

Propuesta metodológica para la implementación de la gestión proactiva del riesgo legal en la
sociedad integral Business Consulting S.A.S. – IBCOL S.A.S.

Gloria Inés Rey Díaz

Trabajo De Grado Presentado Como Requisito Para Optar Al Título De Magíster en Ingeniería
de Petróleos y Gas

Directora

Astrid Xiomara Rodríguez Castelblanco
Magíster En Ingeniería de Hidrocarburos

Universidad Industrial de Santander
Facultad de ingenierías fisicoquímicas
Escuela de ingeniería de petróleo
Maestría en Ingeniería de Petróleos y Gas
Bucaramanga

2022

Dedicatoria

En primer lugar, agradezco infinitamente a dios, a mi familia, a mis padres, a mi hija, a la escuela de petróleos por todo el tiempo, dedicación y soporte, a lo largo de estos años de estudio y de preparación para llegar a ser una mejor profesional y desempeñarme en un contexto interdisciplinario alcanzando los objetivos propuestos y conseguir ser un mejor profesional.

Dedico este título a la señora Pilar Fernanda Garate Guevara mi gran apoyo en todo momento de mi vida.

Tabla de contenido

Introducción	8
1. Objetivos.....	14
1.1 Objetivo general	14
1.2 Objetivo general	14
2. Gestión de riesgos organizacionales.....	15
2.1 Teoría del riesgo.....	15
2.1.1 Gestión del riesgo	17
2.1.2 Gestión de riesgos en ISO 31000: 2018.....	18
2.1.3 Principios de la gestión de riesgos	18
2.1.4 Marco de referencia de la gestión de riesgos	21
2.1.5 Proceso de la gestión de riesgos.....	24
2.1.6 Establecimiento del contexto	24
3. Gestión del riesgo legal organizacional	30
3.1 Riesgo legal	30
3.2 Riesgo legal en ISO 31022: 2020.....	32
3.3 Gestión del riesgo legal en ISO 31022: 2020.....	34
3.3.1 Establecimiento del contexto y criterios del riesgo legal.....	35
3.3.2 Contexto externo e interno.....	35
3.3.3 Criterios del riesgo legal	36
3.3.4 Apreciación del riesgo legal.....	37
3.3.5 Identificación del riesgo legal	37

3.3.6	Análisis del riesgo legal.....	38
3.3.7	Evaluación del riesgo legal.....	39
3.3.8	Tratamiento del riesgo legal.....	39
3.3.9	Comunicación, consulta y reporte.....	42
4.	Identificación de los riesgos legales de la sociedad integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S.	44
4.1	Riesgos globales.....	44
4.2	Riesgo integral LA/FT/FPADM.....	46
4.3	El contexto y criterios del riesgo legal.....	47
4.3.1	Contexto externo e interno.....	47
4.3.2	Marco legal internacional	49
4.3.3	Marco legal colombiano	49
4.3.4	Cumplimiento del SAGRILAFT.....	51
4.3.5	Criterios del riesgo legal	52
4.3.6	Tipos de riesgos legales	52
4.4	Riesgos legales de la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S... ..	54
4.4.1	Estructuras, actividades y operaciones de gobernanza y ética.....	54
4.4.2	Cumplimiento efectivo de los acuerdos, contratos y relaciones.	56
4.4.3	Tercera fuente de riesgo legal.....	56
4.4.4	Cuarta fuente de riesgo legal:	57
5.	Política corporativa de gestión proactiva del riesgo legal de la sociedad integral BUSINESS CONSULTING S.A.S. - IBCOL S.A.S.	57
5.1	Rol de Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección.....	57

5.1.1	<i>Tone at the top</i>	57
5.1.2	<i>Tone from the top</i>	57
5.1.3	<i>Training</i>	58
5.2	Programa de cumplimiento de la sociedad integral BUSINESS CONSULTING S.A.S. - IBCOL S.A.S.	59
5.2.1	Marco legal	59
5.2.2	<i>Tone at the top</i>	61
5.2.3	Código de Ética y Conducta	61
5.2.4	Principios fundamentales	61
5.2.5	Lineamientos éticos	61
5.2.6	Acciones para la prevención de hechos de corrupción, soborno, fraude, corrupción, LA/FT/FPADM.....	63
6.	Propuesta de perfil, responsabilidades y/o funciones del área, unidad u oficial de cumplimiento de la sociedad integral BUSINESS CONSULTING S.A.S. - IBCOL S.A.S.....	64
6.1	Área o Unidad de Cumplimiento	64
6.2	Oficial de Cumplimiento.....	65
6.2.1	Perfil, responsabilidades y/o funciones del Oficial de Cumplimiento.....	65
7.	Conclusiones.....	66
	Referencias bibliográficas.....	68

Lista de tablas

Tabla 1. Identificación de riesgos legales	27
---	----

Lista de figuras

Figura 1. Principios, marco de referencia y proceso de gestión de riesgos	19
Figura 2. Principios de gestión de riesgos	20
Figura 3. Marco de referencia de gestión de riesgos	22
Figura 4. Proceso de gestión de riesgos.....	24
Figura 5. Proceso para la gestión del riesgo legal.....	34

Resumen

Título: Propuesta metodológica para la implementación de la gestión proactiva del riesgo legal en la sociedad integral Business Consulting S.A.S. – IBCOL S.A.S.*

Autor: Gloria Inés Rey Díaz**

Palabras Clave: Sistema de Gestión del Riesgo, Perfil de Responsabilidades, ISO 31000:2018, Riesgo Integral.

Descripción:

La Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. – IBCOL S.A.S. es una empresa privada proveedora de bienes y servicios transversales de la industria petrolera, una línea externa de negocios que complementa la cadena de valor del sector de hidrocarburos a nivel nacional e internacional. Bienes y servicios que no forman parte exclusiva de la cadena de valor del hidrocarburo. En el mundo organizacional, jurídico y académico actual la gestión del riesgo legal y el cumplimiento normativo se constituye como objetos de conocimiento relevantes, no sólo por el compromiso de tipo legal que tienen las empresas, públicas y privadas, con respecto al acatamiento de la normatividad que las rige, sino, además, por la responsabilidad ética y política de éstas en relación con la crisis de valores corporativos y de negocios que se ha evidenciado a partir de los cada día más recurrentes escándalos de corrupción a nivel nacional e internacional. Sin embargo, en términos generales, en la mayoría de las organizaciones, el riesgo legal no está oportuna y adecuadamente identificado y suficientemente evaluado. Por lo anterior, resultó pertinente y necesario desde la reflexión y praxis académica, hacer un análisis y contribución en relación con la gestión del riesgo legal y la implementación y aplicación efectiva de un programa de cumplimiento, asumiendo como referencia empírica una empresa del sector real de la economía local, la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. – IBCOL S.A.S., una compañía privada proveedora de bienes y servicios transversales del sector de hidrocarburos, para proponer una metodología para la implementación de la gestión proactiva del riesgo legal en esta organización que le proporciona un aseguramiento razonable con respecto al logro de su objeto social, el desarrollo de una cultura de la legalidad, el cumplimiento efectivo de la normatividad que la rige y la fidelización de sus clientes, desde la perspectiva de la prevención y la autorregulación.

* Trabajo de grado

** Facultad de ingenierías fisicoquímicas. Escuela de ingeniería de petróleos. Director: Astrid Xiomara Rodríguez Castelblanco. Magíster en ingeniería de hidrocarburos.

Abstract

Title: Methodological proposal for the implementation of proactive legal risk management in the company Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. *

Author: Gloria Inés Rey Díaz **¹

Key Words: Risk Management System, Responsibility Profile, ISO 31000:2018, Integrated Risk.

Description:

Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. is a private company that provides goods and services transversal to the oil industry, an external line of business that complements the value chain of the hydrocarbon sector at a national and international level. Goods and services that are not an exclusive part of the hydrocarbon value chain. In the current organizational, legal and academic world, legal risk management and regulatory compliance are relevant objects of knowledge, not only because of the legal commitment of public and private companies to comply with the regulations that govern them, but also because of their ethical and political responsibility in relation to the crisis of corporate and business values that has become evident as a result of the increasingly recurrent corruption scandals at national and international level. However, in general terms, in most organizations, the legal risk is not timely and adequately identified and sufficiently evaluated. Therefore, it was pertinent and necessary from the academic reflection and praxis, to make an analysis and contribution in relation to the management of legal risk and the implementation and effective application of a compliance program, assuming as empirical reference a company of the real sector of the local economy, Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S., a private company providing goods and services in the hydrocarbon sector, to propose a methodology for the implementation of proactive legal risk management in this organization that provides reasonable assurance regarding the achievement of its corporate purpose, the development of a culture of legality, effective compliance with the regulations that govern it and the loyalty of its customers, from the perspective of prevention and self-regulation..

* Degree Work

¹ Faculty of Physicochemical Engineering. School of Petroleum Engineering. Director: Astrid Xiomara Rodríguez Castelblanco. Master in hydrocarbon engineering.

Introducción

La presente investigación se inscribe dentro del área de profundización Gerencia y Economía de los Hidrocarburos de la Maestría en Ingeniería de Petróleos y Gas de la Universidad Industrial de Santander (UIS) y se desarrolla a partir de los conceptos de Legal Management (Moreno, 2008) y Compliance (Remacha, 2016), dos disciplinas que articulan el estudio y aplicación del derecho con la gestión de las organizaciones para procurar el cumplimiento normativo.

Según la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), la industria petrolera colombiana ha representado en los últimos años el motor de la economía del país, siendo el petróleo el primer producto de exportación con el 55.4% del total de las exportaciones y principal contribuyente a las finanzas del Estado, destinando a las regiones recursos fiscales por concepto de regalías por un valor de 5.9 billones de pesos en los últimos 4 años (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2017).

Estas condiciones de crecimiento y desarrollo de la industria petrolera constituyen también su principal fuente de vulnerabilidad, por la constante amenaza de la intromisión en su gestión de prácticas ilegales, de corrupción, lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas o el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva o cuando se pretende el ocultamiento de activos provenientes de dichas actividades. En este contexto de oportunidades y amenazas, las empresas cuyo objeto social se desarrolla en el sector de hidrocarburos, por su complejidad y permanente exposición al riesgo legal, deben prepararse y anticiparse para enfrentar las amenazas que representa el incumplimiento normativo o la incursión, por acción u omisión, en prácticas de corrupción, fraude, lavado de activos y financiación del terrorismo.

La Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. – IBCOL S.A.S. es una empresa privada proveedora de bienes y servicios transversales de la industria petrolera, una línea externa de negocios que complementa la cadena de valor del sector de hidrocarburos a nivel nacional e internacional. Como compañía por acciones simplificada (S.A.S.), IBCOL S.A.S. fue constituida en Bucaramanga, el 30 de septiembre de 2020 y está regulada por la Ley 1258 de 2008, como sociedad de capital, de naturaleza comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social (Congreso de Colombia, 2008).

El objeto social de IBCOL S.A.S. está dirigido principalmente al desarrollo de actividades relacionadas con la prestación de servicios de consultoría integral empresarial, como asesorías jurídicas, legales, contables, tributarias, fiscales, administrativas, financieras, de auditoría, de ingeniería, gestión y administración de contratos, gerencia de proyectos, gestión de proyectos, outsourcing, tecnología, sistemas, laboral, seguridad informática, sistemas integrados de gestión, seguridad y salud en el trabajo, elaboración de estudios de impacto ambiental, litigios judiciales en general y toda actividad administrativa y de ingenierías en el sentido más amplio.

Igualmente, a la realización de estudios, consejería, asesoría, consultoría, diseño, construcción, gerencia de proyectos, administración delegada, contratación en materia de hidrocarburos, minerales y gas, así como la interventoría de estas, unos y otros, bien sea con entidades oficiales gubernamentales como a particulares de Colombia y el exterior, realizadas con la explotación y extracción de minerales e hidrocarburos.

Así mismo, a adelantar las actividades propias relacionadas con planeación, diseño, asesorías y puesta en marcha de los servicios de asesorías en materia de consultorías ambientales y comerciales para el sector hidrocarburos. De igual manera, a representar mediante contratos de agencia comercial, asociación, franquicia, operación, explotación, participación, representación,

distribución, suministro, consignación, concesión, unión temporal, outsourcing o cualquier otro, personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras relacionadas con cualquier campo de la ingeniería y la arquitectura; así como, asesoramiento legal, apoyo, colaboración a empresas en el área ambiental; prestar a terceros con persona, tecnología y/o equipos propios o ajenos servicios especializados relativos a la actividad social; formar parte de las agremiaciones académicas, técnicas o corporativas, relacionadas con su objeto social.

Como se aprecia, se trata de un objeto social amplio y complejo que exige de una gestión jurídica inteligente e intuitiva, orientada mediante una gestión proactiva, apoyada en un programa de cumplimiento, que prevenga y/o mitigue los impactos negativos de los riesgos legales a los que está expuesta la organización, genere confianza y mantenga relaciones perdurables con sus partes interesadas (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2011). Por lo anterior, esta investigación propone una metodología para la implementación de la gestión proactiva del riesgo legal en la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. – IBCOL S.A.S. que proporcione a la organización un aseguramiento razonable con respecto al logro de su objeto social, el desarrollo de una cultura de la legalidad, el cumplimiento efectivo de la normatividad que la rige y la fidelización de sus clientes, desde la perspectiva de la prevención y la autorregulación.

Como fundamento técnico se consultaron las normas internacionales ISO 31000 sobre la gestión de riesgos y, particularmente, la norma internacional ISO 31022: 2020 (Directrices, 2020) que ofrece pautas para gestionar los desafíos específicos de riesgo legal que enfrentan las organizaciones, como complemento de la norma ISO 31000. Por otra parte, se consultó el Reporte Global de Riesgos publicado por el Foro Económico Mundial, como resultado de la Encuesta de Percepción de Riesgos Globales, que preguntó a cerca de 1.000 tomadores de decisiones del sector

público, privado, académico y de la sociedad civil, los cuales evaluaron los riesgos que enfrenta actualmente el mundo. Esta averiguación representa una valiosa fuente de información que fortalece el proceso de identificación de los riesgos emergentes al proporcionar un mapa más exhaustivo y pormenorizado de los riesgos observados a nivel global y cuyos impactos se prevén a nivel sistémico.

Por último, se propone la adopción de un programa de cumplimiento normativo, para identificar, analizar y evaluar los riesgos legales a los que se enfrenta la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. – IBCOL S.A.S. en desarrollo de su objeto social, con el propósito de establecer mecanismos para su prevención, control y gestión proactiva.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Proponer una metodológica para la implementación de la gestión proactiva del riesgo legal en la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S., para proporcionar a la organización un aseguramiento razonable con respecto al logro de su objeto social

1.2 Objetivo general

1. Identificar los riesgos legales de la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. en desarrollo de su objeto social.
2. Formular la política corporativa de gestión proactiva del riesgo legal de la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S.
3. Diseñar el programa de cumplimiento de la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S.
4. Definir el perfil, responsabilidades y/o funciones del área, unidad u oficial de cumplimiento de la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S.

2. Gestión de riesgos organizacionales

2.1 Teoría del riesgo

El riesgo y la incertidumbre son inherentes a la vida y hacen parte integrante de las actividades humanas y empresariales cotidianas. En 1921, Frank Knight, diferenció el riesgo de la incertidumbre, para señalar que la incertidumbre era la falta de conocimiento que es inconmensurable e imposible de calcular (Tarapuez et al., 2008).

De esta manera, la incertidumbre a la que se encuentra expuesta la sociedad, debido a la falta de información, certeza y seguridad sobre una situación, hacen que emerja el concepto de riesgo, definido como un evento aleatorio, con probabilidades conocidas, susceptible de medición y que se manifiesta cuando no existe seguridad (Martins, 2017).

La norma internacional ISO 31000:2018 definió el riesgo como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, donde un efecto es una desviación respecto a lo previsto y puede ser positivo, negativo o ambos, pudiendo abordar, crear o resultar en oportunidades y amenazas. Entre tanto, los objetivos pueden tener diferentes aspectos y categorías y se pueden aplicar a diferentes niveles. Con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de fuentes de riesgo, eventos potenciales, sus consecuencias y sus probabilidades (Organización Internacional de Normalización, 2018).

Así, se considera este concepto no sólo a nivel general, sino también empresarial, como la posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar la consecución de objetivos a cualquier nivel y como el efecto que puede llegar a tener la incertidumbre sobre los propósitos organizacionales (Martins, 2017; Organización Internacional de Normalización, 2018).

En Risk Management, el sentido de riesgo se asocia, en primer término, a objetivos negativos, ligados a la minimización de la ocurrencia de hechos no deseados, como escenarios o consecuencias, generados por fuentes de peligro, que pueden materializarse a través de eventos y sucesos, los cuales pueden definirse mediante la elaboración de un listado de escenarios como combinación de probabilidad “X” consecuencias de las diferentes ternas: fuente de peligro, suceso y consecuencias (Escuela de Administración, Liderazgo, 2022). En segundo término, el riesgo está asociado a un objetivo positivo. Escenarios que pueden afectar los objetivos organizacionales, los cuales dependen de variables y factores, que pueden darse según el azar y la probabilidad y que tendrán un efecto deseado sobre los objetivos de la empresa (Escuela de Administración, Liderazgo, 2022).

De esta manera, las situaciones de riesgo pueden representar un impacto negativo o positivo para la organización. Los eventos con impacto negativo pueden dificultar la creación de valor o deteriorar el valor existente de la empresa, mientras que los eventos con impacto positivo representan oportunidades que favorecen la creación o conservación de valor (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004). Por otra parte, el riesgo puede manifestarse en la organización desde diferentes perspectivas: a nivel estratégico, a nivel táctico y a nivel operativo y, en cada uno de estos niveles, éste puede aproximarse desde variables internas o externas (Zagal, 2011).

Es así como existen riesgos de carácter estratégico, previstos durante el diseño, ejecución y modificación de la estrategia organizacional (Mejía, 2013), los cuales tienen elementos, atributos y características asociados con los objetivos, el plan de negocio definido, el desarrollo de nuevos negocios, el manejo de las variables financieras, las partes interesadas, la experiencia corporativa y la reputación (Chapman, 2006). Por otra parte, existen riesgos de carácter táctico y operativo,

considerados en el desarrollo de las actividades cotidianas de la organización (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004; Zagal, 2011), en las cuales se localizan los riesgos laborales, físicos, naturales y todo tipo de eventos originados en los procesos de la organización (Mejía, 2006).

Estos últimos riesgos derivan de variables internas de la organización, como la definición de elementos estratégicos y operativos, el desempeño del portafolio de productos y servicios, la gestión del talento humano, el manejo de recursos, infraestructura, maquinaria, materiales, contratos y proyectos, entre otros (Zagal, 2011). De igual manera, pueden originarse por variables externas de la empresa, como las contempladas desde el ámbito político, económico, sociocultural, tecnológico, legal/regulatorio y del medio ambiente (CEPAL, 2000), así como por variables asociadas a la industria, donde intervienen el poder de negociación de los clientes, la rivalidad de los competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de nuevos productos sustitutos (MBA, 2020).

2.1.1 Gestión del riesgo

La gestión del riesgo es la disciplina que permite identificar, evaluar, controlar y administrar los riesgos a los que está expuesta la organización en desarrollo de su objeto social, para garantizar el cumplimiento de los propósitos de la compañía. Según Bravo y Sánchez (2012), la gestión del riesgo:

“Es el proceso mediante el cual se identifican, analizan, evalúan, tratan o manejan, monitorean, y comunican los riesgos generados en una actividad, función o proceso, de tal forma que le sea posible a las empresas u organizaciones minimizar las pérdidas y maximizar las oportunidades.”

2.1.2 Gestión de riesgos en ISO 31000: 2018

Según la norma internacional ISO 31000: 2018, la gestión de riesgos está representada por las actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación a los riesgos, caracterizándose por ser iterativa, que apoya a la organización a establecer su estrategia, lograr sus objetivos y tomar decisiones informadas (Organización Internacional de Normalización, 2018). Así, el propósito de la gestión de riesgos es la creación y la protección del valor. Mejora el desempeño, fomenta la innovación y contribuye al logro de los objetivos de la organización. De esta forma, la gestión de riesgos es parte de la gobernanza y el liderazgo y es fundamental en la manera en que se gestiona la organización en todos sus niveles. Esto contribuye a la mejora de los sistemas de gestión (Organización Internacional de Normalización, 2018). Así mismo, la gestión de riesgos es parte de todas las actividades asociadas con la organización e incluye la interacción con las partes interesadas (Organización Internacional de Normalización, 2018). Por lo anterior, la gestión de riesgos debe considerar los contextos internos y externos de la organización, incluyendo el comportamiento humano y los factores culturales (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004). Según la norma ISO 31000: 2018, la gestión de riesgos está basada en los principios, el marco de referencia y el proceso que se ilustra en la Figura 1. Estos elementos pueden existir previamente en toda o parte de la organización, sin embargo, podría ser necesario adaptarlos o mejorarlos para que la gestión de riesgos sea eficiente, efectiva y coherente.

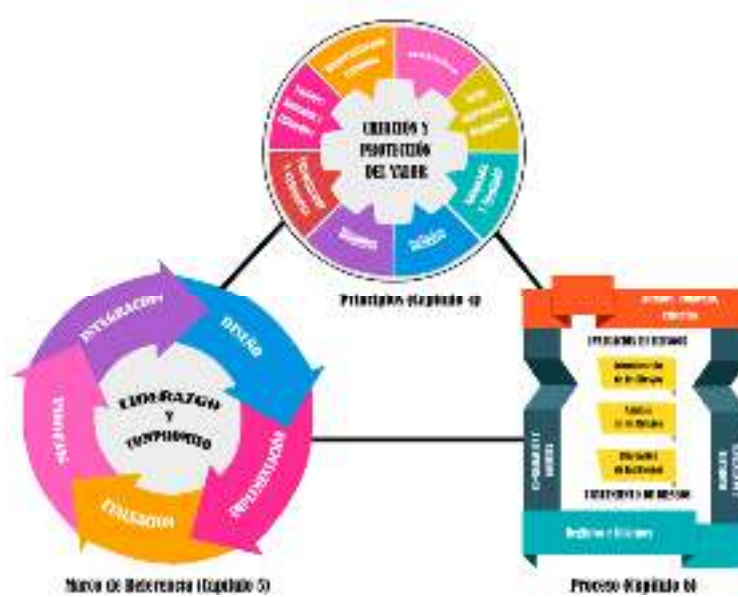
2.1.3 Principios de la gestión de riesgos

De conformidad con la norma ISO 31000: 2018, el propósito de la gestión de riesgos es la creación y la protección del valor. Mejorar el desempeño, fomentar la innovación y contribuir con el logro de objetivos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,

2004). Así mismo, la gestión de riesgos, de conformidad con esta misma disposición normativa internacional, se dirige por los principios descritos en la Figura 2, los cuales proporcionan orientación sobre las características de una gestión de riesgos efectiva y eficiente, comunicando su valor y explicando su intención y propósito.

Figura 1.

Principios, marco de referencia y proceso de gestión de riesgos.



Nota. Tomado de Norma ISO 31000:2018.

De esta manera, se manifiesta que estos principios son el fundamento de la gestión de riesgos y deben considerarse cuando se establece el marco de referencia y los procesos de la gestión de riesgos de la organización (figura 2). Así entonces, estos principios deben habilitar a la organización para gestionar los efectos de incertidumbres sobre sus objetivos.

Figura 2.

Principios de gestión de riesgos.



Nota. Tomado de Norma ISO 31000:2018.

Los principios señalados en la ISO 31000: 2018 se definen así por parte de esta misma norma:

2.1.3.1 Integrada. La gestión de riesgos legales es parte integral de todas las actividades de la organización.

2.1.3.2 Estructurada y exhaustiva. Un enfoque estructurado y exhaustivo hacia la gestión de riesgos legales contribuye a resultados coherentes y comparables.

2.1.3.3 Adaptada/ajustada. El marco de referencia y el proceso de la gestión de riesgos legales se adaptan y son proporcionales a los contextos internos y externos de la organización relacionados con sus objetivos.

2.1.3.4 Inclusiva. La participación apropiada y oportuna de las partes interesadas permite que se consideren sus conocimientos, puntos de vista y percepciones. Esto resulta en una mayor toma de concientización y una gestión de riesgos legales informada.

2.1.3.5 Dinámica. Los riesgos pueden aparecer, cambiar o desaparecer con los cambios de los contextos internos y externos de la organización. La gestión de riesgos legales anticipa, detecta, reconoce y responde a esos cambios y eventos de una manera apropiada y oportuna.

2.1.3.6 Mejor información disponible. Las entradas a la gestión de riesgos legales se basan en información histórica y actualizada, así como en expectativas futuras. La gestión de riesgos legales tiene en cuenta explícitamente cualquier limitación e incertidumbre asociada con tal información y expectativas. La información debiera ser oportuna, clara y disponible para las partes interesadas pertinentes.

2.1.3.7 Factores humanos y culturales. El comportamiento humano y la cultura influyen considerablemente en todos los aspectos de la gestión de riesgos legales en todos los niveles y etapas.

2.1.3.8 Mejoramiento continuo. La gestión de riesgos legales mejora continuamente mediante aprendizaje y experiencia.

2.1.4 Marco de referencia de la gestión de riesgos

El propósito del marco de referencia es apoyar a las organizaciones en integrar la gestión de riesgos en todas sus actividades y funciones significativas. La efectividad de la gestión de riesgos dependerá de su integración en la gobernanza de la organización, incluyendo la toma de decisiones. Esto requiere el apoyo de las partes interesadas, particularmente de la alta dirección. El desarrollo del marco de referencia implica integrar, diseñar, implementar, evaluar y mejorar la gestión de riesgos en toda la organización (Organización Internacional de Normalización, 2018).

De esta manera, la norma ISO 31000: 2018, explica cada uno de los componentes del marco de referencia que se consideran en la Figura 3.

Figura 3.

Marco de referencia de gestión de riesgos.



Nota. Tomado de Norma ISO 31000: 2018.

2.1.4.1 Liderazgo y compromiso. La alta dirección y los órganos de supervisión, si es aplicable, deben asegurar que la gestión de riesgos esté integrada en todas las actividades de la organización y deben demostrar el liderazgo y compromiso a través de la implementación de todos los componentes del marco de referencia, publicando una política de gestión de riesgos, asegurando los recursos necesarios para gestionar los riesgos y asignando autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas en los niveles apropiados dentro de la organización.

2.1.4.2 Integración. La integración de la gestión de riesgos depende de la comprensión de las estructuras y el contexto de las organizaciones. Las estructuras difieren dependiendo del propósito, las metas y la complejidad de las organizaciones. Los riesgos se gestionan en cada parte de la estructura de la organización. Todos los miembros de una organización tienen la responsabilidad de gestionar los riesgos.

2.1.4.3 Diseño. El diseño está integrado por la comprensión de la organización y su contexto, la articulación del compromiso con la gestión de riesgos, la asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligación de rendir cuentas en la organización, la asignación de recursos y el establecimiento de la comunicación y consulta.

2.1.4.4 Implementación. La organización debe implementar el marco de referencia para la gestión de riesgos mediante:

1. El desarrollo de un plan apropiado, incluyendo plazos y recursos.
2. La identificación de dónde, cuándo, cómo y quién toma diferentes tipos de decisiones en la organización.
3. La modificación de los procesos aplicables para la toma de decisiones, cuando sea necesario.
4. El aseguramiento que las disposiciones de la organización para gestionar el riesgo sean claramente comprendidas y puestas en práctica.

En este sentido, la implementación con éxito del marco de referencia requiere del compromiso y la concientización de las partes interesadas. Esto permite a la organización abordar explícitamente la incertidumbre en la toma de decisiones, al tiempo que asegura que cualquier incertidumbre nueva o subsiguiente se pueda tener en cuenta cuando surja.

2.1.4.5 Evaluación. Para evaluar la efectividad del marco de referencia de la gestión de riesgos la organización debe medir periódicamente el desempeño del marco de referencia de la gestión de riesgos con relación a su propósito, planes a implementar, indicadores y comportamiento esperado y determinar si permanece idóneo para apoyar el logro de los objetivos de la organización misma.

2.1.4.6 Mejora. Comprende la adaptación y mejora continua.

La organización debe realizar el seguimiento continuo y adaptar el marco de referencia de la gestión de riesgos en función de los cambios internos y externos. Al hacer esto, la organización puede mejorar su valor.

Así mismo, la organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y efectividad del marco de referencia de la gestión de riesgos y la manera en la que se integra el proceso de la gestión de riesgos.

2.1.5 Proceso de la gestión de riesgos

El proceso de gestión de riesgos implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registros y reportes de los riesgos. Este proceso se ilustra en la Figura 4.

Desde este proceso, la gestión de riesgos se concibe como una parte integral de la administración y la toma de decisiones, integrada en la estructura, operaciones y procesos de la organización. Así mismo, debe aplicarse a nivel estratégico, operacional, de programas y/o proyectos, considerando la naturaleza dinámica y variable del comportamiento humano y la cultura.

2.1.6 Establecimiento del contexto

El establecimiento del contexto sugiere comprender la organización y variables que intervienen en su estructuración. Entre éstas pueden existir variables internas, como el estilo de dirección, las definiciones estratégicas, la estructura organizacional, los procesos, el talento

humano, la infraestructura física y tecnológica, entre otros elementos que desde el interior de la organización se conciben como generadores de riesgos (Martins, 2017).

Igualmente, existen variables externas, como aspectos sociales, culturales, políticos, legales, reglamentarios, económicos, tecnológicos y asociados a la industria, tanto a nivel local, regional, nacional e internacional, que pueden generar eventos de riesgo para la organización y, por tanto, deben identificarse y evaluarse para su manejo (Giraldo, 2020).

Figura 4.

Proceso de gestión de riesgos.



Nota. Tomado de Norma ISO 31000: 2018.

2.1.6.1 Identificación de riesgos. La identificación de riesgos es el proceso que permite manifestar, reconocer y describir el riesgo al que está expuesta la organización a partir de diferentes elementos, los cuales deben tenerse en cuenta para lograr una completa caracterización. Entre estos elementos están las fuentes (causas) del riesgo y los efectos (consecuencias) que puede conducir a la organización su materialización. La identificación debe contener los riesgos, independientemente de si su naturaleza está bajo el control de la organización o no (Mej, 2011). En este sentido, se dispone de variadas técnicas de identificación de riesgos legales, como se muestra en la tabla 1. Estas técnicas facilitan la ejecución de la etapa de identificación de riesgos y pueden ser utilizadas de manera complementaria, de acuerdo con el ámbito de análisis y la categoría de riesgos que se quiera estudiar (Zagal, 2011).

2.1.6.2 Análisis de riesgos. El análisis de los riesgos consiste en conocer el nivel o la magnitud del evento, expresado en términos de la representación de las consecuencias multiplicada por su probabilidad de ocurrencia (Asturias, 2010). Es propio de esta etapa explicar la frecuencia con la cual puede presentarse el evento de riesgo, al considerar su nivel de exposición y la posibilidad de que dicha situación suceda, así como el impacto, comprendido como la consecuencia o el daño que puede resultar de la materialización del riesgo (Auditool, 2022).

Estas variables pueden obtenerse de acuerdo con el tipo de análisis, basado en una calificación de riesgo inherente, que es intrínseca de la actividad que se desarrolla antes de que se tome una medida de mitigación, o bajo un enfoque de riesgo residual, en el cual se establece el riesgo remanente o el riesgo que permanece después de aplicados sus tratamientos (Colombia, 2018).

Tabla 1.*Identificación de riesgos legales.*

Listado	Análisis	Estadística
Tormenta de ideas o <i>brainstorming</i> .	Análisis preliminar de peligros (PHA).	Simulación de Montecarlo.
Entrevistas estructuradas.	Estudios de peligros y operatividad (EPO-HAZOP).	Estadísticas y redes Bayesianas.
Técnica Delphi.	Análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC).	Curvas FN.
Listas de verificación o <i>check list</i> .	Análisis de escenarios.	Índices de riesgo.
	Análisis del impacto del negocio (BIA).	Matriz de consecuencias/probabilidad.
	Análisis de la causa principal.	Análisis costo/beneficio.
	Análisis de modo y efectos de falla (AMFE y AMFEC).	
	Análisis de árbol de fallas (FTA).	
	Análisis de árbol de sucesos.	
	Análisis de consecuencia.	
	Análisis de causa y efecto.	
	Análisis de capas de protección (LOPA).	
	Árbol de decisión.	
	Análisis de Markov.	

Nota. Tomado de Mej, R. C. (2011). Identificación de riesgos empresariales (pp. 25–45).

Es importante considerar que estas valoraciones pueden obtenerse a partir de calificaciones de tipo cualitativo, donde sólo intervienen variables que describen la situación; de tipo

semicuantitativo, en la que se tienen en cuenta variables descriptivas con un componente que permite valorar el evento, o de tipo cuantitativo, donde intervienen modelos matemáticos y estadísticos que facilitan obtener probabilidades e impactos con mayor exactitud (Organización Internacional de Normalización, 2018). Para lograr calificaciones más fiables es necesario contar con información histórica o registros de eventos que permitan modelar el riesgo analizado.

2.1.6.3 Evaluación de riesgos. En la evaluación de los riesgos se realiza la comparación entre los resultados obtenidos en la calificación del riesgo, con los criterios establecidos, que corresponden a los términos de referencia a partir de los cuales se evalúa el nivel de representatividad del riesgo para la empresa (Organización Internacional de Normalización, 2015). La evaluación sirve como herramienta para la toma de decisiones, al establecer las zonas de riesgo, definidas por cada organización de acuerdo con los niveles de tolerancia que son permitidos por la alta dirección, teniendo en cuenta su disposición de asumir riesgos frente al logro de un objetivo (Hanson & A, 2005). Las zonas de riesgo están enmarcadas en una matriz que considera la ponderación de la variable de frecuencia e impacto y pueden definirse como aceptables, tolerables, graves e inaceptables; esta información se emplea para conocer dónde queda ubicado el evento para su posterior tratamiento, de acuerdo con su relevancia para la organización (Giraldo, 2020).

2.1.6.4 Tratar los riesgos. El tratamiento de los riesgos constituye la etapa del proceso de gestión de riesgos que permite transformar o modificar el riesgo, tanto en su variable de frecuencia como de impacto, por lo cual se establecen medidas que aportan en su mitigación, transferencia, retención y eliminación, al considerar la magnitud que represente dicho riesgo para la organización (AS/NZS 4360, 2004). El proceso de selección de

acciones y toma de decisiones para el tratamiento de los riesgos debe incluir la determinación de la tolerancia al riesgo y el establecimiento de límites de riesgo, definidos por la empresa (Actuarial Standards Board, 2012). Para seleccionar las opciones de tratamiento más adecuadas debe confrontarse el costo de implementación de cada opción versus los beneficios derivados. Dichas acciones pueden ser consideradas y aplicadas de manera individual o combinada (Zagal, 2011). Para lograr una aplicación eficaz de los planes de tratamiento deben incluirse las acciones propuestas, los requerimientos de recursos, las responsabilidades y las medidas de desempeño que permitan evaluar su cumplimiento (AS/NZS 4360, 2004).

2.1.6.5 Seguimiento y revisión. El seguimiento y revisión en el proceso de gestión de riesgos permite a la organización descubrir cambios en los contextos interno y externo, identificar riesgos emergentes, obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo y garantizar que el diseño e implementación de los controles sean efectivos (Organización Internacional de Normalización, 2018). Como parte del seguimiento y revisión de la gestión de riesgos se estructuran los indicadores de riesgos clave, la autoevaluación de la administración de riesgos y la evaluación independiente (Giraldo, 2020).

2.1.6.6 Comunicación y consulta. La comunicación y consulta es un componente fundamental del sistema de gestión de riesgos. Es un proceso constante de las organizaciones, a partir del cual se provee y se obtiene información, en un diálogo con los agentes interesados que tienen algún tipo de vínculo con la empresa, tanto a nivel interno como externo y que, de alguna manera, pueden intervenir o verse afectados por algún comportamiento, decisión o acción por parte de la organización (Organización

Internacional de Normalización, 2015). La información generada a partir de los diferentes elementos que componen el sistema de gestión de riesgos de la organización debe ser comunicada y consultada para garantizar que los distintos puntos de vista sobre el tema de análisis sean tenidos en cuenta para una mejor toma de decisiones (AS/NZS 4360, 2004).

Para comunicar o consultar sobre una información específica, es necesario identificar el objetivo que se pretende cumplir, los agentes a los que será dirigido el mensaje, los mecanismos o canales a partir de los cuales se desea llevar a cabo la comunicación o consulta de acuerdo con el propósito, el público al que va dirigido y el nivel de apropiación de la información según el objetivo planteado (HB 327, 2010).

En este sentido, la comunicación y la consulta en la gestión de riesgos son utilizadas para crear confianza en la organización y para garantizar un mejor entendimiento de los riesgos críticos a los que se encuentra expuesta la organización y las alternativas para su tratamiento (Organización Internacional de Normalización, 2018).

3. Gestión del riesgo legal organizacional

3.1 Riesgo legal

El Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria (2020) presentó el documento sobre la función de cumplimiento o de conformidad, que representa la concreción del denominado riesgo legal, incluido dentro del riesgo operativo, el cual es definido como: “(...) el riesgo de pérdida directa o indirecta causada por una insuficiencia o falla de los procesos, gente y sistemas internos o por un acontecimiento externo”. Esta definición incluye el riesgo legal. (...).”. En este sentido, el riesgo legal es un tipo particular de riesgo organizacional, incluido dentro del riesgo operativo,

que presenta un significativo impacto sobre la reputación, estabilidad, estrategia, desarrollo y sostenibilidad de la empresa.

Así, el riesgo legal, se registra como la posibilidad que se produzcan daños, perjuicios y pérdidas económicas como consecuencia que las operaciones y/o actuaciones de la organización que no cumplan con la normatividad y legislación vigente. De esta manera, el riesgo legal, comprende una doble connotación, como estratégico y operacional.

En términos generales, en la mayoría de las organizaciones, el riesgo legal no está oportuna y adecuadamente identificado y suficientemente evaluado. Para una mayor comprensión conceptual, Westreicher (2020) define el riesgo legal se define como: “(...) aquel que afronta la empresa por el marco normativo al que está sujeta. Es decir, (...) la posibilidad de sufrir pérdidas por el incumplimiento o modificación de las leyes.”

En la práctica empresarial el riesgo legal se presenta principalmente de dos formas: al interior de la organización, como resultado de sus actividades, procedimientos, operaciones, procesos y actuaciones administrativas. En este ámbito, es considerado como riesgo operativo. Cuando éste surge como consecuencia de una modificación legislativa o normativa, es calificado como riesgo externo o exógeno. En la primera de sus formas, generalmente, el riesgo legal es el resultado de negligencia, cumplimiento inadecuado, incumplimiento o ignorancia por parte de los responsables de observar, cumplir y/o hacer cumplir la norma correspondiente.

En la segunda de sus formas, habitualmente, el riesgo legal es el resultado de la falta de estudio, seguimiento y control de la actividad y trámite normativo propio y/o regulatorio del sector, actividad económica y objeto social de la organización.

3.2 Riesgo legal en ISO 31022: 2020

La norma internacional ISO 31022: 2020, como complemento de la norma ISO 31000, introdujo en el universo de la normalización los conceptos de “ley” y “riesgo legal”. En este sentido, define la “ley” como el sistema de reglas, principios y prácticas que una región, país o comunidad reconoce que regula las acciones de las organizaciones (Organización Internacional de Normalización, 2018). Como ejemplos se señala los siguientes:

1. El estatuto que conforma la persona jurídica.
2. Los reglamentos que contienen los aspectos técnicos de la aplicación del marco legal.
3. La ley codificada o legislación subordinada.
4. La ordenanza aplicable al entorno territorial o sector en el que opera la organización.
5. El derecho común o jurisprudencial donde se puede analizar la casuística que eventualmente le aplique a la organización o sus partes interesadas.
6. La orden judicial vinculante, sentencia o decreto aplicado a la organización o a un socio.
7. El código de la industria aplicable al sector en el que opera la organización.
8. La política pública que se le aplica por ley.

Por su parte, por “riesgo legal” comprende el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos relacionado con asuntos legales, reglamentarios, contractuales, de derechos y obligaciones no contractuales (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2011). Como ejemplos se señala los siguientes:

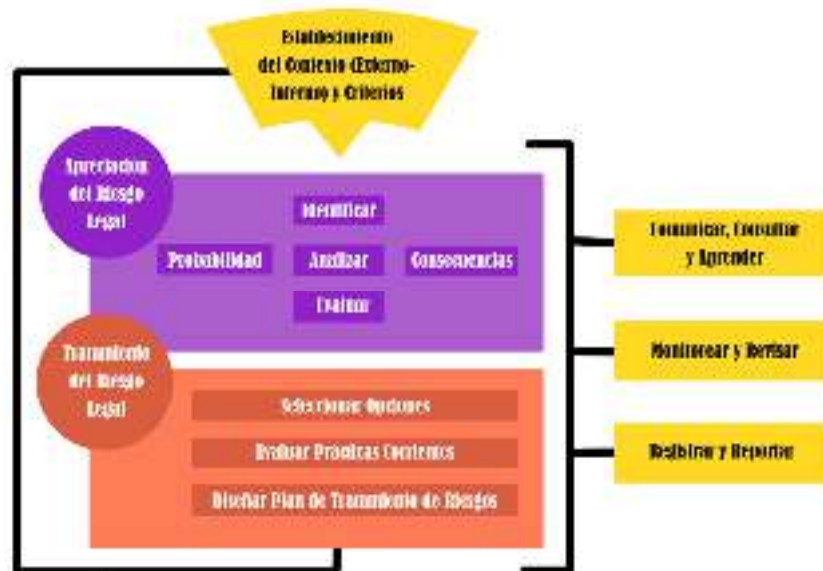
1. Las decisiones legales relacionadas con personas expuestas políticamente.
2. El marco legal nacional o internacional de las instalaciones donde funciona la organización.
3. El marco estatutario establecido por el órgano de gobierno o gobierno corporativo.

4. La casuística, jurisprudencia, sentencias y laudos o derecho consuetudinario en el sector en el que opera la organización o equivalentes.
5. Las acciones administrativas u órdenes regulatorias impuestas a la organización o a sus socios.
6. Las leyes codificadas y reglas procesales publicadas en los países en los que opera la organización.
7. Los memorandos de entendimiento o contratos acordados con los socios.
8. Los riesgos legales inherentes a la firma de contratos con términos y/o condiciones que son onerosas, inadecuadas, injustas y/o inaplicables, incluyendo ventajas indebidas.
9. Los requisitos relacionados con el derecho no contractual, que son la fuente del riesgo que una organización no haga valer sus derechos no contractuales.
10. El hecho que una organización no haga cumplir sus derechos de propiedad intelectual o propiedad industrial (derechos de autor, marcas registradas, patentes, secretos comerciales e información confidencial, proyectos e innovación, entre otros).
11. Las obligaciones no contractuales que representan el riesgo que el comportamiento y/o la toma de decisiones de una organización puedan dar lugar a un comportamiento ilegal de la persona jurídica o un incumplimiento del deber de cuidado (o deber civil) no legislativo con terceros. La norma trae como ejemplo la infracción de una organización sobre los derechos de propiedad intelectual de terceros.
12. El incumplimiento de los estándares ofertados a los clientes (como la venta incorrecta y/o la publicidad engañosa).
13. El uso y/o administración inapropiada de las redes sociales, interacción por medios electrónicos que pueden derivar en un reclamo de difamación, entre otros.

Así mismo, como complemento de los principios formulados por la norma ISO 31000: 2018, descritos a través de la Figura 5, el nuevo estándar normativo, ISO 31022: 2020, adicionó un nuevo principio para la gestión del riesgo legal, “la equidad”, para complementar nueve principios sobre los cuales deben fundamentarse las bases para una correcta gestión de riesgos legales. De esta manera, las decisiones de la organización para gestionar los riesgos legales deben estar fundamentadas en el principio de equidad, tomando en cuenta el conflicto de intereses como una regla, así como la toma de decisiones de manera imparcial e independiente, ejecutando para ello la debida diligencia, cuidando los intereses de la organización.

Figura 5.

Proceso para la gestión del riesgo legal.



Nota. Tomado de Norma ISO 31000: 2018.

3.3 Gestión del riesgo legal en ISO 31022: 2020

El proceso para la gestión del riesgo legal orientado a través de la norma ISO 31022: 2020 no difiere del proceso establecido en el estándar ISO 31000: 2018, ilustrado en la Figura 4. Lo

novedoso ahora, con la complementación aportada por el nuevo estándar, es que incluye factores sobre los cuales se propone desarrollar cada fase. A través de la Figura 5 se ilustra el proceso para la gestión del riesgo legal guiado por la norma ISO 31022: 2020. Cada una de estas fases se desarrolla de la siguiente manera, según lo normaliza la disposición ISO 31022: 2020.

3.3.1 Establecimiento del contexto y criterios del riesgo legal.

Como lo propuso la norma ISO 31000: 2018, el establecimiento del contexto invita a comprender a la organización y las variables que intervienen en su estructuración. Entre éstas pueden existir variables externas e internas.

3.3.2 Contexto externo e interno.

Según la norma ISO 31022:2020, el establecimiento del contexto externo sugiere tener en cuenta los siguientes factores, entre otros:

1. Las leyes locales e internacionales relevantes y los cambios que se den en estas disposiciones normativas.
2. Las partes interesadas externas, como empresas, organizaciones de la sociedad civil, organismos reguladores, locales gobiernos, público, comunidades de interés, prensa y medios de comunicación y grupos de interés especial y sus expectativas sobre la gestión del riesgo legal.
3. Los acuerdos internacionales y memorandos de entendimiento aplicables.
4. Las condiciones de mercado aplicables.
5. Las leyes de los países donde se entregan o suministran los productos / servicios proporcionados.

Por su parte, de acuerdo con el nuevo estándar, el establecimiento del contexto interno propone tener en cuenta los siguientes factores, entre otros:

1. La naturaleza de la entidad jurídica.
2. Estructura legal interna de la organización, procesos y funciones de gobierno.
3. El gobierno de la organización y sus estructuras de valor para promover la integridad y otras pautas de cumplimiento.
4. El estado actual de los asuntos legales de la organización y su enfoque para la gestión del riesgo legal.
5. Los activos que posee la organización, tales como propiedad intelectual y otros derechos legales para bienes.
6. El efecto de los derechos y obligaciones derivados de los contratos.
7. Las obligaciones derivadas del deber de diligencia.
8. Los efectos de activación cruzada de las indemnizaciones, garantías y cláusulas de incumplimiento en los contratos.
9. Los pasivos derivados de cuestiones laborales, medioambientales, fiscales y de otro tipo por fusiones, adquisiciones y disposiciones.

3.3.3 Criterios del riesgo legal

El nuevo estándar también señala pautas para que la organización establezca los criterios para la gestión del riesgo legal, con base en la norma ISO 31000: 2018, tales como:

1. La forma como se van a identificar y evaluar los riesgos legales significativos para la organización.
2. El nivel de tolerancia de los riesgos legales.
3. Las consecuencias del incumplimiento de la normativa legal o de las obligaciones contractuales.

4. La necesidad de incluir a un responsable definido para la correcta gestión del riesgo legal.

5. La asignación de los recursos necesarios para la gestión del riesgo legal.

3.3.4 Apreciación del riesgo legal

La apreciación del riesgo legal, como se ilustró en la Figura 5, implica identificar, analizar y evaluar el riesgo legal de la organización.

3.3.5 Identificación del riesgo legal

Para la ISO 31022: 2020 existe una estrecha relación entre los riesgos y el cumplimiento de los objetivos de la organización. En este sentido, se propone preguntarse, para viabilizar la identificación del riesgo legal: ¿Qué podría poner en riesgo el cumplimiento de nuestros objetivos? Y, a partir de la respuesta, identificar los posibles eventos, sus causas y consecuencias. En estas condiciones, sugiere que la identificación de los riesgos legales, actuales o futuros debe ser “integral, sistemática y precisa”, para lograr los objetivos de la guía propuesta.

Así entonces, el propósito de la identificación del riesgo legal es descubrir, reconocer y describir los riesgos legales que pueden ayudar o evitar que una organización logre sus objetivos. Para tener una comprensión del riesgo legal, la organización debe identificar las fuentes de riesgo legal, las áreas de consecuencias, eventos (incluidos cambios en las circunstancias), sus causas y sus potenciales consecuencias.

3.3.5.1 Fuentes para la identificación del riesgo legal. Según el contexto y la praxis de la organización, son fuentes para la identificación del riesgo legal:

1. Estructura, actividades y operaciones de gobernanza y ética.

2. Partes interesadas, como accionistas, organismos reguladores, directores, empleados, sindicatos, socios comerciales, acreedores, deudores, comunidades y gobierno.
3. Inadecuada aplicación y/o interpretación del contexto legal y/o incumplimiento de leyes y contratos e infracción de prerrogativas, derechos y garantías legales.
4. Inadecuada definición de responsabilidades para la gestión del riesgo legal después de su ocurrencia, que pueda derivar responsabilidades penales, responsabilidades administrativas, responsabilidades civiles, multas y/o indemnizaciones pagadas a terceros.

3.3.6 Análisis del riesgo legal

El análisis del riesgo legal, según ISO 31022: 2020, debe considerar los siguientes análisis:

1. La evaluación de aspectos cualitativos o cuantitativos de los riesgos legales identificados.
2. Las causas de los hechos desencadenados por los riesgos legales y las sinergias que surjan entre ellos.
3. La probabilidad de ocurrencia y las consecuencias del riesgo legal.
4. La correlación entre los riesgos legales y otros riesgos organizacionales para comprender las consecuencias, así como las relaciones entre los eventos de riesgo.
5. La comprensión de los riesgos legales y otros riesgos de la organización con el propósito de formular una estrategia integrada para la gestión de riesgo legal y otros riesgos.
6. La probabilidad de eventos relacionados al riesgo legal.
7. Las consecuencias de eventos relacionados con el riesgo legal.

3.3.7 Evaluación del riesgo legal

El riesgo legal debe evaluarse comparando los resultados los análisis de riesgo realizados con sus criterios de riesgo (actitud y tolerancia) y luego priorizando esos riesgos legales. Esta evaluación contribuye para que los responsables de la toma de decisiones consideren varias opciones de tratamiento del riesgo legal.

En este sentido, la guía ISO 31022: 2020 señala cuales son los factores que se pueden tener en cuenta para evaluar el riesgo legal, en sus anexos C y D, los que incluyen, entre otros: Los rangos legales, cambio normativo, factores internos que van desde los empleados hasta los directivos, las políticas de la organización y su cumplimiento, frecuencia de ejecución de las actividades, eventos pasados, riesgos que podrían representar determinadas actividades en períodos específicos, balanza entre beneficios y pérdidas (financieros y no financieros), cobertura mediática del hecho en caso de materializarse, reacción de las partes interesadas, entre otras. Por último, este nuevo estándar reitera la importancia de priorizar los riesgos legales evaluados, lo que ayudará a tomar las medidas necesaria para el tratamiento de éstos.

3.3.8 Tratamiento del riesgo legal

En este ítem la ISO establece que la organización debe tomar soluciones o medidas financieras y no financieras, operacionales y reputacionales para el tratamiento de los riesgos legales, brindando opciones para lograr el cumplimiento de los objetivos, que no es más que aquel de mitigar los riesgos legales a los que se encuentran sujetas a las organizaciones. Así entonces, el tratamiento del riesgo legal implica para la organización: Escoger y seleccionar opciones, evaluar las prácticas corrientes y desarrollar e implementar planes de acción.

3.3.8.1 Escogencia y selección de opciones. El tratamiento de riesgos legales debe considerar una variedad de opciones, tales como aceptar, mitigar, evitar, compartir, transferir y aprovechar el riesgo legal, incluyendo recursos legales, así como recursos financieros, operativos y de reputación para cada riesgo legal priorizado. En este sentido, se sugiere considerar los siguientes factores al preferir una opción apropiada para el tratamiento del riesgo legal:

1. La política de gestión de riesgos legales de la organización, los objetivos estratégicos, los valores fundamentales y la responsabilidad legal de la organización.
2. Análisis costo-beneficio de la respuesta al riesgo legal.
3. Percepción de las partes interesadas, la actitud ante el riesgo legal y los niveles de tolerancia, así como sus preferencias sobre determinadas estrategias de tratamiento de riesgos legales.
4. La disponibilidad y asignación de recursos necesarios para gestionar el riesgo.
5. Una revisión legal (incluido el alcance y la profundidad) de las leyes, los compromisos contractuales y la limitación del riesgo contractualmente.
6. Opiniones legales.
7. La medida en que el riesgo legal puede ser compartido, delegado o asegurado por ley.
8. El nivel de conciencia del riesgo y el nivel de madurez dentro de la organización.

3.3.8.2 Evaluación de las prácticas corrientes. Cuando la organización elige una opción para el tratamiento del riesgo legal, debe considerar las prácticas corrientes de la organización para el tratamiento del riesgo legal, evaluar para comprender la idoneidad de la opción y brindar apoyo para desarrollar el plan de tratamiento para el riesgo legal. En

este aspecto, es importante considerar los siguientes factores al evaluar las prácticas corrientes para el tratamiento de riesgo legal:

1. La asignación de recursos relevantes (personal, activos y fondos y, en particular, asesoría legal y/o expertos internos y externos).
2. Los puntos de vista y opiniones de los asesores legales y/o expertos internos y
3. externos.
4. Desarrollo e implementación de planes de acción.

Después de seleccionar e implementar el tratamiento adecuado para el manejo del riesgo legal, la organización debe evaluar si puede aceptar riesgos residuales (que pueden no ser necesariamente riesgos legales, pero pueden ser otros tipos de riesgos). En este sentido, debe considerarse:

1. Si los riesgos residuales son inaceptables, la organización debe ajustar o desarrollar una nueva opción de tratamiento del riesgo y reevaluar el riesgo después de considerar este ajuste y sus efectos hasta que el riesgo residual está dentro de un nivel aceptable.
2. Si los riesgos residuales son aceptables, la organización puede dar por aceptado el riesgo legal.

Por otra parte, al implementar un plan de tratamiento para riesgos legales, una organización debe considerar:

1. Desarrollo o mejora de políticas y procesos relacionados con el riesgo legal.
2. Desarrollo de prácticas operativas para que sean utilizadas por las partes interesadas.
3. Utilización de técnicas para tratar riesgos legales.

4. Provisión de disponibilidad y acceso a la información para la gestión del riesgo legal.
5. Realización de actividades de tratamiento de riesgos legales.
6. Desarrollo de capacitación sobre la gestión del riesgo legal a las partes interesadas para mejorar sus habilidades y conciencia sobre los riesgos legales.

3.3.9 Comunicación, consulta y reporte

Finalmente, el estándar cierra refiriéndose a la comunicación y consulta, externa e interna, el monitoreo y la revisión, el mantenimiento de la información documentada y los reportes sobre los cambios del sistema implementado para la gestión del riesgo legal.

3.3.9.1 Comunicación, consulta y aprendizaje. La comunicación, consulta y aprendizaje debe tener en cuenta los siguientes criterios:

La organización debe comunicar y atender consultas de manera oportuna con las partes interesadas relevantes en cada etapa del proceso de gestión del riesgo legal, para asegurar que éstas (incluyendo el personal interno que implementa la gestión del riesgo legal) comprendan plenamente los riesgos y sus efectos en la organización. Las partes interesadas también deben conocer sus roles en el proceso de toma de decisiones para la gestión del riesgo legal y debe poder tomar las decisiones basadas en información relevante. Implementar actividades de manera efectiva y eficientemente.

1. Establecer comunicación y consulta con las partes interesadas durante el proceso de toma de decisiones.
2. La implementación del tratamiento del riesgo debe incluir procesos de aprendizaje, supervisión y revisión y mantener registros de las prácticas de gestión de riesgos.

3.3.9.2 Monitoreo y revisión. El monitoreo y revisión de la gestión del riesgo legal incluye lo siguiente:

1. Mantenerse al tanto de los cambios en el entorno, como la introducción de nuevas leyes y la aplicación de dichas leyes, a fin de ajustar la estrategia de la organización.
2. Monitorear los eventos desencadenados por riesgo legal, analizar su frecuencia y consecuencias, definiendo conclusiones de ellos.
3. Considerar un sistema de alerta temprana con partes interesadas clave para identificar señales de alerta para riesgos legales importantes que pudieran surgir.

Así mismo, las acciones de monitorear y revisar implican:

1. Resultados posteriores al tratamiento de riesgos.
2. Cambios en el entorno.
3. Resultados de la construcción de planes integrados de tratamiento de riesgos.
4. Designación de las partes responsables y responsables.
5. Comparación de planificación y progresos reales del plan de tratamiento de riesgos.
6. Revisar y actualizar el plan de tratamiento de manera oportuna para buscar idoneidad y eficacia en relación con la gestión del riesgo legal.

3.9.3.3 Registro y reporte. Para efectos de registrar y reportar, una organización debe considerar los siguientes criterios en relación con el mantenimiento de registros y la presentación de informes:

1. Tomar en cuenta políticas de destrucción, retención y privacidad de información, de acuerdo con las leyes de protección de datos.

2. Considerar la disponibilidad y accesibilidad a la documentación para que las partes interesadas mejoren la toma de decisiones y para fines de auditoría interna o externa.
3. La documentación relevante debe mantenerse de forma segura, con una cadena que evidencie que no se han realizado alteraciones a los documentos.
4. Implementar medidas de confidencialidad y seguridad en relación con la documentación de carácter confidencial, como establecer un acceso limitado y autorizado a dicha documentación.

Por último, la organización debe informar sobre el progreso de los cambios en la implementación de la gestión de riesgo legal y su adherencia a las medidas implementadas.

4. Identificación de los riesgos legales de la sociedad integral Business Consulting S.A.S. -

IBCOL S.A.S.

4.1 Riesgos globales

El Foro Económico Mundial (2021) publicó la 16ª edición del Informe de Riesgos Globales de 2021: Informe de Perspectivas, donde comparte los resultados de la última Encuesta de Percepción de Riesgos Globales. Según este documento: “(...) Entre los riesgos más factibles de los próximos diez años se encuentran el clima extremo, el fracaso en la acción contra el cambio climático y el daño ambiental causado por el ser humano, así como la concentración de energía digital, la desigualdad digital y las fallas en la seguridad cibernética. Entre los mayores riesgos de impacto de la próxima década, las enfermedades infecciosas se encuentran en el primer lugar, seguidas del fracaso de la acción contra el cambio climático y otros riesgos ambientales; además de armas de destrucción masiva, crisis de subsistencia y deudas y el colapso de la infraestructura de TI.

Cuando se considera el plazo previsto en el que estos riesgos se convertirán en una amenaza crítica para el mundo, los peligros más inminentes (los más factibles en los próximos dos años) incluyen crisis de empleo y subsistencia, desilusión generalizada de la juventud, desigualdad digital, estancamiento económico, daño ambiental causado por el ser humano, deterioro de la cohesión social y ataques terroristas.

Los riesgos económicos se presentarán notablemente en un plazo de 3 a 5 años, e incluirán burbujas de activos, inestabilidad de precios, impactos en las materias primas y crisis de deudas, seguidos de riesgos geopolíticos como conflictos y relaciones interestatales y la geopolitización de los recursos. En el plazo previsto de 5 a 10 años, predominan los riesgos ambientales, como la pérdida de la biodiversidad, la crisis de los recursos naturales y el fracaso en la acción contra el cambio climático, junto con las armas de destrucción masiva, los efectos adversos de la tecnología y el colapso de los estados o instituciones multilaterales. (...).”.

Así, estos riesgos globales se resumen a continuación (World Economic Forum, 2021):

1. Previsión de fragilidad económica y aumento de divisiones sociales.
2. Creciente división digital e inquietudes planteadas por la adopción de tecnología.
3. Una generación de jóvenes doblemente afectada está emergiendo en una época que se caracteriza por la pérdida de oportunidades.
4. El clima continúa siendo un riesgo inminente mientras que la cooperación global se debilita.
5. Un panorama industrial polarizado podría surgir en la economía postpandemia.

Para las organizaciones, las presiones económicas, tecnológicas y reputacionales del presente comprometen una agitación desordenada que amenaza con crear una gran cohorte de trabajadores y empresas que quedaran atrás en los mercados futuros. En este contexto global, este

informe vislumbra que existen mejores vías para gestionar los riesgos y mejorar la resiliencia de la humanidad, a través del reconocimiento de cuatro oportunidades de gobernanza para fortalecer la resiliencia general de los países, los negocios y la comunidad internacional, a saber (Naciones Unidas, 2015):

1. Formular marcos analíticos que adopten una visión holística y basada en sistemas de los impactos del riesgo.
2. Invertir en “líderes de riesgo” de alto perfil con el fin de promover el liderazgo nacional y la cooperación internacional.
3. Mejorar las comunicaciones de riesgos y combatir la información errónea.
4. Explorar nuevas formas de asociación público-privada sobre la preparación ante riesgos.

4.2 Riesgo integral LA/FT/FPADM

El Riesgo integral LA/FT/FPADM es la posibilidad de pérdida o daño que puede sufrir una organización por ser utilizada directamente o a través de sus operaciones como instrumento para el lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas o el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva o cuando se pretenda el ocultamiento de activos provenientes de dichas actividades (Gomez, 2022).

Las contingencias inherentes al riesgo integral LA/FT/FPADM se materializan a través de riesgos tales como: el riesgo de contagio, riesgo operativo, riesgo reputacional y riesgo legal, entre otros, con el consecuente efecto económico negativo que ello puede representar para su estabilidad financiera cuando es utilizada para tales actividades. En este sentido, las organizaciones deben identificar las fuentes de riesgo, áreas de impacto, eventos, causas y consecuencias principales.

Esta es una actividad crítica porque los riesgos que no sean identificados no serán objeto de análisis posterior.

En Colombia se ha ido comprendiendo que el riesgo integral LA/FT/FPADM afecta a todos los sectores de la economía, no sólo al financiero, como se previó inicialmente. Así entonces, el riesgo integral LA/FT/FPADM se describe a partir de los siguientes asuntos, entre otros (Gomez, 2022):

1. Establecer relaciones comerciales con personas y/o empresas que tengan nexos con actividades de lavado de activos y financiación del terrorismo o la financiación y proliferación de armas de destrucción masiva.
2. Utilización de la sociedad para promover actividades LA/FT/FPADM.
3. Ser objeto de sanciones de carácter administrativo y/o judicial por el incumplimiento de la normatividad vigente relacionada con LA/FT/FPADM.
4. Recibir daños en la imagen de la empresa por el uso de sus productos en actividades delictivas.
5. Contaminación de los bienes importados o exportados por la compañía con sustancias prohibidas.

4.3 El contexto y criterios del riesgo legal

4.3.1 Contexto externo e interno

A nivel internacional la situación del sector de hidrocarburos es incierta debido a que esta industria experimenta una de sus peores crisis, primordialmente, por dos fenómenos: por una parte, la disminución de la demanda de hidrocarburos generada por la declaratoria de pandemia mundial por COVID-19 y, por otra parte, el rompimiento de los acuerdos de cuotas de mercado entre Rusia y Arabia Saudita, lo que comportó un incremento de la oferta de hidrocarburos en el mercado. La

mezcla de estos dos fenómenos, por un lado, la disminución de la demanda de hidrocarburos y, por otro lado, el incremento de la oferta de estos trasladó a los precios del crudo a los niveles más bajos registrados en la historia, lo que a su vez condujo a todo el sector de hidrocarburos a una crisis sin precedentes. Expertos indican que dicha crisis tendrá efectos hasta este año (Birol, 2021). Sin embargo, debe considerarse que los precios actuales son altos.

Según el informe publicado en el portal “El Cronista” (2021) , existe un riesgo inminente de más turbulencias en los mercados energéticos. El mundo no está invirtiendo lo suficiente para satisfacer sus futuras necesidades energéticas y las incertidumbres sobre las políticas y las trayectorias de la demanda crean un fuerte riesgo de que se avecine un período volátil para los mercados energéticos (Cronista, 2021).

La IEA (International Energy Agency) proyecta que para el año 2040 la población mundial incrementará en alrededor de 1700 millones de personas y el aumento del nivel de vida en las naciones en desarrollo y recientemente industrializadas impulsarán la creciente demanda de energía (Birol, 2021).

En este sentido, si bien la IEA proyecta un mayor uso de energías renovables, una mejora de la eficiencia energética y un cambio hacia los vehículos eléctricos también proyecta que el petróleo seguirá satisfaciendo la creciente demanda de petroquímicos (utilizados para fabricar productos cotidianos que van desde teléfonos inteligentes hasta zapatos para correr) y como combustible para el abastecimiento del sector transporte (Soto et al., 2021).

A nivel interno, los efectos de la pandemia mundial por COVID-19 y el rompimiento de los acuerdos de recorte de producción entre Rusia y Arabia Saudita, han afectado al sector hidrocarburo colombiano. Las consecuencias de esta crisis mundial produjeron en la industria altos niveles de desempleo, recortes importantes en inversión, disminución de la producción de crudo a

nivel nacional y, por supuesto, una disminución considerable de los ingresos fiscales para la Nación.

En este sentido, como siempre, el sector de hidrocarburos colombiano ha resistido las crisis globales de la industria del petróleo, sin embargo, también ha forjado un espíritu resiliente para afrontar las dificultades actuales. Así, mediante la reactivación de toda su cadena productiva, a través de un trabajo conjunto y coordinado, el Gobierno, la industria y los territorios, podrán enfrentar esta crisis, para que este sector estratégico continúe siendo por muchos años más uno de los pilares del desarrollo económico y social del país.

4.3.2 Marco legal internacional

En el contexto internacional se han desarrollado los siguientes instrumentos legales:

- 1. Convención Interamericana Contra la Corrupción.** Suscrita en Caracas el 29 de marzo de 1996. En Colombia aprobada por la Ley 412 de 1997 y declarada exequible por la Sentencia C-397 de 1998.
- 2. Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción.** Adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, el 31 de octubre de 2003. En Colombia aprobada por la Ley 970 de 2005 y declarada exequible por la Sentencia C-172 de 2006.
- 3. Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales de la OCDE.** Adoptada por la Conferencia Negociadora el 21 de noviembre de 1997. En Colombia aprobada por la Ley 1573 de 2012 y declarada exequible en Sentencia C-944 de 2012.

4.3.3 Marco legal colombiano

En el contexto nacional se han desarrollado los siguientes instrumentos legales:

- 1. Decreto Ley 663 de 1993.** “Estatuto Orgánico del Sistema Financiero”.

2. **Ley 80 de 1993.** “Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública”.
3. **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”.
4. **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”.
5. **Documento CONPES 3793 de 2013.** “Política Nacional Anti Lavado de Activos y contra la Financiación del Terrorismo”.
6. **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”.
7. **Decreto 1082 de 2015.** “Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector Administrativo de Planeación Nacional”.
8. **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”.
9. **Decreto 1848 de 2016.** “Por medio del cual se modifica la estructura de la Superintendencia Financiera de Colombia”.
10. **Circular Externa 100-006 de fecha 19 de agosto de 2016.** Expedida por la Superintendencia de Sociedades - Autocontrol y gestión del riesgo LA/FT y reporte de operaciones sospechosas a la UIAF.

11. Ley 1952 de 2019. “Por medio de la cual se expide el Código General Disciplinario, se derogan la Ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario.

12. Circular Externa No. 100-000016 de fecha 24 de diciembre de 2020. Expedida por la Superintendencia de Sociedades - Cumplimiento del Régimen de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral LA/FT/FPADM.

13. Circular Externa No. 100-000004 de fecha 09 de abril de 2021. Expedida por la Superintendencia de Sociedades – Modifica parcialmente la Circular Externa No. 100-000016 de fecha 24 de diciembre de 2020.

14. Ley 2094 de 2021. “Por medio de la cual se reforma la Ley 1952 de 2019 y se dictan otras disposiciones”.

15. Ley 2195 de 2022. “Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción y se dictan otras disposiciones”.

4.3.4 Cumplimiento del SAGRILAF

Aunque la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. no está obligada a cumplir con la implementación del Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SAGRILAF), según las disposiciones regulatorias de la Superintendente de Sociedades (Lievano Vergalara, 2020), la sugerencia es que todas las sociedades comerciales del país, con mayor razón en la crisis actual ética, implementen gradual y progresivamente este sistema como una buena práctica de Gobierno Corporativo, con altos estándares de cumplimiento y legalidad, para generar más confianza y mejores las relaciones con sus partes interesadas.

4.3.5 Criterios del riesgo legal

A partir del análisis del contexto externo e interno, la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S., siguiendo la guía del estándar ISO, debe establecer los criterios para la gestión del riesgo legal, tales como:

1. La forma como se van a identificar y evaluar los riesgos legales significativos para la organización.
2. El nivel de tolerancia de los riesgos legales.
3. Las consecuencias del incumplimiento de la normativa legal o de las obligaciones contractuales.
4. La necesidad de incluir a un responsable definido para la correcta gestión del riesgo legal.
5. La asignación de los recursos necesarios para la gestión del riesgo legal.

4.3.6 Tipos de riesgos legales

Los principales tipos de riesgo legal que afectan a la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. son los siguientes:

1. **Riesgo constitutivo:** El riesgo constitutivo se presenta en la constitución legal de la empresa y está relacionado con su naturaleza y estructura legal.
2. **Riesgo de activos:** Está asociado con la protección del valor de los activos tangibles e intangibles de la organización.
3. **Riesgo contractual:** Es el riesgo asumido por la organización a través de la suscripción de contratos, por deficiencias y/o errores en su redacción, falta de claridad en las condiciones y cláusulas, incapacidad de la empresa para cumplir lo pactado, cancelación irregular de contratos, entre otros.

4. Riesgo extracontractual: Este tipo de riesgo se presenta sin que la empresa haya suscrito un contrato o acuerdo con un tercero y puede ocurrir, por ejemplo, porque una persona externa a la organización vulnere los derechos de autor y de propiedad de un producto o servicio. Igualmente, contra la empresa, entre otros casos, por daños o perjuicios a un consumidor por el uso de un producto o por un servicio inadecuadamente prestado.

5. Riesgo de litigio y/o disputa: Está relacionado con la controversia y resolución de disputas en juzgados y/o tribunales por litigios y/o disputas con clientes, proveedores o colaboradores por insatisfacción con un producto o servicio, lesiones o daños por el uso de un producto, despidos injustificados, entre otros.

6. Riesgo regulatorio: Este riesgo implica la imposición de sanciones a la empresa por infracciones de leyes o normativas que regulan a la organización y/o el cambio de las leyes que la pueden afectar negativamente.

7. Riesgo de cumplimiento: Es similar al riesgo regulatorio relacionado con el cumplimiento de leyes y normativas, cambio en las legislaciones o presentación de nuevas leyes, pero también considera las políticas y prácticas internas que se establecen para el adecuado funcionamiento de la empresa y que al no cumplirlas puede significar inconsistencias y errores que afecten la operación, la reputación y el nombre de la organización.

8. Riesgo extintivo: Son riesgos legales relacionados con concursos, ventas, quiebras o liquidaciones.

4.4 Riesgos legales de la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S.

De conformidad con el análisis de la información anterior, a continuación se presentan los principales riesgos legales que enfrenta la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. en desarrollo de su objeto social.

4.4.1 Estructuras, actividades y operaciones de gobernanza y ética.

4.4.1.1 Contratación de bienes y servicios. El sector de hidrocarburos colombiano se rige por la libre competencia económica prevista en el artículo 333 de la Constitución Política, como derecho colectivo que se erige como la columna vertebral del sistema de economía social de mercado vigente en el país.

En este sentido, el régimen de libre competencia se encuentra regulado en la Ley 155 de 1959, el Decreto 2153 de 1992, la Ley 1340 de 2009 y el Decreto 4886 de 2011. Estas normas prohíben las prácticas realizadas por parte de cualquier agente de mercado que podrían limitar la libre competencia, los procedimientos aplicables a las investigaciones que se adelanten por incurrir en alguna de estas prácticas, así como también las sanciones correspondientes.

De esta manera, las normas sobre protección de la libre competencia se aplican a cualquier persona natural o jurídica, de derecho público o privado, con o sin ánimo de lucro, que desarrolle una actividad económica o pueda afectar el desarrollo del mercado.

Particularmente, en Colombia, la contratación de bienes y servicios en el sector de hidrocarburos no dispone de un régimen legal especial con respecto al régimen de protección de la libre competencia económica. Por lo anterior, las relaciones comerciales

y operaciones de mercado que se realicen durante la contratación de bienes y servicios en este sector se rigen por las normas generales aplicables a cualquier otra industria.

En este sentido, la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. debe considerar en el proceso de contratación de bienes y servicios observar y cumplir los siguientes principios constitucionales y legales:

1. Ejercer la libre competencia económica como derecho que supone responsabilidades.
2. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones.
3. Promover la libertad económica y evitar participar en cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado.
4. Delimitar el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

4.4.1.2 Contratación pública. La Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S., como particular que contrata con el Estado, si bien tiene legítimo derecho a obtener un lucro económico por el desarrollo de su objeto social, no debe ignorar que su intervención, a través de la contratación pública, es una forma de coadyuvar con las autoridades en el logro de los fines estatales y que además debe cumplir una función social, la cual implica obligaciones. En este sentido, en su participación contractual, está sometida al régimen legal de garantías, entre las cuales se destacan:

1. Seriedad de la oferta.
2. Cumplimiento del contrato.
3. Calidad de los bienes y servicios.

4. Estabilidad de la obra.
5. Pago de salarios y prestaciones sociales.
6. Manejo adecuado del anticipo.
7. Responsabilidad civil extracontractual.

Este es el riesgo legal previsible en el marco de la política de contratación pública.

4.1.1.3 Cumplimiento del SAGRILAFI. Aunque la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. no está obligada a cumplir con la implementación del Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SAGRILAFI), según las disposiciones regulatorias de la Superintendente de Sociedades (Lievano Vergalara, 2020), la sugerencia es que todas las sociedades comerciales del país, con mayor razón en la crisis actual ética, implementen gradual y progresivamente este sistema como una buena práctica de Gobierno Corporativo, con altos estándares de cumplimiento y legalidad, para generar más confianza y mejores las relaciones con sus partes interesadas.

4.4.2 Cumplimiento efectivo de los acuerdos, contratos y relaciones.

Establecidas con accionistas, organismos reguladores, directores, empleados, sindicatos, socios comerciales (incluidos clientes, clientes, proveedores, vendedores e inversores), acreedores, deudores, comunidades y gobierno.

4.4.3 Tercera fuente de riesgo legal

Inadecuada aplicación y/o interpretación del contexto legal y/o incumplimiento de leyes y contratos e infracción de prerrogativas, derechos y garantías legales.

4.4.4 Cuarta fuente de riesgo legal:

Inadecuada definición de responsabilidades para la gestión del riesgo legal después de su ocurrencia, que puede que pueda derivar responsabilidades penales, responsabilidades administrativas, responsabilidades civiles, multas y/o indemnizaciones pagadas a terceros.

5. Política corporativa de gestión proactiva del riesgo legal de la sociedad integral

BUSINESS CONSULTING S.A.S. - IBCOL S.A.S.

La gestión proactiva del riesgo legal en la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. está integrada en todas las actividades y operaciones de la organización para garantizar que sus resultados sean parte del proceso de toma de decisiones de la organización. De conformidad con lo anterior, la implementación de la gestión proactiva del riesgo legal en la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. está integrada con la estrategia de la organización, el marco de gestión de riesgos, los objetivos y los sistemas de gestión dentro de la organización.

Lo anterior incluye el desarrollo de la política para la gestión proactiva del riesgo legal, las funciones organizativas, los procedimientos para la integración del proceso legal en varios procesos, la asignación de recursos y los mecanismos de comunicación. De esta manera, la Política Corporativa de Gestión Proactiva del Riesgo Legal en la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. está conformada por los siguientes componentes:

5.1 Rol de Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección.

5.1.1 *Tone at the top*

El rol de liderazgo y compromiso explícito del órgano de gobierno y la alta dirección con la gestión proactiva del riesgo legal.

5.1.2 *Tone from the top*

El rol de liderazgo y compromiso no sólo reside en el órgano de gobierno y la alta dirección de la organización, sino que desde allí se proyecta y allega a toda la organización. Con esto se logra una verdadera cultura de cumplimiento.

5.1.3 Training

En correspondencia con lo anterior, se establecerá un programa sistemático de entrenamiento para la gestión proactiva del riesgo legal, a través de la formación y capacitación sobre la materia.

5.1.3.1 Principios.

1. La gestión proactiva del riesgo legal forma parte integrante de las prácticas cotidianas de gestión organizacional y es una responsabilidad que corresponde a todos los miembros de la organización. Cada uno es responsable de conocer los riesgos legales de su área y gestionarlos de forma integrada con sus funciones, competencias y responsabilidades.
2. La Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. procura que la gestión proactiva del riesgo legal evolucione continuamente con el propósito de proyectar su mejoramiento constante para estar integrados con las mejores prácticas nacionales e internacionales de cumplimiento.
3. La Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. orienta una gestión proactiva de riesgos legales de manera oportuna, sistemática e integrada en todos los procesos de negocio y decisión, con el propósito de lograr la estabilidad de los resultados y el desarrollo de capacidades de respuesta optimizada a cambios de contexto y oportunidades.

4. La Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. orienta la gestión proactiva de riesgos legales de forma transparente y con la participación de las partes interesadas, con el fin de asumir decisiones fundamentadas y justificadas en los diversos niveles de responsabilidad de la organización, asegurando su cumplimiento y generando confianza y credibilidad.
5. Corresponde a los órganos de dirección de la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. establecer la expectativa, alcance, niveles de riesgo aceptable, tolerable e inaceptable, asignación de recursos, medios y canales de comunicación y consulta, periodicidad de revisión de informes, monitoreo y seguimiento y revisión periódica de la gestión proactiva del riesgo legal.

5.2 Programa de cumplimiento de la sociedad integral BUSINESS CONSULTING S.A.S. - IBCOL S.A.S.

El *compliance* (o cumplimiento normativo) es un sistema de gestión que consiste en establecer las políticas y procedimientos adecuados y suficientes para garantizar que una organización, incluida la alta dirección, directivos, empleados y proveedores, cumplan con el marco normativo aplicable. Estas políticas y procedimientos se formulan y establecen en un documento escrito, denominado programa de cumplimiento, específico y adaptado a la estructura y necesidades normativas de la organización.

5.2.1 Marco legal

Aunque no es obligatorio para la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. la formulación y adopción de un programa de cumplimiento, en Colombia, a través de la 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", se estableció en el numeral 7 del artículo 7º, como uno de los criterios para la graduación de las sanciones, la existencia, ejecución y efectividad de programas de transparencia y ética empresarial o de mecanismos anticorrupción al interior de la empresa, lo cual es asimilable al programa de cumplimiento normativo.

En este sentido, se formula el Programa de Cumplimiento de la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S., comprendido como el conjunto de objetivos, enfoque, principios, lineamientos, procedimientos y buenas prácticas legales adoptadas por esta sociedad, para identificar, analizar, gestionar y evaluar los riesgos legales a los que se enfrenta en el desarrollo de su objeto social, con el propósito de establecer mecanismos para su prevención, control y gestión proactiva, de manera voluntaria, desde la perspectiva de la autorregulación.

Así entonces, el Programa de Cumplimiento de la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. se fundamenta en los siguientes componentes:

5.2.1.1 Objetivos específicos

- 1.** Promover la construcción y asunción de una cultura ética en la organización, con fundamento en los principios de transparencia, integridad, responsabilidad, respeto y cumplimiento normativo.
- 2.** Identificar, analizar, gestionar y evaluar de manera proactiva los riesgos de cumplimiento de la organización.
- 3.** Promover la gestión y ejecución apropiada de los procesos y procedimiento requeridos en desarrollo del objeto social, para evitar, prevenir y/o mitigar la materialización de los riesgos legales que afectan negativamente a la organización.

4. Documentar el cumplimiento de los objetivos de la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. y asegurar la razonabilidad de los estados financieros.
5. Generar confianza en la sociedad y mantener relaciones perdurables con sus partes interesadas.

5.2.2 *Tone at the top*

La Asamblea General de Accionistas es la responsable de asegurar la efectividad de la gestión proactiva de riesgos legales y promover, conservar y fortalecer el Programa de Cumplimiento para evitar, prevenir y/o mitigar la materialización de los riesgos legales que afectan negativamente a la organización.

5.2.3 Código de Ética y Conducta

El Código de Ética y Conducta es la columna del Programa de Cumplimiento y sintetiza las reglas que definen los estándares de comportamiento esperados por la organización y guía la forma de proceder de la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. En este sentido, es aplicable a IBCOL S.A.S., sus accionistas y a las personas naturales y jurídicas que tengan cualquier relación con el Sociedad, tales como: beneficiarios, empelados, contratistas y proveedores.

5.2.4 Principios fundamentales

Transparencia, integridad, responsabilidad, respeto y cumplimiento normativo.

5.2.5 Lineamientos éticos

1. Proceder como ciudadanos justos y responsables.

2. Cumplir las leyes, normas y disposiciones regulaciones en los ámbitos, niveles, territorios y jurisdicciones en donde se desarrolle el objeto social de la organización.
3. Cumplir las normas internas de la organización.
4. Evitar y/o declarar oportunamente la existencia de conflictos de intereses.
5. Evitar comportamientos contrarios a la ética organizacional y social.
6. Se prohíbe el soborno nacional y transnacional.
7. Se prohíben pagos por concepto de facilitación, comisiones, contribuciones, donaciones políticas, cabildeo, lobby y/o corretaje y la desviación de dineros asignados a planes y/o programas de inversión social y/o patrocinios oficiales.
8. Evitar, prevenir y detectar riesgos de LA/FT/ FPADM.
9. Se prohíbe la solicitud, recepción y/u ofrecimiento de regalos, dádivas, atenciones y/o donaciones no oficiales.
10. Proteger y hacer uso adecuado, eficiente y óptimo de los recursos y/o bienes de la organización.
11. Proteger y tratar apropiadamente los datos personales, reservados y sensibles de la organización y las personas vinculadas a ella.
12. Actuar con responsabilidad social y ambiental.
13. Respetar, proteger, promover, divulgar y defender los Derechos Humanos y las normas laborales y de seguridad y salud en el trabajo.
14. Rechazar y denunciar cualquier forma y/o modalidad de discriminación.
15. Rechazar toda práctica que promueva el monopolio y que atente contra la libre competencia o la limite.

16. Rechazar y denunciar cualquier forma y/o modalidad de acoso laboral y sexual en el entorno organizacional y laboral.

17. Respetar y proteger la identidad y/o integridad de quien presente una queja o proponga alguna acción de mejoramiento organizacional.

18. Rechazar cualquier forma y/o modalidad de represalia y/o persecución contra quien presente una queja o proponga alguna acción de mejoramiento organizacional.

5.2.6 Acciones para la prevención de hechos de corrupción, soborno, fraude, corrupción, LA/FT/FPADM.

1. Identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y comunicación de riesgos legales asociados con cumplimiento normativo, soborno, corrupción, fraude y LA/FT/FPADM en todos los procesos y procedimientos de la organización.

2. Vigilancia y seguimiento permanente del cumplimiento de la normatividad en materia de prevención de los riesgos de cumplimiento.

3. Habilitación de una línea telefónica exclusiva para recibir quejas sobre ética y cumplimiento normativo.

4. Desarrollo de planes y programas continuados de formación, capacitación y entrenamiento en ética y cumplimiento normativo dirigido a todos los miembros de la organización.

6. Propuesta de perfil, responsabilidades y/o funciones del área, unidad u oficial de cumplimiento de la sociedad integral BUSINESS CONSULTING S.A.S. - IBCOL S.A.S.

La Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. asigna la autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas de la gestión proactiva del riesgo legal y del programa de cumplimiento al área o unidad de cumplimiento.

Si bien el compromiso del cumplimiento normativo es responsabilidad de todos los integrantes de la organización y de sus partes interesadas, la figura del área, unidad u oficial de cumplimiento es importante y necesaria porque permite garantizar la articulación y coordinación de todos los responsables dentro de la organización.

6.1 Área o Unidad de Cumplimiento

El Área o Unidad de Cumplimiento ocupa un lugar o posición de alto rango dentro de la estructura y organigrama de la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. que reporte directa y periódicamente a la alta dirección sobre el proceso de cumplimiento y será el encargado de asistir, asesorar, acompañar y recomendar en el proceso de implementación, desarrollo, ejecución, difusión, funcionamiento, vigilancia y control del programa de cumplimiento, con el propósito de evitar, prevenir, mitigar y/o corregir los efectos negativos de los riesgos legales a los que está expuesta la organización en la realización de su objeto social.

La Circular Externa No. 100-000004 de fecha 09 de abril de 2021, expedida por la Superintendencia de Sociedades, que modifica parcialmente la Circular Externa No. 100-000016 de fecha 24 de diciembre de 2020, propone que con el fin que en la organización haya una persona responsable de la auditoría y verificación del cumplimiento del SAGRILAFI, la Junta Directiva o el Representante Legal de la sociedad deberá designar un Oficial de Cumplimiento.

6.2 Oficial de Cumplimiento

El Oficial de Cumplimiento es la persona encargada de dirigir el Área o Unidad de Cumplimiento y responder por la vigilancia y desarrollo del programa de cumplimiento de la organización.

6.2.1 Perfil, responsabilidades y/o funciones del Oficial de Cumplimiento

El Oficial de Cumplimiento deberá acreditar título profesional y experiencia en el desempeño de cargos similares o encaminados a la administración y gestión de riesgos. En relación con las responsabilidades y/o funciones del Oficial de Cumplimiento, la directriz de la Superintendencia de Sociedades señala que la persona designada como Oficial de Cumplimiento debe cumplir como mínimo con los siguientes requisitos (Lievano Vergalara, 2021):

1. Gozar de la capacidad de tomar decisiones para gestionar el Riesgo LA/FT/FPADM y tener comunicación directa con, y depender directamente de, la junta directiva o el máximo órgano social en caso de que no exista junta directiva.
2. Contar con conocimientos suficientes en materia de administración de riesgos y entender el giro ordinario de las actividades de la Empresa.
3. Contar con el apoyo de un equipo de trabajo humano y técnico.
4. No pertenecer a la administración o a los órganos sociales, a la revisoría fiscal (fungir como revisor fiscal o estar vinculado a la empresa de revisoría fiscal que ejerce esta función, si es el caso) o fungir como auditor interno, o quien ejecute funciones similares o haga sus veces en la Empresa. No debe entenderse que dicha prohibición se extiende respecto de quienes apoyen las labores de los órganos de auditoría o control interno.
5. No fungir como Oficial de Cumplimiento en más de diez (10) Empresas.

6. Cuando el Oficial de Cumplimiento no se encuentre vinculado laboralmente a la Empresa, esta persona natural y la persona jurídica a la que esté vinculado, si es el caso, deberán demostrar que en sus actividades profesionales cumplen con las medidas mínimas establecidas en la sección 5.3.1. (Debida Diligencia) de este Capítulo X.
7. Cuando exista un grupo empresarial o una situación de control declarada, el Oficial de Cumplimiento de la matriz o controlante podrá ser la misma persona para todas las Empresas que conforman el grupo o conglomerado, independientemente del número de Empresas que lo conformen.
8. Estar domiciliado en Colombia.

7. Conclusiones

En el mundo organizacional, jurídico y académico actual la gestión del riesgo legal y el cumplimiento normativo se constituye como objetos de conocimiento relevantes, no sólo por el compromiso de tipo legal que tienen las empresas, públicas y privadas, con respecto al acatamiento de la normatividad que las rige, sino, además, por la responsabilidad ética y política de éstas en relación con la crisis de valores corporativos y de negocios que se ha evidenciado a partir de los cada día más recurrentes escándalos de corrupción a nivel nacional e internacional. Sin embargo, en términos generales, en la mayoría de las organizaciones, el riesgo legal no está oportuna y adecuadamente identificado y suficientemente evaluado.

Por lo anterior, resultó pertinente y necesario desde la reflexión y praxis académica, hacer un análisis y contribución en relación con la gestión del riesgo legal y la implementación y aplicación efectiva de un programa de cumplimiento, asumiendo como referencia empírica una empresa del sector real de la economía local, la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. –

IBCOL S.A.S., una compañía privada proveedora de bienes y servicios transversales del sector de hidrocarburos, para proponer una metodología para la implementación de la gestión proactiva del riesgo legal en esta organización que le proporciona un aseguramiento razonable con respecto al logro de su objeto social, el desarrollo de una cultura de la legalidad, el cumplimiento efectivo de la normatividad que la rige y la fidelización de sus clientes, desde la perspectiva de la prevención y la autorregulación.

Como fundamento técnico se consultaron las normas internacionales ISO 31000 sobre la gestión de riesgos y, particularmente, la norma internacional ISO 31022: 2020 que ofrece pautas para gestionar los desafíos específicos de riesgo legal que enfrentan las organizaciones, como complemento de la norma ISO 31000.

De esta forma, después de establecer el contexto externo e interno de la organización objeto de estudio, se identificaron los principales riesgos legales que enfrenta la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S. en desarrollo de su objeto social, los cuales están relacionados con la contratación de bienes y servicios, la contratación pública y la implementación voluntaria del Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SAGRILAFI).

A partir de estos hallazgos, se propone la política corporativa para la gestión proactiva del riesgo legal, la formulación y adopción de un programa de cumplimiento y un perfil, las responsabilidades y/o funciones del área, unidad u oficial de cumplimiento para la Sociedad Integral Business Consulting S.A.S. - IBCOL S.A.S.

Referencias bibliográficas

- Agencia Nacional de Hidrocarburos. (2017). *Colombia Petrolera* (pp. 1–2).
[http://www.anh.gov.co/Banco de informacion petrolera/Colombia Petrolera/Paginas/default.aspx](http://www.anh.gov.co/Banco_de_informacion_petrolera/Colombia_Petrolera/Paginas/default.aspx)
- Asturias, C. (2010). *Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos*.
- Auditool. (2022). *¿Qué es la Administración de Riesgos?*
- Biol, F. (2021). *World Energy Outlook 2021 – Analysis - IEA*.
- CEPAL. (2000). *Equidad, desarrollo y ciudadanía*.
- Colombia, V. de. (2018). *Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework. September*.
- Congreso de Colombia. (2008). *Ley 1258 de 2008 “Por Medio De La Cual Se Crea La Sociedad Por Acciones Simplificada.”* 6, 12.
[https://www.ccb.org.co/content/download/1718/26782/file/Ley 1258 de 2008.pdf](https://www.ccb.org.co/content/download/1718/26782/file/Ley_1258_de_2008.pdf)
- Cronista, E. (2021). *Una transición verde - El Cronista - Titulares*.
- Directrices, N. T. C. N.-I. 31000. G. de R. P. y. (2020). *Iso 31022: 2020*.
- Escuela de Administración, Liderazgo, D. y E. (2022). *Guía práctica para implementar ISO 31000*.
- Giraldo, C. D. (2020). *Metodología para evaluar los riesgos*.
- Gomez, I. (2022). *Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral LA / FT / FPADM*.
- Hanson, J. G., & A, E. O. (2005). *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos*.

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2011). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000. Gestión de Riesgo. Principios y Directrices. *Icontec*, 571, 34. https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000_Gestion_del_riesgo.pdf
- Lievano Vergalara, J. (2020). *CIRCULAR EXTERNA Superintendente de Sociedades* (Vol. 2017, Issue 100).
- Lievano Vergalara, J. (2021). *CIRCULAR EXTERNA: Modificación de los numerales 5.1.2., 5.1.4.3.1., 5.1.4.5., 5.1.4.8., 5.3.2., 7.1. y 7.2. de la Circular Externa No.100-000016 del 24 de diciembre de 2020* (Issue 15).
- Martins, I. (2017). *Administración de riesgos empresariales*.
- MBA, T. power. (2020). *Las 5 fuerzas de Porter: Definición y ejemplos*.
- Mej, R. C. (2011). *Identificación de riesgos empresariales* (pp. 25–45).
- Moreno, D. E. (2008). EL MANAGEMENT COMO HERRAMIENTA CONTRACTUAL PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA. *Derecho y Cambio Social*.
- Naciones unidas. (2015). *Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres*.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 31000*.
- Organización Internacional de Normalización. (2018). *Norma internacional iso 31000*.
- Remacha, M. (2016). Compliance, ética y RSC. *Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de La Empresa y Gobierno Corporativo*, n° 31, 21. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0411.pdf>
- Soto, A. C., Rincón, Y. M., & Hormaza, A. V. (2021). *CARACTERIZACIÓN*.
- Tarapuez, E., Zapata, J., & Agreda, E. (2008). *Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor*. 24(106), 83–98.
- World Economic Forum. (2021). *Annual report 2021*.

Zagal, I. (2011). *Administración integral de riesgos Adaptación y reconfiguración de estrategias*.