

PROPUESTA PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA  
METODOLOGÍA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE  
ACTIVOS Y DE FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO – SARLAFT, IMPLEMENTADAS EN  
UNA EMPRESA DEL SECTOR COOPERATIVO

MARIANA GÓMEZ VÁSQUEZ  
ELIA YAMEL RODRÍGUEZ GARCÉS

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CALI  
2021

PROPUESTA PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA  
METODOLOGÍA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE  
ACTIVOS Y DE FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO – SARLAFT, IMPLEMENTADAS EN  
UNA EMPRESA DEL SECTOR COOPERATIVO

MARIANA GÓMEZ VÁSQUEZ  
ELIA YAMEL RODRÍGUEZ GARCÉS

Trabajo de grado en la modalidad de consultoría y asesoría empresarial para optar por el  
Título de Administración de Empresas

Directora  
Miriam Escobar Valencia PhD  
Profesora Titular Facultad de Ciencias de la Administración-Universidad del Valle  
Investigadora G.I. Calidad y Productividad en las Organizaciones (Categoría B Colciencias-  
medición 2019)

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CALI  
2021

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cali, 15 de marzo de 2021

## **DEDICATORIA**

A Dios, por brindarme la oportunidad de estudiar mi carrera deseada en la universidad deseada; a mi madre por estar siempre allí, acompañándome en mis decisiones, mis trasnochos y por estar pendiente de mí cada día.

A los excelentes profesores que me brindaron las bases para ser buena profesional y a mi compañera de trabajo de grado que ha sido mi ejemplo y mi guía durante toda mi carrera

**Mariana Gómez Vásquez**

A Dios por disponer todo en mi camino y frenarme cuando fue necesario; a mi esposo por su fe y su respaldo constante, por su espera paciente y comprensión. A mis padres por su apoyo incondicional en cada paso y a mi hija por ser el impulso para no detenerme.

A mi compañera en este trabajo, por enseñarme con nobleza la verdadera resiliencia y cómo se puede avanzar con amabilidad y entereza y a nuestra directora, por guiarnos con respeto y por enseñarnos que ser un gran ser humano, es lo más importante.

**Elia Yamel Rodríguez Garcés**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la empresa que nos permitió conocer la implementación real de un sistema de gestión de riesgos y confió en nosotras para proponer mejoras en el mismo, por su disponibilidad y apoyo.

A la Universidad del Valle, por ser nuestra casa, por los recursos de información brindados y a sus profesores que, a través de su conocimiento y experiencia, nos transfirieron la información relevante para lograr ser profesionales.

A la profesora Miriam Escobar, por su guía tan relevante, puntual y clara; por su orientación acertada y desinteresada y por enseñarnos a través de este trabajo cómo enfrentar la realidad del sector empresarial, en términos de asesoría y consultoría.

A los expertos en Gestión de Riesgos que apoyaron y validaron la propuesta presentada, para fortalecer y respaldar su real aporte.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
1. ANTECEDENTES.....	13
1.1. LA ORGANIZACIÓN Y EL SECTOR.....	13
1.2. ANTECEDENTES ACADÉMICOS.....	14
1.2.1. Análisis bibliométrico .....	14
1.2.2. Antecedentes nacionales.....	27
1.2.3. Antecedentes en la Universidad del Valle.....	29
1.2.4. Antecedentes en el ámbito internacional. ....	33
1.2.5. Resumen de antecedentes.....	34
2. APROXIMACIÓN.....	35
3. FORMULACIÓN.....	39
3.1. OBJETIVOS.....	40
3.2. OBJETIVO GENERAL.....	40
3.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	40
4. MARCOS REFERENCIALES .....	42
4.1. MARCO CONTEXTUAL .....	42
4.1.1. Sector solidario en Colombia y lavado de activos .....	42
4.1.2. Evolución normativa en Colombia con respecto al lavado de activos .....	43
4.2. MARCO TEÓRICO .....	46
4.2.1. El SARLAFT .....	47
4.2.2. Administración y gestión de riesgos.....	47
4.2.3. Estándares para administración y gestión de riesgos .....	48
4.3. MARCO CONCEPTUAL.....	49
4.3.1. Agentes económicos .....	49
4.3.2. Brecha de implementación .....	49
4.3.3. Diagnosticar .....	50
4.3.4. Economía solidaria .....	50
4.3.5. Factores de riesgo.....	51
4.3.6. Financiación del terrorismo.....	51
4.3.7. Gestión del riesgo.....	51
4.3.8. Lavado de activos.....	51
4.3.9. Mejores Prácticas .....	51
4.3.10. Riesgos asociados al LA/FT .....	51
4.3.11. Riesgo inherente .....	52
4.3.12. Riesgo residual o neto .....	52
5. METODOLOGÍA.....	53

5.1.	APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA: ESTABLECIMIENTO DE BASES TEÓRICAS, NORMATIVAS, LEGALES Y OTROS REFERENTES DE MEJORES PRÁCTICAS.....	55
5.1.1.	Análisis de contenido de bases normativas.....	55
5.1.2.	Análisis de contenido de bases teóricas, legales y reglamentarias.....	61
5.1.3.	Categorías.....	66
5.2.	APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA: DIAGNÓSTICO CON IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DEL ESTADO ACTUAL.....	76
5.2.1.	Entrevistas a expertos. Conocimiento de procesos de gestión de riesgos existentes.....	76
5.2.2.	Análisis de entrevistas y diagnóstico.....	79
5.2.3.	Conclusiones.....	87
5.3.	APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA: IDENTIFICACIÓN DEL PLAN BASADO EN LA NORMA ISO 31000:2018 PARA OPTIMIZAR EL USO DEL SARLAFT.....	95
5.3.1.	Validación de la propuesta.....	95
5.3.2.	Plan de acción propuesto.....	96
6.	CRONOGRAMA.....	109
7.	PRESUPUESTO.....	110
	BIBLIOGRAFÍA.....	111
	ANEXOS.....	116

## LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Cantidad de registros por año. Palabra clave “money laundering risk” .....	16
Tabla 2. Países con mayor número de publicaciones. Palabra clave “money laundering risk” .....	19
Tabla 3. Fuentes de las publicaciones. Palabra clave “money laundering risk” .....	20
Tabla 4. Resultados depurados de búsqueda en Google Scholar.....	22
Tabla 5. Cantidad de publicaciones por año, por país y por tipo .....	23
Tabla 6. Total publicaciones por año .....	23
Tabla 7. Total publicaciones y citas por país .....	24
Tabla 8. Total publicaciones de Tesis y Trabajos de Grado. Universidad del Valle .....	25
Tabla 9. Total trabajos por colección .....	25
Tabla 10. Total trabajos por año .....	26
Tabla 11. Condiciones de probabilidad de ocurrencia.....	36
Tabla 12. Condiciones de impacto económico .....	36
Tabla 13. Definición de objetivos específicos.....	40
Tabla 14. Definición de metodología.....	53
Tabla 15. Estructura de Gestión de Riesgos Método RISICAR.....	58
Tabla 16. Estructura de Gestión de Riesgos Estándar Australiano/Neozelandés AS/NZS 4360 .....	58
Tabla 17. Estructura de Gestión de Riesgos COSO II (ERM) .....	59
Tabla 18. Estructura de Gestión de Riesgos NTC - ISO 31000:2018.....	59
Tabla 19. Unidades de análisis definidas como referentes normativos .....	61
Tabla 20. Libro de códigos.....	61
Tabla 21. Definición de categorías.....	67
Tabla 22. Definición de actores y grupos .....	69
Tabla 23. Categorías a indagar por grupo de actor .....	74
Tabla 24. Preguntas a formular por grupo de actor .....	75
Tabla 25. Resumen de porcentaje de cumplimiento de la norma ISO 31000:2018 .....	86
Tabla 26. Conclusiones sobre análisis cualitativos y cuantitativos .....	88
Tabla 27. Plan de acción propuesto para potenciar las oportunidades de mejora en la metodología SARLAFT de la entidad.....	97
Tabla 28. Cronograma para el cumplimiento de objetivos.....	109
Tabla 29. Presupuesto para ejecución de actividades tendientes a la elaboración de la propuesta fundamentada en ISO 31000:2018 .....	110



## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Búsqueda en WoS con palabra clave SARLAFT .....	14
Figura 2. Número de publicaciones por categoría. Palabra clave “lavado de activos” .....	15
Figura 3. Número de publicaciones por categoría. Palabra clave “money laundering risk” .....	16
Figura 4. Número de documentos por idioma. Palabra clave “money laundering risk” .....	16
Figura 5. Número de documentos por país. Palabra clave “money laundering risk” .....	17
Figura 6. Número de documentos por tipo. Palabra clave “money laundering risk” .....	17
Figura 7. Número de documentos por año. Palabra clave “money laundering risk” .....	18
Figura 8. Número de documentos por categoría de investigación. Palabra clave “money laundering risk” .....	19
Figura 9. Número de artículos por año. Palabra clave “money laundering risk” .....	20
Figura 10. Número de publicaciones por año en título y resumen. Palabra clave “money laundering risk” .....	21
Figura 11. Número de publicaciones por año. Google scholar .....	23
Figura 12. Número de publicaciones y citaciones por país. Google scholar .....	24
Figura 13. Número de trabajos por colección .....	26
Figura 14. Número de trabajos por año .....	26
Figura 15. Árbol de problemas .....	39
Figura 16. Línea de tiempo del sector de la economía solidaria en Colombia .....	42
Figura 17. Principales Recomendaciones del GAFI que aplican al sector solidario .....	44
Figura 18. Evolución SIPLA – SARLAFT. Cuadro comparativo .....	45
Figura 19. Encabezado de instrumento de consulta a expertos sobre gestión de riesgos .....	76
Figura 20. Nivel educativo de los participantes en la encuesta .....	78
Figura 21. ¿Formación en gestión de riesgos? .....	78
Figura 22. Área dentro de la entidad .....	78
Figura 23. Cumplimiento numeral 4 .....	84
Figura 24. Principios del marco de referencia de acuerdo con resultados de encuesta .....	85
Figura 25. Cumplimiento numeral 5 .....	85
Figura 26. Cumplimiento numeral 6 .....	86
Figura 27. Resumen de porcentaje de cumplimiento de la norma ISO 31000:2018 .....	87

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Resumen de antecedentes académicos .....	116
Anexo B. Modelo de consentimiento informado .....	125
Anexo C. Red generada en Atlas.ti para la primera familia de categorías.....	127
Anexo D. Red generada en Atlas.ti para la segunda familia de categorías .....	128
Anexo E. Red generada en Atlas.ti para la tercera familia de categorías .....	129
Anexo F. Red generada en Atlas.ti para la cuarta familia de categorías .....	130
Anexo G. Red generada en Atlas.ti para la quinta familia de categorías .....	131

## RESUMEN

Las empresas del sector cooperativo deben cumplir con las especificaciones y lineamientos emitidos por la Superintendencia de Economía Solidaria. En este orden de ideas y considerando que dicha Superintendencia expidió la Circular Externa 14 de 2018 con respecto a las normas relativas al Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT, la empresa objeto de este trabajo implementó dicho sistema; sin embargo, fue requerida información por parte del ente de vigilancia para solicitar revisión y mejora de algunos puntos implementados para dar cumplimiento a las especificaciones.

La Cooperativa ha estado entonces realizando mejoras en su sistema de gestión de riesgos SARLAFT; sin embargo, se ha identificado que la actual metodología no está sustentada en mediciones cuantitativas de probabilidad e impacto para valoración de riesgos y que el proceso de auditoría no se integra eficientemente con los resultados del SARLAFT, además de otras situaciones identificadas que evidencian que, si bien el actual sistema de gestión de riesgos, da cumplimiento a los planteamientos de la norma ISO 31000:2018, constituye una oportunidad para mejorar la implementación del SARLAFT en la entidad.

A partir de lo anterior, se realizó un proceso de identificación de referentes normativos, legales y reglamentarios, además de indagar a expertos sobre el tema de gestión de riesgos, para realizar un diagnóstico que permitiera analizar tanto cualitativa como cuantitativamente el estado actual del SARLAFT de la entidad, con el fin de establecer claramente los puntos en los cuales centrar la propuesta que propenda por la optimización del sistema implementado.

**Palabras clave:** SARLAFT, gestión del riesgo, administración del riesgo, oportunidad de mejora, ISO 31000:2018.

## INTRODUCCIÓN

El lavado de activos ha sido una amenaza presente en todos los sectores de la economía, ya que a través de él se da apariencia de legalidad al dinero que proviene de fuentes ilegales y ese dinero se puede canalizar para financiación del terrorismo.

Lo anteriormente expuesto, afecta al sector solidario, el cual representa un sector importante de la economía nacional, ya que apoya socialmente a la población; genera ingresos, empleo y mejora su calidad de vida. Por pertenecer al desarrollo del país, no es inmune a los riesgos que cualquier sector de la economía.

Debido a esto, muchas entidades internacionales presentaron iniciativas para enfrentarse a estas amenazas y se organizó un sistema legal y de medidas, que permitieran combatir estas afecciones, dentro de las cuales se contó con la identificación y evaluación de los riesgos para garantizar que se minimizaran al máximo. Colombia fue uno de los países que reaccionó ante esta situación y por consiguiente su base legal frente a estos riesgos, evolucionó y ha mantenido un proceso de fortalecimiento, incluyendo creación de entidades que ejercen funciones de inspección, control y vigilancia como las diferentes superintendencias (financiera, de economía solidaria, de sociedades, de notariado y registro, de transporte, de vigilancia y seguridad privada, de salud), a las empresas con mayor propensión a estos riesgos.

Inicialmente y de manera simultánea con el desarrollo del marco legal para prevención, se desarrolló un sistema para prevención de lavado de activos denominado SIPLA<sup>1</sup> que consistía en un sistema de cumplimiento de parámetros de conducta y procedimientos de control, para prevenir el delito de lavado de activos. Posteriormente, ese sistema de cumplimiento dio paso a un sistema de administración del riesgo denominado SARLAFT<sup>2</sup>, lo cual representó un cambio en la cultura de las entidades e implicó adoptar sistemas robustos de administración del riesgo siguiendo estándares internacionales e involucrando responsabilidades adicionales para los órganos de administración, además de garantizar la prevención de introducción de recursos provenientes de lavado de activos y el control enfocado en las operaciones que quieren dar apariencia de legalidad a lavado de activos.

El SARLAFT entonces, es un sistema que ha sido adoptado por las entidades del sector y que aplica a todos los clientes o vinculados contractualmente con cualquier entidad privada o pública. Esto obliga a dichas entidades a implementar la gestión de riesgos en su estrategia considerando el contexto interno y externo y estableciendo metodologías adecuadas para valorar, controlar y tratar dichos riesgos, a través de la implementación de sistemas basados en diferentes estándares.

El presente documento, expone el análisis realizado al estado actual del SARLAFT implementado en una empresa del sector cooperativo, con base en el estándar ISO 31000:2018, iniciando por el establecimiento de las bases requeridas, el diagnóstico y posterior planteamiento de oportunidades de mejora a un sistema ya robusto.

---

<sup>1</sup> Sistema Integral de Prevención y Control del Lavado de Activos

<sup>2</sup> Sistema de Administración del Riesgo del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1. LA ORGANIZACIÓN Y EL SECTOR

El Grupo de Acción Financiera Internacional - GAFI, es un ente intergubernamental que fija estándares para combatir el lavado de activos, la financiación del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, así como otras amenazas a la integridad del sistema financiero internacional.

En febrero del 2012 realizó modificaciones a las recomendaciones impartidas en 1989, y posteriormente planteó unos ajustes en junio de 2016, y entre los cambios más significativos se encuentra la implementación de un enfoque basado en riesgos que permita a los países adoptar medidas para orientar los recursos de manera más efectiva. Por esta razón, el gobierno de Colombia designó a las diferentes Superintendencias y otros organismos para diseñar estrategias que fueran impartidas a los diferentes sectores de la economía y así dar cumplimiento a las recomendaciones.

Así mismo, el GAFI ratificó que las entidades sin ánimo de lucro podrían ser vulnerables para la financiación del terrorismo, por lo que los países deben establecer medidas en línea con el enfoque basado en riesgos.

La Superintendencia de Economía Solidaria (Supersolidaria) siguiendo las directrices a nivel país, emitió en enero de 2017 la Circular Externa 04 de 2017, por la cual obliga a implementar un Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo - SARLAFT a todas las entidades vigiladas por ésta a nivel nacional, modificando así los lineamientos planteados en la circular básica jurídica, capítulo XVII del título V, donde uno de los deberes de las Cooperativas es la incorporación de las etapas de administración de riesgos, como lo son la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos.

En concordancia con lo expuesto, las organizaciones solidarias deben implementar el SARLAFT de acuerdo con lo exigido por la Superintendencia de Economía Solidaria. Al ser esta empresa una Cooperativa especializada en ahorro y crédito y pertenecer al sector solidario, se encuentra en la obligación de implementar un SARLAFT de acuerdo con su naturaleza, objeto social y demás características particulares.

Con la implementación de esta nueva normatividad, las Cooperativas comenzaron a trabajar en su desarrollo y la entidad levantó una metodología general de gestión de riesgos para los diferentes sistemas que le rigen por regulación, tales como el SARLAFT, SARO, SARL, SARM y SARC, la cual se lleva en Excel y con el paso del tiempo se le han realizado los ajustes pertinentes que permitan ir afinándola y mostrando la realidad de la Cooperativa.

Actualmente esta metodología se está intentando integrar en la Cooperativa con un software de administración de riesgos denominado Binaps.

## 1.2. ANTECEDENTES ACADÉMICOS

### 1.2.1. Análisis bibliométrico

Metodología: Se revisaron las publicaciones de Web of Science, Dimensions, Google Scholar y en el Repositorio Digital Univalle (Tesis y Trabajos de grado), con el fin de identificar la investigación y profundización que ha tenido el tema de estudio de gestión de riesgos en lavado de activos, en el sector solidario. A continuación se muestra el análisis en cada una de las bases de datos buscadas.

#### 1.2.1.1. Análisis Web of Science WoS

El primer criterio de búsqueda fue el siguiente:

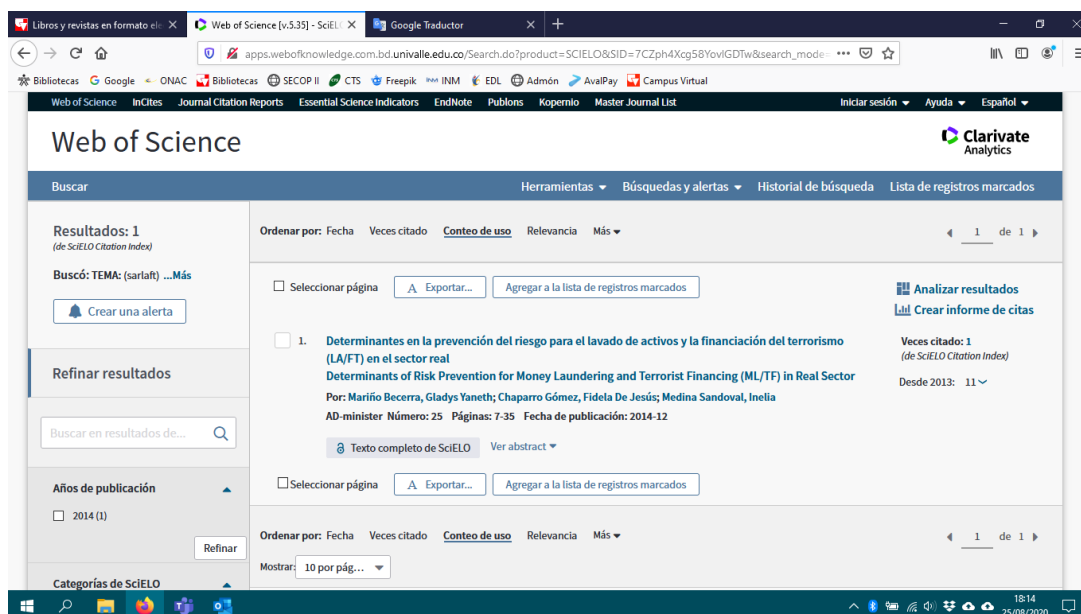
**Tema:** Sarlaft

**Período de tiempo:** Todos los años.

**Índices:** SCIELO.

Resultados iniciales: Usando un solo campo en la ecuación de búsqueda se identificó únicamente un trabajo relacionado con esta temática

Figura 1. Búsqueda en WoS con palabra clave SARLAFT



Fuente: Web of Science

Como se puede observar en la figura 1, el documento únicamente ha sido citado una vez, aunque ha sido usado desde el 2013 en 11 oportunidades (no en los últimos 180 días). Esto no es concluyente debido a que el tema buscado fue muy específico y la palabra clave únicamente cubre el territorio nacional.

Se refinó la búsqueda con la siguiente ecuación:

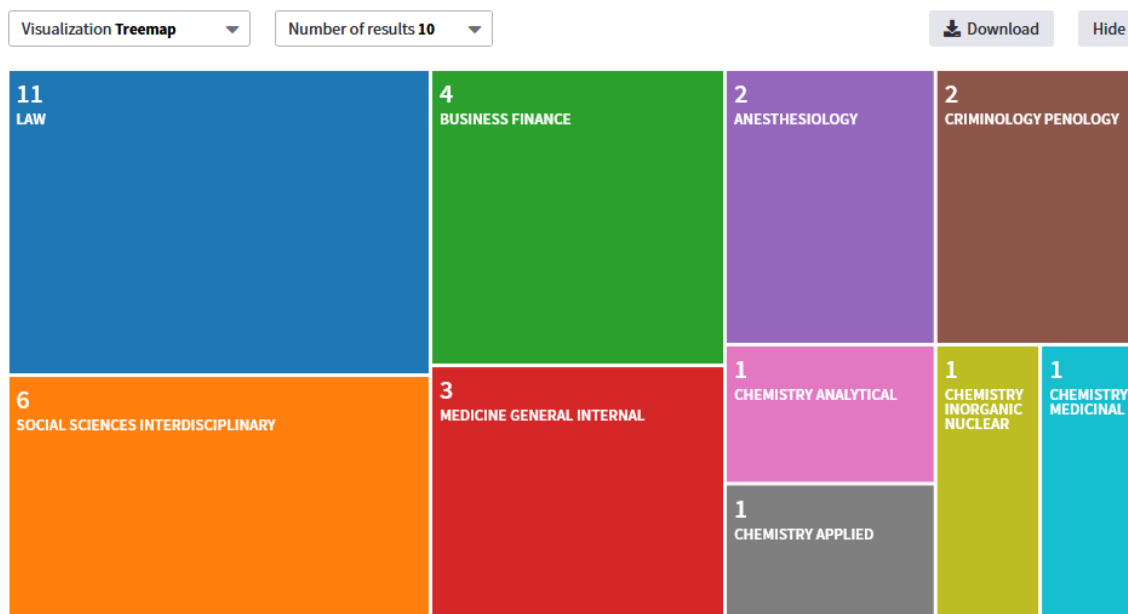
**Tema:** lavado de activos

**Período de tiempo:** Todos los años.

**Índices:** SCIELO.

La búsqueda arrojó 28 resultados; sin embargo, el tema de lavado de activos tiene cobertura general en varias ciencias del saber (ver figura 2), razón por la cual fue necesario refinar la búsqueda.

Figura 2. Número de publicaciones por categoría. Palabra clave “lavado de activos”



Fuente: Web of Science (Índice SCIELO)

Se realizó una nueva búsqueda con usando la siguiente ecuación:

**TEMA:** (riesgos) **AND TEMA:** (lavado de activos)

**Período de tiempo:** Todos los años.

**Índices:** SCIELO.

Se obtuvieron únicamente dos resultados; sin embargo, las categorías de dichos resultados se enfocan a LAW y a ciencias de la computación.

Considerando que en el Índice SCIELO únicamente se encuentran resultados en idioma español, se realizó nueva búsqueda en la Colección principal de WoS encontrándose lo siguiente:

**TÍTULO:** (money laundering risk)

**Período de tiempo:** Todos los años.

**Índices:** SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI.

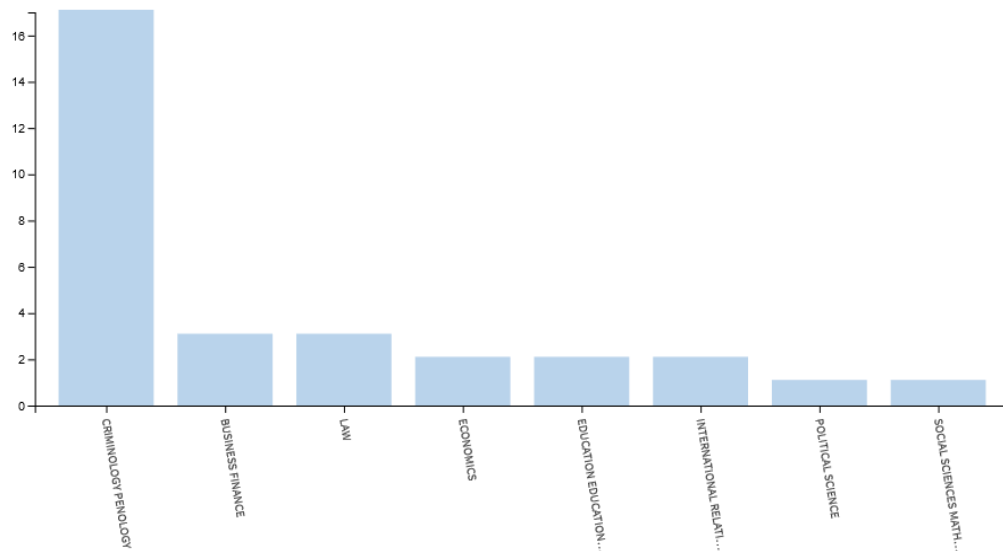
Se obtuvo un total de 29 resultados de la Colección principal de Web of Science. La información desagregada de dicha búsqueda se muestra en la tabla 1 y en las figuras 3 a 6.

Tabla 1. Cantidad de registros por año. Palabra clave “money laundering risk”

Año de publicación	Registros	% de 29
2020	4	13.793
2019	8	27.586
2018	5	17.241
2017	5	17.241
2016	3	10.345
2015	1	3.448
2012	1	3.448
2011	1	3.448
2004	1	3.448

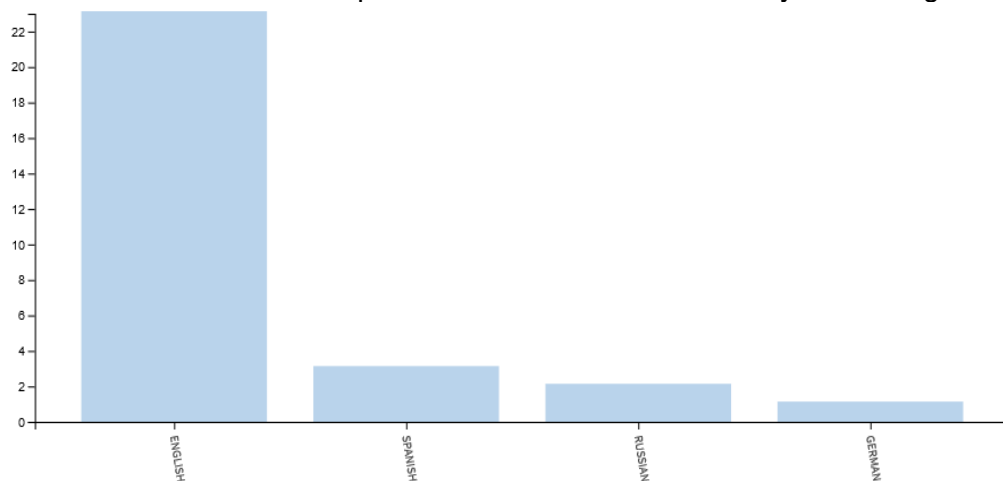
Fuente: Web of Science

Figura 3. Número de publicaciones por categoría. Palabra clave “money laundering risk”



Fuente: Web of Science

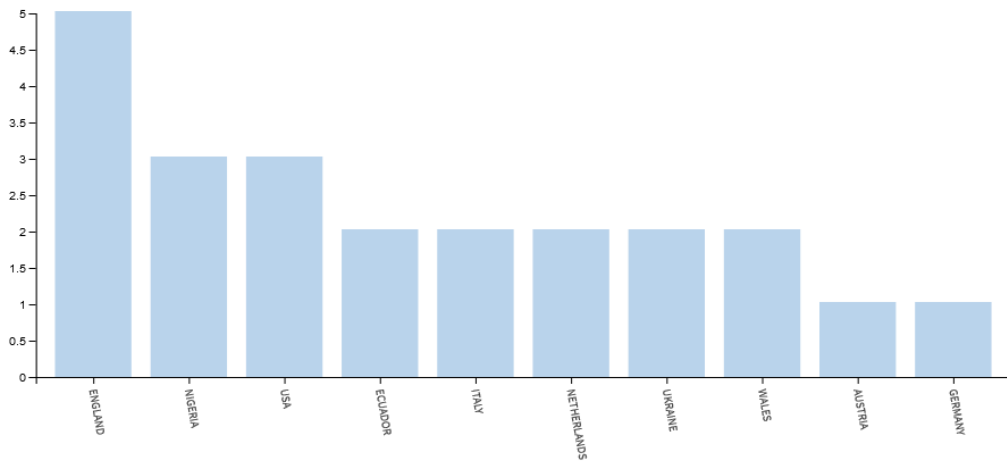
Figura 4. Número de documentos por idioma. Palabra clave “money laundering risk”



Fuente: Web of Science

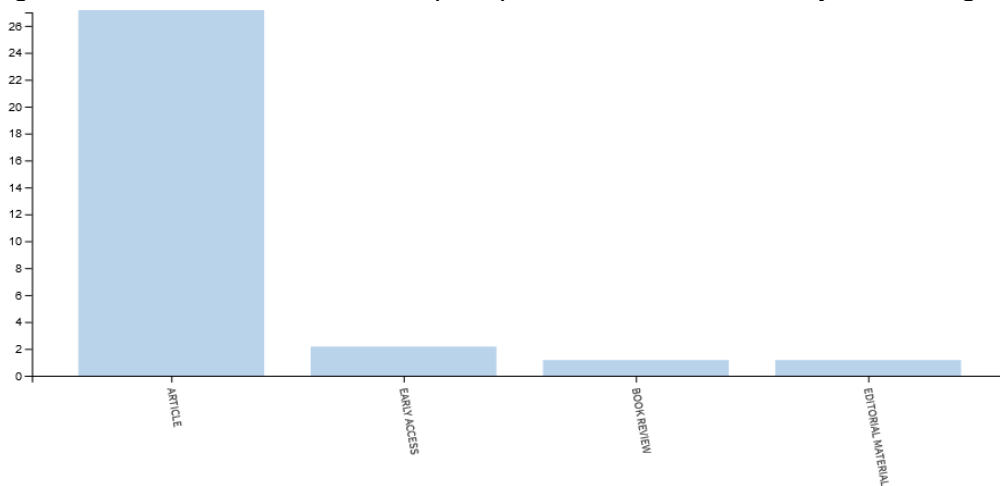


Figura 5. Número de documentos por país. Palabra clave “money laundering risk”



Fuente: Web of Science

Figura 6. Número de documentos por tipo. Palabra clave “money laundering risk”



Fuente: Web of Science

### Conclusión análisis WoS

Con respecto a lavado de activos, se identifica que por ser considerado un delito el campo donde más se encuentra información en esta base de datos, es en el campo legal y considerando que el trabajo a realizar es administrativo, al refinar la búsqueda enfocándola al tema de riesgos, la cantidad de publicaciones disminuyó significativamente. Es importante anotar que WoS tiene varias colecciones y que por estar buscando únicamente resultados en idioma español, los resultados eran limitados. Cuando la búsqueda fue ampliada para incluir información en inglés y considerando la colección WoS, la búsqueda arrojó un mayor número de publicaciones (aunque aún limitado en cantidad). Lo que se puede evidenciar, es que a medida que avanzan los años, las investigaciones relacionadas con riesgo en lavado de activos aumenta, mostrando la atención que se ha prestado al tema al momento de identificar

las consecuencias negativas que puede generar y que Inglaterra lidera en cantidad de documentos por país.

### 1.2.1.2. Análisis Dimensions

En este repositorio, se realizaron las siguientes búsquedas.

**Búsqueda:** money laundering risk

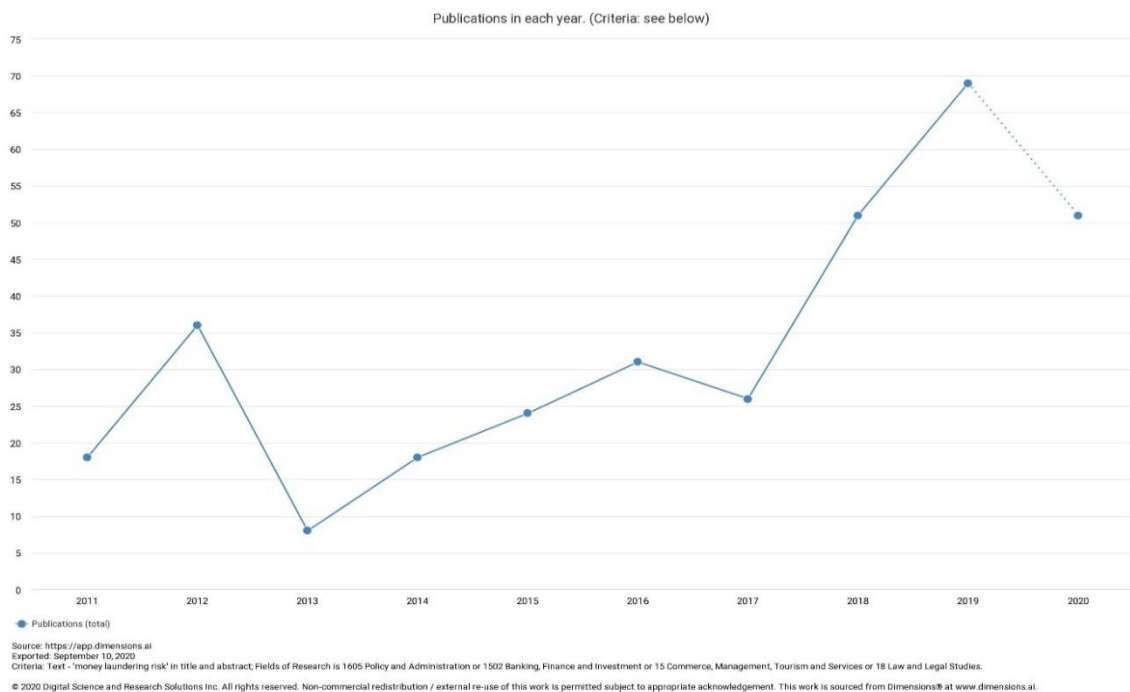
**Buscar en:** Title and abstract

Con estos criterios, se obtuvo un número de 643 publicaciones. Se realizó un refinamiento de la búsqueda, limitando a las siguientes categorías:

**Research categories** 1605 Policy and Administration OR 1502 Banking, Finance and Investment OR 15 Commerce, Management, Tourism and Services OR 18 Law and Legal Studies

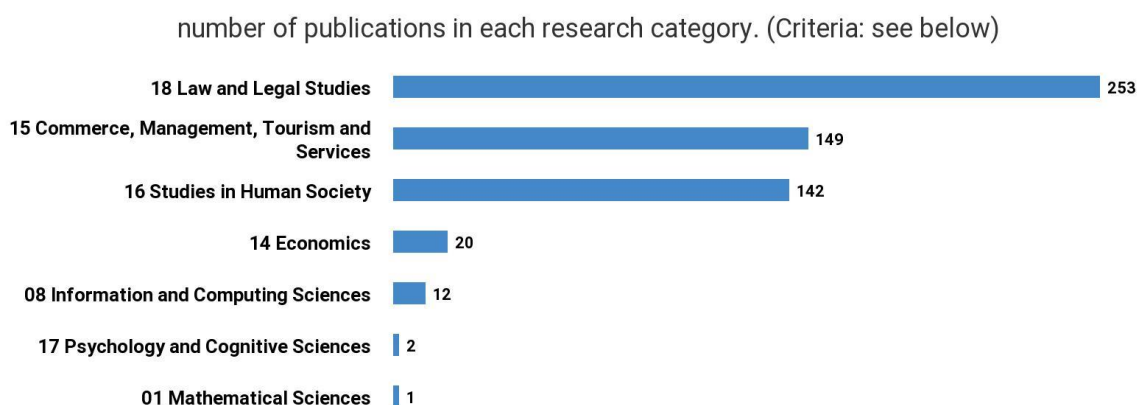
La búsqueda arrojó 433 publicaciones. Las figuras 7 y 8 resumen el análisis de esta búsqueda:

Figura 7. Número de documentos por año. Palabra clave “money laundering risk”



Fuente: [app.dimensions.ai](https://app.dimensions.ai)

Figura 8. Número de documentos por categoría de investigación. Palabra clave “money laundering risk”



Source: <https://app.dimensions.ai>  
 Exported: September 13, 2020  
 Criteria: Text - 'money laundering risk' in title and abstract; Fields of Research is 1605 Policy and Administration or 1502 Banking, Finance and Investment or 15 Commerce, Management, Tourism and Services or 18 Law and Legal Studies.

Fuente: [app.dimensions.ai](https://app.dimensions.ai)

Se puede observar que el tema de riesgos en lavado de activos sigue teniendo mayor protagonismo en el campo legal, debido a que el lavado de activos, constituye un delito. Además de lo anterior, se identificaron las organizaciones con mayor investigación relacionada con el tema de estudio. La información se relaciona en la siguiente tabla:

Tabla 2. Países con mayor número de publicaciones. Palabra clave “money laundering risk”

Organización	País	Publicaciones
University of Oxford	United Kingdom	97
University of Cambridge	United Kingdom	84
Bocconi University	Italy	82
Australian National University (ANU)	Australia	67
Harvard University	United States	66
University of Essex	United Kingdom	60
University of Hong Kong (HKU)	China	59
University of Manchester	United Kingdom	59
Cardiff University	United Kingdom	58
UNSW Sydney (UNSW)	Australia	57

Fuente: [app.dimensions.ai](https://app.dimensions.ai)

Con los criterios de búsqueda se realizó la indagación de las entidades que más publicaciones tienen con respecto a dichos criterios y el resultado se puede observar en la tabla 3.

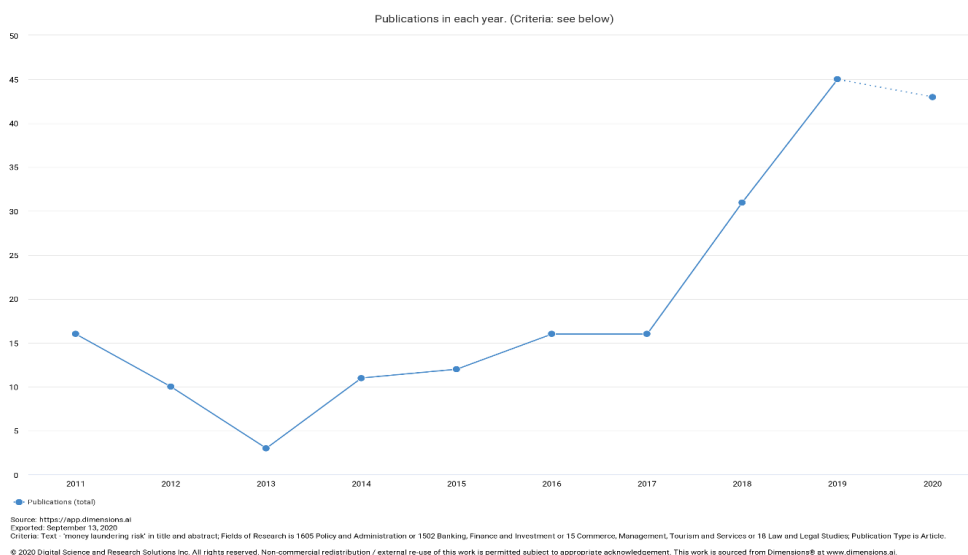
Tabla 3. Fuentes de las publicaciones. Palabra clave “money laundering risk”

Fuente	No. publicaciones	Citaciones
Journal of Money Laundering Control	103	442
SSRN Electronic Journal	57	46
Journal of Financial Crime	27	157
Journal of Investment Compliance	12	14
European Journal on Criminal Policy and Research	9	30
Crime, Law and Social Change	8	96
Journal of Financial Regulation and Compliance	8	44
Journal of Banking Regulation	6	11
International Journal of Disclosure and Governance	4	44
IMF Staff Country Reports	4	0
Managerial Auditing Journal	3	12
Surveillance & Society	2	10
Trends in Organized Crime	2	63
Review of Law & Economics	2	38
Internal Security	2	0
Journal of Financial Risk Management	2	3
Advances in Intelligent Systems and Computing	2	2
New Journal of European Criminal Law	2	0
Potchefstroom Electronic Law Journal	2	0
KnE Social Sciences	2	1

Fuente: app.dimensions.ai

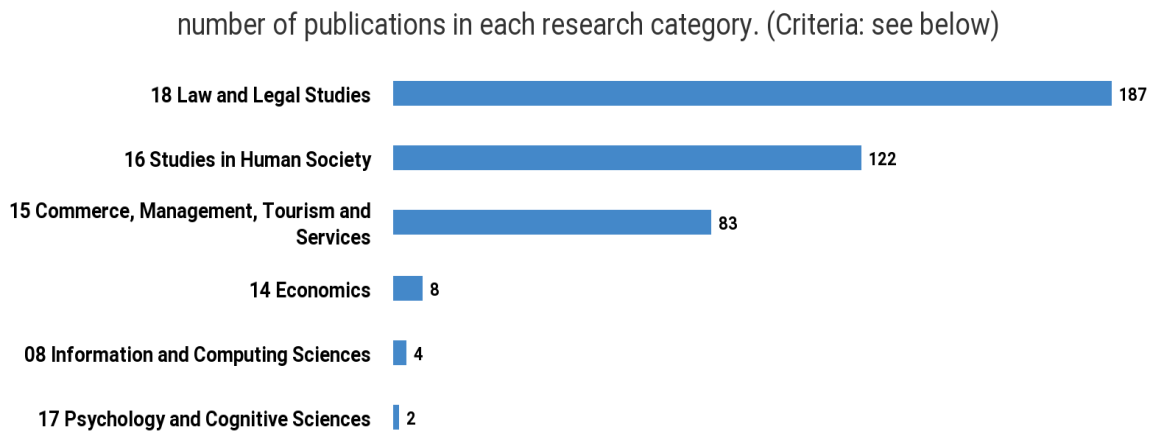
La anterior búsqueda fue refinada, limitando los resultados únicamente a artículos. Las figuras 9 y 10 ilustran dichos resultados.

Figura 9. Número de artículos por año. Palabra clave “money laundering risk”



Fuente: app.dimensions.ai

Figura 10. Número de publicaciones por año en título y resumen. Palabra clave “money laundering risk”



Source: <https://app.dimensions.ai>

Exported: September 13, 2020

Criteria: Text - 'money laundering risk' in title and abstract; Fields of Research is 1605 Policy and Administration or 1502 Banking, Finance and Investment or 15 Commerce, Management, Tourism and Services or 18 Law and Legal Studies; Publication Type is Article.

Fuente: [app.dimensions.ai](https://app.dimensions.ai)

## Conclusión análisis Dimensions

Se pudo observar que al realizar la búsqueda con los mismos términos en este repositorio, se obtuvo un mayor número de publicaciones, obligando a refinar la misma. Al igual que en WoS se observa aumento en número de publicaciones con un descenso en el año 2013 y uno proyectado para el 2020 (asociado a la pandemia generada por el COVID-19). La categoría que más publicaciones tiene es la de Leyes y Estudios Legales, lo cual se entiende porque el tema de búsqueda constituye un delito. Sin embargo, la cantidad de publicaciones en el campo de Estudios de Sociedad Humana no es para nada despreciable con un total de 142 publicaciones. Al igual que se concluyó en WoS, el país que más publicaciones presenta sobre este tema es United Kingdom y el tipo de documentos en los que más se publicaron artículos de este tipo, es en revistas especializadas (Journal)

### 1.2.1.3. Análisis Google Scholar

Se realizó búsqueda con la siguiente ecuación: Gestión de riesgos *and* lavado de activos obteniendo aproximadamente 48.500 resultados. Se depuraron los documentos para escoger los que tuvieran mayor relación con el objeto de estudio y el sector, hasta obtener el resultado relacionado en la tabla 4. Se realizó procesamiento de la información en una hoja de cálculo de Excel.

Tabla 4. Resultados depurados de búsqueda en Google Scholar

No citas	Título	Tipo	Autor	País	Año
67	Análisis y evaluación de riesgos: aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos	Artículo	Albanese, Diana	Argentina	2012
14	Evolución de la cultura de la gestión de riesgos en el entorno empresarial colombiano: revisión y diagnóstico	Artículo	Correa, Gabriel Ríos, Eliana Acevedo, Julio	Colombia	2016
14	Determinantes en la prevención del riesgo para el lavado de activos y la financiación del terrorismo (LA/FT) en el sector real	Artículo	Mariño, Gladys Chaparro, Fidela Sandoval, Inelia	Colombia	2014
7	Gestión de riesgo para la prevención de lavado de activos en bancos nacionales privados de actividad comercial del sistema financiero ecuatoriano	Tesis pregrado	Grijalva, Dominique	Ecuador	2016
5	Elementos de la gestión de riesgos financieros que se deben tener en cuenta en las entidades no vigiladas por la Superfinanciera	Trabajo de grado especialización	Vargas, Sandra	Colombia	2012
2	Operación del sistema de autocontrol y gestión del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo en empresas del sector comercial	Artículo	Duque, Eduardo Molina, Jennifer Núñez, Nathaly	Colombia	2018
0	Sistema de calificación de riesgos y perfilamiento individual de clientes para la gestión de riesgos del lavado de activos y financiación del terrorismo—sector banca	Tesis pregrado	Reyes, Gabriela	Perú	2019
0	Diseño manual del sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, bajo la normatividad colombiana	Tesis pregrado	Méndez, Faber Cobo, Stiven	Colombia	2019
0	Propuesta de un modelo de matriz de riesgo para la prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos basado en la ISO 31000-2018, aplicables a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3	Tesis Maestría	Capón, Daniela	Ecuador	2019
0	Diseño de sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo para la organización Plata Ortegón Asociados	Tesis pregrado	Suárez, Jenny	Colombia	2018

Fuente: Elaboración propia

Con la anterior información, se elaboró un análisis sobre la cantidad de publicaciones por año, por país y por tipo, las cuales se relacionan en las tablas y figuras siguientes:

Tabla 5. Cantidad de publicaciones por año, por país y por tipo

<b>Año</b>	<b>No. Publicaciones</b>
2012	2
2013	0
2014	1
2015	0
2016	2
2017	0
2018	2
2019	3
2020	0

Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Número de publicaciones por año. Google scholar



Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Total publicaciones por año

<b>Tipo</b>	<b>No. Publicaciones</b>
Artículo	4
Tesis pregrado	4
Tesis posgrado	2

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Total publicaciones y citaciones por país

País	No. publicaciones	Cantidad citaciones por país
Argentina	1	67
Colombia	6	23
Ecuador	2	2
Perú	1	0

Fuente: elaboración propia

Figura 12. Número de publicaciones y citaciones por país. Google scholar



Fuente: elaboración propia

### Conclusión análisis Google Scholar

En este repositorio, la búsqueda arrojó un número de resultados superior a los encontrados previamente. Esto se debe a que este repositorio no está limitado por las colecciones (sin decir que sea mejor que los anteriores). Esta búsqueda evidenció mayor número de artículos pero con un comportamiento diferente al de las anteriores y además la información encontrada, se refiere a América Latina, mostrando crecimiento en investigación sobre este tema.

#### 1.2.1.4. Análisis Repositorio Universidad del Valle. Tesis y trabajos de grado

Se buscó en la base de datos de Tesis y trabajos de grado de la Universidad del Valle, encontrando la información que se relaciona en la tabla 8.



Tabla 8. Total publicaciones de Tesis y Trabajos de Grado. Universidad del Valle

<b>Palabra clave</b>	<b>Año</b>	<b>Colección</b>	<b>Nombre del documento</b>
RIESGO	2011	Administración de Empresas	modelo estándar de control interno -MECI- componente de administración del riesgo para la universidad del valle sede zarzal
LAVADO DE ACTIVOS RIESGO	2013	Contaduría Pública	Lavado de activos, riesgo para el profesional contable en Colombia [recurso electrónico]
Factores de riesgo Gestión del riesgo	2018	Ingeniería Industrial	Identificación y priorización de riesgos operacionales en el transporte de residuos hospitalarios
LAVADO DE ACTIVOS SARLAFT	2016	Contaduría Pública	Diseño de un sistema integral para la prevención y control de lavado de activos y la financiación de terrorismo en las empresas de transporte de carga terrestre del Distrito de Buenaventura
Sector solidario	2019	Contaduría Pública	Diseño de un sistema de control interno para la cooperativa de trabajo Asociado-CTA- Coexistir Integral
SARLAFT	2015	Contaduría Pública	Análisis de la incidencia de la contabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Copronceva", del municipio de Santander de Quilichao [recurso electrónico]
Gestión del riesgo	2008	Contaduría Pública	Análisis de los criterios que tienen en cuenta algunos auditores del municipio de Palmira al momento de evaluar y administrar los riesgos en las organizaciones
Gestión del riesgo Sector solidario	2018	Maestría en Contabilidad (Modalidad Profundización)	El control y el aseguramiento en las organizaciones solidarias, caso: Fondo de Empleados del CIAT CRECIAT

Fuente: elaboración propia

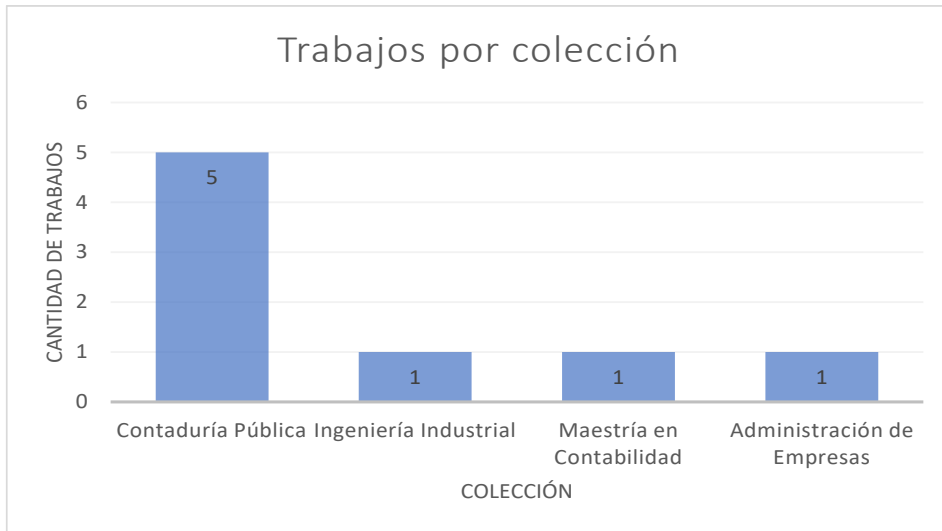
El resumen de la información encontrada se ilustra en las tablas 9 y 10 y en las figuras 13 y 14.

Tabla 9. Total trabajos por colección

<b>Colección</b>	<b>Cantidad de trabajos</b>
Contaduría Pública	5
Ingeniería Industrial	1
Maestría en Contabilidad	1
Administración de Empresas	1

Fuente: elaboración propia

Figura 13. Número de trabajos por colección



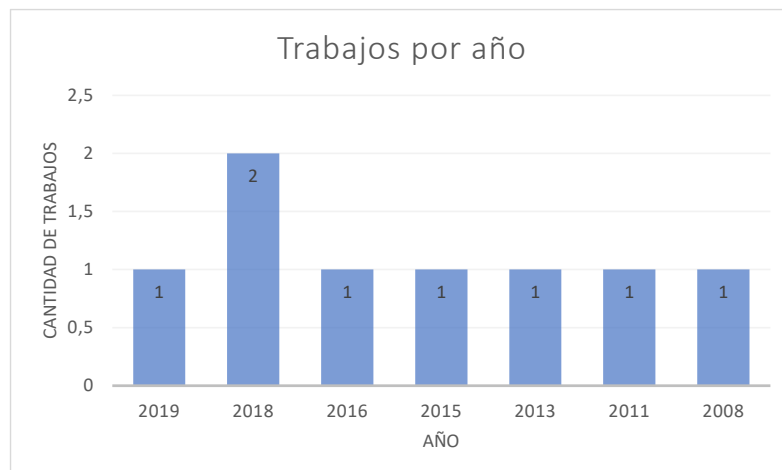
Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Total trabajos por año

Año	Cantidad de trabajos
2019	1
2018	2
2016	1
2015	1
2013	1
2011	1
2008	1

Fuente: elaboración propia

Figura 14. Número de trabajos por año



Fuente: elaboración propia

#### **1.2.1.5. Conclusión del análisis bibliométrico general**

La gestión de riesgos es un tema estudiado a nivel mundial, que ha evidenciado crecimiento tanto en su investigación como en su aplicación, debido a que constituye una herramienta administrativa robusta para responder de manera proactiva a las situaciones potencialmente negativas que se presentan en las organizaciones.

A nivel metodológico, la gestión de riesgos puede ser aplicada transversalmente; sin embargo, es importante resaltar, que según lo identificado en el análisis bibliométrico, la investigación sobre este tema se encuentra concentrada en países como United Kingdom, Estados Unidos, Italia y Australia. Esto demuestra que los países desarrollados han evolucionado en la gestión de riesgo y sirve como punto de partida para la implementación en países en desarrollo. Como se pudo observar, en Latinoamérica, países como Ecuador, Argentina y Colombia, han iniciado una ruta en términos de gestión de riesgos y si bien todavía se continúa en el camino de la evolución, se puede observar que se han abordado diferentes técnicas, basadas en diferentes estándares para dicha apropiación.

#### **1.2.2. Antecedentes nacionales**

Correa, Ríos y Acevedo (2017), documentaron un artículo en Journal of Engineering and Technology, denominado “*Evolución de la cultura de la gestión de riesgos en el entorno empresarial colombiano: revisión y diagnóstico*” que se centró en la exploración de la gestión de riesgos en el entorno empresarial colombiano y la cultura en torno a este concepto. El punto de interés se enfocó en los peligros y amenazas que pueden generar daños en la organización, personas y propiedad. Del mismo modo, y no menos importante, se abordaron asuntos relacionados con el manejo del nivel de incertidumbre y con los peligros latentes en la gestión de riesgos, esto con el propósito de evidenciar la importancia y lo indispensable que es saber gestionar el riesgo mediante buenas prácticas dentro de la cultura organizacional. Para alcanzar el objetivo propuesto se revisó el concepto de identificación de amenazas, enmarcado dentro de las metodologías de gestión del riesgo. De esta manera se analizaron las metodologías aceptadas en ese momento, para realizar el proceso de análisis e identificación de riesgos en el ámbito corporativo y organizacional, lo cual constituyó una aplicación práctica en los resultados de esta publicación.

Mariño, Chaparro y Sandoval (2014), desarrollaron un estudio ubicado en el campo del conocimiento de la administración del riesgo denominado “*Determinantes en la prevención del riesgo para el lavado de activos y la financiación del terrorismo (LA/FT) en el sector real*” cuyo propósito fue identificar determinantes o variables estratégicas de control para la prevención del riesgo para el lavado de activos y financiación del terrorismo LA/FT en el sector real. Plantearon tres variables explicativas: condiciones del entorno, aliados estratégicos y administración. La investigación es cualitativa, descriptiva, se basó en un estudio de caso con la implementación del sistema de administración del riesgo LA/FT, SARLAFT, en una gran empresa del sector real en Colombia. La prevención del riesgo LA/FT protege a las organizaciones contra el riesgo legal y reputacional, a la vez que conduce a la apropiación de herramientas administrativas y de gestión alineadas con las condiciones del entorno y de sus

aliados estratégicos; factores determinantes y correlacionados que definen condiciones de seguridad. El blindaje contra el riesgo de LA/FT disminuye el grado de incertidumbre en el desarrollo de actividades empresariales, dado que induce condiciones de transparencia, seguridad y control permanente, asociadas a cada uno de los sujetos vinculados, que en últimas dan garantía de sostenibilidad.

Vargas (2012), documentó su investigación denominada “*Elementos de la gestión de riesgos financieros que se deben tener en cuenta en las entidades no vigiladas por la Superfinanciera*” como sigue: Esta investigación tiene como propósito ser una guía y transmitir a los empleados, gerentes o representantes legales de las pequeñas empresas que aún no son vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, especialmente las del sector solidario, los conceptos y conocimientos básicos sobre riesgos financieros, entre los cuales tenemos (Riesgo Operacional, Riesgo de Mercado, Riesgo de crédito y liquidez), Basándonos en las directrices que en este momento maneja la Superintendencia Financiera de Colombia sobre riesgos entre estos tenemos: SARC (Servicio de Administración de riesgo de crédito), SARM (Servicio Administrativo de Riesgo de Mercado), SARL (Servicio Administrativo de Riesgo de liquidez), SARO (Sistema de Administración de Riesgo Operativo), SARLAFT (Sistema de Administración de lavado de activos y financiación del terrorismo), entregarles una matriz de riesgo que les permita identificar los riesgos derivados de la operación y su forma de mitigación y de esta manera evitar que una entidad entre en riesgo y en caso extremo en liquidación como el caso de Interbolsa, lo anterior con el fin de dar respuesta a la problemática planteada aplicando algunos modelos de Riesgos como (Z-Score de Altman- Merton-Rorac).

Cobo y Méndez, (2019) con su trabajo de grado “*Diseño manual del sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, bajo la normatividad colombiana*” presentaron el siguiente resumen:

Durante muchos años empresas públicas y privadas con enfoque social y solidario se han dado a la tarea de entrar a contrarrestar los efectos adversos que el lavado de activos y la financiación del terrorismo han generado en el contexto organizacional. Sin embargo, en la sociedad actual, un sinnúmero de empresas se ha visto afectadas por esta problemática, lo que genera brechas comerciales y legales, que con el paso del tiempo debilita la imagen de las organizaciones y su razón de ser. De este modo se pretende formular bajo la normatividad colombiana de la Supersolidaria el manual del sistema de administración del riesgo de lavado de Activos y financiación del terrorismo (SARLAFT) para el fondo de empleado Metrex S.A. - Femex, a fin de proveer controles ante cualquier transacción y/o movimientos ilícitos que pueda perjudicar la imagen de la entidad. A través del método de investigación descriptivo y un tipo de investigación tipo cualitativo, se evidenció la trascendencia e importancia de la implementación del sistema dentro de las organizaciones de economía solidaria, teniendo como referencia la normatividad internacional y nacional. Por lo tanto, en el desarrollo del ejercicio de articulación entre el fondo de empleados de Metrex S.A.- Femex y la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Popayán, y en cumplimiento del desarrollo de grado bajo la metodología, práctica empresarial, social y solidaria, se hace la propuesta del manual SARLAFT, el cual deberá ser debidamente evaluado, adecuado y aceptado por los administrativos del fondo.

Suarez (2018) en su trabajo "*Diseño de sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo para la organización Plata Ortegón Asociados*", resume lo siguiente: El sistema de gestión de riesgos SARLAFT diseñado para Plata Ortegón Asociados se realiza de acuerdo a estándares internacionales sobre administración de riesgos, adoptando como guía el modelo sugerido por la circular 100-000006 de la Superintendencia de Sociedades, quien dio a conocer las modificaciones a la regulación de autocontrol y gestión del riesgo para nuevas actividades económicas que no se tenían en cuenta anteriormente para la aplicación del sistema, incluyendo así las empresas prestadoras de servicios jurídicos quienes están sujetos a vigilancia y control estando en la obligación de adoptar el SARLAFT en su actividad y operaciones comerciales previniendo así riesgos legales, reputaciones y económicos afectaciones producidas por lavado de activos y financiación del terrorismo. En el diseño del presente SARLAFT incorpora la descripción de las etapas que se deben cumplir para mitigar riesgos entre las que están: La identificación del riesgo, medición y/o evaluación, control y monitoreo. Como también los elementos que se tendrán en cuenta para dar funcionalidad a las etapas mencionadas: Procedimientos, políticas y mecanismos de control. Como parte fundamental del diseño, se elabora una matriz de gestión de riesgo por proceso, donde se integra cada uno de los elementos y etapas, permitiendo identificar, analizar, evaluar de manera cuantitativa y cualitativa los riesgos inherentes y residuales, pudiendo así controlar y prever dichos sucesos con planes de contingencia, acciones preventivas y correctivas para los factores de riesgo identificados.

### **1.2.3. Antecedentes en la Universidad del Valle.**

Hilamo Quiguanas, W. (2019) en su trabajo de grado: "*Lavado de activos, riesgo para el profesional contable en Colombia*" habló sobre la creciente propagación que ha presentado el lavado de activos en muchos sectores de la economía colombiana, colocando en riesgo la estabilidad de la economía del país, como también dejando expuestos a las personas incautas que pueden caer en manos de las organizaciones criminales, por tal razón el gobierno colombiano ha centrado los esfuerzos en combatir esta práctica mediante estrictos controles para evitar que estos dineros ilegales no puedan ingresar al sistema tan fácilmente, y si por alguna razón logrará evadir alguno de los controles establecidos se pueda detectar muy rápidamente para corregir el problema y colocarlo en manos de las autoridades competentes.

Astaiza y Moncada (2018) realizaron un trabajo sobre identificación y priorización de riesgos, que si bien se hizo en el Sector salud, profundizó en las etapas de la gestión de riesgos. El trabajo denominado "*Identificación y priorización de riesgos operacionales en el transporte de residuos hospitalarios*" se resume a continuación:

En la actualidad, el transporte de residuos hospitalarios es una actividad cada vez más frecuente en la región, y un claro ejemplo de esto es la apertura del parque tecnológico ambiental de occidente en el año 2016. Esta actividad, tiene riesgos asociados a su operación, por ejemplo, enfermedades como hepatitis, rubeola, tuberculosis, entre otras, están relacionadas con un mal manejo en el transporte de estos residuos, sin mencionar su daño al medio ambiente. El Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial y el Ministerio de Salud y Protección Social en 2009 definió que aproximadamente el 40% de los residuos presenta características infecciosas pero debido a su inadecuado manejo en los procesos y tiempos de recolección y transporte, el 60% restante se contamina; incrementando los costos

de tratamiento, los impactos y los riesgos sanitarios y ambientales, de esta manera se genera un riesgo ligado a las operaciones que se incurren en el manejo de estos materiales, este riesgo se conoce como riesgo operacional. El riesgo operacional es el riesgo de sufrir pérdidas debido a la falla en los procesos, personal o sistemas internos, o bien por causas de eventos externos, el cual es el tema central de este trabajo de grado, que estará enfocado en el riesgo operacional que se presenta en las empresas del sector de transporte de residuos peligrosos provenientes de unidades hospitalarias. La gestión de riesgos operacionales comprende 4 etapas: identificación, priorización, gestión y mantenimiento. Se presenta entonces, una propuesta para identificar y priorizar los riesgos operacionales asociados al transporte de residuos hospitalarios de manera que le permita a la organización detectar los riesgos prioritarios y de esta manera orientar las acciones encaminadas a eliminarlos o mitigarlos. La metodología desarrollada incluye la identificación y priorización multicriterio de los riesgos operacionales y se ha aplicado en una empresa colombiana dedicada a la gestión de residuos hospitalarios. Las etapas de gestión y mantenimiento deben ser asumidas por las compañías, ya que se requiere disposición de recursos para poder realizar una gestión completa de los riesgos operacionales. En las compañías, la priorización de riesgos se hace fundamental para definir e implementar acciones, que permitan eliminar o mitigar los riesgos presentes en la cadena de suministros. Debido a esto, es importante definir su prioridad de acuerdo con los objetivos estratégicos de las compañías, ya que los riesgos tienen un impacto en los objetivos, por lo cual deben ser tratados en primer lugar, esto con el fin de definir las acciones a tomar. Sin duda alguna, este trabajo constituye una base para el diseño de los planes operativos y estratégicos de las diferentes compañías, ya que los impactos negativos que se pueden obtener por desconocimiento o por falta de planes de contingencia al momento de presentarse uno o varios de los diferentes riesgos.

Bustos, Guarín y Martínez (2019) presentaron el trabajo de grado denominado *Diseño de un sistema integral para la prevención y control de lavado de activos y la financiación de terrorismo en las empresas de transporte de carga terrestre del Distrito de Buenaventura*, el cual se resume en el siguiente texto: El Lavado de activos y la Financiación del Terrorismo son flagelos que generan gran impacto negativo en la economía de un país, pues intervienen en todos los sectores económicos en su afán de dar apariencia de legalidad a recursos proveniente de actividades ilícitas u ocultar dineros para realizar o financiar actos terroristas, en un país como el nuestro donde no se puede desconocer la gran influencia de narcotráfico y de terrorismo, el reto es mucho mayor para el gobierno, las autoridades, entes de control, empresas, profesionales etc. Pues el desconocimiento generalizado de la forma de actuar de las organizaciones criminales y de los grupos terroristas, ha provocado que empresas y personas sean utilizadas en ocasiones de manera inconsciente para realizar actividades ilícitas. El gobierno con el fin de contrarrestar el arsenal delincencial crea a la UIAF (Unidad de Información y Análisis Financiero) siendo esta la entidad del Estado encargada de centralizar, sistematizar y analizar datos relacionados con operaciones de Lavado de Activos, además está encarga de Coordinar, orientar y apoyar a las entidades estatales incluidas las diferentes superintendencias en la ejecución de las funciones relacionadas con la lucha contra las conductas asociadas al lavado de activos y la financiación del terrorismo. Es así como la Superintendencia de Puertos y Transporte por medio de la circular 011 de 2011 demanda la implementación de un sistema integral para la prevención y control del lavado de activos y de financiación del terrorismo (SIPLAFT) en las empresas de transporte de carga terrestre. Con

el fin de facilitar el cumplimiento a lo dispuesto en la circular 011 de 2011, el objetivo primordial de este trabajo de investigación es presentar un diseño de un sistema integral para la prevención y control del lavado de activos y la financiación de terrorismo para las empresas de transporte de carga terrestre del distrito de Buenaventura, dando a conocer los factores, etapas y elementos que a nuestro criterio debe contener el sistema, para brindar a los empresarios una herramienta que facilite su diseño e implementación, buscando con este prevenir que sus empresas sean utilizadas para cometer estos delitos y acatar la norma.

Montaño García (2019), presentaron un trabajo denominado "*Diseño de un sistema de control interno para la cooperativa de trabajo Asociado-CTA- Coexistir Integral*", el cual presentó como propósito, el diseño de una propuesta de sistema de Control Interno para la Cooperativa de Trabajo Asociado Coexistir Integral C.T.A, que le permita desarrollar adecuadamente sus actividades brindando una herramienta de coordinación de métodos y procedimientos, tanto en lo contable como en lo financiero, que le posibilitara la consecución de los fines de los asociados de la cooperativa. En el desarrollo del presente trabajo se definen el objetivo general y los objetivos específicos, un marco conceptual que permitiese comprender los principales conceptos que se desarrollan y se expone los aspectos metodológicos desarrollados; en segunda instancia, se presenta la entidad y el entorno de la misma, exponiendo su estructura organizacional y normativa, un diagnóstico interno de la cooperativa Coexistir Integral, identificando las fortalezas y debilidades de la entidad; finalmente se realiza una caracterización de los componentes de control interno y en la cooperativa de trabajo asociado Coexistir Integral y con ello, se logra generar una serie de recomendaciones, sugerencias y propuestas para el proceso de implementación de un sistema de control interno.

Álvarez y Tróchez (2019) hablaron en su trabajo de grado sobre la Cooperativa Coprocenva, el cual denominaron *Análisis de la incidencia de la contabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Coprocenva", del municipio de Santander de Quilichao*. Su trabajo se resume en lo siguiente:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Coprocenva", actualmente tiene una sede en Santander de Quilichao, Cauca, cuenta con cerca de 30.000 asociados y ocupa el puesto 15 a nivel nacional y el 1 en el suroccidente colombiano. Con el fin de controlar sus actividades diarias la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Coprocenva", se ve en la necesidad de organizar, registrar y proteger los activos a través de la implementación de la contabilidad, como parte de una exigencia del Gobierno Nacional, y cuyo objetivo principal, es buscar un mecanismo de control, transparencia y claridad, en el manejo de los recursos de sus asociados. De acuerdo con lo anterior, el objetivo principal de esta investigación es analizar la incidencia de la contabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coprocenva, Sede municipio de Santander de Quilichao y pormenorizar la normatividad que rige a la cooperativa, para su funcionamiento. Para lograr llegar a este objetivo, se va a partir del análisis de la pregunta problematizadora ¿Cuál ha sido la incidencia de la contabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coprocenva, sede municipio de Santander de Quilichao? En el aspecto metodológico se utilizó el estudio Descriptivo y el Método Inductivo, hasta el diseño de un marco teórico sobre la contabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito, utilizando las fuentes secundarias, para llegar a conclusiones particulares sobre la influencia económica y financiera, que la contabilidad ha tenido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coprocenva, Sede municipio de Santander de Quilichao.

Benavides Acosta, A y Erazo López, C. (2008) en su trabajo “*Análisis de los criterios que tienen en cuenta algunos auditores del municipio de Palmira al momento de evaluar y administrar los riesgos en las organizaciones*”, presentaron el siguiente resumen:

Resulta importante realizar un análisis de las prácticas que actualmente emplea el Auditor en los procesos de evaluación y administración de riesgos en las organizaciones, ya que es un tema que se debe tener en cuenta actualmente y éste se ha constituido en una de las actividades de mayor peso dentro de las organizaciones. Puesto que toda actividad económica que se pretende realizar es susceptible de cometer errores y por ende genera riesgos que sin un adecuado seguimiento y control pueden inferir en los propósitos y metas que tienen establecidas las organizaciones. Además es importante conocer dentro de los trabajos de auditoría que realizan los profesionales de la rama contable, si en su desarrollo se ciñen a una metodología tradicional o si por el contrario están complementando su trabajo, haciendo uso de las nuevas tendencias vanguardistas, para ello la investigación se enfocará en un comparativo de algunos criterios que debe tener en cuenta un auditor al momento de identificar, clasificar, calificar, evaluar y administrar los riesgos en una organización frente a las distintas normas y modelos de auditoría tradicionales y vanguardistas.

Bravo (2018) realizó un estudio de caso en el Fondo de Empleados del Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT - CRECIAT en el cual se efectuó un diagnóstico interno, se identificó el control interno con el que cuenta el Fondo actualmente, también se determinaron cuáles eran los riesgos existentes, además se propuso una metodología que contrarrestara los riesgos encontrados, de esta forma se dieron las recomendaciones pertinentes que les permita generar unas políticas acordes a las necesidades, así como el uso de un monitoreo constante que permita que las acciones de control se realicen a cabalidad y generen los resultados esperados. El trabajo se denominó “*El control y el aseguramiento en las organizaciones solidarias, caso: Fondo de Empleados del CIAT CRECIAT*”.

Tamayo Poveda (2019), documentó el trabajo de grado “*MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO -MECI- COMPONENTE DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO PARA LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL*”, como una propuesta de aplicación de un Modelo de Administración del Riesgo, acorde con los lineamientos del MECI 1000:2005 y el Modelo MITIGAR de la Universidad del Valle, en la Sede Zarzal. En él se pueden identificar el contexto estratégico, el análisis de la aplicación del MECI y los riesgos que acompañan el desarrollo de los procesos Misionales, revisados desde las actividades y procedimientos que en la Sede se realizan. De esta manera, la Universidad del Valle Sede Zarzal contará con el Mapa de Riesgos y la Política de Administración y Gestión de los Riesgos como herramienta para consolidarse como institución regional de alta calidad y estar preparada para los cambios que el medio le impone. Además de los factores externos que componen el contexto estratégico de la Universidad del Valle Sede Zarzal, se hace énfasis especial en la evaluación de los factores internos que se relacionan con los subsistemas del MECI 1000:2005, como son el Control Estratégico, el Control de Gestión y Control de Evaluación en cada uno de sus componentes y elementos. Al finalizar se presenta la Matriz, resultado de la aplicación de la metodología propuesta en la “Guía de Administración del Riesgo”, con la identificación de los riesgos, sus causas, efectos, valoración y plan de acción, para los Procesos Misionales de: Formación,



Extensión y Proyección Social, Desarrollo Humano y Bienestar, Investigación y Generación del Conocimiento.

#### **1.2.4. Antecedentes en el ámbito internacional.**

El trabajo denominado Análisis y evaluación de riesgos: aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos (Albanese, 2012) que tiene como punto de partida la política “conozca a su cliente” como pilar de un programa integral de control y prevención del lavado de dinero. En ese marco, el objetivo de este trabajo es analizar la factibilidad de aplicar una matriz de riesgos para definir perfiles de clientes, detectar posibles operaciones inusuales o sospechosas y mitigar los riesgos asociados en una entidad financiera de la ciudad de Bahía Blanca (Provincia de Buenos Aires, Argentina) de amplio prestigio en el medio. Se realizó una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo analizando un caso único a través de percepciones de un grupo de personas estudiadas que conjuntamente con el investigador se involucran activamente en el proceso de investigación. El resultado de aplicación de la matriz es un disparador para que los responsables del ente tomen decisiones respecto a la detección de operaciones inusuales o sospechosas y se pongan en marcha los controles, los mecanismos de alertas y profundice el análisis del cliente.

En el proyecto *“Sistema de calificación de riesgos y perfilamiento individual de clientes para la gestión de riesgos del lavado de activos y financiación del terrorismo – sector banca y finanzas”* (Reyes, 2019) se propone un Sistema de Calificación de Riesgos y Perfilamiento Individual de Clientes para la Gestión de Riesgos del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo el cual puede ser aplicado en el sector de banca y finanzas. Se indica que, en el primer capítulo, se precisó la situación actual dentro del marco interno y regulatorio local para el sistema financiero, en tal sentido describir, definir y formular la problemática, y con este fundamento establecer el alcance del proyecto, los objetivos generales y específicos. Se indica que, en el segundo capítulo, el establecimiento del fundamento teórico, la metodología que será aplicada al desarrollo del proyecto. En este capítulo también establecemos los requerimientos identificados, los cuales son la base para iniciar el desarrollo del proyecto. Se indica que, en el tercer capítulo, que con la finalidad de cumplir con las directrices impartidas para la calificación de riesgos de lavado de activos se realiza el análisis y diseño. En este capítulo se desarrolla la metodología desarrollada para la calificación de riesgos y se utilizan los artefactos de UML en tal sentido se elaboran los diagramas de caso de uso, diagramas de actividades y diagrama de secuencia. Se indica que, en el cuarto capítulo, se muestran los resultados y el presupuesto utilizado para fundamentar la viabilidad del desarrollo del presente proyecto.

Capón (2019) con su trabajo *“Propuesta de un modelo de matriz de riesgo para la prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos basado en la ISO 31000-2018, aplicables a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3”* buscan diagnosticar si dichas entidades han adaptado una metodología que permita perfilar a sus clientes y la segunda materializar este riesgo a fin de mitigar el riesgo desde el inicio de la relación comercial. Además, buscar ser una fuente de guía para la cooperativa de ahorro y crédito del segmento 3; a fin de que estas puedan implementar sistemas de control que contrarreste el lavado de activos, mediante una matriz de riesgos fundamentada en las directrices establecidas en la norma internacional ISO 31000-2018, norma que establece 8 directrices como factores claves para el diseño,

implementación, y mejora continua del sistema de gestión de riesgo. La metodología utilizada para el desarrollo de la presente investigación es descriptiva, explicativa y de campo, para ello se ha definido encuestas a los directivos y personal responsable del cumplimiento, así como también la recopilación de información documental emitida por la organización referente a la prevención de lavado de activos.

Grijalva (2016), en su trabajo denominado “*Gestión de riesgo para la prevención de lavado de activos en bancos nacionales privados de actividad comercial del sistema financiero ecuatoriano*”, resume: El lavado de activos es uno de los delitos más antiguos de la historia de la sociedad que ha ido evolucionando y fortaleciéndose con el pasar del tiempo. Es común relacionar este delito con el narcotráfico, sin embargo el blanqueo de capitales hace referencia al acto de legalizar o al menos dar la apariencia de legalidad al dinero ilícito proveniente de cualquier delito. La tendencia a utilizar a las instituciones financieras, a nivel global, para el lavado de activos y el financiamiento de delitos es una problemática creciente que ha originado preocupación en los gobernantes y entidades de control nacionales y extranjeras por las consecuencias sociales y económicas que conlleva. El presente estudio, analiza el ambiente en el cual se desarrolla este delito en el Ecuador, su entorno legal y los procesos establecidos para la prevención de lavado de activos por parte de los bancos nacionales privados. La finalidad de la investigación realizada es la de identificar las fortalezas y debilidades en materia de prevención de lavado de activos, aplicable al sistema bancario privado, con el objetivo de resaltar las prácticas adecuadas existentes y proveer recomendaciones para aquellos escenarios que se consideran aun débiles o que constituyen una limitación para el manejo de este delito en el Ecuador.

#### **1.2.5. Resumen de antecedentes**

En el anexo A, se presenta un resumen de los antecedentes académicos relacionados, sus resultados y la relación que pueden tener con este trabajo de grado, para unificar la información.

## 2. APROXIMACIÓN

Con la expedición de la Circular Externa 04 de 2017 y su posterior actualización con la Circular Externa 14 de 2018 por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria sobre las normas relativas al Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT, se comenzó a desarrollar dentro de la entidad, las actividades para dar cumplimiento a esta normatividad, adicionando lo que no contenía el anterior sistema denominado SIPLAFT.

A partir del desarrollo de estas nuevas disposiciones normativas, en enero del 2018 se presentó una solicitud de información a la Cooperativa por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria, con la cual emitieron resultado con respecto a la implementación de los nuevos puntos dispuestos en la normatividad, entre ellos, el estado del Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT, cuyo hallazgo fue que si bien, la Cooperativa ya había implementado el sistema, no se evidenció una política específica para la aceptación del riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (evidencia de la causa 7 del árbol de problemas), y así mismo, pidió que los riesgos inherentes ya identificados, fueran revisados y actualizados de acuerdo a la periodicidad establecida por la Cooperativa (evidencia de la causa 5 del árbol de problemas).

Posterior a la emisión del informe por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria, la Cooperativa creó un plan de acción en el Sistema de Gestión de Calidad con el fin de establecer procedimientos y actividades que permitieran la corrección de los hallazgos evidenciados. Esto conlleva a cambios estructurales dentro del área de Cumplimiento, donde se nombró por parte del Consejo de Administración una nueva Oficial de Cumplimiento Principal y se contrató una persona adicional con el cargo de Analista Profesional SARLAFT y el rol de Oficial de Cumplimiento Suplente, quienes fueron presentadas a la Superintendencia de Economía Solidaria y posteriormente aprobadas por este mismo ente. La Oficial de Cumplimiento laboró en la Cooperativa hasta julio de 2018 y no se logró contratar un nuevo Oficial sino hasta septiembre del mismo año. Este Oficial de Cumplimiento permaneció en el cargo hasta agosto de 2019 y el siguiente Oficial de Cumplimiento, quien actualmente ejerce el cargo, ingresó a la Cooperativa en noviembre de 2019. Se evidencia alta rotación de los Oficiales de Cumplimiento, para los años 2018 y 2019, ya que en estos años ha habido cuatro (4) nuevas personas ocupando el cargo.<sup>3</sup>

Estos cambios constantes de Oficiales de Cumplimiento han ralentizado el proceso de interiorización de la metodología de gestión de riesgos para posteriormente proponer ajustes a la misma, de acuerdo con las necesidades del sistema en particular. Esto constituye la evidencia de la causa 4 del árbol de problemas.

Se ha identificado que la metodología de gestión de riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo que actualmente tiene establecida la Cooperativa, no se encuentra

---

<sup>3</sup> Información obtenida de los radicados de nombramientos de la Superintendencia de Economía Solidaria

sustentada en mediciones cuantitativas de probabilidad e impacto, ya que las escalas son asociadas a condiciones cualitativas, tal como se evidencia a continuación:

Tabla 11. Condiciones de probabilidad de ocurrencia

Escala	Nivel	Frecuencia	Probabilidad
Muy Alta	5	Diario	Ocurre en más del 10% de las operaciones en el año
Alta	4	Mensual	Ocurre entre el 6% y el 10% de las operaciones del año (> 6% y <=10%)
Moderada	3	Semestral	Ocurre entre el 4% y el 6% de las operaciones del año (> 4% y <=6%)
Baja	2	Anual	Ocurre entre el 2% y el 4% de las operaciones del año (> 2% y <=4%)
Muy Baja	1	Últimos 5 años	Igual o menor al 2% de las operaciones del año

Fuente: Matriz de Riesgos SARLAFT de la entidad

Tabla 12. Condiciones de impacto económico

NIVEL	ESCALA	ECONÓMICO
5	Superior	Multas, gastos jurídicos e indemnizaciones por una cuantía igual o superior a \$ 300.000.000
4	Mayor	Multas, gastos jurídicos e indemnizaciones por una cuantía entre \$ 50.000.000 y \$ 300.000.000
3	Importante	Multas, gastos jurídicos e indemnizaciones por una cuantía entre \$10.000.000 y \$50.000.000.
2	Menor	Multas, gastos jurídicos e indemnizaciones por una cuantía entre \$500.000 y \$10.000.000.
1	Inferior	Multas, gastos jurídicos e indemnizaciones por una cuantía menor a 1 SMLV

Fuente: Matriz de Riesgos SARLAFT de la entidad

A pesar de tener establecidos niveles medición con porcentajes y cuantificaciones numéricas, la información histórica de las operaciones carece de documentación formal para el análisis de las mediciones del riesgo y se dificulta determinar la calificación de los riesgos, para generar el verdadero riesgo inherente del mismo. Esto constituye la evidencia de la causa 1 del árbol de problemas.

Por otra parte, la revisión periódica de los riesgos en el área de Cumplimiento se realiza con base en el conocimiento de la materialización de los mismos; sin embargo, no se realiza un análisis de los informes de la auditoría interna emitidos en el periodo (constituye la evidencia de la causa 3 del árbol de problemas). Así mismo, en los informes de la auditoría interna, los

riesgos identificados no se encuentran alineados con los existentes en la metodología de gestión de riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo de la Cooperativa (evidencia de la causa 8 del árbol de problemas). Lo anterior, sugiere una integración deficiente, de la auditoría interna con la metodología de gestión de riesgos de LA/FT, donde se verifique el diseño, la implementación y la eficacia operativa en la ejecución de los controles para conocer su impacto dentro de la Cooperativa y su influencia en la reducción de la materialización de los riesgos (evidencia de la causa 9 del árbol de problemas).

Así mismo, al momento de conocer el riesgo residual y de plantear los controles existentes para cada riesgo, se identifica que según su valoración, es necesario establecer planes de tratamiento que permitan mitigar la materialización del mismo; sin embargo, el manual no establece directrices para documentar estos planes de tratamiento y realizarles seguimiento para verificar su cumplimiento. Esto constituye la evidencia de la causa 6 del árbol de problemas.

Actualmente esta metodología se está integrando con un software de administración de riesgos denominado BINAPS; sin embargo, su empalme ha tenido dificultades debido a que este software no maneja todas las variables requeridas por parte del proceso de Gestión de Riesgos, según las necesidades de la Cooperativa. Esto constituye la evidencia de la causa 2 del árbol de problemas.

Al presentarse estas brechas dentro de la Cooperativa y la gestión de riesgos de LAFT se realiza de manera inadecuada, conlleva a que se materialicen los riesgos asociados a lo reputacional, legal, operativo y de contagio, que al efectuarse generaría pérdidas económicas por multas o sanciones, así como por la ejecución inadecuada de procesos. En cambio, al fortalecer el proceso de gestión de riesgos, aporta no solo a evitar que se materialicen los riesgos LAFT, sino que también contribuye a la mitigación de otros riesgos relacionados con los procesos operativos, de crédito y liquidez.

Un tema diciente de materialización del riesgo reputacional, que generó pérdida de asociados y hasta restricción para el acceso al sistema financiero, es el caso de la cooperativa Crediservir, empresa de Aguachica, Cesar, que en septiembre de 2015 por un mensaje en una emisora se incitó el retiro masivo de ahorros de los asociados, debido a que afirmaba que Crediservir no tenía liquidez y se exponía a una intervención de las autoridades del sector solidario. Según las investigaciones, esto se debió a integrantes del ELN y testaferros que pretendían ocultar sus capitales con origen del narcotráfico y otros delitos, explicó al diario Gestión Solidaria, Eduardo Carreño Bueno, gerente de Crediservir.<sup>4</sup> Establece la evidencia el efecto 1 del árbol de problemas.

Para el caso de Drogas La Rebaja, se materializó el riesgo de contagio con sus contrapartes, debido a que a través de esta empresa, los hermanos Rodriguez Orejuela blanquearon cantidades significativas de dinero en los años 80, y por ello fue denominada la joya de la corona del extinto “Cartel de Cali”. Esto hizo que la empresa fuera incluida en lista Clinton en

---

<sup>4</sup> Tomado del diario Gestión Solidaria, enero 15 de 2018. <https://gestionsolidaria.com/2018/01/15/el-rumor-de-los-12-mil-400-millones-de-pesos/>

1998 y estuvo allí hasta junio de 2014, lo que ocasionó que sus trabajadores no pudieran acceder a las prestaciones sociales y también eran rechazados por el sector bancario<sup>5</sup> (evidencia el efecto 3 del árbol de problemas).

La empresa Corredores de Productos Agropecuarios S.A. presentaba deficiencias operativas en su SARLAFT, al no contar con una metodología adecuada que le permitiera identificar los riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo inherentes al desarrollo de su actividad, entre otras actividades (evidencia del efecto 2 del árbol de problemas), lo que la llevó a la materialización del riesgo legal al ser multada por parte del ente regulador, la Superintendencia Financiera en julio de 2018 con \$25'000.000 de pesos<sup>6</sup> (relacionado con el efecto 4 del árbol de problemas).

---

<sup>5</sup> Tomado de Diario El Espectador, junio de 2014

<https://www.elespectador.com/noticias/judicial/drogas-la-rebaja-y-otras-200-empresas-salen-de-la-lista-clinton/>

<sup>6</sup> Tomado de la página de la Superintendencia Financiera

[https://www.superfinanciera.gov.co/SiriWeb/publico/sancion/rep\\_sanciones\\_general.jsf](https://www.superfinanciera.gov.co/SiriWeb/publico/sancion/rep_sanciones_general.jsf)

### 3. FORMULACIÓN

Para establecer la formulación, se elabora un árbol de problemas fundamentado en la aproximación relacionada en el capítulo anterior. El árbol se ilustra en la figura siguiente:

Figura 15. Árbol de problemas

EFECTOS	Cierre de la Entidad				
	Pérdida de Asociados	Pérdida del acceso al Sistema Financiero	Materialización del riesgo LAFT	Inclusión en listas vinculantes o restrictivas	Pérdida de valor y prestigio de la cooperativa
	1. Pérdida Reputacional (párrafo 12 de aproximación)	2. Deficiencias Operativas (párrafo 14 de aproximación)	3. Contagio (párrafo 13 de aproximación)	4. Multas o Sanciones por parte del Ente Regulador (párrafo 14 de aproximación)	
PROBLEMA	<b>BRECHAS CON RESPECTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS EN LA METODOLOGÍA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y DE FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO - SARLAFT IMPLEMENTADA EN LA COOPERATIVA</b>				
CAUSAS	1. Descripciones cualitativa de probabilidad e impacto (párrafo 6 de aproximación)	3. Revisión periódica de riesgos sin análisis de informes de auditoría interna (párrafo 7 de aproximación)		6. Ausencia de directrices para documentar planes de tratamiento (párrafo 8 de aproximación)	8. Informes de auditoría interna no alineados con metodología de gestión de riesgos de LAFT (párrafo 7 de aproximación)
	2. Dificultades con la integración de la metodología de riesgos al software contratado (párrafo 9 de aproximación)	4. Cambios constantes de Oficiales de Cumplimiento (párrafo 4 de aproximación)	5. Ausencia de revisión periódica de los riesgos inherentes ya identificados (párrafo 2 de aproximación)	7. Ausencia una política específica para la aceptación del riesgo de LAFT (párrafo 2 de aproximación)	9. Falta de alineación de la metodología de trabajo de la auditoría interna con el proceso de Gestión de Riesgos (párrafo 7 de aproximación)

Fuente: elaboración propia

Con base en lo anterior, se puede plantear la pregunta problema:

**¿Cuál sería la propuesta para aprovechar las oportunidades de mejora en la metodología del Sistema de Administración del riesgo de Lavado de Activos y de Financiación del Terrorismo – SARLAFT, implementadas en la empresa del sector cooperativo objeto de este trabajo?**

### 3.1. OBJETIVOS

### 3.2. OBJETIVO GENERAL

Presentar una propuesta para aprovechar las oportunidades de mejora en la metodología del Sistema de Administración del riesgo de Lavado de Activos y de Financiación del Terrorismo SARLAFT<sup>7</sup>, implementadas en la empresa del sector cooperativo objeto de este trabajo.

### 3.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para establecer los objetivos específicos, se describe la finalidad, logro y producto, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 13. Definición de objetivos específicos

EL HACER	EL DETALLE DEL LOGRO	EL PRODUCTO	EL OBJETIVO
Establecer los criterios apropiados para el uso efectivo del SARLAFT en la entidad	Teoría, normatividad, leyes, acuerdos, ejemplos, desarrollos, levantamiento de información, benchmarking	Base teórica, normativa y de mejores prácticas para usar en SARLAFT en la entidad	Establecer las bases teóricas, normativas, legales y otros referentes aplicables a las mejores prácticas, para el SARLAFT en la entidad
Identificar las brechas y definir metodologías para usar en SARLAFT en la entidad	Estado actual del SARLAFT en la entidad y comparación con resultado del objetivo número 1	Diagnóstico con identificación de brechas del estado actual del SARLAFT en la entidad en relación con los referentes de mejores prácticas, encontradas para el mismo	Determinar el diagnóstico con identificación de brechas del estado actual del SARLAFT en la entidad en relación con los referentes de mejores prácticas, encontradas para el mismo
Identificar el plan detallado para uso del SARLAFT en la entidad	Indagar modelos a seguir o metodologías de mejor práctica, para establecer un plan concreto: con actividades,	Plan fundamentado en la norma ISO 31000:2018 que establezca las acciones que permitan a la organización	Identificar el plan, fundamentado en la norma ISO 31000:2018, con las acciones que permitan a la organización optimizar el

<sup>7</sup> en adelante: SARLAFT en la entidad



EL HACER	EL DETALLE DEL LOGRO	EL PRODUCTO	EL OBJETIVO
	recursos, indicadores, y procedimientos que den cuenta de un desarrollo	optimizar el uso del SARLAFT en la entidad	uso del SARLAFT en la entidad

Fuente: Elaboración propia

Como resumen, los objetivos específicos son los siguientes:

- Establecer las bases teóricas, normativas, legales y otros referentes aplicables a las mejores prácticas, para el SARLAFT en la entidad
- Determinar el diagnóstico con identificación de brechas del estado actual del SARLAFT en la entidad
- Identificar el plan, fundamentado en la norma ISO 31000:2018, con las acciones que permitan a la organización optimizar el uso del SARLAFT en la entidad

## 4. MARCOS REFERENCIALES

### 4.1. MARCO CONTEXTUAL

#### 4.1.1. Sector solidario en Colombia y lavado de activos

El modelo solidario en Colombia inició en 1931 con la expedición de la ley 134. En 1986 se adoptó el concepto de Economía Solidaria con el decreto 2536, que dio vida al Consejo Nacional de Economía Solidaria (Supersolidaria, 2020).

En Colombia el sector solidario representa una gran importancia en la medida que es un generador de congruencia social, empleo, ingresos, bienes y prestación de servicios, con lo cual ésta contribuye a propiciar el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

La actividad solidaria no es ajena a los embates del comportamiento económico y a las crisis que puedan golpear la sociedad sobre la cual se construye. De la misma forma, tampoco es inmune a la inserción de recursos ilícitos provenientes de organizaciones criminales que aprovechan los pocos requisitos que en la actualidad se requieren para la constitución de algunas de las formas de organizaciones solidarias (UIAF, 2016).

En la década de los 90, existió una crisis nacional generada por canalización de recursos que provenían de formas indebidas de producción y, como medida, el gobierno nacional expidió la Ley 454 de 1998: *“Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones”*. (Ley 454, 1998).

Los avances del sector de la economía solidaria en Colombia se pueden mostrar en la siguiente figura:

Figura 16. Línea de tiempo del sector de la economía solidaria en Colombia



Fuente: Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF)

El lavado de activos consiste en dar apariencia de legalidad a las ganancias provenientes de actividades ilegales, para introducirlos como legítimos dentro del sistema económico del país. El lavado de activos y la financiación del terrorismo (en adelante LA/FT) son dos riesgos a los que se encuentran sometidas las empresas de todos los sectores de la economía. La Superintendencia Financiera (2007), a través de la Circular Externa No. 007, los define como:

*“La posibilidad de pérdida o daño, que puede sufrir una entidad vigilada por su propensión a 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 cuando se pretenda el ocultamiento de activos provenientes de dichas actividades.*

*El riesgo de LA/FT se materializa a través de los riesgos asociados, estos son: el legal, reputacional, operativo y de contagio, a los que se expone la entidad, con el consecuente efecto económico negativo que ello puede representar para su estabilidad financiera cuando es utilizada para tales actividades”. (p. 74).*

Diversos organismos internacionales se pronunciaron frente a esta actividad delictiva. Por ejemplo, el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), organismo intergubernamental con sede en París, elaboró un documento con recomendaciones destinadas a promover medidas para combatir el delito y que a su vez constituyen principios de acción que sirven como base a los países para la elaboración de su propia legislación.

Según UIAF (2016), de acuerdo con los Estándares Internacionales sobre la Lucha Contra el Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo y la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (40 Recomendaciones) emitidas por el GAFI, al tener actividades de tipo financiero y de otros sectores de la economía, le aplican de manera transversal las Recomendaciones 8, 10, 11, 12, 15, 17, 20, 21, 26 y 27 que son aplicables a las Actividades y Profesionales No Financieras Designadas (APNFD), que también son aplicables a otras actividades sin perjuicio de la aplicación de otras recomendaciones del GAFI.

Así mismo, la recomendación 1, está relacionada con que los países realicen una evaluación de riesgos y aplicación de un enfoque basado en riesgos para asegurar que las medidas de prevención de LAFT sean proporcionales a los riesgos identificados. La Figura 7, ilustra las principales Recomendaciones del GAFI que aplican al sector solidario.

#### **4.1.2. Evolución normativa en Colombia con respecto al lavado de activos**

De acuerdo con la Superintendencia financiera (2020), Colombia no fue ajena a la evolución normativa que se presentó en el mundo y se dio especial importancia al hecho de contar con un marco legal que permitiera a las autoridades competentes y a sus sujetos obligados, combatir el fenómeno del LA/FT y contrarrestar las amenazas que estos fenómenos suponen para sus sectores y para sus actividades (p 12).

El marco legal se fortaleció y continuó en su proceso de evaluación. En el año 1993 a través de la ley 526<sup>8</sup> fue creada la Unidad de Información y Análisis Financiero UIAF, entidad encargada de prevenir y detectar operaciones que pudieran ser utilizadas como instrumento para el LA/FT, mediante la centralización y análisis de la totalidad de la información recaudada en ejercicio de sus facultades legales.

Esta ley también facultó a las autoridades para que ejerzan funciones de inspección, vigilancia y control para instruir a sus vigilados sobre las características, periodicidad y controles de la información a transmitir. De igual forma se modificaron los artículos 102 y 105 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero EOSF, para garantizar que en lo sucesivo los reportes de operaciones sospechosas se efectúen a la UIAF.

Figura 17. Principales Recomendaciones del GAFI que aplican al sector solidario



Fuente: UIAF (basada en recomendaciones del GAFI 2012)

<sup>8</sup> La norma se puede consultar en la siguiente página de internet: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0526\\_1999.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0526_1999.html)

El 30 de noviembre de 2015, se suscribió entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, la UIAF, la Superintendencia Financiera de Colombia y la Fiscalía General de la Nación, un Convenio Interadministrativo de Cooperación, cuyo objeto consistió en dar cumplimiento a las obligaciones internacionales sobre congelamiento y prohibición de manejo de fondos u otros activos de personas y entidades asociadas a actos o grupos terroristas asumidas por Colombia, en especial las Resoluciones 1267 de 1999, 1988 de 2011, 1373 de 2001, 1718 y 1737 de 2006 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas -CSNU- y las Recomendaciones 6 y 7 del GAFI<sup>9</sup>.

La cláusula quinta del citado Convenio contiene el procedimiento interinstitucional para el cumplimiento de la Resolución 1373 de 2001 y la Recomendación 6 del GAFI, en virtud de la cual los Estados por criterios de razonabilidad pueden solicitar a otros Estados el congelamiento de fondos de las personas que considere sospechosas de ser terroristas o de cometer actos de terrorismo o financiarlos.

Paralelamente con la evolución normativa del país, mediante la expedición de la Circular Externa 061 de 1996, la extinta Superintendencia Bancaria de Colombia (hoy Superintendencia Financiera), expidió el anterior Sistema Integral de Prevención y Control del Lavado de Activos – SIPLA, entendido como el conjunto de parámetros de conducta y procedimientos de control encaminados a la prevención del delito de LA/FT.

Desde el año 2008, se dio el paso de un sistema de cumplimiento (SIPLA) a un sistema de administración del riesgo denominado Sistema de Administración del Riesgo del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo SARLAFT, transición que representó un cambio en la cultura de las entidades, ya que implicó un mayor compromiso en la adopción de sistemas robustos de administración del riesgo adaptados a estándares internacionales y a sanas prácticas del mercado, en particular, a las recomendaciones emitidas por el GAFI-GAFILAT y a los resultados de las Evaluaciones Nacionales de Riesgos.

Figura 18. Evolución SIPLA – SARLAFT. Cuadro comparativo.



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

<sup>9</sup> Este Convenio reemplazó en todas sus partes, el Convenio 09 del 24 de septiembre de 2012.

La transición del SIPLA<sup>10</sup> al SARLAFT representó un cambio en la cultura de las entidades, ya que implicó un mayor compromiso en la adopción de sistemas robustos de administración del riesgo adaptados a estándares internacionales y a sanas prácticas del mercado<sup>11</sup>. En otras palabras, mientras que el SIPLA se enfocaba exclusivamente en el conocimiento de los clientes y la identificación y reporte de las operaciones realizadas por los mismos, el SARLAFT trascendió hacia un sistema fundamentado en la administración de riesgos, el cual, además de elevar el nivel jerárquico y los requerimientos mínimos del oficial de cumplimiento, involucra nuevas funciones y responsabilidades para los órganos de administración.

Según la Circular Externa 055 de la Superintendencia Financiera (2016), La administración del riesgo de LA/FT tiene una naturaleza diferente a la de los procesos de administración de los riesgos típicamente financieros (crédito, técnicos de seguros, mercado, liquidez, etc.), pues mientras que los mecanismos para la administración del primero se dirigen a prevenirlo, detectarlo y reportarlo -oportuna y eficazmente-, los mecanismos para la administración de los segundos se dirigen a asumirlos íntegra o parcialmente en función del perfil de riesgo de la entidad y la relación rentabilidad / riesgo.

El SARLAFT se compone de dos fases, a saber: la primera, que corresponde a la prevención del riesgo y cuyo objetivo es prevenir que se introduzcan al sistema financiero recursos provenientes de actividades relacionadas con el lavado de activos y/o de la financiación del terrorismo (en adelante LA/FT); y la segunda, que corresponde al control y cuyo propósito consiste en detectar y reportar las operaciones que se pretendan realizar o se hayan realizado, para intentar dar apariencia de legalidad a operaciones vinculadas al LA/FT (Superintendencia financiera, 2016).

#### **4.2. MARCO TEÓRICO**

El lavado de activos tiene muchas formas de presentarse dentro de la economía, Castellanos *et al.* (2014) (como citó Banguera en 2018) afirman que *“Es la modalidad mediante la cual organizaciones criminales buscan dar apariencia de legalidad a los recursos que obtienen de sus actividades ilícitas, mediante la incorporación de estos en el circuito económico legal.”*

La financiación del terrorismo es otro tipo de delito que se encuentra muy frecuente en el accionar de los delincuentes dentro de Colombia; Castellanos *et al.* (2014) (como citó Banguera en 2018) lo definen como *“El apoyo financiero, en cualquier forma, al terrorismo o a aquellos que lo fomentan, planifican o están implicados en el mismo.”*

Con el avance de este tipo de actividades y a lo largo del tiempo, se han tomado medidas para prevenir y controlar este tipo de delitos, como evolución y modificación del sistema legal y la implementación de nuevos sistemas que propendan por la mitigación y posterior erradicación de estos delitos.

---

<sup>10</sup> Adoptado mediante la Circular Externa 025 de 2003 de la hoy Superintendencia Financiera de Colombia.

Ante este panorama las organizaciones deben actuar en consecuencia e implementar un plan integral de prevención contra esta clase de delitos. El principio conocido internacionalmente como “know your customer” o “conozca a su cliente” constituye un pilar fundamental en la elaboración de este plan. En este sentido, Svarzman (2006) citado por Albaense, (2012, p.3), sostiene que la definición de una matriz de riesgo constituye una herramienta útil que permite disminuir el nivel de subjetividad en la definición de perfiles de los clientes y cuantificar de algún modo el riesgo asociado en cada caso.

#### **4.2.1. EI SARLAFT**

El Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo, es un mecanismo desarrollado por el Banco de la República para dar cumplimiento a la Circular Básica Jurídica 029 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia. Ese sistema, aplica a todos los clientes o vinculados contractualmente con cualquier entidad, sea empresa privada u organismo público. Por lo tanto, es un sistema que ha sido adoptado con el fin de suscitar la cultura de la gestión del riesgo y evitar el lavado de activos o la financiación del terrorismo a través de las empresas.

Según Sánchez (2014), el SARLAFT que implementen las entidades vigiladas debe comprender como mínimo las siguientes etapas: Identificación, medición o evaluación, control, y monitoreo.

Concluida la etapa de identificación, el SARLAFT debe permitirles a las entidades vigiladas medir la posibilidad o probabilidad de ocurrencia del riesgo inherente de LA/FT frente a cada uno de los factores de riesgo, así como el impacto en caso de materializarse mediante los riesgos asociados. Estas mediciones podrán ser de carácter cualitativo o cuantitativo.

Según el PMI (2013), básicamente se suelen definir dos métodos para la calificación de los riesgos:

- Métodos cualitativos: se caracterizan por no recurrir a cálculos numéricos. Pueden ser métodos comparativos y métodos generalizados.
- Métodos cuantitativos: los hay que introducen una valoración cuantitativa respecto a las frecuencias de ocurrencia de un determinado suceso y se denominan métodos para la determinación de frecuencias, o bien se caracterizan por recurrir a una clasificación de las áreas de una instalación en base a una serie de índices que cuantifican daños: índices de riesgo.

#### **4.2.2. Administración y gestión de riesgos**

La administración de riesgos debe estar incorporada dentro de la organización a través de los procesos de estrategia y presupuesto. Una buena Administración de Riesgos se centra en la identificación y el tratamiento de esos riesgos para aumentar la probabilidad de éxito y reducir tanto la probabilidad de fracaso como la incertidumbre de lograr los objetivos y metas generales de la organización. Para esto, la organización define su política para la gestión del riesgo y logra identificar los riesgos que puede tener su negocio; luego, los clasifica de acuerdo con su posibilidad y al impacto que puedan generar en la consecución de sus objetivos, para definir

cuáles deben tratarse y de qué manera, como estrategia para no arriesgar más de lo que la organización esté dispuesta a perder. (Cuello, Pallares, Wehdeking; 2008).

Barrios Rosas (2011) citado por Ochoa (2019 p.12) sostiene que para una óptima gestión del riesgo es importante inicialmente definir los contextos externo e interno donde se va a desarrollar la actividad o proyecto. El primero se refiere a los elementos ajenos a la organización que influyen de manera directa o indirecta en el cumplimiento de sus objetivos (ambiental, político, legal, tecnológico y social, entre otros); el segundo se refiere a los elementos o fuerzas internas que influyen en la organización (incentivos, clima organizacional, liderazgo y cumplimiento de normas y valores, entre otros).

Según Estupiñán Gaitán (2006) citado por Albanese, (2012, p.4), los miembros del gobierno corporativo tratan de aplicar una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas que permitan acotar la subjetividad en el análisis de los riesgos, teniendo en cuenta la visión y misión de la organización, las estrategias de corto, mediano y largo plazo, los principales procesos y los posibles riesgos.

El riesgo debe entenderse siempre en relación con la oportunidad y propensión al mismo. Una vez identificado se deberá evaluar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que los mismos pudieran tener en la organización y a posteriori se realizará la gestión del riesgo. (Albanese, 2012)

Considerando lo anterior, es importante definir metodologías adecuadas para la valoración de dichos riesgos, con el fin de que las acciones tomadas, sean informadas y cuenten con el suficiente sustento técnico ya que la etapa de monitoreo debe tener la capacidad de informar la evolución del riesgo y la eficiencia de los controles implementados. Con respecto a este tema, las empresas colombianas han tratado de incorporar en sus organizaciones la gestión de riesgos como una política que permita establecer y proporcionar mecanismos de identificación y valoración para minimizar los riesgos a los cuales están expuestos y así poder establecer sus sistemas de control interno logrando el cumplimiento de los objetivos misionales enmarcados dentro de su planeación estratégica. (Correa, Ríos, Acevedo, 2016)

Wolinsky, (2003) citado por Albanese, (2012, p.5) sostiene que la matriz de riesgo es un elemento que posibilita cuantificar los riesgos disminuyendo el nivel de subjetividad al momento de su evaluación, siempre que la parametrización y asignación de valores a los indicadores esté debidamente fundamentada.

Se trata de una herramienta ampliamente utilizada en diversas actividades que deben ponderar y gestionar riesgos. Desde su concepción metodológica las matrices se componen de dos vectores, uno de impacto y otro de probabilidad, cuya combinación define el riesgo de un factor en particular (Ríos, 2004).

#### **4.2.3. Estándares para administración y gestión de riesgos**

Según (Coopers, Lybrand, 1997), surgieron a nivel mundial estructuras de control interno, siendo el modelo COSO el de mayor difusión entre los países de habla hispana. Las siglas que



identifican al modelo, que fue publicado en Estados Unidos en 1992, corresponden al Committee of Sponsoring Organizations de la roadway Commission, National Commismion on Fraudulent Financial Reporting, creada en Estados Unidos en 1985. El grupo de trabajo estaba conformado por representantes de la American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FAI), Institute of Internal Auditors (IIA) e Institute of Management Accountants (IMA).

Además de lo anterior, la Organización Internacional de Normalización ISO constituye la mayor organización que crea normas de estandarización mundial orientadas a la contribución de la gestión de las organizaciones en diferentes ámbitos. En el año 2009, el comité ISO elaboró una norma que aborda la gestión de riesgos, denominada ISO 31000-2009, la misma que proporciona una guía y principios que ayudan a las empresas en el análisis y evaluación de los riesgos. La nueva versión ISO 31000:2018, abarca el diseño, implementación, evaluación y mejora de cada uno de los elementos que compone el sistema de gestión de riesgo, enfocados en 8 principios.

Otro estándar, es el documentado en la Norma AS/NZS 4360; estándar australiano-neozelandés que provee una guía genérica para el establecimiento e implementación del proceso de administración de los riesgos, involucrando la implementación de los contextos y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y el monitoreo en curso de los riesgos. En principio se observa que la norma sigue el mismo proceso de gestión del riesgo de la NTC-ISO 31000; sin embargo, en la norma NTC-ISO 31000 se evidencia que para la elaboración de los contextos se sigue un lineamiento básico, mientras que en la norma AS/NZS 4360 es más detallada (Ochoa, 2019)

Considerando estos tres estándares, se puede resumir que al ser una norma desarrollada por una organización de estándares internacionales, la norma ISO 31000 tiene una estructura estandarizada que es fácil de adaptar a Sistemas de Gestión existentes en las organizaciones; además de lo anterior es importante considerar su origen ya que esta norma es elaborada por comités técnicos que cuentan con intervención de varios países (COSO es de origen Estadounidense), lo cual puede garantizar cobertura de mayor tipo de situaciones.

### **4.3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **4.3.1. Agentes económicos**

Son todas las personas naturales o jurídicas que realizan operaciones económicas dentro de un sistema. (Superfinanciera, 2016)<sup>12</sup>

#### **4.3.2. Brecha de implementación**

Según Ramírez (2014), “considerando que una brecha es una diferencia, especialmente una no deseable, entre dos puntos de vista o situaciones (Oxford Dictionary), la diferencia entre lo

---

<sup>12</sup> Numeral 1.1

planeado y lo ejecutado, denominamos como “Brecha de Implementación” a las variaciones fácticas entre planeación y ejecución de la estrategia”.

En este sentido, dado que la “Brecha de Implementación” implica que no se logren los resultados, ni los planes formulados, ésta se caracteriza por que las estrategias diseñadas no alcanzan el 100% de su potencial desempeño financiero, se presenta baja ejecución de los presupuestos realizados, poca o incompleta ejecución de los planes, programas y proyectos diseñados, incumplimiento o cumplimiento parcial de las metas estratégicas definidas y bajo desarrollo de los objetivos estratégicos. (Ramírez, 2014)

#### **4.3.3. Diagnosticar**

Según la RAE (2020), diagnosticar es recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.<sup>13</sup>

#### **4.3.4. Economía solidaria**

Sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.<sup>14</sup>

Según Álvarez y Tróchez (2015), consiste en el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

---

<sup>13</sup> Recuperado de [https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.X30e6ou23IV](https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.X30e6ou23IV)

<sup>14</sup> Artículo 2 de la Ley 454 de 1998

#### **4.3.5. Factores de riesgo**

Son los agentes generadores del riesgo de LA/FT. Para efectos del SARLAFT las entidades vigiladas deben tener en cuenta como mínimo los siguientes: Clientes y usuarios, productos, canales de distribución y jurisdicciones

#### **4.3.6. Financiación del terrorismo**

Es el conjunto de actividades encaminadas a canalizar recursos lícitos o ilícitos para promover, sufragar o patrocinar individuos, grupos o actividades terroristas. (Superfinanciera, 2016)<sup>15</sup>.

Igualmente, Castellanos *et al.* (2014) citado por Banguera (2018, p.32) lo define como *“El apoyo financiero, en cualquier forma, al terrorismo o a aquellos que lo fomentan, planifican o están implicados en el mismo.”*

#### **4.3.7. Gestión del riesgo**

La gestión del riesgo se define como el conjunto de procesos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo que se encuentra expuesta la actividad de una institución, de forma que le permita minimizarlos y mejorar el cumplimiento de sus objetivos. (Aparicio, 2017).

#### **4.3.8. Lavado de activos**

Es el conjunto de actividades encaminadas a ocultar el origen ilícito o a dar apariencia de legalidad a recursos obtenidos producto de la ejecución de actividades ilícitas.<sup>16</sup>

Igualmente, según Castellanos *et al.* (2014) citado por Banguera (2018, p.34) afirman que *“Es la modalidad mediante la cual organizaciones criminales buscan dar apariencia de legalidad a los recursos que obtienen de sus actividades ilícitas, mediante la incorporación de estos en el circuito económico legal.”*

#### **4.3.9. Mejores Prácticas**

Según FAO (2013) una buena práctica no es tan sólo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas.

#### **4.3.10. Riesgos asociados al LA/FT**

Son los riesgos a través de los cuales se materializa el riesgo de LA/FT. Estos son: reputacional, legal, operativo y de contagio.

---

<sup>15</sup> Numeral 1.6

<sup>16</sup> Superintendencia financiera de Colombia. Circular Externa 055 de 2016, PARTE I – TÍTULO IV – CAPÍTULO IV, numeral 1.7

- **Riesgo reputacional**  
Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.
  
- **Riesgo legal**  
Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales. Surge también como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones.
  
- **Riesgo operativo**  
Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores.
  
- **Riesgo de contagio**  
Es la posibilidad de pérdida que una entidad puede sufrir, directa o indirectamente, por una acción o experiencia de un vinculado. El vinculado es el relacionado o asociado e incluye personas naturales o jurídicas que tienen posibilidad de ejercer influencia sobre la entidad.

#### **4.3.11. Riesgo inherente**

Es el nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.

#### **4.3.12. Riesgo residual o neto**

Es el nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.

## 5. METODOLOGÍA

Tabla 14. Definición de metodología

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS	INDICADORES	SUPUESTOS
1. ESTABLECER LAS BASES TEÓRICAS, NORMATIVAS, LEGALES Y OTROS REFERENTES APLICABLES A LAS MEJORES PRÁCTICAS, PARA EL SARLAFT EN LA ENTIDAD	1.1 Determinar desde el estudio teórico, normativo, legal y reglamentario los criterios de un sistema de administración de riesgos y su mantenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido para estudiar los referentes normativos, instrumentos legales y reglamentarios y documentos teóricos, sectoriales y empresariales.</li> <li>• Consultas bibliográficas y revisión de artículos que se encuentran en las bases de datos.</li> <li>• Entrevistas semiestructuradas para realizar consulta a expertos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de criterios identificados.</li> <li>• Numero de expertos consultados.</li> <li>• Numero de criterios definidos luego de consulta a expertos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para acceder a la información de las personas externas expertas.</li> <li>• Poca información teórica sobre el tema en búsqueda.</li> </ul>
	1.2 Consolidar la información y validar las etapas mediante la confirmación con expertos en el tema.			
	1.3 Identificar los criterios que constituyen el mantenimiento del sistema de administración de riesgos.			
2. DETERMINAR EL DIAGNÓSTICO CON IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DEL ESTADO ACTUAL DEL SARLAFT EN LA ENTIDAD	2.1 Conocer los procesos de gestión de riesgos existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas semiestructuradas para realizar consulta a expertos.</li> <li>• Encuestas aplicadas al personal interno y de áreas relacionadas.</li> <li>• Análisis estadístico de los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de expertos consultados.</li> <li>• Conocimiento de Líderes de proceso.</li> <li>• Requerimientos normativos vs requerimientos aplicados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para acceder a la información de la organización.</li> <li>• Dificultad de los dueños de proceso para identificar brechas.</li> </ul>
	2.2 Recopilar y clasificar la información recolectada sobre el proceso de gestión de riesgos.			
	2.3 Analizar las actividades realizadas y verificar las especificaciones del proceso de gestión de riesgos.			

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS	INDICADORES	SUPUESTOS
<p>3. IDENTIFICAR EL PLAN, FUNDAMENTADO EN LA NORMA ISO 31000:2018, CON LAS ACCIONES QUE PERMITAN A LA ORGANIZACIÓN OPTIMIZAR EL USO DEL SARLAFT EN LA ENTIDAD</p>	<p>3.1 Diseñar el marco de referencia para la gestión del riesgo de LAFT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de políticas, procedimientos, instructivos y documentos de gestión de procesos.</li> <li>• Análisis de información histórica de procesos.</li> <li>• Análisis de escenarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco de referencia vs normatividad del sector.</li> <li>• Conocimiento de Líderes de proceso.</li> <li>• Materialización de los riesgos LAFT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para acceder a la información de la organización.</li> <li>• Dificultad de los dueños de proceso para identificar brechas.</li> <li>• No se perciba el mejoramiento del proceso.</li> </ul>
	<p>3.2 Realizar plan de mejora del marco de referencia para la gestión del riesgo de LAFT.</p>			

Fuente: Elaboración propia

## 5.1. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA: ESTABLECIMIENTO DE BASES TEÓRICAS, NORMATIVAS, LEGALES Y OTROS REFERENTES DE MEJORES PRÁCTICAS.

Con el fin de *establecer las bases teóricas, normativas, legales y otros referentes aplicables a las mejores prácticas, para el SARLAFT en la entidad*, se debe determinar qué es lo óptimo para implementación de SARLAFT desde varias ópticas:

- la relacionada con las normas técnicas;
- la relacionada con leyes, reglamentos, decretos y documentos reglamentarios y,
- la fundamentada en los teóricos sobre el tema y en la experiencia empresarial alrededor del tema.

Para identificar dichas bases, se inicia con un análisis de contenido desde las ópticas mencionadas, con el fin de obtener las categorías de investigación.

### 5.1.1. Análisis de contenido de bases normativas.

Para determinar los criterios con los que debe contar un sistema de administración de riesgos, es necesario conocer primero los requerimientos mínimos que exige la circular externa básica jurídica de la Superintendencia de Economía Solidaria, en el capítulo XVII del título V, versión del 12 de diciembre de 2018.

Este circular dispone que el SARLAFT que implementen las organizaciones solidarias vigiladas debe comprender como mínimo 4 etapas, que se describen a continuación:

- **Identificación:** establecer metodologías para la identificación del riesgo de LA/FT y sus riesgos asociados (reputacional, legal, operativo y de contagio), respecto de cada uno de los factores de riesgo (clientes, productos, canales de distribución y jurisdicciones).
- **Medición:** establecer las metodologías de medición con el fin de determinar la probabilidad de materialización del riesgo de LA/FT y determinar cuál sería su posible impacto frente a cada uno de los factores de riesgo y los riesgos asociados.
- **Control:** establecer las medidas de control del riesgo de LA/FT y aplicarlas sobre cada uno de los factores de riesgo y los riesgos asociados. Establecer los niveles de exposición en razón de la calificación dada a los factores de riesgo en la etapa de medición.
- **Monitoreo:** hacer un seguimiento que permita la oportuna detección de las deficiencias del SARLAFT. La periodicidad de ese seguimiento es acorde con el perfil de riesgo residual de LA/FT de la organización, pero en todo caso, debe realizarse con una periodicidad mínima semestral. Hay que asegurar que los controles estén funcionando en forma oportuna, efectiva y eficiente. Se debe asegurar que los riesgos residuales se encuentren en los niveles de aceptación determinados por la organización.

Existen diversas metodologías que se utilizan para la implementación de sistemas de administración de riesgos, entre las cuales se encuentran:

- **Estándar Australiano/Neozelandés AS/NZS 4360 de 1999:** es una guía genérica para el establecimiento e implementación del proceso de administración de riesgos involucrando el establecimiento del contexto para definir los objetivos, criterios y elementos claves en el proceso. Así mismo, en la identificación de qué, cómo y cuándo puede suceder, el análisis para revisar controles, probabilidades, consecuencias y conocer el nivel de riesgo, la evaluación y clasificación de los riesgos, el tratamiento de los riesgos para identificar y seleccionar las mejores opciones para diseñarlas e implementarlas. En todo este proceso es transversal la comunicación y el monitoreo en el curso de los riesgos.
- **COSO II Enterprise Risk Management Framework (ERM):** define los componentes esenciales de la gestión de riesgos empresariales, al igual que el estándar Australiano/Neozelandés AS/NZS 4360, con la premisa de que se trabaja esencialmente sobre el ambiente del control, por lo que se evalúa la calidad de los controles en función de los riesgos que pueden afectar esos controles.

Esta metodología tiene en cuenta el ambiente interno para establecer la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, el establecimiento de objetivos que apoyen la misión de la entidad y estén en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado, la identificación de eventos internos y externos que afectan a los objetivos, diferenciando entre riesgos y oportunidades, la evaluación de riesgo considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados, la respuesta al riesgo para desarrollar acciones que alineen el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad, las actividades de control para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente, la información y comunicación para permitir al personal afrontar sus responsabilidades, y por último el monitoreo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

- **Método Risicar:** es un método colombiano, que le da valor agregado al uso de la información en las organizaciones que consiste en una metodología por la cual se aplica un enfoque sistémico para la identificación, medición y monitoreo de riesgos, y posteriormente define las acciones a realizar, con el fin de mitigar los costos ocultos que esos riesgos generan.
- **NTC - ISO 31000:2018:** Es la Norma Técnica Colombiana, adaptada del estándar Australiano/Neozelandés AS/NZS 4360, que proporciona principios y directrices para la gestión de riesgos y el proceso implementado en niveles estratégicos y operativos. Su alcance puede combinar mediciones cualitativas y cuantitativas bajo el concepto que la gestión del riesgo se integra a los procesos y se basa en la mejor información posible, considerando además la calidad de los controles en función a la eventualidad del riesgo.

Considerando estas diferentes metodologías para la gestión del riesgo, al realizar un análisis comparativo, evidenciamos que existen diferentes características en cada una para tener en



cuenta, por lo que se realiza un análisis de contenido para verificar que se cumplan los requerimientos mínimos exigidos para las organizaciones solidarias vigiladas.

#### **5.1.1.1. Selección de la comunicación (objeto de estudio)**

En este sentido, el objeto de este estudio es determinar los criterios que componen un sistema de administración de riesgos y su mantenimiento, cumpliendo con los requerimientos mínimos que exige la circular externa básica jurídica en el capítulo XVII del título V, en su versión del 12 de diciembre de 2018, para las organizaciones solidarias vigiladas. Basándose en los cuatro referentes, para ello revisaremos en cada uno: los principios, el marco de referencia, los procesos y los registros.

Para ello, es necesario plantearse las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuál es la estructura de cada una de las metodologías?
- ❖ ¿Cuáles son los requisitos para cada una de las metodologías?
- ❖ ¿Cuáles son los registros solicitados en cada una de las metodologías?

#### **5.1.1.2. Selección de los parámetros que se utilizarán**

Se determinan los parámetros con base en las categorías que se requieren para un sistema de administración de riesgos y su mantenimiento, entre las cuales se identificaron las siguientes:

- ❖ Incorpora explícitamente principios de gestión.
- ❖ Describe un marco de gestión
- ❖ Define y desarrolla pautas para establecer un contexto
- ❖ Fija el proceso de comunicación y consulta en todo el proceso
- ❖ Define el proceso de identificación del riesgo
- ❖ Define el proceso de análisis del riesgo
- ❖ Define el proceso de evaluación del riesgo
- ❖ Define el proceso de tratamiento del riesgo
- ❖ Describe estrategias de gestión o tratamiento del riesgo
- ❖ Define el proceso de monitoreo del riesgo
- ❖ Incorpora el proceso de gestión del riesgo a la estrategia

#### **5.1.1.3. Selección de las unidades de análisis**

Estas categorías se evaluarán en las diferentes metodologías de gestión de riesgos identificadas, como lo son el método Risicar, el estándar Australiano/Neozelandés AS/NZS 4360 de 1999, el COSO II Enterprise Risk Management Framework (ERM) y la NTC - ISO 31000:2018.

Tabla 15. Estructura de Gestión de Riesgos Método RISICAR

<b>Elementos RISICAR</b>	<b>Requerimientos</b>
Principios	Este método no incorpora principios de gestión.
Marco de Referencia	Este método no incorpora marcos de gestión.
Proceso	Está estructurado en el desarrollo de la identificación de los riesgos, la calificación de riesgos, la evaluación de riesgos, el diseño de medidas de tratamiento, la implementación de las medidas y el monitoreo y evaluación de los riesgos para evidenciar la mejora.
Registros	Este método no detalla los registros necesarios para la gestión de riesgos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Estructura de Gestión de Riesgos Estándar Australiano/Neozelandés AS/NZS 4360

<b>Elementos estándar AS/NZS 4360</b>	<b>Requerimientos</b>
Principios	Este estándar no incorpora principios y marco de gestión.
Marco de Referencia	Describe un proceso formal para establecer un programa sistemático de administración de riesgos, donde se necesita el desarrollo de una política organizacional de administración de riesgos y un mecanismo de soporte con objeto de proveer una estructura para llevar a cabo un programa de administración de riesgos más detallado a nivel sub - organizacional o de proyecto.
Proceso	Está relacionado con establecer el contexto estratégico y organizacional, identificar riesgos pensando qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas, analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades y determinar los controles existentes, evaluar riesgos comparando los niveles estimados contra los criterios preestablecidos, tratar riesgos aceptando y monitoreando los riesgos de baja prioridad y desarrollar e implementar un plan de administración específico para los riesgos de alta prioridad, monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios, por último comunicar y consultar con interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso.
Registros	Para cada etapa del proceso debe especificarse los recursos requeridos y los registros que se van a llevar, que sean adecuados y suficientes como para satisfacer a una auditoría independiente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Estructura de Gestión de Riesgos COSO II (ERM)

<b>Elementos COSO II (ERM)</b>	<b>Requerimientos</b>
Principios	La gobernanza y la cultura son los principios que forman la base al brindar orientación sobre las responsabilidades de supervisión de la junta, las estructuras operativas, el tono del liderazgo y la atracción, el desarrollo y la retención de las personas adecuadas.
Marco de Referencia	La definición de estrategias y objetivos se centran en la planificación estratégica y en cómo la organización puede comprender el efecto de los factores internos y externos sobre el riesgo. Proporciona orientación sobre cómo analizar el contexto empresarial, definir el apetito por el riesgo y formular objetivos.
Proceso	Identificar y evaluar los riesgos que podrían afectar la capacidad de la organización para lograr los objetivos. Esto ayuda a orientar la identificación y evaluación de riesgos de la organización y a priorizar y responder a los riesgos. Después de elegir un curso de acción, la organización evalúa cualquier cambio que haya tenido lugar y comprender cómo se puede mejorar los procesos. Compartir información de fuentes internas y externas en toda la organización.
Registros	Los sistemas de información deben garantizar que los datos se identifiquen, capturen y comuniquen en un formato y un plazo que permitan a los administradores y al personal cumplir con sus responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Estructura de Gestión de Riesgos NTC - ISO 31000:2018

<b>Elementos NTC - ISO 31000:2018</b>	<b>Requerimientos</b>
Principios	Diseño, implementación, operación, mantenimiento y mejora y generación de valor mediante la gestión de riesgos son los principios de gestión para un Sistema de Gestión de Riesgos integrado, estructurado, adaptado, inclusivo, dinámico, con factores humanos y culturales, que se basa en la mejor información disponible y en la mejora continua.
Marco de referencia	Busca entender a la organización y su contexto, establecer la política para la gestión del riesgo, la rendición de cuentas, la integración de los procesos de la organización, los recursos, establecer mecanismos para la comunicación interna y externa y la presentación de informes, que abarca la integración, diseño, implementación evaluación y mejora de cada uno de los elementos que componen el sistema de gestión de Riesgos.

Elementos NTC - ISO 31000:2018	Requerimientos
Proceso	Es parte integral de la gestión, está incluido en la cultura y las prácticas, y está adaptado a los procesos de negocio de la organización. Comprende las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto, valoración del riesgo, tratamiento del riesgo, monitoreo y revisión, registro del proceso para la gestión del riesgo.
Registros	Tener trazabilidad y aprendizaje continuo, reutilizar la información con propósitos de gestión, los costos y esfuerzos en la creación y mantenimiento de registros, las necesidades legales, reglamentarias y operativas, los métodos de acceso, la facilidad de recuperación y los medios de almacenamiento, el periodo de retención, y la sensibilidad de la información.

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de contenido de cada una de las referencias para la gestión de riesgos planteadas, se destaca que presentan una estructura similar en su implementación, sin embargo tienen diferencias presentativas entre ellas, que se evalúan dependiendo de los intereses de la organización.

En los referentes del COSO II – ERM y la NTC ISO 31000:2018 se incorporan explícitamente los principios de gestión necesarios para hacer que la gestión del riesgo sea eficaz y se describe el marco de gestión para integrar los procesos, las políticas, los valores y cultura de la organización con la gestión de riesgos.

Los referentes que tienen en cuenta las pautas para conocer el contexto interno y externo de la organización al momento de aplicar la gestión de riesgos son el Estándar Australiano Neozelandés 4360, el COSO II – ERM y la NTC ISO 31000:2018, y así mismo, estos referentes fijan los procesos para la comunicación y consulta con las partes involucradas externas e internas que deberían tener lugar durante todas las etapas del proceso para la gestión del riesgo.

Para los elementos de proceso, que están relacionados con la identificación, el análisis, la evaluación, tratamiento y monitoreo de los riesgos, los cuatro referentes tienen metodologías para su implementación, sin embargo solamente el COSO II – ERM y la NTC ISO 31000:2018 incorporan manifiestamente el proceso de gestión del riesgo a la estrategia de la organización para la mejora continua.

También se considerará como unidad de análisis, la información obtenida de las entrevistas realizadas al personal experto de la entidad.

#### 5.1.1.4. Selección del sistema de recuento o de medida

De acuerdo con el análisis realizado a cada una de las metodologías identificadas, se evaluaron las categorías detalladas y el resultado dado, se relaciona en la siguiente tabla:

Tabla 19. Unidades de análisis definidas como referentes normativos

CATEGORÍAS	UNIDADES DE ANÁLISIS			
	RISICAR	AS/NZS 4360	COSO II - ERM	ISO 31000
Incorpora explícitamente principios de gestión.			✓	✓
Describe un marco de referencia			✓	✓
Define y desarrolla pautas para establecer un contexto		✓	✓	✓
Fija el proceso de comunicación y consulta en todo el proceso		✓	✓	✓
Define el proceso de identificación del riesgo	✓	✓	✓	✓
Define el proceso de análisis del riesgo	✓	✓	✓	✓
Define el proceso de evaluación del riesgo	✓	✓	✓	✓
Define el proceso de tratamiento del riesgo	✓	✓	✓	✓
Describe estrategias de gestión o tratamiento del riesgo	✓	✓	✓	✓
Define el proceso de monitoreo del riesgo	✓	✓	✓	✓
Incorpora el proceso de gestión del riesgo a la estrategia			✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Los códigos de las categorías de este análisis de contenido se relacionan en la tabla 20.

### 5.1.2. Análisis de contenido de bases teóricas, legales y reglamentarias.

La primera pregunta de investigación a realizar en este punto es: *¿qué se debe tener en cuenta cuando se van a potenciar oportunidades de mejora en la metodología de gestión de riesgos de LA/FT?*

Con base en la información obtenida se realizó el siguiente libro de códigos, en los cuales se establecen las categorías.

Tabla 20. Libro de códigos

Fuente	SARLAFT y un sistema óptimo administración del riesgo de LA/FT	Categoría	Código de la categoría
Estupiñán Gaitán (2006) citado por Albanese (2012, p.4)	Los miembros del gobierno corporativo tratan de aplicar una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas que permitan acotar la subjetividad en el análisis de los riesgos, teniendo en cuenta la visión y misión de la organización, las estrategias de corto, mediano y largo plazo, los principales procesos y los posibles riesgos	Gestión de riesgo en la estrategia	1
(Albanese, 2012)	El lavado de dinero surge como consecuencia de otras actividades delictivas aberrantes, tales como tráfico de armas, de estupefacientes y sustancias psicotrópicas, secuestro de personas, entre otras. En efecto, los lavadores utilizan métodos complejos en su accionar, por lo que el diseño de la estrategia	Gestión de riesgo en la estrategia	

Fuente	SARLAFT y un sistema óptimo administración del riesgo de LA/FT	Categoría	Código de la categoría
	organizacional debe prevenir su posible relación con la ilegalidad.		
Estupiñán Gaitán (2006) citado por Albanese (2012, p.3)	Todas las entidades enfrentan riesgos que las organizaciones deben identificar, analizar y gestionar como parte fundamental de un sistema de control efectivo	Administración de riesgos	2
Thomas, (2011) citado por Mariño, Chaparro, y Sandoval. (2014, p.11)	con el fin de evitar riesgos, es necesario realizar un proceso que permita identificar acontecimientos posibles y aplicación de medidas destinadas a reducir la probabilidad o impacto de esos acontecimientos, este proceso es definido como la gestión o administración del riesgo, la cual es “el proceso mediante el cual se pretende identificar, evaluar, controlar y/o reducir los potenciales efectos de eventos adversos”	Administración de riesgos	
García (2009) citado por Mariño, Chaparro, y Sandoval. (2014, p.13-14)	En materia de legislación contra el lavado de activos y financiación del terrorismo, Colombia, entre los países latinoamericanos, tiene mayor innovación con el SARLAFT, el cual está compuesto de dos fases: “prevención del riesgo con el objetivo de prevenir la introducción de recursos provenientes del lavado de dinero y/o financiación del terrorismo y la segunda es el control en la cual se detectan y reportan operaciones que intente dar apariencia de legalidad”	SARLAFT	3
Mariño, Chaparro, y Sandoval (2014)	Ante el riesgo de LA/FT, se ha diseñado el sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo SARLAFT; para su implementación, la Superintendencia Financiera, a través de la Circular Nro. 002 de 2007, plantea un proceso de identificación, medición o evaluación, control y monitoreo del riesgo.	SARLAFT	
(Supersolidaria, 2018) <sup>17</sup>	Corresponde a las organizaciones solidarias vigiladas diseñar e implementar el SARLAFT de acuerdo con los criterios y parámetros mínimos exigidos en el presente Capítulo, sin perjuicio de advertir que de acuerdo con el literal e) del numeral 2 del artículo 102 del EOSF, éstos deben estar en consonancia con los estándares internacionales sobre la materia, especialmente los proferidos por el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI). Todas las organizaciones solidarias están obligadas a aplicar lo pertinente al régimen de	SARLAFT	

<sup>17</sup> Modificada por la circular externa 14 del 2018 emitida por la Supersolidaria.

Fuente	SARLAFT y un sistema óptimo administración del riesgo de LA/FT	Categoría	Código de la categoría
	<p>reportes establecido por la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF) de acuerdo con lo contenido en el presente capítulo.</p> <p>El SARLAFT, como sistema de administración que deben implementar las organizaciones solidarias vigiladas para gestionar el riesgo de LA/FT, señaladas en el numeral 1 según el ámbito de aplicación del presente capítulo<sup>18</sup></p>		
(Albanese, 2012)	<p>La entidad debe estar en condiciones de responder preguntas como: ¿Quién es su cliente? ¿Qué hace? ¿Cuál es su actividad económica? ¿Cuál es su patrimonio? ¿Es justificado? ¿Se cuenta con información suficiente y verificada?</p>	Conocimiento del cliente	4
Svarzman, (2006) citado por Albanese (2012, p.3)	<p>la definición de una matriz de riesgo constituye una herramienta útil que permite disminuir el nivel de subjetividad en la definición de perfiles de los clientes y cuantificar de algún modo el riesgo asociado en cada caso</p>	Matriz de riesgos	
Wolinsky (2003) citado por Albanese (2012, p.5)	<p>La matriz de riesgo es un elemento que posibilita cuantificar los riesgos disminuyendo el nivel de subjetividad al momento de su evaluación, siempre que la parametrización y asignación de valores a los indicadores esté debidamente fundamentada</p>	Matriz de riesgos	5
(Albanese, 2012)	<p>La elaboración de la matriz de riesgos requiere dedicación y amplio conocimiento del negocio y de la normativa vigente, entre otros aspectos. Esto posibilitará la definición de factores clave para confeccionar un esquema matricial.</p>	Matriz de riesgos	
(Mariño, Chaparro, y Sandoval ,2014)	<p>Las etapas para la administración de riesgo, de acuerdo con Londoño y Núñez (2010, p. 40), son: identificar los riesgos, calificar y evaluar el riesgo, definir medidas para contrarrestar el riesgo, implementar las medidas, y monitorear y evaluar los riesgos.</p>	Etapas de administración de riesgos	
(Mariño, Chaparro, y Sandoval ,2014)	<p>Ante el riesgo de LA/FT, se ha diseñado el sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo SARLAFT; para su implementación, la Superintendencia Financiera, a través de la Circular Nro. 002 de 2007, plantea un proceso de identificación, medición o evaluación, control y monitoreo del riesgo.</p>	Etapas de administración de riesgos	6

<sup>18</sup> El numeral 1.1. cita: "Las organizaciones vigiladas que a continuación se relacionan deben dar cumplimiento a la totalidad de las disposiciones contenidas en el presente capítulo:

- Cooperativas especializadas de ahorro y crédito, cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito.

Fuente	SARLAFT y un sistema óptimo administración del riesgo de LA/FT	Categoría	Código de la categoría
(GAFILAT, 2020)	Los países deben identificar, evaluar y entender sus riesgos de lavado de activos/financiamiento del terrorismo, y deben tomar acción, incluyendo la designación de una autoridad o mecanismo para coordinar acciones para evaluar los riesgos, y aplicar recursos encaminados a asegurar que se mitiguen eficazmente los riesgos. Con base en esa evaluación, los países deben aplicar un enfoque basado en riesgo (RBA, por sus siglas en inglés) a fin de asegurar que las medidas para prevenir o mitigar el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo sean proporcionales a los riesgos identificados.	Etapas de administración de riesgos	
(Supersolidaria, 2018)	El SARLAFT que implementen las organizaciones solidarias vigiladas debe comprender como mínimo las siguientes etapas: Identificación, Medición, Control y Monitoreo	Etapas de administración de riesgos	
Cámara de Comercio de Bogotá et. al. (2009, p. 29) citado por Mariño, Chaparro, y Sandoval (2014, p. 30)	Identificación de riesgos "Esta etapa o paso tiene como principal objetivo identificar los riesgos de LA/FT inherentes al desarrollo de la actividad de la empresa"	Identificación de riesgos	
Mariño, Chaparro, y Sandoval, (2014)	Para identificar el riesgo de LA/FT, las empresas deben, como mínimo: - Establecer las metodologías e implementar la segmentación de los factores de riesgo. - Establecer metodologías para la identificación del riesgo de LA/FT, los riesgos asociados e identificar las formas como se pueden presentar.	Identificación de riesgos	7
(Supersolidaria, 2018)	El SARLAFT debe permitir a las organizaciones solidarias vigiladas identificar los riesgos de LA/FT inherentes al desarrollo de su actividad, teniendo en cuenta los factores de riesgo definidos en el presente capítulo	Identificación de riesgos	
Estupiñán Gaitán (2006) citado por Albanese (2012, p.4)	Los miembros del gobierno corporativo tratan de aplicar una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas que permitan acotar la subjetividad en el análisis de los riesgos, teniendo en cuenta la visión y misión de la organización, las estrategias de corto, mediano y largo plazo, los principales procesos y los posibles riesgos	Valoración de riesgos	8
(PMI, 2013)	Básicamente se suelen definir dos métodos para la calificación de los riesgos: - Métodos cualitativos: se caracterizan por no recurrir a cálculos numéricos.	Valoración de riesgos	



Fuente	SARLAFT y un sistema óptimo administración del riesgo de LA/FT	Categoría	Código de la categoría
	<p>Pueden ser métodos comparativos y métodos generalizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos cuantitativos: los hay que introducen una valoración cuantitativa respecto a las frecuencias de ocurrencia de un determinado suceso y se denominan métodos para la determinación de frecuencias, o bien se caracterizan por recurrir a una clasificación de las áreas de una instalación en base a una serie de índices que cuantifican daños: índices de riesgo.</li> </ul>		
(Albanese, 2012)	<p>El riesgo debe entenderse siempre en relación a la oportunidad y propensión al mismo. Una vez identificado se deberá evaluar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que los mismos pudieran tener en la organización y a posteriori se realizará la <u>gestión del riesgo</u></p>	Valoración de riesgos	
Londoño, Núñez (2010) Mariño, Chaparro, y Sandoval, (2014, p.31)	<p>La medición o evaluación del riesgo. "Permite determinar el peligro que significan los riesgos para la empresa y estos se clasifican en diferentes zonas, de acuerdo con su magnitud. En esta etapa se consideran la probabilidad de ocurrencia del evento y la gravedad del daño"</p>	Valoración de riesgos	
Mariño, Chaparro, y Sandoval (2014)	<p>En esta se define la posibilidad o probabilidad de ocurrencia frente a cada uno de los factores de riesgo, así como el impacto en caso de materializarse; las mediciones pueden ser de carácter cualitativo o cuantitativo. De igual manera, es necesario establecer las metodologías para su aplicación.</p>	Valoración de riesgos	
(Supersolidaria, 2018)	<p>Posterior a la etapa de identificación de riesgos, el SARLAFT debe permitirles a las organizaciones solidarias vigiladas medir la posibilidad o probabilidad de materialización del riesgo inherente de LA/FT frente a cada uno de los factores de riesgo, así como el impacto en caso de materializarse mediante los riesgos asociados</p>	Valoración de riesgos	
(Superintendencia Financiera,2007)	<p>El control del riesgo. En esta etapa, las empresas deben tomar las medidas conducentes a controlar el riesgo inherente al que se ven expuestas, en razón de los factores de riesgo y de los riesgos asociados. Para controlar el riesgo de LA/FT, las entidades deben, como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer las metodologías para definir las medidas de control del</li> </ul>	Tratamiento de riesgos	9

Fuente	SARLAFT y un sistema óptimo administración del riesgo de LA/FT	Categoría	Código de la categoría
	<p>riesgo de LA/FT, establecer los niveles de exposición en razón de la calificación dada a los factores de riesgo en la etapa de medición.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar los reportes de operaciones sospechosas a la Unidad Administrativa Especial de Información y Análisis Financiero – UIAF.</li> </ul>		
(Supersolidaria, 2018)	En la etapa de control las organizaciones solidarias vigiladas deben dar respuesta al riesgo identificado y medido, es decir, deben adoptar las medidas conducentes a controlar el riesgo inherente	Tratamiento de riesgos	
(Albanese, 2012)	Hay que destacar la importancia del rol del auditor interno capacitado, conocedor del negocio, que monitoree el funcionamiento de la herramienta y del sistema de control interno en general. Debe asesorar a la dirección en la implantación y/o modificación de controles que puedan mitigar los riesgos que debe enfrentar una organización seleccionada por los delincuentes como vehículo para lavar dinero proveniente de actividades ilícitas.	Monitoreo del riesgo	
(Albanese, 2012)	por tratarse de un proceso dinámico, es necesario realizar una supervisión continua de los componentes de la matriz para adecuarla a los cambios en la normativa vigente como en las políticas de la dirección del ente.	Monitoreo de riesgos	
Londoño y Núñez (2010) citado por Mariño, Chaparro, y Sandoval (2014, p. 32)	El monitoreo del riesgo. “Su finalidad es adaptar el proceso a las nuevas condiciones o exigencias de la empresa, así como sus operaciones derivadas del entorno constantemente cambiante”	Monitoreo de riesgos	10
Mariño, Chaparro y Sandoval (2014)	el monitoreo permite hacer seguimiento a los perfiles de riesgo y al proceso en general del SARLAFT, así como llevar a cabo la detección de operaciones inusuales y/o sospechosas.	Monitoreo de riesgos	
(Supersolidaria, 2018)	Esta etapa debe permitir a las organizaciones solidarias vigiladas hacer seguimiento del perfil de riesgo y, en general del SARLAFT y ver la evolución de su riesgo.	Monitoreo de riesgos	

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3. Categorías.

Las categorías identificadas a partir de los análisis de contenido, son las siguientes:

#### Desde el punto de vista normativo:

- Principios de gestión.
- Marco de referencia para la gestión del riesgo.
- Establecimiento del contexto.
- Comunicación y consulta.
- Identificación del riesgo.
- Análisis del riesgo.
- Evaluación (valoración) del riesgo.
- Tratamiento del riesgo.
- Monitoreo del riesgo.
- Gestión del riesgo en la estrategia

#### Desde el punto de vista teórico, legal y reglamentario

- Gestión de riesgo en la estrategia
- Administración de riesgos
- SARLAFT
- Conocimiento del cliente.
- Matriz de riesgos
- Etapas de administración de riesgos
- Identificación de riesgos
- Valoración de riesgos
- Tratamiento de riesgos
- Monitoreo del riesgo

#### 5.1.3.1. Definición de categorías

De acuerdo con lo anterior, se observa que existen categorías comunes en las ópticas evaluadas. A continuación se presenta la definición de cada una de ellas, de acuerdo con las definiciones de la NTC ISO 31:000 de 2018.

Tabla 21. Definición de categorías

Categoría	Definición
Principios de gestión	Para que la gestión del riesgo sea eficaz, la organización debería cumplir con todos los siguientes principios en todos los niveles: La gestión del riesgo crea y protege el valor, es una parte integral de todos los procesos de la organización, es parte de la toma de decisiones, aborda explícitamente la incertidumbre, es sistemática, estructurada y oportuna, se basa en la mejor información disponible, está adaptada, toma en consideración los factores humanos y culturales, es transparente e inclusiva, es dinámica, reiterativa y receptiva al cambio, y facilita la mejora continua de la organización.
Marco de referencia	Conjunto de componentes que brindan las bases y las disposiciones de la organización para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente la gestión del riesgo a través de toda la organización.

Categoría	Definición
Establecimiento del contexto	Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política para la gestión del riesgo.
Comunicación y consulta	Procesos continuos y reiterativos que una organización lleva a cabo para suministrar, compartir u obtener información e involucrarse en un diálogo con las partes involucradas con respecto a la gestión del riesgo.
Identificación del riesgo	Proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo. La identificación del riesgo implica la identificación de las fuentes de riesgo, los eventos, sus causas y sus consecuencias potenciales. La identificación del riesgo puede involucrar datos históricos, análisis teóricos, opiniones informadas y expertas, y las necesidades de las partes involucradas.
Análisis del riesgo	Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo. El análisis del riesgo proporciona las bases para la evaluación del riesgo y las decisiones sobre el tratamiento del riesgo. El análisis del riesgo incluye la estimación del riesgo.
Evaluación (valoración) del riesgo	Proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo, para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerables. La evaluación del riesgo ayuda en la decisión acerca del tratamiento del riesgo.
Tratamiento del riesgo	Proceso para modificar el riesgo. El tratamiento del riesgo puede implicar: evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar la actividad que lo originó; tomar o incrementar el riesgo con el fin de perseguir una oportunidad; retirar la fuente del riesgo; cambiar la probabilidad; cambiar las consecuencias; compartir el riesgo con una o varias de las partes (incluyendo los contratos y la financiación del riesgo); retener el riesgo a través de la decisión informada. En ocasiones se hace referencia a los tratamientos del riesgo relacionados con consecuencias negativas como "mitigación del riesgo", "eliminación del riesgo", "prevención del riesgo" y "reducción del riesgo". El tratamiento del riesgo puede crear riesgos nuevos o modificar los existentes.
Monitoreo del riesgo	Verificación, supervisión, observación crítica o determinación continua del estado con el fin de identificar cambios con respecto al nivel de desempeño exigido o esperado. El monitoreo se puede aplicar al marco de referencia para la gestión del riesgo, al proceso para la gestión del riesgo, al riesgo o al control.
Gestión del riesgo en la estrategia	Combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas que permitan acotar la subjetividad en el análisis de los riesgos, teniendo en cuenta la visión y misión de la organización, las estrategias de corto, mediano y largo plazo, los principales procesos y los posibles riesgos
Administración de riesgos	Proceso mediante el cual se pretende identificar, evaluar, controlar y/o reducir los potenciales efectos de eventos adversos.

<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>
SARLAFT	Mecanismo desarrollado por el Banco de la República para dar cumplimiento a la Circular Básica Jurídica 029 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia. Ese sistema, aplica a todos los clientes o vinculados contractualmente con cualquier entidad, sea empresa privada u organismo público. Por lo tanto, es un sistema que ha sido adoptado con el fin de suscitar la cultura de la gestión del riesgo y evitar el lavado de activos o la financiación del terrorismo a través de las empresas
Conocimiento del cliente	Proceso mediante el cual una entidad indaga información con respecto a la actividad económica, patrimonio y justificación del mismo que pertenece a un cliente y verifica dicha información.
Matriz de riesgos	Herramienta que posibilita visualizar y cuantificar los riesgos disminuyendo el nivel de subjetividad al momento de su evaluación, siempre que la parametrización y asignación de valores a los indicadores esté debidamente fundamentada
Etapas de administración de riesgos	Actividades secuenciales mediante las cuales una entidad identifica, evalúa, controla y monitorea los riesgos.

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3.2. Grupos de actores

Además de lo anterior, debe considerarse la experiencia del personal relacionado con la Gestión de riesgos de LA/FT de la entidad. Para ello, se contará con un grupo objeto compuesto por 10 actores, conocedoras de procesos de gestión y administración de riesgos de LA/FT. Los actores son agrupados por áreas dependiendo de su área de acción dentro de la organización, a saber:

Tabla 22. Definición de actores y grupos

<b>Código Grupo</b>	<b>Área</b>	<b>Actores</b>	<b>Total actores</b>
1	Cumplimiento	1 Oficial de cumplimiento 1 analista SARLAFT	2
	Gestión de riesgos	1 Director de riesgos 1 analista de riesgos	2
2	Gestión organizacional	1 Coordinador 1 Analista	2
3	Seguridad y Salud en el Trabajo	1 Analista de SST	1
4	Gestión de operaciones	1 Subdirector de operaciones	1
5	Gestión financiera	1 Director financiero	1
6	Auditoría interna	1 Analista de auditoría	1
<b>TOTAL ACTORES</b>			<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación se establece el perfil de los actores a entrevistar:

- **Oficial de cumplimiento**

<b>REQUISITOS DEL PERFIL:</b>	
<p><b><u>Nivel educativo:</u></b></p> <p>Profesional en carreras administrativas como Contaduría Pública, Administración de Empresas, Economía, Finanzas e Ingeniería Industrial, con Diplomado o curso en Riesgos con una duración no inferior a 90 horas que incluya módulo de LA/FT.</p>	<p><b><u>Experiencia:</u></b></p> <p>2 años liderando procesos de gestión de riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo en sector financiero o cooperativo.</p>
<p><b><u>Formación:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativismo y/o Economía Solidaria.</li> <li>• Portafolio de Productos y Servicios.</li> <li>• Estatutos de la Cooperativa.</li> <li>• Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>• Manual SARLAFT</li> <li>• Manual SARO</li> </ul>	

- **Analista SARLAFT**

<b>REQUISITOS DEL PERFIL:</b>	
<p><b><u>Nivel educativo:</u></b></p> <p>Profesional en carreras administrativas como Contaduría Pública, Administración de Empresas, Economía, Finanzas e Ingeniería Industrial, con Diplomado o curso en Riesgos con una duración no inferior a 90 horas que incluya módulo de LA/FT.</p>	<p><b><u>Experiencia:</u></b></p> <p>2 años en cargos como Analista o Asistente de Oficial e Cumplimiento o áreas de riesgo.</p>
<p><b><u>Formación:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativismo y/o Economía Solidaria.</li> <li>• Portafolio de Productos y Servicios.</li> <li>• Estatutos de la Cooperativa.</li> <li>• Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>• Manual SARLAFT</li> <li>• Manual SARO</li> </ul>	

- **Director de riesgos**

<b>REQUISITOS DEL PERFIL:</b>	
<p><b><u>Nivel educativo:</u></b></p> <p>Profesional en carreras administrativas como Contaduría Pública, Administración de Empresas, Economía, Finanzas e Ingeniería Industrial, con estudios en gestión del riesgo.</p>	<p><b><u>Experiencia:</u></b></p> <p>3 años liderando procesos de gestión de riesgos operativos, plan de continuidad del negocio y seguridad física.</p>
<p><b><u>Formación:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativismo y/o Economía Solidaria.</li> <li>• Portafolio de Productos y Servicios.</li> <li>• Estatutos de la Cooperativa.</li> <li>• Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>• Manual SARLAFT</li> <li>• Manual SARO</li> <li>• Manual SARL</li> </ul>	

- **Analista de riesgos**

<b>REQUISITOS DEL PERFIL:</b>	
<p><b><u>Nivel educativo:</u></b></p> <p>Profesional en carreras administrativas como Contaduría Pública, Administración de Empresas, Economía, Finanzas e Ingeniería Industrial, con estudios en gestión del riesgo.</p>	<p><b><u>Experiencia:</u></b></p> <p>2 años en cargos como Analista o Asistente de áreas de riesgo.</p>
<p><b><u>Formación:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativismo y/o Economía Solidaria.</li> <li>• Portafolio de Productos y Servicios.</li> <li>• Estatutos de la Cooperativa.</li> <li>• Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>• Manual SARLAFT</li> <li>• Manual SARO</li> </ul>	

- **Coordinador de gestión organizacional**

<b>REQUISITOS DEL PERFIL:</b>	
<p><b><u>Nivel educativo:</u></b></p> <p>Profesional en carreras administrativas como Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, con estudios relacionados con gestión de la calidad.</p>	<p><b><u>Experiencia:</u></b></p> <p>2 años liderando procesos de gestión de la calidad y mejoramiento continuo.</p>

**Formación:**

- Cooperativismo y/o Economía Solidaria.
- Portafolio de Productos y Servicios.
- Estatutos de la Cooperativa.
- Sistema de Gestión de Calidad.
- Manual SARLAFT
- Manual SARO

**- Analista de gestión organizacional****REQUISITOS DEL PERFIL:****Nivel educativo:**

Profesional en carreras administrativas como Administración de Empresas e Ingeniería Industrial, con estudios relacionados con gestión de la calidad.

**Experiencia:**

2 años en cargos como Analista o Asistente de áreas de calidad y mejora continua.

**Formación:**

- Cooperativismo y/o Economía Solidaria.
- Portafolio de Productos y Servicios.
- Estatutos de la Cooperativa.
- Sistema de Gestión de Calidad.
- Manual SARLAFT
- Manual SARO

**- Analista de Seguridad y Salud en el Trabajo****REQUISITOS DEL PERFIL:****Nivel educativo:**

Profesional en carreras administrativas como Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Salud Ocupacional, Seguridad y Salud en el Trabajo.

**Experiencia:**

2 años liderando procesos de seguridad y salud en el trabajo.

**Formación:**

- Cooperativismo y/o Economía Solidaria.
- Portafolio de Productos y Servicios.
- Estatutos de la Cooperativa.
- Sistema de Gestión de Calidad.
- Manual SARLAFT
- Manual SARO
- Manual de SST



- **Subdirector de operaciones**

<b>REQUISITOS DEL PERFIL:</b>	
<p><b><u>Nivel educativo:</u></b></p> <p>Profesional en carreras administrativas como Contaduría Pública, Administración de Empresas, Economía, Finanzas e Ingeniería Industrial.</p>	<p><b><u>Experiencia:</u></b></p> <p>2 años liderando procesos en áreas de operaciones del sector financiero o solidario.</p>
<p><b><u>Formación:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativismo y/o Economía Solidaria.</li> <li>• Portafolio de Productos y Servicios.</li> <li>• Estatutos de la Cooperativa.</li> <li>• Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>• Reglamentos de Ahorro y Crédito</li> <li>• Manual SARLAFT</li> <li>• Manual SARO</li> </ul>	

- **Director financiero**

<b>REQUISITOS DEL PERFIL:</b>	
<p><b><u>Nivel educativo:</u></b></p> <p>Profesional en carreras administrativas como Contaduría Pública, Administración de Empresas, Economía y Finanzas.</p>	<p><b><u>Experiencia:</u></b></p> <p>3 años liderando procesos de gestión financiera en sector financiero o solidario.</p>
<p><b><u>Formación:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativismo y/o Economía Solidaria.</li> <li>• Portafolio de Productos y Servicios.</li> <li>• Estatutos de la Cooperativa.</li> <li>• Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>• Reglamentos de Ahorro y Crédito</li> <li>• Manual SARLAFT</li> <li>• Manual SARO</li> <li>• Manual SARL</li> </ul>	

- **Analista de auditoría**

<b>REQUISITOS DEL PERFIL:</b>	
<p><b><u>Nivel educativo:</u></b></p> <p>Profesional en carreras administrativas como Contaduría Pública, Administración de Empresas, Economía y Finanzas.</p>	<p><b><u>Experiencia:</u></b></p> <p>2 años en cargos como Analista o Asistente de áreas de auditoría y control.</p>
<p><b><u>Formación:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativismo y/o Economía Solidaria.</li> <li>• Portafolio de Productos y Servicios.</li> <li>• Estatutos de la Cooperativa.</li> <li>• Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>• Manual SARLAFT</li> <li>• Manual SARO</li> </ul>	

**5.1.3.3. Clasificación de las categorías a indagar según el grupo de actores**

La siguiente tabla, especifica las categorías que serán indagadas a cada grupo de actores.

Tabla 23. Categorías a indagar por grupo de actor

<b>GRUPO DE ACTORES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CATEGORÍA POR INDAGAR</b>
1 y 2	Cumplimiento y Gestión de riesgos Gestión organizacional	Principios de gestión Marco de gestión Pautas para establecer contexto Comunicación y consulta Gestión del riesgo en la estrategia Administración de riesgos Matriz de riesgos
1, 4, 5 y 6	Cumplimiento y Gestión de riesgos Gestión organizacional Gestión de operaciones Gestión Financiera Auditoría interna	Identificación del riesgo
1, 2 y 3	Cumplimiento y Gestión de riesgos Gestión Organizacional Seguridad y Salud en el Trabajo	Análisis del riesgo Evaluación (valoración) del riesgo Tratamiento del riesgo Etapas de administración del riesgo
1, 5 y 6	Cumplimiento y Gestión de riesgos Gestión Financiera Auditoría interna	Monitoreo del riesgo SARLAFT
4 y 6	Gestión de operaciones y Auditoría interna	Conocimiento del cliente

Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.4. Preguntas para formular por grupo de actores

Tabla 24. Preguntas a formular por grupo de actor

GRUPO DE ACTORES	PREGUNTA POR REALIZAR
1 y 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles considera usted que son los principios básicos para una gestión óptima del riesgo en la entidad?</li> <li>2. ¿Cuáles considera usted que pueden ser las mejores prácticas para desarrollar, implementar y mejorar continuamente el marco de referencia de gestión de riesgos?</li> <li>3. ¿Considera necesario tener en cuenta los cambios en los contextos externo e interno de la entidad, para la gestión de riesgos?</li> <li>4. ¿Cómo se integra la gestión de riesgos con la estrategia de la entidad?</li> <li>5. ¿Dentro de los objetivos de la organización están incluidos algunos enfocados a la administración de riesgos?</li> <li>6. ¿Cómo considera usted que debería ser la matriz de riesgos para que garantice la dinámica de la gestión de riesgos de LA/FT?</li> <li>7. ¿Desde su experiencia cuál es el mejor estándar a implementar, para administración de riesgos de LA/FT en su entidad?</li> </ol>
1, 4, 5 y 6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué metodologías conoce usted para la identificación de riesgos de LA/FT y cuáles recomendaría desde su experiencia?</li> <li>2. ¿Cómo se determinan los factores de riesgo para la identificación de riesgos de LA/FT desde su área?</li> </ol>
1, 2 y 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál sería la técnica adecuada para realizar la valoración de riesgos de LA/FT en su entidad: cualitativa o cuantitativa?</li> <li>2. ¿El sistema de administración de riesgos de su entidad tiene establecida la metodología para la valoración de riesgos, de acuerdo con su respuesta anterior?</li> <li>3. ¿De acuerdo con su experiencia, qué mejoras plantearía para la valoración de los riesgos de LA/FT en la entidad?</li> <li>4. ¿Considerando la misión, visión, estrategias y procesos de su entidad, cómo se determina el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos?</li> <li>5. ¿Cuáles son las metodologías establecidas por la entidad, para definir las medidas de control de riesgos de LA/FT?</li> <li>6. ¿Cuál es el aporte de su área al tratamiento de los riesgos de LA/FT identificados en su entidad?</li> </ol>
1, 5 y 6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿De acuerdo con su opinión, qué mejoras plantearía al seguimiento a los riesgos de LA/FT identificados y a los controles implementados en su entidad?</li> <li>2. ¿Qué mejoras realizaría para disminuir las brechas (si existen) entre la normatividad y los referentes, con respecto al SARLAFT implementado en su entidad?</li> <li>3. ¿Cuál considera que debe ser el tiempo mínimo de permanencia en la entidad del oficial de cumplimiento para garantizar el éxito del SARLAFT?</li> <li>4. ¿Desde su experiencia y conocimiento, la integración de la auditoría interna con la gestión de los riesgos de LA/FT es adecuada? ¿plantearía alguna mejora?</li> <li>5. ¿Cómo se realiza el análisis de los informes de auditoría interna y revisoría fiscal con respecto al monitoreo de riesgos de LA/FT?</li> </ol>

GRUPO DE ACTORES	PREGUNTA POR REALIZAR
	6. ¿Qué mejoras plantearía en el proceso de auditoría de la entidad, con respecto a los planes de tratamiento resultantes de auditoría SARLAFT, para realizar seguimiento y verificar su cumplimiento?
4 y 6	1. ¿Cuáles son las metodologías establecidas por la entidad para la aceptación de clientes y las acciones a tomar en casos de que un cliente no supere la etapa de verificación? 2. ¿Cómo se establece el nivel de riesgo por la actividad económica de los potenciales clientes? 3. ¿Cómo se establece el nivel de riesgo por el patrimonio de los potenciales clientes y sobre la procedencia del mismo? 4. ¿Cómo se verifican los datos que se obtiene al indagar la información de un potencial cliente? 5. ¿Desde su experiencia cuáles son las técnicas más efectivas para indagar, verificar y validar la información de potenciales clientes?

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA: DIAGNÓSTICO CON IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DEL ESTADO ACTUAL

### 5.2.1. Entrevistas a expertos. Conocimiento de procesos de gestión de riesgos existentes.

Las preguntas planteadas en el numeral 5.1.3.4, fueron presentadas a través de una herramienta diseñada usando la aplicación de Formularios de Google, la cual fue diseñada uniendo los grupos de actores como se indica en la Tabla 24.

La figura 19 muestra el encabezado del instrumento, en el que además se indagó por el nivel educativo, el título, si se tenía o no formación en gestión de riesgos, la antigüedad en la empresa y el área en el que ejerce sus actividades en la entidad, con el fin de poder clasificar posteriormente por grupo de actores, las respuestas obtenidas.

Figura 19. Encabezado de instrumento de consulta a expertos sobre gestión de riesgos

**Encuesta sobre gestión del riesgo LA/FT**

A continuación se presentará un grupo de preguntas, con el fin de identificar su nivel de conocimiento con respecto a la metodología de Gestión del Riesgo de Lavado de activos y financiación del terrorismo.

Las preguntas están orientadas de acuerdo con el perfil de cada encuestado y su diligenciamiento exige poco tiempo.

**\*Obligatorio**

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.1.1. Validación de instrumento de consulta

Se realizó validación por parte de las ejecutoras de esta actividad, desde el punto de vista de forma y de presentación de la encuesta, considerando todos los actores a consultar.

Desde el punto de vista de fondo, se indagó a una Analista Profesional de Riesgos con experiencia de 3 años en el área de Gestión de Riesgos de la entidad y se obtuvo la siguiente retroalimentación:

“...

- 1) *creo que hicieron falta preguntas base como las siguientes:*
  - *¿Cuál es su concepto sobre un Sistema de Gestión del Riesgo?*
  - *¿Según su criterio, que es y para qué sirve una metodología de gestión del riesgo?*
- 2) *Adicionalmente en las siguientes preguntas tengo los siguientes comentarios:*
  1. *¿Cuáles considera usted que son los principios básicos para una gestión óptima del riesgo en la entidad?*  
*Reemplazar.*

*20. ¿Cómo se realiza el análisis de los informes de auditoría interna con respecto al monitoreo de riesgos de LA/FT? \**

*Observo que hay un enfoque especial sobre la auditoría interna en el cuestionario. No sé a qué se deba, pero mi comentario se orienta a que se revise si hay sustento especial para ello o en su defecto considerar extender orientar también preguntas hacia otros entes de control de la misma estructura de SARLAFT.”*

Con base en las observaciones, se consideró que las preguntas planteadas en la primera observación, no aportaban al objetivo de la consulta, puesto que los perfiles de los encuestados incluyen conocimiento sobre este tema.

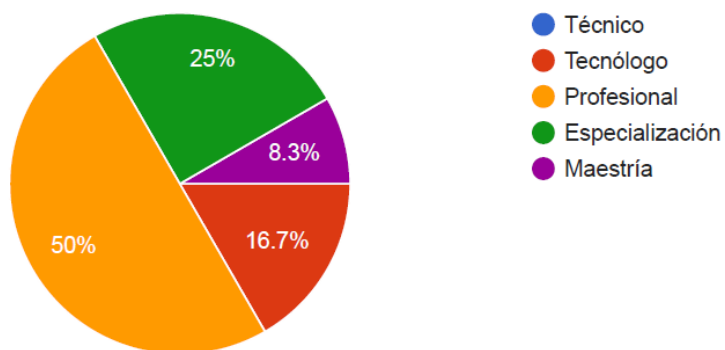
Con respecto a la observación relacionada con la auditoría interna, se ajustó la pregunta para incluir a la revisoría fiscal como ente de control a considerar.

Realizado el proceso de validación, se enviaron los documentos de consentimiento informado para ser firmados por los participantes con el fin de iniciar con la aplicación del instrumento. Una vez recibidos, se inició con el proceso de toma de información. El anexo B ilustra el modelo de consentimiento informado (no se incluyen los firmados por los participantes, por motivos de confidencialidad con ellos).

### 5.2.1.2. Aplicación de entrevista y resultados

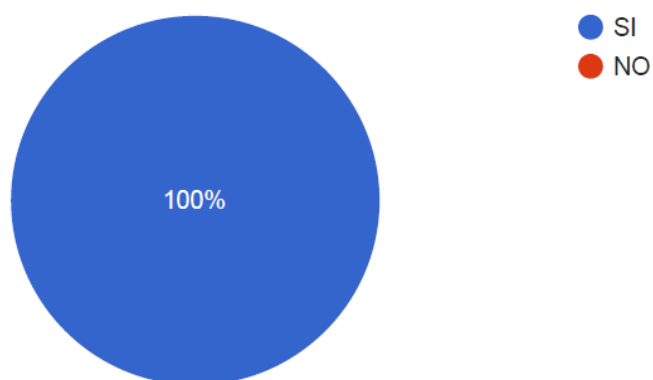
Las entrevistas fueron aplicadas a los actores descritos en la Tabla 22. El proceso de recabar la información se concluyó en un tiempo de 5 días aproximadamente, contados a partir de la recepción de los consentimientos informados. En las figuras 20 a 22 se generaliza información con respecto al nivel educativo, formación en gestión de riesgos y área de desempeño dentro de la entidad.

Figura 20. Nivel educativo de los participantes en la encuesta



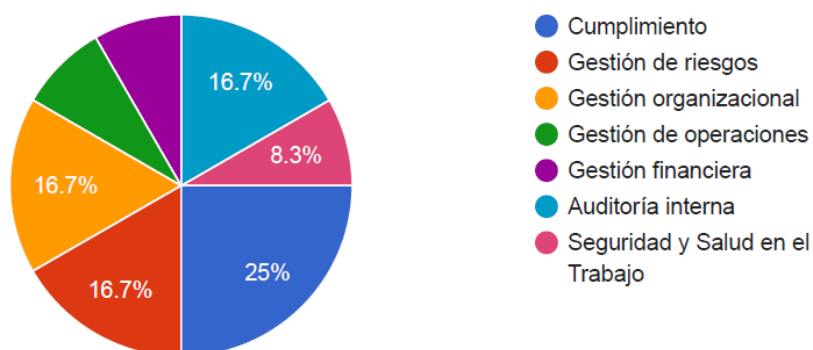
Fuente: Resumen de encuesta en Google: Encuesta sobre gestión del riesgo LA/FT

Figura 21. ¿Formación en gestión de riesgos?



Fuente: Resumen de encuesta en Google: Encuesta sobre gestión del riesgo LA/FT

Figura 22. Área dentro de la entidad



Fuente: Resumen de encuesta en Google: Encuesta sobre gestión del riesgo LA/FT

## 5.2.2. Análisis de entrevistas y diagnóstico

El análisis de las entrevistas se realizó desde dos puntos de vista: cualitativo y cuantitativo, con el fin de establecer claramente las brechas existentes en el estado actual de la implementación, considerando tanto la información entregada por expertos en el diligenciamiento de las encuestas, como el porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 31000:2018.

### 5.2.2.1. Análisis cualitativo

El análisis cualitativo se realizó a partir del uso del software Atlas.ti<sup>19</sup> 8.0 ®.

Para este análisis se agruparon las preguntas aplicadas por familias de categorías (ver Tabla 23), considerando los actores a los que se dirigieron las encuestas, lo cual permitió establecer cinco (5) grupos de categorías que permitieran establecer interconexiones de la información obtenida a partir de las encuestas realizadas, creando a su vez redes con otras familias de categorías y poder relacionarlas con los autores que soportan los conceptos asociados.

El análisis por familia de categorías se describe a continuación:

#### I. Familia 1. Cumplimiento / Gestión de riesgos y Gestión organizacional

- Con relación a los **principios de gestión** los encuestados respondieron que consideran que los principios básicos para una gestión óptima del riesgo en la entidad incluyen integralidad entre todos los procesos y sistemas de la empresa, dinamismo, adaptación al entorno, inclusión y la gestión enfocada en el mejoramiento continuo.
- Así mismo, consideran que las mejores prácticas para desarrollar, implementar y mejorar continuamente el **marco de referencia** de gestión de riesgos es basándose en los principios y directrices de la norma ISO 31000 y los de los diferentes sistemas de administración de riesgos, teniendo en cuenta el conocimiento de la organización, de las partes interesadas y el análisis de información estadística, la interacción y comunicación entre las partes interesadas, involucrando a la alta dirección y generando compromiso y cultura de riesgos.
- Los encuestados consideran necesario tener en cuenta los **cambios en los contextos externo e interno** de la entidad para mejorar la gestión de riesgos, evaluando y planeando los posibles cambios en el entorno, lo cual debe ser dinámico, reconecedor y adaptable a los contextos organizacionales.
- Consideran que en la **comunicación y consulta**, la gestión de riesgos se integra con la estrategia de la entidad por medio de la planeación estratégica, la identificación de posibles riesgos, gestionándolos unificadamente, e implementando planes estratégicos por medio de iniciativas y proyectos organizacionales.

---

<sup>19</sup> Software para el análisis cualitativo de grandes cuerpos de datos textuales, gráficos y de vídeo.

- En la **gestión del riesgo en la estrategia**, consideran que dentro de los objetivos de la organización están incluidos algunos enfocados a la administración de riesgos, relacionados con fortalecer la capacidad de prevención y reacción de la Cooperativa ante incidentes que afecten la continuidad del negocio y la integridad de sus procesos.
- Para la **administración de riesgos**, los encuestados consideran que el mejor estándar a implementar, para administración de riesgos de LA/FT en la entidad, serían la ISO 31000:2018, el estándar Australiano Neozelandés, Modelo COSO, los acuerdos de Basilea y la normatividad establecida por la Superintendencia de Economía Solidaria.
- Consideran que para que la **matriz de riesgos** garantice la dinámica de la gestión de riesgos de LA/FT, debe contener las etapas de gestión de riesgos relacionadas con la identificación de riesgos, teniendo en cuenta los factores de clientes, productos, canales de distribución y jurisdicciones, medición de la probabilidad e impacto para establecer el nivel de riesgo inherente, implementación de controles que sean eficaces y eficientes y establecer planes de tratamiento para disminuir los riesgos residuales. Todo esto integrado en una matriz de componente técnico, que se alimente de los segmentos de los factores de riesgos y de los eventos materializados para que sea un sistema dinámico.

En el Anexo C se ilustra la red para la primera familia de categorías (resaltadas en negrita).

## II. **Familia 2. Cumplimiento / Gestión de riesgos, Gestión de operaciones, Gestión Financiera y Auditoría interna**

- En la **identificación del riesgo** los encuestados manifestaron que entre las metodologías que conocen para la identificación de riesgos de LA/FT y que recomendarían desde su experiencia están el método Delphi, la aplicación de encuestas, gráficas de flujo de procesos, listas de chequeo, análisis what if (¿qué pasaría si...?), Diagrama de Ishikawa o espina de pescado, análisis de los cinco porqués y análisis de la información de la empresa, como la segmentación de los factores de riesgo, inventarios de eventos y análisis de los estados financieros.
- Los factores de riesgo para la **identificación de riesgos** de LA/FT se determinaron de acuerdo con los requerimientos normativos, los cuales son los clientes, conformados por los Asociados, Funcionarios, Proveedores, Aliados, Terceros; el factor de riesgo Producto que contiene los productos de Ahorro, de Crédito y de Bienestar; factor de riesgo Canales que está conformado por las 13 oficinas, el portal transaccional, los cajeros automáticos y corresponsales; las Jurisdicciones, que está conformado por las ciudades ubicadas en los departamentos del Cauca y Valle del Cauca. También se pueden determinar otros factores de riesgo de acuerdo con el análisis de la organización, aplicados a la naturaleza de la operación y de los mercados objetivos.

En el Anexo D se ilustra la red para la segunda familia de categorías, la cual se centra en la identificación de riesgos.



### III. Familia 3. Cumplimiento / Gestión de riesgos, Gestión Organizacional y SST

- En el **análisis del riesgo**, considerando la misión, visión, estrategias y procesos de la entidad, el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos se determinan con una escala de 1 a 5, donde se establecen niveles de riesgo. Al calificar la probabilidad de ocurrencia, se tiene en cuenta la información histórica, los eventos ocurridos y lo que se conoce a nivel externo. Para la calificación del impacto se analizan las consecuencias de materializarse los riesgos asociados a lo legal, reputacional, operativo y de contagio.
- Para la **evaluación (valoración) del riesgo**, las metodologías establecidas por la entidad, para definir las medidas de control de riesgos de LA/FT se determinaron de acuerdo con el conocimiento de los funcionarios de cada proceso, el tipo de control si es preventivo, predictivo o correctivo; la clase de control si es automático, manual o semiautomático; la existencia de documentación si es total, parcial o inexistente y las evidencias si son formales o informales, los cuales cada uno tienen un peso que a la final se suma para conocer el diseño del control.
- Los encuestados consideran que el aporte desde su área al **tratamiento de los riesgos** de LA/FT identificados en la entidad, está relacionado con la orientación y ejecución de los mismos, al ser los directamente responsables, el monitoreo y seguimiento de su ejecución por parte de cada uno de los líderes de proceso y responsables de las actividades, desde Gestión Organizacional se aplican las metodologías para el mejoramiento continuo y la formalización de controles, reportes de eventos de riesgo a todo nivel de la empresa y todo esto con el apoyo de un software que facilita la gestión.
- Según los encuestados, para algunos la técnica adecuada para realizar la **valoración de riesgos de LA/FT** en la entidad, podría ser cuantitativa, considerando datos históricos de lo ocurrido en la entidad, elementos técnicos y listas de verificación. Mientras que los demás consideran que debe ser mixta y considerar aspectos cualitativos y cuantitativos, estableciendo los niveles de riesgo de manera cualitativa, pero que se puedan ubicar e identificar en el mapa de calor fácilmente, así mismo, considerar lluvia de ideas, lista exhaustiva de riesgos, análisis de expertos, todo esto, garantizando que sean evaluados factores que son determinantes para la toma de decisiones.
- Los encuestados consideran que el **sistema de administración de riesgos** de la entidad tiene establecida la metodología para la valoración de riesgos, ya que cuenta con una metodología cualitativa y cuantitativa, al tener valoraciones de probabilidad e impacto con escala de 1 a 5 y se determinan los niveles de riesgo en cuatro escalas (extremo, alto, moderado y bajo), sin embargo dichas valoraciones no se hacen con base en datos si no en subjetividades o percepciones.
- Las mejoras que plantearían los encuestados para la **valoración de los riesgos** de LA/FT en la entidad están relacionadas con mejoras en los métodos cuantitativos para la medición del nivel de riesgo; en la información histórica disponible, centralizándola para que permita realizar análisis estadísticos más precisos, teniendo un adecuado archivo de los soportes documentales y fortaleciendo la cultura de identificación y reporte correcto de

los eventos de riesgo; en la gestión y seguimiento de inicio a fin para mejorar controles y establecer tratamientos más efectivos y participativos; y en las herramientas tecnológicas buscando alternativas de automatización del sistema de administración de riesgos para que sea integral.

En el Anexo E se relaciona la red generada para esta familia de categorías.

#### IV. Familia 4. Cumplimiento / Gestión de riesgos, Financiero y Auditoría interna

- Los encuestados en el **monitoreo del riesgo** plantean mejoras al seguimiento de los riesgos de LA/FT identificados y a los controles implementados en la entidad, teniendo en cuenta los requisitos normativos, implementando listas de chequeo para validar que los riesgos identificados y los controles existentes si estén acordes con lo valorado en la matriz de riesgos, mejorar la gestión y seguimiento unificando la conceptualización de la gestión de riesgos y mejoras en las herramientas tecnológicas para todo el proceso de gestión de riesgos.
- Desde la experiencia y conocimiento de los encuestados, consideran que la integración de la auditoría interna con la gestión de los riesgos de LA/FT es adecuada en parte, ya que por normativa es un componente fundamental dentro de la estructura del **SARLAFT** e incluye en su planeación la verificación de algunos controles del SARLAFT orientado hacia la prestación del servicio. Sin embargo, hace falta abarcar más actividades del SARLAFT que permita identificar falencias y establecer planes de mejora que contribuyan a la prevención del riesgo y cumplimiento de la normatividad vigente. También se debe considerar que se requiere personas con experticia en auditorías con el fin de que sea más eficiente y efectiva la revisión del auditor. Así mismo, no es la más adecuada ya que existen fallas en la comunicación de los eventos de riesgos detectados y/o materializados. Para mejorar se requiere implementar pensamientos estratégicos, universales y tácticos donde toda la organización esté involucrada y conozcan sus roles.
- El análisis de los informes de auditoría interna y revisoría fiscal con respecto al **monitoreo de riesgos** de LA/FT se realiza con objetividad y sentido de oportunidad de mejora para la organización. En los casos a los que hay lugar se procede con las respuestas formales a tales informes y se comentan en comité de auditoría con apoyo del oficial de cumplimiento. Se realiza con un enfoque en riesgos que le permita a la Revisoría y Auditoría, identificar riesgos de negocio, fraude y procesos, y evaluar el diseño y la afectividad de los controles que los mitigan.
- Los encuestados plantean mejoras en el proceso de auditoría de la entidad, con respecto a los **planes de tratamiento** resultantes de auditoría **SARLAFT**, para realizar seguimiento y verificar su cumplimiento, delimitando muy bien los alcances de las auditorías, los seguimientos periódicos, teniendo en cuenta los informes generados por los diferentes organismos de control que han auditado el sistema, para revisar los riesgos y falencias identificados y así tener insumo para la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos. Igualmente, contar con personal experto en auditoría y trabajar conjuntamente con el proceso de Gestión del Riesgos en el seguimiento del cumplimiento de los planes

de tratamiento y la medición de efectividad y eficacia con el fin de determinar si el tratamiento implementado es el adecuado. Así mismo, plantean estructurar la metodología para constituir los planes de tratamiento,

- Con respecto al **SARLAFT**, los encuestados plantean que como mejoras para disminuir las brechas entre la normatividad y los referentes, se debe contar con mayor recurso humano que permita abarcar toda la planeación de actividades en la gestión de riesgos, para dar cumplimiento a la normatividad, automatización de procesos y actividades de control e implementar herramientas tecnológicas que integren la información en riesgos.
- Los encuestados consideran que el tiempo mínimo de permanencia en la entidad del oficial de cumplimiento para garantizar el éxito del **SARLAFT**, oscila entre 1 a 5 años, que permita lograr todos los objetivos propuestos a mediano y largo plazo, debido a que la alta rotación hace que las prioridades cambien y el cumplimiento de objetivos se posponga cada vez más.

Para ver la red relacionada con esta familia de categorías, está el Anexo F.

#### **V. Familia 5. Cumplimiento y Gestión de riesgos y Auditoría interna**

- Para el **conocimiento del cliente**, los encuestados manifiestan que las metodologías establecidas por la entidad para la aceptación de clientes y las acciones a tomar en casos de que un cliente no supere la etapa de verificación son el conocimiento del prospecto a través de la inspección física en sitio, diligenciamiento de formularios establecidos por la organización, validación de la información suministrada a través de bases de datos de control (Biometría, Validación Documental, Registraduría, Listas Vinculantes, Fatca - Pep, Referenciación, etc.), soportados debidamente con registros que justifican los ingresos y transacciones realizadas (estados financieros, cámaras de comercio, facturación, etc.). El incumplimiento a cualquiera de estos requisitos genera la no aceptación de vinculación en la organización.
- El nivel de riesgo por la actividad económica de los potenciales **clientes** se establece de acuerdo con el tipo de actividad económica y asociándola con la información financiera, con el fin de que tenga coherencia.
- El nivel de riesgo por el patrimonio de los potenciales **clientes** y sobre la procedencia del mismos se establece identificando el tipo de cliente (persona Natural o Jurídica), obteniendo información para definir el perfil de riesgo (su ocupación, ingresos, productos y el nivel de actividad esperado de la cuenta). Sin embargo, dependiendo del nivel de riesgo del cliente se debe solicitar información adicional, como por ejemplo la fuente de los ingresos del cliente, verificar de dicha información e identificar las actividades de mayor riesgo.
- Los datos que se obtienen al indagar la información de un potencial **cliente** se verifican a través de centrales de información, validación en bases de datos de control, referenciación escrita y/o telefónica, visitas en sitio, verificación y análisis de soportes suministrados.

También cuando están interesados en adquirir créditos se puede apoyar en información de Data crédito y Transunion.

- Para los encuestados, las técnicas más efectivas para indagar, verificar y validar la información de potenciales **clientes** son recopilando, procesando y analizando los datos suministrados por los clientes potenciales, comunicando la información a los responsables de la toma de las decisiones. Esto se puede hacer a través de diferentes estrategias comerciales: muestreos, encuestas, toma de barrios, promociones, etc. También por la verificación en bases de datos como Transunion, Data crédito y referencias personales y comerciales.

El análisis relacionado con el conocimiento del cliente se ilustra en el Anexo G de este documento.

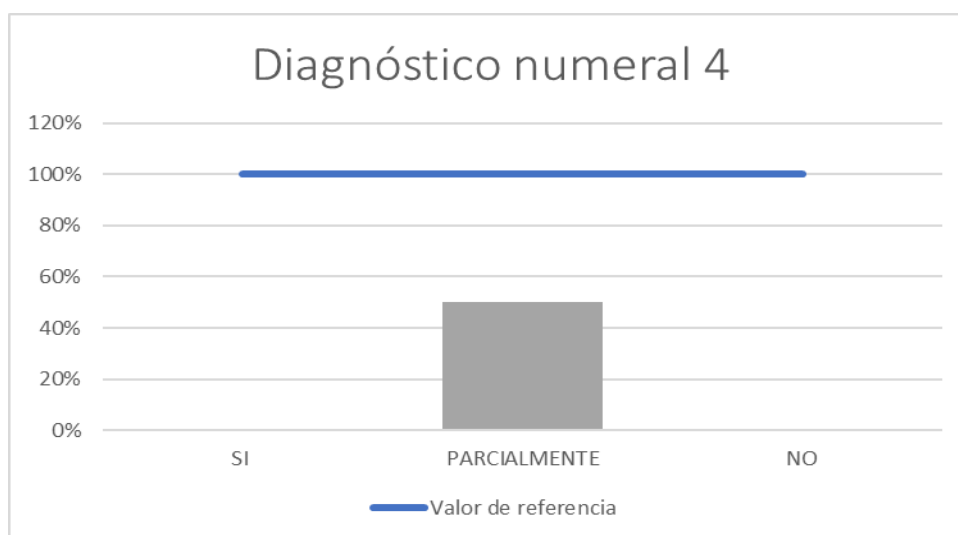
#### 5.2.2.2. Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo se realizó a través de una herramienta adaptada a partir de la propuesta realizada por la directora del trabajo de grado<sup>20</sup> en el software Excel. El punto de partida fue un diagnóstico en el cual se evaluó el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los requisitos expuestos en la norma ISO 31000:2018.

Los resultados obtenidos de este diagnóstico se ilustran a continuación:

#### - Numeral 4: Principios

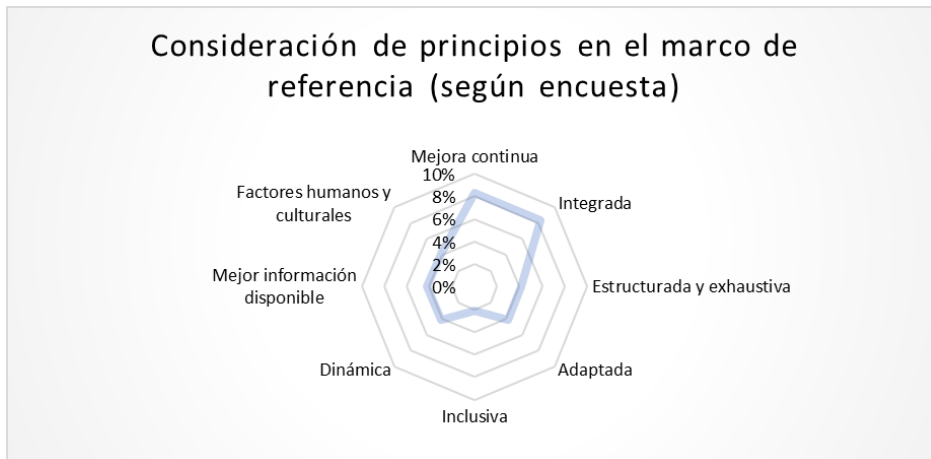
Figura 23. Cumplimiento numeral 4



Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico realizado

<sup>20</sup> Miryam Escobar Valencia, PhD. Profesora Titular, Facultad de Ciencias de la Administración-Universidad del Valle. Investigadora, G.I. Calidad y Productividad en las Organizaciones (Categoría B Colciencias-medición 2019)

Figura 24. Principios del marco de referencia de acuerdo con resultados de encuesta

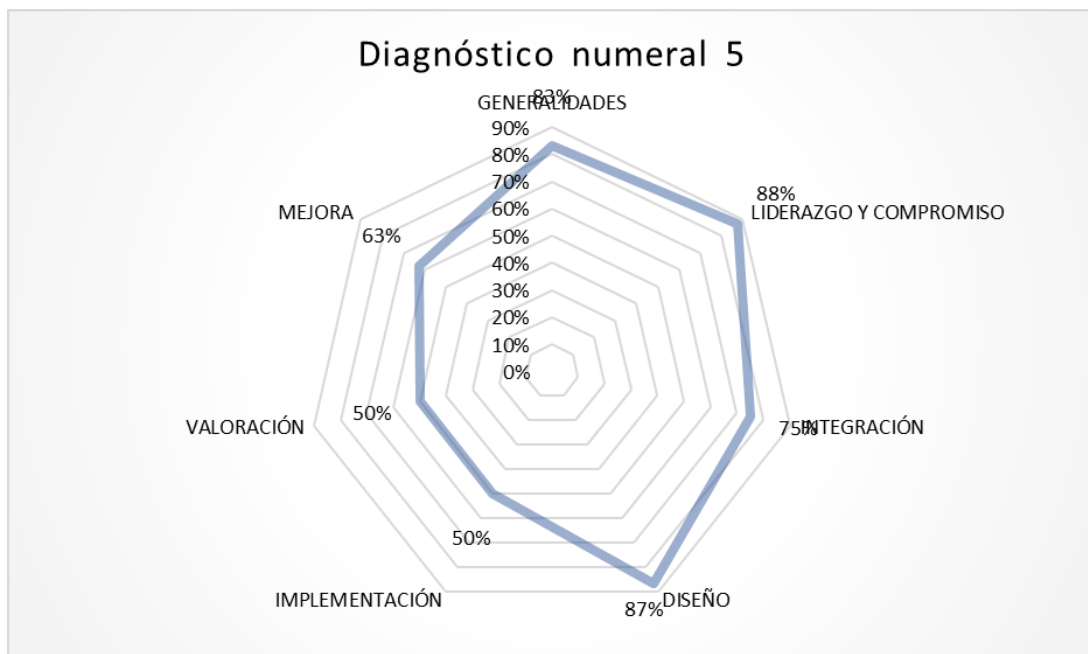


Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas

Si bien se evidenció cumplimiento del requisito en el marco de referencia, los resultados de la encuesta indicaron que los participantes, presentaron respuestas variables con respecto a los principios que deben establecerse. Por considerarse faltantes, se deben incluir en la planeación de la propuesta a ser presentada, acciones para garantizar que la comunicación y consulta pueden evidenciar mejora.

- **Numeral 5: Marco de referencia**

Figura 25. Cumplimiento numeral 5

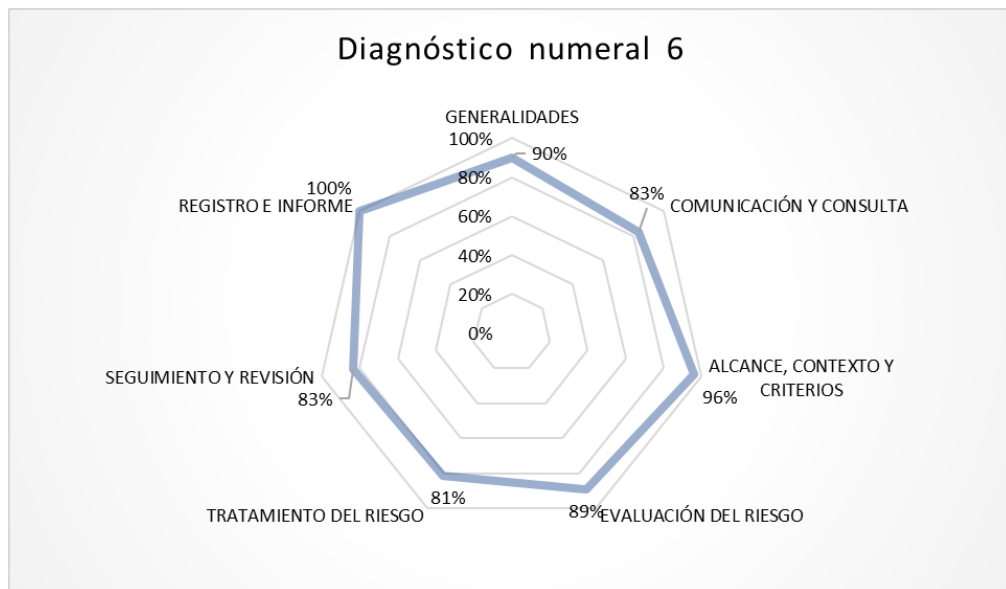


Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico realizado

En el análisis cuantitativo del marco de referencia, se observa que los menores puntajes se obtienen en los requisitos asociados con implementación del marco de referencia y valoración del marco de referencia. Al relacionar este resultado con el análisis cualitativo expuesto en el numeral 5.2.2.1 para la primera familia de categorías, se observa que los encuestados exponen la importancia de dar cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 31000:2018 para garantizar una adecuada implementación y seguimiento al marco de referencia, centrándose en la cultura de riesgos.

**- Numeral 6: Proceso**

Figura 26. Cumplimiento numeral 6



Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico realizado

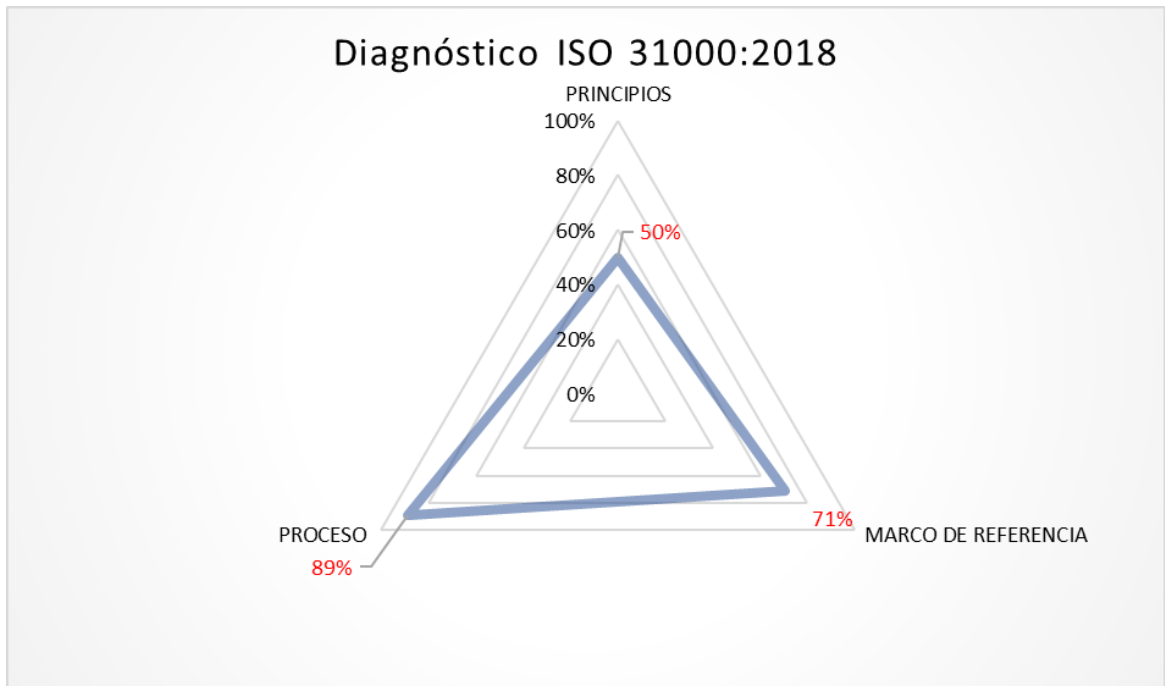
**El diagnóstico realizado, deja entonces como resumen la siguiente información:**

Tabla 25. Resumen de porcentaje de cumplimiento de la norma ISO 31000:2018

Numeral	Título	% Cumplimiento
4	PRINCIPIOS	50%
5	MARCO DE REFERENCIA	73%
6	PROCESO	88%

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico realizado

Figura 27. Resumen de porcentaje de cumplimiento de la norma ISO 31000:2018



Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico realizado

### 5.2.3. Conclusiones de análisis cuantitativos y cualitativos

Al relacionar los resultados de los análisis cualitativos y cuantitativos, se puede realizar un diagnóstico del estado actual de la organización. Este diagnóstico considera los referentes en temas de SARLAFT y gestión de riesgos desde el punto de vista legal, reglamentario y normativo, así como el conocimiento de los expertos en temas de gestión de riesgos SARLAFT.

El resultado de esta relación se resume en la Tabla 26.

Tabla 26. Conclusiones sobre análisis cualitativos y cuantitativos

Familia de categorías	Categoría indagada	Literatura soporte	Autor	Numeral de la norma	Conclusiones
Cumplimiento y Gestión de riesgos Gestión organizacional	Principios de gestión	Se deberían considerar los siguientes principios, cuando se establece el marco de referencia y los procesos de la gestión del riesgo de la entidad: Mejora continua, integrada, estructurada y exhaustiva, adaptada, inclusiva, dinámica, mejor información disponible y factores humanos y culturales	ISO 31000:2018	4	Si bien los principios están incluidos en el marco de referencia y son base del Sistema de Gestión de riesgos de la entidad, su conocimiento y entendimiento para integrarlos a la cultura de riesgos, es susceptible de ser reforzada.
		Pregunta de encuesta: ¿Cuáles considera usted que son los principios básicos para una gestión óptima del riesgo en la entidad?	(Gómez y Rodríguez, 2021)		
	Marco de gestión (marco de referencia)	La organización debería valorar cualquier brecha y abordarla en el marco de referencia. Los componentes del marco de referencia y su armonización, se deberían adaptar a las necesidades y orientaciones de la organización.	ISO 31000:2018	5	Se evidenció que la organización valora las brechas en su marco de referencia al incluirlas en el Manual SARLAFT y en sus procesos en general, es importante resaltar que los resultados de la encuesta, enfatizaron en la necesidad de que la alta dirección esté involucrada en todos los procesos del sistema de gestión de riesgos para lograr que se genere compromiso y cultura de riesgos.
	Pautas para establecer contexto	Se debería establecer el contexto del proceso de gestión de riesgo, a partir de los entornos externo e interno en los cuales opera la organización  Pregunta de encuesta: ¿Considera necesario tener en cuenta los cambios en los contextos externo e interno de la entidad, para la gestión de riesgos?	ISO 31000:2018	(Gómez y Rodríguez, 2021)	6.3.3 (5.4.1)
	Comunicación y consulta	La comunicación y consulta con las partes interesadas (internas y externas) se debería realizar en todas y cada una de las etapas del proceso de gestión del riesgo.	ISO 31000:2018	6.2	Se identifica una oportunidad de mejora en procesos de consulta; es decir la retroalimentación proveniente de todas las partes interesadas y en todas sus formas.



Familia de categorías	Categoría indagada	Literatura soporte	Autor	Numeral de la norma	Conclusiones
	Gestión del riesgo en la estrategia	Pregunta de encuesta: ¿Cómo se integra la gestión de riesgos con la estrategia de la entidad?	(Gómez y Rodríguez, 2021)	6.3.4	La comunicación se realiza adecuadamente y se integra con la estrategia de la entidad desde los procesos de Planeación Estratégica. De cualquier forma los criterios de riesgo que están alineados con la estrategia de la entidad pueden revisarse al planificar la revisión del manual SARLAFT y armonizando los niveles de valoración del riesgo con sus escalas de valoración, para alinearlos de una mejor manera con su estrategia.
		Los miembros del gobierno corporativo tratan de aplicar una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas que permitan acotar la subjetividad en el análisis de los riesgos, teniendo en cuenta la visión y misión de la organización, las estrategias de corto, mediano y largo plazo, los principales procesos y los posibles riesgos	(Estupiñán Gaitán (2006) citado por Albanese (2012, p.4)		
	Administración de riesgos	“el proceso mediante el cual se pretende identificar, evaluar, controlar y/o reducir los potenciales efectos de eventos adversos”	Thomas (2011) citado por Mariño, Chaparro, y Sandoval. (2014, p.11)		
Matriz de riesgos		herramienta útil que permite disminuir el nivel de subjetividad en la definición de perfiles de los clientes y cuantificar de algún modo el riesgo asociado en cada caso	Svarzman, (2006) citado por Albanese (2012, p.3)	6.4	Tanto en las encuestas como en el análisis de cumplimiento de requisitos de la norma, se evidenció que la matriz de riesgos diseñada da respuesta a los procesos de identificación, valoración y tratamiento de riesgos; esto permitió identificar que el seguimiento de los planes de acción generados puede optimizarse si el proceso aumenta su dinamismo, considerando los informes de auditoría como fuente de identificación de riesgos y si se armonizan los niveles de valoración de riesgo con sus escalas de valoración.
		La matriz de riesgo es un elemento que posibilita cuantificar los riesgos disminuyendo el nivel de subjetividad al momento de su evaluación, siempre que la parametrización y asignación de valores a los indicadores esté debidamente fundamentada	(Wolinsky (2003) citado por Albanese (2012, p.5).		
	La elaboración de la matriz de riesgos requiere dedicación y amplio conocimiento del negocio y de la normativa vigente, entre otros aspectos. Esto posibilitará la definición de factores clave para confeccionar un esquema matricial.	(Albanese, 2012)			

Familia de categorías	Categoría indagada	Literatura soporte	Autor	Numeral de la norma	Conclusiones
Cumplimiento y Gestión de riesgos Gestión de operaciones Gestión Financiera Auditoría interna	Identificación del riesgo	Para identificar el riesgo de LA/FT, las empresas deben, como mínimo: - Establecer las metodologías e implementar la segmentación de los factores de riesgo. - Establecer metodologías para la identificación del riesgo de LA/FT, los riesgos asociados e identificar las formas como se pueden presentar.	Mariño, Chaparro y Sandoval (2014)	6.4.2	En las encuestas, se evidenció que las personas tienen claramente reconocidas algunas técnicas para identificación de riesgos; sin embargo, el autodiagnóstico evidenció que hay factores que podrían considerarse con mayor importancia los resultados de las auditorías.
		El SARLAFT debe permitir a las organizaciones solidarias vigiladas identificar los riesgos de LA/FT inherentes al desarrollo de su actividad, teniendo en cuenta los factores de riesgo definidos en el presente capítulo	(Supersolidaria, 2018)		
Cumplimiento y Gestión de riesgos Gestión Organizacional Seguridad y	Análisis del riesgo	Pregunta de encuesta: ¿Considerando la misión, visión, estrategias y procesos de su entidad, cómo se determina el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos?	(Gómez y Rodríguez, 2021)	6.4.3	Los encuestados respondieron que efectivamente el impacto y probabilidad es determinado de manera cualitativa y cuantitativa; sin embargo, el análisis cuantitativo evidenció la necesidad de replantear los niveles de valoración del riesgo con sus escalas.

Familia de categorías	Categoría indagada	Literatura soporte	Autor	Numeral de la norma	Conclusiones
Salud en el Trabajo	Evaluación (valoración) del riesgo	<p>Básicamente se suelen definir dos métodos para la calificación de los riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos cualitativos: se caracterizan por no recurrir a cálculos numéricos. Pueden ser métodos comparativos y métodos generalizados.</li> <li>- Métodos cuantitativos: los hay que introducen una valoración cuantitativa respecto a las frecuencias de ocurrencia de un determinado suceso y se denominan métodos para la determinación de frecuencias, o bien se caracterizan por recurrir a una clasificación de las áreas de una instalación en base a una serie de índices que cuantifican daños: índices de riesgo.</li> </ul>	(PMI, 2013)	6.4.4	<p>Con base en lo establecido, la valoración del riesgo se está realizando de acuerdo con lo descrito en los manuales. Sin embargo, con base en la información entregada por los encuestados, la valoración puede ser mejorada desde el punto de vista cuantitativo para la medición del nivel de riesgo considerando la información histórica disponible, centralizándola para que permita realizar análisis estadísticos más precisos, teniendo un adecuado archivo de los soportes documentales y fortaleciendo la cultura de identificación y reporte correcto de los eventos de riesgo.</p>
		<p>El riesgo debe entenderse siempre en relación con la oportunidad y propensión al mismo. Una vez identificado se deberá evaluar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que los mismos pudieran tener en la organización y a posteriori se realizará la gestión del riesgo</p>	(Albanese, 2012)		
		<p>En esta se define la posibilidad o probabilidad de ocurrencia frente a cada uno de los factores de riesgo, así como el impacto en caso de materializarse; las mediciones pueden ser de carácter cualitativo o cuantitativo. De igual manera, es necesario establecer las metodologías para su aplicación.</p>	(Mariño, Chaparro y Sandoval, 2014)		

Familia de categorías	Categoría indagada	Literatura soporte	Autor	Numeral de la norma	Conclusiones
Cumplimiento y Gestión de riesgos Gestión Organizacional Seguridad y Salud en el Trabajo	Tratamiento del riesgo	En la etapa de control las organizaciones solidarias vigiladas deben dar respuesta al riesgo identificado y medido, es decir, deben adoptar las medidas conducentes a controlar el riesgo inherente	(Supersolidaria, 2018)	6.5	En cuanto al tratamiento de riesgos se identificó la oportunidad de optimizar la integración entre las áreas para llevar a cabo los planes de tratamiento, así como trabajar por garantizar la cultura de gestión de riesgos para mejorar la gestión.
	Etapas de administración del riesgo	Las etapas para la administración de riesgo, de acuerdo con Londoño y Núñez (2010, p. 40), son: identificar los riesgos, calificar y evaluar el riesgo, definir medidas para contrarrestar el riesgo, implementar las medidas, y monitorear y evaluar los riesgos.  El SARLAFT que implementen las organizaciones solidarias vigiladas debe comprender como mínimo las siguientes etapas: Identificación, Medición, Control y Monitoreo	Mariño, Chaparro y Sandoval (2014)  (Supersolidaria, 2018)	6.4	Tanto en la encuesta como en el análisis de cumplimiento de la norma, se evidenció que si bien las etapas de administración del riesgo se implementan de acuerdo con lo especificado por los entes de control, los niveles de los riesgos son susceptible de manejarse de una manera más objetiva a partir de alguna técnica que permita obviar las percepciones para generar dichos niveles
Cumplimiento y Gestión de riesgos Gestión Financiera Auditoría interna	Monitoreo del riesgo	Hay que destacar la importancia del rol del auditor interno capacitado, conocedor del negocio, que monitoree el funcionamiento de la herramienta y del sistema de control interno en general. Debe asesorar a la dirección en la implantación y/o modificación de controles que puedan mitigar los riesgos que debe enfrentar una organización seleccionada por los delincuentes como vehículo para lavar dinero proveniente de actividades ilícitas	(Albanese, 2012)	6.6	El análisis sobre el monitoreo del riesgo realizado, permitió identificar la oportunidad de abarcar la totalidad de los procesos (evidencias sobre reportes a entes de control, revisión de procedimientos exigidos por la norma, entre otros). Además, los encuestados plantean mejoras al seguimiento de los riesgos de LA/FT identificados y a los controles implementados en la entidad, teniendo en cuenta los requisitos normativos, implementando listas de chequeo para validar que los riesgos identificados y los controles existentes, si estén acordes con lo valorado en la matriz de riesgos, mejorar la gestión y seguimiento unificando la conceptualización de la gestión de

Familia de categorías	Categoría indagada	Literatura soporte	Autor	Numeral de la norma	Conclusiones
		El monitoreo del riesgo. "Su finalidad es adaptar el proceso a las nuevas condiciones o exigencias de la empresa, así como sus operaciones derivadas del entorno constantemente cambiante"	(Londoño y Núñez (2010) citado por Mariño, Chaparro, y Sandoval (2014, p. 32)		riesgos y mejoras en las herramientas tecnológicas para todo el proceso de gestión de riesgos.
		por tratarse de un proceso dinámico, es necesario realizar una supervisión continua de los componentes de la matriz para adecuarla a los cambios en la normativa vigente como en las políticas de la dirección del ente.	(Albanese, 2012)		En general el proceso de auditoría, si bien está integrado en todos los procesos, es visto por los encuestados como un proceso susceptible de mejoras, considerando actividades desde el punto de vista de dinamismo e iteración.
	SARLAFT	En materia de legislación contra el lavado de activos y financiación del terrorismo, Colombia, entre los países latinoamericanos, tiene mayor innovación con el SARLAFT, el cual está compuesto de dos fases: "prevención del riesgo con el objetivo de prevenir la introducción de recursos provenientes del lavado de dinero y/o financiación del terrorismo y la segunda es el control en la cual se detectan y reportan operaciones que intente dar apariencia de legalidad"	(García (2009) citado por Mariño, Chaparro, y Sandoval. (2014, p.13-14).		
		...para su implementación, la Superintendencia Financiera, a través de la Circular Nro. 002 de 2007, plantea un proceso de identificación, medición o evaluación, control y monitoreo del riesgo.	Mariño, Chaparro y Sandoval (2014)		
		El SARLAFT, como sistema de administración que deben implementar las organizaciones solidarias vigiladas para gestionar el riesgo de LA/FT	(Supersolidaria , 2018)		

Familia de categorías	Categoría indagada	Literatura soporte	Autor	Numeral de la norma	Conclusiones
Gestión de operaciones y Auditoría interna	Conocimiento del cliente	La entidad debe estar en condiciones de responder preguntas como: ¿Quién es su cliente? ¿Qué hace? ¿Cuál es su actividad económica? ¿Cuál es su patrimonio? ¿Es justificado? ¿Se cuenta con información suficiente y verificada?	(Albanese, 2012)	5.4.1	Según se observó con respecto al diagnóstico frente a la norma y a partir de los resultados de las encuestas, el conocimiento del cliente tiene una metodología robusta y permite a la entidad gestionar los riesgos a ese respecto.

Fuente: Elaboración propia

### 5.3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA: IDENTIFICACIÓN DEL PLAN BASADO EN LA NORMA ISO 31000:2018 PARA OPTIMIZAR EL USO DEL SARLAFT

Una vez realizado el diagnóstico del estado actual de la entidad con respecto a los referentes, se generó la propuesta que se describe a continuación. Dicha propuesta fue sometida a un proceso de validación por parte de expertos en riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo, cuyo perfil se describe en el numeral 5.3.1.1 de este documento.

#### 5.3.1. Validación de la propuesta

##### 5.3.1.1. Perfil de expertos en riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo.

A continuación se relaciona el perfil de los expertos que realizaron la validación de la propuesta de plan de acción presentada.

CONDICIONES DEL PERFIL	
Cargos relacionados:	Tipos de Sectores
Oficial de Cumplimiento	Sector Solidario nivel 1 de supervisión
Gerente de Cumplimiento	Sector Financiero
Director de Riesgos	Sector Postal
Jefe de Riesgos	Sector Real
REQUISITOS DEL PERFIL:	
<u>Nivel educativo:</u> Profesional en Administración de Empresas Profesional en Economía Profesional en Contaduría Profesional en Derecho	<u>Experiencia:</u> Mínimo 2 años liderando procesos de levantamiento de la metodología de gestión de riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo
<u>Formación:</u> Acreditar conocimiento en administración de riesgos mediante la siguiente documentación:  Certificación del curso e-learning de la UIAF en el módulo general.  Certificación de estudios en materia de riesgos, que incluya un módulo LA/FT, expedida por una Institución de Educación Superior, reconocida oficialmente por el Ministerio de Educación Nacional, con una duración mínima de 90 horas, o expedida por una organización internacional o acreditar una experiencia mínima de dos años en administración de riesgos.	

##### 5.3.1.2. Actores participantes en la validación

Se contó con la validación de dos expertos en riesgos que cumplen con las siguientes características del perfil:

**Experto 1:** Economista, especialista en Gerencia Financiera con aproximadamente diez (10) años de experiencia en el Sector financiero, salud y real, Diplomado Gestión Integral del Riesgo, Diplomado en Gestión de Riesgos de Proyectos, curso de “Lo que debe saber sobre

Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo” de la UIAF, Curso de Oficial de Cumplimiento, Gestión del Riesgo NTC ISO 31000:2011.

**Experto 2:** Economista, Magister en Administración de Empresas, Diplomado en Administración de Riesgos, Certificado FIBA Anti-Money Laundering. Integrante del Comité de Cumplimiento de la Asociación de Compañías de Financiamiento Comercial (AFIC). Docente en Diplomado de Riesgos. Se ha desempeñado en diferentes cargos en el sector financiero, principalmente en las áreas operativas y riesgo (Riesgo de Crédito y Operativo). Actualmente es el Gerente de la División de Riesgo y Oficial de Cumplimiento de una Compañía de Financiamiento Comercial.

**Una vez presentada la propuesta, se obtuvo retroalimentación, la cual fue unificada para atender los requerimientos de ajuste, a saber:**

- En general, el documento tiene una metodología definida en donde se resalta el planteamiento del problema, un diagnóstico, una propuesta y un plan de acción. Son interesantes las ideas.
- La metodología ISO 31000:2018 es un referente en Colombia para la evaluación de riesgos, existiendo también otros que apoyan en concepto de la efectividad en la gestión de riesgos.
- Se podría reformular la pregunta problema, considerando que no se está proponiendo un sistema, el sistema como tal ya es el SARLAFT, se está proponiendo es todo un plan para el aprovechamiento de las oportunidades de mejora evidenciadas.
- En la Tabla 27 sobre el plan de acción, en el requisito 5.1, revisar la redacción del cargo responsable “Auditora”, por “Auditor Interno”.
- En la Tabla 27 sobre el plan de acción, los hallazgos y resultados son coherentes con las actividades denominadas "**faltantes**". Sin embargo, en los resultados se recomienda para los campos diligenciados con "**No aplica**", dejar la salvedad que existen políticas y procedimientos pero que los expertos no hicieron salvedad alguna. En los requisitos 5.4.1., 6.3.1., 6.3.2., 6.3.3., 6.4.1., 6.4.4., 6.5.1 y 6.7., es importante aclarar que "**No Aplica**" está haciendo referencia a que no se encontraron faltantes relacionados con el requisito de la norma, por lo que no aplica asignarle actividades dentro del plan de acción.
- En la Tabla 27 sobre el plan de acción, en el requisito 5.4.3, relacionado con asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligación de rendir cuentas en la organización, se debería tener en cuenta las responsabilidades de los nuevos cargos a implementar.

### **5.3.2. Plan de acción propuesto**

Al realizar el proceso de validación se identificó que el plan propuesto, si bien debió ser ajustado en algunos temas, cumple con los criterios expuestos tanto por el referente ISO 31000:2018, como por los expuestos por parte de los expertos encuestados para establecer las mejores prácticas. La Tabla 27 relaciona el plan de acción propuesto, ajustado de acuerdo con las indicaciones brindadas por los expertos validadores.

Adicionalmente, se ajustó la pregunta problema.



Tabla 27. Plan de acción propuesto para potenciar las oportunidades de mejora en la metodología SARLAFT de la entidad

PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA METODOLOGÍA SARLAFT DE LA ENTIDAD						
Requisito	Faltantes	Actividades	Resultado esperado	Tiempo de ejecución	Responsable	Recursos asignados
4. PRINCIPIOS	En el proceso de comunicación y consulta, garantizar el entendimiento de cada uno de los principios, para que exista claridad en la información relacionada en el marco de referencia.	Replantear los procesos de socialización para garantizar que los cambios realizados al Sistema de riesgos se comunican y son entendidos por el personal.	Manual SARLAFT modificado con respecto a este requisito	60 días	Oficial de Cumplimiento	1 Persona Computador Espacio de Trabajo
		Socializar los principios del sistema de gestión de riesgos	Socializaciones realizadas	4 días	Oficial de Cumplimiento	Definir los medios adecuados
5. MARCO DE REFERENCIA						
5.1 GENERALIDADES	Incluir como criterio el desempeño del marco de referencia de la gestión del riesgo con relación a su propósito en la auditoría interna	Solicitar al área de auditoría, modificación del plan de auditoría para incluir como criterio el desempeño del marco de referencia	Plan de Auditoría modificado	60 días	Auditor Interno	1 Persona Computador Espacio de Trabajo
		Solicitar al área de auditoría, modificación de las listas de chequeo de los auditores para formular preguntas y buscar evidencias relacionadas con el nuevo criterio	Lista de chequeo de auditorías en gestión de riesgos de LAFT	60 días	Auditor Interno	1 Persona Computador Espacio de Trabajo
5.2 LIDERAZGO Y COMPROMISO	- Fortalecer los recursos humanos en las diferentes áreas en las que se integra la gestión del riesgo - Garantizar la infraestructura física	Caracterizar las actividades actuales y faltantes por área, relacionadas con gestión de riesgo	Procedimientos e instructivos con la totalidad de actividades de gestión de riesgos de LAFT	90 días	Oficial de Cumplimiento Directores de Procesos Gestión Organizacional	3 Personas Computadores Espacios de Trabajo

**PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA METODOLOGÍA SARLAFT DE LA ENTIDAD**

Requisito		Faltantes	Actividades	Resultado esperado	Tiempo de ejecución	Responsable	Recursos asignados
		adecuada para el desarrollo de las actividades	Diseñar los cargos requeridos para las actividades de gestión de riesgos de LAFT no cubiertas en la entidad	Determinaciones del Consejo de Administración Modificaciones al Presupuesto Manual de funciones Inclusión de cargos en la estructura organizacional (si es necesario)	90 días	Consejo de Administración Gerente Director de Gestión Humana Oficial de Cumplimiento	3 Personas Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo
			Evaluar la viabilidad de contratación de personal para asignar los cargos diseñados o construir estrategias para garantizar la ejecución (garantizar rotación constante de practicantes, pasantes, aprendices en práctica, entre otros)	Determinaciones del Consejo de Administración Modificaciones al Presupuesto	90 días	Consejo de Administración Gerente Director de Gestión Humana Oficial de Cumplimiento	3 Personas Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo
			Evaluar qué cargos pueden realizar actividades de teletrabajo y replantear sus relaciones contractuales	Determinaciones del Consejo de Administración Modificaciones al Presupuesto Manual de funciones modificado	90 días	Consejo de Administración Gerente Director de Gestión Humana Oficial de Cumplimiento	3 Persona Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo
<b>5.3</b>	<b>INTEGRACIÓN</b>	Reforzar la metodología de gestión del riesgo en temas relacionados con SARLAFT, para aumentar	Identificar puntos del proceso donde la iteración de la metodología no es eficaz	Manual SARLAFT modificado con respecto a este requisito	60 días	Oficial de Cumplimiento	1 Persona Computador Espacio de Trabajo

**PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA METODOLOGÍA SARLAFT DE LA ENTIDAD**

Requisito		Faltantes	Actividades	Resultado esperado	Tiempo de ejecución	Responsable	Recursos asignados
		su dinamismo y su iteración	Replantear la metodología considerando el ciclo que debe presentarse	Manual SARLAFT modificado Matriz de riesgos modificada	60 días	Oficial de Cumplimiento	1 Persona Computador Espacio de Trabajo
	Modificar el manual SARLAFT para incluir los cambios en la metodología		Manual SARLAFT modificado con respecto a este requisito	60 días	Oficial de Cumplimiento	1 Persona Computador Espacio de Trabajo	
	Socializar los cambios realizados al personal		Material de trabajo (presentaciones, talleres, evaluaciones, entre otros)Actas de reunión	6 días	Oficial de Cumplimiento	1 Persona Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo	
<b>5.4</b>	<b>DISEÑO</b>						
5.4.1	Comprensión de la organización y su contexto	Ninguno	No aplica*	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
5.4.2	Articulación del compromiso con la gestión del riesgo	- Fortalecer los recursos humanos en las diferentes áreas en las que se integra la gestión del riesgo - Garantizar la infraestructura física	Caracterizar las actividades actuales y faltantes por área, relacionadas con gestión de riesgo	Procedimientos e instructivos con la totalidad de actividades de gestión de riesgos de LAFT	90 días	Oficial de Cumplimiento Directores de Procesos Gestión Organizacional	3 Personas Computadores Espacios de Trabajo

**PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA METODOLOGÍA SARLAFT DE LA ENTIDAD**

Requisito	Faltantes	Actividades	Resultado esperado	Tiempo de ejecución	Responsable	Recursos asignados
	adecuada para el desarrollo de las actividades	Diseñar los cargos requeridos para las actividades de gestión de riesgos de LAFT no cubiertas en la entidad	Determinaciones del Consejo de Administración Modificaciones al Presupuesto Manual de funciones Inclusión de cargos en la estructura organizacional (si es necesario)	90 días	Consejo de Administración Gerente Director de Gestión Humana Oficial de Cumplimiento	3 Personas Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo
		Evaluar la viabilidad de contratación de personal para asignar los cargos diseñados o construir estrategias para garantizar la ejecución (garantizar rotación constante de practicantes, pasantes, aprendices en práctica, entre otros)	Determinaciones del Consejo de Administración Modificaciones al Presupuesto	90 días	Consejo de Administración Gerente Director de Gestión Humana Oficial de Cumplimiento	3 Personas Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo
		Evaluar qué cargos pueden realizar actividades de teletrabajo y replantear sus relaciones contractuales	Determinaciones del Consejo de Administración Modificaciones al Presupuesto Manual de funciones modificado	90 días	Consejo de Administración Gerente Director de Gestión Humana Oficial de Cumplimiento	3 Personas Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo

**PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA METODOLOGÍA SARLAFT DE LA ENTIDAD**

Requisito		Faltantes	Actividades	Resultado esperado	Tiempo de ejecución	Responsable	Recursos asignados
5.4.3	Asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligación de rendir cuentas en la organización	Ninguno	<p>Considerar las responsabilidades de los nuevos cargos a implementar</p> <p>Solicitar autorización para contratación (actividades incluidas de acuerdo con validación por parte de expertos)</p>	Perfiles Contratación de personal	90 días	Consejo de administración Gerente Área de Gestión humana	Recursos monetarios
5.4.4	Asignación de recursos	<p>- Fortalecer los recursos humanos en las diferentes áreas en las que se integra la gestión del riesgo</p> <p>- Garantizar la infraestructura física adecuada para el desarrollo de las actividades</p> <p>Recurso de infraestructura</p>	<p>Caracterizar las actividades actuales y faltantes por área, relacionadas con gestión de riesgo</p>	<p>Procedimientos e instructivos con la totalidad de actividades de gestión de riesgos de LAFT</p>	90 días	<p>Oficial de Cumplimiento</p> <p>Directores de Procesos</p> <p>Gestión Organizacional</p>	<p>3 Personas</p> <p>Computadores</p> <p>Espacios de Trabajo</p>
			<p>Diseñar los cargos requeridos para las actividades de gestión de riesgos de LAFT no cubiertas en la entidad</p>	<p>Determinaciones del Consejo de Administración</p> <p>Modificaciones al Presupuesto</p> <p>Manual de funciones</p> <p>Inclusión de cargos en la estructura organizacional (si es necesario)</p>	90 días	<p>Consejo de Administración</p> <p>Gerente</p> <p>Director de Gestión Humana</p> <p>Oficial de Cumplimiento</p>	<p>3 Personas</p> <p>Computador</p> <p>Herramienta Teams</p> <p>Espacio de Trabajo</p>
			<p>Evaluar la viabilidad de contratación de personal para asignar los cargos diseñados o construir estrategias para garantizar la ejecución (garantizar rotación constante de practicantes, pasantes, aprendices en práctica, entre otros)</p>	<p>Determinaciones del Consejo de Administración</p> <p>Modificaciones al Presupuesto</p>	90 días	<p>Consejo de Administración</p> <p>Gerente</p> <p>Director de Gestión Humana</p> <p>Oficial de Cumplimiento</p>	<p>3 Personas</p> <p>Computador</p> <p>Herramienta Teams</p> <p>Espacio de Trabajo</p>

**PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA METODOLOGÍA SARLAFT DE LA ENTIDAD**

Requisito		Faltantes	Actividades	Resultado esperado	Tiempo de ejecución	Responsable	Recursos asignados
			Evaluar qué cargos pueden realizar actividades de teletrabajo y replantear sus relaciones contractuales	Determinaciones del Consejo de Administración Modificaciones al Presupuesto Manual de funciones modificado	90 días	Consejo de Administración Gerente Director de Gestión Humana Oficial de Cumplimiento	3 Personas Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo
			Solicitar a quien corresponda, recursos para replantear la infraestructura con el fin de garantizar espacios adecuados para la ejecución de actividades	Determinaciones del Consejo de Administración Modificaciones al Presupuesto Contratos de Infraestructura	180 días	Consejo de Administración Gerente Director Administrativo	3 Personas Computador Herramienta Teams Proveedores Espacio de Trabajo
5.4.5	Establecimiento de la comunicación y la consulta	Replantear las actividades de consulta para garantizar que las mejoras son persistentes y que se conservan en el tiempo	Definir los medios adecuados para realizar la consulta (retroalimentación) a las partes interesadas	Estrategia de comunicación a las partes interesadas.	30 días	Oficial de Cumplimiento Sudirector de Mercadeo	2 Personas Computadores Herramienta Teams Espacio de Trabajo
			Modificar los procedimientos que apliquen para garantizar que se adecúan al cumplimiento del requisito	Procedimientos e instructivos con la totalidad de actividades de gestión de riesgos de LAFT	90 días	Oficial de Cumplimiento Directores de Procesos Gestión Organizacional	3 Personas Computadores Espacios de Trabajo
			Socializar los cambios realizados	Material de trabajo (presentaciones, talleres, evaluaciones, entre otros) Actas de reunión	6 días	Oficial de Cumplimiento	1 Persona Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo

PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA METODOLOGÍA SARLAFT DE LA ENTIDAD							
Requisito	Faltantes	Actividades	Resultado esperado	Tiempo de ejecución	Responsable	Recursos asignados	
			Hacer seguimiento a la aplicación de los nuevos procedimientos	Documentación de Planes de Acción Indicador de porcentaje de cumplimiento	60 días	Oficial de Cumplimiento Directores de Procesos	2 Personas Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo
5.5	IMPLEMENTACIÓN	Plantear estrategias para modificación de procesos de manera más rápida, asociado a limitación de recursos	Asignar responsabilidad de modificación de procesos en un cargo de la dirección, que garantice la programación del personal para la ejecución de actividades	Actas de Comité de Gerencia Manual de funciones modificado	15 días	Gerente Gestión Organizacional Oficial de Cumplimiento	3 Personas Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo
			Realizar seguimiento al cumplimiento de las actividades propuestas	Documentación de Planes de Acción Indicador de porcentaje de cumplimiento	60 días	Oficial de Cumplimiento Directores de Procesos	2 Personas Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo
5.6	VALORACIÓN	Incluir como criterio el desempeño del marco de referencia de la gestión del riesgo con relación a su propósito en la auditoría interna	Solicitar al área de auditoría, modificación del plan de auditoría para incluir como criterio el desempeño del marco de referencia	Plan de Auditoría modificado	60 días	Auditora	1 Persona Computador Espacio de Trabajo
			Solicitar al área de auditoría, modificación de las listas de chequeo de los auditores para formular preguntas y buscar evidencias relacionadas con el nuevo criterio	Lista de chequeo de auditorías en gestión de riesgos de LAFT	60 días	Áuditor Interno	1 Persona Computador Espacio de Trabajo
5.7	MEJORA						
5.7.1	Adaptación	Mejorar en la práctica de adaptación del marco de referencia continuamente	Incluir la revisión del marco de referencia en las actividades periódicas	Plan Estratégico modificado Procedimientos modificados	90 días	Oficial de Cumplimiento Directores de Procesos Gestión Organizacional	3 Personas Computadores Espacios de Trabajo

PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA METODOLOGÍA SARLAFT DE LA ENTIDAD							
Requisito	Faltantes	Actividades	Resultado esperado	Tiempo de ejecución	Responsable	Recursos asignados	
			Asignar responsabilidad de revisión y ajuste del marco de referencia, considerando los lineamientos de la alta dirección	Actas de Comité de Gerencia	30 días	Gerente Gestión Organizacional Oficial de Cumplimiento	3 Personas Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo
5.7.2	Mejora continua	Realizar seguimiento eficaz a los planes de acción	Replantear los procedimientos donde se indica cómo hacer el seguimiento a los planes de acción implementados	Procedimientos e instructivos detallando el seguimiento a planes de acción	60 días	Oficial de Cumplimiento Gestión Organizacional	2 Personas Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo
			Revisar los planes de acción vigentes y extraer los que requieran nuevo seguimiento	Indicador de seguimiento a Planes de Acción basado en fecha de últimos seguimientos	30 días	Oficial de Cumplimiento Gestión Organizacional	2 Personas Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo
			Realizar el seguimiento, considerando que la respuesta debe ser más estricta	Acta de Revisión por la Dirección	180 días	Gerente Gestión Organizacional Oficial de Cumplimiento	3 Personas Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo
<b>6.</b>	<b>PROCESO</b>						
6.1	<b>GENERALIDADES</b>	Hacer más dinámicos los seguimientos realizados a los planes de tratamiento, con el fin de replantear controles	Replantear los procedimientos donde se indica cómo hacer el seguimiento a los planes de acción implementados	Procedimientos e instructivos detallando el seguimiento a planes de acción	60 días	Oficial de Cumplimiento Gestión Organizacional	3 Personas Computador Software Binaps Espacio de Trabajo



PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA METODOLOGÍA SARLAFT DE LA ENTIDAD							
Requisito		Faltantes	Actividades	Resultado esperado	Tiempo de ejecución	Responsable	Recursos asignados
			Revisar los planes de acción vigentes y extraer los que requieran nuevo seguimiento	Indicador de seguimiento a Planes de Acción basado en fecha de últimos seguimientos	30 días	Oficial de Cumplimiento Gestión Organizacional	3 Personas Computador Software Binaps Espacio de Trabajo
			Realizar el seguimiento, considerando que la respuesta debe ser más estricta	Acta de Revisión por la Dirección	180 días	Gerente Gestión Organizacional Oficial de Cumplimiento	3 Personas Computador Software Binaps Espacio de Trabajo
			Replantear los controles que sean necesarios	Planes de Acción implementados	180 días	Gestión Organizacional Oficial de Cumplimiento Directores de Proceso	3 Personas Computador Software Binaps Espacio de Trabajo
6.2	<b>COMUNICACIÓN Y CONSULTA</b>	Fortalecer los medios para la obtención de la retroalimentación proveniente de todas las partes interesadas	Establecer nuevas directrices con respecto a la consulta (retroalimentación)	Estrategia de comunicación a las partes interesadas. Comunicaciones Internas al personal	30 días	Gerente Oficial de Cumplimiento	2 Personas Computadores Herramienta Teams Espacio de Trabajo
<b>6.3</b>	<b>ALCANCE, CONTEXTO Y CRITERIOS</b>						
6.3.1	Generalidades	Ninguno	No aplica*	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
6.3.2	Definición del alcance	Ninguno	No aplica*	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
6.3.3	Contextos externo e interno	Ninguno	No aplica*	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA METODOLOGÍA SARLAFT DE LA ENTIDAD							
Requisito		Faltantes	Actividades	Resultado esperado	Tiempo de ejecución	Responsable	Recursos asignados
6.3.4	Definición de los criterios del riesgo	Actualizar el manual Armonizar los niveles de riesgo con las escalas de valoración.	Establecer una nueva escala de determinación de los niveles de riesgo (objetiva y sistemática)	Propuesta del Oficial de Cumplimiento Determinación del Consejo de Administración	60 días	Consejo de Administración Oficial de Cumplimiento Director de Riesgos	3 Personas Computadores Herramienta Teams Espacio de Trabajo
			Actualizar el manual SARLAFT y replantear la forma de medir los niveles de riesgo	Manual SARLAFT actualizado	60 días	Oficial de Cumplimiento Gestión Organizacional	2 Personas Computadores Herramienta Teams Espacio de Trabajo
			Ajustar la matriz de riesgos considerando los cambios en la forma de medir los niveles de riesgo	Matriz de Riesgos de LAFT actualizada	30 días	Oficial de Cumplimiento	2 Personas Computadores Herramienta Teams Espacio de Trabajo
<b>6.4</b>	<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>						
6.4.1	Generalidades	Ninguno	No aplica*	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
6.4.2	Identificación del riesgo	Considerar los informes de la auditoría en la identificación de nuevos riesgos	Establecer metodología para garantizar que los informes de auditoría pueden ser considerados como fuente para identificación de riesgos	Manual SARLAFT actualizado Socialización de los informes de auditoría a Cumplimiento Actas de reunión de revisión de riesgos	90 días	Oficial de Cumplimiento Auditor	2 Personas Computadores Espacio de Trabajo
			Evaluar los riesgos vigentes y verificar si su estado actual puede generar nuevos riesgos	Actas de seguimiento periodico a los riesgos Mapas de calor con cambios	90 días	Oficial de Cumplimiento Analista Profesional SARLAFT	2 Personas Computadores Espacio de Trabajo

PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA METODOLOGÍA SARLAFT DE LA ENTIDAD							
Requisito		Faltantes	Actividades	Resultado esperado	Tiempo de ejecución	Responsable	Recursos asignados
6.4.3	Análisis del riesgo	Armonizar los niveles de riesgo con las escalas de valoración.	Establecer una nueva escala de determinación de los niveles de riesgo (objetiva y sistemática)	Propuesta del Oficial de Cumplimiento Determinación del Consejo de Administración	60 días	Consejo de Administración Oficial de Cumplimiento Director de Riesgos	3 Personas Computadores Herramienta Teams Espacio de Trabajo
			Actualizar el manual SARLAFT y replantear la forma de medir los niveles de riesgo	Manual SARLAFT actualizado	60 días	Oficial de Cumplimiento Gestión Organizacional	2 Personas Computadores Herramienta Teams Espacio de Trabajo
			Ajustar la matriz de riesgos considerando los cambios en la forma de medir los niveles de riesgo	Matriz de Riesgos de LAFT actualizada	30 días	Oficial de Cumplimiento	2 Personas Computadores Herramienta Teams Espacio de Trabajo
6.4.4	Valoración del riesgo	Ninguno	No aplica*	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
<b>6.5</b>	<b>TRATAMIENTO DEL RIESGO</b>						
6.5.1	Generalidades	No aplica	No aplica*	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
6.5.2	Selección de opciones para tratamiento del riesgo	Optimizar la integración entre las áreas para llevar a cabo los planes de tratamiento  Garantizar que todas las personas tengan cultura de gestión de riesgos	Asignar la responsabilidad de la elaboración de los planes de tratamiento en un cargo, con el fin de garantizar que la información se centraliza.	Actas de Comité de Gerencia Manual de funciones modificado	15 días	Gerente Gestión Organizacional Oficial de Cumplimiento	3 Personas Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo
			Realizar jornadas de sensibilización al personal con respecto a la cultura de riesgos.	Material de trabajo (presentaciones, talleres, evaluaciones, entre otros) Actas de reunión	20 días	Oficial de Cumplimiento Sudirector de Mercadeo	2 Personas Computadores Herramienta Teams Espacio de Trabajo

PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA METODOLOGÍA SARLAFT DE LA ENTIDAD							
Requisito		Faltantes	Actividades	Resultado esperado	Tiempo de ejecución	Responsable	Recursos asignados
6.5.3	Preparación e implementación de los planes de tratamiento del riesgo	Armonizar los planes de tratamiento con este requisito para garantizar cumplimiento	Revisar la matriz de riesgos para identificar los planes que deben ser replanteados para dar cumplimiento a este requisito	Matriz de Riesgos de LAFT actualizada Planes de tratamiento replanteados en herramienta de gestión Actas de seguimiento a planes de tratamiento	90 días	Oficial de Cumplimiento Gestión Organizacional	3 Personas Computador Software Binaps Espacio de Trabajo
			Modificar la matriz de riesgos de acuerdo con los cambios identificados	Mapa de calor con impacto en los riesgos residuales Actas de seguimiento a los riesgos	90 días	Oficial de Cumplimiento Analista Profesional SARLAFT	2 Personas Computadores Herramienta Teams Espacio de Trabajo
6.6	<b>SEGUIMIENTO Y REVISIÓN</b>	Abarcar la totalidad de los procesos (evidencias sobre reportes a entes de control, revisión de procedimientos exigidos por la norma, entre otros)	Asignar la responsabilidad de la elaboración de los planes de tratamiento en un cargo, con el fin de garantizar que la información se centraliza.	Actas de Comité de Gerencia Manual de funciones modificado	15 días	Gerente Gestión Organizacional Oficial de Cumplimiento Auditor	3 Personas Computador Herramienta Teams Espacio de Trabajo
6.7	<b>REGISTRO E INFORME</b>	Ninguno	No aplica*	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

NOTA: Los criterios establecidos en la norma, que evidenciaron cumplimiento en la ejecución del diagnóstico, se basaron en políticas y procedimientos documentados. Si en la columna "Faltantes" se relaciona "ninguno", es porque se cumple la situación mencionada.

\*Se refiere a que al no encontrarse faltantes con respecto a los criterios especificados en la norma ISO 31000:2018, no aplica la asignación de actividades en el plan propuesto. Por consecuencia no hay evidencia, tiempo asignado, responsable, ni recursos requeridos.

Fuente: elaboración propia

## 6. CRONOGRAMA

Para el desarrollo de los tres objetivos específicos, se generó el cronograma descrito en la Tabla 28 . Este cronograma cubre desde la etapa de identificación de referentes hasta la presentación del plan a proponer a la entidad, para dar cumplimiento al objetivo del proyecto.

Tabla 28. Cronograma para el cumplimiento de objetivos

<b>Id</b>	<b>Nombre</b>	<b>Duración</b>	<b>Comienzo</b>	<b>Fin</b>
<b>1</b>	<b>METODOLOGÍA GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESA DEL SECTOR COOPERATIVO</b>	<b>117 días</b>	<b>2020-10-02</b>	<b>2021-03-15</b>
<b>2</b>	<b>Establecer bases teóricas, normativas y legales</b>	<b>1 días</b>	<b>2020-10-02</b>	<b>2020-10-02</b>
3	Determinar las etapas del sistema y su mantenimiento	6 días	2020-10-02	2020-10-09
4	Consolidar información y validar las etapas	5 días	2020-10-10	2020-10-16
5	Determinar las etapas del sistema de administración de riesgos	5 días	2020-10-17	2020-10-23
<b>6</b>	<b>Determinar Diagnóstico e identificar brechas</b>	<b>15 días</b>	<b>2020-10-24</b>	<b>2020-11-13</b>
7	Conocer los procesos de gestión de riesgos existentes	5 días	2020-10-24	2020-10-30
8	Recopilar y clasificar la información recolectada	5 días	2020-10-31	2020-11-06
9	Analizar actividades y verificar especificaciones del proceso	25 días	2020-11-07	2020-12-11
<b>10</b>	<b>Establecer plan fundamentado en ISO 31000:2018</b>	<b>10 días</b>	<b>2021-03-01</b>	<b>2021-03-12</b>
<b>11</b>	<b>Realizar análisis cualitativo de encuestas</b>	<b>5 días</b>	<b>2021-03-01</b>	<b>2021-03-05</b>
12	Realizar tratamiento de información	3 días	2021-03-01	2021-03-03
13	Generar redes para identificación de criterios	3 días	2021-03-03	2021-03-05
<b>14</b>	<b>Realizar análisis cuantitativo con respecto a ISO 31000:2018</b>	<b>5 días</b>	<b>2021-03-01</b>	<b>2021-03-05</b>
15	Generar herramienta para diagnóstico	3 días	2021-03-01	2021-03-03
16	Realizar diagnóstico	3 días	2021-03-03	2021-03-05
17	<b>Realizar conclusiones considerando los dos análisis</b>	<b>2 días</b>	<b>2021-03-05</b>	<b>2021-03-08</b>
18	<b>Documentar el plan a presentar</b>	<b>3 días</b>	<b>2021-03-08</b>	<b>2021-03-10</b>
19	<b>Validar el plan a presentar</b>	<b>3 días</b>	<b>2021-03-10</b>	<b>2021-03-12</b>
<b>20</b>	<b>Realizar ajustes y propuesta final</b>	<b>2 días</b>	<b>2021-03-12</b>	<b>2021-03-15</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7. PRESUPUESTO

El presupuesto presentado en la Tabla 29 cubre las etapas requeridas para la elaboración de la propuesta, a partir del establecimiento de las bases teóricas, pasando por la aplicación de la metodología. Este presupuesto en ningún momento incluye la ejecución del plan presentado a la entidad, el cual será objeto de tratamiento independiente.

Tabla 29. Presupuesto para ejecución de actividades tendientes a la elaboración de la propuesta fundamentada en ISO 31000:2018

<b>METODOLOGÍA GESTIÓN DE RIESGOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR COOPERATIVO</b>					
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PERSONAL</b>	<b>MATERIALES / INSUMOS</b>	<b>EQUIPOS Y DESPLAZAMIENTOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Establecer bases teóricas, normativas y legales</b>	Determinar las etapas del sistema y su mantenimiento	\$ -		\$ 30.000	\$ 30.000
	Consolidar información y validar las etapas	\$ -	\$ 150.000	\$ -	\$ 150.000
	Identificar las etapas del sistema de administración de riesgos	\$ -	\$ 30.000	\$ 25.000	\$ 55.000
<b>Determinar Diagnóstico e identificar brechas</b>	Conocer los procesos de gestión de riesgos existentes	\$ -	\$ 40.000	\$ 30.000	\$ 70.000
	Recopilar y clasificar la información recolectada	\$ 50.000	\$ 90.000	\$ 30.000	\$ 170.000
	Analizar actividades y verificar especificaciones del proceso	\$ 500.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 580.000
<b>Identificar el plan a aplicar fundamentado en ISO 31000:2018</b>	Diseñar el marco de referencia para la gestión del riesgo de LAFT	\$ -		\$ 25.000	\$ 25.000
	Realizar plan de mejora del marco de referencia	\$ -	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 60.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 550.000</b>	<b>\$ 370.000</b>	<b>\$ 220.000</b>	<b>\$ 1.140.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

El sector cooperativo hace parte del desarrollo económico del país y por tal razón los riesgos asociados a dicho sector son reglamentados y vigilados por entidades de control y seguimiento de orden nacional.

En el trabajo presentado, se realizó un seguimiento al sistema SARLAFT implementado en una empresa del sector cooperativo; un sistema robusto y con trayectoria que ha avanzado desde los primeros reglamentos hasta establecer una base confiable de ejecución. Sin embargo, cabe anotar que dicho seguimiento evidenció la oportunidad de implementar mejoras que blinden cada vez más a la entidad contra riesgos asociados a LA/FT. El proceso de seguimiento implicó conocer los fundamentos teóricos, reglamentarios y normativos asociados a la prevención de riesgos, específicamente los relacionados con lavado de activos y financiación del terrorismo.

El personal de la empresa generó igualmente, referentes asociados a la experiencia en la ejecución de sus actividades; esto quiere decir que se pueden identificar las mejores prácticas a partir de la ejecución de labores en un área específica, sobre todo si esta está reglamentada y vigilada por organismos de control ya que siempre existen estándares que guían el proceder de dichos entes.

Todas las actividades de la entidad se integran a la gestión de riesgos y dicha integración permite gestionar de una manera eficaz el riesgo al que se está expuesto. Sin embargo, deben existir metodologías que orienten para que las estrategias no dependan del proceder humano sino del sistema per sé. Evidenciar los hallazgos que permitieron establecer un plan a partir de las brechas identificadas, permitió encontrar puntos donde la robustez del sistema de gestión de riesgos difumina su intensidad, y plantear opciones para garantizar un sistema robusto de manera homogénea y con cada requisito.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albanese, Diana. (2012). Análisis y evaluación de riesgos: aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. En RIDCA. Disponible en: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4099>
- Álvarez, Viviana. Tróchez, Liza. (2015). Análisis de la incidencia de la contabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Coproneva", del municipio de Santander de Quilichao.
- Aparicio, E. (05 de Julio de 2017). FSE. Obtenido de FSE: [https://www.cbe.es/eventos/actualitat\\_conjunt/archivos/339/1/GESTIONDELOSRIESGOSEN FSE.pdf](https://www.cbe.es/eventos/actualitat_conjunt/archivos/339/1/GESTIONDELOSRIESGOSEN FSE.pdf)
- Astaiza Velasquez, J y Moncada Duque, K. (2018). Identificación y priorización de riesgos operacionales en el transporte de residuos hospitalarios.
- Banguera, Yesica. (2018). Propuesta para la aplicación del modelo de gestión de riesgo de lavado de activo y financiación del terrorismo en la cooperativa multiactiva de crédito y servicio COOCREDICER.
- Benavides Acosta, A y Erazo López, C. (2008). Análisis de los criterios que tienen en cuenta algunos auditores del municipio de Palmira al momento de evaluar y administrar los riesgos en las organizaciones.
- Bravo, Gicela. (2018). El control y el aseguramiento en las organizaciones solidarias, caso: Fondo de Empleados del CIAT CRECIAT.
- Bustos Herrera, D. Guarín Zora, J, y Martínez Mejía, J. (2019). Diseño de un sistema integral para la prevención y control de lavado de activos y la financiación de terrorismo en las empresas de transporte de carga terrestre del Distrito de Buenaventura.
- Capón, Daniela. (2019). Propuesta de un modelo de matriz de riesgo para la prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos basado en la ISO 31000-2018, aplicables a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3.
- Castellanos, W. Hurtado, A. Salom, M. Suárez, N. (2014). Unidad de Información y Análisis financiero. Obtenido de Unidad de Información y Análisis Financiero: [http://www.urosario.edu.co/observatorio-de-lavado-de-activos/Archivos\\_Lavados/Lo-que-debe-saber-sobre-LAFT.pdf](http://www.urosario.edu.co/observatorio-de-lavado-de-activos/Archivos_Lavados/Lo-que-debe-saber-sobre-LAFT.pdf)
- Cobo, Stiven. Méndez, Fáber. (2019). Diseño manual del sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, bajo la normatividad colombiana.
- Congreso de la República. (1998). LEY 454 DE 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de



Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones. Santa Fe de Bogotá, D. C., a 4 de agosto de 1998.

COOPERS & LYBRAND. (1997). Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 420 p.

Correa, Gabriel. Ríos, Eliana. Acevedo, Julio. (2017). Journal of Engineering and Technology. Evolución de la cultura de la gestión de riesgos en el entorno empresarial colombiano, volumen 8.

Cuello, Roberto. Pallares, Laura. Wehdeking, Caroerick. (2008). Aplicación del estándar australiano de administración del riesgo AS/NZS 4360:1999 en la empresa GECELCA S.A.

FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2013). Buenas prácticas en la FAO: Sistematización de experiencias para el aprendizaje continuo.

GAFILAT. (2020). Las 40 recomendaciones del GAFI. Tercera edición. Disponible en <https://www.cfatf-gafic.org/index.php/es/documentos/gafi40-recomendaciones>

Gómez, Mariana. Rodríguez, Yamel (2021). Encuesta sobre gestión del riesgo LA/FT [Conjunto de datos].

Grijalva, Dominique. (2016). Gestión de riesgo para la prevención de lavado de activos en bancos nacionales privados de actividad comercial del sistema financiero ecuatoriano.

Hilamo Quiguanas, Willian. (2013). Lavado de activos, riesgo para el profesional contable en Colombia.

ICONTEC. (2018). Gestión del riesgo. Directrices NTC-ISO 31000:2018

Mariño, Gladys. Chaparro, Fidela. Sandoval, Inella. (2014). Determinantes en la prevención del riesgo para el lavado de activos y la financiación del terrorismo (LA/FT) en el sector real.

Montaña García, D. (2019). Diseño de un sistema de control interno para la Cooperativa de Trabajo Asociado-CTA- Coexistir Integral.

Ochoa, Felipe. (2019). Modelo de gestión del riesgo en proyectos para la empresa MS Construcciones. Medellín.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO. (2014). Plantilla de Buenas Prácticas.

- Project Management Institute PMI. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Quinta edición. Pensilvania.
- Ramírez, Débora. (2014). Planeación y ejecución ¿Por qué se genera la brecha de implementación? Un estudio de caso del proyecto RIFOHD.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.3 en línea]. <https://dle.rae.es>.
- Reyes, Gabriela. (2019). Sistema de calificación de riesgos y perfilamiento individual de clientes para la gestión de riesgos del lavado de activos y financiación del terrorismo – sector banca y finanzas.
- Ríos, G. (2004). Auditando con matrices de riesgo. Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina.
- Sánchez, Camilo. (2014). EL S.A.R.L.A.F.T, Un instrumento contra la criminalidad un estudio sobre la eficacia o los errores del sistema en Colombia. Bogotá.
- Suárez, Jenny Paola. (2018). Diseño de sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo para la organización Plata Ortegón Asociados.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2016). Circular Externa 055. PARTE I: Instrucciones generales aplicables a las entidades vigiladas, Título IV, Capítulo IV.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2020). Administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (LAFT) en el sector financiero colombiano.
- Superintendencia Solidaria. (2017). Guía de Gestión del Riesgo de LA/FT para el Sector Solidario. Primera edición. Disponible en [http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/SARLAFT/cartilla\\_guia\\_de\\_gestion\\_del\\_riesgo00.pdf](http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/SARLAFT/cartilla_guia_de_gestion_del_riesgo00.pdf)
- Superintendencia Solidaria. (2018). Circular Básica Jurídica, Título V, Capítulo XVII. Disponible en [http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/capitulo\\_xvii\\_del\\_titulo\\_v\\_de\\_la\\_circular\\_basica\\_juridica\\_version\\_final\\_12\\_dic\\_0.pdf](http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/capitulo_xvii_del_titulo_v_de_la_circular_basica_juridica_version_final_12_dic_0.pdf)
- Superintendencia Solidaria (s.f). Reseña histórica. Disponible en <http://www.supersolidaria.gov.co/es/nuestra-entidad/resena-historica>
- Tamayo Poveda, María. (2011). Modelo estándar de control interno -MECI- componente de administración del riesgo para la Universidad del Valle Sede Zarzal.
- Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF). (2016). Riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo en el sector solidario.

Vargas, Sandra. (2012). Elementos de la gestión de riesgos financieros que se deben tener en cuenta en las entidades no vigiladas por la Superfinanciera

**ANEXOS.**

Anexo A. Resumen de antecedentes académicos

<b>TESIS, ARTÍCULOS O TRABAJOS DE GRADO RELACIONADOS</b>						
<b>No.</b>	<b>TITULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>PROCEDENCIA</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>OBSERVACIÓN O COMENTARIO PARA EL TRABAJO DE GRADO</b>
1	Evolución de la cultura de la gestión de riesgos en el entorno empresarial colombiano: revisión y diagnóstico	Gabriel Correa Eliana Ríos Julio Acevedo	Journal of Engineering and Technology Colombia	Artículo	Se centra en el análisis de las metodologías de gestión de riesgos aceptadas	Tiene relación con el trabajo de grado, considerando que se centra en las metodologías existentes que pueden servir de base para el desarrollo.
2	Determinantes en la prevención del riesgo para el lavado de activos y la financiación del terrorismo (LA/FT) en el sector real	Gladis Mariño Fidela Chaparro Inelia Sandoval	Grupo de investigación Gerencia del Valor y Finanzas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia	Artículo	El trabajo se basó en un estudio de caso con la implementación del sistema de administración del riesgo LA/FT, SARLAFT, en una gran empresa del sector real en Colombia	Se considera un caso análogo, exceptuando que la empresa del caso del trabajo es una empresa del sector real y nuestro trabajo se centrará en una del sector cooperativo.

TESIS, ARTÍCULOS O TRABAJOS DE GRADO RELACIONADOS						
No.	TITULO	AUTOR	PROCEDENCIA	TIPO DE DOCUMENTO	RESULTADOS	OBSERVACIÓN O COMENTARIO PARA EL TRABAJO DE GRADO
3	Elementos de la gestión de riesgos financieros que se deben tener en cuenta en las entidades no vigiladas por la Superfinanciera	Sandra Vargas	Universidad EAN Colombia	Tesis de grado	Este trabajo se centra en transmitir información sobre riesgos financieros a empresas que aún no son vigiladas por la Superintendencia Financiera, entregando una matriz que permita identificar los riesgos y su forma de mitigación.	Se considera un trabajo que sirve como base para la implementación de la metodología buscada, toda vez que toma como referencia los sistemas de riesgos establecidos por la Superintendencia financiera: SARC (Servicio de Administración de riesgo de crédito), SARM (Servicio Administrativo de Riesgo de Mercado), SARL (Servicio Administrativo de Riesgo de liquidez), SARO (Sistema de Administración de Riesgo Operativo), SARLAFT
4	Diseño manual del sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, bajo la normatividad colombiana	Faber Méndez Stiven Cobo	Universidad Cooperativa de Colombia	Tesis de pregrado	Este trabajo se enfoca en la creación e implantación de un manual para implementación del Sistema de Riesgos SARLAFT en la empresa Metrex S.A. - Femex	Se considera un caso análogo, sin embargo, cabe anotar que en dicho caso no existe Manual SARLAFT y en la entidad ya existe y se planteará una mejora a la metodología de seguimiento de los riesgos asociados a dicho sistema.

TESIS, ARTÍCULOS O TRABAJOS DE GRADO RELACIONADOS						
No.	TITULO	AUTOR	PROCEDENCIA	TIPO DE DOCUMENTO	RESULTADOS	OBSERVACIÓN O COMENTARIO PARA EL TRABAJO DE GRADO
5	Diseño de sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo para la organización Plata Ortegón Asociados	Jenny Suárez	Universitaria Agustiniiana Colombia	Tesis de pregrado	Este trabajo contiene la información sobre el desarrollo del manual SARLAFT en la organización Plata Ortegón Asociados y la elaboración de una matriz de riesgos donde se integra cada uno de los elementos y etapas, permitiendo identificar, analizar, evaluar de manera cuantitativa y cualitativa los riesgos inherentes y residuales, pudiendo así controlar y prever dichos sucesos con planes de contingencia, acciones preventivas y correctivas para los factores de riesgo identificados	Se considera un caso análogo, sin embargo, cabe anotar que en dicho caso no existe Manual SARLAFT y en la entidad ya existe y se planteará una mejora a la metodología de seguimiento de los riesgos asociados a dicho sistema.

TESIS, ARTÍCULOS O TRABAJOS DE GRADO RELACIONADOS						
No.	TITULO	AUTOR	PROCEDENCIA	TIPO DE DOCUMENTO	RESULTADOS	OBSERVACIÓN O COMENTARIO PARA EL TRABAJO DE GRADO
6	Lavado de activos, riesgo para el profesional contable en Colombia	William Quiguanas	UNIVERSIDAD DEL VALLE - CONTADURÍA PÚBLICA	Tesis de pregrado	Este trabajo se centra en la adopción de los esfuerzos colombianos, en combatir el lavado de activos mediante estrictos controles para evitar que estos dineros ilegales puedan ingresar al sistema tan fácilmente, y si por alguna razón logrará evadir alguno de los controles establecidos se pueda detectar muy rápidamente para corregir el problema y colocarlo en manos de las autoridades competentes.	No tiene relación directa con el trabajo de grado, aunque establece controles contables para evitar el lavado de activos
7	Identificación y priorización de riesgos operacionales en el transporte de residuos hospitalarios	Astaiza, Moncada y Osorio	Universidad del Valle	Tesis de pregrado	Este trabajo se centra en la gestión de riesgos para el transporte de residuos hospitalarios y la propuesta para identificar y priorizar los riesgos operacionales, de manera que se puedan mitigar y eliminar.	No tiene relación directa con el trabajo de grado; sin embargo, establece técnicas para priorización de riesgos

TESIS, ARTÍCULOS O TRABAJOS DE GRADO RELACIONADOS						
No.	TITULO	AUTOR	PROCEDENCIA	TIPO DE DOCUMENTO	RESULTADOS	OBSERVACIÓN O COMENTARIO PARA EL TRABAJO DE GRADO
8	Diseño de un sistema integral para la prevención y control de lavado de activos y la financiación de terrorismo en las empresas de transporte de carga terrestre del Distrito de Buenaventura	Diana Bustos Joseph Martínez	Universidad del Valle Contaduría Pública	Tesis de pregrado	Este trabajo presenta un diseño de un sistema integral para la prevención y control del lavado de activos y la financiación de terrorismo para las empresas de transporte de carga terrestre del distrito de Buenaventura, dando a conocer los factores, etapas y elementos que debe contener el sistema, para brindar a los empresarios una herramienta que facilite su diseño e implementación, buscando con este prevenir que sus empresas sean utilizadas para cometer estos delitos y acatar la norma.	Se considera como fuente importante de análisis, toda vez que establece metodología para gestionar riesgos de lavado de activos, aunque no sea del sector solidario.
9	Diseño de un sistema de control interno para la cooperativa de trabajo Asociado-CTA- Coexistir Integral	Daniela Montaña	Universidad del Valle Contaduría Pública	Tesis de pregrado	Este trabajo presenta, el diseño de una propuesta de sistema de Control Interno para la Cooperativa de Trabajo Asociado Coexistir Integral C.T.A, que le permita desarrollar adecuadamente sus actividades brindando una herramienta de coordinación de métodos y procedimientos, tanto en lo	Tiene relación con el trabajo de grado, considerando que se centra en el control interno tanto en lo contable como en lo financiero, en el sector objeto de estudio.



TESIS, ARTÍCULOS O TRABAJOS DE GRADO RELACIONADOS						
No.	TITULO	AUTOR	PROCEDENCIA	TIPO DE DOCUMENTO	RESULTADOS	OBSERVACIÓN O COMENTARIO PARA EL TRABAJO DE GRADO
					contable como en lo financiero, que le posibilitara la consecución de los fines de los asociados de la cooperativa	
10	Análisis de la incidencia de la contabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Copronceva", del municipio de Santander de Quilichao	Viviana Castaño Liza Tróchez	Universidad del Valle Contaduría Pública	Tesis de pregrado	Este trabajo se enfoca en analizar la incidencia de la contabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coprocenva, como búsqueda de un mecanismo de control, transparencia y claridad, en el manejo de los recursos de sus asociados.	Tiene relación con el trabajo de grado, puesto que se centra en controles ya implementados en la cooperativa, que pueden servir de sustento al momento de verificar y hacer seguimiento a los riesgos de lavado de activos.
11	Análisis de los criterios que tienen en cuenta algunos auditores del municipio de Palmira al momento de evaluar y administrar los riesgos en las organizaciones	Amalia Benavides Carolina Erazo	Universidad del Valle Contaduría Pública	Tesis de pregrado	Este trabajo se enfoca en realizar un comparativo de algunos criterios que debe tener en cuenta un auditor al momento de identificar, clasificar, calificar, evaluar y administrar los riesgos en una organización frente a las distintas normas y modelos de auditoría tradicionales y vanguardistas.	Este trabajo sirve como base para identificar metodologías que puedan servir para gestionar riesgos.

TESIS, ARTÍCULOS O TRABAJOS DE GRADO RELACIONADOS						
No.	TITULO	AUTOR	PROCEDENCIA	TIPO DE DOCUMENTO	RESULTADOS	OBSERVACIÓN O COMENTARIO PARA EL TRABAJO DE GRADO
12	El control y el aseguramiento en las organizaciones solidarias, caso: Fondo de Empleados del CIAT CRECIAT".	Gicela Bermúdez	Universidad del Valle Maestría en Contabilidad	Tesis de posgrado	Con este trabajo, se propuso una metodología que contrarrestara los riesgos encontrados, de esta forma se dieron las recomendaciones pertinentes que les permita generar unas políticas acordes a las necesidades, así como el uso de un monitoreo constante que permita que las acciones de control se realicen a cabalidad y generen los resultados esperados	Este trabajo sirve como base para identificar metodologías que puedan servir para gestionar riesgos.
13	MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO -MECI- COMPONENTE DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO PARA LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL	Maria Janeth Tamayo	Universidad del Valle Administración de Empresas	Tesis de pregrado	Este trabajo presentó una propuesta de aplicación de un Modelo de Administración del Riesgo, acorde con los lineamientos del MECI 1000:2005 y el Modelo MITIGAR de la Universidad del Valle, en la Sede Zarzal	Si bien no tiene relación directa con el trabajo de grado, la propuesta puede servir como base para identificación de metodologías de gestión de riesgos.

TESIS, ARTÍCULOS O TRABAJOS DE GRADO RELACIONADOS						
No.	TITULO	AUTOR	PROCEDENCIA	TIPO DE DOCUMENTO	RESULTADOS	OBSERVACIÓN O COMENTARIO PARA EL TRABAJO DE GRADO
14	Análisis y evaluación de riesgos: aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos	Diana Albanese	Universidad Nacional del Sur Argentina	Artículo	Este artículo tuvo como objetivo analizar la factibilidad de aplicar una matriz de riesgos para definir perfiles de clientes, detectar posibles operaciones inusuales o sospechosas y mitigar los riesgos asociados en una entidad financiera de la ciudad de Bahía Blanca (Provincia de Buenos Aires, Argentina) de amplio prestigio en el medio. El resultado de aplicación de la matriz es un disparador para que los responsables del ente tomen decisiones respecto a la detección de operaciones inusuales o sospechosas y se pongan en marcha los controles, los mecanismos de alertas y profundice el análisis del cliente	Se considera un caso análogo. Se deben considerar las diferentes normativas emitidas por los entes de control nacionales.
15	Sistema de calificación de riesgos y perfilamiento individual de clientes para la gestión de riesgos del lavado de activos y financiación del	Gabriela Reyes	Universidad Tecnológica del Perú	Tesis de pregrado	Este trabajo se centró en el desarrollo de una herramienta tecnológica para Sistema de Calificación de Riesgos y Perfilamiento Individual de Clientes para la Gestión de Riesgos del	No tiene relación con el trabajo de grado, dado que este trabajo se inclina hacia el ámbito tecnológico como herramienta de control y no en la metodología propia para gestión de riesgo.

TESIS, ARTÍCULOS O TRABAJOS DE GRADO RELACIONADOS						
No.	TÍTULO	AUTOR	PROCEDENCIA	TIPO DE DOCUMENTO	RESULTADOS	OBSERVACIÓN O COMENTARIO PARA EL TRABAJO DE GRADO
	terrorismo – sector banca y finanzas				Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.	
16	Propuesta de un modelo de matriz de riesgo para la prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos basado en la ISO 31000-2018, aplicables a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3	Daniela Capón	Universidad del Azuay Ecuador	Tesis de posgrado	Este trabajo presenta una propuesta para desarrollo de matriz de riesgos para la prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos basado en la ISO 31000-2018.	Se considera un trabajo análogo, con la diferencia de la normatividad nacional, que debería revisarse para garantizar cumplimiento.
17	Gestión de riesgo para la prevención de lavado de activos en bancos nacionales privados de actividad comercial del sistema financiero ecuatoriano	Dominique Grijalva	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Tesis de posgrado	Este trabajo se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades en materia de prevención de lavado de activos, aplicable al sistema bancario privado, con el objetivo de resaltar las prácticas adecuadas existentes y proveer recomendaciones para aquellos escenarios que se consideran aun débiles o que constituyen una limitación para el manejo de este delito en el Ecuador.	Si bien establece actividades en materia de prevención de lavado de activos, no se centra en el modelo de gestión de riesgos.

Fuente: Elaboración propia

## Anexo B. Modelo de consentimiento informado



### CONSENTIMIENTO INFORMADO

#### **PROPUESTA PARA POTENCIAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA METODOLOGÍA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y DE FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO - SARLAFT IMPLEMENTADA EN LA [REDACTED]**

Mariana Gómez Vásquez y Elia Yamel Rodríguez Garcés estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Administración, programa académico de Administración de Empresas de la Universidad del Valle; estamos realizando nuestro trabajo de grado en la modalidad de asesoría, enfocado en presentar una propuesta para potenciar las oportunidades de mejora en la metodología del sistema de administración del riesgo de lavado de activos y de financiación del terrorismo - SARLAFT implementada en la [REDACTED]

La intención es invitarle a participar de esta asesoría. Si requiere información adicional o dudas al respecto con gusto serán atendidas.

En el diligenciamiento de la encuesta, entrevista o solicitud de información puede que haya algunas palabras que no entienda; así que por favor nos informa para explicarle suficientemente. Igualmente, si tiene inquietudes una vez terminada la encuesta, entrevista o solicitud de información no dude en preguntar.

Si decide participar en el estudio, de antemano le agradecemos su colaboración y disposición para contribuir en el desarrollo de la asesoría promovida por la Universidad del Valle.

**Objetivo del estudio:** Presentar una propuesta para potenciar las oportunidades de mejora en la metodología del sistema de administración del riesgo de lavado de activos y de financiación del terrorismo - SARLAFT implementada en la cooperativa [REDACTED]

#### **Pasos del estudio:**

- La encuesta tendrá una duración máxima de 30 minutos.
- Ésta puede ser diligenciada por Usted o si lo prefiere el encuestador le hará las preguntas.
- La participación en este estudio es completamente voluntaria.
- Se le solicita la mayor objetividad en las respuestas brindadas.
- La información brindada será confidencial al igual que su identidad, utilizando un código de identificación. Este método es efectivo y asegura que el análisis posterior de la información se realice sin temor de colocar en riesgo la seguridad del participante.
- Los beneficios por su participación se traducen en el rediseño de los procesos de Cumplimiento y el enriquecimiento para los asesores.
- Si tiene alguna inquietud puede comunicarse con la profesora Miriam Escobar Valencia al teléfono [REDACTED] ext. [REDACTED]
- En el caso de que Usted no esté de acuerdo con las preguntas formuladas o no quiera responder a las mismas, puede retirarse libremente, dándose por terminada su participación en esta asesoría.
- Al finalizar la encuesta, se le dará una copia de este consentimiento informado.

#### **Dudas y comentarios:**

Si tiene cualquier pregunta o duda con respecto a este estudio, por favor no dude en preguntar.

Para más información, por favor contacte a la profesora Miriam Escobar Valencia al teléfono [redacted] ext. [redacted]. La dirección en Cali es Calle 4B # 36-00, Edificio 124, Oficina [redacted] Universidad del Valle, Sede San Fernando.

Con el objetivo de iniciar su participación en este estudio, Usted debe firmar y poner su huella en este documento, si prefiere no firmar puede poner una "X" en la parte indicada para la firma, lo que indica que Usted acepta libremente participar en el estudio.

De la misma forma se requiere la firma de dos personas que indiquen que Usted decide participar libremente en el estudio.

Autoriza la utilización de estos datos para segundos usos:

Si \_\_\_ ó No \_\_\_

[redacted signature]

Firma

Participante (Cédula)

[redacted signature]

Firma

Testigo 1 (Cédula)

[redacted signature]

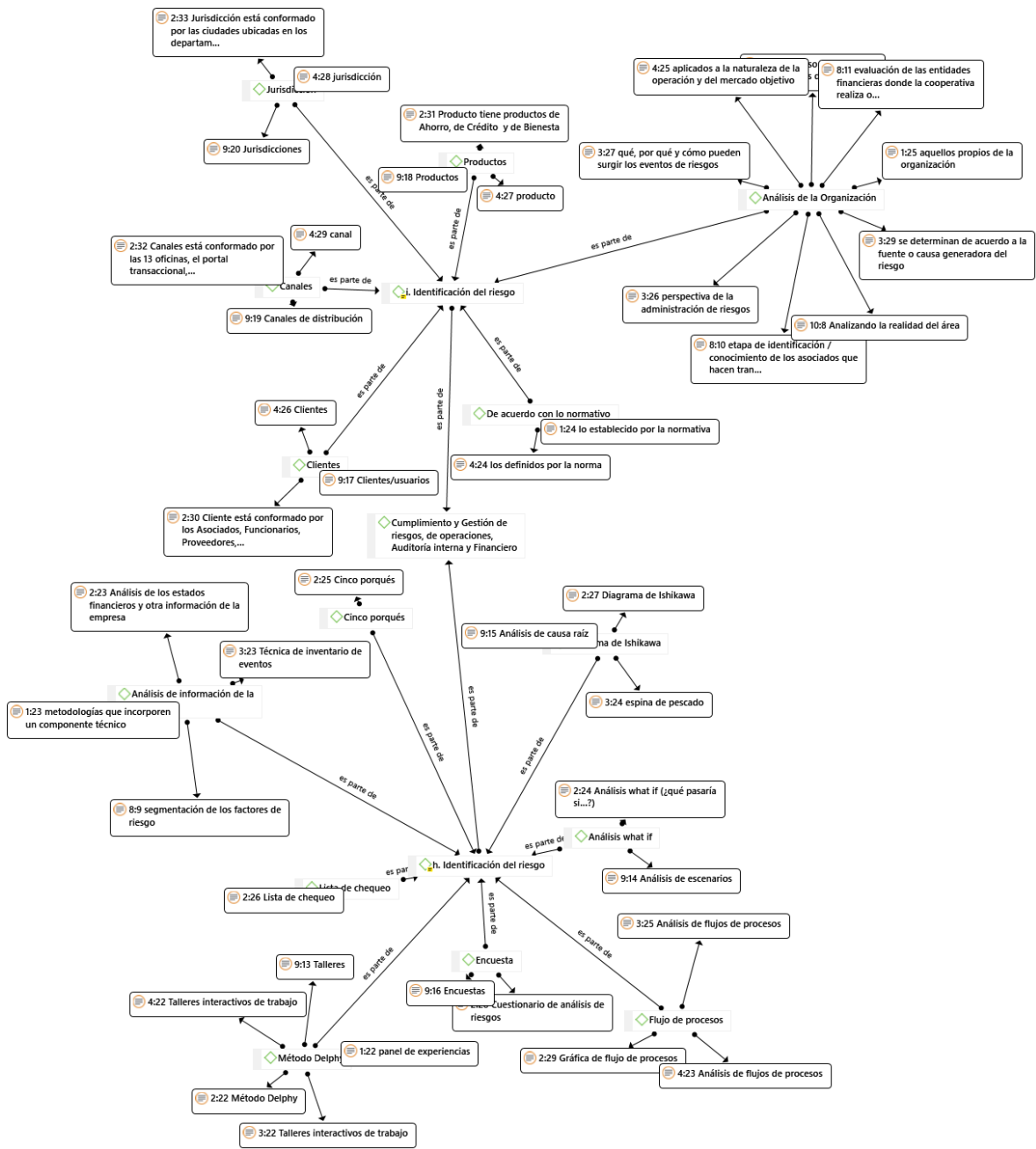
Firma

Testigo 2 (Cédula)

Fuente: Universidad del Valle



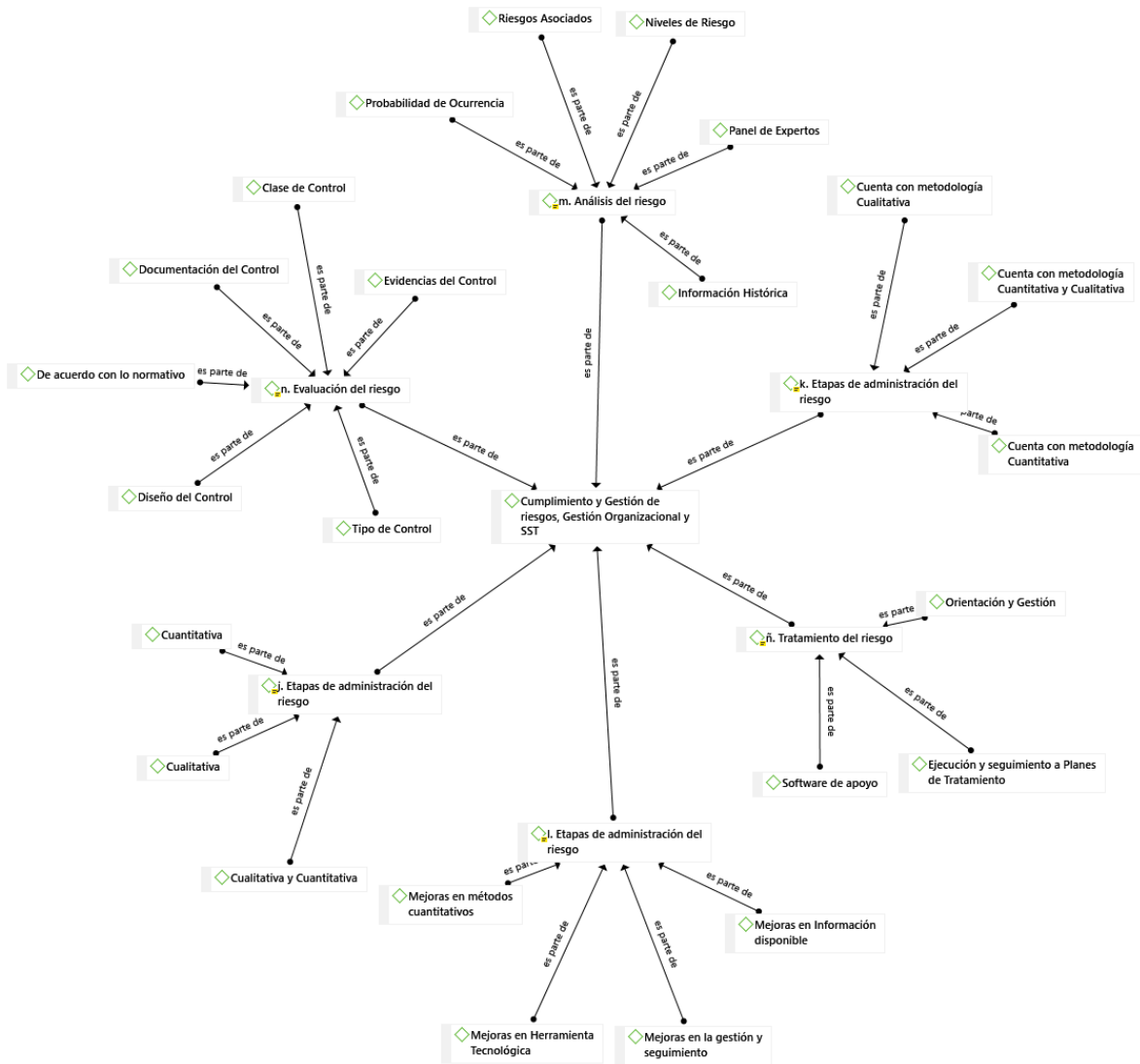
Anexo D. Red generada en Atlas.ti para la segunda familia de categorías



Fuente: Elaboración propia

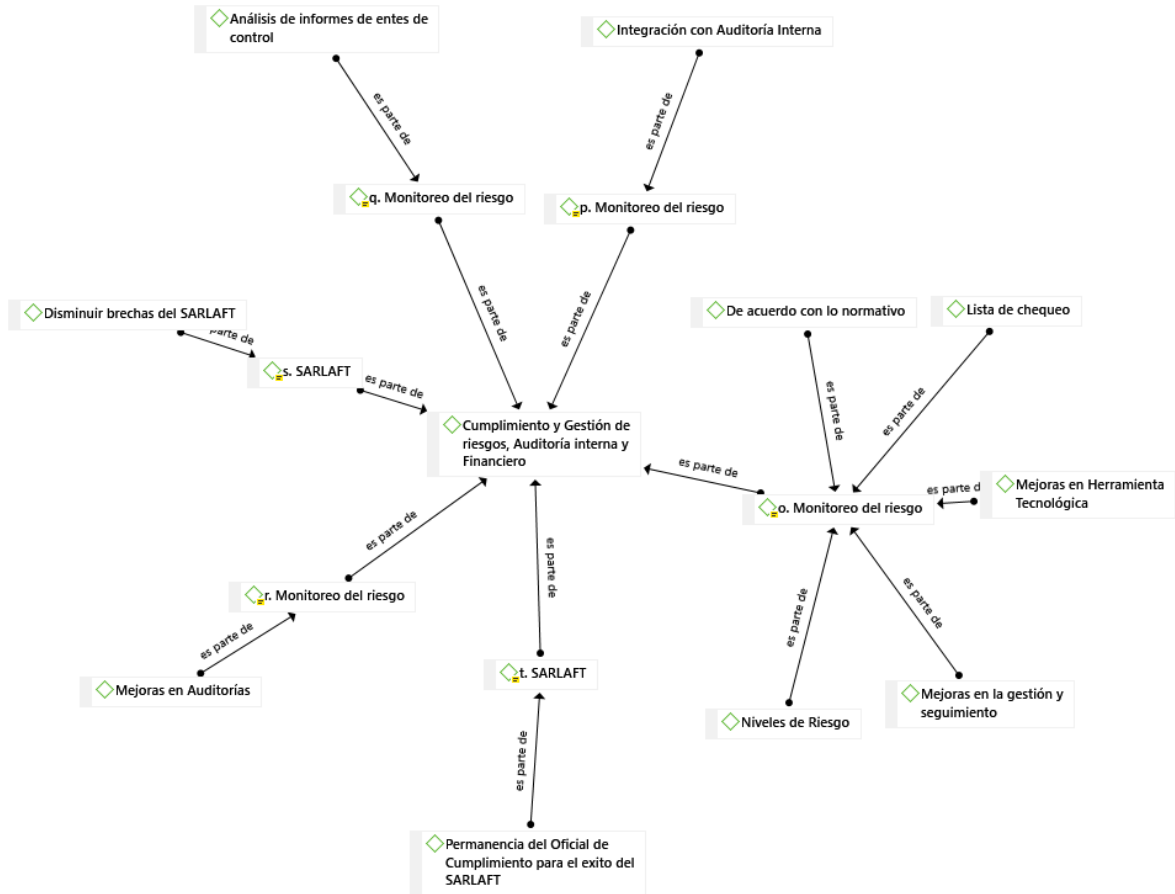


Anexo E. Red generada en Atlas.ti para la tercera familia de categorías



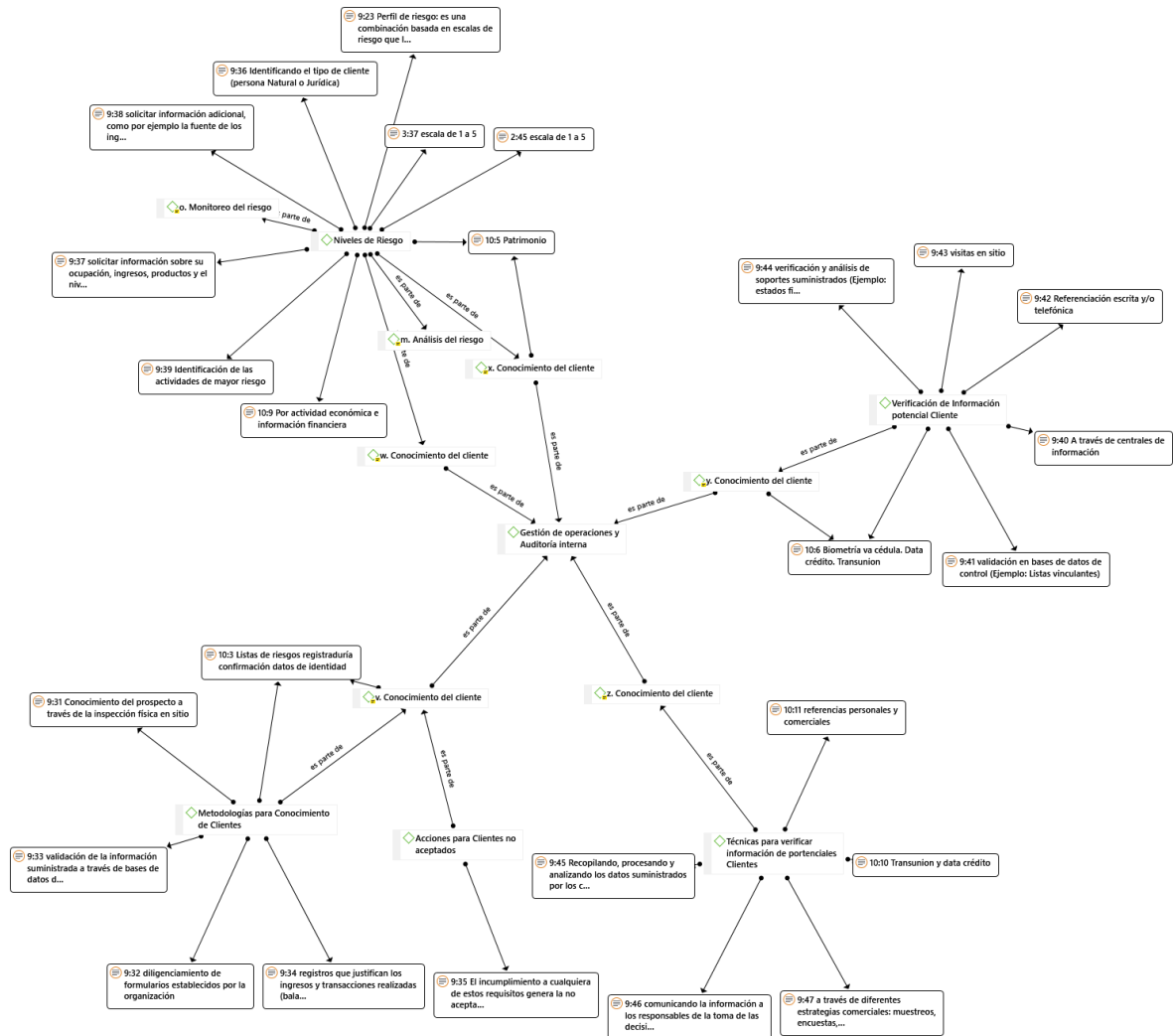
Fuente: Elaboración propia

Anexo F. Red generada en Atlas.ti para la cuarta familia de categorías



Fuente: Elaboración propia

## Anexo G. Red generada en Atlas.ti para la quinta familia de categorías



Fuente: Elaboración propia