
Policy Brief #29

**La digitalización
como estrategia
para la calidad
regulatoria:
aprendizajes de la
iniciativa de
transformación
digital de la
Superintendencia
de Sociedades de
Colombia**

Mejora regulatoria

Nota de la Dirección de Innovación Digital del Estado (DIDE)
de CAF - Banco de Desarrollo de América Latina, bajo la dirección
de Carlos Santiso

Autor de la nota: Guillermo Ortega Rance, consultor CAF

Nota supervisada por: Sebastián López Azumendi, responsable por la
Agenda de Mejora Regulatoria y Simplificación administrativa en la DIDE

Nota revisada por: Carlos Santiso, Nathalie Gerbasi, Sebastián López
Azumendi y Pablo Sanguinetti.

Publicación coordinada por: Nathalie Gerbasi

Agradecimientos: CAF agradece especialmente a la Superintendencia
de Sociedades de Colombia su colaboración e interés en la elaboración
de este documento y el apoyo recibido por parte del instituto de Amazon
Web Services.

Resumen

- *Apalancada en el impulso dado a la transformación digital por el gobierno de Colombia, la Superintendencia de Sociedades implementó en 2019 una ambiciosa estrategia de digitalización.*
 - *La gestión de la Superintendencia era de base analógica, lo que impedía dar respuestas a una demanda cada vez mayor de servicios por parte de las empresas. Esta situación se volvió aún más desafiante durante la pandemia COVID-19, dado el número creciente de empresas en falencia.*
 - *Esta circunstancia llevó a la Superintendencia a implementar estrategias de analítica de datos y automatización de procesos.*
 - *La reforma permitió en un plazo relativamente corto de tiempo la disponibilidad inmediata en la nube pública de nueve millones de documentos de la Superintendencia de Sociedades de Colombia (SSC) para que puedan ser utilizados en aplicaciones y el incremento en la visibilidad y navegabilidad de información que antes no era accesible gracias a aplicaciones como la Visión 360.*
 - *Del mismo modo permitió reducir el tiempo y el número de pasos para iniciar el procedimiento de insolvencia a través de la implementación del módulo digital con autenticación biométrica.*
 - *La digitalización de las agencias reguladoras, como la Superintendencia de Sociedades, ofrece la posibilidad de mejorar tanto la gestión interna como la calidad de las regulaciones destinadas a empresas y ciudadanos.*
- El documento identifica en su sección final los aprendizajes del proceso de transformación digital de la Superintendencia de Sociedades, que podrían ser tenidos en cuenta por otras agencias de gobierno de la región.*

Organización y funciones de la Superintendencia de Sociedades

La Superintendencia de Sociedades de Colombia (SSC) es un organismo adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con competencias para supervisar, proteger y fortalecer a las sociedades mercantiles del país. Existen cerca de un millón y medio de empresas en Colombia y alrededor de 500.000 que entran en el ámbito de supervisión de la SSC.

La estructura de la entidad está formada por cuatro delegaturas. Dos de ellas están directamente ligadas a la labor de solicitar, recibir, analizar y operar información de las sociedades:

- La delegatura de **Inspección, Vigilancia y Control** se encarga de hacer cumplir las normas de derecho de sociedades y disuadir de infringirlas a través de procedimientos de solicitud de reportes, fiscalización y, en casos críticos, imposición de sanciones.
- La delegatura de **Asuntos Económicos y Contables** gestiona el registro de información enviada por las sociedades supervisadas y genera inteligencia accionable para producir recomendaciones que mitiguen riesgos en las empresas e identificar posibilidades de mejora regulatoria.

La SSC vigila de manera constante a una muestra de cerca de 30.000 empresas, que incluyen las de alto impacto económico en el país las cuales envían reportes semestral-

4

mente para monitorear que estén en orden jurídica, económica y administrativamente.

Debido a que la SSC tiene competencias jurisdiccionales que la convierten también en una corte societaria, las otras dos delegaturas tienen funciones asociadas a la administración de justicia:

- La delegatura de **Procedimientos Mercantiles** se encarga de recibir demandas generalmente vinculadas a controversias entre accionistas o malas prácticas de los asociados y administradores.
- La delegatura de **Procedimientos de Insolvencia** recibe solicitudes de reorganización o liquidación derivadas de problemas de solvencia en la sociedad.

Los dos retos principales que tiene la SSC para hacer mejor sus funciones son: incrementar la capacidad de análisis de información de las sociedades supervisadas para identificar riesgos de forma temprana y agilizar los procedimientos tanto mercantiles como de insolvencia.

El punto de partida

Incremento de la capacidad de análisis

Tener la capacidad de analizar la información, empieza por recopilarla digitalizada para que pueda alimentar las herramientas de análisis. De acuerdo con el índice e-Government Development, publicado por la ONU sobre el estado del gobierno electrónico de los países participantes, Colombia bajó de la posición 31 en 2010 a la 61 en 2018 y, entre los países de América, pasó de la posición 3 a la 9 en el mismo periodo.

Entre las razones identificadas por la Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial (documento CONPES 3975 de 2019)¹ para este rezago, en la digitalización del sector público, está la disparidad de los avances en materia de gobierno digital entre las distintas entidades nacionales. En otras palabras, no se había materializado una estrategia que contemplara una visión de conjunto y una acción coordinada de la transformación digital de la administración pública.

Aunque la SSC ya había introducido innovaciones digitales, tales como el Sistema integrado de reportes financieros (SIRFIN) para recibir digitalmente los informes solicitados a las sociedades supervisadas, la mayor parte de la información seguía almacenada en papel y aquella digitalizada estaba en bases de datos *on premise* con cada área misional funcionando como compartimentos estancos. No existía un acceso inmediato a los datos, ni interoperabilidad que permitiera producir visiones de conjunto de la Superintendencia.

Por otro lado, solo se contaba con reportes frecuentes de apenas el 5% de las sociedades para poder hacer la labor de análisis preventivo, lo que dificultaba la posibilidad de hacer evaluaciones de tendencias y patrones para tomar decisiones oportunas.

Agilidad en los procedimientos

Una de las formas que tiene la SSC para medir la agilidad con la que se realizan los procedimientos es contar cuántos hay acumulados al inicio de un periodo, cuántos entran y salen en dicho lapso y cuántos quedan sin resolver al final.

Por ejemplo, en el caso de los procedimientos mercantiles, durante el periodo de seis meses entre el 31 de diciembre de 2018 y el 30 de junio de 2019, la Superintendencia contaba con 266

¹ Documento CONPES 3975 "Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial"

demandas, a las que se sumaron 223 nuevas. De ese total, 71 se resolvieron con sentencia, 187 fueron terminaciones anticipadas², quedando 231 pendientes de resolución.

Estos números arrojan dos realidades. Primero, revelan un problema de capacidad para atender la demanda a suficiente velocidad pues apenas se ha logrado reducir el número de procedimientos acumulados en el periodo. Segundo, aproximadamente 40% de los procedimientos tienen terminaciones anormales como conciliación, desistimiento, rechazo o retiro, que consumen tiempo y recursos y probablemente si hubiera habido una mejor orientación antes de hacerse la demanda, ni siquiera se habría iniciado el proceso ante la Superintendencia.

El reto era todavía más crítico en el caso de los procesos de insolvencia. Al inicio de 2019 existían en la Superintendencia 2.331 procesos, adicionándose 997 a lo largo de todo el año. Al final de 2019 la Superintendencia había logrado resolver 628. Es decir, al final de 2019 existían 2.700 procesos pendientes de resolución³. De igual modo, de enero a junio de 2020 ingresaron a la Superintendencia 588 procesos, siendo resueltos solo 286⁴. En otras palabras, los casos que ingresan a la Superintendencia exceden la capacidad de respuesta de la misma, al menos para resolver estas disputas con celeridad.

Si la capacidad de atención estaba saturada, la crisis económica detonada por las medidas de aislamiento social para contrarrestar los contagios de COVID-19, lo convirtió en un problema más grande. Al entregar un balance de la situa-

ción a finales de septiembre de 2020⁵, la SSC declaró que se había pasado de 70 solicitudes de insolvencia promedio mensuales en el primer trimestre del año a 120 en julio y que, dado que los periodos de incubación de la insolvencia son de seis a 18 meses, seguramente el aumento de solicitudes se extendería hasta 2021.

La falta de agilidad además generaba un bucle de retroalimentación negativa similar al que ocurre en los hospitales: si no se priorizan casos por gravedad, las empresas con problemas de posible solución entran en situaciones insalvables por estar esperando su turno para ser atendidas.

La estrategia: analítica y automatización

Entre 2018 y 2019 el gobierno de Colombia estructuró una estrategia global y coordinada de transformación digital de su sector público.

En junio de 2018 se publicó el Decreto 1008⁶ que estableció los principios y la estructura para definir una Política de Gobierno Digital. Entre los principios establecidos vale la pena resaltar el de innovación que invita a buscar continuamente soluciones novedosas basadas en las TIC, el de competitividad que llama a la eficiencia a través de la agilidad y la coordinación, y el de proactividad que pone énfasis la anticipación a los acontecimientos para mitigar riesgos tomando decisiones basadas en datos.

2 Terminaciones por conciliación, desistimiento, rechazo o retiro.

3 Superintendencia de Sociedades. “Atlas de Insolvencia. Corte 31 de diciembre de 2019”.

4 Superintendencia de Sociedades. “Atlas de Insolvencia. Corte 30 de junio de 2020”.

5 <https://www.larepublica.co/empresas/tres-empresas-piden-cada-dia-entrar-en-proceso-de-insolvencia-en-la-supersociedades-3067145>

6 Decreto 1008 del 14 de junio de 2018. “Por el cual se establecen los lineamientos generales de la política de Gobierno Digital y se subroga el capítulo 1 del título 9 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1078 de 2015, Decreto Único Reglamentario del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.”

Ese mismo año el gobierno de Colombia sentó en el artículo 147 de su Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 las bases para que las entidades públicas, entre otras cosas:

- Implementen plena interoperabilidad entre sistemas de información públicos para garantizar suministro e intercambio ágil de datos.
- Optimicen recursos públicos utilizando servicios de nube.
- Prioricen el uso de tecnologías emergentes como el Big Data y la inteligencia artificial.

En noviembre de 2019 el Consejo Nacional de Política Económica y Social, la máxima autoridad nacional de planeación del país aprobó el Documento CONPES 3975⁷ para formular la política nacional para la transformación digital e inteligencia artificial. En él se realizó un diagnóstico de las principales barreras para la adopción de tecnologías digitales, tanto en el sector público como en el privado, y se definieron los objetivos estratégicos para reducir estos obstáculos, desarrollar competencias de capital humano y crear condiciones habilitantes para la transformación digital.

En el marco de este impulso normativo en toda la administración pública colombiana, la SSC realizó una planeación estratégica en la que se definieron objetivos que dieron forma a su plan de transformación digital tales como generar supervisión preventiva con alertas tempranas para minimizar el número de empresas fallidas, incrementar el número de servicios realizados por vía electrónica, aumentar la cantidad y calidad de información disponible en línea y mejorar el modelo operativo de las dos delegaturas con funciones jurisdiccionales para reducir los tiempos de respuesta en los procedimientos.

En 2019 se inició la primera fase del conjunto de proyectos de digitalización. El primer paso fue

mejorar la infraestructura de almacenamiento de datos para que pudiera dar servicio a las aplicaciones tanto internas como externas de la SSC.

Se utilizaron herramientas que permitieron migrar más de seis Terabytes de datos hacia la nube pública. La información se almacenó en un lago de datos (*data lake*) que facilitara el procesamiento y análisis de grandes volúmenes de datos. En unas cuantas semanas se hicieron disponibles más de nueve millones de documentos y toda su historia transaccional para que pudieran ser consultados desde cualquier lugar con una disponibilidad garantizada del 99,95%.

Una vez resuelto el almacenamiento se desarrollaron distintas aplicaciones que contribuyeron a resolver los retos de la SSC en términos de capacidad de análisis y agilidad operativa.

Analítica de datos

A grandes rasgos existen tres tipos de analítica de datos posibles, en función de las preguntas que ayudan a resolver. El primer tipo es la analítica descriptiva que ayuda de manera ordenada a responder a la pregunta: ¿qué ha pasado? El segundo tipo es la analítica predictiva que alimenta modelos estadísticos con información histórica para intentar responder a la pregunta: ¿qué podría pasar? Finalmente, el tercer tipo es la analítica prescriptiva que utiliza algoritmos de simulación para generar posibles vías de acción y ayudar a responder a la pregunta: ¿qué debemos hacer?

Una vez la SSC consiguió tener toda su información concentrada en un data lake en la nube, empezó a desarrollar aplicaciones que aprovechan los tres tipos de analítica.

⁷ Consejo Nacional de Política Económica y Social. "Documento CONPES 3975: Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial."

En términos de analítica descriptiva se construyó la Vista 360 de las empresas, una interfaz gráfica que permite navegar de forma ágil y dinámica la información de las sociedades que han provisto reportes contables y financieros, y también de las que han realizado procesos en las delegaturas con funciones jurisdiccionales.

Esta interfaz permite ordenar y filtrar sociedades por indicadores de rentabilidad y de liquidez; hacer comparativas entre sociedades, sectores o regiones; y generar reportes automáticamente a la medida de las necesidades de la SSC.

En cuanto a analítica predictiva se desarrolló un modelo automático de alertas tempranas que analiza tendencias históricas de las sociedades, ayuda a segmentarlas en mapas de riesgos en función de su comportamiento y genera notificaciones para detonar visitas o investigaciones administrativas cuando el comportamiento de los datos lo justifique.

El sistema de alertas permite atender riesgos antes de que se conviertan en problemas y tiene un impacto directo en el número potencial de nuevos trámites de insolvencia en el futuro.

En relación con la analítica prescriptiva, una vez que se contó con todos los documentos digitalizados de demandas, contestaciones y sentencias en la nube, se empezó a construir un tesoro u ontología jurídica que use casos del pasado para ayudar a resolver casos del presente.

Ni siquiera los modelos de inteligencia artificial más avanzados pueden hacer inferencias causales y, por lo tanto, no pueden razonar jurídicamente (Corvalán, 2020)⁸. Pero, reco-

nociendo estas limitaciones se pueden utilizar para correlacionar información y ofrecer inteligencia para tomar mejores decisiones.

Con base en el tesoro y otros recursos ahora disponibles digitalmente, la SSC ha desarrollado un Sistema de Inteligencia Artificial para la Resolución de Litigios Societarios (Siarelis) que no se anticipa que vaya a resolver casos por sí mismo, pero sí puede ayudar a los jueces a agilizar el estudio de los casos y a los demandantes verificar la solidez de su caso antes de presentarlo para evitar consumir recursos, si el caso no tiene sustento.

Automatización de procedimientos

En cuanto el gobierno de Colombia, como muchos otros en el mundo, identificó el riesgo que supondrían las medidas de aislamiento social por el COVID-19 para la liquidez y solvencia de las empresas, y emitió el Decreto 560/2020⁹ que, entre otras medidas, permitió a las sociedades hacer trámites de insolvencia más expeditos.

En la práctica, agilizar el nuevo trámite de Negociación de Emergencia de Acuerdos de Reorganización (NEAR) implicó desarrollar un módulo digital de insolvencia para que los usuarios pudieran iniciarlo en línea e implementar un sistema interno que filtrara automáticamente los procedimientos entrantes.

Todo sistema en línea para realizar trámites y servicios tiene como reto inicial resolver la autenticación biométrica del ciudadano que lo va a realizar. En mayo de 2020, después de

8 Consejo Nacional de Política Económica y Social. "Documento CONPES 3975: Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial."

9 Decreto 560 del 15 de Abril de 2020. "Por el cual se adoptan medidas transitorias especiales en materia de procesos de insolvencia, en el marco del Estado de Emergencia, Social y Ecológica"

un esfuerzo colaborativo de los responsables de tecnologías de información de las entidades públicas, se publicó el Decreto 620¹⁰ que estableció las bases jurídicas para poder, entre otras cosas, utilizar datos biométricos de los ciudadanos para autenticarlos.

Con base en estos lineamientos, la SSC implementó una aplicación que permite que el representante legal de la empresa valide su identidad desde su teléfono móvil, tomando una foto de su documento nacional de identidad (DNI) y tomándose una foto a sí mismo como prueba de vida. El sistema cruza la foto con el DNI para validar la identidad de forma automática ahorrando tiempo y movimiento innecesario de documentos al ciudadano.

Tras la autenticación, el usuario puede acceder a su perfil en el sistema desde el cual puede hacer solicitudes o dar seguimiento al estado de aquellas ya realizadas.

En el otro lado, el del *back-office*, se implementó un pasante de admisiones de base digital que aplica algoritmos de *machine learning*¹¹ a los procedimientos entrantes, usando como referencia el tesoro jurídico, para revisar de forma automática la información y enviarla de forma inmediata al despacho del juez para que dicte sentencia, reaccionando de forma más rápida.

El reto más significativo para lograr la implementación de este sistema que incluye componentes automáticos fue combatir la resistencia al cambio entre los funcionarios quienes naturalmente experimentan una pérdida

de control al alterarse los procesos con los que tienen experiencia.

Los beneficios de la digitalización y la automatización son inmediatos, pues un trámite que tardaba días, ahora tarda minutos. Además de que la información deja de estar en papel, el funcionario no tiene que revisar documentos y solicitar correcciones, el sistema lo hace de forma automática, liberando tiempo para que los funcionarios realicen actividades de mayor valor añadido.

Resultados de las reformas

Lo reciente de la reforma y el proceso de transformación digital supone un reto para medir resultados significativos, pero se pueden vislumbrar los que se exponen a continuación.

En términos de **incremento en capacidad de análisis:**

- Disponibilidad inmediata en la nube pública de nueve millones de documentos de la SSC para que puedan ser utilizados en aplicaciones.
- Incremento en la visibilidad y navegabilidad de información que antes no era accesible gracias a aplicaciones como la Visión 360.
- Capacidad para realizar análisis predictivos y la implementación del sistema de alertas tempranas.

10 Decreto 620 del 2 de Mayo de 2020. "Por el cual se subroga el título 17 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1078 de 2015, para reglamentarse parcialmente los artículos 53, 54, 60, 61 y 64 de la Ley 1437 de 2011. los literales e. j y literal a del parágrafo 2 del artículo 45 de la Ley 1753 de 2015, el numeral 3 del artículo 147 de la Ley 1955 de 2019, y el artículo 9 del Decreto 2106 de 2019, estableciendo los lineamientos generales en el uso y operación de los servicios ciudadanos digitales"

11 Machine learning es un campo de la inteligencia artificial en el que a partir de un algoritmo se procesan datos y se estudian y predicen patrones de comportamiento en base a dichos datos.

Respecto a la **agilización de procedimientos:**

- Reducción del tiempo y el número de pasos para iniciar el procedimiento de insolvencia a través de la implementación del módulo digital con autenticación biométrica.
- Reducción del tiempo para procesar los procedimientos con ayuda del pasante de admisiones de base digital y el sistema SIARELIS que pone a disposición, del juez, antecedentes jurídicos relevantes para la resolución del caso.
- Reducción del número de nuevos trámites con alta probabilidad de terminación anticipada, gracias al acceso público al sistema SIARELIS que permite que potenciales demandantes evalúen la solidez de sus casos antes de iniciar la demanda.

Aprendizajes y recomendaciones

La SSC se subió decididamente a la estrategia de transformación digital que tuvo, y tiene, lugar en Colombia. Como consecuencia de estos cambios, la SSC ha aprovechado para transformarse y convertirse en una entidad más ágil, permitiendo identificar los siguientes aprendizajes que pueden ser tomados en cuenta por otros gobiernos de la región:

- **Relevancia de una estrategia digital para todo el sector público:** si cada entidad avanza de forma independiente y sin coordinación, se generan disparidades que rezagan el avance de todo el gobierno. El gobierno de Colombia se dio cuenta de esto y creó una estrategia de gobierno digital desde el centro que incluye objetivos y metas claras. Gracias a esta coordinación pueden desarrollarse herramientas que sirvan a todas las entidades como: la autenticación biométrica de los ciudadanos que quieren hacer trámi-

tes en línea y la interoperabilidad entre bases de datos en distintas ubicaciones. Señales claras desde el centro del gobierno también son poderosos incentivos para aquellos funcionarios que necesitan avanzar con esta agenda de reformas.

- **La digitalización funciona mejor cuando hay una necesidad concreta que resolver: la SSC incursionó en la transformación digital a partir de las necesidades planteadas por una gestión de base analógica e ineficiente.** Tener claro lo que se quiere resolver es esencial para evitar implementaciones tecnológicas cuyos resultados no justifiquen el costo y el esfuerzo. La SSC realizó primero una planeación estratégica en la que identificó necesidades concretas e indicadores para medirlas y, en función de eso, diseñó sus proyectos de transformación digital.
- **Liderazgo transformador:** para que una organización cambie necesita que sus líderes estén convencidos y comprometidos con el cambio y que ese compromiso permee hacia los roles más operativos. En Colombia el liderazgo fue mostrado en un primer nivel por el gabinete que a través del Plan Nacional de Desarrollo y el CONPES marcó la pauta que tendría que seguir la política de gobierno digital en toda la administración pública y en segundo lugar por la SSC, en donde el Superintendente y los responsables de las cuatro delegaturas integraron la transformación digital como parte fundamental de su estrategia y operación.
- **Generación de consensos dentro de la agencia:** una transformación digital exitosa necesita de todos los participantes comprensión, convencimiento, capacidad técnica y alineamiento de metas. La comprensión implica transmitir mensajes claros tanto de los objetivos generales, como del rol específico de cada uno. El convencimiento se logra incluyendo a todos en el proceso desde la planeación y demostrando que los cambios no son para sustituir a nadie, sino para faci-

litar el trabajo a toda la organización y generar mayor valor al ciudadano. La capacidad técnica se resuelve con un buen programa de entrenamiento. Finalmente, es importante que las metas del proyecto de transformación estén alineadas con las metas generales de cada departamento para evitar que el proyecto pierda prioridad o se pierda la coordinación entre distintas áreas.

- **Resultados rápidos y tangibles:** los procesos de transformación largos se benefician mucho de arrancar con componentes rápidos

de implementar y que sean muy visibles hacia el centro del gobierno y los ciudadanos, para generar confianza y conseguir apoyo y continuar avanzando. Para ello es importante, durante la fase de planeación, hacer un ejercicio de ponderación de los componentes por complejidad de implementación e impacto en los resultados. La SSC hizo esto con el módulo de insolvencia que, una vez teniendo la infraestructura resuelta, podía desplegarse ágilmente y en la coyuntura del COVID-19 con un impacto muy visible.

Bibliografía

1. Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2019) “Documento CONPES 3975: Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial”. Disponible en:
https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-107147_recurso_1.pdf
2. González Bell, José. (2020). “Cada día tres empresas en el país piden entrar en proceso de insolvencia en la Supersociedades”. La República. Disponible en:
<https://www.larepublica.co/empresas/tres-empresas-piden-cada-dia-entrar-en-proceso-de-insolvencia-en-la-supersociedades-3067145>
3. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020) “Decreto 560 del 15 de Abril de 2020: Por el cual se adoptan medidas transitorias especiales en materia de procesos de insolvencia, en el marco del Estado de Emergencia, Social y Ecológica”
4. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2018) “Decreto 1008 del 14 de junio de 2018: Por el cual se establecen los lineamientos generales de la política de Gobierno Digital (...)”
5. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2020) “Decreto 620 del 2 de Mayo de 2020: (...) estableciendo los lineamientos generales en el uso y operación de los servicios ciudadanos digitales”
6. Superintendencia de Sociedades. (2019) “Atlas de Insolvencia. Corte 31 de diciembre de 2019”. Disponible en:
https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_in-solvencia/Paginas/publicaciones.aspx
7. Superintendencia de Sociedades. (2020) “Atlas de Insolvencia. Corte 30 de junio de 2020”. Disponible en:
https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_in-solvencia/Paginas/publicaciones.aspx
8. Superintendencia de Sociedades. (2019) “Procesos Mercantiles: Datos y Cifras. Corte 30 de septiembre de 2019”. Disponible en:
<https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2019/INFORME-MERCANTILES-2510.pptx>
9. Wilson Center. (2020). “Going Virtual: Increasing Access to Justice in Latin America”. Disponible en:
<https://www.wilsoncenter.org/event/going-virtual-increasing-access-justice-latin-america>





caf.com
@AgendaCAF