

TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

Sistema de Administración de Riesgos SARLAFT
Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Contables.
Contaduría Pública.

Estudiante: Yuri Andrea González ¹
Tutor: Aldo Adrián Cobos Spitia.²
Opción de Trabajo de grado Práctica o Pasantía.
Noviembre (14) 2025

¹ Yuri.gonzalez@miremington.edu.co. Estudiante Contaduría pública. Corporación universitaria Remington.

² aldo.cobos@uniremington.edu.co. Economista; Matemático; Especialista en Evaluación Socioeconómica de Proyecto; Magíster en matemáticas.

Agradecimientos

Durante este proyecto de investigación, he tenido la suerte de contar con el apoyo de diferentes personas desde el ámbito académico, laboral y familiar que han contribuido de diferentes maneras a la culminación de tan anhelada carrera universitaria.

En primer lugar, quiero expresar un profundo agradecimiento a la **Corporación Universitaria Rémington de la ciudad de Medellín**, por ofrecerme la oportunidad y los recursos necesarios con el fin de desarrollar este proyecto de mejora para la empresa en que laboro. Agradezco también a cada directivo y al asesor de grado por su conocimiento trabajo, dedicación y entrega. Por último, los agradecimientos van dirigidos a Dios y mi **familia**, por ser mi pilar fundamental, por su amor y apoyo incondicional en todo momento y por inculcarme desde pequeña la importancia del conocimiento y el esfuerzo, por su comprensión y apoyo durante el tiempo de elaboración de la investigación.

Tabla de contenido

Resumen.....	6
Asbtrac	8
Palabras Claves	9
Introducción	10
1 Problema abordado	14
2 Objetivo.....	20
2.1 Objetivo General.....	20
2.1.1 Objetivos específicos	20
3 Justificación	21
4 Estado del arte.....	25
4.1 Marco legal	25
4.2 Marco teórico	27
4.2.1. <i>Sistemas de administración del riesgo: fundamentos conceptuales</i>	29
4.2.2. <i>Gobernanza, ética organizacional y el rol del oficial de cumplimiento.</i>	30
4.2.3. <i>Tecnologías emergentes en la prevención del LA/FT</i>	31
4.2.4. <i>Particularidades del SARLAFT en el sector solidario colombiano</i>	32
4.3 Antecedentes	33
4.3.1. <i>Estudios que abordan el cumplimiento normativo y responsabilidad</i>	34
4.3.2. <i>Estudios sobre enfoques basados en riesgo y nuevas tecnologías en la prevención de delitos financieros</i>	36
4.4 Marco conceptual.....	38
5 Metodología	40
5.1 Tipo de Investigación.....	42
5.2 Enfoque	42
5.3 Nivel.....	43
5.4 Diseño	44
5.5 Técnicas e instrumentos	45
6 Operacionalización.	47
6.1 Manual de políticas y procedimientos de cumplimiento para el Sistema de Administración de Riesgos SARLAFT.(Anexo A)	49
6.2 Perfil técnico y funcional del empleado de cumplimiento.....	53
6.3 Estrategia de formación y sensibilización sobre los riesgos asociados al Lavado de activos y financiación del terrorismo.	55
6.4 Mecanismos de liderazgo institucional y asignación de responsabilidades desde la alta dirección.....	59
7 Resultados Concluyentes.	61
Referencias.....	64
8.Cronograma.....	68
9.Presupuesto de Investigación	70
Anexos	71
Anexos A: Manual de políticas y procedimientos SARLAFT.	71
Anexos B: Perfil técnico y funcional del empleado de cumplimiento.....	73
Anexo C: Matriz de Riesgos -Plantilla de capacitación.....	75

Anexo D: Registro de fotos de reuniones 77

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Palabras Claves</i>	9
<i>Tabla 2 Hipótesis de Trabajo</i>	18
<i>Tabla 3 Marco Conceptual</i>	38
<i>Tabla 4 Descripción de la Metodología</i>	40
<i>Tabla 5 Resumen metodológico General</i>	46
<i>Tabla 6 Matriz de Fines y propositos</i>	47
<i>Tabla 7 Actividades de Manual de Políticas</i>	53
<i>Tabla 8 Actividades Sugeridas para la Alta Dirección</i>	59
<i>Tabla 9 Cronograma de investigación</i>	68
<i>Tabla 10 Presupuesto de la Investigación</i>	70

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> <i>Árbol de Problemas</i>	18
<i>Figura 2</i> <i>Árbol de Objetivos</i>	21
<i>Figura 3</i> <i>Organigrama de la Compañía</i>	49
<i>Figura 4</i> <i>Diagrama de Gantt</i>	69
<i>Figura 5</i> <i>Manual Politicas</i>	72
<i>Figura 6</i> <i>Perfil Empleado de cumplimiento</i>	74
<i>Figura 7</i> <i>Matriz de Riesgos Fonmabe</i>	75
<i>Figura 8</i> <i>Plan de Capacitación</i>	76
<i>Figura 9</i> <i>Registro Fotografico</i>	77

Resumen

En la actualidad el sector financiero se ha visto involucrado en temas como narcotráfico, terrorismo y lavado de activos, lo cual ha generado desconfianza entre el consumidor financiero para adquirir algún producto o entregar su dinero, lo mencionado anteriormente puede afectar legalmente a cooperativas y fondos de empleados por ser entidades encargadas de administrar el dinero de sus asociados. Por su actividad económica se encuentran expuestas al mismo riesgo operativo, reputacional y de contagio que el sector financiero.

A causa de esto, se hace necesario la creación de mecanismos de prevención que permitan mitigar el riesgo en las entidades de la economía solidaria, así es como la Unidad de Información y Análisis financiero (UIAF) creó el Sistema de Administración en Riesgos (SARLAFT) como requisito para estas entidades encargadas de administrar los recursos de sus asociados, con el fin de mitigar el riesgo al cual se encuentran expuestos. FONMABE, como entidad obligada a su implementación, se acogió al cumplimiento de la normativa para el diseño y ejecución de su sistema bajo la circular 009 de 2016 emitida por la Superintendencia de Economía Solidaria. Por medio del proyecto y la operacionalización de los objetivos específicos planteados la entidad contará con herramientas que utilizarán como apoyo para generar mayor confianza, seguridad y conocimiento, en el manejo de los riesgos para sus trabajadores y asociados, lo que impulsará al Fondo de Empleados de Mabe a tener un mayor desarrollo económico y confianza financiera.

El objetivo del presente proyecto es dar a conocer y diseñar el Sistema de Administración en Riesgo SARLAFT, enfocado para el FONDO DE EMPLEADOS DE MABE COLOMBIA S.A.S, a través de una metodología de estudio aplicada, cualitativa y descriptiva con fuentes

primarias como visitas, revisión documental y socialización con expertos en riesgos, además del análisis de investigaciones secundarias.

Asbtrac

Currently, the financial sector has been involved in issues such as drug trafficking, terrorism, and money laundering, which has generated distrust among financial consumers when acquiring a product or depositing their money. This situation may legally affect cooperatives and employee funds, as they are entities responsible for managing their members' resources. Due to their economic activity, they are exposed to the same operational, reputational, and contagion risks as the financial sector.

For this reason, it is necessary to establish prevention mechanisms to mitigate risk in solidarity economy entities. Thus, the Financial Information and Analysis Unit (UIAF) created the Risk Management System (SARLAFT) as a requirement for these entities responsible for managing their members' resources, in order to reduce the risks to which they are exposed. FONMABE, as an entity required to implement it, complied with the regulation for the design and execution of its system, under Circular 009 of 2016 issued by the Superintendency of the Solidarity Economy.

Through this project and the operationalization of the specific objectives proposed, the entity will have tools that will serve as support to generate greater confidence, security, and knowledge in risk management for its employees and members, which will drive the Employees' Fund of MABE toward greater economic development and financial solidity.

The objective of this project is to present and design the Risk Management System (SARLAFT), focused on the MABE Colombia S.A.S. Employees' Fund, through an applied, qualitative, and descriptive methodology with primary sources such as visits, document review, and exchanges with risk experts, in addition to the analysis of secondary research.

Keywords: SARLAFT, solidarity economy, Reputational Risk , UIAF, FONMABE.

Palabras Claves

Tabla 1
Palabras Claves

Palabras clave	Keywords
– SARLAFT	– SARLAFT
– Economía Solidaria	– Solidarity economy
– Riesgo Legal	– Legal Risk
– Riesgo Reputacional	– Reputational Risk
– Riesgo de Contagio	– Contagion Risk
– Lavado de Activos	– Money laundering
– UIAF	– UIAF
– FONMABE	– FONMABE

Nota. (Autoría propia)

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo analizar, la población directamente impactada por esta investigación corresponde al Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S., fondo perteneciente a la empresa Mabe Colombia S.A.S, entidad del sector solidario que se encuentra localizada en la ciudad de Manizales, departamento de Caldas. Esta organización, por su actividad de captación de ahorro y otorgamiento de créditos, está sujeta al cumplimiento del SARLAFT, como lo establece la Circular Externa 09 de 2016 de la UIAF en la que se define el sistema como “un conjunto de políticas, procedimientos y controles internos, destinados a prevenir y gestionar los riesgos asociados con el lavado de activos y la financiación del terrorismo” (UIAF, 2016, p.7) .

En particular, el riesgo de exposición para Fonmabe se manifiesta en dos dimensiones críticas: la primera el riesgo de contagio (derivado de relaciones con terceros), la Superfinanciera define este riesgo “ como la posibilidad de pérdida que una entidad puede sufrir, directa o indirectamente, por una acción o experiencia de un vinculado”. (Superfinanciera, 2020, p.4).

La segunda dimensión es el riesgo reputacional, el cual es definido por el banco BBVA “como la pérdida potencial en los resultados como consecuencia de eventos que pueden afectar negativamente a la percepción que los diferentes grupos de interés tengan acerca de la imagen corporativa”. (BBVA, s.f.).

Para fortalecer lo anterior el interés investigativo se orienta hacia el enriquecimiento de los sistemas de control interno, este concepto es definido por Fondun como “el sistema integrado de una organización y el conjunto de principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación adoptados por el Fondo, con el fin de procurar que todas las operaciones y

administración se realicen de acuerdo con las normas”. (FONDUN, s.f, p.12). El estudio propone una estrategia de implementación del SARLAFT en Fonmabe, reconociendo que esta herramienta no solo responde a una obligación legal, sino que constituye un mecanismo preventivo esencial para salvaguardar los recursos, la reputación y la sostenibilidad de la entidad.

Así mismo a nivel internacional, organismos como el GAFI (Grupo de Acción Financiera Internacional) han promovido estándares que comprometen a todos los sectores económicos, incluidos los fondos mutuales y cooperativas, en la lucha contra el lavado de activos. En ese sentido, el SARLAFT representa para la entidad y sus asociados, un avance estratégico en la cultura del control, el cumplimiento y la transparencia dentro de entidades que, como Fonmabe, manejan recursos del público bajo principios solidarios.

Por tanto es importante destacar que la implementación del sistema SARLAFT en Fonmabe se sustenta tanto en las exigencias normativas como en los riesgos reales y latentes que enfrenta el sector solidario en Colombia, frente al lavado de activos y la financiación del terrorismo. La Circular Externa 09 de 2016 de la UIAF establece la obligatoriedad de que las entidades vigiladas cuenten con un sistema efectivo que les permita identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos de LA/FT. Asimismo, la Superintendencia de la Economía Solidaria ha reiterado la importancia de contar con un sistema integrado de administración de riesgos que se articule con los procesos internos de la entidad y garantice la integridad de sus operaciones (UIAF, 2016).

En el caso de Fonmabe, el desarrollo de un SARLAFT no es un mero cumplimiento técnico o formal, constituye una herramienta estratégica para la prevención de riesgos financieros y reputacionales.

Asimismo las operaciones de captación de ahorro, otorgamiento de créditos y manejo de recursos propios de los fondos de empleados son susceptibles de ser utilizadas de manera ilegítima si no se cuenta con mecanismos de control robustos. A su vez, las particularidades del sector solidario, como la flexibilidad en la vinculación de asociados, el bajo umbral de verificación del origen de los recursos, y la limitada capacidad tecnológica o administrativa de algunas entidades, se constituyen en factores que incrementan la exposición al riesgo de lavado de activos (Supersolidaria, 2023).

En consecuencia, diseñar una propuesta de implementación del SARLAFT para Fonmabe, basada en un diagnóstico detallado de sus procesos internos y adaptada a su capacidad institucional, representa una estrategia de fortalecimiento institucional, el interés y compromiso profesional que, como estudiante de contaduría pública, he venido construyendo en torno a la gestión de riesgos y la importancia del cumplimiento normativo en organizaciones del sector solidario.

Esta investigación no nace solo desde los libros o la teoría, se gesta también desde la observación atenta de cómo funcionan los fondos de empleados en la práctica, de sus aciertos y sus vacíos. Desde ahí, esta propuesta busca aportar una mirada técnica, pero también situada, en la que el conocimiento técnico, contable, financiero y administrativo se articula con la necesidad urgente de implementar herramientas eficaces para proteger los recursos de quienes confían en estas entidades.

De este modo la investigación se orienta desde un enfoque aplicado, apoyado en el análisis cualitativo y en un diagnóstico de procesos internos, con el propósito de diseñar un plan de implementación del SARLAFT que se ajuste a las particularidades de Fonmabe. La

experiencia adquirida en el estudio de procesos contables, la revisión de carteras, el análisis de proveedores y los controles internos, me permite sustentar con criterio técnico cada una de las fases propuestas: diagnóstico del riesgo, diseño del sistema, implementación operativa y monitoreo con enfoque de mejora continua. No se trata únicamente de cumplir con una norma, sino de generar capacidades dentro de la organización para prevenir riesgos, actuar con transparencia y proyectar confianza hacia los asociados.

Este trabajo busca impactar de forma positiva la estructura de gobernanza del fondo, fortaleciendo la trazabilidad de sus operaciones y garantizando mayor seguridad en el manejo de los recursos. Pero también tiene un valor adicional: es un ejercicio que conecta la formación académica con la realidad institucional, permitiendo que el conocimiento adquirido en la universidad dialogue con los desafíos concretos del sector solidario. Y desde la observación se identifica que las entidades que son vigiladas por la Supersolidaria, deben cumplir con la implementación de un sistema de administración en riesgo que cumpla con todos los requisitos legales y etapas establecidas, con este fin se observa que el Fondo de Empleados de Mabe requiere de la implementación de SARLAFT, por su condición como entidad administradora de recursos y manejo del bienestar del asociado.

Cabe resaltar que al manejar el dinero de sus asociados, se observa que es una entidad expuesta a los diferentes riesgos operativos, reputacionales y de contagio.

1 Problema abordado

La no implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT (por las palabras que conforman la sigla) en el Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S. (Fonmabe por su sigla), ubicado en la ciudad de Manizales, departamento de Caldas y con 35 años de experiencias en el sector solidario, constituye un problema estructural que compromete de manera crítica la integridad operativa, el cumplimiento normativo, la confianza interna y externa, así como la sostenibilidad institucional del fondo. Esta omisión, más allá de representar una falla técnica, pone en evidencia una serie de debilidades en el diseño misional, la cultura organizacional y operativa de una entidad que, por su naturaleza solidaria, está obligada a operar bajo altos estándares de legalidad, ética y responsabilidad social.

Fonmabe, como actor del modelo económico solidario, es definido por COOMEVA “El modelo económico solidario es una forma justa y humana de organización económica. Su desarrollo puede contribuir eficazmente en la superación de graves problemas de nuestras sociedades”. (COOMEVA, s.f, p.2).

Así mismo está sometido al marco regulatorio establecido por organismos como la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria) y la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF), los cuales exigen la adopción de mecanismos sistemáticos para la identificación, comprensión, medición, control y monitoreo de riesgos asociados a actividades ilícitas (UIAF, 2016; Supersolidaria, 2023). Estas obligaciones no son meramente formales, pues su incumplimiento puede conllevar

consecuencias jurídicas de orden económico, administrativo y penal, como lo establece la Ley 222 de 1995 y el régimen sancionatorio vigente (Supersolidaria, 2025; UIAF, 2016).

En este contexto, la ausencia del SARLAFT en Fonmabe responde a una serie de causas específicas que, en su conjunto, revelan una cultura institucional que debe ser actualizada en materia de control del riesgo y prevención de delitos financieros. Una de las causas fundamentales es la inexistencia de una política de cumplimiento clara y debidamente socializada, lo cual impide que los colaboradores cuenten con lineamientos precisos respecto a su rol en la gestión del riesgo.

De acuerdo con PricewaterhouseCoopers (PWC, 2020), la apropiación institucional de las políticas de cumplimiento es necesaria para el funcionamiento eficaz del SARLAFT, en tanto permite integrar la prevención de riesgos en los procesos cotidianos de la organización. Sin una política robusta, las acciones preventivas quedan expuestas al criterio individual; lo cual genera márgenes amplios de error o inacción.

A esta situación se suma la omisión en la capacitación y la designación de un oficial de cumplimiento, figura exigida por la normativa vigente y que debe contar con formación especializada en administración de riesgos. Este profesional es responsable de implementar, monitorear y actualizar el SARLAFT, y su ausencia dificulta una gestión eficaz de alertas y la articulación de los reportes obligatorios ante la UIAF (UIAF, 2016). La falta de esta figura técnica debilita el sistema de control interno y limita la capacidad de respuesta del fondo ante eventuales amenazas.

Adicionalmente, el desconocimiento generalizado sobre los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo entre el personal y los órganos directivos constituye

otro factor crítico falta de capacitación a los empleados. Según el (GAFI, 2022), la falta de formación y sensibilización sobre estos riesgos representa una de las principales barreras para el cumplimiento efectivo de los estándares internacionales. En Fonmabe, esta carencia podría obstaculizar la detección temprana de irregularidades y ralentizar la integración entre las áreas operativas y los mecanismos de control.

La situación se agrava con la baja priorización del tema por parte de la alta dirección. La escasa voluntad para destinar recursos, liderar procesos de transformación organizacional o asumir una postura ética frente al cumplimiento normativo, es un síntoma de una ausencia de compromiso institucional, o por lo menos, de poco interés actual en el tema. Como lo destaca la Asociación Colombiana de Facultades de Contaduría Pública (ASFACOP, 2021), el liderazgo desde la alta dirección resulta clave para el éxito de los sistemas de control, entre otras cosas, porque establece el tono ético de la organización y permite que instrumentos como el SARLAFT sean asumidos como herramientas de valor estratégico.

De acuerdo con el líder en riesgo del Fondo de Empleados FE-AGRINSA J. García (comunicación personal, 10 de junio, 2025), esta suma de componentes posiciona al fondo de empleados en un terreno fértil para el acopio de una serie de riesgos acumulativos: desde sanciones por parte de los entes de control, pasando por el riesgo de ser utilizado como canal para operaciones ilícitas, hasta impactos negativos en su reputación y en la confianza de sus asociados. Estos erosionan la legitimidad institucional y la estabilidad financiera del fondo.

Frente a esta realidad, la implementación del SARLAFT en Fonmabe es una apuesta estratégica por la consolidación de una cultura organizacional centrada en la transparencia, la rendición de cuentas, la regulación y la ética

Pero también es necesario reconocer los desafíos que implica su implementación para entidades como Fonmabe, cuyas capacidades administrativas y técnicas pueden verse desbordadas ante las exigencias del sistema. La adecuación tecnológica, la formación continua del personal, la vinculación de un perfil especializado y la consolidación de procesos internos representan retos considerables, que deben ser abordados desde una perspectiva crítica, interdisciplinaria y contextual.

En consecuencia, esta investigación parte del reconocimiento de una situación problemática concreta: la no implementación del SARLAFT en el Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S. Desde este punto de partida, se propone analizar los aportes que dicho sistema puede generar en términos de seguridad institucional, cumplimiento normativo y fortalecimiento organizacional. Asimismo, se pretende reflexionar sobre las ventajas, tensiones y limitaciones que su adopción representa para el sector solidario, articulando el conocimiento contable, financiero y ético con los principios de la economía solidaria y la gestión del riesgo.

Así mismo se debe tener en cuenta para este planteamiento el problema principal: El Fondo de Empleados de Mabe, no cuenta con la implementación de un sistema de administración de riesgos SARLAFT, surge así una hipótesis a responder que deberá probarse o en dirección contraria se podría verificar una contra hipótesis

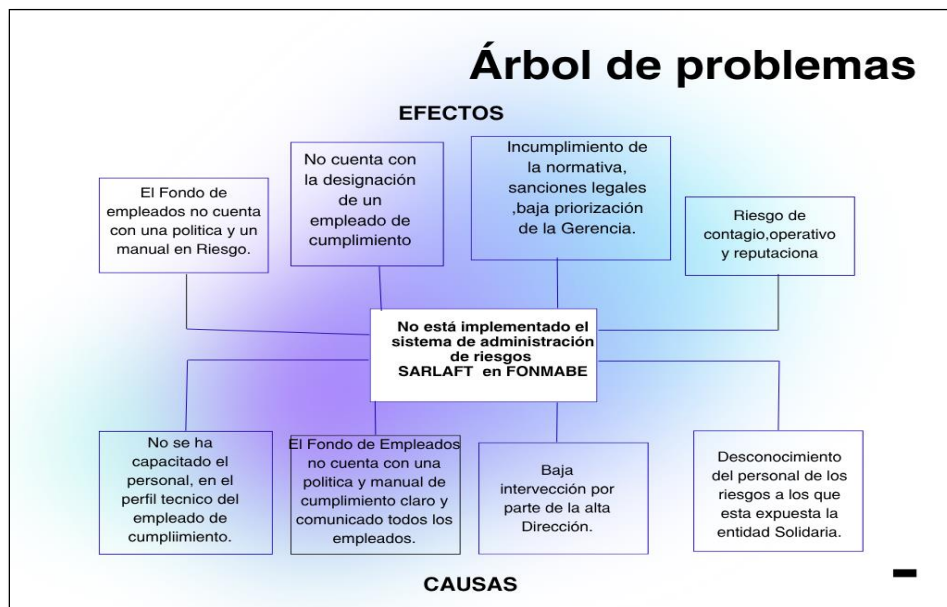
Tabla 2
Hipótesis de Trabajo

H_0	La implementación de SARLAFT Contribuye a la mitigación de los riesgos a los que se encuentra expuesto el Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S
H_1	La implementación de SARLAFT NO contribuye a la mitigación de los riesgos a los que se encuentra expuesto el Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S

Nota. La tabla presenta la hipótesis de la investigación. (Autoría propia)

Una manera de verificar la estructura y construcción del problema que conduce esta investigación se hizo a través de la metodología de marco lógico. A continuación, se presentan el árbol del problema, el árbol de objetivos.

Figura 1
Árbol de Problemas



Nota. La figura, ilustra el árbol de problemas del Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S teniendo en cuenta las principales causas y efectos. (Autoría propia).

2 Objetivo

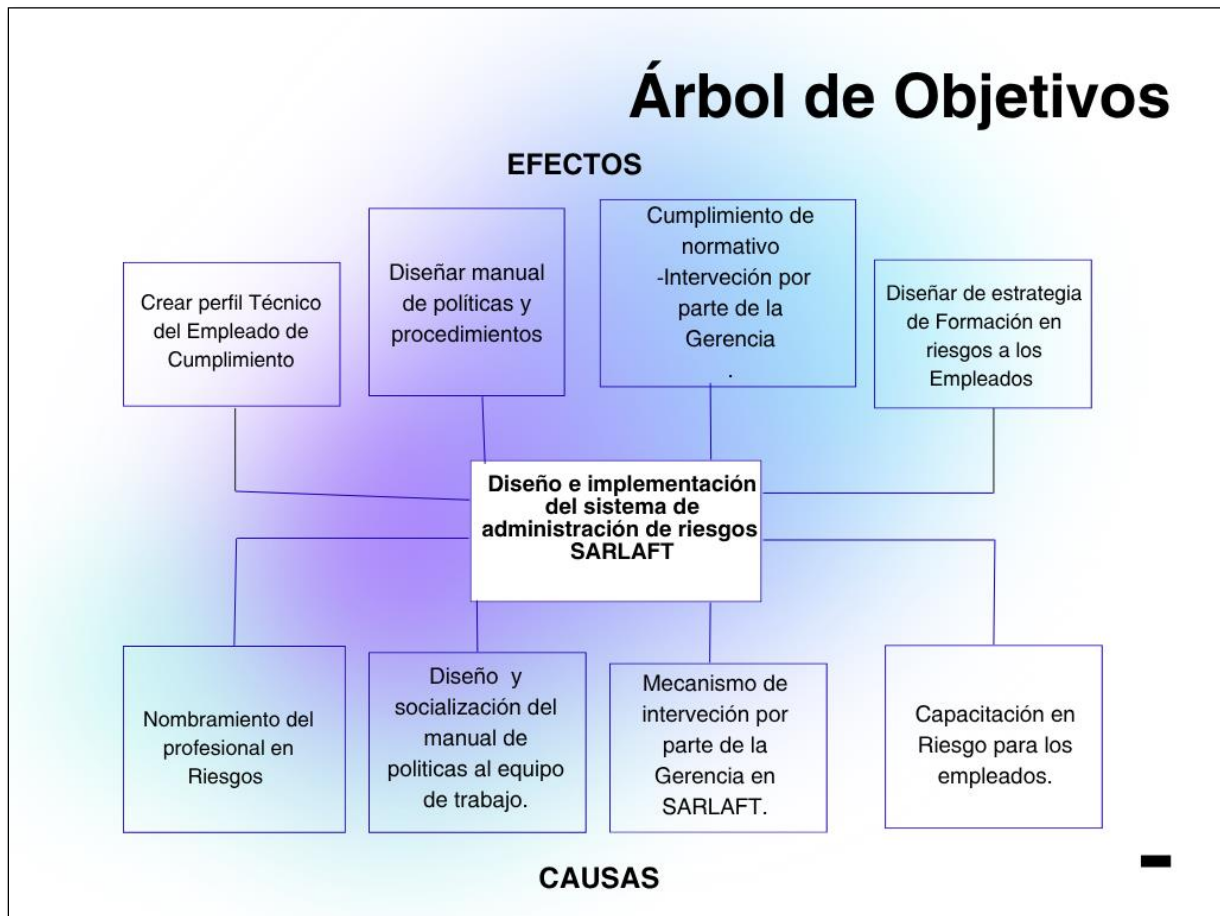
2.1 Objetivo General

Diseñar un Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), de manera que se fortalezca la capacidad institucional y operativa del Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S.

2.1.1 Objetivos específicos

- Formular un manual de políticas y procedimientos de cumplimiento para el establecimiento de lineamientos para la prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo.
- Crear el perfil técnico y funcional del empleado de cumplimiento que cumpla con los requerimientos para la implementación SARLAFT en el contexto operativo y normativo de Fonmabe.
- Diseñar una estrategia de formación y sensibilización sobre los riesgos asociados al Lavado de activos y financiación del terrorismo
- Proponer mecanismos de liderazgo institucional y asignación de responsabilidades desde la alta dirección, que fomenten una cultura organizacional comprometida con la gestión del riesgo.

Figura 2
Árbol de Objetivos



Nota. La figura ilustra el árbol de objetivos del Sistema de Administración en Riesgo SARLAFT-Fonmabe. (Autoría propia).

3 Justificación

La ausencia de un Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) en el Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S, expone a la organización a efectos graves que van más allá del incumplimiento normativo. Se trata de una situación que compromete su integridad institucional, y su sostenibilidad en el tiempo. Esta investigación se justifica en tanto propone una respuesta técnica, operativa, normativa y ética frente a una problemática concreta que incide de forma directa en espíritu organizacional del fondo. En el marco de la economía solidaria, su adopción representa una oportunidad para avanzar hacia prácticas responsables, alineadas con estándares internacionales, y para fortalecer la legitimidad frente al Estado y los asociados.

Así las cosas, el primer efecto que convoca este estudio es el riesgo de sanciones legales derivado del incumplimiento de la normativa vigente. En Colombia, las entidades del sector solidario están sujetas a un régimen regulatorio que impone responsabilidades específicas en materia de prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo. La Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria) y la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF) exigen la implementación efectiva, el control interno es definido como “el conjunto de políticas, principios, normas, procedimientos, y mecanismos de verificación y evaluación establecidos por las juntas directivas y la alta dirección de la organización para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos” (ALLIANZ, s.f. , párr.1).Este Sistema que permite identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos relacionados con operaciones ilícitas. La omisión en el cumplimiento de estas exigencias puede acarrear procesos

administrativos o sanciones económicas que afecten de forma irreversible la viabilidad jurídica de Fonmabe.

En segundo lugar, la ausencia de un SARLAFT vigente y operativo incrementa, como se ha dicho anteriormente, de manera significativa la exposición al riesgo financiero, reputacional y operativo. Esta condición hace frágil, dudosa la capacidad del fondo para detectar y reaccionar ante señales de alerta, favoreciendo escenarios de vulnerabilidad institucional. La falta de control en las operaciones, sumada a la inexistencia de procedimientos sistemáticos para gestionar el riesgo, representa una amenaza o terreno oscuro para la estabilidad de sus recursos y procesos.

Un tercer aspecto crítico es el riesgo de contagio y reputacional, que puede deslegitimarlo frente a sus asociados y al entorno solidario en el que actúa. La percepción de debilidad ética, y la omisión de controles esenciales, dejan muy cercana la posibilidad de perder la confianza por parte de los miembros, afectando la cohesión interna y la vocación colectiva que sustenta el modelo solidario. En este tipo de organizaciones, la reputación no se limita al plano institucional: se entrelaza con el sentido de pertenencia, la historia compartida y el valor simbólico del colectivo.

Además, la carencia de mecanismos de prevención y control fortalece el riesgo operativo y puede desencadenar procesos de desvinculación por parte de los asociados, quienes podrían percibir que la administración no está garantizando condiciones mínimas de transparencia, responsabilidad ni protección del patrimonio colectivo. Este efecto, aunque silencioso, tiene consecuencias estructurales.

Frente a este panorama, la presente propuesta adquiere sentido como una acción de fortalecimiento institucional que responde a los desafíos regulatorios, pero también a una necesidad ética de resignificar el papel de las organizaciones en el contexto contemporáneo. En un entorno donde la noción de responsabilidad social empresarial ha sido muchas veces vaciada de contenido por el exceso de formalismos, urge recuperar una mirada crítica y comprometida que permita hilar organización y ética.

En esta línea, el diseño de un SARLAFT para Fonmabe se proyecta como una herramienta estratégica de gestión del riesgo, al mismo tiempo que como una oportunidad para consolidar una cultura institucional centrada en la transparencia, la equidad y la sostenibilidad. Así, se trata solamente de cumplir con exigencias externas, mientras se dota al fondo de una arquitectura organizacional que le permita afrontar los desafíos del presente con criterio preventivo, con capacidad de respuesta y con legitimidad ante sus asociados y el entorno regulador.

El sector solidario, por su vocación social y comunitaria, demanda, exige herramientas que se ajusten a su lógica colectiva sin perder rigor técnico. Por ello, esta investigación se fundamenta en la convicción de que los sistemas de administración del riesgo deben integrarse a una visión de la organización como sujeto ético, capaz de generar valor compartido y de asumir con responsabilidad su impacto económico, social y reputacional. Así, el SARLAFT no será únicamente un instrumento de control, sino una bisagra que articule la acción organizativa con una ética institucional activa y situada.

4 Estado del arte

4.1 Marco legal

Marco normativo y evolución regulatoria del SARLAFT en Colombia, el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) constituye una herramienta normativa e institucional clave para la prevención, detección, análisis y mitigación de riesgos relacionados con actividades delictivas como el narcotráfico, la corrupción o el financiamiento de organizaciones ilegales. Este sistema se configura como un conjunto de políticas, procedimientos, controles y herramientas operativas que deben ser diseñadas e implementadas por las organizaciones, particularmente en sectores vigilados como el financiero y el solidario, a fin de impedir que sus estructuras sean utilizadas para legitimar recursos de origen ilícito.

En el caso colombiano, la consolidación normativa del SARLAFT se remonta a la Ley 1121 de 2006, la cual estableció un marco legal general para la prevención de la financiación del terrorismo. Esta ley introdujo medidas orientadas a obligar a las entidades sometidas a vigilancia de la Superintendencia Financiera o de la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria) a adoptar mecanismos de control apropiados, suficientes y eficaces, con el objetivo de evitar que las operaciones institucionales sirvan como canales de ocultamiento, manejo, inversión o legitimación de dineros provenientes de actividades ilícitas.

A partir de esta disposición, se desarrolló un marco normativo más detallado a través de la Circular Externa 026 de 2008 de la Superintendencia Financiera, la cual formalizó el nacimiento del SARLAFT, reemplazando el anterior Sistema de Prevención de Lavado de Activos. Esta circular estableció una estructura sistemática que obliga a las entidades vigiladas a gestionar activamente los riesgos de LA/FT, articulando procesos de identificación, evaluación, control y monitoreo, dentro de una cultura de cumplimiento transversal.

En el sector solidario, la Superintendencia de la Economía Solidaria (2015) mediante la *Circular Basic Jurídica No. 7*, el Capítulo XI, destinado exclusivamente a la regulación del SARLAFT en cooperativas de ahorro y crédito, multiactivas e integrales. Este documento normativo precisó el alcance del sistema, los procedimientos internos requeridos y la necesidad de contar con una figura de Oficial de Cumplimiento, quien debe liderar las acciones de prevención y control, bajo principios de independencia funcional, acceso a la información y capacidad de decisión.

Posteriormente, el Departamento Nacional de Planeación (2021) a través del CONPES 4042, fortaleció la articulación entre políticas públicas y estrategias institucionales, al adoptar una política nacional antilavado, contra la financiación del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva. Este documento reafirma la necesidad de adoptar un enfoque de gestión integral del riesgo, basado en estándares internacionales y tecnologías emergentes, promoviendo la transparencia, la cooperación interinstitucional y el cumplimiento de los compromisos globales asumidos por Colombia.

4.2 Marco teórico

El presente marco teórico tiene como intención contextualizar y sustentar la investigación del proyecto de mejora para el Fondo de Empleados de Mabe. En este tema, se abordará de manera detallada el concepto, los componentes, enfoques y alcances del Sistema de Administración de Riesgos, con énfasis especial en su implementación y definición en Colombia y otros países.

Es importante mencionar que el “El Modelo SARLAFT surge en Colombia en el año 2014. En concreto, es un mecanismo de Gestión de Riesgos desarrollado por el Banco de la República de Colombia. Con él se pretende evitar el lavado de activos y la financiación del terrorismo a través de las empresas”. (EALDE, 2020, párr. 1).

Así mismo se menciona dentro la investigación los diferentes enfoques que tienen otros países en la lucha contra el lavado de activos, narcotráfico y terrorismo.

México — Ley / Programa de prevención (LFPIORPI)

“Denominación: en México las reglas suelen aparecer como *Programa de Prevención de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita* y la ley principal es la *Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI)*”. (Congreso de la Unión de México, 2021).

Chile — Prevención de Lavado / UAF

Chile es conocida “como la regulación gira en torno a la *prevención del lavado de activos* y la autoridad central es la *Unidad de Análisis Financiero (UAF)*; la ley y normas

sectoriales regulan los programas internos de prevención”. Unidad de Análisis Financiero. (UAF, 2015).

Ecuador — Sistema/Reglamentos LA/FT (UAFE / Superintendencias)

“Se habla de *Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo* (varias superintendencias usan el término SARLAFT o su equivalente en documentos técnicos y reglamentos de la Ley”. (UAFE, 2020).

A raíz de la problemática que abarca, el diseño e implementación de sistemas de administración de riesgos en organizaciones del sector solidario no puede abordarse simplemente como una obligación legal o un cumplimiento formal de directrices estatales. Se trata, más bien, de una decisión organizacional que refleja el modo en que una institución se concibe a sí misma en relación con su entorno, con sus principios y con la responsabilidad de cuidar los recursos que gestiona. Asumir esta tarea implica transitar del cumplimiento a la convicción, del control como imposición al control como parte de la cultura institucional.

4.2.1. Sistemas de administración del riesgo: fundamentos conceptuales

Los sistemas de administración del riesgo han sido diseñados como estructuras organizacionales que permiten anticipar, comprender y mitigar eventos que pueden afectar la integridad financiera, la sostenibilidad o la legitimidad de una institución. Según el marco COSO (2004) y los lineamientos de la norma ISO 31000 (International Organization for Standardization 2018), dichos sistemas deben contener mecanismos sistemáticos de identificación, evaluación, control y seguimiento de los riesgos. En otras palabras, gobernar el riesgo con inteligencia técnica y sentido ético.

En el contexto colombiano, el SARLAFT ha sido el modelo de referencia en el sector financiero y solidario. Según Duque et al. (2018), este sistema representa una medida de protección institucional que fortalece el autocontrol, reduce la exposición a sanciones y mejora los niveles de confianza entre los distintos actores de la organización. El SARLAFT es, en palabras simples, una arquitectura organizacional de defensa frente a amenazas que no siempre se manifiestan de forma visible, pero que pueden tener consecuencias devastadoras.

En este orden, existen diferentes enfoques de gestión del riesgo que dan cuenta de perspectivas, modelos y formas de asumir el riesgo. Así, aparece el enfoque basado en riesgos y cumplimiento normativo (*Risk-Based Approach*), el cual plantea que no todas las amenazas son iguales ni demandan el mismo nivel de respuesta. Como señala Chaikin (2008), este modelo permite asignar los recursos institucionales según la probabilidad y el impacto que ciertos riesgos pueden tener en una organización. La clave está en reconocer la singularidad de cada institución y en construir mapas de riesgo situados, que

no imiten de forma mecánica lo que otros hacen, sino que expresen la historia, la operatividad y los desafíos concretos de cada entidad.

El cumplimiento normativo, por su parte, no puede entenderse simplemente como una respuesta a la amenaza de la sanción. En ese sentido, de acuerdo con (Serban et al. (2019), el cumplimiento debe ser una expresión de la responsabilidad institucional, una forma de ordenar la práctica diaria según principios de transparencia, trazabilidad y debida diligencia. Las directrices internacionales, como la Directiva 2015/849 de la Unión Europea, refuerzan esta idea al exigir que las organizaciones identifiquen y gestionen los riesgos vinculados a actividades sospechosas, personas expuestas políticamente y estructuras opacas de propiedad.

4.2.2. Gobernanza, ética organizacional y el rol del oficial de cumplimiento.

En el diseño del SARLAFT, el componente humano es tan determinante como el diseño técnico. La figura del oficial de cumplimiento representa una bisagra entre la estructura normativa y la dinámica institucional. La UIAF (s.f.) lo define como el profesional encargado de liderar las medidas de prevención, detección y reporte de operaciones sospechosas, dotado de autonomía funcional, acceso irrestricto a la información y capacidad de interlocución con todos los niveles jerárquicos.

Se trata solo de asumir una ética de la vigilancia. Una organización que nombra a un oficial de cumplimiento y le niega voz o información, no solo incumple la ley: traiciona su propósito institucional. Como advierte Duque-Grisales et al. (2018), el cumplimiento efectivo requiere una gobernanza participativa, donde los comités de

control, la gerencia y la junta directiva no deleguen el sistema, sino que lo encarnen y lo mantengan vivo. La ética organizacional no se mide por el número de manuales, sino por la coherencia entre lo que se declara y lo que se practica.

4.2.3. Tecnologías emergentes en la prevención del LA/FT

En los últimos años, la transformación digital ha ampliado el espectro de herramientas disponibles para la prevención del lavado de activos. La inteligencia artificial (IA), el aprendizaje automático (machine learning) y el análisis de grandes volúmenes de datos han permitido una detección más rápida y precisa de patrones inusuales en operaciones financieras. (Goldbarsht, 2023) destaca que los sistemas de IA pueden identificar conductas atípicas, automatizar alertas tempranas y contribuir a una gestión más efectiva del riesgo.

No obstante, el uso de estas herramientas en organizaciones del sector solidario plantea retos adicionales: costos de implementación, capacitación del personal, infraestructura digital. (Serban et al. (2019) señalan que la tecnología no reemplaza la función humana, sino que la amplifica. Por ello, debe estar al servicio de la decisión institucional y no sustituirla. Una cultura organizacional centrada en la transparencia debe acompañar estos desarrollos para evitar que la tecnología reproduzca sesgos o cree nuevas zonas de opacidad.

4.2.4. Particularidades del SARLAFT en el sector solidario colombiano

El sector solidario en Colombia, compuesto por cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales, enfrenta retos singulares en la implementación del SARLAFT. La Circular Básica Jurídica No. 7 de 2015 de la Supersolidaria establece la obligatoriedad de adoptar sistemas de prevención de riesgos de LA/FT adaptados a la naturaleza y complejidad de cada entidad. Sin embargo, muchas organizaciones medianas y pequeñas carecen de estructuras internas robustas, cultura de cumplimiento o capacidades tecnológicas para operativizar el sistema.

Estas limitaciones no eximen de la responsabilidad. Más bien, convocan a una gestión creativa, situada y progresiva del riesgo. En este contexto, el SARLAFT no debe ser visto como una carga regulatoria, sino como una oportunidad para fortalecer la institucionalidad, aumentar la confianza de los asociados y blindar el patrimonio colectivo frente a amenazas externas. La implementación adecuada del sistema permite no solo mitigar riesgos legales y operativos, sino también proyectar una ética organizacional activa, comprometida con la transparencia y la equidad en la administración de recursos.

4.3 Antecedentes

A través del tiempo las empresas y Fondos de Empleados se han visto expuestos a diversos riesgos asociados al Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), entre los que se destacan el riesgo de contagio, operativo y riesgo legal por lavado de activos, financiación del terrorismo y narcotráfico. Para este proyecto se toma como referentes los antecedentes de diferentes empresas del país que se vieron afectada su imagen corporativa por no contar con un sistema de gestión bien reestructurado.

Casos de Empresa Colombianas

Drogas la Rebaja: “A través de esta empresa los hermanos Rodríguez Orejuela lograron blanquear cantidades significativas de dinero desde principios de los 80, y aunque se desconoce a ciencia cierta cuánto fue el total de capital inyectado”. (INFOLA, 2017, párr. 7).

Fondo Ganadero del despojo: “Fue una empresa criminal creada de la mano del paramilitarismo y varios delincuentes, quienes a través de métodos coactivos despojaron a cientos de campesinos de sus tierras, sobre todo en el Urabá Antioqueño y parte de Córdoba”. (INFOLA, 2017, párr. 18).

DMG: la captadora que estafó a muchos: “Empresa dedicada de la captación ilegal de recursos en Colombia. A través de esta estrategia piramidal David Murcia, logró convertirse en uno de los hombres más ricos del país, acuñando grandes cantidades de dinero con base en su empresa criminal”. (INFOLA, 2017,párr.21).

Cabe resaltar que los casos mencionados sirven como apoyo teórico para soportar la importancia de tener implementado el sistema de administración en riesgo en el Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S.

4.3.1. Estudios que abordan el cumplimiento normativo y responsabilidad

Desde un enfoque operativo y de gobernanza, la implementación del SARLAFT no puede limitarse al cumplimiento formal de exigencias regulatorias, sino que exige una transformación institucional que vincule la ética organizacional con la prevención del delito. Algunos estudios, como el de (Duque-Grisales et al.2018) plantean que el diseño de sistemas como el SARLAFT —o su homólogo en el sector real, el SAGRILAFT— constituye una medida fundamental para reducir los niveles de exposición al riesgo, minimizar sanciones legales y fortalecer los mecanismos de autocontrol. Estos sistemas proporcionan lineamientos estructurados que permiten a las empresas anticiparse a las amenazas y responder de forma proporcional y oportuna.

En el mismo sentido, la normativa europea, como la (Directiva Unión Europea, 2015), ha influido en la configuración de estándares más exigentes para la identificación y gestión de riesgos asociados a transacciones sospechosas y personas vinculadas con actividades delictivas (Serban et al., 2019). Su aplicación ha permitido que entidades de

diversos sectores fortalezcan sus sistemas internos de control, articulando marcos legales, protocolos operativos y prácticas de debida diligencia que protejan la integridad financiera.

En el contexto colombiano, los fondos de empleados — como entidades solidarias — tienen responsabilidades específicas frente al cumplimiento del SARLAFT. La normatividad vigente exige a estas organizaciones presentar reportes periódicos a la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF), entre los que se incluyen:

- Reporte de operaciones en efectivo (trimestral),
- Reporte de operaciones sospechosas (ROS) (trimestral),
- Reporte de productos (semestral).

Asimismo, están obligados a designar un Oficial de Cumplimiento, cuya designación debe ser notificada a la Supersolidaria. Este cargo debe estar ocupado por una persona con formación técnica, autonomía funcional y capacidad de interlocución con las distintas áreas de la organización, así como con las autoridades competentes. De acuerdo con la UIAF (s.f.), el Oficial de Cumplimiento es responsable de liderar la implementación del sistema, monitorear señales de alerta y velar por la efectividad de los controles internos frente a los riesgos de lavado de activos, financiación del terrorismo y financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva (FPADM).

4.3.2. Estudios sobre enfoques basados en riesgo y nuevas tecnologías en la prevención de delitos financieros

Una de las evoluciones más significativas en los últimos años es el tránsito hacia un enfoque basado en riesgos (Risk-Based Approach, RBA). Esta perspectiva busca que las organizaciones no apliquen controles genéricos, sino que prioricen recursos, esfuerzos y estrategias con base en la identificación y evaluación de los riesgos más relevantes para su naturaleza, estructura y operación. Como lo plantean (Chaikin (2008) y (Mehmet et al. (2013), esta aproximación mejora la eficiencia de los sistemas al permitir la asignación proporcional de recursos, facilitando respuestas más ágiles y focalizadas.

Los modelos de riesgo dinámico, apoyados en sistemas de puntuación de riesgo (risk scoring), han demostrado su utilidad en la evaluación continua de operaciones sospechosas, habilitando mecanismos de alerta temprana que permiten activar protocolos de verificación o reporte. Estas herramientas no eliminan el riesgo, pero sí permiten gestionarlo con mayor inteligencia operativa.

Desde un punto de vista más concreto, la incorporación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (machine learning) está redefiniendo los marcos tradicionales de gestión del riesgo. Goldbarsht, (2023) destaca cómo los algoritmos de IA pueden aumentar la precisión, la velocidad y la cobertura de los sistemas AML (Anti-Money Laundering), identificando patrones ocultos en grandes volúmenes de datos y generando alertas automáticas ante comportamientos atípicos. Estas innovaciones, aunque aún enfrentan desafíos éticos y de gobernanza, representan

una promesa concreta para robustecer los sistemas de control interno en entidades con limitaciones operativas o recursos reducidos.

Serban et al. (2019) profundizan en esta misma línea al demostrar cómo las soluciones tecnológicas pueden mejorar la eficiencia de la supervisión financiera y facilitar el cumplimiento de estándares internacionales. Sin embargo, advierten que su implementación debe ir acompañada de procesos de capacitación, auditoría y actualización regulatoria, a fin de evitar nuevos vacíos de control.

Ahora bien, el desarrollo normativo y técnico del SARLAFT en Colombia ha permitido estructurar un marco sólido para la prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo, especialmente en entidades del sector financiero y solidario. No obstante, su adopción efectiva exige más que cumplimiento formal: requiere una cultura organizacional comprometida, liderazgo institucional y apertura a enfoques basados en riesgo e innovación tecnológica.

Lo anterior sugiere, que la implementación del SARLAFT en fondos de empleados como Fonmabe debe incorporar tanto las exigencias regulatorias vigentes como las oportunidades de mejora que ofrecen la tecnología, la formación y el enfoque estratégico del riesgo.

4.4 Marco conceptual

Conceptos claves relacionados con SARLAFT en Colombia

Tabla 3

Marco conceptual Sistema de Administración en Riesgos

Concepto	Definición	Referencia
SARLAFT	Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo. Consiste en un conjunto de políticas, procedimientos, mecanismos y controles diseñados para prevenir que las entidades sean utilizadas como vehículo para actividades ilícitas.	Superintendencia Financiera de Colombia. (2008). <i>Circular Externa 026 de 2008</i> .
Lavado de Activos	Proceso mediante el cual se encubren los orígenes ilícitos de dinero, integrándolo en el Sistema financiero como si proviniera de actividades legales.	Ley 1908 de 2018; UIAF (s.f.).
Economía Solidaria	Sistema socioeconómico, cultural y Ambiental conformado por formas organizativas como cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales, basado en principios de autogestión, solidaridad y ayuda mutua.	Ley 454 de 1998; Departamento Administrativo de Función Pública
SIREL	Sistema de Reporte en Línea. Plataforma tecnológica dispuesta por la UIAF para que las entidades vigiladas reporten operaciones sospechosas, operaciones en efectivo y demás informes exigidos por la normatividad.	UIAF. (s.f.). <i>Guía para la elaboración de reportes</i> .
Matriz de Riesgo LA/FT/FP	Instrumento metodológico que permite identificar, evaluar y clasificar los riesgos de lavado de activos, financiación del terrorismo y financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva, asignando niveles de criticidad y controles.	Superintendencia de la Economía Solidaria. (2015). <i>Circular Básica Jurídica No. 7</i> , Capítulo XI.
Política LA/FT/FP	Declaración formal de la organización que define los principios, directrices y medidas para prevenir, detectar y reportar	UIAF. (s.f.); Supersolidaria (2015).

	operaciones sospechosas relacionadas con LA/FT/FPADM.	
Gestión del riesgo de LA/FT	Consiste en la adopción de políticas y procedimientos que permitan prevenir y controlar el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo.	Superintendencia de la Economía Solidaria. (2015). <i>Circular Básica Jurídica No. 7</i> , p. 58.
UIAF	Unidad de Información y Análisis Financiero. Entidad adscrita al Ministerio de Hacienda encargada de recibir, centralizar, analizar y transmitir información para prevenir el lavado de activos y la financiación del terrorismo.	UIAF. (s.f.).
Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S.	Fondo de empleados de la empresa multinacional Mabe, ubicado en Manizales. Es una entidad del sector solidario, sin ánimo de lucro, que administra aportes, ahorros y créditos para sus asociados.	Documento base de la investigación (2025).

Nota. La Tabla 3, definen los conceptos claves que enmarcan la investigación de SARLAFT. (Autoría propia a partir de (Superintendencia Financiera de Colombia. (2008)), Ley 1908 de 2018, Ley 454 de 1998; Departamento Administrativo de Función pública, Superintendencia de la Economía Solidaria. (2015). UIAF. (s.f.), Documento base de la investigación (2025)).

5 Metodología

La metodología utilizada en la presente investigación da cuenta de la forma en que se atendieron de cada uno de los objetivos específico y a su vez presenta de manera ordenada las actividades definidas dentro de la matriz de marco lógico, las cuales constituyen la base para orientar la implementación del proyecto y garantizar la coherencia entre los objetivos planteados, los resultados esperados y los medios de verificación establecidos.

Tabla 4
Descripción de la Metodología

Objetivo	Metodología		Explicación
OE 1:	Tipo	Aplicado y explicativo	Busca explicar los lineamientos legales y colocar en práctica e implementar en Manual de políticas para el Fondo de Empleados.
	Enfoque	Cualitativo	Es de enfoque cualitativo ya que se centra en experiencias de los colaboradores frente al proceso de implementación del SARLAFT, mediante la observación y el análisis de la información.
	Nivel	Descriptivo	Este planteamiento busca explicar el aporte que va a realizar este Manual y cada uno de los objetivos al sistema de Administración en Riesgos y saber
	Diseño	Cuasi experimental	Es un objetivo donde se observa, analiza y diseña un Manual de políticas como propuesta.
OE 2	Tipo	Aplicado	Se busca implementar la capacitación a los colaboradores, se busca crear estrategias, diseñar planes o mejorar procesos para la mitigación de riesgos.

	Enfoque	Cualitativo	Es de enfoque cualitativo ya que se centra en el perfil técnico del empleado de cumplimiento del SARLAFT, mediante la elaboración.
	Nivel	Descriptivo	Expone y describe el perfil y las funciones del especialista en riesgo.
	Diseño	Cuasi experimental	Es un objetivo donde se observa, analizas y diseña un Manual de políticas como propuesta.
OE 3	Tipo	Aplicado	Es de tipo aplicado ya que busca poner en práctica las capacitaciones en riesgo para el personal del Fondo de Empleados.
	Enfoque	Mixta	Este es de enfoque mixto por ser cualitativo y cuantitativo porque está la parte donde se realiza la identificación y medición de los riesgos mediante una matriz.
	Nivel	Descriptivo	Es descriptivo se busca describir y analizar la percepción de los empleados acerca de los riesgos
	Diseño	Cuasi experimental	Es un objetivo donde se observa, analizas y diseña un Manual de políticas como propuesta.
OE 4	Tipo	Aplicado	Es de tipo aplicado ya que busca poner en práctica Los Mecanismos de liderazgo para intervención de la Gerencia.
	Enfoque	Cualitativo	Este objetivo se orienta a describir y comprender la importancia del liderazgo por parte de la Gerencia.
	Nivel	Descriptivo	Es descriptivo se busca describir y analizar, el impacto que tiene la intervención de los directivos en el manejo de riesgos de la entidad.
	Diseño	Cuasi experimental	Es un objetivo donde se observa, analizas y diseña las sugerencias planteadas para la Gerencia.

Nota. La tabla 4, describe la metodología aplicada para cada objetivo. (Autoría propia).

5.1 Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarca en un enfoque tipo aplicado y explicativo, cada uno de los objetivos planteados como el diseño de un manual de políticas y procedimientos, la implementación de una estrategia de capacitación para su equipo de trabajo, creación del perfil técnico del empleado de cumplimiento y el desarrollo de mecanismos de liderazgo institucional desde la alta dirección, busca generar un impacto directo en la gestión del riesgo del Fondo de Empleados de Mabe Colombia S. A. S., mediante la implementación y seguimiento de este sistema. La finalidad es resolver un problema práctico en un contexto real, lo cual caracteriza a la investigación aplicada (Hernández-Sampieri et al, 2014).

El componente descriptivo se evidencia en la necesidad de caracterizar y analizar la experiencia del Fondo de Empleados de Mabe en la implementación del SARLAFT, identificando los procedimientos, desafíos y oportunidades de mejora. Se trata de monitorear el fenómeno y evaluar su viabilidad, por lo que la investigación también contempla elementos prácticos orientados a la acción.

5.2 Enfoque

El enfoque para esta investigación es Mixta, dado que se pretende comprender e interpretar la experiencia específica de implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) en un fondo de empleados del sector solidario. A través de este enfoque, el proceso ejecutivo de la investigación podrá abordar el fenómeno desde la perspectiva de los actores

involucrados, reconociendo la complejidad de los procesos organizacionales y la singularidad de los contextos institucionales donde se despliega la gestión del riesgo.

La investigación cualitativa, en este sentido, procura adentrarse en el análisis de significados, prácticas y dinámicas institucionales asociadas a la implementación del SARLAFT, posibilitando una comprensión integral y situada del problema. Como señala (Flick, 2015), el enfoque cualitativo es idóneo cuando el investigador busca explorar procesos, comprender experiencias, registrar procesos, y construir interpretaciones a partir de la interacción con el contexto y los sujetos, sin imponer categorías externas o predefinidas.

Esta perspectiva resulta coherente con los objetivos específicos de la presente investigación, en tanto se orienta hacia la comprensión crítica y reflexiva de un proceso de intervención en la cultura organizacional y en los sistemas de prevención del riesgo financiero en el ámbito de la economía solidaria. Se busca generar una comprensión profunda del proceso de implementación del SARLAFT en el contexto del Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S. y construir, a partir de esa comprensión, una propuesta metodológica replicable en dicho contexto.

5.3 Nivel

La investigación se enmarca en un nivel descriptivo. Su componente descriptivo responde a la necesidad de asumir o abordar un fenómeno institucional poco documentado en el contexto específico del Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S., entidad que actualmente no cuenta con el conocimiento, los procedimientos ni las

herramientas necesarias para implementar el SARLAFT. Este tipo de estudios permite obtener una primera aproximación al problema, identificar sus dimensiones y reconocer las variables críticas que afectan su implementación.

De forma complementaria el nivel descriptivo se expresa en la sistematización de los elementos técnicos, operativos y normativos que configuran el SARLAFT en el sector solidario. A través de este enfoque, se busca caracterizar las condiciones actuales del fondo, los riesgos identificados, los vacíos institucionales y las posibles rutas de implementación del sistema. Como lo afirman Hernández, Fernández y Baptista (2014), las investigaciones exploratorias y descriptivas son necesarias, cuando el propósito es conocer un fenómeno con profundidad y generar propuestas aplicables dentro de un contexto dado.

5.4 Diseño

Respecto a la metodología, aunque se mencionó inicialmente el enfoque experimental, es importante precisar que no se trata de una investigación experimental en sentido estricto, ya que no se manipulan deliberadamente variables independientes ni se establecen grupos de control o aleatorización, condiciones propias del método experimental (Sampieri et al., 2014). Más bien, se realiza un proceso de implementación y seguimiento de cada uno de los objetivos en un contexto real, lo que corresponde a un estudio aplicado con enfoque cualitativo, donde se recolectan datos, se analiza el contexto, y posteriormente se reflexiona sobre la práctica.

Es importante precisar que no se trata de un diseño experimental ni cuasiexperimental, ya que la investigación no contempla la manipulación deliberada de variables independientes ni la conformación de grupos de control o de comparación, elementos propios de dichos enfoques (Hernández-Sampieri et al., 2014). Por el contrario, el estudio se centra en la observación y el análisis de experiencias reales, sin intervenir de manera controlada en las condiciones del fenómeno estudiado. Se busca, mediante un diseño flexible y propositivo, explorar las percepciones de los actores, los desafíos institucionales, las particularidades del entorno y las capacidades organizativas vinculadas a la gestión del riesgo, especialmente en relación con el cumplimiento normativo del SARLAFT en el sector solidario.

5.5 Técnicas e instrumentos

Dado el enfoque cualitativo y el carácter aplicado de esta investigación, se seleccionaron técnicas involucradas al análisis documental de las normativas y procedimientos que estructuran el SARLAFT en el sector solidario.

El método e instrumentos para utilizar es poder triangular las fuentes de información para lograr una comprensión holística del fenómeno estudiado, en línea con los principios de la investigación cualitativa (Taylor et al., 2016).

Así las cosas, se realizará reuniones, socializaciones a los colaboradores: Esta técnica permitirá recoger testimonios, percepciones y narrativas de gerentes y funcionarios de fondos de empleados y cooperativas que ya han implementado el SARLAFT. Se diseñarán preguntas abiertas, organizadas en torno a categorías preliminares como: comprensión del riesgo, prácticas de implementación, dificultades

enfrentadas, aprendizajes y recomendaciones. La entrevista semi-estructurada es adecuada en investigaciones donde se requiere flexibilidad para indagar en profundidad en aspectos emergentes durante el diálogo con los participantes (Flick, 2015).

Revisión documental: Se realiza un análisis de documentos normativos, circulares, manuales internos y literatura especializada sobre gestión del riesgo en el sector solidario. Las fuentes secundarias incluirán materiales oficiales de la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF), la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria), así como estudios académicos sobre administración del riesgo y cumplimiento regulatorio. Esta técnica permitirá construir un marco de referencia normativo y técnico que complemente las percepciones obtenidas en las entrevistas.

Tabla 5
Resumen Metodológico General

Tipo	Aplicada y explicativa
Nivel	Descriptivo
Diseño	Cuasi experimental
Enfoque	Mixto

Nota. Tabla. Resumen de la relación metodológica de la investigación utilizada para este proyecto de mejora (Autoría propia).

6 Operacionalización.

La operacionalización tiene como propósito describir la aplicación o implementación de cada objetivo establecido en esta investigación. Se entregará a la empresa los soportes de lo diseñado y sugerido, se describirán los efectos y se evaluará posibles estrategias de mitigación y adaptación para los empleados al sistema de Administración de Riesgo SARLAFT. Véase a continuación una tabla que muestra el propósito general de la investigación.

Tabla 6
Matriz de Fines y propositos

Nivel	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Identificación de los Riesgos a los que se encuentra expuesto el Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S	Informes de apoyo que vigila todo lo referente a lavados de activos y financiación del terrorismo. Páginas de la UIAF, Supersolidaria, Circular básica contable y jurídica del sector solidario. Documentación interna de Fonmabe.	Lograr implementar un buen Sistema de Administración de Riesgo para el Fondo de Empleados de Mabe. Socialización sensibilización con el equipo de trabajo, disposición para el apoyar la implementación del sistema.
Propósito	Aportar al crecimiento del Fondo de empleados de Mabe y seguridad en cuanto captación de dinero y vinculación directa de asociados y proveedores.	Conocimiento técnico y normativo en Riesgos Socialización y capacitación con empleado de la entidad	Tener referentes de apoyo para una buena investigación
Componentes	1: “Antecedentes de riesgos de lavado de activos y financiación de	Informes de apoyo todo lo referente a lavados de activos y financiación del terrorismo.	

	terrorismo en el sector solidario. Componentes 2: Etapas de implementación de SARLAFT.	Revisión de documentos del Sistema de Sarlaft con empleo de cumplimiento del Fondo de Agrinsa.	Sustentación e implementación del proyecto.
Actividades	1. Elaboración de manual de políticas y procedimientos SARLAFT.	Diseño de política y manual de funciones. Plan de capacitación.	Entrega y socialización al Gerente y Junta directiva del proyecto de mejora e Implementación del riesgo SARLAFT.
	2. Elaboración del perfil del empleado de cumplimiento.	Nombramiento y elaboración del perfil del empleado de cumplimiento.	
	3. Capacitación, identificación, análisis y monitoreo de Riesgos a los cual se ve expuesto el sector solidario en cuanto SARLAFT.	Implementación de matriz de Riesgos FONMABE, plantilla de capacitación a los colaboradores	
	4. Mecanismo de liderazgo para la intervención de la alta gerencia	Capacitación y sugerencias a los Directivos.	

Nota. La tabla presenta el propósito, los objetivos, los componentes y las actividades del proyecto de implementación del sistema. (Autoría propia).

Figura 3
Organigrama de la Compañía



Nota. La figura. Muestra por medio del Organigrama el personal del Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A. (Autoría propia).

6.1 Manual de políticas y procedimientos de cumplimiento para el Sistema de Administración de Riesgos SARLAFT. (Anexo A)

Para el diseño físico del manual se cumple con las siguientes actividades:

- **Actividad 1:** Por Sugerencia del encargado en riesgos, se asiste al Seminario de

diseño de Manual de Políticas de SARLAFT, enfocado al sector Solidario con el fin de contar con bases desde la parte legal y normativa para la implementación del Sistema de Administración en Riesgos SARLAFT.

- 1.Fecha del seminario 20 de Junio de 2025 Ciudad de Manizales, entidad Analfe, las personas inscritas al seminario fueron funcionaria Andrea Gonzalez encargada de Riesgos y Analista de Cartera Jazmín García Flórez.
- 2.Se revisa el material normativo compartido por el expositor como memorias para iniciar la elaboración de Políticas del Fondo de Empleados.

- **Resultado 1:** Se cuenta con el material físico y conocimiento normativo para el diseño del manual de políticas.

- **Actividad 2:** Reunión con Gerencia, revisoría Fiscal, el día 25 de marzo de 2025, reposa soporte en el Acta #3, archivo privado del Fondo de Empleados de Mabe. Punto tratado: Solicitud de elaboración del Manual de Políticas y procedimientos.

Durante la reunión, se informó sobre la necesidad de contar con un Manual de Políticas institucional. En este marco, se presentó formalmente la solicitud de autorización a Gerencia y Revisoría Fiscal para iniciar con la elaboración del citado documento.

Se acuerda con los directivos de Fonmabe dar inicio al proceso de elaboración del Manual de Políticas por medio del proyecto presentado a la universidad Remington, el cual deberá contener los lineamientos y requisitos de la organización solidaria y estará

sujeto a revisión y aprobación por parte de Gerencia y Revisoría fiscal una vez terminado.

- **Resultado 2:** Se inicia la elaboración del manual de funciones y políticas de SARLAFT.
- **Actividad 3:** Se llevó a cabo una segunda Reunión con el Gerente, Revisor fiscal y persona a cargo de la implementación de SARLAFT del Fondo de empleados de Mabe, se deja constancia de esta Reunión en el acta # 125 del 24 de abril del 2025(reposa en el archivo de Fonmabe). El Objetivo principal de esta reunión fue establecer requisitos y lineamientos que se deben tener en cuenta para la elaboración del Manual de Políticas.

En la reunión Revisoría fiscal indica que debemos basarnos en los riesgos del sector Solidario sin perder el enfoque del sector, sugirió principalmente para analizar los riesgos de la líder Finanzas, Analista de crédito y Asistente administrativa.

- **Resultado 3:** Definición de Política y procedimientos internos que se tuvieron en cuenta en la elaboración del Manual.
- **Actividad 4:** Reunión mensual Junio, Julio, Agosto y Septiembre del presente año.

Asistente: Revisor Fiscal y Responsable en riesgos.

Asunto: Revisión de los avances del Manual de políticas y socialización a al

equipo de trabajo (se anexa archivo fotográfico).

- **Resultado 4:** Avance del manual de políticas y procedimientos SARLAFT
- **Actividad 5:** Dentro de las actividades desarrollada también se incluye las reuniones y revisión del asesor de grado, proyecto convalidación de funciones avalado por el Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S.
- **Actividad 6:** Se presenta borrado el viernes 03 octubre de 2005, ante la Gerencia y Revisoría Fiscal con el fin de recibir sugerencia o modificaciones.

Las indicaciones finales por parte de Revisoría fiscal es que cuenta con los lineamientos para la implementación en Fonmabe.

- **Resultado 5 y 6:** Se encuentra elaborado el Manual de Políticas y procedimientos de SARLAFT de FONMABE.

6.2 Perfil técnico y funcional del empleado de cumplimiento

Dada la importancia que le concede la ley al cargo, se establece claramente en el manual de política y procedimientos de SARLAFT de FONMABE, que debe ser un cargo de “alto nivel ejecutivo”, con comunicación directa con la junta de directiva del Fondo de Empleados, sin estar subordinado a mandos medios que puedan interferir en su delicada labor. Debido a que el oficial de cumplimiento maneja información muy delicada, y tiene que utilizar su criterio para poder recomendar que actividad sospechosa debe ser reportada a la Unidad de Inteligencia Financiera de su país. Revisar(Anexo B).

Tabla 7

Actividades de Manual de Políticas

Actividades	Resultados
<p>1: Después de la elaboración del Manual de políticas del sistema de Administración de Riesgo, se realiza reunión con Gerencia para revisión del paso a paso que define la elaboración del perfil técnico y manual de funciones del empleado de cumplimiento. Es exigencia de la normativa y lo contiene el manual</p>	<p>1.Se inicia con la elaboración del manual de funciones.</p>
<p>2.Se inicia el paso a paso Identificar el propósito del cargo: Garantizar el cumplimiento de SARLAFT. Definir funciones y responsabilidades generales.</p>	<p>2.Borrador del Perfil del empleado de Cumplimiento.</p>

Nivel de estudio y habilidades.

<p>3.En la Reunión mensual de Junta Directiva, el día 25 de Julio de 2025, se realizó la revisión del manual de procedimientos y perfil técnico del profesional en Riesgos.</p>	<p>3.Elaboración del perfil del Empleado de cumplimiento por parte de la líder de Recursos humanos</p>
---	--

Las indicaciones por parte de la Junta Directiva fueron nombrar seleccionar el empleado de cumplimiento en la siguiente reunión

<p>4. En la reunión de Junta Directiva celebrada el día 29 de agosto de 2025, y en cumplimiento de lo establecido por la normativa del SARLAFT, se llevó a cabo la elección del Empleado de Cumplimiento, acto que queda registrado mediante acta y reposa en el archivo de la entidad.</p>	<p>4. Elección y nombramiento del Empleado de cumplimiento como es llamado en el sector solidario y quien es el encargado del Sistema de Administración de Riesgos SARLAFT.</p>
---	---

Nota. La tabla. Define las actividades y resultados en la elaboración del perfil del empleado de cumplimiento. (Autoría propia).

6.3 Estrategia de formación y sensibilización sobre los riesgos asociados al

Lavado de activos y financiación del terrorismo.

Actividades y resultados

- **Actividades 1:** Reuniones con cada área para identificar cuál es su conocimiento acerca de los riesgos a los cuales están expuestos.

- **Resultado 1.**

Área de Contabilidad y Finanzas: Con base en las conversaciones y observación como gestor de este proyecto se estableció que el principal riesgo al que debe prestar atención en esta área corresponde al riesgo de contagio, originado en la naturaleza de sus funciones y en el manejo constante de recursos financieros de FONMABE.

Área de Cartera: De acuerdo con las conversaciones y observaciones efectuadas, se identificó que los riesgos más relevantes para esta área son el riesgo de contagio, el riesgo reputacional y el riesgo operativo. Estos se generan a partir del proceso de análisis exhaustivo que se requiere en la evaluación inicial de las solicitudes de crédito.

Resultado 1: Conocimiento y fortalecimiento del Sistema de Administración de Riesgo.

- **Actividades 2:** Elaboración de la matriz de Riesgo de FONMABE.

Esta actividad número 2, surge de la primera actividad en la que se identifican los riesgos desde cada rol y función, los cuales será evaluados a través de la matriz de riesgos. La matriz, como requerimiento del proceso de implementación del

SARLAFT, facilitó la identificación de los principales riesgos que la entidad debe gestionar mediante su control y monitoreo continuo, (revisar anexo C).

A continuación, se relaciona los riesgos identificados:

RLAFT 1 Vinculación: Posibilidad de prestar servicio o asociados que se encuentren vinculados con riesgos asociados a lavado de activos. Impacto inherente, el color rojo conlleva al Fondo de Empleados a definir controles y monitoreo sobre esta actividad de vinculación. Control a cargo de la auxiliar administrativa quien es la encargada de recibir e ingresar afiliaciones.

RLAFT 2 Recepción de Recursos: Fonmabe se puede ver expuesto al riesgo de contagio al recibir recursos como pago de deudas, captaciones como CDATS y ahorros de asociados.

Se identifica que nos encontramos en un riesgo naranja ya que el poder adquisitivo en la patronal es alto lo que genera confianza al recibir estos recursos. Sin embargo, el naranja indica que también debemos de estar pendiente de este riesgo porque no se está excepto de recibir dinero que provenga de actividades ilícitas.

RLAFT 3 Inversiones: En este riesgo a través de la matriz nos muestra la pérdida operativa que puede sufrir la entidad al realizar negocios y convenios con empresas que realizan actividades ilícitas. Control a cargo de la líder de Finanzas.

RLAFT 4 Créditos: Manejo para entrega de recursos este riesgo está a

cargo de la analista de crédito quien la encargada de velar por revisar bien la documentación, realizar un correcto análisis de endeudamiento. La matriz nos muestra la ponderación de cada riesgo y el control a implementar.

A continuación, se presentan los resultados asociados:

- **Resultado 2:** La matriz es resultado de las reuniones y observación de cada actividad desempeñada por cada área donde se identifica a que Riesgos se encuentra expuesto el Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S. Así mismo como resultado se entrega electrónico y físico el Excel de la clasificación de Riesgos.
- **Actividad 3:** Una vez identificados los riesgos y definido en qué aspectos debe profundizar el Empleado de Cumplimiento del Fondo de Empleados de Mabe, se elaborarán presentaciones y comunicaciones por las redes sociales del Fondo de Empleados con el propósito de contextualizar al equipo de trabajo, asociados, Gerencia y Junta Directiva sobre el SARLAFT, así como destacar la importancia de identificar los riesgos propios del sector solidario.
- **Resultado 3:** Esta actividad será socializada de manera continua con los asociados y mensual en las reuniones de Gerencia y, de forma anual, en la Asamblea General, mediante la presentación correspondiente dirigida a todos los delegados.
- **Resultados finales:** Se llevó a cabo una jornada de sensibilización para informar

a los colaboradores sobre los riesgos operativos, reputacionales y de contagio a los que está expuesta la entidad solidaria y cada rol que maneja Fonmabe.

- Identificación y socialización de riesgos: Se elaboró y presentó la matriz de riesgos a la cual está expuesta FONMABE.
- Capacitación sobre SARLAFT: Se brindó capacitación al equipo de trabajo con el objetivo de socializar los conceptos fundamentales del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT).

6.4 Mecanismos de liderazgo institucional y asignación de responsabilidades desde la alta dirección.

Es importante que Alta dirección del Fondo de Empleados de Mabe S.A.S (Gerencia y Junta Directiva), se encuentren involucrado con el Sistema de Administración en Riesgos, es su deber fomentar una cultura de cumplimiento y empoderamiento del empleado de cumplimiento ante su equipo de trabajo.

Tabla 8

Actividades Sugeridas para la Alta Dirección

Actividades	Resultados
<p>1. Involucrar a la Gerencia y Junta directiva para realizar el curso de Lavado de activos y financiación del terrorismo establecido por la UIAF. Como entes mayores del Fondo de Empleados es su deber revisar los reportes periódicos que el Oficial de Cumplimiento presente sobre riesgos, operaciones inusuales y efectividad de los controles implementados para la entidad.</p> <p>2. Se sugiere que la Alta dirección de FONMABE, participe en los seminarios de Riesgos enfocados a la Economía Solidaria con su equipo de trabajo, es importante tener un aprendizaje colectivo para tener éxito con la implementación de SARLAFT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La operacionalización de los objetivos propuestos e implementados estará sujeto a una evaluación continua, en el marco del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo

3. Socializar y contextualizar a la Gerencia de la política de riesgo operativo al cual se encuentra expuesta la entidad, para concientizar a los asociados y equipo colaborativo de tener un mayor control con su origen de Fondos.

4: Es importante que la Gerencia, continúe fomentando la capacitación de sus colaboradores, asegurando que todas las áreas de la entidad identifiquen sus responsabilidades frente a la prevención y mitigación de los riesgos.

5. La Junta Directiva debe tomar decisiones frente a operaciones de alto riesgo como aprobación de créditos y actividades, asegurando que la entidad tenga criterios claros de aceptación o rechazo. Con órgano Directivo es su deber Promover la cultura de cumplimiento desde el nivel directivo, dando ejemplo y divulgando la importancia de SARLAFT a toda los asociados y empleados

(SARLAFT), el cual se fundamenta en la mejora continua. No se trata de una implementación y entrega física a la entidad, sino de un proceso permanente de implementación y apoyo, que requiere la capacitación constante de los colaboradores del Fondo de Empleados y de los directivos para garantizar que SARLAFT sea un sistema su eficiente y sostenible en el tiempo.

Nota. La tabla, Define las recomendaciones sugeridas en el proyecto para la Alta Dirección. (Autoría propia).

7 Resultados Concluyentes.

La realización de este Proyecto de mejora en la Implementación de SARLAFT en el Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S “FONMABE” ha demostrado y concluido que la alineación y conocimiento de los Riesgos a los que está expuesta la entidad solidaria, es fundamental para fortalecer la transparencia y optimizar la eficiencia, promover el desarrollo de trabajo interno y externo fortaleciendo la seguridad de los recursos de la entidad. Esta iniciativa no solo buscó fortalecer responsabilidades en la política de riesgo de FONMABE, sino también concientizar a los directivos de la importancia del sistema de riesgos, posicionando al Fondo de Empleados, en los más altos estándares de calidad, transparencia y seguridad de la administración de los recursos de los asociados, para alcanzar los objetivos estratégicos con mayor efectividad y compromiso.

Dentro los principales resultados concluyentes están:

1) Manual y Política de Funciones, mejora en procesos, comunicación, coordinación con sus colaboradores y asociados.

El diseño del manual y política de riesgos, su componente elaborado como Manual de políticas, capacitación a los empleados, matriz de riesgo y mecanismos de liderazgo para directivos de FONMABE, permitirá la comunicación y la coordinación entre los diferentes departamentos o áreas del Fondo de Empleados que se encarga del manejo de cartera, contable y financiero, lo que conlleva a ejecutar un mayor monitoreo, control desde cada área y desde el rol de cada funcionario y Directivo.

2) El personal conocer e identificar el riesgo organizacional:

Se podría concluir que la identificación de los riesgos, el diseño de capacitación y socialización de la propuesta proporciona una mejora en la seguridad operativa dirigida por sus colaboradores, logrando mitigar el riesgo operativo, riesgo de contagio y reputacional del Fondo de Empleados, permitiendo una mejor administración de los recursos.

3) Mayor Adaptabilidad, supervisión y mitigación del riesgo:

El Proyecto de investigación fue enfocado al “Sistema de Administración en riesgos SARLAFT” se entrega una investigación física y digital de los riesgos a los que debe concentrarse Fonmabe en cuento el entorno financiero administrado, permitiendo una respuesta más ágil a las necesidades de sus asociados y exigencias del mercado solidario.

4) Empleado de cumplimiento y mejora en la eficiencia operativa:

Se resalta que la creación del perfil del empleado de cumplimiento permitirá a la dirección tener una persona capacitada e idónea en riesgos, que cumpla con los requisitos exigidos por la normatividad. El profesional enfrentará los desafíos a los que se enfrente la entidad solidaria y socializará a sus empleados sus respectivas responsabilidades según el enfoque de su área, lo que conlleva a una mayor productividad y eficacia en la supervisión de riesgos financieros.

5) Fortalecimiento en sus operaciones financieras:

Los resultados obtenidos, han contribuido al fortalecimiento de las operaciones ejecutadas por el Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S, fortaleciendo su ética, transparencia, seguridad en sus operaciones y cultura de cumplimiento, protegiendo la entidad solidaria de sanciones legales y reputacionales en cuanto actividades ilícitas. El material entregado a FONMABE fortalece la identificación de los riesgos y promoverá un ambiente de seguridad en sus transacciones.

6) Mayor alineación desde Alta Gerencia con los objetivos organizacionales:

Se concluye que generar mecanismos de liderazgo que involucran de manera activa y comprometida la parte gerencial y Junta Directiva con la gestión y el fortalecimiento de SARLAFT, fomenta una cultura de cumplimiento antes sus colaboradores que trasciende lo legal, normativo y se convierte en un eje de sostenibilidad, confianza y transparencia frente a los asociados, entes de control y demás grupos de interés. direccionada con los objetivos estratégicos de la entidad solidaria.

Referencias

- ALLIANZ. (s.f.). *Control Interno*. Obtenido de <https://www.allianz.co/legales/consumidor-financiero/Sistema-Control-Interno.html#:~:text=de%20Control%20Interno-,Sistema%20de%20Control%20Interno,las%20normas%20legales%20y%20reglamentarias.>
- ASFACOP. (2021). Revista colombiana de contabilidad Vol. 9 Núm. 18. *Revista colombiana de contabilidad*.
- BBVA. (s.f.). *Gestión del Riesgo*. Obtenido de Banco BBVA: <https://accionistaseinversores.bbva.com/informacion-financiera/gestion-del-riesgo/riesgo-reputacional/>
- Chaikin, D. (2008). How useful is the Money Laundering Model? *Journal of Money Laundering Control*, 11(3), 236-248.
doi:<https://doi.org/10.1108/13685200810889350>
- Congreso de la Unión de México. (20 de Mayo de 2021). *Ley Federal para la Prevención e Identificación de operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita*. Obtenido de Comisión Nacional Bancaria y de Valores: cnbv.gob.mx
- COOMEVA. (s.f.). *Economía Solidaria*. Obtenido de COOMEVA: file:///C:/Users/Fonmabe/Downloads/Economia_Solidaria.pdf
- COSO. (2004). *Enterprise risk management: Integrated framework*. Obtenido de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: <https://www.coso.org>
- Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Conpes 4042: Política nacional antilavado de activos, contra la financiación del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva. Consejo Nacional de Política económica y Social*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4042.pdf>
- Duque-Grisales, E. A.-C., & Valencia-Arias, A. (2018). Sistemas de gestión de riesgo para el cumplimiento de normas legales en Colombia: una mirada al SAGRLAFT y su aplicabilidad en empresas del sector real. *Revista Espacios*, 39(10), 18-27.
- EALDE. (2020). *Que es el modelo Sarlaft y por qué es importante en Complice*. Obtenido de FALDE Business School: <https://www.ealde.es/modelo-sarlaft/#:~:text=El%20Modelo%20SARLAFT%20surge%20en,de%20la%20Rep%C3%ABlica%20de%20Colombia.>

- Europea, U. (2015). *Diario Oficial de la Unión Europea*. Obtenido de DIRECTIVA (UE) 2015/849 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32015L0849>
- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa (3°. ed)*. Morata.
- FONDUN. (s.f.). *Código de Buen Gobierno y Ética*. Obtenido de Fondo de Empleados de la Universidad Nacional: <https://www.fodun.com.co/CkEditor//UserFiles/File/corporativa/reglamento/codigo-buen-gobierno-fodun.pdf>
- GAFI. (2022). *Metodología 2022 para evaluar el cumplimiento técnico de las recomendaciones del GAFI y la eficacia de los sistemas*. Obtenido de FATF-GAFI: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Mutualevaluations/Fatf-methodology.html>
- Goldbarsht, D. (2023). Artificial intelligence and anti-money laundering: A legal and technological perspective. *Journal of Financial Crime*, 30(1), 113-127. doi:<https://doi.org/10.1108/JFC-06-2022-0132>
- Hernández-Sampieri, R. F.-C.-L. (2014). *Metodología de la investigación (6°. ed.)*. McGraw Hill Education.
- INFOLA. (1 de Agosto de 2017). *Los 25 casos de lavado de activos más famosos*. Obtenido de Infolaft: Infolaft. <https://www.infolaft.com/los-25-casos-mas-sonados-en-este-cuarto-de-siglo>
- Internacional Organización for Standardization. (2018). *ISO 31000: Risk management - Guidelines*. Obtenido de Internacional Organización for Standardization: ISO. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- Ley 1111 de 2006, Artículo 639. (2006, 27 de diciembre). *Estatuto Tributario*. Bogotá Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=22580
- Mehmet, S., Onur, E., & Ali, K. (2013). A dynamic risk scoring approach in antimoney laundering using data mining techniques. *Expert Systems with Applications*, 40(15), 6175-6184. doi:<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.05.015>
- PWC. (2020). *Encuesta global de delitos económicos y fraude 2020*. Obtenido de PriceWaterhouseCoopers: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2020/economic-crime-survey.html>

- Serban, C., Grigorescu, A., & Constantinescu, M. (2019). Artificial intelligence incombating money laundering. . *Ovidius Univerdity Annals. Economic Sciences Series XIX*, (2), 563-568.
- Serban, F., Olaru, M., & Dinu, V. (2019). Compliance management - From legal requirements to sustainable organizations. *Amfiteatru Economic*, 21(52), 520-535. doi:<https://doi.org/10.24818/EA/2019/52/520>
- Superfinanciera. (Septiembre de 2020). *PARTE I - TÍTULO LV - CAPÍTULO IV Circular Externa 027 de 2020*. Obtenido de Superfinanciera: https://www.uiaf.gov.co/sites/default/files/inline-images/2020_Circular_Externa_027_de_2020_1.pdf
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2015). *Circular Básica Jurídica No. 7, Capítulo XI, destinado exclusivamente a la regulación del sarlaft en cooperativas de ahorro y crédito*. Obtenido de Superintendencia de la Economía Solidaria: https://supersolidaria.gov.co/sites/default/files/normativa/circular_basica_juridica_supersolidaria_2015_0.docx
- Supersolidaria. (2023). *Informe de gestión 2023*. Obtenido de Superintendencia de Economía Solidaria: https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/informes-de-gestion-de-2023?utm_source=chatgpt.com
- Supersolidaria. (21 de Mayo de 2025). *La economía, solidaria, sus organizaciones, y el papel del estado en el sector y la supervisión*. Obtenido de Supersolidaria: https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/data/20250521_circular_basica_juridica_tit_i.pdf
- Taylor, S. J. (2016). *Introducción a los métodos de investigación cualitativa: Una guía de recursos* (4°. ed.). Wiley.
- UAF. (2015). *Ley N° 20.818 y normativa de prevención de lavado de activos*. UAF / *Biblioteca del Congreso Nacional*. Obtenido de uaf: uaf.cl
- UAFE. (3 de Agosto de 2020). *Reglamento de la ley de activos y del financiamiento de delitos*. Obtenido de UAFE: <https://www.uafe.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/04/A2-REGLAMENTO-LEY-DE-LAVADO-DE-ACTIVOS-Y-DEL-FINANCIAMIENTO-DE-DELITOS.pdf>
- UIAF. (2016). *Abecé circular externa 09 de 2016 - implemetación del sarlaft*. Obtenido de Unidad de Análisis Financiero: <https://uiaf.gov.co/sites/default/files/inline-images/Abece-circular-externa-092016-SARLAFT-Dic.pdf>

UIAF. (2016). *Instructivo para la prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo*. Obtenido de Unidad de Información y Análisis Financiero:
<https://www.uiaf.gov.co>

8.Cronograma

Verifíquese a continuación la tabla que da cuenta de las actividades y el tiempo invertido durante la realización de las funciones que fueron sujeto de la investigación desarrollada

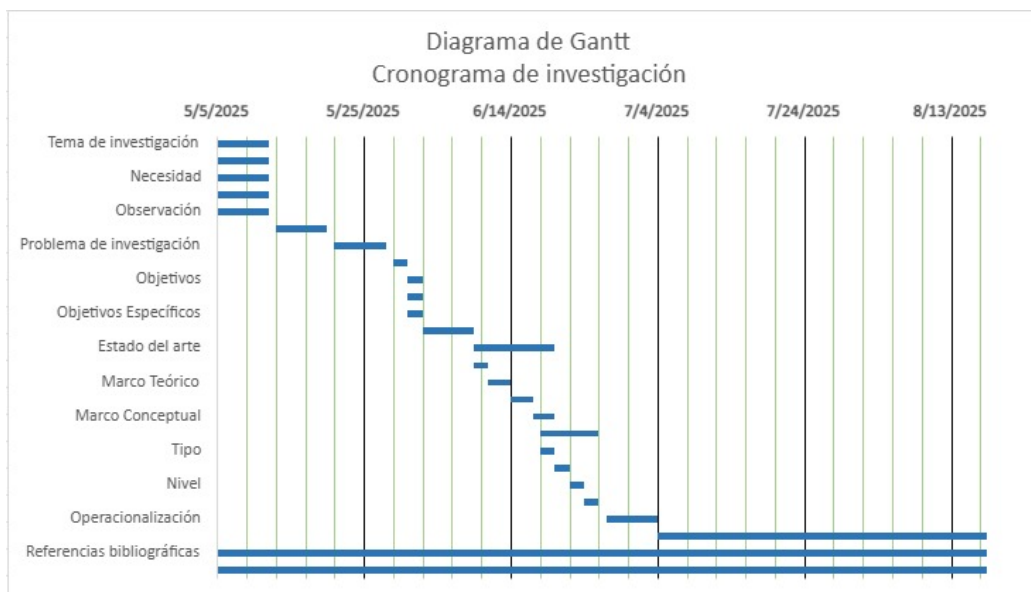
Tabla 9
Cronograma de investigación

Actividades	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				
	S.19	S.20	S.21	S.22	S.23	S.24	S.25	S.26	S.27	S.28	S.29	S.30	S.31	S.32	S.33	S.34	S.35	S.36	S.37	S.38	S.39
Tema de investigación																					
Interés																					
Necesidad																					
Experiencia																					
Observación																					
MML																					
Problema de investigación																					
Hipótesis de investigación																					
Objetivos																					
Objetivo General																					
Objetivos Específicos																					
Justificación																					
Estado del arte																					
Marco Legal																					
Marco Teórico																					
Antecedentes																					
Marco Conceptual																					
Metodología																					
Tipo																					
Enfoque																					
Nivel																					
Diseño																					
Operacionalización de obj																					
Resultados y/o conclusiones																					
Referencias bibliográficas																					
Presupuesto																					

Nota. La tabla siguiente expone el cronograma programado para la ejecución de la investigación. (Autoría, asesor de grado Aldo Cobos (2025)).

De manera similar, puede verificarse en forma de diagrama el recorrido de las actividades completadas.

Figura 4
Diagrama de Gantt



Nota. La figura ilustra Diagrama de Gantt-Cronograma del proyecto de Investigación. (Autoría Docente Aldo Adrián Cobos Spitia).

9.Presupuesto de Investigación

Se relaciona el presupuesto para el proyecto de investigación; fue diseñado con el propósito de servir como insumo fundamental en la planeación, ejecución y seguimiento del proyecto de mejora para el Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S. Este presupuesto no solo permitió estimar los recursos necesarios, sino que también facilitó la asignación eficiente de los mismos, garantizando así un adecuado control financiero y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 10
Presupuesto de la Investigación

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Costo Final
Material, Impresiones (hojas)	50	\$500	\$25.000
Traslado a capacitaciones(transporte)	3	\$150.000	\$450.000
Consulta de libros por Base de datos	2	\$70.000	\$70.000
TOTAL			\$545.000

Nota. La tabla, expone el presupuesto ejecutado durante la investigación. (Autoría propia).

Anexos

Anexos A: Manual de políticas y procedimientos SARLAFT.

El presente Manual de Políticas y Procedimientos se elabora con el propósito de que el Fondo de Empleados de Mabe cuente con una herramienta que describa, de manera detallada, el paso a paso a seguir para la implementación, monitoreo y control de los riesgos, en coherencia con su enfoque solidario. Se adjunta como imagen ya que el manual de políticas contiene 68 páginas, su información política de Riesgo es carácter privado de la entidad.

El manual contiene lo siguiente:

Presentación: Manual de Políticas para el Fondo de Empleados de MABE COLOMBIA S.A.S.

Capítulo 1: Generalidades de SARLAFT enfocado al sector solidario.

Capítulo 2: Estructura Orgánica de Control del Fondo de Empleados.

Capítulo 3: Elemento del SARLAFT.

Capítulo 4: Instrumentos para la adecuada aplicación de los mecanismos de control.

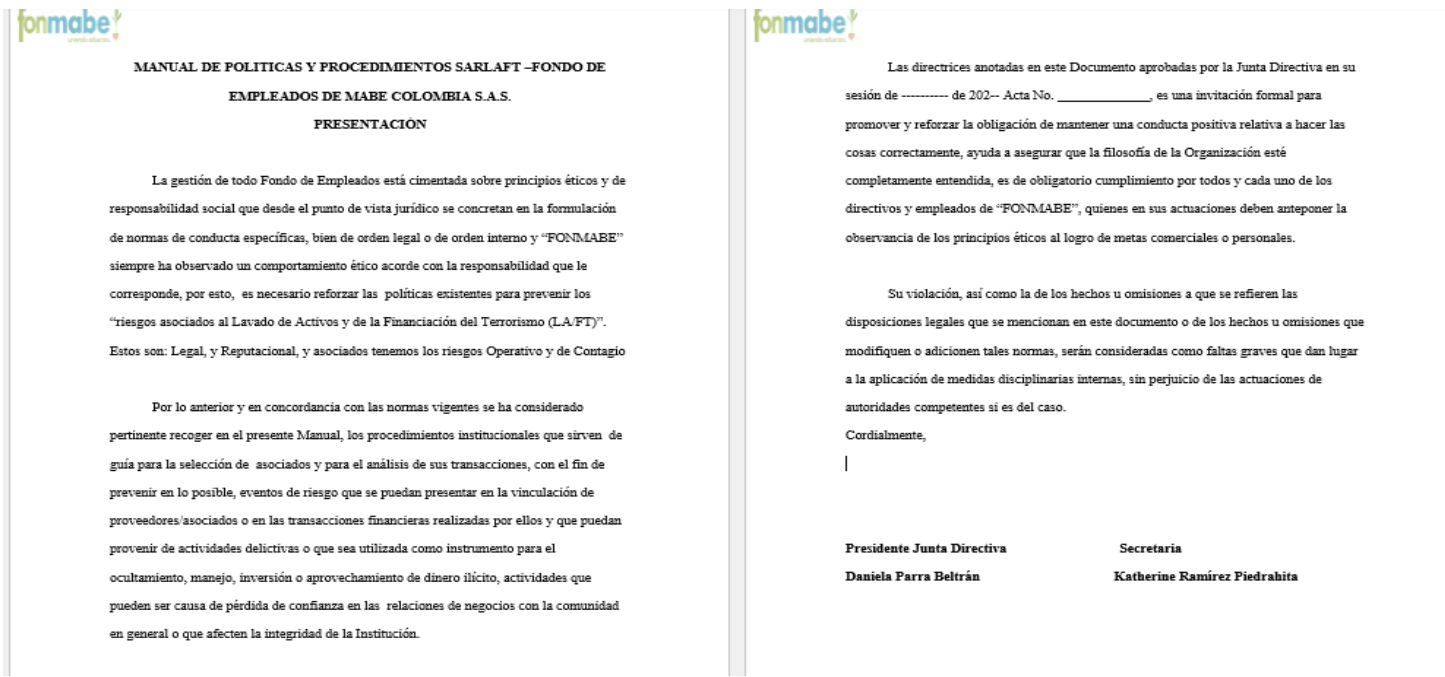
Capítulo 5: Reporte ante la Unidad de Análisis Financiero.

Capítulo 6: Manejo de documentación del sistema SARLAFT.

Capítulo 7: Régimen sancionatorio.

Capítulo 8: Vigencia del Manual de Políticas

Figura 5
Manual Politicas



Nota. La figura. Muestra el anexo del manual de políticas entregado al Fondo de Empleados de Mabe. (Autoría propia).

Anexos B: Perfil técnico y funcional del empleado de cumplimiento.

Perfil Técnico se estableció en este proyecto de mejora con el fin de tener el rol definido para la elección y contratación del empleado de cumplimiento. (Se envía adjunto por tamaño).

Figura 6
Perfil Empleado de cumplimiento

 PERFIL TECNICO EMPLEADO DE CUMPLIMIENTO			
I. Identificación del cargo			
NOMBRE DEL CARGO	DEL EMPLEADO DE CUMPLIMIENTO	CODIGO	ZT-0201
División	Administrativa	Organo de Dirección	Junta Directiva y Revisoría Fiscal
II. Descripción del cargo			
Es un profesional que supervisa y garantiza que el Fondo de Empleados cumpla con todas las leyes, regulaciones, normativas internas y estándares éticos aplicables a su sector Solidario. Sus funciones incluyen el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos, la realización de auditorías y evaluaciones de riesgos, la capacitación del personal y la comunicación ante la UIAF, todo ello con el objetivo de reducir riesgos legales, financieros y proteger la imagen corporativa.			
III. Descripción de funciones ACTIVIDADES		FUNCIONES	
1. Entidades de control y auditoría internas		Vigilar el cumplimiento de los aspectos normativos en temas relacionados con prevención de LAFT presentes y las futuras normas que puedan	
2. Revisión trimestral de matriz de control de Riesgo e informes a Junta Directiva		Inspeccionar que se ejecuten de manera eficiente y oportuna todas las etapas de la implementación y funcionamiento del SARLAFT y así mismo que se generen las medidas correctivas al sistema.	
3. Liderar con el equipo de trabajo y asociados		Promover programas de capacitación en temas relacionados con prevención de lavado de activos y financiación de terrorismo al interior de la organización para todo el personal.	
4. Informe escrito y verbal de análisis del trimestre a la Junta Directiva		Informar al representante legal y al máximo órgano social de la empresa cualquier falla que se llegase a presentar a los controles establecidos dentro de los procedimientos, manuales y / o políticas contenidas dentro del sistema, que pueda comprometer a cualquier funcionario de la	
5. Capacidad de respuesta ante las autoridades de Control UIAF Y SUPERSOLIDARIA		Atender cualquier requerimiento de la autoridad judicial que llegase a ser solicitada.	
6. Informes trimestral ante la UIAF		Reportar ante la unidad de información y análisis financiero (UIAF), transacciones realizadas, operaciones inusuales o sospechosas, acorde al instructivo de esta entidad	
7. Manejo de Archivo digital y físico		Mantener toda la evidencia documental y magnética en reserva en todo lo relacionado a su labor como soporte de cumplimiento ante cualquier requerimiento de una autoridad judicial y/o ente de control	
IV. Perfil del cargo			
Educación requerida			
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller académico • Profesional en áreas administrativas • Diplomado en riesgo 			
Experiencia			
<ul style="list-style-type: none"> • Oficial de cumplimiento en el sector solidario mínimo 6 meses • Experiencia en manejo de Excel y bases de datos • Cursos o diplomado en riesgos mínimo 120 horas 			
Competencias Laborales			
<ul style="list-style-type: none"> • Tener la habilidad en el manejo de asuntos confidenciales o información sensible. • El oficial de cumplimiento es una persona comprometida con la organización en la prevención de lavado de activos financiación de terrorismo y actos de corrupción. • Contar con comunicación asertiva con todo el personal al interior para encaminarlos en el pensamiento de una buena cultura organizacional y buen gobierno corporativo. • Actuar de manera honesta y transparente, rechazando toda conducta ilegal o fraudulenta frente a cualquier operación comercial de la empresa. • El Oficial de Cumplimiento por la importancia de su cargo debe ser una persona que interactúe con las distintas áreas de la compañía y conozca sus procesos. 			
Habilidades blandas			
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Adaptabilidad. • Capacidad de trabajar en equipo para mantener la conformidad y mitigar riesgos • Liderazgo • Adhesión a normas y políticas. • Etica laboral y resolución de problemas. • Buen manejo de la información • Pensamiento crítico 			
Requerimientos especiales			
<ul style="list-style-type: none"> • No tener antecedentes judiciales • No manejar recursos financieros dentro de la organización • No tener familiares dentro de la organización 			
COMPETENCIAS			
Competencias organizacionales		NIVEL DE DESARROLLO	
Trabajo colaborativo		Alto	Medio
Comunicación asertiva		X	
Lealtad y confidencialidad		X	
Competencias organizacionales		Alto	Medio
Gestionar Información y Conocimiento		X	
Orientación al Resultado		X	
FACTORES DE RIESGO EN EL PUESTO DE TRABAJO			
Agente de riesgo		Peligro	
Psicosocial		Características de la organización de trabajo, demandas cualitativas y cuantitativas del trabajo	
Carga Física		Carga estática sentado y otras posturas	
Locativo		Orden y aseo. Superficies de trabajo, pisos.	
Naturales		Sismo, terremoto	

Nota. La figura corresponde al anexo utilizado para describir el perfil del empleado encargado de las funciones de cumplimiento en la entidad. (Autoría propia).

Anexo C: Matriz de Riesgos -Plantilla de capacitación

En el desarrollo de este proyecto de mejora se elaboró la Matriz de Riesgo, cuyo objetivo es identificar, a través de la semaforización de riesgos y analizar los principales peligros que pueden afectar al Fondo de Empleados de Mabe Colombia S.A.S. Para efectos de una mejor presentación, el documento se adjunta de manera independiente por su tamaño.

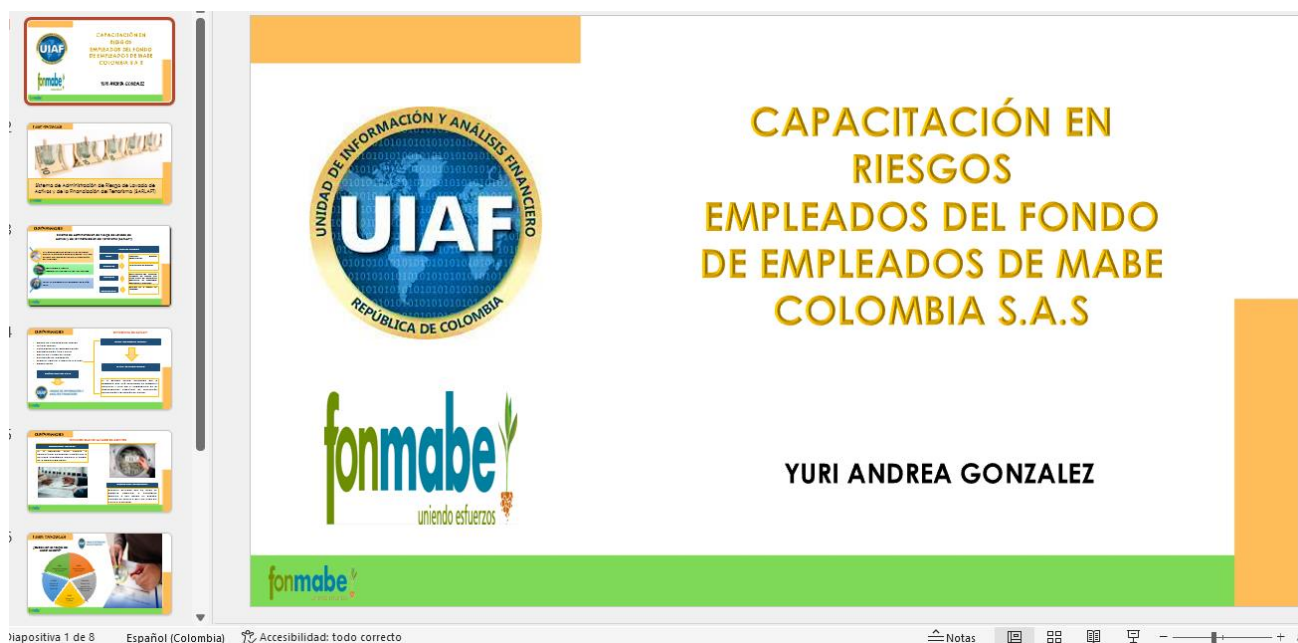
Figura 7
Matriz de Riesgos Fonmabe

Código del Riesgo	Nombre de la Actividad	Descripción del Riesgo	Riesgo Asociado	Factor de Riesgo	Causas (Situaciones Generadoras de Riesgo)	PROBABILIDAD INHERENTE	IMPACTO INHERENTE	SEVERIDAD INHERENTE	Definición del control
RLAFT1	VINCULACIÓN	POSIBILIDAD DE PRESTARLE SERVICIOS O VINCULAR PONTENCIALES ASOCIADOS O CONTRAPARTES QUE SE ENCUENTRE INCLUIDOS O DESIGNADA EN LAS LISTAS VINCULANTES O LAS LISTAS RESTRINTIVAS COMO LA OFAC.	REPUTACIONAL	ASOCIADOS	CAUSA 1: NO TENER IMPLEMENTADAS LAS LISTAS DE CONSULTAS Y VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES. CAUSA 2 :INADECUADO APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA CONSULTA DE LAS LISTAS.	4	4,4	8,4	1.Elabora la Política de riesgo y manual de funciones del Sarlaft que dene tener encuesta los pasos para la vinculación. 2. Elaborar las lista de chequeo para las consultas y verificación de antecedentes de los asociados y cumplimiento de la norma.
RLAFT2	RECEPCION DE RECURSOS	RIESGO DE CONTAGIO AL RECIBIR RECURSOS PARA DISMINUIR ENDEUDAMIENTO, LOS CUALES NO SON PROPORCIONALES ALINGRESO DEL ASOCIADO.	CONTAGIO	ASOCIADOS	CAUSA 1: NO SE SOLICITAN ORIGEN DE FONDOS. CAUSA 2 :RECEPCIÓN DE DINERO DE DEUDOSA PROCEDENCIA	3,8	4	7,8	1.Verificar que todos los creditos y CDAT se diligencie el formulario de origen de fondos.
RLAFT3	INVERSIONES	PERDIDA Y OPERATIVA DE RECURSOS DEL FONDO DE EMPLEADOS AL REALIZAR CONVENIOS Y ALIANZAS CON EMPRESAS QUE REALIZAN ACTIVIDADES ILICITAS	OPERATIVO	OTROS TERCEROS	CAUSA 1: NO TENER IMPLEMENTADAS LAS LISTAS DE CONSULTAS Y VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES. CAUSA 2 :INADECUADO APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA INGRESO Y FIRMA DE CONVENIOS CON LOS PROVEEDORES	4,4	4,9	9,3	1.Diseño de política del manejo de ingreso de proveedores.
RLAFT4	CREDITOS	NO REALI ZAR LAS VERIFICACIONES Y COMPROBACIONES RESPECTIVAS EN EL MOMENTO DE REALIZAR UNA REFINANCIACIÓN O DE AMPLIAR MONTOS O PLAZOS	OPERATIVO	ASOCIADOS	CAUSA 1.NO REVISAR LA DOCUMENTACIÓN PARA LA REFINANCIACION O AMPLIACION DEL MONTO. CAUSA2:NO REALIZAR ESTUDIO DE CREDITOS Y CONSULTAS A DATA CREDITO.	4,6	4,9	9,5	1.Validar que la informacion que se tiene del mismo , para saber si sigue siendo vigente o si haya lagun cambio registralo en ele sistema.

Nota. La figura. Muestra el anexo de la identificación de riesgo mediante la matriz entregada al Fondo de Empleados de Mabe. (Autoría propia).

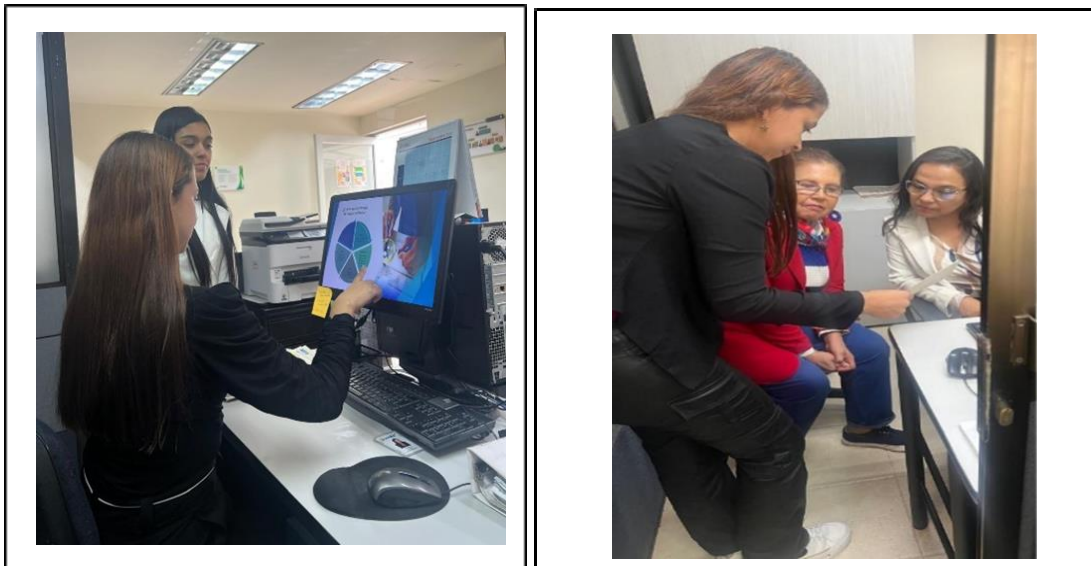
En el marco del plan de identificación y conocimiento de riesgos, se elaboró una plantilla de capacitación para empleados, con el fin de familiarizar a los colaboradores con los conceptos técnicos del Sistema de Administración de Riesgos SARLAFT. (Se adjunta en documento individual).

Figura 8
Plan de Capacitación



Nota. La figura. Plan de capacitación entregado al Fondo de Empleados de Mabe.

(Autoría propia).

Anexo D: Registro de fotos de reuniones y capacitación**Figura 9***Registro Fotografico*

Nota. Las dos imágenes hacen parte del archivo de la investigación. Capacitación, Revisión Política y Manual en conjunto con Revisoría Sra. Luz Dary Giraldo Bahamón, Líder de Finanzas (Septiembre, 2025). (Autoría propia).