

**Lineamientos para entender la importancia del riesgo legal y su tratamiento, en el sistema
financiero colombiano**



Vigilada Mineducación

Luis Miguel Aldana Duque

lmaldanad@eafit.edu.co

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Riesgos

Asesor Temático: Juan Manuel Uribe Restrepo, Magister

Asesora Metodológica: Isabel Jaraba Otálvaro, Magíster

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Administración

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Medellín, marzo de 2022

Resumen

El presente artículo enuncia la gestión de algunos lineamientos que permiten facilitar la comprensión de la importancia del riesgo legal en las entidades del sistema financiero colombiano, tomando como base la regulación colombiana y extranjera, para así, ayudar a fortalecer las labores de las partes interesadas: la Superintendencia Financiera de Colombia, el autorregulador del mercado de valores, que es el Banco de la República, los consumidores y las entidades financieras. Se resalta la posibilidad de proponer nuevos negocios bancarios o mejorar los ya existentes, desde la óptica de los riesgos legales. Se analizó el concepto de *riesgo legal* y se les formuló entrevistas a funcionarios de tres entidades financieras, lo que ayudó a proponer una definición de riesgo legal, por cuanto en la actualidad no se cuenta con una que sea precisa y aplicable al sistema financiero. Se destaca la debida diligencia y la gestión de los riesgos legales, alineados con la estrategia de las entidades financieras analizadas, para finalmente, proponer un análisis de los riesgos legales de mayor importancia, debido a que en la actualidad son los que posiblemente se incumplen en alto grado.

Palabras clave: debida diligencia, entidad financiera, gestión del riesgo legal, incertidumbre legal, riesgo como oportunidad, estrategia

Abstract

This article sets out the management of some guidelines, which facilitate the understanding of the importance of legal risk in the entities of the Colombian financial system, based on Colombian and foreign regulation, in order to help strengthen the work of the interested parties: the Financial Superintendence of Colombia, the self-regulator of the stock market, that is the Banco de la República, consumers and financial entities. The possibility of proposing new banking businesses or improving existing ones is stand out, from the perspective of legal risks. The concept of *legal risk* was analyzed, and interviews were conducted with officials from three financial entities, which helped to propose a definition of legal risk, since currently there is no one that is precise and applicable to the financial system. Due diligence and management of legal risks is stand out, aligned with the strategy of the financial entities analyzed, to finally propose an analysis of the most important legal risks, because at the present is possible that they are the ones that are breached in high grade.

Keywords: due diligence, financial entity, legal risk management, legal uncertainty, risk as an opportunity, strategy

Contenido

Introducción	7
1. Planteamiento del problema	9
1.1. Objetivos	10
1.1.1. Objetivo general	10
1.1.2. Objetivos específicos	10
2. Marco teórico.....	11
2.1. Principales definiciones de riesgo legal y su relación con el Derecho.....	11
2.2. Incertidumbre legal	14
2.3. Riesgos legales en el sistema financiero colombiano	15
2.4. Administración de los riesgos legales	16
3. Aspectos metodológicos	23
3.1. Investigación cualitativa como enfoque metodológico.....	23
3.2. Alcance.....	24
3.3. Instrumentos de recolección de datos.....	25
4. Resultados.....	27
5. Conclusiones.....	36
Referencias bibliográficas.....	46

Lista de tablas

Tabla 1, Personal entrevistado	26
--------------------------------------	----

Lista de gráficos

Grafico 1, Principios, marco de referencia y proceso (Norma ISO, 2018).....	20
Grafico 2, El modelo de las tres líneas del IIA, 2020.....	21

Introducción

Si se piensa en la correspondencia que existe entre la gestión del riesgo legal y el derecho, a primera vista lo más probable es que no se sepa determinar. Para lograr la comprensión de lo anterior, debemos entender cómo la gestión de los riesgos legales exige la aplicación de los diferentes métodos para su tratamiento. Esto hace necesario que nos planteemos los siguientes interrogantes: *¿Por qué es importante gestionar el riesgo legal en el sistema financiero colombiano? ¿Está atada la gestión de los riesgos legales a la estrategia de las entidades financieras? ¿Son capaces los stakeholders de analizar la gestión de los riesgos legales y de proponer o mejorar los negocios financieros?*

Para obtener la información, y con el fin de resolver los interrogantes, en el presente trabajo de investigación se hace una revisión de la literatura general y se diseña una entrevista semiestructurada, en profundidad. Se presenta una definición inicial de la noción del riesgo, y luego se exponen algunas ideas relacionadas con el riesgo legal, el cual plantea que, con los cambios regulatorios actuales hechos por el legislador, casi de manera automática se les genera un riesgo legal a las diversas entidades financieras, ya sea por un posible incumplimiento o una inadecuada interpretación de la ley. Esto puede generar incertidumbre legal o una inadecuada interpretación, al no tener una cobertura amplia acerca de cómo la nueva normatividad se debería aplicar de manera correcta.

El propósito principal de la norma ISO 31022:2020 (ISO, 2020) es mejorar los objetivos planificados y los requisitos legales de las organizaciones en la gestión del riesgo legal. La aplicación de esta norma al interior de las entidades financieras tiene como objetivo crear valor en toda la organización. En consecuencia, su uso adecuado, facilita la toma de decisiones estratégicas, adaptando las entidades bancarias a sus necesidades.

Los abogados han visto la gestión de los riesgos legales como una necesidad al momento de asesorar a sus clientes internos y externos, y como una parte natural de la actividad financiera. La gestión de los riesgos legales se convierte en una parte relevante de la administración del riesgo, de las conductas, los valores y las habilidades comerciales periódicas. Con el fin de prevenir riesgos actuales de todo tipo, en especial los legales, la gestión los riesgos legales no excluye la colaboración de los grupos operativos financieros y los encargados de la administración de riesgos.

Desde la estrategia, el riesgo legal es de vital importancia para las entidades financieras. La gestión de la debida diligencia (*due diligence*) ayuda a demostrarles a los diferentes entes reguladores y de control su calidad profesional en dicha actividad. Una debida gestión de los riesgos legales previene la imposición de multas, sanciones y condenas. Desde el tratamiento del riesgo legal, las partes interesadas son capaces de verlo como una oportunidad para plantear nuevos negocios o mejorar los existentes, de acuerdo con experiencias pasadas.

El presente artículo está dividido en cuatro capítulos: marco teórico, aspectos metodológicos cualitativos, resultados y conclusiones. A propósito de estas últimas, se enuncian algunos lineamientos que: (a) incentivan las labores de los profesionales del derecho en el tratamiento de los riesgos legales, (b) facilitan su comprensión, a nivel interno y externo, con la finalidad de entender la necesidad de que los abogados sean más proactivos que reactivos, ya que la gestión anticipada de los riesgos legales ayuda a disminuir su materialización, y (c) ayudan a la planificación y a la toma de decisiones, para reducir la incertidumbre legal; es decir, cuando los gestores son capaces de proponer o mejorar los negocios financieros ya existentes y logran reducir los impactos negativos sobre la estrategia de la entidad bancaria.

1. Planteamiento del problema

Se toman como base los acuerdos de Basilea desde el año 2007, los cuales han sido de gran relevancia para la Superintendencia Financiera de Colombia. Con esto se busca que las instituciones financieras estén más convencidas de la importancia del tratamiento del riesgo legal, que hace parte del riesgo operativo y que ubicó este riesgo al mismo nivel de los riesgos de mercado, crediticio, de liquidez, etc.

Alrededor de los acontecimientos ocurridos en años anteriores, resulta de gran importancia investigar el desarrollo que ha tenido el tratamiento de los riesgos legales en el sistema financiero en Colombia, la administración que se le da a este al interior de las entidades financieras, y si esto ha creado valor, si ha ayudado a la proposición de nuevos negocios financieros o a la mejora de los ya existentes y si ha facilitado la toma de decisiones estratégicas en entornos legales complejos.

Por tanto, acorde con los adelantos y directrices existentes en la ley colombiana, es necesario abordar los siguientes interrogantes: *¿por qué es importante gestionar el riesgo legal, en el sistema financiero colombiano?, ¿la gestión de los riesgos legales está atada a la estrategia de las entidades financieras? y ¿los stakeholders son capaces de analizar la gestión de riesgos legales y de proponer o mejorar los negocios financieros?*

Finalmente, el éxito de los departamentos jurídicos en este ámbito se juzgará, en última instancia, por la comprensión de la importancia del riesgo legal, su tratamiento, su alineación con la estrategia general de la entidad financiera, el éxito en la transformación de la gestión de riesgos y la forma en que todo esto ayuda al crecimiento de la entidad.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general

Abrir la puerta a la comprensión de las labores de los actores que gestionan los riesgos legales, en especial la de los abogados, como generadores de soluciones, a partir del análisis del marco legal de los negocios financieros y su estrategia, al encontrar sus riesgos y posibles tratamientos, así como las oportunidades que ayuden al desarrollo de estos.

1.1.2. Objetivos específicos

- Facilitar la comprensión del riesgo legal y su gestión, en las entidades financieras de Colombia, respecto de la importancia de los lineamientos mínimos.
- Proponer una definición de riesgo legal a partir de los conceptos existentes, y una clasificación respecto a cuáles riesgos legales son de mayor importancia, como asuntos de probable incumplimiento para las entidades financieras en Colombia.

2. Marco teórico

2.1. Principales definiciones de riesgo legal y su relación con el Derecho

Antes de entrar a definir el riesgo legal se debe aclarar qué es un riesgo, el cual debe ser entendido como la probabilidad de ocurrencia de un suceso negativo ya sea en un individuo o una empresa, y este riesgo, a su vez, se encuentra relacionado con un futuro incierto (Delogue, 2016, p. 7). Al respecto, Delogue señala: “El riesgo evoca el posible daño o la pérdida de utilidad, así como la incertidumbre sobre un resultado futuro” (p.7). De igual manera, la definición de riesgo en la norma ISO 31000:2012 (NSI, 2018) es característica de la expresión en la administración del riesgo, especialmente en la literatura: “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos” y, según la ISO 31022:2020 (ISO, 2020): “relacionados con asuntos legales, regulatorios y contractuales, de derechos y obligaciones extracontractuales”.

Para el sistema financiero, existen tipos de riesgos conocidos como “riesgos financieros”, que contienen: riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo de crédito y riesgo operacional. Este último incluye el riesgo legal y reputacional asociado a tales factores (Martínez, 2020).

En cuanto al riesgo legal, Quintás (2007) plantea que este es una parte relevante de los costos operacionales que tienen las entidades financieras, que probablemente es uno de los principales elementos que generan incertidumbre y que, además, afecta las decisiones que se pretendan tomar respecto a lo que tiene que ver con reputación, imagen corporativa y de gestión del riesgo, por lo que da la importancia al medio regulatorio. Quintás aclara, que no todos los riesgos que se generan en dicho entorno son iguales, y echa de menos la ausencia de estudios que ubiquen un mínimo de orden en el escenario de confusión conceptual.

El riesgo legal debido a las diversas operaciones y actividades comerciales que se efectúan, y complementario a la inseguridad jurídica y a los cambios legales, da como resultado un costo para las entidades financieras. De este modo, demandan una gran inversión en la gestión del riesgo legal (Fenwick & Wrбка, 2016), al empezar por la adopción de políticas para el tratamiento de los riesgos legales y, finalmente, al establecimiento del personal capacitado en su interior.

Por otro lado, según la Circular Externa 027 de 2020, para la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC, 2020a) es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales.

La definición de riesgo legal, que es probablemente la más usada por las entidades financieras, es la contenida en el Convenio de Basilea, la cual fue adaptada por la Superintendencia Financiera de Colombia: “El riesgo legal incluye, pero no se limita, a la potencial exposición a multas, sanciones, o pago de daños punitivos resultantes de acciones de supervisión, así como de arreglos privados” (BIS, 2004).

De acuerdo con la Circular Externa 048 de 2006 de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC, 2006), el riesgo legal surge también como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones.

Respecto a la teoría de los riesgos contractuales, la forma en que el ordenamiento le ha dado respuesta a la pregunta sobre quién de las dos partes debe sufrir el daño derivado de la imposibilidad de ejecutar la obligación, y, en consecuencia, perder la prestación esperada (Betti, 1969), en el ordenamiento jurídico colombiano se ha entendido que dicha pregunta tiene diversas

respuestas, al depender del régimen de derecho privado sobre el cual se haya estructurado el contrato. Esto desde el punto de vista del Código Civil y del Código de Comercio.

Para el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Sarlaft), que es un instrumento con el que cuentan las entidades financieras para evitar que su gestión o el curso ordinario de sus negocios se vea sumergido en actividades ilícitas (SFC, 2020a), *¿qué genera esto?* Imposición de sanciones, multas, suspensiones y remociones, que se relacionan con el riesgo reputacional, el operativo y el legal.

El sistema que propone Sarlaft consiste en la emisión de alertas tempranas encaminadas a prevenir a las entidades vigiladas, para evitar que sean manipuladas y engañadas por el aspecto de legitimidad de activos o dineros procedentes de hechos delictivos o ilícitos. Como es natural, su implementación está compuesta por cuatro etapas, según la Circular 027 de 2020 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC, 2020a):

1. *Etapas de identificación:* reconoce los riesgos que se podrían presentar de cualquier manera en el transcurso de los negocios financieros.
2. *Etapas de medición:* verifica y mide la probabilidad de que aquel riesgo se materialice y, de ser así, cuál sería el impacto en la entidad financiera.
3. *Etapas de control:* controlar, mitigar y revelar los riesgos de la entidad financiera.
4. *Etapas de monitoreo:* es el seguimiento que se le hace al plan que se ejecuta en la entidad financiera para identificar los riesgos, al cual se le debe hacer una revisión constante y mantener alerta sobre posibles actividades o movimientos sospechosos.

Finalmente, en lo que concierne a los datos personales sensibles de los clientes, incluso de los mismos empleados, y que, por causa de un mal manejo de estos en las entidades financieras,

del cual los entes reguladores puedan desprenderse multas y demandas de los clientes, la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia (SIC, s. f.), los define como:

Toda aquella información asociada a una persona y que permite su identificación. Por ejemplo, su documento de identidad, el lugar de nacimiento, estado civil, edad, lugar de residencia, trayectoria académica, laboral, o profesional. Existe también información más sensible como su estado de salud, sus características físicas, ideología política, vida sexual, entre otros aspectos (SIC, s. f., párr. 2).

2.2. Incertidumbre legal

Se debe diferenciar el “riesgo” de la “incertidumbre”. Esto debido a que la incertidumbre se refiere a la dificultad de saber con convicción qué podría ocurrir en el futuro (Knight, 1964). De ahí que resulte importante gestionar los legales que realizan los abogados, y sus lineamientos, ya que se puede tener un escenario aproximado o una mejor idea de lo que puede suceder en el futuro. Lo anterior, genera confianza, al ser esta la clave para el impulso económico de las entidades financieras y facilita la toma de decisiones (Pineda, 2019).

La relación de la inseguridad sobre los objetivos planteados con el riesgo legal tiene como fuente el incumplimiento por parte de alguno de los grupos de interés. Con esto se genera una disputa legal, de conformidad con los requisitos legales o reglamentarios que regulan el ejercicio de las entidades financieras. Un apropiado tratamiento de los riesgos legales por parte de los abogados en nada podría ser tratado para su conveniencia, sino para alcanzar los objetivos de la organización y mejorar su desempeño (Pineda, 2019).

Uno de los principios de la ISO 31000:2018, habla de cómo abordar la incertidumbre en los objetivos de la organización. El alcance de esta norma da indicaciones acerca de cómo se le debe dar un valor agregado a la administración de los riesgos y resalta la importancia de comunicar y compartir información entre los diversos grupos de interés al interior de una organización, lo cual es considerado una de las mejores prácticas para gestionar riesgos (ISO, 2018). Es así como la incertidumbre se torna relevante, ya que, al disponer de la mayor información posible sobre los grupos de interés, se reducen las posibilidades de que en el tiempo se materialicen los riesgos (Frigo & Anderson, 2011).

2.3. Riesgos legales en el sistema financiero colombiano

El sistema financiero está integrado por diversas instituciones de crédito y sociedades de servicios financieros, que facilitan la canalización de recursos desde las personas que tienen un excedente, hacia las que los necesitan para su financiación. Este sistema está compuesto por mecanismos y normas que facilitan su ejecución (Bancóldex, 2018).

En aquellos casos en los que se trate de una relativa imposibilidad de cumplir, será necesario aplicar la teoría de los riesgos, para determinar quién deberá respaldar los efectos de dicha imposibilidad. Adicionalmente, será necesario que las partes revisen y acuerden cómo manejar el cumplimiento de las demás obligaciones pactadas y la continuidad del contrato (Suescún, 2005).

En lo que respecta a cambios regulatorios, de acuerdo con el Bank for International Settlements (BIS, 2011), Basilea III considera una disposición reactiva a la dificultad financiera de 2008 el fortalecimiento de la regulación, el control y la administración de riesgos en el sector

financiero, con el fin de tener un sistema más seguro y rígido, para reducir el riesgo sistemático y conceder un amplio tiempo para una transición blanda hacia el nuevo régimen.

De igual manera, en lo que respecta al riesgo legal, generado por procesos judiciales en contra, de acuerdo con Zapata (2006), este puede definirse como: “El riesgo de sanciones regulatorias, detrimentos financieros o pérdidas reputacionales que a un banco se le pueda generar, como consecuencia de incumplimientos eventuales a sus compromisos contractuales” (p. 124).

Finalmente, para afrontar los impactos e inseguridades generados, las entidades financieras están al tanto de las medidas que adoptan los gobiernos en materia legal. La importancia de examinar las consecuencias legales y las medidas que adopten las autoridades tiene como objetivo impedir una repercusión negativa de estas en el ejercicio bancario (Aguar, 2004).

2.4. Administración de los riesgos legales

La administración de los riesgos legales al interior de las entidades financieras se puede demostrar con tres supuestos:

1. el cumplimiento y entendimiento de las normas existentes o nuevas regulaciones (BIS, 2006),
2. los contratos suscritos entre las partes (BIS, 2006) y
3. los procesos judiciales y(o) actuaciones administrativas de carácter sancionatorio (BIS, 2001).

En lo que tiene que ver con el primer supuesto, con respecto al cumplimiento de las normas existentes o los cambios a las mismas, Basilea señala que el no acatamiento de la norma se podría dar por desconocimiento, por un error involuntario o por una interpretación errónea de las normas.

De ahí surge la importancia de los abogados como generadores de soluciones, al partir del análisis del marco legal de los negocios, sus riesgos y posibles tratamientos, así como de las oportunidades que ayuden al desarrollo de los negocios financieros, que aclaren las inquietudes de las diferentes áreas de la entidad financiera, e incluso anticiparse a la materialización del riesgo legal (BIS, 2006).

En lo que tiene que ver con la cultura organizacional, las áreas involucradas en la entidad financiera que en conjunto socializan los riesgos legales antes de que se materialicen, al igual que los cambios normativos, generan espacios al exterior e interior que aclaran interrogantes, y desde un principio dejan claras las responsabilidades de las áreas intervinientes. Con esto se mitiga o elimina de manera definitiva la posibilidad de que la entidad sea sancionada. Esto, con el fin obtener una visión más amplia y mejor sustentada acerca de cómo una nueva ley afectará a la entidad, al mostrarles una debida diligencia a los organismos de control y de ver el análisis del riesgo legal como una oportunidad de negocio (García y otros, 2009).

En relación con el segundo supuesto, que se refiere a los contratos suscritos con las partes (BIS, 2006), esto se entiende como la falta parcial o general de los compromisos contenidos en los contratos suscritos por las entidades financieras. El riesgo legal surge de las deficiencias en los contratos, en lo que tiene que ver con la mala redacción y la falta de una redacción clara, concreta y comprensible, y que contribuya a evitar controversias, al reducir la incertidumbre, el número de conflictos y, de paso, los costos derivados de esto (Mantilla y Oñate, 2005).

La administración de los riesgos legales que en general hacen los abogados debería hacerse de manera preventiva y no reactiva. Un ejemplo de lo anterior es la revisión de documentos y anexos que sustentan una visión ampliada de los negocios, que reduce la incertidumbre legal y que les proporcionan a las áreas de riesgos no solo un concepto, sino una visión holística de la

materialización del riesgo legal. Esto les ayuda a los abogados a proponer nuevas oportunidades de negocio derivadas de la gestión del riesgo legal (Delogue, 2016).

Finalmente, en relación con el tercer supuesto, que se refiere a los procesos judiciales y(o) a las actuaciones administrativas de carácter sancionatorio, y que está relacionado con el supuesto anterior, el numeral 13 del Comité de Basilea (BIS, 2001), señala: “(...) En efecto, para un banco, el coste de un juicio puede ser mucho mayor que las costas judiciales” (p.10). De aquí se concluye que este aspecto abarca lo que sería un riesgo legal, por tener ese efecto de incertidumbre para la entidad financiera.

Los anteriores supuestos con respecto al tratamiento del riesgo legal antes de su materialización, disminuyen de manera ostensible o hasta eliminan la posibilidad de que la entidad financiera sea condenada o sancionada en caso de que el riesgo sea advertido por el abogado. El abogado podrá proponer que se haga una provisión del valor estimado en que pueda ser condenada la entidad, y hasta buscar un acercamiento con la parte afectada. Con esto se reducen gastos relacionados con el litigio, se le genera tranquilidad a la alta dirección y se le da relevancia la evolución de los riesgos legales (Pineda, 2019).

En cuanto a la responsabilidad objetiva, esta no proviene del estudio de la culpa que le concurre al responsable, sino de la asignación de un riesgo (Shina, 2014, p. 244), por lo que el autor del perjuicio no puede eximirse de haber usado la debida diligencia (Tamayo, 2009, p. 311).

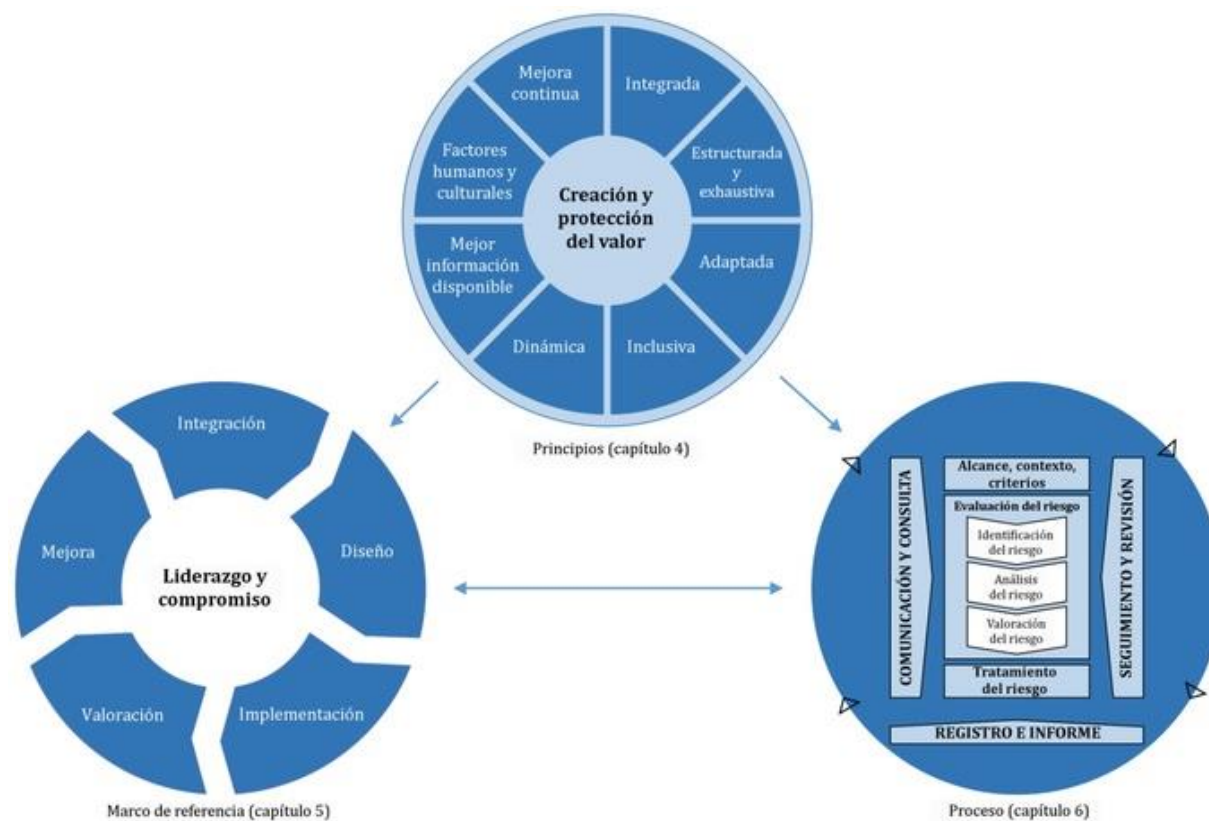
Es importante resaltar que la labor del abogado al gestionar los riesgos legales no debe ser vista como una labor independiente, que se separe de las actividades o principales procesos de la entidad financiera, sino que hace parte de una gestión integral de riesgos que debe ser incluida en la planeación estratégica de la entidad. Específicamente, ir atada a la incertidumbre legal sobre los objetivos de la organización, al dejar abierta la posibilidad de proponer nuevas oportunidades de

negocio en el tratamiento del riesgo como una oportunidad (World Bank Group, 2014). Por lo tanto, conocer el entorno de los riesgos legales y el origen de la incertidumbre hace posible darle un tratamiento adecuado a la probabilidad de su ocurrencia y a sus consecuencias, y así posibilitar su correcta gestión (ISO, 2018).

Dicho planteamiento sobre los riesgos legales que pesan sobre la entidad financiera es visto como una mejora continua, acerca de cómo abordar los riesgos legales y su evolución, al reducir con esto la incertidumbre, demostrar agilidad en el entorno financiero y facilitar la toma de decisiones (Pineda, 2019). Todo esto se sustenta en que la entidad tenga una buena comunicación en su interior, al hacerles seguimientos y revisiones a los nuevos riesgos legales, así como en el compromiso de las áreas que supervisan los riesgos (ISO, 2018). La administración del riesgo está fundamentada en los principios, el marco de referencia y el proceso, conforme se ilustra en el gráfico 1. Estos componentes pueden darse previamente en toda la entidad o en parte de ella; sin embargo, puede ser necesario hacer una adaptación o mejora, para que la administración del riesgo legal sea eficaz y coherente, lo cual puede ser aplicado tal como se ilustra a continuación en el gráfico 1.

Gráfico 1

Principios, marco de referencia y proceso (Norma ISO, 2018)



El tratamiento de los riesgos implica prevenir impactos legales y regulatorios. A su vez, se trata de valorar la credibilidad de las partes interesadas, o *stakeholders*, ante nuevos emprendimientos respecto a innovación y transformación tecnológica. Los riesgos asociados al comportamiento de los clientes y a sus reacciones ante las nuevas plataformas les genera nuevos riesgos legales a las entidades financieras, los cuales son monitoreados por los comités de riesgos, quienes son los encargados de definir la estrategia de la gestión del riesgo legal y de aprobarla, al monitorear con esto la evolución del riesgo legal (ISO, 2020).

Otro modelo de gestión de riesgos legales muy usado por las entidades financieras es el que propone las tres líneas de defensa. En este modelo se resalta la toma de decisiones basándose

en el riesgo, al considerar en su proceso a toda la organización (gráfico 2). El estudio, la planificación, la acción, el monitoreo y la revisión, además de tomar en cuenta los impactos potenciales de la incertidumbre sobre los objetivos de la organización y de asignar roles que trabajen conjuntamente, da como resultado la comunicación y cooperación entre todos los miembros de la organización (The Institute of Internal Auditors, 2020).

Gráfico 2

El modelo de las tres líneas del IIA, 2020



La Superintendencia Financiera de Colombia (SFC, 2020b) en la Circular Externa 025 de 2020 estableció la responsabilidad de todas las entidades financieras, de valorar y mitigar los riesgos dentro de un ámbito global de gestión de riesgos. La prevención y la reacción a tiempo reducen de manera significativa la magnitud de sus efectos, por lo que una buena capacidad de

organización interna puede evitar riesgos adicionales que, en muchas ocasiones, puedan ser significativamente más perjudiciales para los riesgos legales de carácter administrativo, civil o incluso penal que pudieran imponérseles.

2.5. Riesgos legales como oportunidad de negocio

Según Espiñeira (2008): “La gerencia moderna que debe afrontar escenarios con incertidumbre, maximizar su valor al logra un balance óptimo entre crecimiento, retorno de inversión, riesgo, oportunidades, eficacia y eficiencia” (p.2). Por lo tanto, en lo que tiene que ver con los acuerdos internacionales, memorandos de entendimiento aplicables, condiciones de mercado aplicables relacionadas con la organización y leyes que se entregan o suministran a los productos y(o) servicios proporcionados, no se excluye la posibilidad de proponer oportunidades de negocio acordes a la ley (ISO, 2020).

Por estas razones los bancos colombianos carecen de proactividad en cuanto a la normatividad, ya que esperan que las nuevas normas tengan un avance y se conviertan en normas para luego utilizarlas. Esto a diferencia de lo que ocurre en los bancos del exterior, ya que los nuevos avances se ven como oportunidades de negocio, que generan valor para la entidad y el cliente, mas no como un aspecto obligatorio, lo cual puede ser aprovechado por los abogados al gestionar los riesgos legales para proponer o mejorar los negocios financieros existentes (Sánchez y Franco, 2011).

3. Aspectos metodológicos

3.1. Investigación cualitativa como enfoque metodológico

Para la presente investigación, respecto los lineamientos para entender la importancia del riesgo legal y su tratamiento, en el sistema financiero colombiano, se abordó por medio de la metodología cualitativa y de un acercamiento al objeto de estudio, que buscó verificar lo existente, descubrir al destacar particularidades, innovar, crear conocimiento y dejar una puerta abierta a nuevas líneas de conocimiento que permitan comprender en el ámbito financiero las complejidades existentes (Vasilachis, 2006).

Pese a los diversos enfoques que caracterizan una perspectiva cualitativa, como lo son un enfoque multimetódico en el que se incluye un acercamiento interpretativo y naturalista al sujeto de estudio, se resaltan particularidades que son comunes a todos, tales como la aplicación flexible del diseño de investigación y sus finalidades perseguidas, que aportan lineamientos y permiten facilitar la comprensión del tema de estudio (Atkinson, 2005). En lo que tiene que ver con el aspecto que diferencia una investigación cualitativa de muchas otras, y que son los principales vectores para responder el tipo de preguntas que surgieron a raíz de este tipo de investigación, le metodología adoptada, ayudó a dar respuestas a preguntas tan complejas como las siguientes: *¿cómo los riesgos legales fueron tratados por las entidades financieras al momento de materializarse?, ¿por qué durante su tratamiento se logra evidenciar o descubrir alguna oportunidad de negocio?* (Vizcaíno, 2010).

Esta investigación de tipo cualitativo se llevó a cabo con una muestra de cinco profesionales que administran riesgos legales, con mínimo tres años de experiencia en la banca

principalmente, en tres de las entidades financieras más grandes de Colombia. Se definieron los años de experiencia, mas no su profesión, ya que este período demostró la experiencia laboral necesaria para abordar las preguntas propuestas.

Para llegar al punto de plantear lineamientos y(o) perspectivas se hizo una valoración de las características que tienen los riesgos legales a la luz de la teoría; se profundizó en ampliar el conocimiento de los procesos por los cuales se llevan a cabo acciones, al desarrollar explicaciones a causas locales, contextuales o situacionales (Pineda, 2019). Finalmente, se tuvieron en cuenta las historias, experiencias y acciones de cada uno de los sujetos indagados, para determinar si existió o no un factor común o determinante al interior de las entidades financieras para abordar cada uno de los riesgos legales que se presentan durante su operación (Vasilachis, 2009).

3.2. Alcance

Se propone darle a la investigación un alcance exploratorio/descriptivo a través de la metodología cualitativa, al buscar producir datos descriptivos tales como las respuestas de las personas entrevistadas, así como sus conductas observables (Taylor y Bogdan, 1987), lo que permitió producir datos representativos, de acuerdo con la investigación cualitativa. Los datos descriptivos y los conceptos parten de la propia interpretación de los autores de esta investigación, con la ayuda de su bagaje y experiencia, y captan de manera reflexiva el significado de la gestión de los riesgos legales y su tratamiento, propician el modo naturalista e interaccionan con ellos mismos en sus labores diarias, en escenarios complejos (Mendizábal, 2006).

Lo anterior considera que en los estudios exploratorios se determinan tendencias, se identifican espacios y ambientes, al igual que contextos de estudio, al ser estos más flexibles,

amplios y dispersos (Hernández y otros, 2006). El enfoque exploratorio analiza en menor escala, permite justificar asuntos de orden metodológico, revela dificultades técnicas, éticas y logísticas, y adicionalmente revela la viabilidad, la relación de los instrumentos y los métodos que se vayan a utilizar, con anterioridad al inicio de la recolección de información (Van & Hundley, 2001).

Lo anterior justifica que el tratamiento de los riesgos legales en las entidades financieras esté poco desarrollado en Colombia; además, la exploración de la literatura dejó ver los limitados estudios al respecto y el propósito de investigar nuevas perspectivas (Hernández y otros, 2010).

3.3. Instrumentos de recolección de datos

La primera herramienta usada para obtener la información se diseñó con entrevistas semiestructuradas, en profundidad, con preguntas abiertas y que fueron grabadas, y con las que se buscó identificar, en los entrevistados, percepciones expresadas con sus propias palabras, según su criterio y experticia (Cadena y otros, 2017). Se definieron tres categorías: (i) cómo se gestionan los riesgos legales y cuál es su tratamiento; (ii) cómo los riesgos legales, alineados con la estrategia, son asuntos de probable incumplimiento; y (iii) cuáles son las posibles oportunidades que ayuden a los negocios financieros. Se buscó que la narración espontánea facilitara un acercamiento, para darles respuesta a las siguientes preguntas de investigación planeadas: *¿por qué es importante gestionar el riesgo legal en el sistema financiero colombiano?, ¿la gestión de los riesgos legales está atada a la estrategia de las entidades financieras?, ¿los stakeholders son capaces de analizar la gestión de riesgos legales y de proponer o mejorar los negocios financieros?*

Por estar en contacto directo con la fuente con la finalidad de adquirir información, lo anterior tomó mayor protagonismo y permitió comparar los resultados (Denzin, 2003). Es

complejo establecer una cifra mínima o máxima de entrevistados, ya que el objetivo no obedeció a un carácter estadístico, sino al análisis minucioso de las respuestas obtenidas en los diálogos con los entrevistados, al aplicar el cuestionario definido a los perfiles establecidos al principio de la exploración (Patton, 1990). Esto se evidencia en la tabla 1, donde se relaciona el personal entrevistado, de tres entidades bancarias, que conformaban el 11% de los establecimientos bancarios del sistema financiero colombiano, frente a las 27 que existían en el país en el 2020.

Tabla 1

Personal entrevistado

Entidad Financiera	Entrevistado	Cargo
A	1	Gerente de Metodologías de Riesgo
	2	Gerente de Riesgo Operacional
	3	Gerente de Cumplimiento Normativo
B	4	Director de Asuntos Corporativos
C	5	Director de Cumplimiento

El segundo instrumento de recolección de información fue la revisión sistémica de la literatura general, que parte de una pregunta formulada de forma clara y objetiva (Sánchez, 2010) y de normas aplicables, para desarrollar el interrogante: *¿los riesgos legales son correctamente tratados y gestionados en el sistema financiero colombiano?*, con la finalidad de definir unos lineamientos mínimos para la gestión de los riesgos legales y su tratamiento al interior de las entidades financieras colombianas. Con esto se resalta la posibilidad de que todas las partes que administran los mencionados riesgos, en especial los abogados, propongan nuevas oportunidades de negocio (García y otros, 2009).

4. Resultados

Para el primer interrogante planteado a los entrevistados: *¿Cómo se gestionan los riesgos legales, al interior de las entidades financieras?* Las respuestas entregadas por todos los entrevistados apuntan al cumplimiento normativo que hacen las tres entidades financieras, las cuales casi a diario se ven expuestas a ser sancionadas por el incumplimiento de las normas vigentes.

El *entrevistado 1* resalta la protección de datos, la cual en estos últimos tiempos ha vendido teniendo cada vez mucha mayor importancia. Asimismo, la entidad financiera A le ha puesto gran atención a este tema y ha hecho grandes inversiones en este sentido, con la finalidad de evitar ser sancionada por la SIC.

La *entrevistada 3* resalta que la actividad financiera, por ser tan regulada, tiene naturalmente ambientes de control, en los que prima el modelo de las tres líneas de defensa, con el fin de que la entidad sea capaz de gestionar y administrar el riesgo legal. Cada línea tiene sus roles claramente establecidos, al ser de mayor importancia en este esquema. En la segunda línea de defensa se encuentran el área jurídica y la de cumplimiento, que, en últimas, son las que se encargan de la administración del riesgo legal. Este modelo garantiza una adecuada supervisión y gestión del riesgo, y su alineación permite mitigar de manera integral los riesgos y genera conciencia al interior de la entidad financiera acerca de cómo todos aportan a una efectiva gestión del riesgo legal.

Finalmente, para el mismo interrogante planteado, el *entrevistado 5*, que pertenece a la entidad financiera C, indica que hay abogados externos contratados por la entidad, que se encargan de compilar obligaciones y cambios normativos, que hacen los análisis correspondientes y evalúan

qué obligaciones impactan a la entidad, construyen una matriz de identificación, y en conjunto con las áreas involucradas se desarrollan planes de acción y controles para el cumplimiento de las obligaciones legales.

Para el interrogante planteado: *¿Le parece, que se toma la gestión de los riesgos legales como una obligación o como un factor de desarrollo de la entidad?*, para el *entrevistado 1* y el *entrevistado 4* la gestión de riesgos legales se toma más como una oportunidad que como una amenaza, algo que se construye con el tiempo; se deben hacer inversiones muy altas para evitar la materialización de los riesgos, y resaltan la labor que hacen las áreas de cumplimiento normativo.

Para el *entrevistado 2*, la gestión de los riesgos legales es parte fundamental de la estrategia del Banco, por lo que es considerada una obligación, para evitar multas o sanciones.

Finalmente, el *entrevistado 3* y el *entrevistado 5* coinciden en que es una mezcla de los dos, que le genera conciencia a la alta gerencia al momento de mitigar los riesgos legales; resaltan la importancia del cliente, lo que vuelve a las entidades competitivas y sostenibles, y resaltan el nivel de madurez en la gestión del riesgo legal.

Al planteamiento sobre: *¿Cómo creen que se ha transformado la gestión de los riesgos legales, desde la prevención y no desde la reacción?*, todos los entrevistados coinciden en que, para el caso de la gestión de riesgos en general, la prevención siempre será fundamental y eficiente, por lo que en la gestión de los riesgos legales no es la excepción. Al interior de las entidades financieras se hace una labor muy proactiva de identificación de riesgos desde la evaluación del cumplimiento normativo. En cuanto al estudio previo de las cláusulas contractuales, así como de las etapas de los proyectos normativos propuestos por el legislador, en este último caso para las entidades financieras A y B, los entrevistados hicieron mucho énfasis en los comentarios y el análisis que hacen sobre las nuevas normas propuestas. Finalmente, los entrevistados no dejaron

de lado la gestión reactiva y su importancia cuando ya se han materializado los riesgos legales, por lo que hay cosas que no se alcanzaron a percibir en la identificación de los riesgos legales, al reducir con esto el impacto negativo para las entidades. Con esto se concluyó que la labor de los abogados que administran los procesos judiciales en contra de las entidades es de gran relevancia al mitigar sus efectos adversos.

Al planteamiento: *¿Cómo se hace el análisis de las normas o contratos y si esto se hace de forma aislada o si por el contrario intervienen más actores?*, las respuestas entregadas por el *entrevistado 1*, el *entrevistado 2*, el *entrevistado 3* y el *entrevistado 4* se encaminan a que las áreas jurídicas adquieran mayor relevancia. Por petición de las áreas dueñas de los productos financieros, proponer cláusulas que minimicen el riesgo para la suscripción de contratos y utilizar metodologías ágiles, tales como *legal design*, hacen que los abogados sean capaces de proponer contratos de entendimiento más sencillo y amigable para los usuarios financieros, reduce en cierta parte la incertidumbre legal y utiliza experiencias pasadas al interior de la entidad en la generación de otros contratos, para aplicarlas en los nuevos productos financieros, y reducir con esto la materialización de los riesgos.

Para el *entrevistado 5*, es una combinación de todo, por lo que las entidades financieras llegan a un consenso con los consumidores financieros, para tener viabilidad por parte del regulador en la prestación de los productos financieros.

En cuanto lo que tiene que ver con el interrogante: *¿Cuál es la metodología de identificación de los riesgos legales y cómo se mide su probabilidad de impacto?*, el *entrevistado 1* indicó que la metodología está ligada a su apetito de riesgo, el cual está definido en políticas que precisen cuándo los riesgos son tolerables y cuándo son críticos para la entidad, con la finalidad de asumir el riesgo o de mitigarlo. El incumplimiento de la norma o el incumplimiento de un

contrato puede desencadenar una multa o sanción, sin dejar de lado los litigios que se puedan desprender de los mencionados incumplimientos, que generarían costos legales para la defensa de la entidad financiera.

Para llevar a cabo lo anterior, se elaboran modelos de pérdidas bajo un modelo que llaman “exposición”, que no es más que la evaluación inherente, que nunca podrá ser diferente a lo efectivamente observado en otros tipos de riesgos. Para analizar la frecuencia, se tienen establecidos tres tipos de métodos: uno, que es una distribución binomial; otro, que es una distribución Poisson, y otro, que es una distribución paramétrica. Estos tres métodos permiten establecer los posibles eventos que se puedan presentar en el año.

Por otro lado, todos los entrevistados concuerdan en que un riesgo legal de mayor importancia en la actualidad es el que genera la reglamentación de protección de datos personales de sus clientes. Esto debido a las numerosas sanciones impuestas a distintas empresas del sector real, pero que no excluye a las entidades financieras en lo que tiene que ver con las sanciones impuestas por la SIC, lo que permite establecer una distribución de posibles sanciones y un escenario probable de incumplimiento.

Para el *entrevistado 4* y el *entrevistado 5*, de las entidades financieras B y C, el manejo de los riesgos legales se hace a través de matrices de riesgo que se encuentran en construcción, y que identifican y clasifican los riesgos legales, en cuándo son inherentes y cuándo son residuales, lo que se considera un tratamiento integral que se le da a la gestión de estos.

Para el interrogante: *¿Explíquenos cuáles son las consecuencias por incumplimientos contractuales, propios o de una contraparte?* Para los entrevistados de la entidad financiera A, se valoran las demandas en contra de la entidad, sus costos legales y las indemnizaciones que se puedan generar una interrupción o falla del servicio. Estructurar cláusulas con el apoyo de las áreas

jurídicas para evitar los mencionados riesgos de incumplimiento resalta la importancia que tiene el tema reputacional, que está atado al riesgo legal. Los entrevistados de las entidades financieras B y C se abstuvieron de darle respuesta a este interrogante.

Respecto al interrogante: *¿Cómo se identifican normas que establezcan algún tipo de sanción?*, El *entrevistado 2*, el *entrevistado 3* y el *entrevistado 4* concuerdan en que se identifican con los análisis realizados por los abogados de las áreas jurídica y, adicionalmente, el área de riesgos, para el *entrevistado 4*. El *entrevistado 1* se abstuvo de contestar, por ser un tema jurídico.

Para el *entrevistado 5*, se analizan las normas que tengan mayor riesgo residual; por ejemplo, lo relacionado con la protección de datos personales, que tiene mayor foco.

Respecto al interrogante: *¿Se tienen umbrales para los riesgos contractuales, que definan algún tipo de monitoreo?*, para el *entrevistado 1*, el *entrevistado 2* y el *entrevistado 3*, los umbrales al interior de la entidad financiera son para todos los riesgos, al incluir los riesgos legales, y depende de su nivel de criticidad para tomar de decisiones. Con respecto a la alta gerencia, se establecen indicadores de medición sobre los riesgos macro y se tienen políticas de riesgo con niveles de atribución para la toma de decisiones.

El *entrevistado 4* manifestó que no sabía, y el *entrevistado 5* manifestó que al interior de la entidad financiera hay áreas especializadas que hacen el monitoreo y el testeo, y que existen también algunas áreas de control que le ayudan a la primera línea de defensa a identificar el cumplimiento normativo y el exigido por los entes reguladores.

Respecto al interrogante: *¿Cómo se tienen detectados los procesos judiciales, con posibles resultados que afecten la continuidad del negocio o puedan generar altos costos en condenas?* Para el *entrevistado 1*, no se tienen detectados procesos judiciales que afecten la continuidad del negocio. Todo control para los procesos judiciales está a cargo de las áreas jurídicas de la entidad

financiera, lo cual fue complementado por el *entrevistado 2* y el *entrevistado 3*, de la misma entidad. En sus respuestas informan que se clasifican los procesos judiciales y se monitorean los que generan más riesgo para la entidad, y se usa el concepto de abogados externos para definir el riesgo y para reportar los de mayor relevancia a la Alta Dirección.

Para el *entrevistado 4*, en la entidad financiera B también el área jurídica monitorea los procesos y el uso de la analítica en sus reclamaciones, las cuales en su mayoría se convierten en acciones de protección al consumidor ante el ente regulador. A pesar de no tener un gran impacto económico, sí tienen gran impacto reputacional, por lo que se establecen estrategias de defensa y se llevan también los litigios más relevantes a la alta dirección.

Respecto al interrogante: *¿Cómo los riesgos legales son susceptibles de proponer o ayudar a las oportunidades de los negocios financieros?* El *entrevistado 1*, el *entrevistado 2*, el *entrevistado 3* y el *entrevistado 5* resaltan el desarrollo de productos y tecnologías que conllevan los cambios de normatividad y ponen a prueba la velocidad de cambio en las entidades financieras. Conllevan el gasto de recursos y el uso de capacidades internas y externas, que toleran un impacto económico al estar atado al riesgo legal de manera implícita y le dan importancia a la estrategia de la entidad, volviéndola más sostenible.

El *entrevistado 4* evidencia que los abogados, en el ejercicio de su labor, tienen poco conocimiento en materia de construcción de matrices de riesgo y mapas de calor. El mismo entrevistado propone que el trabajo en la gestión del tratamiento de riesgos legales sin una regulación adicional sería interesante, no como una obligación de entrada, sino como una proposición, y que las entidades financieras empiecen a construir lineamientos mínimos para que los abogados encargados de gestionar los riesgos legales se puedan involucrar más en este tema.

Respecto al interrogante: *¿Cómo percibe la toma de conciencia al interior de la entidad financiera basándose solo en lo que ha ocurrido?*, para el *entrevistado 1*, el *entrevistado 2* y el *entrevistado 3*, el tratamiento de los riesgos legales al interior de los bancos está más abierto a eventos que no se hayan materializado en su interior, por lo que la entidad siempre está atenta a lo que está pasando en el mercado colombiano, pero sin limitarse a este, y a aprender de las experiencias de los bancos alrededor del mundo. La historia no es el único referente que se tiene para gestionar los riesgos legales, y el nivel de conciencia en la gestión de los riesgos legales es irrigado desde la alta dirección, atado a las tres líneas de defensa. Finalmente, se resalta que la importancia de la cultura en gestión de riesgos, de manera general, evoluciona en el día a día.

En lo que tiene que ver con el riesgo legal, para el *entrevistado 4* la normatividad de protección de datos personales ha afectado a todas las entidades financieras, por lo que considera que aprender de lo que les ha pasado a sus similares genera valor, para no incurrir en las mismas sanciones ya impuestas por el regulador.

Finalmente, para el *entrevistado 5*, al ser una entidad financiera internacional, las áreas de riesgo y de control están muy robustecidas, ya que esto es una exigencia de los reguladores internacionales que se complementa con la regulación local.

Para el interrogante: *¿Cómo se tienen en cuenta los riesgos legales en la definición de la estrategia de la entidad?*, en el curso de esta investigación se encontró que dicha actividad es abordada por la entidad financiera A, al hacer de manera interna el monitoreo del cambio regulatorio, con ayuda de las áreas legales y con el mapa de priorización regulatorio, y llevándolo a la alta dirección para que ayude a modelar la estrategia y la toma de decisiones de carácter estratégico. Las entidades financieras B y C se abstuvieron de darle respuesta a este interrogante.

Respecto al interrogante: *¿Cómo se monitorean los cambios regulatorios que podrían potenciar o afectar la estrategia?*, para los entrevistados de las entidades financieras A y B, ante el legislador demuestran debida diligencia en las normas que este propone, al hacer comentarios a las evoluciones normativas propuestas. Analizar que todo lo que se propone se pueda implementar ayuda a ampliar la estrategia, tanto respecto a su conveniencia o no para la entidad como que a tenga lógica para el consumidor financiero y para el mismo sector financiero —por ejemplo, la regulación tarifaria—.

Para el entrevistado de la entidad financiera C, el monitoreo se hace por intermedio de matrices que ya están creadas. De manera proactiva se analiza todo tipo de riesgo, incluyendo los riesgos legales, los cuales deben ir alienados con la estrategia de la entidad, y así contribuyen a fortalecerla.

Finalmente, respecto al planteamiento: *¿Se ha evidenciado que desde la gestión de los riesgos legales se contribuya a una mejora continua de la entidad?* Para la entidad financiera A, la gestión de los riesgos legales cierra brechas frente al cumplimiento normativo, al contractual y al cambio regulatorio, mejora los procesos al interior de la entidad, y hace que estos sean más analíticos; por ejemplo la implementación de la ley de cumplimiento tributario de cuentas extranjeras (Fatca, por sus siglas en inglés *Foreign Account Tax Compliance Act*), que mejoró los procesos de vinculación de los clientes y los procesos de monitoreo.

Por otro lado, el tratamiento que se les da a las órdenes de embargo emitidas por las diversas entidades jurisdiccionales es un proceso muy crítico para cualquier entidad financiera, ya que, de no ser acatadas dichas órdenes judiciales, por la no aplicación de la orden de embargo a uno de sus clientes pueden ser declaradas solidariamente responsables. La optimización y automatización de los procesos se ha convertido en una mejora continua en el tratamiento de los riesgos legales, hace

que la entidad sea más sostenible en el tiempo y reduce la incertidumbre legal, en ambientes tan regulados.

Para la entidad financiera B, en lo que tiene que ver con los cambios regulatorios y con temas tan sensibles como la normatividad de protección de datos personales y las acciones de protección al consumidor ante la SIC y ante el ente regulador respectivamente, la mejora sobre los riesgos legales es parcial, ya que es un proceso en construcción, no es transversal a la entidad y no incluye todo lo que podría ser el universo de los riesgos legales.

Para la entidad financiera C, por ser un servicio público todo es en pro del cliente, ya que si no lo tienen tan avanzado otra entidad se les puede adelantar, haciéndoles perder competitividad.

Con las respuestas obtenidas, queda claro que la gestión de los riesgos legales al interior de las entidades financieras debe ir atada a la estrategia de la entidad, y a pesar de que estos no se gestionen de la misma manera, esta gestión ayuda a que la entidad sea sostenible y demuestra debida diligencia a los entes de control.

5. Conclusiones

Al abordar el tema de investigación de acuerdo con lo plasmado en las normas ISO 31000:2018 y 31022:2020, la definición del riesgo legal en la literatura del Comité de Basilea (BIS, 2004), así como las respuestas de los entrevistados, y al estar en línea con el segundo objetivo específico, en el presente trabajo de investigación se propone la siguiente definición académica del riesgo legal:

El riesgo legal es la consecuencia de la inseguridad respecto a los objetivos, con la posibilidad de ser sancionado o multado u obligado como resultado de acciones supervisoras, sobre asuntos legales, regulatorios, contractuales, de derechos y obligaciones extracontractuales.

Con esta definición, se espera que el riesgo legal sea entendido según la debida interpretación normativa y el cumplimiento de esta, tanto a nivel interno como externo, que ayude a responder el interrogante planteado: *¿Por qué es importante gestionar el riesgo legal, en el sistema financiero colombiano?*

Para las entidades financieras colombianas, la relevancia del riesgo legal está equiparada a los otros riesgos a los que se hallan expuestas las entidades financieras. Esto por cuanto, de acuerdo con la definición propuesta en el apartado anterior, una mala gestión del riesgo legal puede generar sanciones o multas (BIS, 2004) sobre asuntos legales, regulatorios, contractuales y extracontractuales, que van en contravía de la estrategia de la entidad; además, genera costos y pérdida de reputación, y ayuda a responder el interrogante acerca de por qué la gestión de los riesgos legales está atada a la estrategia de las entidades financieras.

En línea con la literatura revisada y con el trabajo de campo, uno de los riesgos legales que han tomado mayor relevancia al interior de las entidades financieras es el tratamiento del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo, que ha sido relevante para el tratamiento y gestión de este riesgo. Este se gestiona a través del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT), y está compuesto por cuatro etapas: identificación, medición, control y monitoreo, que facilitan el tratamiento de este riesgo legal, tal como lo establece la Circular 027 de 2020 de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC, 2020a). Este tratamiento del riesgo evita en gran manera que la entidad se vea expuesta a actividades ilícitas que generen la imposición de multas, sanciones, suspensiones y remociones, como se evidenció en el trabajo de campo, y que lo convierten en una parte importante en la estrategia de la entidad, en el sentido de evitar que los mencionados riesgos legales puedan afectar la reputación de la entidad financiera.

Otro riesgo legal de gran importancia identificado en las entidades entrevistadas, de acuerdo con el trabajo de campo realizado, es que se genere una mala gestión en el manejo de los datos de sus clientes, lo cual les ha generado sanciones a varias entidades financieras, por las deficiencias en el tratamiento de este riesgo legal. Esto evidenció que las entidades toman la experiencia del mercado, o *benchmark*, para gestionar el acatamiento de la regulación establecida para el tratamiento de datos de sus clientes. Es por todo esto que se resalta la importancia de revisar las sanciones impuestas por el ente regulador a otras entidades del sector real generadas por incumplimiento en la administración de los datos personales, que no excluye a las entidades financieras, y con base en esto gestionar el cumplimiento de la normatividad.

Asimismo, por ser una actividad tan regulada, la gestión de los riesgos legales más que ser una obligación debe generar conciencia al interior de la entidad financiera, hacer parte de la

estrategia propuesta desde la alta gerencia (*top down*) y crear cultura no solo basándose en lo que ha ocurrido, sino sobre la importancia del riesgo legal y su tratamiento. De este modo se genera sostenibilidad, considerada de gran importancia para la mayoría de las entidades entrevistadas, ya que resalta su permanencia en el tiempo debido a que están en permanente construcción, por la dinámica de los negocios financieros y los cambios normativos, que, en últimas, impactan al consumidor financiero y a la misma entidad.

Estos cambios normativos, al incluir las áreas jurídicas, no deben ser tomados de forma negativa o traumática por parte de los encargados de gestionar los riesgos legales. El riesgo, al tener una doble arista de amenaza y oportunidad, debería hacer que los abogados en su análisis del riesgo legal sean capaces de proponer mejoras en la experiencia al cliente y generar nuevas oportunidades de negocio y hacer a las entidades más competitivas, al lograr con esto procesos más eficaces y simples (Sánchez y Franco, 2011). Lo anterior ayuda a darle respuesta al interrogante planteado acerca de si los *stakeholders* son capaces de analizar la gestión de riesgos legales y de proponer o mejorar los negocios financieros.

De ahí la importancia que tienen los abogados para la alta dirección en las entidades financieras, al identificar, medir e incluso gestionar los riesgos legales (Circular 027 de 2020), con el fin de mitigarlos de manera adecuada (SFC, 2020a). Por lo tanto, de acuerdo con las respuestas de los entrevistados cuando se les indagó sobre si existían normas que establecían algún tipo de sanción, y con las definiciones de Basilea en lo corrido del tiempo, se propone clasificar en tres clases los riesgos legales de mayor importancia, tales como asuntos de probable incumplimiento, para las entidades financieras en Colombia:

El (i) incumplimiento y entendimiento de las normas existentes o de las nuevas regulaciones (BIS, 2006) aplicadas a las entidades financieras en Colombia; (ii) el incumplimiento

de los contratos suscritos entre las partes (BIS, 2006), y (iii) los procesos judiciales y(o) las actuaciones administrativas de carácter sancionatorio en que se ven inmersas las entidades financieras (BIS, 2001).

Para el manejo de la primera clasificación, que corresponde al (i) incumplimiento y entendimiento de las normas existentes o de las nuevas regulaciones (BIS, 2006), las áreas jurídicas de las entidades entrevistadas concuerdan en que son los abogados de las áreas jurídicas, en conjunto con las áreas de riesgos, los que se encargan del tratamiento de este tipo de riesgos, que se encuentran asociados a la falta de certeza jurídica (Fenwick & Wrba, 2016). La aplicación e interpretación de leyes o de nuevas regulaciones, en el sentido de que se expidan normatividades suficientemente claras, que conduzcan a deficientes interpretaciones legales, genera litigios iniciados por terceros o investigaciones del mismo regulador, que conduzcan a una dimensión cuantitativa y cualitativa del riesgo legal.

Aquí cobra relevancia la seguridad jurídica del ente regulador, que les proporcione a los entes jurisdiccionales, armonizada con el principio de predictibilidad, por lo que se propone el siguiente tratamiento:

a. Identificar las actividades en las que este incurra la entidad financiera, que conlleven los riesgos legales asociados que puedan dejarla expuesta a una pérdida económica por una mala interpretación de las normas aplicables o a un entendimiento erróneo de las mismas y(o) por cambios normativos que se presenten. Dicha identificación estaría a cargo del área legal de la entidad y la alta gerencia.

b. Realizar una clasificación de las actividades más riesgosas con respecto a los cambios normativos, hacer comentarios a la evolución de las normas propuestas y mantener conversaciones con el regulador dan muestra de una debida diligencia (García y otros, 2009) a

aspectos relevantes, para tratar de determinar una línea interpretativa de normas que permita asumir y gestionar los riesgos legales. Dicha revisión y comentarios estarían a cargo del área legal de la entidad, apoyada por el área de riesgos y por los dueños de los productos financieros.

c. De materializarse el riesgo legal por una mala interpretación de las normas aplicables o un entendimiento erróneo de las normas y(o) por cambios normativos, se evaluarán y analizarán las causas, al establecer desde su inicio medidas correctivas y variaciones en el trámite.

De acuerdo con lo anterior, es preciso resaltar que las entidades financieras se han mostrado muy activas, al mostrar debida diligencia ante el regulador, hacer comentarios y mantener conversaciones, con el fin de reducir los impactos de la materialización de los riesgos legales. Con respecto a la nueva normatividad propuesta, esta debe estar alineada con la estrategia de la entidad (ISO, 2020). Tener lógica para el consumidor financiero y para el mismo sector, respecto a cómo se monitorean los cambios regulatorios, puede ya sea potenciar o afectar la estrategia de la entidad.

En el manejo de la segunda clasificación, que tiene que ver con el incumplimiento de los contratos suscritos por la entidad financiera (BIS, 2006), de acuerdo con el trabajo de campo realizado, las áreas jurídicas adquieren mayor relevancia en la atención de estos riesgos, que suponen un aspecto cuantitativo del riesgo legal, ya sea por una inadecuada revisión de un contrato o por un mal seguimiento.

Las áreas dueñas de los productos financieros, en su solicitud de inclusión de cláusulas contractuales que minimicen el riesgo han implementado al interior de las entidades entrevistadas metodologías que hacen a los abogados capaces de proponer contratos fáciles de entender y amigables tanto para los usuarios financieros como para sus contrapartes, y con esto reducen en gran parte la incertidumbre legal. Mejorar la experiencia en la generación de otros contratos

exitosos reduce la materialización de este riesgo legal propuesto, por lo que, de acuerdo con el trabajo de campo y la revisión de la literatura, se propone el siguiente tratamiento:

a. Identificar las actividades en las que está inmersa la entidad financiera, que conllevarían los riesgos legales asociados en los que pudiera quedar expuesta una pérdida económica, ya sea en ausencia de acciones legales, en el estudio o en un deficiente entendimiento de los acuerdos celebrados con sus clientes o contrapartes. Clasificar las actividades más riesgosas y establecer políticas de riesgo, con niveles de atribución para la toma de decisiones. Dicha revisión y conclusión estarían en cabeza del área legal del banco, del área de riesgos y de la alta gerencia.

b. Monitorear y testear los niveles de criticidad sobre los riesgos de mayor importancia en los contratos suscritos.

c. De materializarse el riesgo legal por una mala gestión contractual o un entendimiento erróneo de los mismos, evaluar y analizar las causas, y desde su inicio establecer medidas correctivas y variaciones en el trámite, para así reducir los costos legales y las indemnizaciones que puedan causarse a futuro.

Finalmente, y al estar alienados con el manejo de la tercera clasificación propuesta, que corresponde a los procesos judiciales y(o) a las actuaciones administrativas de carácter sancionatorio (BIS, 2001), se debe iniciar estableciendo cuál es el apetito de riesgo que tiene la entidad financiera, tomando como referencia las pretensiones de las demandas o los montos establecidos en las multas o sanciones mínimas y máximas a las que se puede ver expuesta la entidad. Por lo tanto, se debe hacer una adecuada gestión de provisiones (Pineda, 2019) de estas contingencias legales, de acuerdo con la valoración de los abogados expertos en litigios.

Respetar los principios contables, de acuerdo con la literatura revisada y con las respuestas entregadas por los entrevistados, lleva a proponer el siguiente tratamiento:

a. Identificar la contingencia, desde el punto de vista legal, proveniente de procesos judiciales y(o) actuaciones administrativas de carácter sancionatorio, cuantificable en la posible imposición de una multa, sanción o condena a la que se ve expuesta la entidad financiera, establecer políticas acerca de si los riesgos son tolerables o críticos. Usar matrices de riesgo con el fin de provisionar o no las pretensiones ya sea de una demanda, una sanción o una multa proveniente de una actuación administrativa en contra de la entidad. En caso de obtener una decisión desfavorable, que esta se encuentre cubierta cuando se materialice el riesgo legal, e informar a la alta dirección sobre los procesos más relevantes.

b. Evaluar el riesgo legal, al tener claros los criterios de evaluación de las demandas o actuaciones administrativas y sus consecuencias, tanto bajo un modelo de “exposición” como ante una decisión desfavorable a la entidad financiera.

c. Realizar evaluaciones periódicas de la totalidad de las demandas o actuaciones administrativas, para verificar su correcta clasificación y provisión. Esta labor debe ser liderada por los abogados que coordinan los procesos judiciales y por los abogados externos.

Desde luego, lo anterior no mitiga el riesgo legal en un ciento por ciento, ya que hay casos que terminan en la materialización de un litigio, por lo que al gestionar el riesgo legal cobra gran importancia la labor del abogado, en el sentido de evaluar qué tan bien están las condiciones de la entidad financiera en el proceso judicial y en la proposición de un acuerdo conciliatorio con el fin de dar por finalizado el litigio (Pineda, 2019).

En algunos casos un acuerdo conciliatorio es la mejor opción, y mucho más si el litigio es conocido por el ente regulador mediante una acción de protección al consumidor, ya que para este

tiene gran relevancia el consumidor financiero. En caso de que se dé un fallo adverso a la entidad, podría desencadenar múltiples investigaciones de carácter administrativo, y materializarse con esto un riesgo reputacional, ya que depender de la decisión que tome el regulador hace que sea importante llevar a la alta gerencia los casos de mayor relevancia, y su recurrencia, para gestionar de manera integral el riesgo legal.

Respecto a lo que concierne a la madurez del riesgo legal al interior de las entidades financieras, estas son capaces de identificar los riesgos legales a los que están expuestas. Determinar su apetito de riesgo legal y establecer políticas internas acerca de cómo asumir los riesgos legales en su interior no puede dejarse a consideración del regulador, sino mostrar con esto debida diligencia, al fortalecer la cultura (García y otros, 2009) en el tratamiento de los riesgos legales en todos los niveles de la entidad.

Para complementar los tratamientos a las clasificaciones propuestas, es preciso resaltar la importancia del modelo de las tres líneas de defensa, que está basado en riesgos y que es considerado a todos los niveles de la organización. En lo que compete al análisis, la planificación, las acciones, el monitoreo y la revisión de los riesgos (The Institute of Internal Auditors, 2020), el desarrollo del trabajo de campo develó que, al interior de las entidades financieras algunas veces, el apetito de riesgo está mal definido o es poco conocido. Esto deriva en la importancia de las responsabilidades que debe tener cada empleado de la entidad al no tener claro su rol asignado en el modelo y al hacer que la gestión de los riesgos legales sea más reactiva que proactiva, que con esto hacen que aumente la incertidumbre (Delogue, 2016). Esto se demuestra con la gran cantidad de litigios o investigaciones administrativas en las que se ven inmersas las entidades. Por lo tanto, es necesario que al interior de la organización le den importancia al modelo de las tres líneas de defensa, que se convierte en el primer paso para ayudar a gestionar los riesgos legales. Con esto

se busca tener una mejora continua y convertirla en un componente cultural y estratégico en su interior.

A pesar de evidenciarse que no existe un procedimiento estándar que encasille el tratamiento de los riesgos legales en los bancos colombianos, no se puede dejar de lado su importancia. Por el contrario, debe considerarse una obligación en la construcción de la estrategia, ya que hacer comentarios a las evoluciones normativas propuestas ayuda a demostrarle la debida diligencia al ente regulador. Analizar la conveniencia o no de lo que se propone o se pretende implementar, y que tenga lógica para el consumidor financiero y para el mismo sector, demuestra a las entidades financieras, su calidad de profesional en la actividad financiera, y la importancia de la gestión los riesgos legales al prevenir multas, sanciones y condenas, y cómo esta gestión puede ser tomada como una oportunidad para plantear nuevos negocios o mejorar los existentes, haciendo a las entidades financieras, más sostenibles.

La importancia de los riesgos legales en la definición de la estrategia de la mayoría de las entidades financieras es abordada al hacer de manera interna un monitoreo de cambios regulatorio con ayuda de las áreas legales, y al hacerla visible en el mapa de priorización regulatorio. Temas como la regulación tarifaria o de incrementos en requerimientos patrimoniales en solvencia, entre otros, son de gran importancia para la mayoría de las entidades, ya que ayudan a modelar la estrategia y a afianzar sus necesidades en la toma de decisiones de carácter estratégico, conectadas no solamente con las áreas de negocio, sino también con el regulador.

Es por todo lo anterior que los abogados deberán estar preparados para abordar algunos interrogantes básicos sobre el riesgo, en el desarrollo de productos y tecnologías que conducen a cambios en la normatividad y que ponen a prueba la velocidad de la entidad financiera, en particular sobre el nivel de propiedad del riesgo y su tratamiento. Tener el conocimiento para

construir matrices de riesgo y mapas de calor busca involucrar más a los abogados en este tema, para mejorar los negocios financieros que sean objetos de consulta.

Con todo esto se concluye que la labor de los abogados no debe ser tomada como una consultoría, sino que, de acuerdo con los avances normativos, cierra brechas frente al cumplimiento normativo, contractual y los cambios regulatorios, y con las experiencias de lo que ha ocurrido en la exterior mejora los procesos de las entidades financieras a nivel local, y las hace más abiertas a eventos que no se hayan materializado en su interior. Se resalta que la historia no es el único referente que se tiene para gestionar los riesgos legales. El nivel de conciencia en la gestión de los riesgos legales debe ser irrigado desde la alta dirección e ir atado a las tres líneas de defensa, y generar con esto cultura en gestión de riesgos legales, la cual evoluciona día a día. Se evidencian nuevas oportunidades de negocio que deben ser aprovechadas por los abogados, para proponer o mejorar los negocios financieros en el marco de la ley, basándose en su experiencia y en la aplicación de otros casos consultados, lo cual le genera valor a la entidad y a sus clientes, volviéndola más competitiva.

Referencias bibliográficas

- Aguiar, F. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos. *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 8, 139-160. <https://doi.org/10.5944/empiria.8.2004.982>
- Andrews, M., Day Sclater, S., Squire, C., & Treacher, A. (eds.) (2003). *Lines of narrative: Psychosocial Perspectives*. Routledge.
- Atkinson, P. (2005). Qualitative Research—Unity and Diversity. *Forum Qualitative Social Research* 6(3). <https://doi.org/10.17169/fqs-6.3.4>
- Bancóldex (30 de julio, 2018). *¿Sabe qué es el sistema financiero colombiano?* <https://www.bancoldex.com/sabe-que-es-el-sistema-financiero-colombiano-1630>
- Bank for International Settlements – BIS (2011). *Basilea III: Marco regulador internacional para bancos*. [Http://www.bis.org/bcbs/basel3_es.htm](http://www.bis.org/bcbs/basel3_es.htm)
- Bank for International Settlements – BIS (junio, 2006). Convergencia internacional de medidas y normas de capital. *Comité de Supervisión Bancaria de Basilea*. https://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf
- Bank for International Settlements – BIS (julio, 2004). Aplicación de Basilea II: aspectos prácticos. *Comité de Supervisión Bancaria de Basilea*. <https://www.Bis.Org/Publ/Bcbs109esp.Pdf>
- Bank for International Settlements – BIS (enero, 2001). El Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea. *Documento Consultivo* (Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas – ASBA, trads.). https://www.bis.org/publ/bcbsca03_s.pdf
- Betti, E. (1969). *Teoría general de las obligaciones* (T. 1) (J. L. de los Mozos, trad.). *Revista de Derecho Privado*.

- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., De la Cruz-Morales, F. del R., y Sangerman-Jarquín, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263153520009>
- Delogue, B. (2016). *Risk Analysis and Governance in EU Policy Making and Regulation*. Springer.
- Denzin, N. (2003). Foreword: narrative's moment. En M. Andrews, S. Sclater, C. Squire & A. Treacher (eds.). *Lines of narrative* (pp. xi-xiii). Routledge.
- Espiñeira, S., y Asociados (2008). Gestión Integral de riesgo (GIR): Alternativas de organización— *Boletín Asesoría Gerencial*, 5. <https://es.scribd.com/document/51751201/Gestion-Integral-de-Riesgo-GIR-Alternativas-de-organizacion-PwC-Venezuela>
- Fenwick, M., & Wrba, S. (2016). *Legal Certainty in Contemporary Context, Private and Criminal Law Perspectives*. Springer.
- Fenwick, M., & Wrba, S. (2016). The Shifting Meaning of Legal Certainty. En Fenwick, M., & Wrba, S. (eds.). *Legal Certainty in Contemporary Context, Private and Criminal Law Perspectives* (pp. 1-8). Springer.
- Frijo M. L., & Anderson, R. J. (2011). *Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance*. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(3), 81-88. <https://doi.org/10.1002/jcaf.20677>
- García Villegas, M., García, C., Niño, N., Henao, A., Mejía, J. F., Rubiano, S., Ordóñez, C., Abad Faciolince, H., Rodríguez, N., Benavides Vanegas, F. S., Castillo, C., Cavalier Adarve, I., Saffon, M. P., y Uprimny Yepes, R. (2009). *Normas de papel: la cultura del incumplimiento de reglas*. Siglo del Hombre.

- Hernández Sampieri, S., Fernández Collado, C., y Batista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). McGraw-Hill.
- ISO (10 de junio, 2020). ISO 31022:2020. Gestión del riesgo: directrices para la gestión del riesgo legal. El autor.
- Knight, F. H. (1964). Risk, Uncertainty and Profit. Sentry Press. *Reprints of Economics Classics*. August M. Kelley. https://cdn.mises.org/Risk,%20Uncertainty,%20and%20Profit_4.pdf
- Mantilla-Espinosa, F., y Oñate-Acosta, T. (2005). *Técnica de redacción de contratos*. Uniempresarial, Universidad del Rosario y Cámara de Comercio de Bogotá.
- Martínez Jiménez, S. A. (2020). *Retos del sistema financiero colombiano en la cuarta revolución industrial* [tesis de Grado, Universidad de Medellín]. Repositorio Institucional. https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/6359/T_MA_447.pdf?sequence=2
- Mendizábal, N. (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En Vasilachis de Gialdino, I. (coord.). *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 65-105). Gedisa.
- NSI (2018). ISO 31000:2018. Gestión del Riesgo – Directrices. *Online Browsing Platform*. [ISO 31000:2018\(es\), Gestión del riesgo — Directrices](#)
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2nd ed.). Sage.
- Pineda Galarza, J. (2019). El tratamiento del riesgo legal en el Sistema Financiero en el Perú: el rol de los abogados en la gestión de riesgos. *Revista de Actualidad Mercantil*, 6, 122-141. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/actualidadmercantil/article/view/21705/21253>
- Quintás Seoane, J. R. (2007). La gestión del riesgo normativo en el sistema financiero. *Revista Galega de Economía*, 16, 1-17.

- Sánchez Martínez, B., y Franco Paeres, V. (2011). *Gestión del riesgo operativo en las entidades financieras colombianas desde el punto de vista de la normatividad* [trabajo de Pregrado, Universidad EIA]. Repositorio Institucional. <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/1124>
- Sánchez-Meca, J. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis. *Aula Abierta*, 38(2), 53-64. <https://www.um.es/metaanalysis/pdf/5030.pdf>
- Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo Sarlaft (s. f.). *Banco de la República*. <https://www.cajahonor.gov.co/PGC/Paginas/Sistema-de-Administracion-SARLAFT.aspx>
- Shina, F. (2014). *Daños al consumidor*. Astrea.
- Suescún Melo, J. (2005). *Derecho privado, estudios de derecho civil y comercial contemporáneo* (2ª. ed.). Legis.
- Superintendencia de Industria y Comercio – SIC (s. f.). *Sobre el régimen general de Protección de Datos Personales*. <https://www.sic.gov.co/sobre-la-proteccion-de-datos-personales>
- Superintendencia Financiera de Colombia – SFC (2020a). Instrucciones relativas a la administración del riesgo de lavado de activos y de financiación del terrorismo. *Circular Externa* 27. https://jurinfo.jep.gov.co/normograma/compilacion/docs/circular_superfinanciera_0027_2020.htm
- Superintendencia Financiera de Colombia – SFC (2020b). Instrucciones relacionadas con el fortalecimiento de la gestión del riesgo operacional ante los eventos derivados de la coyuntura de los mercados financieros y la situación de emergencia sanitaria declarada por el Gobierno Nacional mediante Resolución No. 385 de 12 de marzo de 2020. *Circular*

Externa 8 *de* 2020.

https://jurinfo.jep.gov.co/normograma/compilacion/docs/circular_superfinanciera_0008_2020.htm

Superintendencia Financiera de Colombia – SFC (2006). Instrucciones Relativas a la Adopción de un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO). *Circular Externa 048*.

https://www.promotec.com.co/descargables/pdf/normativas/ce048_06.pdf

Tamayo Lombana, A. (2009). *La responsabilidad civil extracontractual y la contractual* (3ª. ed.). Doctrina y Ley.

Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados* (j. Piatigorski, trad.). John Wiley and Sons.

The Institute of Internal Auditors (2020). *El modelo de las tres líneas del IIA 2020. Una actualización de las tres líneas de defensa* (FLAI, trad.). El autor.

<https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Spanish.pdf>

Van Teijlingen, E., & Hundley, V. A. (2002). *The importance of pilot studies*. *Nursing Standard* (Royal College of Nursing (Great Britain), 1987), 16(40), 33-6.

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12216297/>

Vasilachis de Gialdino, I. (coord.) (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.

Vasilachis de Gialdino, I. (2009). Ontological and Epistemological Foundations of Qualitative

Research. *Forum: Qualitative Social Research*, 10(2) Art. 30. [https://doi.org/10.17169/fqs-](https://doi.org/10.17169/fqs-10.2.1299)

[10.2.1299](https://doi.org/10.17169/fqs-10.2.1299)

Vizcaíno González, M. (2010). *Riesgo de reputación: revisión teórica y aproximación a su valoración*. *Revista Galega de Economía*, 19(1), 1-18.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39113124010>

World Bank Group (2014). *World Development Report: Risk and Opportunity—Managing Risk for Development*. *Open Knowledge Repository*.

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16092>

Zapata de Arbeláez, A. (2006). *Comentarios al documento de consulta del Comité de Basilea sobre la “función de cumplimiento en los bancos”: mitigación del riesgo legal*. *Con-texto*, 20.

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contexto/article/view/1908>