

Artículos HC Gestión

Gestión de riesgo legal por cambios regulatorios

02-05-2025



HC•Gestión

Riesgos | Finanzas | Estrategia



Gestión de riesgo legal por cambios regulatorios

Por Martha Teresa Durán Trujillo.

En el artículo “Gestión del riesgo legal en entidades financieras” publicado en el sitio web de HC Gestión en 2021, señalábamos que la literatura especializada diferencia las definiciones de este tipo de riesgo como directo o indirecto y describe el último como el riesgo de cambio regulatorio por parte de las autoridades competentes, de una forma que afecte adversamente la posición de la empresa o entidad financiera. En el ámbito financiero, el panorama regulatorio es complejo y está en constante evolución, con una gran variedad de regulaciones a nivel nacional e internacional. Los cambios regulatorios ocurren a menudo a un ritmo rápido, impulsados por factores como los avances tecnológicos, los cambios geopolíticos y los riesgos emergentes. Las actuales

circunstancias derivadas de la presencia de múltiples modificaciones de las reglas bajo las cuales se venían adelantando los negocios, permiten afirmar que estamos en uno de los momentos de mayor desafío para la gestión de este riesgo.

Para conocer la percepción de los equipos de riesgo y cumplimiento respecto a sus trabajos y sus estrategias de gestión para los próximos dos años, Thomson Reuters encuestó a más de 180 profesionales de riesgo y cumplimiento de empresas de Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido. Sus respuestas constituyen la base del Informe de la Encuesta de Riesgo y Cumplimiento de Thomson Reuters de 2023¹, un análisis exhaustivo de los factores y tendencias empresariales que impulsan el cambio en el ámbito del cumplimiento corporativo. En términos de prioridades estratégicas a largo plazo para los próximos 12 a 18 meses el informe² sugiere que mantenerse al tanto de los próximos cambios regulatorios y legislativos es la principal prioridad estratégica para la mayoría de los equipos de cumplimiento de las empresas (61%), seguido por el desafío de identificar y mitigar los riesgos emergentes, sin dejar de lado la necesidad permanente de aumentar tanto el crecimiento como la eficiencia en la búsqueda de mayores márgenes de ganancia.

De hecho, la presión para mantenerse al día con las regulaciones internacionales en constante evolución implica

una mayor dependencia de tecnologías de monitoreo cada vez más sofisticadas, lo que requiere personal con habilidades técnicas más avanzadas.

En cuanto a los riesgos emergentes, señalan los encuestados que los criterios ESG se están convirtiendo en un tema importante de cumplimiento normativo, ya que la elaboración de informes necesarios para cumplir con los estándares ESG suele recaer en los departamentos de riesgo y cumplimiento. Estos informes, a su vez, reflejan públicamente los valores, objetivos, liderazgo y reputación de una organización. Por ello, más de dos tercios (67%) de los participantes afirmaron haber observado cambios organizativos relacionados con los criterios ESG en sus empresas en los últimos tres años.

En este punto, resulta especialmente pertinente referirnos a la desregulación y cambios en la supervisión de diversas actividades, dado que vienen anunciándose iniciativas en este sentido, no sólo en Estados Unidos sino en el país.

En efecto, el año 2025 comenzó con una nueva administración estadounidense. Con los republicanos controlando la presidencia y ambas cámaras del Congreso, se prevén cambios significativos en el liderazgo, la legislación y la regulación, lo que ha llevado a algunos a denominar 2025 el Año del Cambio Regulatorio ³. La agresiva campaña de desregulación de la Administración, que incluye la "Orden 10 a 1" "para eliminar

diez regulaciones existentes por cada nueva", forma parte de una agenda más amplia que incluye la reducción y reestructuración de agencias ^{4, 5}.

En general, se mencionan las ventajas de la desregulación, señalando entre ellas las siguientes ⁶:

- Clima de negocios más favorable: La reducción de los costos de cumplimiento puede conducir a una expansión del mercado, una mayor competitividad, un aumento de los préstamos y una mejor rentabilidad.
- Reversión de normas y políticas recientes: Posibles reversiones de órdenes ejecutivas, incluida la inteligencia artificial, la divulgación de riesgo climático de la SEC, la regla fiduciaria del DOL y las regulaciones finales de la CRA.
- Reconsideración de los requisitos de capital: Los mayores requisitos de capital propuestos para los bancos, como los previstos en el Acuerdo Final de Basilea III, podrían reconsiderarse.
- Consolidación acelerada: Una perspectiva regulatoria más favorable sobre las fusiones puede acelerar la consolidación dentro de la industria.
- Mayor innovación tecnológica: El apoyo a la IA, las

criptomonedas, los activos digitales y las asociaciones fintech pueden impulsar la innovación.

No obstante, no puede perderse de vista que, como lo señala Heather Kane⁷ en su artículo “Los cinco principales riesgos para las instituciones financieras en 2025”, si bien la desregulación genera entusiasmo y oportunidades, también produce incertidumbre, de la cual se desprenden riesgos que deben gestionarse; entre ellos:

- “Panorama regulatorio incierto: La falta de claridad en las prioridades y la evolución de las normas generan desafíos de cumplimiento. Las instituciones financieras deben cumplir con un marco regulatorio cambiante.
- Mayor asunción de riesgos financieros: con menos restricciones regulatorias, existe el potencial de una mayor asunción de riesgos financieros, lo que podría conducir a inestabilidad financiera.
- Mayor incidencia de fraude y delitos financieros: una menor supervisión puede resultar en una mayor incidencia de fraude y delitos financieros.
- Erosión de la confianza del consumidor: una protección más débil del consumidor puede erosionar la confianza de los clientes y conducir a un aumento de litigios de consumo.

- Daño a la reputación: las fallas en los estándares éticos y en las protecciones al consumidor pueden dañar la reputación."

Amy Matsuo de KPMG ⁸, ilustra sobre los esfuerzos que deberán adelantar las entidades en un contexto de desregulación señalando:

"2025 será el año de la transformación regulatoria, impulsada por una nueva administración, cambios en el liderazgo de las agencias y una mayor divergencia regulatoria. Las empresas buscarán adaptarse a la transformación, pero deben mantenerse atentas a posibles riesgos nuevos, emergentes y posteriores, incluso en medio de una agenda para reducir la carga regulatoria."

En Colombia, cabe señalar que la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) se ha pronunciado en diversas oportunidades sobre la necesidad de aliviar la carga regulatoria y enfocar la supervisión hacia una basada en lo digital, por lo que las entidades vigiladas eventualmente van a enfrentar un marco regulatorio y de supervisión cambiante, aunado a una creciente divergencia regulatoria global. En este sentido, deberán enfocarse en la gestión proactiva de riesgos, la monitorización continua y la planificación estratégica.

Heather Kane⁹ resalta que las soluciones de seguros y finan-

ciación de riesgos, junto con la analítica avanzada, son componentes cruciales de una estrategia sólida de gestión de riesgos. En su criterio: “En el panorama cambiante de 2025, es crucial realizar evaluaciones exhaustivas del perfil de riesgo y análisis de brechas de cobertura, identificar nuevas exposiciones, revisar la amplitud e interconexión de los programas de seguros y evaluar los límites de los seguros para salvaguardar la resiliencia financiera.”

En este punto, resulta pertinente resaltar la importancia de contar con enfoques proactivos para el cumplimiento normativo. La planificación implica una mentalidad con visión de futuro, anticipar cambios e incorporar el cumplimiento en el tejido mismo de los procesos organizacionales. Este enfoque proactivo es multifacético y abarca una comprensión profunda de las regulaciones actuales, un análisis predictivo de posibles tendencias legislativas y un marco sólido para una rápida adaptación.

Es probable que el panorama regulatorio del sector de servicios financieros se mantenga dinámico, condicionado por los riesgos emergentes, los avances tecnológicos y las condiciones económicas cambiantes.

A continuación, se describen algunas estrategias para un enfoque proactivo ¹⁰:

- **Desarrollar una sólida cultura de cumplimiento:** Una sólida cultura de cumplimiento es esencial para garantizar el cumplimiento normativo de forma consistente y eficaz. Esto implica fomentar una mentalidad organizacional que priorice el cumplimiento, una comunicación clara de las expectativas regulatorias y la capacitación continua de los empleados. Las instituciones que cultivan una sólida cultura de cumplimiento están mejor posicionadas para adaptarse a los cambios regulatorios y minimizar el riesgo de incumplimiento.
- **Colaboración con los reguladores:** La colaboración con los reguladores y la participación en consultas del sector pueden ayudar a las instituciones financieras a mantenerse informadas sobre los próximos cambios regulatorios y proporcionar información valiosa sobre cómo estos cambios pueden afectar sus operaciones. Al colaborar con los reguladores, las instituciones también pueden contribuir al desarrollo de nuevas regulaciones, equilibrando la gestión de riesgos con la necesidad de innovación. Una interacción proactiva puede generar resultados regulatorios más favorables y una mejor comprensión del entorno regulatorio.
- **Fomento de una cultura de mejora continua:** Las instituciones financieras deben considerar el cumplimiento normativo como una oportunidad para la mejora continua en la gestión

de riesgos, y no como una mera obligación. Al integrar el cumplimiento en su planificación estratégica y procesos operativos, las instituciones pueden mejorar su eficiencia general, reducir el riesgo y posicionarse para el éxito a largo plazo. Una cultura de mejora continua puede ayudar a las instituciones a anticiparse a los cambios regulatorios y adaptarse rápidamente a los nuevos desafíos del sector de servicios financieros.

- **Inversión en infraestructura de cumplimiento:** Para gestionar eficazmente la creciente complejidad de las regulaciones, las instituciones financieras deben invertir en tecnologías avanzadas de cumplimiento y desarrollar marcos de cumplimiento robustos. Esto incluye auditorías periódicas, evaluaciones de riesgos y un seguimiento continuo de los avances regulatorios.
- **Segmentación de las iniciativas de cumplimiento:** Dadas las diversas obligaciones regulatorias de las distintas unidades de negocio, las instituciones financieras deben considerar la adopción de un enfoque segmentado para el cumplimiento. Esto incluye la creación de equipos de cumplimiento especializados para cada área de negocio, con la experiencia necesaria para gestionar las regulaciones específicas aplicables a sus operaciones. Las instituciones deben implementar una función centralizada de supervi-

sión del cumplimiento para garantizar que estas iniciativas diferenciadas estén bien coordinadas y alineadas con la estrategia general de gestión de riesgos de la institución.

Al adoptar estos enfoques proactivos, las empresas pueden convertir el cumplimiento normativo en un activo estratégico, que no sólo mitiga los riesgos, sino que también mejora la reputación, genera confianza con las partes interesadas y crea una base para el crecimiento sostenible. En este sentido, la gestión del riesgo legal por cambios normativos se debe abordar no como una lista de verificación reactiva sino como un componente dinámico de la planificación estratégica.

El equipo de HC Gestión está conformado por profesionales con experiencia en entidades encargadas de la regulación del sector financiero, como la Dirección de Regulación Financiera del Ministerio de Hacienda, la Superintendencia Financiera de Colombia, y la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera. Nos hemos desempeñado también como directivos de entidades que adelantan actividad financiera, así como Consultores en gestión de riesgos, finanzas y estrategia. Estamos por tanto en capacidad de acompañar a nuestros clientes en todos estos temas, brindando siempre soluciones con valor.

Para mayor detalle y apoyo en la gestión de estos dos riesgos y los demás riesgos financieros, no financieros y emergentes puede acceder a nuestra página web <https://hcgestion.com> y contactarnos a nuestro correo redeshcgestion@gmail.com.

Fuentes:

1. THOMSON REUTERS "Informe de la encuesta sobre riesgos y cumplimiento de Thomson Reuters de 2023: Un delicado equilibrio entre riesgo y recompensa, publicado el 13 de octubre de 2023". Página web <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/investigation-fraud-and-risk/risk-compliance-survey-report-2023/>, consultada el 24 de abril de 2025.
2. El informe fue publicado el 13 de octubre de 2023.
3. KPMG; "Rolling through the Shift - 10 desafíos regulatorios clave que las organizaciones enfrentarán en 2025". <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2024/the-year-of-regulatory-shift.pdf>, sitio web consultado el 27 de abril de 2025
4. Proclamación del Presidente de los Estados Unidos, "Desatando la Prosperidad a través de la Desregulación", Registro Federal 90, n.º 24 (6 de febrero de 2025), citado por KANE, Heather.
5. "Hoja informativa: El presidente Donald J. Trump lanza una iniciativa masiva de desregulación de 10 a 1", La Casa Blanca; citada por KANE, Heather.
6. KANE, Heather, "Los cinco principales riesgos para las instituciones financieras en 2025" sitio web: <https://www.wtwco.com/en-us/insights/2025/03/top-five-risks-for-financial-institutions-in-2025>, consultado el 24 de abril de 2025.
7. KANE, Heather, "Los cinco principales riesgos para las instituciones financieras en 2025" sitio web: <https://www.wtwco.com/en-us/insights/2025/03/top-five-risks-for-financial-institutions-in-2025>, consultado el 24 de abril de 2025.
8. MATSUO, Amy, "Diez desafíos regulatorios clave de 2025" Director y Líder Nacional, Perspectivas Regulatorias, KPMG LLP. Sitio web: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2024/the-year-of-regulatory-shift.pdf>, consultada el 25 de abril de 2025
9. KANE, Heather, "Los cinco principales riesgos para las instituciones financieras en 2025" sitio web: <https://www.wtwco.com/en-us/insights/2025/03/top-five-risks-for-financial-institutions-in-2025>, consultado el 24 de abril de 2025.
10. LINDSEY, Rod, "The Impact of Regulatory Changes on the Financial Services Industry", página web: <https://www-gatekeeperhq-com.translate.goog/blog/the-impact-of-regulatory-changes-in-the-financial-services-industry?>, consultada el 27 de abril de 2025

Martha Teresa Durán T.

Consultora de HC Gestión

Abogada especializada en Banca, con amplia experiencia en supervisión y regulación de las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) y la Superintendencia de la Economía Solidaria (SES) y en general de la actividad económica y financiera en Colombia. Participación efectiva en la expedición de la regulación financiera y cooperativa en Colombia, Miembro de Juntas Directivas y Dirección General de entidades financieras y cooperativas vigiladas.

Experiencia como consultora en el ámbito legal en entidades financieras locales e internacionales.



HC·Gestión

Riesgos | Finanzas | Estrategia