Modelo Índice Lineal Compuesto Ponderado De Cumplimiento Anticorrupción-ICAC-.**
  - c) **Tipificación de Bayer según Tipo A, B o C.**
- a) **Evaluación de la compañía BAYER**  
Se elaboró la Evaluación de la empresa Bayer para tipificarla como Compañía Tipo A, B o C, con base en las siete (7) Categorías de Riesgos con situaciones específicas de potenciales riesgos (Subcategorías). Al respecto se realizó la evaluación para tipificar en función a los tipos de controles de la compañía, en este caso BAYER, en cuál nivel está del 0 al 10, siendo “0” un



control inexistente y “10” controles existentes y que cumplen su función dentro de la compañía.

La evaluación fue realizada por uno de los expertos (Experto en Cumplimiento y abogado de Legal & Compliance para Pharmaceuticals y Medical Devices) con base en la evaluación de los controles que tiene Bayer para mitigar cada uno de las subcategorías de riesgos. En tal sentido, según su criterio evaluar si el “Control no existe y/o no cumple su función”, o si “el Control existe y cumple su función parcialmente” o si “el Control existe y cumple su función”.

La Evaluación de Controles a Bayer dio los siguientes resultados:

*Figura 24 Resultado de Evaluación de Controles de la compañía Bayer por Experto.*



**Modelo de Valoración de Cumplimiento Corporativo en el Sector Farmacéutico en Colombia**  
**EVALUACIÓN: Parte III-Evaluación para Tipificación de Compañía BAYER**

A continuación, se presentan las siete (7) CATEGORÍAS DE RIESGOS con situaciones específicas de potenciales riesgos (subcategorías). Al respecto se realiza la evaluación para tipificar en función a los tipos de controles de la compañía, en este caso BAYER, en cuál nivel está del 0 al 10, siendo el control inexistente y 10 el control existente y que cumple su función dentro de la compañía.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	TIPO DE CONTROL	EL CONTROL NO EXISTE Y/O NO CUMPLE SU FUNCIÓN	EL CONTROL EXISTE CUMPLE SU FUNCIÓN PARCIALMENTE	EL CONTROL EXISTE CUMPLE SU FUNCIÓN
			0 AL 3	4 AL 6	7 AL 10
1. Eventos Manejo indebido en cuanto a: - Hospitalidad - Interacción con Profesionales de la Salud - Apoyo a Educación Médica.	1. Contratación repetitiva de un mismo speaker (experto en un área terapéutica), misma institución médica o científica, sin una justificación legítima.	Se tienen establecidos límites para transferencias de valor para el mismo Speaker Y/O Se realiza un monitoreo adicional de áreas de control			10
	2. Invitaciones a eventos sin un propósito científico o académico claro.	Se tienen criterios definidos para validación de participación en los eventos Y/O Se realizan aprobaciones de las áreas de control para eventos (Dirección médica)			10
	3. Participación u organización de eventos en lugares turísticos o lujosos.	Se tienen definidas y documentadas políticas estrictas para aplicación de excepciones.			10
	4. Apoyo a la educación médica con inclusión en la agenda de actividades no académicas ni relacionadas con el evento educativo que se apoya.	Se realizan monitoreos InSitu Y/O Se tienen establecidos niveles de aprobación estrictos			9
	5. Apoyo a la educación médica con hospitalidad inadecuada.	Se realizan monitoreos InSitu Y/O Se tienen establecidos niveles de aprobación estrictos			10
2. Entregas Influencia indebida en cuanto a entregas de: - Obsequios - Muestras Médicas - Materiales (bien sea material Promocional o Científico o Educativo o Artículos de Utilidad Médica).	1. Entrega de elementos especializados (material promocional) de valor significativo alto/lujoso.	Se cuenta con política que defina restricciones para los obsequios con su descripción y topes correspondientes Y/O Se realiza capacitación continua sobre política y su justificación a los funcionarios de la organización			9
	2. Permitir la utilización de muestras médicas por parte de instituciones para su comercialización, recibo, o cubrimiento de stocks.	Se tienen definidas políticas corporativas claras y escritas Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O Se garantiza la trazabilidad del proceso con evidencia documental y controles sistematizados de entregas e inventarios Y/O Se solicita a la institución receptora rendir cuentas sobre la utilización de las muestras			8
	3. Beneficios adicionales no justificados para el consultor, tales como obsequios, artículos de entretenimiento.	Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso			9
	4. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de beneficios/obsequios a cambio de prescribir.	Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso			7
3. Donaciones, Contribuciones y Patrocinios Manejo indebido en cuanto a: - Interacción con Profesionales de la Salud - Interacción con Pacientes - Interacción con Organizaciones de Pacientes.	1. Entregar donaciones a personas naturales y/o jurídicas cuyo objeto social no esté destinado a atención en salud.	Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O La donación se documenta para garantizar la trazabilidad Y/O Se cuenta con un comité de donaciones dentro de la compañía, conformado por miembros de la Alta Gerencia Y/O La decisión de aprobación del área comercial es independiente Y/O Se solicita autorización a la institución receptora para rendir cuentas sobre la donación			9
	2. Promoción indebida de medicamentos de prescripción a Pacientes en el marco de patrocinios o contribuciones a actores del sector salud.	Se realizan capacitaciones periódicas sobre la política y su justificación a los funcionarios de la Organización Y/O Se reiteran periódicamente las políticas de prohibición			10
	3. Uso indebido de datos o información de pacientes.	Se tiene restringido el acceso a los datos			7
	4. Permitir la entrega de información incorrecta, incompleta, subjetiva, sesgada o falsa de la Organización de Pacientes a sus miembros.	Se realiza aprobación interna de materiales y de cualquier información antes de la entrega Y/O Los responsables del proceso se encuentran definidos			9
4. Interacción con sector Público Influencia indebida en cuanto a: - Interacción con Funcionarios Públicos - Licitaciones - Debita Diligencia Terceros (clientes, proveedores).	1. Interacciones indebidas con funcionarios públicos para recibir beneficios.	Se reitera periódicamente la política de relacionamiento con funcionarios públicos. Y/O Se realiza una debida diligencia sobre cargos y niveles de influencia de los funcionarios públicos con los que se interactúa		6	
	2. Obsequios para funcionarios públicos fuera de alcance netamente corporativo/institucional.	Se retira periódicamente la política interna de prohibición de ofrecimiento, promesa o entrega de obsequios Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización			10
	3. Contratación de funcionarios públicos como conferencistas u otro tipo con rol decisivo con el fin de influenciar indebidamente una decisión.	Existen procesos o políticas para la revisión de conflictos de interés en el marco legal y de las políticas corporativas Y/O Se ejecuta una documentación sobre los procesos Y/O Se realiza una revisión de contenido de evento y charla			7
	4. Patrocinar participación de funcionarios públicos en eventos con el fin de obtener influencias o beneficios en asuntos que favorecen a la compañía.	Se tienen políticas internas relacionadas con prohibición			8
	5. Ofrecimiento o entrega de prebendas o dádivas en procesos de contratación para ejercer influencias indebidas como la manipulación de pliegos.	Se tienen políticas y procedimientos internos para la contratación Y/O Se realiza una revisión interna de Pliegos por el departamento legal Y/O Se realiza entrenamiento a los funcionarios de la Organización			8
	6. Contratación de Antiguos servidores públicos sin notificar potenciales conflictos de interés	Se tienen políticas internas para la contratación de antiguos Funcionarios Públicos, que incluyan la realización de una debida diligencia, restricciones para contratar ex funcionarios previo un término de tiempo establecido (1 o 2 años) luego de haber dejado la función pública.		5	
5. Contratación y Reporte Transparente Manejo indebido de: - Contrataciones - Reporte de Transferencias de Valor a actores del sector salud.	1. Contratos informales sin trazabilidad y sin transparencia.	Se tienen definidos niveles para la aprobación Y/O Se cuenta con evidencia documental y con contratos formales guardados en la organización			9
	2. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de contratación a cambio de prescribir.	Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso		6	
	3. Manipulación de datos a través de estudios comparativos contratados con profesionales de la salud, que favorezcan los productos de una industria	Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso			9
	4. Pagos a profesionales de la salud para agilizar procesos como la aprobación de nuevas moléculas o decisiones sobre estudios clínicos o formulaciones	Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso			9
	5. Pactar honorarios con profesionales de la salud por valores superiores a los promedios de mercado	Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso			9
	6. Ocultamiento, manipulación y/o fraccionamiento a través del uso de transferencias de valor por debajo de los montos establecidos en la Ley.	Se tiene claridad de la norma para el reporte transparente. Y/O Se realizan entrenamientos periódicos respecto a la Ley y/o se tienen los mecanismos de trazabilidad y reporte oportuno y efectivo.			9
6. Ensayos o Estudios Clínicos Manejo indebido de información sobre resultados de un ensayo o estudio clínico	1. Utilización de los ensayos clínicos como plataforma comercial, a través de la generación temprana de demanda de productos que aún no tienen registro.	Se tienen procesos para realizar la detección de conflictos de intereses Y/O Se realiza capacitación de equipos como el área médica Y/O Se ejecutan auditorías sobre protocolos Y/O Las áreas comerciales se encuentran separadas de todo el proceso			7
	2. Influencia indebida para manipular los resultados de un ensayo, con médicos líderes de opinión, instituciones o investigadores.	Se tienen procesos para realizar la detección de conflictos de intereses Y/O Se realiza capacitación de equipos como el área médica Y/O Se ejecutan auditorías sobre protocolos Y/O Las áreas comerciales se encuentran separadas de todo el proceso			9
	3. Utilizar el ensayo clínico para identificar potenciales pacientes	Se tienen procesos para realizar la detección de conflictos de intereses Y/O Se realiza capacitación de equipos como el área médica Y/O Se ejecutan auditorías sobre protocolos Y/O Las áreas comerciales se encuentran separadas de todo el proceso			8
	4. Uso indebido de datos sensibles para favorecer los productos de la compañía	Se tienen procesos para realizar la detección de conflictos de intereses Y/O Se realiza capacitación de equipos como el área médica Y/O Se ejecutan auditorías sobre protocolos Y/O Las áreas comerciales se encuentran separadas de todo el proceso			

**b) Elaboración del Modelo Índice Lineal Compuesto Ponderado De Cumplimiento Anticorrupción-ICAC-**

Se procedió a desarrollar el Modelo INDICE LINEAL COMPUESTO PONDERADO DE CUMPLIMIENTO ANTICORRUPCION “ICAC”. Con el propósito de constituir los segmentos o grupos del sistema de caracterización del Estado de Cumplimiento del Programa Anticorrupción de empresas del sector farmacéutico de Colombia se diseñó un modelo que se denominará “Índice Lineal Compuesto Ponderado del Programa de Cumplimiento Anticorrupción Farmacéutico ICAC”

$$ICAC = \beta_1 * Vc1 + \beta_2 * Vc2 + \beta_3 * Vc3 + \beta_4 * Vc4 + \beta_5 * Vc5 + \beta_6 * Vc6 + \beta_7 * Vc7$$

**ICAC** = Índice Lineal Compuesto Ponderado del estado de Cumplimiento del Programa Anticorrupción de las empresas del sector Farmacéutico de Colombia

$\beta_1 + \dots + \beta_7$ , son el número de Áreas o Categorías de Riesgo que evalúan el estado de cumplimiento del Programa Anticorrupción de las empresas del sector Farmacéutico.

**Vc** representa el valor del criterio que resulta al evaluar cada unidad productiva:

Parámetros de evaluación	Vc
EL CONTROL EXISTE Y CUMPLE SU FUNCIÓN	6,67 a 10
EL CONTROL EXISTE Y CUMPLE SU FUNCIÓN PARCIALMENTE	3,34 a 6,66
EL CONTROL NO EXISTE Y/O NO CUMPLE SU FUNCIÓN	0 a 3,33

Luego de aplicarle la fórmula de “Índice Lineal Compuesto Ponderado del Programa de Cumplimiento Anticorrupción Farmacéutico **IPCAC**” según la puntuación que saque la Empresa analizada, en este caso Bayer, esta pertenecerá a una Categoría determinada de Estado de Cumplimiento. Cada categoría estaría ubicada en el rango de

valores siguientes: Los valores vendrán dados por juicio experto dada la naturaleza de la actividad, a saber:

Figura 25 Matriz de ponderación de subcategorías

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	TOTAL	VALOR ABSOLUTO	VALOR ABSOLUTO RESPECTO
<b>1. Eventos</b> <i>Manejo indebido en cuanto a:</i> - Hospitalidad - Interacción con Profesionales de la Salud - Apoyo a Educación Médica.	1. Contratación repetitiva de un mismo speaker (experto en un área terapéutica), misma institución médica o científica, sin una justificación legítima.	13	0,13	0,02
	2. Invitaciones a eventos sin un propósito científico o académico claro.	17	0,17	0,02
	3. Participación u organización de eventos en lugares turísticos o lujosos.	24	0,24	0,03
	4. Apoyo a la educación médica con inclusión en la agenda de actividades no académicas ni relacionadas con el evento educativo que se apoya.	24	0,24	0,03
	5. Apoyo a la educación médica con hospitalidad inadecuada.	23	0,23	0,03
<b>2. Entregas</b> <i>Influencia indebida en cuanto a entregas de:</i> - Obsequios - Muestras Médicas - Materiales (bien sea material Promocional o Científico o Educativo o Artículos de Utilidad Médica).	1. Entrega de elementos especializados (material promocional) de valor significativo alto/lujoso.	20	0,22	0,04
	2. Permitir la utilización de muestras médicas por parte de instituciones para su comercialización, recobro, o cubrimiento de stocks.	25	0,28	0,05
	3. Beneficios adicionales no justificados para el consultor, tales como obsequios, artículos de entretenimiento.	21	0,23	0,04
	4. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de beneficios/obsequios a cambio de prescribir.	24	0,27	0,04
<b>3. Donaciones, Contribuciones y Patrocinios</b> <i>Manejo indebido en cuanto a:</i> - Interacción con Profesionales de la Salud - Interacción con Pacientes - Interacción con Organizaciones de Pacientes.	1. Entregar donaciones a personas naturales y/o jurídicas cuyo objeto social no esté destinado a atención en salud.	18	0,20	0,02
	2. Promoción indebida de medicamentos de prescripción a Pacientes en el marco de patrocinios o contribuciones a actores del sector salud.	25	0,27	0,03
	3. Uso indebido de datos o información de pacientes.	25	0,27	0,03
	4. Permitir la entrega de Información incorrecta, incompleta, subjetiva, sesgada o falsa de la Organización de Pacientes a sus miembros.	23	0,25	0,03
<b>4. Interacción con sector Público</b> <i>Influencia indebida en cuanto a:</i> - Interacción con Funcionarios Públicos - Licitaciones - Debida Diligencia Terceros (clientes, proveedores).	1. Interacciones indebidas con funcionarios públicos para recibir beneficios.	25	0,18	0,03
	2. Obsequios para funcionarios públicos fuera de alcance netamente corporativo/institucional.	24	0,17	0,03
	3. Contratación de funcionarios públicos como conferencistas u otro tipo con rol decisivo con el fin de influenciar indebidamente una decisión.	25	0,18	0,03
	4. Patrocinar participación de funcionarios públicos en eventos con el fin de obtener influencias o beneficios en asuntos que favorecen a la compañía.	24	0,17	0,03
	5. Ofrecimiento o entrega de prebendas o dádivas en procesos de contratación para ejercer influencias indebidas como la manipulación de pliegos.	25	0,18	0,03
	6. Contratación de Antiguos servidores públicos sin notificar potenciales conflictos de interés	18	0,13	0,02
<b>5. Contratación y Reporte Transparente</b> <i>Manejo indebido de:</i> - Contrataciones - Reporte de Transferencias de Valor a actores del sector salud.	1. Contratos informales sin trazabilidad y sin transparencia.	19	0,14	0,02
	2. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de contratación a cambio de prescribir.	24	0,18	0,03
	3. Manipulación de datos a través de estudios comparativos contratados con profesionales de la salud, que favorezcan los productos de una industria.	24	0,18	0,03
	4. Pagos a profesionales de la salud para agilizar procesos como la aprobación de nuevas moléculas o decisiones sobre estudios clínicos o formulaciones.	23	0,17	0,03
	5. Pactar honorarios con profesionales de la salud por valores superiores a los promedios de mercado.	21	0,16	0,03
	6. Ocultamiento, manipulación y/o fraccionamiento a través del uso de transferencias de valor por debajo de los montos establecidos en la Ley.	23	0,17	0,03
<b>6. Ensayos o Estudios Clínicos</b> <i>Manejo indebido de información sobre resultados de un ensayo o estudio clínico</i>	1. Utilización de los ensayos clínicos como plataforma comercial, a través de la generación temprana de demanda de productos que aún no tienen registro.	21	0,24	0,02
	2. Influencia indebida para manipular los resultados de un ensayo, con médicos líderes de opinión, instituciones o investigadores.	23	0,26	0,03
	3. Utilizar el ensayo clínico para identificar potenciales pacientes	19	0,22	0,02
	4. Uso indebido de datos sensibles para favorecer los productos de la compañía	25	0,28	0,03
<b>7. Data de Prescripción e Investigaciones de Mercados</b> <i>Manejo indebido de Privacidad de la información, confidencialidad, habeas data.</i>	1. Uso de Investigaciones de mercado para hacer promoción de los productos de una industria.	22	0,33	0,06
	2. Investigaciones de mercado con pago excesivo de FMV (Fair Market Value) a médicos participantes.	19	0,29	0,05
	3. Investigaciones de mercado con violación de privacidad de datos para identificar médicos e influenciar la prescripción.	25	0,38	0,06

En consecuencia, y con base en la Evaluación de Controles, en el Caso Bayer se aplicó la fórmula a partir de los Resultados obtenidos a partir de la Valorización de cada una de las Áreas de Riesgo (Vc) y tomando en cuenta el Valor ponderado de cada criterio o Factor de ponderación que denominaremos (β).

Con base en la aplicación del Modelo de Índice Lineal Compuesto Ponderado del Programa de Cumplimiento Anticorrupción Farmacéutico **IPCAC**, el puntaje total para el caso de Bayer fue **8,38**, tal y como se describe a continuación:

Figura 26 Resultado del Puntaje de la Evaluación de Controles de Bayer.



Modelo de Valoración de Cumplimiento Corporativo en el Sector Farmacéutico en Colombia  
EVALUACIÓN: Parte III-Evaluación para Tipificación de Compañía BAYER

A continuación, se presentan las siete (7) CATEGORÍAS DE RIESGOS con situaciones específicas de potenciales riesgos (subcategorías). Al respecto se realiza la evaluación para tipificar en función a los tipos de controles de la compañía, en este caso BAYER, en cuál nivel está del 0 al 10, siendo el control inexistente y 10 el control existente y que cumple su función dentro de la compañía.

CATEGORÍA		SUBCATEGORÍAS	TIPO DE CONTROL	EL CONTROL NO EXISTE Y/O NO CUMPLE SU FUNCIÓN	EL CONTROL EXISTE CUMPLE SU FUNCIÓN PARCIALMENTE	EL CONTROL EXISTE CUMPLE SU FUNCIÓN	VALOR ABSOLUTO RESPECTO A LA CATEGORÍA (AxB)	PUNTAJE OBTENIDO (AxB)
				0 AL 3	4 AL 6	7 AL 10		
1. Eventos Manejo indebido en cuanto a: - Hospitalidad - Interacción con Profesionales de la Salud - Apoyo a Educación Médica.	1. Contratación repetitiva de un mismo speaker (experto en un área terapéutica), misma institución médica o científica, sin una justificación legítima.	Se tienen establecidos límites para transferencias de valor para el mismo Speaker Y/O Se realiza un monitoreo adicional de áreas de control				10	0,02	0,18
	2. Invitaciones a eventos sin un propósito científico o académico claro.	Se tienen criterios definidos para validación de participación en los eventos Y/O Se realizan aprobaciones de las áreas de control para eventos (Dirección Médica)				10	0,02	0,23
	3. Participación u organización de eventos en lugares turísticos o lujosos.	Se tienen definidas y documentadas políticas estrictas para aplicación de excepciones.				10	0,03	0,33
	4. Apoyo a la educación médica con inclusión en la agenda de actividades no académicas ni relacionadas con el evento educativo que se apoya.	Se realizan monitoreos In Situ Y/O Se tienen establecidos niveles de aprobación estrictos				9	0,03	0,29
	5. Apoyo a la educación médica con hospitalidad inadecuada.	Se realizan monitoreos In Situ Y/O Se tienen establecidos niveles de aprobación estrictos				10	0,03	0,31
2. Entregas Influencia indebida en cuanto a entregas de: - Obsequios - Muestras Médicas - Materiales (bien sea material Promocional o Científico o Educativo o Artículos de Utilidad Médica).	1. Entrega de elementos especializados (material promocional) de valor significativo alto/lujoso.	Se cuenta con política que defina restricciones para los obsequios con su descripción y topes correspondientes Y/O Se realiza capacitación continua sobre política y su justificación a los funcionarios de la organización				9	0,04	0,33
	2. Permitir la utilización de muestras médicas por parte de instituciones para su comercialización, recobro, o cubrimiento de stocks.	Se tienen definidas políticas corporativas claras y escritas Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O Se garantiza la trazabilidad del proceso con evidencia documental y controles sistematizados de entregas e inventarios Y/O Se solicita a la institución receptora rendir cuentas sobre la utilización de las muestras				8	0,05	0,36
	3. Beneficios adicionales no justificados para el consultor, tales como obsequios, artículos de entretenimiento.	Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso				9	0,04	0,34
	4. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de beneficios/obsequios a cambio de prescribir.	Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso				7	0,04	0,30
3. Donaciones, Contribuciones y Patrocinios Manejo indebido en cuanto a: - Interacción con Profesionales de la Salud - Interacción con Pacientes - Interacción con Organizaciones de Pacientes.	1. Entregar donaciones a personas naturales y/o jurídicas cuyo objeto social no esté destinado a atención en salud.	Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O La donación se documenta para garantizar la trazabilidad Y/O Se cuenta con un comité de donaciones dentro de la compañía, conformado por miembros de la Alta Gerencia Y/O La decisión de aprobación del área comercial es independiente Y/O Se solicita autorización a la institución receptora para rendir cuentas sobre la donación				9	0,02	0,21
	2. Promoción indebida de medicamentos de prescripción a Pacientes en el marco de patrocinios o contribuciones a actores del sector salud.	Se realizan capacitaciones periódicas sobre la política y su justificación a los funcionarios de la Organización Y/O Se reiteran periódicamente las políticas de prohibición				10	0,03	0,32
	3. Uso indebido de datos o información de pacientes.	Se tiene restringido el acceso a los datos				7	0,03	0,22
	4. Permitir la entrega de información incorrecta, incompleta, subjetiva, sesgada o falsa de la Organización de Pacientes a sus miembros.	Se realiza aprobación interna de materiales y de cualquier información antes de la entrega Y/O Los responsables del proceso se encuentran definidos				9	0,03	0,26
4. Interacción con sector Público Influencia indebida en cuanto a: - Interacción con Funcionarios Públicos - Licitaciones - Debita Diligencia Terceros (Clientes, proveedores).	1. Interacciones indebidas con funcionarios públicos para recibir beneficios.	Se reitera periódicamente la política de relacionamiento con funcionarios públicos. Y/O Se realiza una debida diligencia sobre cargos y niveles de influencia de los funcionarios públicos con los que se interactúa				6	0,03	0,16
	2. Obsequios para funcionarios públicos fuera de alcance netamente corporativo/institucional.	Se retira periódicamente la política interna de prohibición de ofrecimiento, promesa o entrega de obsequios Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización				10	0,03	0,26
	3. Contratación de funcionarios públicos como conferencistas u otro tipo con rol decisivo con el fin de influenciar indebidamente una decisión.	Existen procesos o políticas para la revisión de conflictos de interés en el marco legal y de las políticas corporativas Y/O Se ejecuta una documentación sobre los procesos Y/O Se realiza una revisión de contenido de evento y charla				7	0,03	0,19
	4. Patrocinio participación de funcionarios públicos en eventos con el fin de obtener influencias o beneficios en asuntos que favorecen a la compañía.	Se tienen políticas internas relacionadas con prohibición				8	0,03	0,20
	5. Ofrecimiento o entrega de prebendas o dádivas en procesos de contratación para ejercer influencias indebidas como la manipulación de pliegos.	Se tienen políticas y procedimientos internos para la contratación Y/O Se realiza una revisión interna de Pliegos por el departamento legal Y/O Se realiza entrenamiento a los funcionarios de la Organización				8	0,03	0,21
	6. Contratación de Antiguos servidores públicos sin notificar potenciales conflictos de interés	Se tienen políticas internas para la contratación de antiguos Funcionarios Públicos, que incluyan la realización de una debida diligencia, restricciones para contratar ex funcionarios previo un término de tiempo establecido (1 o 2 años) luego de haber dejado la función pública.				5	0,02	0,10
5. Contratación y Reporte Transparente Manejo indebido de: - Contrataciones - Reporte de Transferencias de Valor a actores del sector salud.	1. Contratos informales sin trazabilidad y sin transparencia.	Se tienen definidos niveles para la aprobación Y/O Se cuenta con evidencia documental y con contratos formales guardados en la organización				9	0,02	0,21
	2. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de contratación a cambio de prescribir.	Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso				6	0,03	0,18
	3. Manipulación de datos a través de estudios comparativos contratados con profesionales de la salud, que favorezcan los productos de una industria	Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso				9	0,03	0,27
	4. Pagos a profesionales de la salud para agilizar procesos como la aprobación de nuevas moléculas o decisiones sobre estudios clínicos o formulaciones	Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso				9	0,03	0,25
	5. Pactar honorarios con profesionales de la salud por valores superiores a los promedios de mercado	Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso				9	0,03	0,23
	6. Ocultamiento, manipulación y/o fraccionamiento a través del uso de transferencias de valor por debajo de los montos establecidos en la Ley.	Se tiene claridad de la norma para el reporte transparente. Y/O Se realizan entrenamientos periódicos respecto a la Ley y/o se tienen los mecanismos de trazabilidad y reporte oportuno y efectivo.				9	0,03	0,25
6. Ensayos o Estudios Clínicos Manejo indebido de resultados de un ensayo o estudio clínico	1. Utilización de los ensayos clínicos como plataforma comercial, a través de la generación temprana de demanda de productos que aún no tienen registro.	Se tienen procesos para realizar la detección de conflictos de intereses Y/O Se realiza capacitación de equipos como el área médica Y/O Se ejecutan auditorías sobre protocolos Y/O Las áreas comerciales se encuentran separadas de todo el proceso				7	0,02	0,17
	2. Influencia indebida para manipular los resultados de un ensayo, con médicos líderes de opinión, instituciones o investigadores.	Se tienen procesos para realizar la detección de conflictos de intereses Y/O Se realiza capacitación de equipos como el área médica Y/O Se ejecutan auditorías sobre protocolos Y/O Las áreas comerciales se encuentran separadas de todo el proceso				9	0,03	0,24
	3. Utilizar el ensayo clínico para identificar potenciales pacientes	Se tienen procesos para realizar la detección de conflictos de intereses Y/O Se realiza capacitación de equipos como el área médica Y/O Se ejecutan auditorías sobre protocolos Y/O Las áreas comerciales se encuentran separadas de todo el proceso				8	0,02	0,18
	4. Uso indebido de datos sensibles para favorecer los productos de la compañía	Se tienen procesos para realizar la detección de conflictos de intereses Y/O Se realiza capacitación de equipos como el área médica Y/O Se ejecutan auditorías sobre protocolos Y/O Las áreas comerciales se encuentran separadas de todo el proceso				10	0,03	0,29
7. Data de Prescripción e Investigaciones de Mercados Manejo indebido de Privacidad de la información, confidencialidad, habeas data.	1. Uso de Investigaciones de mercado para hacer promoción de los productos de una industria.	Se tienen definidas políticas corporativas claras y escritas Y/O Se revisa el cumplimiento de la política a través de diferentes mecanismos				9	0,06	0,50
	2. Investigaciones de mercado con pago excesivo de FMV (Fair Market Value) a médicos participantes.	Se tienen definidas políticas corporativas claras y escritas Y/O Se revisa el cumplimiento de la política a través de diferentes mecanismos				9	0,05	0,43
	3. Investigaciones de mercado con violación de privacidad de datos para identificar médicos e influenciar la prescripción.	Se tienen definidas políticas corporativas claras y escritas Y/O Se revisa el cumplimiento de la política a través de diferentes mecanismos				6	0,06	0,38
<b>PUNTAJE FINAL</b>								<b>8,38</b>
								<b>8,38</b>

c) **Tipificación de Bayer según Tipo A, B o C.**

Con base en lo anterior, se asignó a cada parámetro de evaluación una letra para mejor facilidad, letra A, B o C, de la manera como se describe a continuación:

Tabla de Referencia: Calificación de la Empresa por Estado de Cumplimiento

Parámetros de Evaluación	Tipificación Compañía Farmacéutica	Puntaje según Evaluación de Controles
EL CONTROL EXISTE Y CUMPLE SU FUNCIÓN	<b>TIPO A</b>	<b>6,67 a 10</b>
EL CONTROL EXISTE Y CUMPLE SU FUNCIÓN PARCIALMENTE	<b>TIPO B</b>	<b>3,34 a 6,66</b>
EL CONTROL NO EXISTE Y/O NO CUMPLE SU FUNCIÓN	<b>TIPO C</b>	<b>0 a 3,33</b>

En consecuencia, **Bayer queda tipificada como compañía TIPO A en cuanto a su Estado de Cumplimiento con base en el Índice Lineal Compuesto Ponderado del Programa de Cumplimiento Anticorrupción Farmacéutico ICAC**

**Valor agregado para cualquier compañía de la industria farmacéutica en Colombia:** La tipificación, se obtuvo como resultado la Matriz de Valorización de tal manera que, si cualquier compañía del sector farmacéutico en Colombia desea conocer qué tipo de compañía es (A, B o C) puede realizar la Evaluación a su compañía e identificarse en la letra que corresponda y, de esta manera conocer en cuál Estado de Cumplimiento se encuentra con base en los riesgos y controles internos que tiene para mitigar esos riesgos.

### **5.3.2.4. Resultados- Controles aplicables a los riesgos:**

Como parte de la evaluación de la compañía, se emiten como resultado los controles que deben aplicar por cada Categoría y Subcategorías de Riesgos, tal y como se describen a continuación:

*Tabla 11 Resultado de Tipos de Controles aplicables a cada Categoría y Subcategoría de Riesgos*

<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>	<b>TIPO DE CONTROL</b>
<b>1. Eventos</b> <i>Manejo indebido en cuanto a:</i> - Hospitalidad - Interacción con Profesionales de la Salud - Apoyo a Educación Médica.	1. Contratación repetitiva de un mismo speaker (experto en un área terapéutica), misma institución médica o científica, sin una justificación legítima.	Se tienen establecidos límites para transferencias de valor para el mismo Speaker Y/O Se realiza un monitoreo adicional de áreas de control
	2. Invitaciones a eventos sin un propósito científico o académico claro.	Se tienen criterios definidos para validación de participación en los eventos Y/O Se realizan aprobaciones de las áreas de control para eventos (Dirección médica)
	3. Participación u organización de eventos en lugares turísticos o lujosos.	Se tienen definidas y documentadas políticas estrictas para aplicación de excepciones.
	4. Apoyo a la educación médica con inclusión en la agenda de actividades no académicas ni relacionadas con el evento educativo que se apoya.	Se realizan monitoreos InSitu Y/O Se tienen establecidos niveles de aprobación estrictos
	5. Apoyo a la educación médica con hospitalidad inadecuada.	Se realizan monitoreos InSitu Y/O Se tienen establecidos niveles de aprobación estrictos
<b>2. Entregas</b> <i>Influencia indebida en cuanto a entregas de:</i> - Obsequios - Muestras Médicas - Materiales (bien sea material Promocional o Científico o Educativo o Artículos de	1. Entrega de elementos especializados (material promocional) de valor significativo alto/lujoso.	Se cuenta con política que defina restricciones para los obsequios con su descripción y topes correspondientes Y/O Se realiza capacitación continua sobre política y su justificación a los funcionarios de la organización
	2. Permitir la utilización de muestras médicas por parte de instituciones para su comercialización, recobro, o cubrimiento de stocks.	Se tienen definidas políticas corporativas claras y escritas Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O Se garantiza la trazabilidad del proceso con evidencia documental y controles sistematizados de entregas e inventarios Y/O Se solicita a la institución receptora rendir cuentas sobre la utilización de las muestras



<i>Utilidad Médica).</i>	3. Beneficios adicionales no justificados para el consultor, tales como obsequios, artículos de entretenimiento.	Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso
	4. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de beneficios/obsequios a cambio de prescribir.	Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso
<b>3. Donaciones, Contribuciones y Patrocinios</b> <i>Manejo indebido en cuanto a:</i> - Interacción con Profesionales de la Salud - Interacción con Pacientes - Interacción con Organizaciones de Pacientes.	1. Entregar donaciones a personas naturales y/o jurídicas cuyo objeto social no esté destinado a atención en salud.	Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O La donación se documenta para garantizar la trazabilidad Y/O Se cuenta con un comité de donaciones dentro de la compañía, conformado por miembros de la Alta Gerencia Y/O La decisión de aprobación del área comercial es independiente Y/O Se solicita autorización a la institución receptora para rendir cuentas sobre la donación
	2. Promoción indebida de medicamentos de prescripción a Pacientes en el marco de patrocinios o contribuciones a actores del sector salud.	Se realizan capacitaciones periódicas sobre la política y su justificación a los funcionarios de la Organización Y/O Se reiteran periódicamente las políticas de prohibición
	3. Uso indebido de datos o información de pacientes.	Se tiene restringido el acceso a los datos
	4. Permitir la entrega de Información incorrecta, incompleta, subjetiva, sesgada o falsa de la Organización de Pacientes a sus miembros.	Se realiza aprobación interna de materiales y de cualquier información antes de la entrega Y/O Los responsables del proceso se encuentran definidos
<b>4. Interacción con sector Público</b> <i>Influencia indebida en cuanto a:</i> - Interacción con Funcionarios Públicos - Licitaciones - Debida Diligencia	1. Interacciones indebidas con funcionarios públicos para recibir beneficios.	Se reitera periódicamente la política de relacionamiento con funcionarios públicos. Y/O Se realiza una debida diligencia sobre cargos y niveles de influencia de los funcionarios públicos con los que se interactúa
	2. Obsequios para funcionarios públicos fuera de alcance netamente corporativo/institucional.	Se retira periódicamente la política interna de prohibición de ofrecimiento, promesa o entrega de obsequios Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización



<p>Terceros (clientes, proveedores).</p>	<p>3. Contratación de funcionarios públicos como conferencistas u otro tipo con rol decisivo con el fin de influenciar indebidamente una decisión.</p>	<p>Existen procesos o políticas para la revisión de conflictos de interés en el marco legal y de las políticas corporativas Y/O Se ejecuta una documentación sobre los procesos Y/O Se realiza una revisión de contenido de evento y charla</p>
	<p>4. Patrocinar participación de funcionarios públicos en eventos con el fin de obtener influencias o beneficios en asuntos que favorecen a la compañía.</p>	<p>Se tienen políticas internas relacionadas con prohibición</p>
	<p>5. Ofrecimiento o entrega de prebendas o dádivas en procesos de contratación para ejercer influencias indebidas como la manipulación de pliegos.</p>	<p>Se tienen políticas y procedimientos internos para la contratación Y/O Se realiza una revisión interna de Pliegos por el departamento legal Y/O Se realiza entrenamiento a los funcionarios de la Organización</p>
	<p>6. Contratación de Antiguos servidores públicos sin notificar potenciales conflictos de interés</p>	<p>Se tienen políticas internas para la contratación de antiguos Funcionarios Públicos, que incluyan la realización de una debida diligencia, restricciones para contratar ex funcionarios previo un término de tiempo establecido (1 o 2 años) luego de haber dejado la función pública.</p>
<p><b>5. Contratación y Reporte Transparente</b>  <i>Manejo indebido de:</i>            - Contrataciones            - Reporte de Transferencias de Valor a actores del sector salud.</p>	<p>1. Contratos informales sin trazabilidad y sin transparencia.</p>	<p>Se tienen definidos niveles para la aprobación Y/O Se cuenta con evidencia documental y con contratos formales guardados en la organización</p>
	<p>2. Solicitud por parte de Profesionales de la salud de contratación a cambio de prescribir.</p>	<p>Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso</p>
	<p>3. Manipulación de datos a través de estudios comparativos contratados con profesionales de la salud, que favorezcan los productos de una industria</p>	<p>Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso</p>
	<p>4. Pagos a profesionales de la salud para agilizar procesos como la aprobación de nuevas moléculas o decisiones sobre estudios clínicos o formulaciones</p>	<p>Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso</p>



	<p>5. Pactar honorarios con profesionales de la salud por valores superiores a los promedios de mercado</p>	<p>Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso</p>
	<p>6. Ocultamiento, manipulación y/o fraccionamiento a través del uso de transferencias de valor por debajo de los montos establecidos en la Ley.</p>	<p>Se tiene claridad de la norma para el reporte transparente. Y/O Se realizan entrenamientos periódicos respecto a la Ley y/o se tienen los mecanismos de trazabilidad y reporte oportuno y efectivo.</p>
<p><b>6. Ensayos o Estudios Clínicos</b> <i>Manejo indebido de información sobre resultados de un ensayo o estudio clínico</i></p>	<p>1.Utilización de los ensayos clínicos como plataforma comercial, a través de la generación temprana de demanda de productos que aún no tienen registro.</p>	<p>Se tienen procesos para realizar la detección de conflictos de intereses Y/O Se realiza capacitación de equipos como el área médica Y/O Se ejecutan auditorias sobre protocolos Y/O Las áreas comerciales se encuentran separadas de todo el proceso</p>
	<p>2. Influencia indebida para manipular los resultados de un ensayo, con médicos líderes de opinión, instituciones o investigadores.</p>	<p>Se tienen procesos para realizar la detección de conflictos de intereses Y/O Se realiza capacitación de equipos como el área médica Y/O Se ejecutan auditorias sobre protocolos Y/O Las áreas comerciales se encuentran separadas de todo el proceso</p>
	<p>3.Utilizar el ensayo clínico para identificar potenciales pacientes</p>	<p>Se tienen procesos para realizar la detección de conflictos de intereses Y/O Se realiza capacitación de equipos como el área médica Y/O Se ejecutan auditorias sobre protocolos Y/O Las áreas comerciales se encuentran separadas de todo el proceso</p>
	<p>4.Uso indebido de datos sensibles para favorecer los productos de la compañía</p>	<p>Se tienen procesos para realizar la detección de conflictos de intereses Y/O Se realiza capacitación de equipos como el área médica Y/O Se ejecutan auditorias sobre protocolos Y/O Las áreas comerciales se encuentran separadas de todo el proceso</p>
<p><b>7. Data de Prescripción e Investigaciones de Mercados</b> <i>Manejo indebido de Privacidad de la información,</i></p>	<p>1.Uso de Investigaciones de mercado para hacer promoción de los productos de una industria.</p>	<p>Se tienen definidas políticas corporativas claras y escritas Y/O Se revisa el cumplimiento de la política a través de diferentes mecanismos</p>
	<p>2.Investigaciones de mercado con pago excesivo de FMV (Fair Market Value) a médicos participantes.</p>	<p>Se tienen definidas políticas corporativas claras y escritas Y/O Se revisa el cumplimiento de la política a través de diferentes mecanismos</p>

<i>confidencialidad, habeas data.</i>	3. Investigaciones de mercado con violación de privacidad de datos para identificar médicos e influenciar la prescripción.	Se tienen definidas políticas corporativas claras y escritas Y/O Se revisa el cumplimiento de la política a través de diferentes mecanismos
---------------------------------------	--	---

### **5.3.2.5.Resultados- Recomendación según Tipo de Empresa**

Un importante valor agregado es que el presente trabajo ofrece como resultado las recomendaciones aplicables a las compañías farmacéuticas en Colombia a los fines de mitigar los riesgos más relevantes de la industria con los controles efectivos y necesarios para cada tipo de riesgo.

La identificación y gestión de los riesgos de corrupción tiene un propósito de mejora permanente en la formulación y en la implementación efectiva de los controles para mitigarlos. En la medida en que avanza el modelo de autorregulación de la industria farmacéutica y evoluciona la gestión del riesgo con la implementación de los diversos controles, será necesario avanzar en un esquema de monitoreo y seguimiento con el fin de revisar el grado de implementación y la efectividad de estos. El plan de monitoreo debería incluir diseño de indicadores, cronograma de actividades con responsables y fechas. Se trata además de incentivar en las empresas unos compromisos concretos y medibles para hacer seguimiento a la efectiva implementación de las medidas de control en las empresas que incluyen temas de comunicaciones, capacitaciones, extensión de estándares a las cadenas de valor.

En tal sentido, con base en el análisis de riesgos y controles respectivos para mitigarlos, concluimos con las siguientes recomendaciones que ayudan a mejorar la gestión de la compañía:

- 1. Mantener controles en caso de que existan y sean efectivos y/o crear los controles en caso de que no existan:**

Una vez que la compañía de que se trate haya identificado si es Tipo A, Tipo B o Tipo C, según su estado de cumplimiento basado en el Modelo de Valorización ICAC:



Parámetros de Evaluación	Tipificación Compañía Farmacéutica	Puntaje según Evaluación de Controles
EL CONTROL EXISTE Y CUMPLE SU FUNCIÓN	<b>TIPO A</b>	<b>6,67 a 10</b>
EL CONTROL EXISTE Y CUMPLE SU FUNCIÓN PARCIALMENTE	<b>TIPO B</b>	<b>3,34 a 6,66</b>
EL CONTROL NO EXISTE Y/O NO CUMPLE SU FUNCIÓN	<b>TIPO C</b>	<b>0 a 3,33</b>

La compañía de que se trate podrá en efecto identificar para cada tipo de riesgo cuál control implementar. Los controles están detallados para cada tipo de riesgo en la Tabla 11 arriba indicada.

Los controles se pueden implementar mediante la adopción de políticas o procedimientos internos que expliquen el tipo de control para cada área de riesgo, de tal manera que resulte necesario entrenar a los empleados sobre esa política y, en consecuencia, cualquier empleado de una compañía farmacéutica que se enfrente con riesgos en su día a día, va a ser capaz de identificar el riesgo al cual se está enfrentando en su día a día y cómo reaccionar frente a esa situación, por ejemplo, tomando como referencia la compañía del caso de estudio Bayer, indicaremos cómo funciona la implementación tomando la Categoría de Riesgo de “Entregas” y su subcategoría No. 3, el Tipo de Control tomado de los resultados de la tabla 11 e incluiremos a modo de ejemplo cómo se implementaría dicho control:

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	TIPO DE CONTROL	IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL <i>Ejemplo de implementación del control (En Bayer)</i>
<b>2. Entregas</b> <i>Influenza indebida en cuanto a</i>	3. Beneficios adicionales no justificados para el consultor, tales como	Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su	<b><u>Implementación del Control:</u></b>  a) <b><u>Política o Procedimiento:</u></b> Es decir, documentar cada



<p><i>entregas de:</i> - <i>Obsequios</i> - <i>Muestras Médicas</i> - <i>Materiales (bien sea material Promocional o Científico o Educativo o Artículos de Utilidad Médica).</i></p>	<p>obsequios, artículos de entretenimiento.</p>	<p>justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso</p>	<p>control. En Bayer existe una Política denominada “Manejo de Obsequios” en la cual se prohíbe la entrega de obsequios a Profesionales de la Salud según lo establecido en el Código de Ética de AFIDRO.</p> <p>En caso de que no sea un Profesional de la Salud sino un tercero (cliente, proveedor) o incluso internamente entre empleados de la compañía, la Política establece un tope máximo para obsequios, por ejemplo, terceros máximo 70 USD y entre empleados máximo 50 USD.</p> <p>b) <b><u>Herramientas:</u></b> Adicionalmente hay una herramienta disponible para todos los usuarios donde cada empleado mediante un click en la pantalla de su computador (Desktop) pueden acceder a una herramienta digital donde automáticamente hacen el Reporte de Obsequios indicando a quién y cuál fue el monto del obsequio.</p> <p>c) <b><u>Entrenamientos:</u></b> Adicionalmente se procede a identificar cuál es el grupo de empleados que mayor está expuesto al riesgo a los fines de dirigir el tipo de entrenamiento de forma distinta, es decir, más</p>
--	---	---	---

			focalizado para aquellos empleados que están más expuestos al riesgo en su día a día de trabajo.
--	--	--	--

En el ejemplo anteriormente detallado se evidencia cómo se puede implementar un control para cada área y sub-área de riesgo definida. Lo que hace que un control sea efectivo es el monitoreo, que lo veremos a detalle en el siguiente punto de resultados, pues el monitoreo se focaliza es en revisar cada cierto tiempo como esos controles, establecidos en las políticas o procedimientos internos de la compañía, se están o no cumpliendo. Por lo anterior es que la identificación y gestión de los riesgos de corrupción tiene un propósito de mejora permanente en la formulación y en la implementación efectiva de los controles para mitigarlos.

## **2. Creación de Comités de Monitoreos:**

Determinación de comités para el monitoreo en el cumplimiento de las nuevas obligaciones de las empresas sobre “reporte transparente de información”. Con responsabilidades claras y definidas, que se encarguen de realizar valoraciones sobre la oportunidad y transparencia del reporte de información sobre transferencias de valor.

En la medida en que avanza el modelo de gestión del riesgo con la implementación de los diversos controles, será necesario avanzar en un esquema de monitoreo y seguimiento con el fin de revisar el grado de implementación y la efectividad de los mismos. El plan de monitoreo debería incluir diseño de indicadores, cronograma de actividades con responsables y fechas. La evaluación y gestión de los riesgos es una estrategia que favorece la credibilidad y aporta al posicionamiento, reputación y sostenibilidad del sector.

Por ejemplo, nuevamente tomando como referencia la compañía del caso de estudio Bayer, que fue catalogada según el Modelo de Valoración acá presentado (ICAC) como Tipo A indicaremos cómo funciona la implementación tomando la Categoría de Riesgo de “Entregas” y su subcategoría No. 3, el Tipo de Control tomado de los resultados de la tabla 11 e incluiremos a modo de ejemplo cómo se implementaría dicho monitoreo:



CATEGORÍA	SUB CATEGORÍAS	TIPO DE CONTROL	IMPLEMENTACIÓN CONTROL	IMPLEMENTACIÓN MONITOREO Ejemplo de Caso Bayer
<b>2. Entregas</b> <i>Influencia indebida en cuanto a entregas de:</i> - <i>Obsequios</i> - <i>Muestras Médicas</i> - <i>Materiales (bien sea material Promocional o Científico o Educativo o Artículos de Utilidad Médica).</i>	3. Beneficios adicionales no justificados para el consultor, tales como obsequios, artículos de entretenimiento.	Se cuentan con políticas con prohibición Y/O Se realiza capacitación sobre la política y su justificación a los funcionarios de la organización Y/O El área de cumplimiento participa o intervienen en todo el flujo del proceso	<b><u>Implementación del Control:</u></b>  <b>a) <u>Política o Procedimiento:</u></b> Es decir, documentar cada control. En Bayer existe una Política denominada “Manejo de Obsequios” en la cual se prohíbe la entrega de obsequios a Profesionales de la Salud según lo establecido en el Código de Ética de AFIDRO. En caso de que no sea un Profesional de la Salud sino un tercero (cliente, proveedor) o incluso internamente entre empleados de la compañía, la Política establece un tope máximo para obsequios, por ejemplo, terceros máximo 70 USD y entre empleados máximo 50 USD.  <b>b) <u>Herramientas:</u></b> Adicionalmente	<b><u>Implementación del Monitoreo:</u></b>  <b>a) <u>Política o Procedimiento:</u></b> Es decir, debe quedar documentado el tipo de monitoreo que se realizará y cada cuánto se realizará.  <b>b) <u>Periodicidad:</u></b> La Política o procedimiento establece que en el caso de Manejo de Obsequios, el Monitoreo es anual.  <b>c) <u>Metodología del Monitoreo:</u></b> La Política establece que al momento del Monitoreo se debe tomar una Muestra Representativa correspondiente al 5% del total de obsequios entregados y verificar si se cumplió con el Control o Procedimiento establecido; es decir, si no superaron los



			<p>hay una herramienta disponible para todos los usuarios donde cada empleado mediante un click en la pantalla de su computador (Desktop) pueden acceder a una herramienta digital donde automáticamente hacen el Reporte de Obsequios indicando a quién y cuál fue el monto del obsequio.</p> <p>c) <b><u>Entrenamientos:</u></b> Adicionalmente se procede a identificar cuál es el grupo de empleados que mayor está expuesto al riesgo a los fines de dirigir el tipo de entrenamiento de forma distinta, es decir, más focalizado para aquellos empleados que están más expuestos al riesgo en su día a día de trabajo.</p>	<p>límites máximos según aplique.</p> <p>Adicionalmente el Monitoreo también incluye la verificación de si el target de empleados considerados de alto, medio o bajo nivel de exposición al riesgo fue o no entrenado debidamente bien sea En Línea o Presencial.</p> <p>d) <b><u>Responsable:</u></b> Es necesario designar un responsable de Monitoreos. Es decir, cada responsable de negocio y así lo establece la Política es el que asume la responsabilidad de implementar los controles; sin embargo al momento de monitorear se designa a una persona fuera del negocio. Este responsable de Monitoreo, dependiendo del tipo de riesgo o la Política, puede estar en el</p>
--	--	--	--	--

				Departamento de Manejo de Riesgos, o Auditoría o Legal & Compliance.
--	--	--	--	--

### 3. Identificación de Áreas responsables de aprobaciones específicas

En términos generales se trata de que la compañía de que se trate, sea Tipo A, Tipo B o Tipo C debe identificar para cada categoría de riesgo si esa situación requiere o no aprobaciones por parte de áreas de control en casos particulares e incorporarlas en los procesos operativos respectivos y hacer monitoreos periódicos sobre los mismos. A continuación un ejemplo a modo ilustrativo en relación con la Categoría de Eventos pues se puede evidenciar todas las áreas involucradas que deben dar su aprobación y/o revisión en vista de la naturaleza del riesgo:

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍAS	TIPO DE CONTROL	IMPLEMENTACIÓN APROBACIONES ESPECÍFICAS
<b>1.Eventos</b> <i>Manejo indebido en cuanto a:</i> - Hospitalidad - Interacción con Profesionales de la Salud - Apoyo a Educación Médica.	2. Invitaciones a eventos sin un propósito científico o académico claro.	Se tienen criterios definidos para validación de participación en los eventos Y/O Se realizan aprobaciones de las áreas de control para eventos (Dirección médica)	En el caso de Eventos se pueden evidenciar para la categoría de Invitaciones a Eventos las siguientes Áreas Responsables que deben dar su aprobación, por lo tanto, entran en el flujo de revisiones y aprobaciones internamente: <ol style="list-style-type: none"> <li><b><u>Responsable del Negocio:</u></b> Quien promueve o no la invitación a un médico en específico al Evento de que se trate.</li> <li><b><u>Dirección Médica o Code Compliance:</u></b> Quien confirma si el médico cumple con los criterios objetivos para ser o no invitado a ese evento y si el evento como tal cumple o no con los requisitos mínimos éticamente (no es lujoso el</li> </ol>

			<p>lugar, el evento tiene una agenda técnico-médica-científica o educativa).</p> <p>3. <b><u>Legal &amp; Compliance:</u></b> Quien revisa el contrato que debe realizarse en caso de que hayan médicos invitados por la compañía al evento para participar como conferencista y que se reporten las Transferencias de Valor a los médicos.</p> <p>4. <b><u>Área de Eventos:</u></b> Quien coordina la logística y en caso de ser necesario visita el lugar del evento para verificar que cumple con los estándares aprobados por Bayer.</p>
--	--	--	---

#### 4. **Mejorar canales de denuncias**

Es estratégico que la estructura de cumplimiento responda a las características requeridas para el funcionamiento de un canal de reporte y consulta y que cumpla con parámetros que aseguren la confidencialidad, trazabilidad de los reportes, objetividad e imparcialidad de las investigaciones, respuestas oportunas y confiables, información transparente sobre el resultado de las investigaciones y la tipología de casos allegados al sistema, indicadores de monitoreo sobre la operatividad de la estructura, e implementación de mejoras con base en el manejo de incidentes y casos presentados.

A los efectos de implementar este tipo de recomendación se busca tener un equipo confiable donde las personas puedan hablar directamente sin temor a retaliaciones y con la confianza de que se garantiza la confidencialidad, el debido proceso y la transparencia.

Adicionalmente se recomienda brindar herramientas para reportes anónimos teniendo un canal de emails donde puedan llegar reportes, líneas telefónicas que sean gratuitas y las 24 horas y/o hacer público los horarios de atención en caso de que no se cuente con la infraestructura para atención las 24 horas vistos los cambios de zonas horarias entre algunos países.



Finalmente, en este sentido es necesario promocionar mediante entrenamientos o materiales entregables en físico o digitales los puntos de contactos, emails, personas, teléfonos de líneas gratuitas entre los empleados, para que no exista una barrera de conectividad, sino que puedan crearse los canales de comunicación abiertos y efectivos entre los empleados y el equipo de Compliance, o Compliance Officer.

En todo caso, se debe comunicar en ese aspecto también que además de los canales de comunicación puestos por Compliance, existen los canales regulares como el Supervisor directo o Recursos Humanos que, en dado caso de sentir mayor cercanía o confianza, pueden ser utilizados para canalizar la situación y, posteriormente, dichas áreas tienen la instrucción de notificar al denunciante que harán de conocimiento del caso a la organización de compliance y/o apoyar en el acompañamiento del reporte al denunciante.

##### **5. Incentivar proceso colaborativo entre compañías a través de los gremios**

Se recomienda facilitar un proceso colaborativo y sostenido de cooperación entre los suscribientes de los códigos de ética, con una agenda de trabajo anual tendiente a: (i) Ayudar a nivelar las condiciones entre competidores para crear condiciones de mercado justas y transparentes y (ii) Capitalizar los aprendizajes y potencializar el reconocimiento y poder de influencia legítima del sector en favor de la transparencia y la sana competencia.

Adicionalmente las compañías pueden generar un banco de buenas prácticas en temas de matriz de riesgos, cumplimiento, estándares de Políticas y Procedimientos internos, donde las buenas prácticas de una compañía puedan agregar valor a otra, siempre preservando los temas de confidencialidad y manejo de información confidencial dentro de los estándares éticos y legales de la industria. De esta manera en un escenario hipotético donde existan compañía Tipo A, Tipo B o Tipo C según el Modelo de Valoración ICAC, los controles, monitoreos, localización de categorías y subcategorías de riesgos, podrían complementarse donde compañías que tengan más desarrollados algunos de estos temas puedan aportar a otras compañías. Lo anterior en beneficio de la transparencia y el manejo de los riesgos de anticorrupción a los cuales todas las

compañías farmacéuticas en Colombia y en el mundo están expuestas pues logramos identificar en el presente trabajo cuáles son esos elementos comunes que todos deben enfrentar en su día a día en el desarrollo de sus actividades y para garantizar el éxito de sus negocios.

Finalmente, las compañías deben ver la transparencia como un elemento estratégico y no como un enemigo al que deben esquivar, aunque para incorporarla en el día a día de las organizaciones signifique replantear o transformar la cultura corporativa y las maneras de funcionar. La transparencia es un valor irrenunciable en la construcción y protección de la reputación y la integridad y es la columna vertebral en la gestión de un negocio y una crisis.

## Bibliografía

(s.f.).

Argáes, T. (2014). *Código País: Gobierno Corporativo en el Mercado de Valores Local*. Colombia: Código País. Obtenido de <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/codigo-pais-gobierno-corporativo-en-el-mercado-de-valores-local-2167901>

ASCOM, A. E. (2019). Madrid. Obtenido de [www.asociacioncompliance.co](http://www.asociacioncompliance.co)

Association, W. C. (2018). *Qués es Compliance*. Obtenido de <http://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>

Balcázar. (2012). Historia del Campo Iberoamericano. *Razón y Palabra*. Obtenido de [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)

Cadbury, A. (2003). Corporate Governance and Development . *Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo*.

CAF. (17 de abril de 2017). *Conocimiento y Visiones*. Obtenido de <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2017/04/la-importancia-de-tener-buenos-gobiernos-corporativos/?Parent=6475>

Calderón, & Alzamora. (2006). *Guía de elaboración de Informe de Investigación Cualitativa*. Universidad INCA Garcilazo de la Vega. Obtenido de <https://es.slideshare.net/alzamoradelosgodos/esquema-cualitativo>

CEUPE. (2016). *Compliance CEUPE*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/compliance-que-es.html>

CEUPE, C. E. (2019). Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/compliance-que-es.html>

Consultants, A. R. (2001). *Enterprise Risk Management: The Intersection of Risk and Strateg*. Obtenido de Risk Adviser: <http://www.riskadviser.net/Cases/case.htm>

Cruz Reyes, G. (29 de marzo de 2012). *Mitos y Realidades del Gobierno Corporativo*. Recuperado el 20 de agosto de 2019, de El Financiero: [http://www.acad-mx.com/publicaciones/2012-04-02\\_ME-P14\\_MC2-17itos%20y%20realidades%20del%20Gobierno%20Corporativo.pdf](http://www.acad-mx.com/publicaciones/2012-04-02_ME-P14_MC2-17itos%20y%20realidades%20del%20Gobierno%20Corporativo.pdf)

Cuenca, L. &. (2019). *Transparencia Radical*. Madrid: Desarrollando Ideas. Obtenido de <https://ideas.llorenteycuencia.com/wp-content/uploads/sites/5/2019/02/Transparencia-radical-ES-PDF.pdf>

D'Arcy. (2001). *Enterprise Risk Management* (Vol. 12). Obtenido de D'Arcy, S. (2001, mayo). *Enterprise Risk Management*. Volumen 12, No. 1, pp.4-20

Delloite. (30 de agosto de 2019). *Governance, Risk and Compliance*. Recuperado el 25 de agosto de 2019, de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

- Deloitte. (2009). *GRC como mejor práctica*. (B. Corporativo, Editor) Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/grc-como-mejor-practica.pdf>
- Deloitte. (junio de 2014). *Código País*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/risk/articles/coigo-pais-2014.html>
- Deloitte. (15 de enero de 2018). *Director's Alert*. Recuperado el 28 de agosto de 2019, de Global Center of Corporate Governance: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/gobierno-corporativo-claves-exito.html>
- Deloitte. (2018). *Tendencias sobre Gobierno Corporativo 2018: claves de éxito*. Recuperado el 14 de agosto de 2019, de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/gobierno-corporativo-claves-exito.html>
- Deloitte. (2019). *Artículos*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/5-ventajas-de-aplicar-politicas-de-buen-gobierno.html>
- Díaz Ortega, E. (2010). *Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber*. Recuperado el 7 de agosto de 2019, de Corporación Andina de Fomento: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/842>
- Ecija, A. (2010). *Cumplimiento Normativo y Seguridad en la Empresa*. Madrid: Arazandi.
- Estrada-Alexander, M. (2012). *¿Cuál es la importancia del Gobierno Corporativo en las Empresas Mexicanas?* Tlaquepaque, Jalisco. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11117/3423>
- Financiera, S. (septiembre de 2014). *Código País*. Recuperado el 25 de agosto de 2019, de <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/61162>
- France24. (31 de mayo de 2018). *France24.com*. Recuperado el 25 de agosto de 2019, de <https://www.france24.com/es/20180530-colombia-ocde-ingreso-paris>
- Gómez-Betancourt, & Zapata-Cuervo, N. (2013). *Gobierno Corporativo: Una Comparación de códigos de gobierno en el mundo* (Vol. 9). Cali: Entramado. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-38032013000200008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032013000200008)
- Griffith, S. J. (Mayo de 2016). <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/05/10/corporate-governance-in-an-era-of-compliance>. Recuperado el 2019, de Corporate Governance in an era of Compliance .
- Holton, G. A. (1996). *Enterprise Risk Management. Contingency Analysis*. Obtenido de Contingency Analysis: [http://www.contingencyanalysis.com/\\_frame/frameerm.htm](http://www.contingencyanalysis.com/_frame/frameerm.htm)

- IIMV, F. I. (2006). *15 años de gobierno corporativo en Iberoamérica*. Madrid: IIMV. Obtenido de [www.iimv.org](http://www.iimv.org)
- Index, D. J. (2019). *How Strong Compliance Can Produce Positive*. Obtenido de <https://www.dowjones.com/insight/how-strong-compliance-can-produce-positive->
- Index, T. (2018). *Indice de Percepción de Corrupción*. Obtenido de [https://www.transparency.org/news/pressrelease/el\\_indice\\_de\\_percepcion\\_de\\_la\\_corrupcion\\_2018](https://www.transparency.org/news/pressrelease/el_indice_de_percepcion_de_la_corrupcion_2018)
- Indice, S. d. (2017). *Indice de Desempeño Empresas Activas Anticorrupción*. Obtenido de <http://www.anticorruccion.gov.co/Paginas/indice-desempeno-empresas-activas-anticorruccion.aspx>
- Johnson, I. (julio de 1997). *Redefining the concept of governance*. Obtenido de Canadian International Development Agency: <http://www.bvsde.paho.org/texcom/cd050853/johnson.pdf>
- Jorion, P. (2001). *Value at Risk*. McGraw-Hill New York.
- Juan, B., & Pérez. (2014). *El método cualitativo de investigación desde la perspectiva de Marketing. Tesis Doctoral*. Madrid: Tesis Doctoral.
- Kawamoto, B. (2001). *Issues in Enterprise Risk Management: From Theory to Application*. Casualty Actuarial Society Spring Meeting.
- Martínez Carazo, P. C. (julio de 2006). *El Método de Estudio de Caso: Estrategia Metodológica*. (U. d. Barranquilla, Ed.) Recuperado el 2 de agosto de 2019, de [Pensamiento y Gestión: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005)
- Mazars. (13 de febrero de 2014). *Cumplimiento Normativo y Legal*. Obtenido de <http://eng.mazars.es/Home/Our-expertise/Internal-Control/Cumplimiento-Normativo-y-Legal>
- Mehr, R. I. (1963). *Risk Management in the Business Enterprise*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. .
- OCDE. (27 de mayo de 1999). *ECGI Global*. Obtenido de [https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/principles\\_sp.pdf](https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/principles_sp.pdf)
- OCDE. (2014). *Guía de buenas prácticas de la OCDE sobre controles internos, ética y cumplimiento. Guía de buenas prácticas de la OCDE*. Obtenido de <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2014/Etica-Anticorruccion-Elementos-Cumplimiento.pdf>
- OCDE. (17 de agosto de 2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Recuperado el 15 de agosto de 2019, de [Http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es](http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es)

- OCDE. (2016). *Principios Gobierno Corporativo OCDE y G20*. Paris: OCDE. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- País, C. (junio de 2014). *Código de Mejores Prácticas Corporativas*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/codigo-pais-61162>
- Pizzolante, I. (Febrero de 2004). El Gobierno Corporativo y la Realidad Latinoamericana. *Razón y Palabra*(37), 1.
- Power, M. (2003). The Invention of Operational risk.
- Riesgos, S. d. (2010). *Documento Conceptual de Gobierno Corporativo*. Bogotá: Delegatura para riesgos de conglomerados.
- Sainz, H. d. (2018). *Compliance el Manual de Prevención*. Navarra: Trabajo Master. Obtenido de <https://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/27435/114542.%20T.F.M.%20HERMOSO%20DE%20MENDOZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sampieri, R. H. (2014). Obtenido de <http://www.mhhe.com/he/hmi6e>
- Smithson, C. W. (1998). *Managing Financial Risk: A Guide to Derivative Products, Financial Engineering, and Value Maximization*. McGraw-Hill New York.
- Supervision, B. C. (December de 2003). The New Basel Capital Accord. *Third Consultative Paper*. Bassel: Bank for International Settlements.
- Tejeira, R. (2015). *Conceptualización en el Marco de la Regulación corporativa*. Madrid: Universidad Carlos Tercero. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10016/21026>
- Valores, S. d. (2002). *Boletín Jurídico*. Colombia: Concepto22.
- Velez Pachón, F. (10 de agosto de 2007). Aproximaciones al Gobierno Corporativo en Colombia. *Criterio Jurídico*, 367. Recuperado el 25 de agosto de 2019, de <https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/criteriojuridico/article/download/286/1088/>
- Yacuzzi, E. (2012). Estudio del Caso como Metodología de Investigación. *Universidad del CEMA*.