

TRABAJO REALIZADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR  
PÚBLICO

TRABAJO DE GRADO BAJO MODALIDAD SEMINARIO DE GRADO EN:  
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y  
FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO (SARLAFT)

TÍTULO DEL TRABAJO

Curso de Capacitación en el Sistema de Administración del Riesgo y Lavado de Activos  
(SARLAFT) para directivos y empleados de FONAHORRAR prevenir y controlar los riesgos de  
LA/FT, para el año 2023

Realizado por:

Ayde Liliana López Bolaños CC 37.060.307 San pablo N.

Edwin Felipe Ocaña Velasco C C1.085.284.802 Pasto N.

Asesor

Diego Artemio Estrada Rodríguez - C.C 98139214 Tuquerres N.

Noviembre, 2023

## Tabla de Contenido

<b><i>Agradecimientos</i></b> _____	<b>3</b>
<b><i>Resumen</i></b> _____	<b>4</b>
<b><i>Introducción</i></b> _____	<b>6</b>
<b><i>Tema</i></b> _____	<b>7</b>
<b><i>Descripción del Problema</i></b> _____	<b>7</b>
<b><i>Formulación del Problema o Pregunta</i></b> _____	<b>9</b>
<b><i>Justificación</i></b> _____	<b>9</b>
<b><i>Objetivo</i></b> _____	<b>12</b>
<b><i>Referentes Teóricos</i></b> _____	<b>12</b>
<b><i>Antecedentes</i></b> _____	<b>13</b>
<b><i>Qué es el SARLAFT</i></b> _____	<b>15</b>
<b>Elementos del SARLAFT</b> _____	<b>15</b>
<b>Etapas del SARLAF</b> _____	<b>16</b>
<b><i>Matrices</i></b> _____	<b>20</b>
<b><i>Metodología</i></b> _____	<b>50</b>
<b>Enfoque</b> _____	<b>51</b>
<b>Tipo de Investigación</b> _____	<b>52</b>
<b>Método</b> _____	<b>53</b>
<b>Población</b> _____	<b>53</b>
<b>Muestra y método de selección</b> _____	<b>54</b>
<b>Fuentes</b> _____	<b>54</b>
<b>Instrumentos</b> _____	<b>54</b>
<b><i>Resultados</i></b> _____	<b>55</b>
<b><i>Conclusiones y/o recomendaciones</i></b> _____	<b>55</b>
<b><i>Bibliografía</i></b> _____	<b>56</b>

## Agradecimientos

En primer lugar, deseo expresar mi gratitud a Dios, mi padre amoroso y protector, por permitirme alcanzar esta meta. Su constante guía y apoyo han sido fundamentales en este camino académico. Agradezco profundamente a mi esposo, mi compañero incondicional en esta travesía, su amor y apoyo inquebrantable han sido un pilar fundamental en cada paso que he dado, también a mis hijos, quienes son mi motor y fuente de inspiración para superarme día a día.

Mi agradecimiento especial para mi amiga Leidy Viviana Rúaes, cuyo ejemplo y apoyo han sido una constante motivación para seguir adelante en esta carrera. Asimismo, quiero extender mi reconocimiento a toda mi familia, quienes de diversas maneras iluminan mi vida y brindan su respaldo incondicional.

No puedo dejar de mencionar la invaluable labor de los docentes de esta universidad. Su dedicación y enseñanzas han sido fundamentales en mi proceso académico. Su compromiso ha sido una inspiración para alcanzar mis metas y crecer profesionalmente. A cada uno de ustedes, mi más profundo agradecimiento por formar parte importante en este camino lleno de aprendizaje y crecimiento personal. Sus contribuciones y apoyo han dejado una huella indeleble en mi desarrollo como futura contadora pública.

Ayde Liliana López Bolaños

En este logro académico, quiero expresar mi profundo agradecimiento a todos los que han sido parte fundamental en este camino. A pesar de la ausencia física de mi madre, su amor y apoyo fueron mi mayor motivación. Este logro es un tributo a su influencia perdurable en mi

vida. Agradezco a mi familia, amigos, mentores y profesores por su apoyo constante y contribuciones. Cada paso hacia adelante ha sido un homenaje a la inspiración que mi madre representaba. Gracias a todos por haber hecho posible este logro.

Edwin Felipe Ocaña Velasco

### **Resumen**

Este ensayo examina la implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) en el fondo de empleados FONAHORRAR. A través de un análisis detallado, se proponen recomendaciones estratégicas para la implementación efectiva de programas de formación para los empleados pertenecientes al fondo, de modo que esto contribuya a la prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT). Este ensayo, busca encontrar en medio de la documentación existente en FONAHORRAR aquellas fallas que puedan significar dificultades en la prevención de LA/FT. Para esto se hizo un riguroso análisis basado en matrices que permite indagar los posibles riesgos y métodos cualitativos que nos permitirán tanto identificar dichas fallas como proponer las mejores y más adecuadas soluciones ante ellas.

### **Palabras clave**

SARLAFT, lavado de activos, financiación del terrorismo, riesgos, capacitación

## Abstract

The prevention of money laundering and the financing of terrorism is an unavoidable priority for institutions, and employee funds are no exception. In this context, FONAHORRAR, as an entity committed to the principles of solidarity economy, is immersed in the need to strengthen its practices and procedures to mitigate the risks associated with these illicit activities. In spite of complying with the regulatory norms related to the Money Laundering and Terrorism Financing Risk Management System (SARLAFT), a substantial weakness has been identified: the lack of training and awareness in the mitigation of the risk of money laundering. This shortcoming, while not compromising regulatory compliance, underscores the urgent need to implement specific training programs. This paper will explore the importance of training in this area, not only as a regulatory requirement, but also as an essential tool to consolidate an organizational culture of compliance and shared responsibility in financial risk prevention. Through a detailed analysis, strategic recommendations will be proposed for the effective implementation of training programs that empower both administrative staff and associates, thus strengthening FONAHORRAR's defenses against possible illicit activities and promoting a solid and ethical financial community.

**Keywords:** SARLAFT, money laundering, financing of terrorism, risks, training.

## Introducción

La prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo se erige como una prioridad ineludible para las instituciones, y los fondos de empleados no son la excepción. En este contexto, FONAHORRAR, como entidad comprometida con los principios de economía solidaria, se encuentra inmerso en la necesidad de fortalecer sus prácticas y procedimientos para mitigar los riesgos asociados con estas actividades ilícitas. A pesar de cumplir con las normativas regulatorias vinculadas al Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), se ha identificado una debilidad sustancial: la falta de capacitación y conciencia en la mitigación del riesgo de lavado de activos. Esta carencia, aunque no compromete el cumplimiento normativo, subraya la necesidad urgente de implementar programas de capacitación específicos. En este ensayo, se explorará la importancia de la capacitación en este ámbito, no solo como un requisito regulatorio, sino como una herramienta esencial para consolidar una cultura organizacional de cumplimiento y responsabilidad compartida en la prevención de riesgos financieros. A través de un análisis detallado, se propondrán recomendaciones estratégicas para la implementación efectiva de programas de formación que empoderen tanto al personal administrativo como a los asociados, robusteciendo así las defensas de FONAHORRAR contra posibles actividades ilícitas y promoviendo una comunidad financiera sólida y ética

## **Tema**

La Importancia de la Capacitación en la Prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo en Fondos de Empleados: Un Análisis de FONAHORRAR

### **Descripcion del Problema**

De acuerdo con la Supersolidaria (2017) lo previsto en los artículos 102 a 107 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y considerando las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), las organizaciones solidarias vigiladas deben diseñar y poner en práctica procedimientos específicos para el control del riesgo de LA/FT y designar funcionarios responsables de verificar el adecuado cumplimiento de dichos procedimientos en lo que resulte aplicable según su actividad, deben plasmarse en un documento aprobado por el órgano Informes General Asamblea Ordinaria FONAHORRAR 2023 permanente de administración. La Junta Directiva junto con Gerencia, están en desarrollo de este sistema y se planea la aprobación del manual de Sistemas de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo y la Financiación en la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (SARLAFT) Informes General Asamblea Ordinaria FONAHORRAR 2023 (Supersolidaria, 2017). El Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) en FONAHORRAR presenta deficiencias significativas en la ejecución de medidas preventivas y de control efectivo contra los riesgos asociados al Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT). Una de las causas fundamentales de esta situación radica en la carencia de capacitación tanto para los empleados como para los directivos de la organización.

## **Causas**

Falta de capacitación: La ausencia de programas de formación especializados en SARLAFT deja a los empleados y directivos sin los conocimientos necesarios para implementar adecuadamente las medidas preventivas.

### ***Desconocimiento normativo***

La falta de comprensión de las regulaciones y requisitos legales asociados con SARLAFT impide que la organización se ajuste adecuadamente a las normativas, aumentando así el riesgo de incumplimientos.

Incapacidad en identificación de riesgos: La carencia de entrenamiento específico impide a los empleados y directivos identificar adecuadamente los riesgos de LA/FT y las actividades sospechosas, dejando a la organización vulnerable a posibles actividades ilícitas.

## **Consecuencias**

### ***Incumplimientos normativos***

La falta de cumplimiento con las normativas y regulaciones puede exponer a FONAHORRAR a sanciones legales y multas, impactando directamente en su situación financiera y legal.

### ***Riesgo de actividades ilícitas no detectadas***

La falta de capacitación incrementa el riesgo de pasar por alto actividades ilícitas, lo que podría resultar en la participación involuntaria en transacciones financieras irregulares.

### ***Amenaza a la estabilidad financiera***



Las sanciones y la pérdida de reputación derivadas de incumplimientos normativos representan una amenaza directa a la estabilidad financiera de FONAHORRAR, comprometiendo su posición en el mercado y su confianza pública.

### ***Desconfianza de Socios y Colaboradores***

La falta de cumplimiento puede afectar negativamente las relaciones con socios y colaboradores, generando desconfianza y debilitando alianzas estratégicas.

Por todo lo anterior se sugiere realizar una investigación exhaustiva centrada en la falta de capacitación como causa principal, así mismo, evaluar detalladamente las deficiencias actuales en los procesos de SARLAFT, identificar áreas de mejora específicas y proponer soluciones concretas para corregir la problemática de manera oportuna.

### **Formulación del Problema o Pregunta**

¿Cómo la capacitación del SARLAFT, puede lograr la prevención y detección oportuna de los riesgos en torno al lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT) en el fondo de empleados FONAHORRAR?

### **Justificación**

Para abordar esta problemática y mejorar el cumplimiento de SARLAFT en un fondo de empleados, se pueden considerar las siguientes soluciones:

**Capacitación y sensibilización.** Proporcionar formación regular a empleados y directivos sobre SARLAFT, las regulaciones aplicables y la importancia de la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo.

**Auditoría y supervisión.** Implementar procesos de auditoría interna y supervisión para garantizar el cumplimiento continuo y efectivo de SARLAFT.

**Cultura de cumplimiento.** Fomentar una cultura de cumplimiento en la organización, donde se promueva la importancia de SARLAFT y se incentive a todos los empleados a cumplir con las regulaciones.

**Comunicación interna.** Mantener una comunicación efectiva dentro de la organización para informar sobre cambios en las regulaciones y procedimientos relacionados con SARLAFT.

Abordar esta problemática fortalecerá la capacidad del fondo de empleados para cumplir con las regulaciones de SARLAFT, reducirá los riesgos legales y mejorará su posición en términos de cumplimiento normativo y reputación

Para la implementación del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) en el fondo de empleados, FONAHORRAR es fundamental destacar la pertinencia, importancia, utilidad, novedad y trascendencia de este sistema en el contexto de la organización.

### ***La Pertinencia***

*Esta investigación en el campo del SARLAFT en el fondo de empleados es necesario, debido a que esta organización se dedica a brindar servicios financieros a un grupo de socios, lo que la coloca en el centro de las actividades económicas y comerciales. En este dinamismo comercial la capacitación de los empleados y directivos, en el SARLAFT es un requisito regulatorio obligatorio en el sector financiero y, por lo tanto, es esencial para cumplir con las leyes y regulaciones vigentes.*

### ***La importancia***

Capacitar a los empleados y directivos en SARLAFT radica en la necesidad de prevenir y detectar actividades ilícitas como el lavado de activos y la financiación del terrorismo, que podrían afectar negativamente la integridad y reputación de la organización. Además, el incumplimiento de SARLAFT podría dar lugar a sanciones legales y financieras significativas que pondrían en riesgo la estabilidad y sostenibilidad.

### ***Utilidad***

La implementación de SARLAFT aportará una serie de beneficios tangibles para el fondo de empleados. Esto incluye una mayor seguridad para los socios, ya que sus transacciones estarán protegidas contra actividades ilegales. Además, SARLAFT ayudará a identificar y gestionar los riesgos financieros y legales, lo que mejorará la calidad de nuestros servicios y la confianza de los socios.

### ***Novedad***

La novedad de la implementación de SARLAFT radica en el hecho de que, aunque es un requisito legal de larga data y de contar con un manual para su implementación, esta organización aún no ha adoptado dicho sistema. Esta implementación representa una nueva y necesaria etapa en nuestra gestión y operaciones financieras.

### ***Trascendencia***

La trascendencia de la implementación de SARLAFT radica en su capacidad para proteger y fortalecer nuestra organización a largo plazo. Al cumplir con SARLAFT, no solo evitamos sanciones legales y financieras, sino que también garantizamos la continuidad de los

servicios y la confianza de los socios, lo que contribuye a un crecimiento y sostenibilidad en el futuro.

En resumen, la implementación de SARLAFT de acuerdo con el manual existente en FONAHORRAR es pertinente, importante, útil, novedosa y trascendental para asegurar la conformidad con las regulaciones, proteger los activos y servicios, y garantizar un futuro sólido y confiable para esta organización y sus miembros.

### **Objetivo**

El propósito de este estudio es sensibilizar a los miembros y directivos de FONAHORRAR acerca de la importancia en la implementación del SARLAFT dentro de las dinámicas del fondo para la prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo. Esto se puede lograr mediante un programa de capacitación integral en el ámbito utilizando los elementos que poseen dentro del fondo.

### **Referentes Teóricos**

Colombia, al ser un país que ha enfrentado desafíos significativos relacionados con el lavado de activos, ha adoptado diversas medidas para abordar este problema. El SARLAF es una herramienta que puede haber sido implementada para gestionar y administrar el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo en el país.

Sin embargo, para el año 2019, la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF), da a conocer una “Guía de Normatividad, sobre El Sistema Antilavado de Activos y Contra la Financiación del Terrorismo (ALA/CFT)” en la cual indica, la norma que regula a cada sector

empresarial, qué sistema debe aplicar y los reportes que deben realizar (Supersolidaria, 2017).

Algunos de esos sectores abordados son:

- Sector vigilado por Col deportes: Todo lo referente al deporte
- Sector vigilado por el Consejo Nacional de Juego de Suerte y Azar: casinos, billares chances, lotería
- Sector vigilado por la Superintendencia de Sociedades - Concesionarios de Vehículos Automotores nuevos y usados
- Sector vigilado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).  
(Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

En Colombia, la supervisión en materia de SARLAF para fondos de empleados recae en la UIAF, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. La UIAF establece normativas para que los fondos implementen medidas de prevención, como la debida diligencia en la identificación de asociados, el reporte de operaciones sospechosas y el mantenimiento de registros adecuados. Además, las entidades financieras, incluidos los fondos de empleados están sujetas a la supervisión de la Superintendencia Financiera de Colombia y la Unidad de Investigación de Análisis Financiero UIAF.

### **Antecedentes**

Antecedentes	Descripción
Soporte Teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basado en trabajos de Ortiz (2018) sobre fondos de pensiones en Colombia y rentabilidad de las AFP.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se apoya en el análisis de Cortés (2007) sobre el manual SARLAFT FOMPREGCOM (2020).</li> <li>• Incluye el análisis de Baquero (2020) sobre la implementación de SARLAFT en fondos de empleados de construcción.</li> </ul>
Interrelaciones Clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esencial analizar las conexiones entre estos elementos para formular planes de tratamiento objetivo.</li> <li>• Identificación de causas, distinguiendo entre internas y externas para determinar el grado de control y efectividad del tratamiento.</li> </ul>
Observación Continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes de procesos deben estar atentos a situaciones inusuales o sospechosas.</li> <li>• Informe inmediato mediante memorando al oficial de cumplimiento para reporte a la UIAF.</li> </ul>
Contextualización Detallada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca detallar la situación presentada y evaluar si las empresas y fondos de empleados cumplen con la normatividad vigente.</li> <li>• Explora las consecuencias de la no implementación del sistema SARLAFT en los fondos de empleados.</li> </ul>

## Qué es el SARLAFT

Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, es un sistema que busca prevenir y controlar el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo en instituciones financieras y otras entidades que manejan recursos económicos. Este sistema implica la implementación de políticas, procedimientos y controles internos para identificar y mitigar los riesgos asociados con actividades ilícitas.

### Elementos del SARLAFT

El SARLAFT implica una serie de elementos claves que las entidades, como fondos de empleados u otras instituciones financieras, deben considerar e implementar para prevenir y detectar el lavado de activos y la financiación del terrorismo estos son

**Elemento 1 – políticas:** son los lineamientos generales que deben adoptar las entidades vigiladas en relación con el SARLAFT. Cada una de las etapas y elementos del sistema debe contar con unas políticas claras y efectivamente aplicables.

**Elemento 2 – procedimientos:** Establecer los procedimientos aplicables para el adecuado funcionamiento de los elementos y las etapas del SARLAFT.

**Elemento 3 – documentación:** las etapas y los elementos del SARLAFT deben constar en documentos y registros, garantizando la integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información allí contenida.

**Elemento 4 – estructura organizacional:** Establecer y asignar las facultades y funciones en relación con las distintas etapas y elementos del SARLAFT.

**Elemento 5 – órganos de control:** Establecer órganos y personal encargado de efectuar una evaluación del SARLAFT, a fin de que se puedan determinar sus fallas o debilidades e informarlas a las instancias pertinentes. Sin embargo, los órganos de control que se establezcan para el efecto no son responsables de las etapas de la administración del riesgo de LA/FT.

**Elemento 6 – infraestructura tecnológica:** Deben contar con la tecnología y los sistemas necesarios para garantizar la adecuada administración del riesgo de LA/FT. Para ello deben contar con un soporte tecnológico acorde con sus actividades, operaciones, riesgo y tamaño.

**Elemento 7 – divulgación de información:** Diseñar un sistema efectivo, eficiente y oportuno de reportes tanto internos como externos que garantice el funcionamiento de sus procedimientos y los requerimientos de las autoridades competentes.

**Elemento 8 – capacitación:** Se deben diseñar, programar y coordinar planes de capacitación sobre el SARLAFT dirigidos a todas las áreas y funcionarios de la entidad. (UIAF, 2019).

## **Etapas del SARLAF**

La Superintendencia Financiera de Colombia establece que la gestión del riesgo de /FT se debe desarrollar mediante las siguientes etapas:

### **Diagnostico**

Aquí se enfatiza la importancia de asegurar la participación activa y comprometida de los miembros del fondo y de los directivos en la implementación o fortalecimiento de medidas



preventivas destinadas a resguardar el negocio de los riesgos asociados al lavado de activos, financiación del terrorismo y contrabando. El compromiso genuino de estos líderes resulta fundamental para el éxito de dichas medidas. , se destaca la necesidad de identificar tanto el entorno externo como el interno. Para establecer los lineamientos esenciales que guiarán la gestión de riesgos relacionados con el Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT), se debe llevar a cabo un análisis exhaustivo del contexto estratégico, organizacional y de gestión de riesgos del fondo.

### **Identificación del riesgo**

El SARLAFT debe permitir a las entidades vigiladas identificar los riesgos de LA/FT inherentes al desarrollo de su actividad, teniendo en cuenta los factores de riesgo definidos más adelante. Esta fase se debe llevar a cabo antes (i) de la introducción o implementación de cualquier producto, la adopción de nuevas estrategias comerciales, que incluyan nuevos métodos para ofrecer servicios, y la utilización de tecnologías novedosas o en desarrollo para productos nuevos o existentes; (ii) de la alteración de las características del producto; (iii) de la entrada en un nuevo mercado; (iv) de la inauguración de operaciones en áreas geográficas adicionales; y (v) de la presentación o modificación de los canales de distribución. Como resultado de esta etapa las entidades vigiladas deben estar en capacidad de identificar los factores de riesgo y los riesgos asociados a los cuales se ven expuestas en relación con el riesgo de LA/FT. Para identificar el riesgo de LA/FT, las entidades vigiladas deben como mínimo: Establecer metodologías para la segmentación de los factores de riesgo y segmentar los factores de riesgo conforme a dichas metodologías. Establecer metodologías para la identificación del riesgo de LA/FT y sus riesgos asociados respecto de cada uno de los factores de riesgo segmentados, teniendo en cuenta el

contexto interno y externo de la entidad vigilada. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016).

### **Medición o Evaluación**

Al concluir la fase de identificación, el SARLAFT debería posibilitar a las entidades supervisadas evaluar la probabilidad de ocurrencia del riesgo inherente de LA/FT en relación con cada uno de los factores de riesgo, así como su impacto en caso de materialización, mediante la evaluación de los riesgos asociados. Estas evaluaciones pueden ser cualitativas o cuantitativas. Al finalizar esta etapa, se espera que las entidades sean capaces de determinar el perfil de riesgo inherente de LA/FT y las evaluaciones consolidadas de cada factor de riesgo y sus riesgos asociados. Para medir el riesgo de LA/FT, las entidades deben, como mínimo: establecer metodologías de medición o evaluación para determinar la probabilidad de ocurrencia del riesgo de LA/FT y su impacto frente a cada uno de los factores de riesgo y los riesgos asociados; aplicar las metodologías establecidas en el desarrollo del literal anterior para realizar una evaluación consolidada de los factores de riesgo y los riesgos asociados. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

### **Control**

Durante esta fase, las entidades supervisadas deben implementar las acciones necesarias para gestionar el riesgo inherente al cual están expuestas, derivado de los factores de riesgo y sus riesgos asociados. Como resultado de este proceso, la entidad deberá definir el perfil de riesgo residual de LA/FT. El control implementado debe reflejarse en una reducción de la probabilidad de ocurrencia y/o del impacto del riesgo de LA/FT en caso de materialización. Para llevar a cabo el control del riesgo de LA/FT, las entidades deben, como mínimo: establecer metodologías para

la determinación de las medidas de control del riesgo de LA/FT; aplicar las metodologías establecidas en el desarrollo de lo anteriormente mencionado para cada uno de los factores de riesgo y los riesgos asociados; definir los niveles de exposición en función de la calificación asignada a los factores de riesgo en la etapa de medición; y reportar las operaciones sospechosas a la Unidad Administrativa Especial de Información y Análisis Financiero – UIAF. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016).

### **Divulgación**

El proceso consta de cuatro pasos esenciales para la gestión efectiva del riesgo de lavado de activos/financiación del terrorismo (LA/FT). En el primero, se establece un sistema de documentación y registros para las fases y componentes del Sistema de Gestión del Riesgo, destacando la importancia de identificar a los responsables y garantizar la integridad y disponibilidad de la información. En el segundo paso, se enfoca en la generación de informes internos y externos, abarcando transacciones inusuales, operaciones sospechosas y reportes de seguimiento, todos alineados con los requisitos de las autoridades competentes. El tercer paso implica el desarrollo y la ejecución de un programa de capacitación anual, aplicado durante la inducción de nuevos miembros del fondo y terceros, junto con un plan de comunicación externa dirigido a diversas partes interesadas. Finalmente, el cuarto paso se centra en el establecimiento de procedimientos para imponer sanciones en caso de incumplimiento de controles preventivos por parte de los miembros del fondo, quienes deben comprometerse a seguir políticas y procedimientos específicos, con sanciones disciplinarias internas aplicadas según la gravedad de las violaciones al código de conducta y al sistema de gestión del riesgo de LA/FT.

### **Monitoreo**

Esta fase posibilita a las entidades supervisadas monitorear el perfil de riesgo y, de manera general, el SARLAFT, además de llevar a cabo la identificación de operaciones atípicas y/o sospechosas. De igual manera, permite a las entidades comparar la evolución del perfil de riesgo inherente con el perfil de riesgo residual de LA/FT de la entidad. Como resultado de este proceso, la entidad debe generar informes que faciliten el análisis de las tendencias del riesgo y la eficacia de los controles implementados. En esta etapa, también se deben identificar las operaciones atípicas y sospechosas, sin menoscabo de lo dispuesto anteriormente.

Para monitorear el riesgo de LA/FT las entidades deben como mínimo: Establecer un proceso de seguimiento eficiente que facilite la pronta identificación y corrección de las deficiencias en el SARLAFT. Este seguimiento debe ajustarse a la periodicidad correspondiente al perfil de riesgo residual de LA/FT de la entidad, aunque, en cualquier caso, se debe llevar a cabo al menos dos veces al año. Realizar el monitoreo y la comparación del riesgo inherente y residual de cada factor de riesgo y de los riesgos asociados. Se debe garantizar que los controles abarquen todos los riesgos y estén operando de manera oportuna, efectiva y eficiente. Establecer indicadores descriptivos y/o predictivos que evidencien posibles fuentes de riesgo de LA/FT. Además, se debe asegurar que los riesgos residuales se mantengan dentro de los niveles de aceptación establecidos por la entidad.

## **Matrices**

### **Matriz PESTEL**

Esta constituye un marco de evaluación estratégica que analiza los factores externos susceptibles de impactar a una organización. Las letras representan las distintas categorías de factores, a saber: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Este

enfoque de análisis facilita la comprensión del entorno empresarial, permite anticipar posibles cambios y respalda la toma de decisiones informadas para adaptarse a oportunidades y mitigar riesgos. (EBCA, 2023).

Los componentes de PESTEL son los siguientes:

***Político.*** En esta categoría se examinan aspectos como las políticas gubernamentales, la identificación de grupos de presión, las políticas de internacionalización, la estabilidad del gobierno, el grado de integración supranacional y las opciones de financiamiento.

***Económico.*** Este factor abarca el análisis de tendencias en la economía global y en los mercados objetivos, las tasas de interés e inflación, el nivel de desempleo, las tendencias y la evolución del PIB, así como los tipos de cambio.

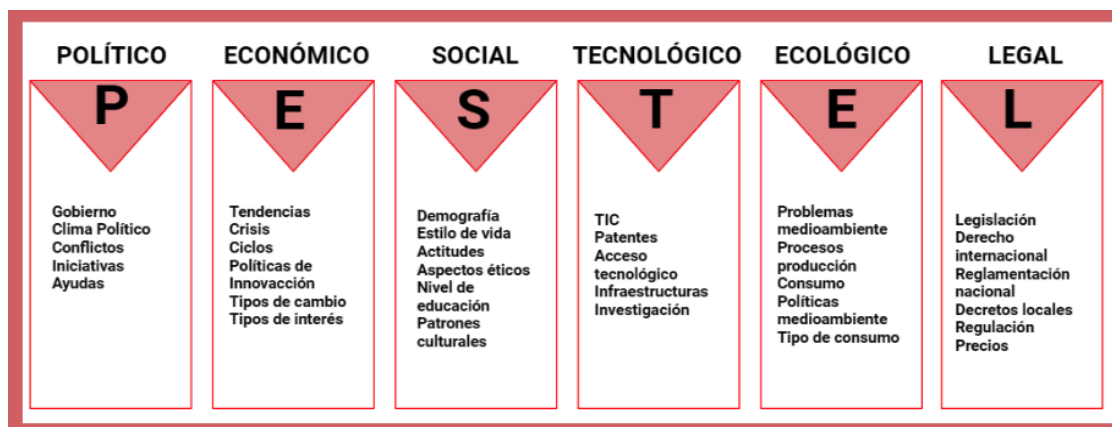
***Social.*** Hace referencia a elementos como las tendencias en el estilo de vida, la evolución demográfica, el comportamiento del consumidor, la movilidad social y factores étnicos y religiosos.

***Tecnológico.*** Incluye el estudio de aspectos como el acceso a la tecnología, las licencias y las patentes.

***Ecológico.*** En esta categoría se analizan elementos como el nivel de desarrollo medioambiental, el grado de reciclaje y las políticas ambientales.

***Legal.*** Se refiere al examen de legislaciones y regulaciones internacionales y comerciales que podrían impactar en el proyecto. (EBCA, 2023).

**Figura 1.**



EBC, 2023. Análisis PESTEL. Escuela Británica de Artes Creativas y Tecnología.

Revisado en: <https://ebac.mx/blog/que-es-el-analisis-pestel>

### Matriz MEFI.

La matriz de Evaluación de Factores Internos constituye una herramienta diseñada para analizar las fortalezas y debilidades de una empresa que, debido a la dinámica empresarial, podrían no ser fácilmente identificadas pero que impactan de manera significativa en su rendimiento. Asimismo, posibilita anticipar posibles expectativas antes de implementar campañas de marketing u otras estrategias en diversos ámbitos de la empresa, permitiendo tomar decisiones informadas y efectivas.

Los pasos para desarrollar la matriz son:

- Crear un cuadro donde se identifiquen las fortalezas y debilidades.
- Establecer índices de valor que implica ubicar notas entre 0,00 y 1,00 a cada factor de la lista (donde cero es un factor sin importancia y 1,00 muy importante. Al finalizar la suma de cada valor, será 1,00).
- Clasificación de los factores, que van en valores de 1 a 4, donde 1 es debilidad mayor y 4 es fortaleza mayor.

- Cruce de datos añadidos.
- Conclusión.

**Tabla 1. Matriz MEFI**

<b>Matriz MEFI</b>			
<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Personal calificado	0,07	3	0,21
Buen servicio de atención al cliente	0,10	4	0,40
Buenos canales de distribución	0,08	4	0,32
Buena situación financiera	0,15	4	0,60
Los trabajadores de la empresa están motivados	0,05	3	0,15
Subtotal de fortalezas			1,68
<b>DEBILIDADES</b>			
El negocio está ubicado en zona de poca población	0,25	1	0,25
No comercializo a través de internet	0,05	2	0,10
Atraso en I+D+i	0,10	2	0,20
No utiliza internet como estrategia empresarial	0,05	1	0,05
Producción u oferta de servicios poco diversificado	0,1	1	0,10
Subtotal debilidades			0,70
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,38</b>

Fuente. RUIZ, Milagros. MEFE y MEFI. Herramientas para el análisis estratégico (En línea).

Disponible en: [https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/#%C2%BFQue\\_es\\_la\\_matriz\\_MEFE\\_y\\_para\\_que\\_sirve](https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/#%C2%BFQue_es_la_matriz_MEFE_y_para_que_sirve).

Material facilitado en clase.

## Matriz MEFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos; en este caso en el Micro contexto. es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar elementos externos que pueden influir en el crecimiento empresarial y permite identificar y aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas o riesgos. Los pasos para desarrollar la matriz son:

- Realizar una lista de factores que puedan afectar la dinámica de la empresa en el marco externo.
- Asignar un peso relativo a cada factor (donde 0,0 es menos importante y 1,0 muy importante).
- Asignar calificación a cada factor.
- Definir la calificación ponderada.
- Determinar el valor ponderado.

**Tabla 2. Matriz MEFE**

<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>
<b>Oportunidades</b>		
Explorar las plataformas digitales, para impulsar las ventas	0,14	4
Realizar alianzas con otras galerías y exposiciones de artes	0,10	4
Utilizar la presencia de cada artista para impulsar la presencia de la galería	0,20	4



Aceptar las diferencias métodos de pago (transferencia, deposito, cheque, plataformas de pago, etc.) y divisas (dólares, euros, criptomonedas, entre otros)	0,10	3
Crear arte vivencial, esto significa que solamente se venderá la obra sino también se venderá una experiencia al comprador	0,10	3
<b>Amenazas</b>		
Muchas marcas poseen presencia en los medios digitales y con grandes comunidades	0,08	2
El mundo del arte se ha vuelto una competencia sangrienta ya que todos los días surgen nuevos artistas de diferentes ramas	0,08	2
El envío se ha vuelto mucho más tedioso, ya que las piezas son delicadas y en ocasiones llegan con detalles o completamente dañadas	0,08	2
El arte es subjetivo, esto significa que el valor de las piezas es muy variable y depende mucho del especialista que evalúe y determine el valor, y más si se trata de una obra en serie; el valor también puede ser influenciado por la reputación y presencia del artista	0,06	1
No poseer espacios suficientes para mostrar todas las piezas de arte	0,06	1

Fuente. RUIZ, Milagros. MEFE y MEFI. Herramientas para el análisis estratégico (En línea). Disponible en: [https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/#%C2%BFQue\\_es\\_la\\_matriz\\_MEFE\\_y\\_para\\_que\\_sirve](https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/#%C2%BFQue_es_la_matriz_MEFE_y_para_que_sirve)

Material facilitado en clase.

### **Matriz DOFA**

Una herramienta que ayuda en el proceso de análisis de la operación de una empresa es el análisis situacional también conocido como diagnóstico DOFA por sus siglas (debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas), ya que es la herramienta apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de una empresa, que facilita un buen diagnóstico y evaluación en

el proceso de planeación estratégica, y dada su importancia, en el presente proyecto se presenta un procedimiento para realizar un análisis DOFA en una forma objetiva y de fácil aplicación para cualquier tipo de organización.

El análisis DOFA Es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional DOFA. Variables del análisis DOFA. Antes de abordar los pasos del procedimiento del análisis, es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, por razón de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría.

**Fortaleza.** Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro”.

**Debilidad.** Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización”.

**Oportunidades.** Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en

cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización”.

**Amenazas.** Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia”.

**Figura 2. Matriz DOFA**



EMPRENDER FÁCIL. Análisis DOFA: Conoce la situación de tu empresa. (En línea. 2020. Disponible en: <https://www.emprender-facil.com/analisis-dofa/> Material facilitado en clase.

### Matriz de Riesgos

Una matriz de riesgos es una herramienta de análisis que sirve para evaluar la probabilidad y la gravedad del riesgo, durante el proceso de planificación del proyecto. Una vez evaluada la probabilidad y la gravedad de cada riesgo, se puede ubicar en la matriz para calcular la calificación del impacto. Esta calificación ayuda a determinar que prioridad asignar a los riesgos y gestionarlos de manera efectiva. Es importante mencionar los tipos de riesgos probables.

Como parte del proceso, se debe realizar una lluvia de ideas para generar una lista de riesgos que luego se incluirán en la matriz.

**Riesgo estratégico.** Los riesgos estratégicos implican errores de rendimiento o de decisión, como elegir un proveedor o software correcto.

**Riesgo operativo.** Los riesgos operativos son errores de proceso o de procedimiento, como una mala planificación o la falta de comunicación entre los equipos.

**Riesgo financiero.** Puede involucrar varios eventos que causen una pérdida de ganancias para la empresa, como los cambios en el mercado, las demandas judiciales o los competidores.

**Riesgo técnico.** Puede incluir cualquier aspecto relacionado con la tecnología de la empresa, como una violación de la seguridad, un corte de energía, la interrupción del servicio de Internet o daños a la propiedad.

**Riesgo externo.** Los riesgos externos están fuera del control, como las inundaciones, los incendios, los desastres naturales o las pandemias.

Al momento de crear la plantilla de matriz de riesgos, primero se debe identificar la escala de gravedad, en las columnas de la matriz. La escala de gravedad mide qué tan graves serán las consecuencias de cada riesgo. En una matriz de cinco por cinco así:

**Insignificante (1):** El riesgo generará pocas consecuencias si ocurriera.

**Menor (2):** Las consecuencias del riesgo se gestionarán con facilidad.

**Moderada (3):** Las consecuencias del riesgo tardarán en mitigarse.

**Importante (4):** Las consecuencias de este riesgo serán significativas y pueden causar daños a largo plazo.

**Catastrófica (5):** Las consecuencias de este riesgo serán muy perjudiciales y puede resultar difícil recuperarse.

Luego, se debe identificar la escala de **probabilidad**, que colocarás en las filas de la plantilla de matriz de riesgos. La escala de probabilidad identifica que tan probable es que ocurra cada riesgo.

**Muy probable (5):** Puedes estar bastante seguro de que este riesgo ocurrirá en algún momento.

**Probable (4):** Existe una gran probabilidad de que este riesgo ocurra.

**Posible (3):** Este riesgo podría ocurrir o no. Las probabilidades de que suceda son 50/50.

**No es probable (2):** Existe una gran probabilidad de que este riesgo no ocurra.

**Muy improbable (1):** El hecho de que este riesgo ocurra es una posibilidad remota.

**Tabla 3. Matriz de Impacto**

N.	Riesgo	Nivel de impacto
1	Desorganización interna por parte de los profesionales del cambio que no ha aplicado el SARLAFT para el desarrollo de sus operaciones diarias	3
2	No se tiene evidencia de un control sobre Las	4

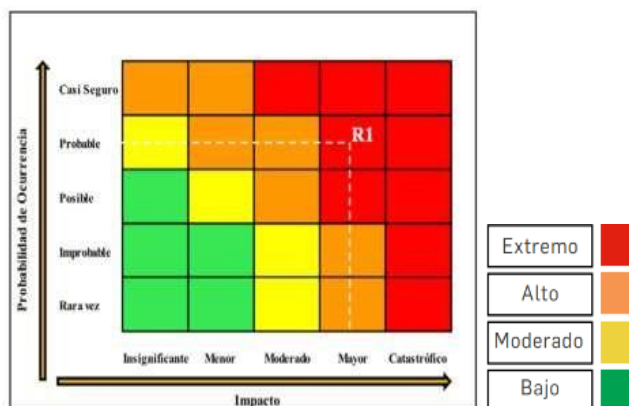
	operaciones cambiarias	
3	Exposición a procedimientos incorrectos debido a la carencia de un instructivo para los profesionales del cambio	5
4	No revisión del perfil del cliente con quien se hace el intercambio de divisas.	5
5	Exposición a robos o estafas.	5
6	Inadecuado tratamiento de los recursos monetarios	5
7	No existe protección del efectivo	5

Fuente: investigación Diego Estrada 2023

### Mapa de calor

Es una herramienta de visualización de datos para comunicar los riesgos específicos que enfrenta una organización. Un mapa de riesgos ayuda a las empresas a identificar y priorizar los riesgos asociados con su negocio. El objetivo de un mapa de riesgos es mejorar la comprensión de una organización sobre su perfil de riesgo, aclarar el pensamiento sobre la naturaleza y el impacto de los riesgos y mejorar el modelo de evaluación de riesgos de la organización. Un mapa de riesgos se considera un componente crítico de la gestión de riesgos empresariales (ERM) porque ayuda a identificar los riesgos que necesitan más atención. Los riesgos identificados que caen en la sección de alta frecuencia y gravedad pueden entonces ser priorizados por las organizaciones. Si la organización está dispersa geográficamente y ciertos riesgos están asociados con ciertas áreas geográficas, los riesgos pueden ilustrarse con un mapa de calor, utilizando colores para ilustrar los niveles de riesgo a los que están expuestas. Teniendo el cálculo de la probabilidad y el impacto de cada riesgo se procede a efectuar el mapa de calor siguiendo los criterios descritos a continuación:

**Figura 3. Criterios mapa de calor**



Fuente: ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Manual de gestión de riesgos (En línea). 2019. Disponible en la dirección electrónica: [https://idpc.gov.co/Transparencia/Planeaci%C3%B3n%202019/Riesgos/Manual\\_Gesti%C3%B3n\\_de\\_riesgos.pdf](https://idpc.gov.co/Transparencia/Planeaci%C3%B3n%202019/Riesgos/Manual_Gesti%C3%B3n_de_riesgos.pdf)

Según los criterios expuestos anteriormente se procede a elaborar la matriz de valoración de riesgo.

**Tabla 4. Matriz de valoración de riesgo**

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo
Desorganización interna por parte de los profesionales del cambio que no ha aplicado el SARLAFT para el desarrollo	2	3	MODERADO

de sus operaciones diarias			
No se tiene evidencia de un control sobre las operaciones cambiarias	3	4	CATASTROFICO
Exposición a procedimientos incorrectos debido a la carencia de un instructivo para los profesionales del Cambio	4	5	CATASTROFICO
No revisión del perfil del cliente con quien se hace el intercambio de divisas.	4	5	CATASTROFICO
Exposición a robos o estafas.	3	5	CATASTROFICO
Inadecuado tratamiento de los recursos monetarios	5	5	CATASTROFICO
No existe protección del Efectivo	4	5	CATASTROFICO

Fuente: Diego Estrada 2023

**Tabla 5. Matriz de Riesgos en la escala de Valoración**

	CONSECUENCIA				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Grave



<b>FRECUENCIA</b>	<b>Casi certeza</b>	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
	<b>Muy probable</b>	Bajo	Moderado	Alto	Alto	Extremo
	<b>Probable</b>	Bajo	Moderado	Moderado	Alto	Alto
	<b>Improbable</b>	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado	Alto
	<b>Raro</b>	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado

Fuente: Diego Estrada 2023

Se elaboró la matriz P C I la cual nos ayudan a la evaluación de diferentes capacidades internas de la empresa en términos de fortalezas, debilidades e impacto asociado las "x" indican la presencia o ausencia de ciertas características dentro del fondo de empleados

### Fortalezas

Detección de Actividades Sospechosas y Procesos Contables y Financieros Sólidos tienen presencia y generan un impacto alto.

### Debilidades

Tener un Oficial de Cumplimiento, Monitoreo de Transacciones y Actividades Inusuales, Desconocimiento de la norma que los rige SARLAFT y Operaciones en Efectivo muestran áreas de mejora, con un impacto significativo.

### Impacto

Algunas debilidades tienen un impacto alto, lo que sugiere que podrían representar riesgos importantes para la capacidad interna

En resumen, esta matriz destaca áreas críticas para mejorar (debilidades con alto impacto) y fortalezas existentes que pueden ser aprovechadas para fortalecer la capacidad del fondo de empleados

**Tabla 6. Matriz de factores internos perfil de capacidad institucional (PCI)**

Capacidades	Fortaleza		Debilidad		Impacto		
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Alto	Medio	Bajo
Debida Diligencia de Asociados y Cliente	x				x		
Tener un oficial de cumplimiento			x		x		
Monitoreo de Transacciones y Actividades Inusuales			x		x		
Detección de actividades sospechosas.	x				x		
Desconocimiento de la norma que los rige SARLAFT			x		x		
Procesos contables y financieros sólidos	x				x		
Auditorías regulares			x		x		
Operaciones en efectivo			x			x	

Fuente: esta investigación, 2023.

**Matriz MEFE.** La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. Para este análisis en la matriz MEFE nos arroja el promedio total de las oportunidades es de 2.09 y el de las amenazas es 0.62, lo cual establece que el ambiente externo es favorable a la organización, la evaluación general muestra que las oportunidades identificadas superan las amenazas, pero es crucial abordar estas últimas para garantizar el éxito y capitalizar al máximo las oportunidades para el fondo de empleados.

**Tabla 7. Matriz MEFE**

<b>Factores externos de éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Promedio</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Educación financiera tendiente al aumento en la población	0,11	4	0,44
Alianzas estratégicas con otras entidades financieras	0,15	3	0,45
Desarrollo de nuevas tecnologías	0,25	3	0,75
<b>Expandir el alcance geográfico</b>	0,15	3	0,45
<b>Subtotal de oportunidades</b>			<b>2,09</b>
<b>Amenazas</b>			
Inseguridad	0,11	2	0,22
La Competencia de otras Entidades Financieras	0,09	2	0,18
Cambios en el comportamiento del consumidor	0,08	2	0,16
Inestabilidad política o social	0,06	1	0,06

<b>Subtotal de amenazas</b>			<b>0,62</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,71</b>

Fuente: esta investigación, 2023.

### Tabla 8. Matriz PESTEL

La matriz PESTEL identifica varios factores externos que podrían impactar al fondo de empleados en diferentes plazos. Muchos de estos factores presentan oportunidades positivas, como el crecimiento económico sostenido, cambios en la legislación laboral favorable, conciencia sobre ahorro y sostenibilidad, Estos aspectos positivos podrían beneficiar el desarrollo y la estabilidad a largo plazo del fondo de empleados.

Factor		Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Político	Mayor inversión pública en políticas sociales	Beneficio a los trabajadores y sus familias, aumento de la confianza en los fondos de empleados			x	Positivo
	Cambios en legislación laboral	Aumento de los ingresos de los trabajadores, aumento de la demanda de productos y servicios		x		Positivo
Económico	Crecimiento económico sostenido	Generación de empleo, aumento de los ingresos de los trabajadores			x	Positivo
	Tasas de interés bajas	Facilitación del acceso al crédito para los trabajadores	x			Positivo

Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
	Buena imagen cooperativa			x	Positivo
Social	Mayor conciencia sobre la importancia del ahorro y el crédito		X		Positivo
Tecnología	Mayor conocimiento de Internet	x			Indiferente
	Desarrollo de nuevas tecnologías	x			Indiferente
Ecológico	Mayor concienciación sobre la importancia de la sostenibilidad	x			Positivo
Legal	El artículo 47 de la Ley 1429 de 2010	x			Positivo

Fuente: esta investigación, 2023.

## Matriz DOFA

Una matriz DOFA ayuda a identificar y visualizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta el fondo de empleados. Esta herramienta facilita la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades, capitalizar las fortalezas y mitigar las amenazas para el éxito continuo de la organización.

**Figura 4.**



Fuente: Esta investigación, 2023.

**Identificación de los riesgos asociados a LA/FT.** “El riesgo se define como la posibilidad de que ocurra un evento futuro e incierto, ajeno a la voluntad de las partes y generador de un daño” (Clavijo, 2021). En esta investigación, es muy importante profundizar y clarificar los conceptos con respecto de los riesgos: riesgo reputacional, riesgo operativo, riesgo legal, riesgo de contagio pertenecientes al lavado de activos y financiación del terrorismo.

**Figura 5. Identificación de riesgos**



Fuente: Esta investigación, 2023.

***El riesgo legal.*** En el fondo de empleados se refiere a la posibilidad de enfrentar consecuencias negativas debido a incumplimientos legales, violaciones normativas o falta de conformidad con las leyes y regulaciones aplicables en materia de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo. Este riesgo implica la probabilidad de sanciones legales, multas o daños a la reputación del fondo debido a irregularidades legales en su gestión, procesos o actividades relacionadas con el SARLAFT.

***El riesgo reputacional.*** En el fondo de empleados se refiere a la posibilidad de dañar su imagen y confianza pública debido a problemas en la gestión de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo, lo que podría afectar su credibilidad y relaciones con clientes e inversores.

***El riesgo operativo.*** En el fondo de empleados se refiere a la posibilidad de pérdidas o interrupciones causadas por fallas en los procesos internos, sistemas, controles o errores humanos en la gestión de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo.

***El riesgo de contagio.*** Se refiere a la posibilidad de que actividades ilícitas, como el lavado de activos o financiación del terrorismo, se propaguen debido a su asociación o relación con otras entidades, clientes o transacciones involucradas en actividades ilícitas.

**Factores generadores de riesgo de LA/FT:** Son agentes generadores del riesgo, para efectos del SARLAFT: clientes, productos, canales de distribución **jurisdicciones** (INFOLAB, 2021)

Los riesgos de Lavado de Activos (LA) y Financiamiento del Terrorismo (FT) pueden originarse debido a una serie de factores que facilitan estas actividades ilícitas.

***Identificación de riesgos.*** La identificación de riesgos en un fondo de empleados implica examinar diversos aspectos para determinar posibles amenazas o vulnerabilidades que puedan afectar su estabilidad o cumplimiento normativo en materia de SARLAF.

En el proceso de identificación del riesgo se incluye factores generadores de riesgo.

1. Enlistar los eventos de riesgo.
2. Determine las causas posibles para cada uno de los eventos de riesgo.

Esta etapa al final tiene como principal objetivo “Medir el riesgo” frente a cada uno de los eventos de riesgos identificado.

#### **Tabla 9. Riesgos respecto a los clientes Internos-Externos**



<b>Identificación y análisis de evaluación del riesgo</b>		
<b>Riesgos respecto a los clientes Internos-Externos:</b>		
<b>COD</b>	<b>EVENTO DE RIESGO</b>	<b>CAUSA</b>
<b>R01</b>	Actividad económica principal	Las transacciones financieras con proveedores, clientes o socios comerciales pueden exponer al fondo a riesgos si estos terceros están vinculados a actividades ilícitas.
<b>R02</b>	Origen de los ingresos	Si los fondos se originan en transacciones cuyas fuentes son difíciles de verificar o documentar, existe el riesgo de que estos ingresos puedan estar asociados con actividades ilegales, como el narcotráfico o la corrupción.
<b>R03</b>	Relación con el fondo de empleados	Si el fondo no cuenta con suficiente efectivo o activos líquidos para enfrentar demandas de retiro de los miembros, se presenta un riesgo de liquidez que puede llevar a la aceptación de fondos sin la respectiva verificación.
<b>R04</b>	Historial crediticio	La forma en que se evalúan y otorgan los préstamos puede afectar el riesgo crediticio, Procesos de evaluación inadecuados podrían llevar a prestar a miembros con capacidad de pago dudosa.
<b>R05</b>	Sanciones por la UIAF o otra autoridad competente	la implementación de políticas sólidas, procedimientos adecuados y el reporte oportuno de operaciones sospechosas para evitar sanciones financieras y legales.
<b>Riesgos respecto a las transacciones y operaciones</b>		
<b>R06</b>	Monto frecuencia y propósito de la transacción	Si un individuo o entidad realiza una serie de transacciones frecuentes pero inusuales o sin una justificación clara, esto podría indicar intentos de fragmentar grandes cantidades de dinero para evitar detección.
<b>Riesgos respecto a los canales de distribución:</b>		
<b>R07</b>	Pago de créditos por medio de bancos nacionales	se podría usar un banco nacional para legitimar fondos ilícitos al realizar transacciones que aparentan ser legítimas,

		como el pago de créditos, con el fin de ocultar el origen ilegal de los fondos.
<b>Riesgos respecto al cumplimiento</b>		
<b>R08</b>	Políticas y procedimientos de SARLAFT	Si no se imponen consecuencias claras para el incumplimiento de las políticas de SARLAFT, podría haber menos incentivos para la vigilancia y la aplicación de procedimientos rigurosos.
<b>R09</b>	Ausencia de capacitación del personal para detectar actividades sospechosas	Una capacitación adecuada puede mejorar la capacidad de detección, reducir riesgos y garantizar el cumplimiento normativo, siempre y cuando se lleve a cabo de manera rigurosa, actualizada y atractiva para el personal.
<b>R10</b>	El no cumplimiento de las normas que rige la economía solidaria y las entidades que la supervisan	Falta de conocimiento de la norma

Fuente: esta investigación. 2023.

***Medir la Probabilidad de ocurrencia del Riesgo identificado en Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT).***

La probabilidad de ocurrencia del riesgo identificado en LA/FT es una medida de la posibilidad de que un evento de riesgo ocurra. Para medirla, se deben seguir los siguientes pasos:

**Identificar los factores de riesgo.** Los factores de riesgo son las variables que pueden influir en la probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo. En el caso de LA/FT, los factores de riesgo pueden clasificarse en cuatro categorías:

**Clientes:** El perfil del cliente, su historial financiero, su comportamiento, etc.

**Productos:** La naturaleza del producto o servicio ofrecido, su complejidad, etc.

**Canales:** Los medios utilizados para realizar las operaciones, su transparencia, etc.

**Jurisdicciones:** El contexto jurídico y regulatorio de la jurisdicción en la que se realizan las operaciones.

Evaluar la importancia de cada factor de riesgo. Una vez identificados los factores de riesgo, se debe evaluar la importancia de cada uno de ellos en la probabilidad de ocurrencia del evento de riesgo. Para ello, se pueden utilizar diferentes métodos, como:

**Evaluación cualitativa:** Se asigna una calificación subjetiva a cada factor de riesgo, en función de su importancia.

**Evaluación cuantitativa:** Se asigna un valor numérico a cada factor de riesgo, en función de su importancia.

Asignar una calificación a la probabilidad de ocurrencia. Una vez evaluada la importancia de cada factor de riesgo, se debe asignar una calificación a la probabilidad de ocurrencia del evento de riesgo. La calificación se puede expresar en términos cualitativos o cuantitativos. utilizando mediciones que podrán ser de carácter cualitativo o cuantitativo, en categorías tales como “Muy Probable”, “Posible” y “Raro” (DIAN, 2017).

A continuación, los riesgos identificados se representan mediante la matriz de calor determinado impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo.

**Tabla 10. Matriz de riesgos de LA/FT**

MATRIZ DE RIESGOS DE LA/FT	
Identificación y análisis de evaluación del riesgo art. 14 No. 1	La medición se realiza con base al art. 14 no. 2
Riesgos respecto a los clientes Internos-Externos:	

COD	Evento de riesgo	Causa	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Probabilidad Numérico	Impacto Numérico	Resultado
R01	Solicitudes de préstamos inusuales de clientes externos	Clientes externos con historial de transacciones inusuales buscan préstamos de gran volumen	POSIBLE	ALTO	MEDIO	2	3	6
R02	Inversiones de clientes internos en jurisdicciones de alto riesgo	Miembros del fondo que invierten grandes sumas de dinero	POSIBLE	MEDIO	BAJO	2	2	4
R03	Transferencias inusuales de fondos entre cuentas internas	Fraccionamiento de fondos sin justificación	MUY PROBABLE	ALTO	ALTO	2	2	4
R04	Clientes que realizan transacciones muy altas superior a su patrimonio	Clientes que realizan transacciones por montos muy superiores a sus ingresos y su patrimonio	MUY PROBABLE	MEDIO	MEDIO	3	2	6
R05	Pago de cartera con dinero en efectivo	Legalización de dineros provenientes de actividades de dudosa procedencia.	RARO	ALTO	BAJO	1	3	3
R06	Evitar reportes con antes de control	Personas que han cometido a LA/FT	RARO	ALTO	BAJO	1	3	3
Riesgos respecto al mercado, producto o servicio:								
R07	Oferta de productos financieros inusuales o atípicos	Productos financieros poco comunes o no alineados con las operaciones habituales del	POSIBLE	MEDIO	MEDIO	2	2	4

		fondo de empleados podría facilitar la ocultación o L A						
Riesgos respecto a los canales de distribución:								
R8	Uso de intermediarios no regulados	Buscar terceras personas para ocultar la procedencia de dinero y del titular	RARO	MEDIO	BAJO	1	2	2
Riesgos respecto a la jurisdicción:								
R09	Falta de cooperación con las autoridades regulatorias	La falta de cooperación con las autoridades competentes en una determinada jurisdicción puede indicar un riesgo para el fondo de empleados	MUY PROBABLE	MEDIO	MEDIO	3	2	6
Riesgo respecto al cumplimiento								
R10	Diligenciamiento completo del formulario de solicitud de vinculación.	Desconocimiento de la norma	POSIBLE	ALTO	MEDIO	2	3	6
R11	Diligencian los formularios o formatos con letra ilegible.	Desconocimiento de la norma	POSIBLE	ALTO	MEDIO	2	3	6
R12	Lista del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (ONU) y Lista OFAC	Verificación de personas con riesgo reportadas en estas listas	MUY PROBABLE	MEDIO	MEDIO	3	2	6

R13	Ausencia de informe mensual de las actividades sospechosas al oficial de cumplimiento	obligación está establecida en la Ley 1558 de 2012	POSIBLE	ALTO	MEDIO	2	3	6
R14	Desconocimiento o falta de actualización normativa	No estar al tanto de los cambios regulatorios o no actualizar los procesos internos para cumplir con En las nuevas regulaciones	POSIBLE	ALTO	MEDIO	2	3	6
R15	Falta de capacitación	No proporcionar una capacitación adecuada al personal	POSIBLE	ALTO	BAJO	2	3	6

**Tabla 11. Probabilidad de ocurrencia**

PROBABILIDAD	POSIBILIDAD	PROBABILIDAD PORCENTUAL	VALOR
<b>RARO</b>	Puede ocurrir en circunstancias excepcionales	20%	1
<b>Posible</b>	Alguna Posibilidad que el evento ocurra	21% - 80%	2
<b>Muy probable</b>	Posiblemente ocurra varias veces	81%	3

Fuente: esta investigación. 2023.

**Tabla 12. Consecuencias o impacto**

IMPACTO	REPUTACION	LEGAL	CONTAGIO	VALOR
<b>BAJO</b>	Solo es de conocimiento de los directivos	Observaciones	No afecta ningún segmento	1
<b>MEDIO</b>	De conocimiento a nivel local	Multa institucional	Interrupción moderada de operaciones	2
<b>ALTO</b>	De conocimiento a nivel internacional	Cancelación del registro	Imposibilidad de Operar	3

Fuente: esta investigación. 2023.

**Tabla 13. Matriz de calor**

FRECUENCIA	<i>MUY PROBABLE</i>	3	3	6	9
	<i>POSIBLE</i>	2	2	4	6
	<i>RARO</i>	1	1	2	3
			<i>BAJO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>ALTO</i>
		1	2	3	
			IMPACTO		

Fuente: esta investigación. 2023.

Esta matriz identifica diversos riesgos relacionados con las actividades y operaciones del fondo de empleados en términos de clientes, productos financieros, canales de distribución, jurisdicción y cumplimiento normativo, clasificándolos en función de su probabilidad e impacto para evaluar el nivel general de riesgo asociado a cada evento, como resultado de la elaboración de esta matriz nos damos cuenta que aunque hay varios factores que debemos vigilar para la mitigación de los mismos no encontramos riesgo de mayor impacto.

Por lo tanto, definimos los posibles controles necesarios para mitigar el riesgo y asegurar el cumplimiento de las normas y regulaciones en materia de lavado de activos y financiación del terrorismo, acorde con el SARLAFT para los empleados y asociados de FONAHORRAR.

El riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo se logra mitigar, cuando se han identificado y medido cada uno de los riesgos sin embargo adoptar medidas de control lograran a que lleguen a materializarse.

**Tabla 14. Evento de riesgo y controles**

<b>COD</b>	<b>EVENTO DE RIESGO</b>	<b>CONTROLES</b>
<b>R01</b>	Solicitudes de préstamos inusuales de clientes externos.	Empleados asesoran y verifican datos en formularios de vinculación.
<b>R02</b>	Inversiones de clientes internos en jurisdicciones de alto riesgo.	Monitoreo riguroso de inversiones en jurisdicciones de alto riesgo.
<b>R03</b>	Transferencias inusuales de fondos entre cuentas internas	Reporte mensual de operaciones inusuales al Oficial de Cumplimiento.
<b>R04</b>	Clientes que realizan transacciones muy altas superior a su patrimonio	Revisión continua de transacciones excesivas en relación con el patrimonio del cliente.



<b>R05</b>	Pago de cartera con dinero en efectivo	Establecer políticas claras que limiten o prohíban el uso de efectivo.
<b>R06</b>	Evitar reportes con entes de control	Capacitar al personal sobre cumplimiento normativo y reconocimiento de riesgos.
<b>Riesgos respecto al mercado, producto o servicio:</b>		
<b>R07</b>	Oferta de productos financieros inusuales o atípicos	Establece un proceso de aprobación interno claro.
<b>Riesgos respecto a los canales de distribución:</b>		
<b>R8</b>	Uso de intermediarios no regulados	Acuerdos contractuales que especifiquen claramente las responsabilidades, expectativas, obligaciones legales y medidas de cumplimiento que el intermediario debe seguir
<b>Riesgos respecto a la jurisdicción:</b>		
<b>R09</b>	Falta de cooperación con las autoridades regulatorias	Mantener una actitud proactiva y constructiva en todas las interacciones Establecer una comunicación abierta y transparente en todo momento.
<b>Riesgo respecto al cumplimiento</b>		
<b>R10</b>	Diligenciamiento completo del formulario de solicitud de vinculación.	Mantener registros y archivos precisos y seguros.
<b>R11</b>	Diligencian los formularios o formatos con letra ilegible.	Proporcionar capacitación sobre la importancia de la legibilidad en la documentación oficial.
<b>R12</b>	Lista del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (ONU) y Lista OFAC	Verificación de los socios vital para cumplir con las regulaciones y evitar involucrarse con individuos o entidades sancionadas
<b>R13</b>	Ausencia de informe mensual de las actividades sospechosas al oficial de cumplimiento	Reporte oportuno y adecuado de actividades sospechosas al oficial de cumplimiento es fundamental para cumplir con las regulaciones.
<b>R14</b>	Desconocimiento o falta de actualización normativa	Mantenerse conectado con redes profesionales y asociaciones relevantes para obtener

		información actualizada sobre cambios normativos.
<b>R15</b>	Falta de capacitación	Incorporar herramientas digitales y plataformas de aprendizaje para facilitar y enriquecer el proceso de capacitación en materia de SARLAFT

Fuente: Esta investigación. 2023.

Tras analizar los datos recopilados, se concluye que las seis etapas del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) se cumplen en su totalidad. Sin embargo, al examinar los elementos del SARLAFT, se observa un cumplimiento parcial. A pesar de contar con políticas, procedimientos, documentación y una estructura organizacional establecida, el fondo carece de órganos de control internos definidos para garantizar la implementación efectiva de todos los elementos. Además, se identifica una deficiencia en la divulgación adecuada de la información y en la capacitación destinada a la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT).

### **Metodología**

Línea de investigación institucional: Formativa

Línea de investigación programa: Fraude Corporativo y Delito Económico

El control es el proceso que permite evaluar y medir la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Permite que los riesgos traten de ser minimizados para evitar que estos lleguen a materializarse, de este modo se obtiene aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a

futuro. Los fondos de empleados deben tener control del riesgo frente a LA/FT para garantizar un correcto funcionamiento y eficiencia de su actividad económica. Alcanzar esto les permitirá incrementar ganancias, reducir costos y no ser objeto de estos delitos.

La metodología empleada en este estudio se centra en un enfoque integral para la prevención de financiamiento del terrorismo y lavado de activos a través del SARLAFT. En primer lugar, se lleva a cabo una revisión exhaustiva de la normativa actual y las mejores prácticas en la materia, con especial atención a las regulaciones. Posteriormente, se realiza un análisis detallado de los procesos internos y externos del fondo de empleados, identificando posibles puntos de vulnerabilidad. Con base en esta evaluación, se diseñan e implementan protocolos y procedimientos específicos para fortalecer los controles internos y mitigar los riesgos asociados. Además, se enfatiza la importancia de la capacitación continua del personal y la sensibilización sobre las implicaciones éticas y legales de las actividades relacionadas con el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo. La metodología adoptada busca no solo cumplir con las exigencias regulatorias, sino también promover una cultura organizacional de integridad y responsabilidad en la lucha contra estas prácticas ilícitas.

### **Enfoque**

El enfoque cuantitativo se centra en recopilar datos numéricos medibles para analizar patrones, relaciones y tendencias estadísticas. Según Creswell y Creswell (2017), este enfoque se asocia con la recopilación de datos estructurados a través de encuestas, experimentos y pruebas estandarizadas. Busca generalizar resultados a una población más amplia y utiliza análisis estadísticos para llegar a conclusiones objetivas y verificables.

## **Tipo de Investigación**

El proyecto de investigación se realizará mediante una investigación *descriptiva*, la investigación descriptiva se centra en describir detalladamente características, propiedades y fenómenos observados en una situación específica. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de investigación busca proporcionar un retrato preciso de la realidad, sin manipular las variables. Utiliza técnicas como la observación, la encuesta y el análisis documental para recopilar datos que permitan caracterizar y clasificar fenómenos. Por lo tanto, se tendrá como base la recolección de información y datos, que permitirán conocer la situación actual y así obtener un diagnóstico inicial, que pueden llegar presentar ante los directivos y empleados de FONAHORRAR con el ánimo de prevenir y controlar riesgos con respecto a LA/FT para el año 2023. Esto mediante:

### **Observación**

- Se realizarán observaciones directas de los procesos, procedimientos y actividades relevantes dentro de FONAHORRAR.
- El investigador será testigo directo de las operaciones cotidianas, identificando posibles situaciones o prácticas relacionadas con LA/FT.

### **Encuestas**

- Se aplicarán encuestas a los empleados, directivos y otros actores clave dentro de la organización.
- Las encuestas contendrán preguntas específicas sobre conocimientos, prácticas y percepciones relacionadas con los riesgos de LA/FT.

## **Análisis Documental**

- Se llevará a cabo un análisis detallado de documentos internos, manuales, políticas y procedimientos existentes en FONAHORRAR.
- La revisión de documentos permitirá identificar posibles brechas o áreas de mejora en los controles existentes.

## **Método**

En esta investigación se usará el método inductivo que se caracteriza por la elaboración de conclusiones generales a partir de observaciones o casos particulares. Se parte de datos específicos para llegar a principios o leyes más generales. Según Hernández Sampieri y otros (2014), en el método inductivo, "las conclusiones no están contenidas en las premisas y se va de lo particular a lo general" a partir de esto analizaremos las dinámicas de FONAHORRAR para el control de LA/FT.

## **Población**

La población objetivo de este estudio comprende a todos los empleados de FONAHORRAR, que participan activamente en diversas funciones y niveles dentro de la entidad. Dada la naturaleza colaborativa de los fondos de empleados, se busca incluir a empleados de diferentes departamentos y roles, asegurando una representación diversa de la fuerza laboral de FONAHORRAR. La inclusión de empleados de todos los niveles jerárquicos permitirá una capacitación integral que aborde las necesidades específicas de cada grupo, desde

los niveles operativos hasta los ejecutivos, fomentando así una comprensión holística y compromiso colectivo en la prevención de la financiación del terrorismo y el lavado de activos.

### **Muestra y método de selección**

La muestra de participantes se seleccionará de manera estratégica para garantizar una representación equitativa y significativa de la población de empleados. Se empleará un método de selección aleatoria estratificada, considerando diferentes áreas y niveles de responsabilidad dentro de FONAHORRAR. Esto asegurará que la capacitación alcance a empleados de todos los departamentos, brindando una perspectiva completa.

### **Fuentes**

Las fuentes de información para este proyecto incluirán la normativa relacionada con la prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo. Además, se revisarán documentos internos de FONAHORRAR, como manuales de políticas y procedimientos existentes. La colaboración con expertos en cumplimiento y prevención de riesgos financieros, así como la consulta de investigaciones académicas pertinentes, proporcionarán una base sólida para el diseño e implementación efectiva del SARLAFT en el contexto específico de FONAHORRAR.

### **Instrumentos**

El instrumento principal para la recopilación de datos será la revisión de la documentación interna del fondo con el ánimo de saber si cuentan con la normativa suficiente y

necesaria relacionada con el SARLAFT y en otra instancia se buscará conocer las medidas que se toman en torno a la prevención de FT/LA.

### **Resultados**

Se ha identificado que el fondo de empleados cumple con las normativas regulatorias en lo concerniente al SARLAFT, lo que mitiga la exposición del fondo a posibles sanciones por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria y las entidades competentes, Sin embargo, se destaca como principal debilidad la falta de capacitación y conciencia en la mitigación del riesgo de lavado de activos.

### **Conclusiones y/o recomendaciones**

Es imperativo reconocer la importancia crucial de la capacitación en esta área, tanto para el personal administrativo como para los asociados del fondo. Esta formación adicional no solo fortalecerá la comprensión de las regulaciones y procedimientos necesarios para prevenir el lavado de activos y financiación del terrorismo, sino que también impulsará una mayor conciencia sobre los posibles riesgos involucrados en transacciones inusuales o sospechosas.

La capacitación apropiada empodera al personal para identificar y reportar comportamientos o transacciones atípicas, fortaleciendo así las defensas del fondo contra posibles actividades ilícitas. Además, al involucrar a los asociados en este proceso, se fomenta una cultura organizacional de cumplimiento normativo y responsabilidad compartida en la prevención de riesgos.

Por tanto, se recomienda la implementación de programas de capacitación regulares y específicos en materia de prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo. Estos programas deben diseñarse de manera integral, proporcionando información actualizada sobre regulaciones, casos prácticos y ejemplos relevantes que permitan a todos los involucrados comprender y abordar eficazmente cualquier posible situación de riesgo.

## **Bibliografía**

- Superintendencia Financiera de Colombia. (2016). Parte I – Título IV – Capítulo IV Página. Circular Externa 055 de 2016. Consultado en: <https://protecdatalatam.com/wp-content/uploads/2022/03/P1-TIT-IV-CAP-IV-SARLAFT.pdf>
- UIAF. (2019). Guía de NORMATIVIDAD ALA/CFT. Revisada en: <https://www.dian.gov.co/fiscalizacioncontrol/Documents/Guia%20de%20normatividad%20ALACFT.pdf>
- EBCA. (2023). Qué es el análisis PESTEL y cómo hacerlo: factores y ejemplos. Revisado en: <https://ebac.mx/blog/que-es-el-analisis-pestel>
- Supersolidaria. (2017). Circular externa N° 04. Revisado en: [https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/circular\\_sarlaft\\_2017.pdf](https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/circular_sarlaft_2017.pdf)
- Creswell, J.W. & Creswell, J.D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th Ed.). Revisado en: [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana. Revisado en [https://www.academia.edu/32697156/Hern%C3%A1ndez\\_R\\_2014\\_Metodologia\\_de\\_la\\_Investigacion](https://www.academia.edu/32697156/Hern%C3%A1ndez_R_2014_Metodologia_de_la_Investigacion)



Clavijo, Diego. Diseño de Manual Integral para la Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo. Trabajo de grado de pregrado. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Programa de contaduría pública, 2021. 151p Disponible en: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/21573>

INFOLAFT ACADEMY. (2013). Factores de riesgo SARLAFT: ¿cuáles son? (En línea). En: Comunicaciones. Disponible en la dirección electrónica: <https://www.infolaft.com/los-factores-de-riesgo>