

Diseño de una propuesta de implementación del SARLAFT para fortalecer la debida diligencia y la gestión del riesgo LA/FT en los procesos de vinculación de clientes y proveedores de MI CARGA YA S.A.S.

## Trabajo Final

|                               |                                                       |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Trabajo final presentado por: | Maria Fernanda Muñoz Hernandez<br>Esteban Leal Cetina |
| Programa:                     | Especialización Gerencia de<br>Proyectos              |
| Docente:                      | Maria Margarita Gutierrez Gutierrez                   |
| Fecha:                        | 7/06/2026                                             |

# Índice de contenidos

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| .....                                                                              | 1  |
| Resumen .....                                                                      | 4  |
| Abstract .....                                                                     | 5  |
| 1. Introducción .....                                                              | 7  |
| 1.1.    Objetivo General.....                                                      | 9  |
| 1.2.    Objetivos Específicos .....                                                | 9  |
| 1.3.    Metodología .....                                                          | 10 |
| 1.3.1.    Identificación y Análisis del Problema .....                             | 11 |
| 1.3.2.    Planificación de la Solución .....                                       | 12 |
| 1.3.3.    Definición de Alcance y Recursos .....                                   | 12 |
| 2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización.....    | 14 |
| 2.1.    Descripción de la empresa a intervenir.....                                | 16 |
| 2.1.1.    Misión .....                                                             | 17 |
| 2.1.2.    Visión .....                                                             | 18 |
| 2.1.3.    Mapa de procesos .....                                                   | 18 |
| 2.1.4.    Descripción del proceso a intervenir.....                                | 20 |
| 2.1.5.    Descripción del problema que presenta el proceso.....                    | 22 |
| 3. Diseño de la Propuesta de Implementación del SARLAFT en MI CARGA YA S.A.S ..... | 25 |
| 3.1.    Establecimiento de objetivos .....                                         | 25 |
| 3.2.    Descripción de la solución .....                                           | 29 |
| 3.3.    Secuencia de actividades para ejecución de la solución .....               | 30 |

|      |                                                                                            |    |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.4. | Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.....                   | 36 |
| 4.   | Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos ..... | 39 |
| 4.1. | Alcance final de la solución .....                                                         | 39 |
| 4.2. | Identificación de responsables de las actividades para ejecución.....                      | 41 |
| 4.3. | Cronograma de ejecución.....                                                               | 46 |
| 4.4. | Presupuesto .....                                                                          | 50 |
| 5.   | Referencias bibliográficas .....                                                           | 53 |

## RESUMEN

El presente proyecto de aplicación tuvo como objetivo diseñar una propuesta para la implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) en la sociedad MI CARGA YA S.A.S., empresa colombiana dedicada al transporte terrestre de carga por carretera. La investigación surge a partir de la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno y dar cumplimiento a los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Transporte mediante la Resolución 2328 de 2025, relacionados con la gestión y administración de los riesgos LA/FT.

La metodología empleada correspondió al enfoque de investigación-acción, permitiendo realizar un diagnóstico organizacional de los procesos de vinculación de clientes y proveedores, identificar las principales brechas frente a los requisitos regulatorios y analizar las causas que limitan una adecuada gestión del riesgo. Para ello, se utilizaron técnicas como la revisión documental, entrevistas con la dirección de la organización y análisis de causa raíz, lo que permitió obtener una comprensión integral de la situación actual de la empresa.

Los resultados del diagnóstico evidenciaron la inexistencia de políticas, procedimientos y controles específicos para la administración de riesgos LA/FT, así como la ausencia de mecanismos de debida diligencia, consultas en listas restrictivas, segmentación de riesgos e identificación de beneficiarios finales. En respuesta a estas necesidades, se diseñó una propuesta integral de implementación del SARLAFT que incluye políticas corporativas, procedimientos de vinculación, metodologías de evaluación del riesgo, programas de capacitación y mecanismos de monitoreo y control.

Se concluye que la implementación de esta propuesta permitirá fortalecer el sistema de control interno, mejorar el cumplimiento normativo, reducir la exposición a riesgos legales, operacionales y reputacionales, y promover una cultura organizacional orientada a la transparencia, la prevención del riesgo y la sostenibilidad empresarial.

Palabras clave: SARLAFT, gestión del riesgo, lavado de activos, financiación del terrorismo, transporte de carga, cumplimiento normativo.

## ABSTRACT

This applied research project aimed to design a proposal for the implementation of the Asset Laundering, Terrorism Financing, and Proliferation Financing Risk Management System (SARLAFT) at MI CARGA YA S.A.S., a Colombian company engaged in road freight transportation. The study arose from the need to strengthen internal control mechanisms and comply with the requirements established by the Colombian Superintendence of Transport through Resolution 2328 of 2025 regarding the management and administration of Money Laundering and Terrorism Financing (LA/FT) risks.

The project was developed using the action research methodology, which enabled an organizational diagnosis of the customer and supplier onboarding processes, the identification of compliance gaps, and the analysis of factors affecting effective risk management. Data collection techniques included document review, interviews with company management, and root cause analysis, providing a comprehensive understanding of the organization's current situation.

The findings revealed the absence of specific policies, procedures, and controls for managing LA/FT risks, as well as a lack of due diligence processes, screening against restrictive lists, risk segmentation, and beneficial ownership identification mechanisms. In response, a comprehensive SARLAFT implementation proposal was developed, including corporate policies, onboarding procedures, risk assessment methodologies, training programs, and monitoring and control mechanisms.

The study concludes that implementing the proposed SARLAFT framework will strengthen the internal control system, enhance regulatory compliance, reduce exposure to legal, operational, and reputational risks, and promote an organizational culture focused on transparency, risk prevention, and sustainable business practices.

Keywords: SARLAFT, risk management, money laundering, terrorism financing, freight transportation, regulatory compliance.

# 1. INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más regulado y expuesto a riesgos asociados a actividades ilícitas, las organizaciones deben fortalecer sus mecanismos de control interno y gestión del riesgo para garantizar la transparencia, sostenibilidad y cumplimiento de sus operaciones. En este contexto, la prevención del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT) se ha convertido en una prioridad para las empresas que interactúan permanentemente con múltiples contrapartes y participan en sectores económicos considerados vulnerables a estos riesgos.

El presente proyecto de aplicación, desarrollado bajo la metodología de investigación-acción, tuvo como propósito analizar la situación actual de la sociedad MI CARGA YA S.A.S. y diseñar una propuesta para la implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT). La organización, dedicada al transporte terrestre de carga por carretera y clasificada bajo el código CIU 4923, desarrolla sus actividades mediante la coordinación de servicios logísticos y de transporte a nivel nacional, manteniendo relaciones permanentes con clientes, proveedores, transportadores y demás actores que intervienen en la cadena de suministro.

La necesidad de esta intervención surge a partir de los requerimientos establecidos por la Superintendencia de Transporte mediante la Resolución No. 2328 del 6 de marzo de 2025, la cual fortalece las obligaciones de las empresas vigiladas en materia de identificación, evaluación, control y monitoreo de los riesgos asociados al LA/FT. Estas disposiciones buscan garantizar que las organizaciones implementen mecanismos preventivos y correctivos que permitan mitigar su exposición a riesgos legales, operacionales, financieros y reputacionales derivados de posibles vínculos con actividades ilícitas (Superintendencia de Transporte, 2025).

La gestión del riesgo constituye un proceso sistemático que permite a las organizaciones identificar, analizar, evaluar y tratar eventos potenciales que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, operacionales y financieros (International Organization for Standardization [ISO], 2018). Desde esta perspectiva, la implementación de sistemas especializados de administración del riesgo no solo responde a exigencias regulatorias, sino que

también fortalece la capacidad institucional para proteger sus recursos, preservar su reputación y garantizar la continuidad del negocio en escenarios de incertidumbre.

Como resultado del diagnóstico organizacional realizado, se evidenció que MI CARGA YA S.A.S. no cuenta actualmente con un sistema formal de administración del riesgo LA/FT, ni dispone de políticas, procedimientos, metodologías de debida diligencia o mecanismos de monitoreo orientados a la prevención de estos riesgos. La vinculación de clientes y proveedores se realiza principalmente mediante la verificación de documentación legal básica, sin incorporar procesos estructurados de evaluación de riesgos, consulta en listas restrictivas, identificación de beneficiarios finales o monitoreo de señales de alerta, generando una brecha significativa frente a los requerimientos regulatorios vigentes.

La ejecución del proyecto permitió articular los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación especializada con una problemática real del sector transporte, facilitando la aplicación de herramientas de diagnóstico organizacional, análisis de riesgos, gestión de proyectos y planeación estratégica. Mediante el enfoque de investigación-acción se desarrolló un proceso participativo orientado a comprender la problemática existente, identificar sus causas raíz y formular una propuesta de intervención alineada con las mejores prácticas de gestión del riesgo y cumplimiento normativo (Kemmis, McTaggart & Nixon, 2014).

El análisis se concentró especialmente en los procesos de vinculación y relacionamiento con clientes y proveedores, considerados puntos críticos para la identificación, evaluación y control de riesgos LA/FT. A partir de la revisión del contexto organizacional, la evaluación de los procedimientos existentes y el análisis de brechas frente a los requerimientos regulatorios, fue posible identificar oportunidades de mejora orientadas al fortalecimiento de la estructura de control interno, los mecanismos de debida diligencia y el conocimiento de las contrapartes.

Como resultado de la investigación, se diseñó una propuesta integral para la implementación del SARLAFT, ajustada a las características operativas, administrativas y estratégicas de MI CARGA YA S.A.S. La propuesta contempla el desarrollo de políticas, procedimientos, metodologías de identificación y evaluación del riesgo, mecanismos de debida diligencia, programas de capacitación y herramientas de monitoreo que permitan fortalecer el sistema de control interno

y consolidar una cultura organizacional basada en el cumplimiento normativo, la transparencia y la gestión preventiva del riesgo.

Finalmente, se espera que la implementación de esta propuesta contribuya al fortalecimiento institucional de la organización, permitiendo mejorar su capacidad para prevenir, detectar y gestionar riesgos asociados al LA/FT, incrementar la confianza de sus grupos de interés, fortalecer su reputación corporativa y garantizar una mayor sostenibilidad y competitividad dentro del sector transporte y de la cadena logística nacional.

### 1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta para la implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) en la sociedad MI CARGA YA S.A.S., orientada al fortalecimiento de los procesos de vinculación y relacionamiento con clientes y proveedores, mediante la formulación de políticas, procedimientos y mecanismos de control que contribuyan a la gestión integral del riesgo, el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Transporte y el fortalecimiento del sistema de control interno de la organización.

### 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la sociedad MI CARGA YA S.A.S. frente a los requisitos establecidos para la implementación del SARLAFT, identificando las brechas de cumplimiento, las causas de la problemática y los riesgos asociados a los procesos de vinculación y relacionamiento con clientes y proveedores.
- Analizar los riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT/FPADM) inherentes a los procesos de vinculación de clientes y proveedores, con el fin de determinar los factores de riesgo y los controles requeridos para su adecuada administración.

- Diseñar una propuesta de implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), que incluya políticas, procedimientos, mecanismos de debida diligencia, metodologías de gestión del riesgo y actividades de monitoreo ajustadas a las características de la organización.
- Establecer el alcance, los recursos, los responsables, el cronograma de ejecución y los lineamientos de seguimiento necesarios para la implementación progresiva del SARLAFT en MI CARGA YA S.A.S., garantizando su viabilidad técnica, operativa y organizacional.

### 1.3. METODOLOGÍA

El presente proyecto se desarrolló bajo la metodología de investigación-acción, enfoque que permite analizar una problemática organizacional real, comprender sus causas y formular alternativas de solución mediante la interacción entre el investigador y la organización objeto de estudio. Este método se caracteriza por integrar el análisis teórico con la aplicación práctica, facilitando la generación de propuestas orientadas al mejoramiento continuo de los procesos organizacionales (Kemmis et al., 2014).

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, orientado a comprender la situación actual de la sociedad MI CARGA YA S.A.S. frente a los requerimientos relacionados con la administración del riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT). El estudio permitió identificar las brechas existentes entre las prácticas actualmente implementadas por la organización y los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Transporte para la implementación del SARLAFT.

Para la recolección y análisis de la información se utilizaron técnicas como la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas y el análisis de causa raíz. La revisión documental incluyó el análisis de la normatividad vigente, procedimientos internos, formatos de vinculación, documentación organizacional y demás registros relacionados con los procesos objeto de estudio. Las entrevistas permitieron conocer las prácticas actuales de la organización y obtener información relevante sobre la gestión de clientes, proveedores y controles existentes. Complementariamente, se utilizó la técnica de los Cinco Por Qué (5 Why's) para identificar las causas fundamentales que originan la problemática identificada.

El desarrollo metodológico se estructuró en tres fases secuenciales que permitieron avanzar desde el diagnóstico de la situación actual hasta la formulación de una propuesta integral de solución.

#### 1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

En la primera fase se realizó un análisis detallado de la organización y de los procesos de vinculación de clientes y proveedores, considerados críticos para la gestión del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo.

Para el desarrollo del diagnóstico se empleó una metodología basada en la revisión documental, entrevistas con la dirección de la organización y la aplicación de la técnica de análisis de causa raíz conocida como los Cinco Por Qué. La revisión documental permitió identificar los procedimientos y controles existentes para la vinculación de terceros, mientras que las entrevistas facilitaron la comprensión de las prácticas operativas implementadas actualmente por la empresa.

Como resultado del análisis se evidenció que la sociedad MI CARGA YA S.A.S. no cuenta con un Sistema SARLAFT formalmente implementado, ni con políticas, procedimientos de debida diligencia, matrices de riesgo, programas de capacitación especializados o mecanismos de monitoreo de operaciones. Asimismo, se identificó que la vinculación de clientes y proveedores se realiza únicamente mediante la recopilación de documentación básica, sin la ejecución de consultas en listas restrictivas o procesos de validación enfocados en la prevención del riesgo LA/FT.

El diagnóstico permitió establecer las causas raíz de la problemática y determinar las principales brechas frente a los requisitos establecidos por la Superintendencia de Transporte, constituyéndose en el punto de partida para la formulación de la propuesta de solución.

### 1.3.2. Planificación de la Solución

En la segunda fase se diseñó una propuesta de implementación del SARLAFT orientada a fortalecer los procesos de vinculación de clientes y proveedores de MI CARGA YA S.A.S. Esta etapa contempló la definición de objetivos específicos, actividades de implementación y mecanismos de control enfocados en el cumplimiento normativo y la gestión integral de los riesgos LA/FT.

La planificación incluyó el diseño de políticas, procedimientos, formatos de vinculación, metodologías de debida diligencia, mecanismos de consulta en listas restrictivas, procedimientos de identificación de beneficiarios finales, programas de capacitación y herramientas para la identificación, evaluación, control y monitoreo de riesgos. De igual forma, se establecieron actividades específicas que permitirán desarrollar progresivamente los componentes del sistema dentro de la organización.

### 1.3.3. Definición de Alcance y Recursos

La tercera fase estuvo orientada a la definición del alcance de la intervención, la identificación de los recursos requeridos y la estructuración de los elementos necesarios para garantizar la viabilidad y sostenibilidad de la propuesta de implementación del SARLAFT en la sociedad MI CARGA YA S.A.S.

El alcance del proyecto se delimitó a los procesos de vinculación y relacionamiento con clientes y proveedores, por constituir puntos críticos para la identificación, evaluación, control y monitoreo de los riesgos asociados al LA/FT. Asimismo, se contemplaron las actividades necesarias para el diseño de los componentes metodológicos, documentales y operativos requeridos por la Superintendencia de Transporte para la adecuada implementación del sistema.

Como parte de esta fase, se identificaron los recursos humanos, tecnológicos, documentales y organizacionales necesarios para la ejecución de la propuesta, considerando la estructura actual de la empresa y sus capacidades operativas. De igual manera, se establecieron los roles y responsabilidades de los diferentes actores involucrados en el proyecto, con el fin de promover una adecuada gobernanza del sistema y asegurar la participación de las áreas que intervienen en los procesos objeto de análisis.

Adicionalmente, se diseñó un cronograma de trabajo que permite organizar de manera secuencial las actividades de implementación, establecer mecanismos de seguimiento y control, y facilitar la medición del avance del proyecto frente a los objetivos definidos. Complementariamente, se realizó una estimación de los recursos financieros requeridos para el desarrollo de la propuesta, identificando las inversiones asociadas a herramientas tecnológicas, actividades de capacitación, fortalecimiento documental y demás elementos necesarios para la puesta en marcha del sistema.

La definición integral de estos componentes permitió estructurar una propuesta técnica y organizacionalmente viable, alineada con las necesidades de la compañía y con los requerimientos regulatorios aplicables. Asimismo, proporcionó las bases para la consolidación de un modelo de gestión del riesgo sostenible en el tiempo, capaz de fortalecer el sistema de control interno, promover una cultura de cumplimiento y contribuir a la generación de valor para la organización y sus grupos de interés.

## 2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

MI CARGA YA S.A.S. es una empresa colombiana dedicada a la prestación de servicios de transporte terrestre de carga por carretera, clasificada bajo el código CIIU 4923. Su operación se desarrolla mediante la coordinación de servicios logísticos y de transporte terrestre a través de una red de transportadores tercerizados, permitiendo atender las necesidades de movilización de mercancías de diversos sectores económicos a nivel nacional.

La organización mantiene relaciones comerciales permanentes con aproximadamente treinta (30) clientes recurrentes y una red cercana a cincuenta (50) proveedores y transportadores, quienes participan activamente en la ejecución de las operaciones logísticas. Esta dinámica implica una interacción constante con múltiples contrapartes, situación que exige la implementación de mecanismos de control orientados a garantizar la transparencia de las operaciones y la adecuada gestión de los riesgos asociados al relacionamiento comercial.

De acuerdo con los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Transporte mediante la Resolución 2328 de 2025, las empresas vigiladas deben implementar mecanismos de administración del riesgo que permitan identificar, evaluar, controlar y monitorear los riesgos asociados al Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT). Estos sistemas buscan prevenir que las organizaciones sean utilizadas, directa o indirectamente, para el desarrollo de actividades ilícitas o para la canalización de recursos provenientes de actividades criminales.

Durante el proceso de diagnóstico organizacional se evidenció que MI CARGA YA S.A.S. no cuenta con un Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) formalmente implementado. Asimismo, se identificó la inexistencia de políticas, procedimientos, metodologías y herramientas orientadas a la gestión integral de estos riesgos, generando una brecha significativa frente a los requerimientos regulatorios aplicables al sector transporte.

La problemática se concentra principalmente en los procesos de vinculación de clientes y proveedores, donde actualmente la empresa realiza únicamente la recopilación y validación de

documentación básica, como el Registro Único Tributario (RUT), el Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Cámara de Comercio y los documentos de identificación de los representantes legales. Sin embargo, estos procedimientos no incluyen actividades de debida diligencia, consultas en listas restrictivas nacionales e internacionales, identificación de beneficiarios finales, segmentación de factores de riesgo ni mecanismos de monitoreo orientados a la prevención del riesgo LA/FT.

Mediante la aplicación de la técnica de análisis de causa raíz de los Cinco Por Qué, complementada con entrevistas y revisión documental, se identificaron como principales causas de la problemática la ausencia de una estructura formal de gestión del riesgo, el desconocimiento de los requerimientos regulatorios aplicables, la inexistencia de herramientas tecnológicas especializadas para la validación de contrapartes y la priorización de esfuerzos organizacionales en la consolidación operativa y comercial de la empresa desde su creación.

Las consecuencias derivadas de esta situación trascienden el ámbito normativo y pueden generar impactos significativos para la organización. Entre ellas se encuentran el incremento de la exposición a riesgos legales, reputacionales, financieros y operacionales, la posibilidad de establecer relaciones comerciales con contrapartes vinculadas a actividades ilícitas, la pérdida de confianza de clientes y aliados estratégicos, así como eventuales sanciones derivadas del incumplimiento de las obligaciones regulatorias establecidas por los organismos de supervisión.

Desde una perspectiva estratégica, la ausencia de un sistema estructurado de administración del riesgo limita la capacidad de la organización para fortalecer su sistema de control interno, gestionar adecuadamente sus riesgos corporativos y responder a las crecientes exigencias de cumplimiento que caracterizan el sector transporte y la cadena logística nacional. Adicionalmente, puede afectar la competitividad de la empresa, restringiendo oportunidades de crecimiento y la posibilidad de establecer relaciones comerciales con organizaciones que exigen altos estándares de transparencia y gestión del riesgo.

En consecuencia, se identifica como problema central la inexistencia de un Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) que permita gestionar adecuadamente los riesgos asociados a la vinculación y relacionamiento con

clientes y proveedores. Esta situación afecta el cumplimiento normativo, debilita el sistema de control interno y aumenta la exposición de MI CARGA YA S.A.S. a riesgos que pueden comprometer su sostenibilidad, reputación y desarrollo futuro.

Por lo anterior, surge la necesidad de diseñar una propuesta de implementación del SARLAFT que fortalezca los procesos de vinculación de contrapartes, permita la adopción de mecanismos de debida diligencia y contribuya al cumplimiento de los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Transporte, fortaleciendo así la gestión integral del riesgo y la cultura de cumplimiento dentro de la organización.

## 2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

MI CARGA YA S.A.S. es una sociedad comercial colombiana constituida el 21 de julio de 2023, dedicada a la prestación de servicios de transporte terrestre de carga por carretera, actividad económica clasificada bajo el código CIIU 4923. La empresa desarrolla sus operaciones principalmente desde la ciudad de Bogotá D.C. y presta servicios de transporte de mercancías a nivel nacional, apoyando procesos logísticos asociados a actividades de importación, exportación y distribución de bienes.

La organización orienta su gestión hacia la prestación de servicios logísticos seguros, eficientes y oportunos, mediante la coordinación de operaciones de transporte terrestre que permiten conectar diferentes actores de la cadena de suministro. Su modelo de negocio se fundamenta en la articulación entre clientes, proveedores y transportadores, garantizando el cumplimiento de los requerimientos operativos y comerciales de cada servicio contratado.

Actualmente, la empresa mantiene relaciones comerciales permanentes con aproximadamente treinta (30) clientes recurrentes y una red cercana a cincuenta (50) proveedores y transportadores fidelizados, quienes participan activamente en la ejecución de las operaciones de transporte. Este esquema operativo le permite responder de manera flexible a las necesidades del mercado y ampliar su cobertura de servicios a nivel nacional.

Dentro de su portafolio se destacan servicios de transporte de carga seca, transporte de mercancías en contenedores de 20 y 40 pies, transporte de carga consolidada y coordinación logística para operaciones asociadas al comercio nacional e internacional. Estas actividades requieren una interacción permanente con múltiples contrapartes, incluyendo clientes, proveedores, transportadores y otros actores de la cadena logística.

La estructura organizacional de MI CARGA YA S.A.S. está conformada por procesos estratégicos, misionales y de apoyo. En el nivel estratégico se encuentra la Gerencia, responsable de la dirección corporativa y la toma de decisiones. Los procesos misionales comprenden las áreas Comercial y de Operaciones, encargadas de la gestión de clientes, coordinación de servicios y ejecución de las actividades de transporte. Por su parte, los procesos de apoyo incluyen las áreas Administrativa, Contable, Tecnológica y de Recursos Humanos, algunas de las cuales son desarrolladas mediante servicios especializados tercerizados.

Desde su creación, la organización ha orientado sus esfuerzos al fortalecimiento de su operación, la consolidación de relaciones comerciales sostenibles y el posicionamiento como una empresa confiable dentro del sector transporte. En este sentido, promueve principios de calidad, eficiencia operativa, cumplimiento normativo y mejora continua, elementos fundamentales para garantizar su crecimiento y sostenibilidad en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

Considerando la naturaleza de sus operaciones y la interacción permanente con diferentes grupos de interés, la empresa requiere fortalecer sus mecanismos de control y gestión del riesgo, especialmente en los procesos de vinculación y relacionamiento con clientes y proveedores. Esta necesidad adquiere especial relevancia frente a los requerimientos regulatorios establecidos por la Superintendencia de Transporte en materia de prevención y administración de riesgos asociados al Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT), los cuales constituyen el objeto principal de intervención del presente proyecto.

#### 2.1.1. Misión

MI CARGA YA S.A.S. tiene como misión prestar servicios de transporte terrestre de carga con altos estándares de calidad, seguridad, eficiencia y confiabilidad, satisfaciendo las necesidades logísticas de sus clientes mediante soluciones oportunas y competitivas. La organización

desarrolla sus actividades bajo principios de ética, responsabilidad, profesionalismo y mejora continua, promoviendo relaciones sostenibles con clientes, proveedores, colaboradores y demás grupos de interés.

Asimismo, la empresa se compromete con el cumplimiento de la normatividad vigente aplicable a sus operaciones, así como con la protección de la seguridad, la salud de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente, contribuyendo al desarrollo económico, social y logístico del país mediante una gestión responsable y orientada a la generación de valor.

### 2.1.2. Visión

Para el año 2030, MI CARGA YA S.A.S. se proyecta como una empresa líder y referente en el sector del transporte terrestre de carga en Colombia, reconocida por la excelencia en la prestación de sus servicios, la innovación en sus procesos logísticos y el compromiso con la satisfacción de sus clientes.

La organización buscará consolidar un modelo de gestión basado en la eficiencia operativa, la transformación digital, la sostenibilidad y el cumplimiento normativo, fortaleciendo continuamente sus capacidades tecnológicas, humanas y organizacionales para responder de manera efectiva a las necesidades del mercado.

Asimismo, MI CARGA YA S.A.S. aspira a ser reconocida por sus altos estándares de transparencia, ética empresarial y gestión integral de riesgos, generando confianza entre clientes, proveedores, colaboradores y demás grupos de interés, contribuyendo al desarrollo competitivo y sostenible del sector logístico y de transporte en Colombia.

### 2.1.3. Mapa de procesos

El mapa de procesos de MI CARGA YA S.A.S. representa la estructura funcional mediante la cual la organización desarrolla sus actividades y genera valor para sus clientes y demás partes interesadas. Este modelo permite visualizar la interacción entre los procesos estratégicos,

operativos y de soporte, orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la satisfacción de los requisitos legales, comerciales y operativos aplicables.

En la parte superior se encuentran los Procesos Estratégicos y de Control, conformados por la Planeación Gerencial, responsable de definir las directrices corporativas, los objetivos estratégicos, la toma de decisiones y el seguimiento al desempeño organizacional. Este proceso orienta el funcionamiento de toda la empresa y garantiza la alineación de las actividades con la misión, visión y metas institucionales.

Los Procesos Operativos, considerados el eje principal de la organización, están conformados por las áreas de Comercial y Operaciones. El proceso Comercial se encarga de la gestión de clientes, la identificación de oportunidades de negocio, la negociación de servicios y el mantenimiento de las relaciones comerciales. Por su parte, el proceso de Operaciones coordina la ejecución de los servicios de transporte terrestre de carga, garantizando el cumplimiento de los requerimientos logísticos, operativos y de servicio establecidos por los clientes.

Los Procesos de Soporte están integrados por Gestión Administrativa (Contabilidad y Sistemas) y Recursos Humanos, áreas encargadas de suministrar los recursos financieros, tecnológicos, administrativos y humanos necesarios para el funcionamiento adecuado de la organización y el desarrollo eficiente de los procesos operativos.

El mapa de procesos evidencia que las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas constituyen las entradas principales del sistema de gestión organizacional. Como resultado de la interacción entre los diferentes procesos, la organización busca generar satisfacción de las partes interesadas y garantizar el cumplimiento de los requisitos aplicables, bajo un enfoque permanente de mejora continua.

Dentro de este esquema organizacional, el proceso objeto de intervención se encuentra principalmente en el área Comercial, debido a que allí se desarrollan las actividades de vinculación y conocimiento de clientes. Sin embargo, su implementación también involucra al proceso de Operaciones, responsable de la vinculación y gestión de proveedores y transportadores, así como a la Planeación Gerencial, que deberá liderar la adopción y supervisión del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT).

|                                                                                   |                                           |                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MAPA DE PROCESOS MI CARGA YA S.A.S</b> | <b>Código:</b> PG-6D<br><b>Versión:</b> 05<br><b>Fecha:</b> 02/05/2025 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|

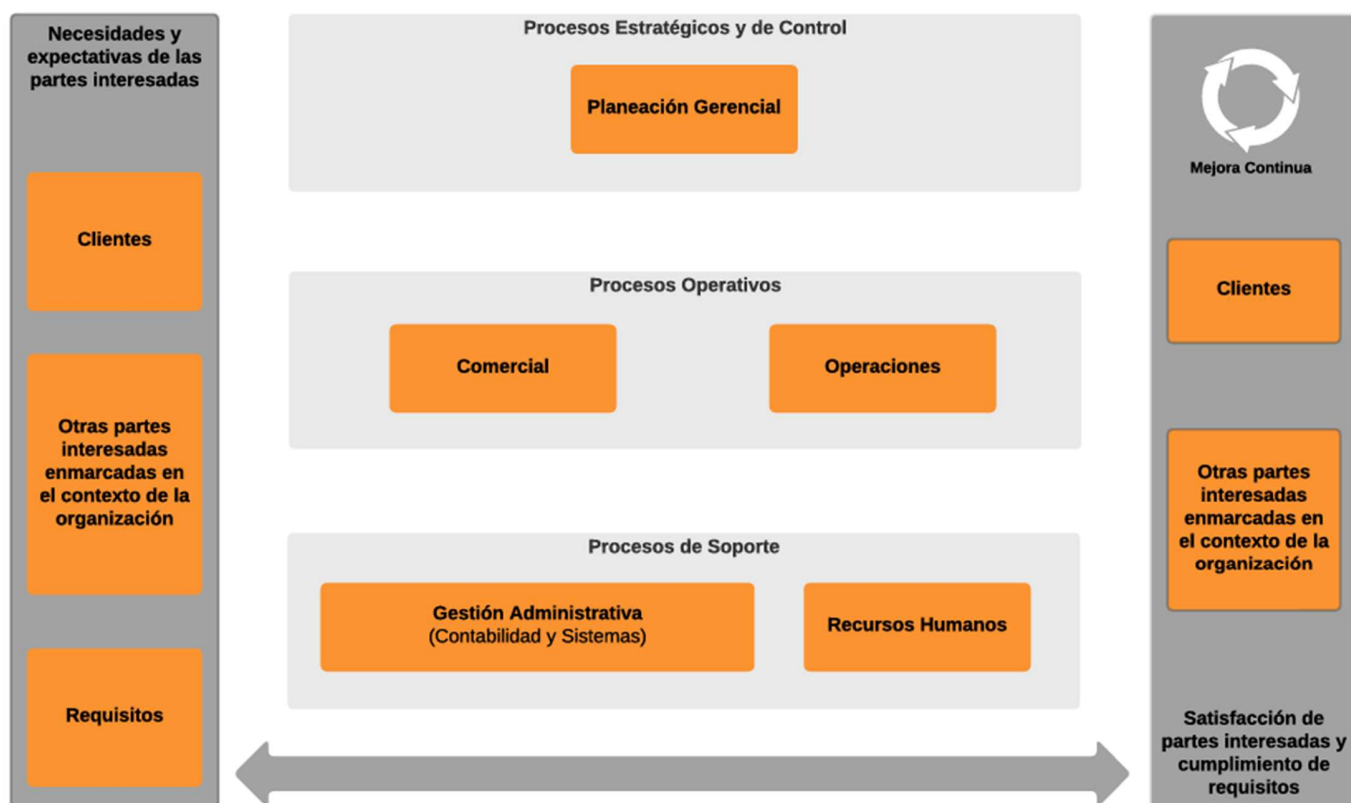


Figura 01. Mapa de procesos de MI CARGA YA S.A.S. Fuente: MI CARGA YA S.A.S. (2025).

#### 2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso objeto de intervención corresponde a la vinculación, evaluación y gestión de clientes, proveedores y transportadores de la sociedad MI CARGA YA S.A.S., actividades que hacen parte de los procesos misionales de Gestión Comercial y Operaciones. Dichos procesos son fundamentales para el desarrollo de la actividad económica de la organización, ya que permiten formalizar las relaciones comerciales y operativas necesarias para la prestación de servicios de transporte terrestre de carga a nivel nacional.

De acuerdo con el mapa de procesos institucional, el proceso de Gestión Comercial tiene la responsabilidad de identificar oportunidades de negocio, gestionar la relación con los clientes y formalizar la prestación de los servicios ofrecidos por la organización. Por su parte, el proceso de Operaciones se encarga de coordinar la ejecución de los servicios de transporte, administrar la relación con los transportadores y garantizar el cumplimiento de las condiciones pactadas con los clientes.

El procedimiento de vinculación de clientes inicia con la recepción de la documentación requerida por parte de la Asistente de Gerencia, quien realiza una validación preliminar de la información suministrada por la contraparte. Entre los documentos exigidos se encuentran el Registro Único Tributario (RUT), el Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Cámara de Comercio y la copia del documento de identidad del representante legal. Posteriormente, la información es presentada a la Gerencia para su revisión y aprobación, instancia encargada de autorizar el inicio de la relación comercial y la prestación de los servicios solicitados.

De manera similar, el proceso de vinculación de proveedores y transportadores inicia con la recepción de la documentación legal, tributaria y operativa correspondiente. Además de los documentos básicos de identificación y existencia jurídica, se solicita información relacionada con los vehículos, conductores y demás requisitos necesarios para la prestación del servicio de transporte. Una vez validada la completitud de la documentación, la Gerencia evalúa la información y autoriza la vinculación del proveedor o transportador, formalizando posteriormente las condiciones comerciales y operativas mediante acuerdos de servicio y demás documentos contractuales aplicables.

El modelo operativo de MI CARGA YA S.A.S. se fundamenta en la tercerización de los servicios de transporte a través de una red aproximada de cincuenta (50) transportadores fidelizados, lo que convierte el proceso de vinculación y administración de proveedores en un componente estratégico para garantizar la continuidad, confiabilidad y seguridad de las operaciones logísticas desarrolladas por la organización.

Sin embargo, durante el diagnóstico organizacional se evidenció que los procedimientos actuales se encuentran orientados principalmente al cumplimiento de requisitos legales y administrativos

básicos, sin incorporar mecanismos específicos para la gestión de los riesgos asociados al Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT). En consecuencia, no se realizan actividades formales de debida diligencia, segmentación de factores de riesgo, identificación de beneficiarios finales, consultas en listas restrictivas nacionales e internacionales, monitoreo de operaciones ni evaluación de señales de alerta relacionadas con las contrapartes vinculadas.

Lo anterior representa una debilidad en el sistema de control interno, considerando que los procesos de vinculación constituyen la primera línea de defensa para la prevención de riesgos LA/FT. Según las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI, 2023), la aplicación de medidas de debida diligencia sobre clientes y contrapartes constituye uno de los principales mecanismos para prevenir que las organizaciones sean utilizadas como instrumentos para actividades ilícitas relacionadas con el lavado de activos y la financiación del terrorismo.

En este contexto, la intervención propuesta se orienta al diseño de una estructura de control basada en los principios del SARLAFT, que permita fortalecer los procedimientos de vinculación de clientes, proveedores y transportadores, mejorar el conocimiento de las contrapartes, optimizar los mecanismos de control interno y garantizar el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Transporte mediante la Resolución 2328 de 2025.

#### 2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

Como resultado del diagnóstico realizado a los procesos de vinculación de clientes, proveedores y transportadores de MI CARGA YA S.A.S., se identificó que los controles actualmente implementados se encuentran orientados principalmente al cumplimiento de requisitos legales, administrativos y de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), mediante la recopilación y validación documental de las contrapartes. Aunque estas actividades permiten verificar aspectos básicos para el establecimiento de relaciones comerciales y operativas, resultan insuficientes para gestionar adecuadamente los riesgos asociados al Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT).

Actualmente, la organización realiza la vinculación de clientes y proveedores mediante la recepción y revisión de documentos como el Registro Único Tributario (RUT), el Certificado de

Existencia y Representación Legal, los documentos de identificación de los representantes legales y la documentación técnica y operativa exigida para el desarrollo de las actividades de transporte. No obstante, estos procedimientos no incluyen mecanismos formales de debida diligencia que permitan conocer de manera integral a las contrapartes, evaluar su nivel de riesgo ni identificar posibles señales de alerta asociadas a actividades ilícitas.

Durante el análisis se evidenció la inexistencia de políticas, procedimientos y metodologías orientadas a la administración del riesgo LA/FT. Asimismo, se identificó que la organización no realiza consultas en listas restrictivas nacionales e internacionales, no cuenta con mecanismos para la identificación de beneficiarios finales, no aplica criterios de segmentación de riesgos ni desarrolla procesos de monitoreo orientados a detectar operaciones inusuales o sospechosas. Esta situación limita significativamente la capacidad de la empresa para prevenir, identificar y controlar riesgos asociados a las personas naturales o jurídicas con las cuales mantiene relaciones comerciales y operativas.

La problemática adquiere mayor relevancia debido a las características propias del sector transporte y logística, considerado por diferentes organismos nacionales e internacionales como un sector susceptible a riesgos de LA/FT debido a la constante interacción con múltiples actores, el movimiento de mercancías y la diversidad de operaciones comerciales que intervienen en la cadena de suministro (GAFI, 2023). En este contexto, la ausencia de controles especializados incrementa la vulnerabilidad de la organización frente a posibles intentos de utilización indebida de su estructura empresarial para actividades ilícitas.

Adicionalmente, se identificó una brecha significativa frente a los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Transporte mediante la Resolución 2328 de 2025, normativa que exige a los sujetos obligados la implementación de mecanismos orientados a la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos LA/FT. El incumplimiento de estas disposiciones puede generar consecuencias de carácter legal, sancionatorio, reputacional y económico para la organización.

Desde una perspectiva estratégica, la inexistencia de un sistema estructurado de gestión del riesgo limita la capacidad de la empresa para fortalecer la confianza de clientes, proveedores y demás grupos de interés, afectando potencialmente su competitividad y sostenibilidad en el

mercado. Asimismo, restringe la posibilidad de establecer relaciones comerciales con organizaciones que exigen estándares robustos de cumplimiento normativo y transparencia corporativa.

Por lo anterior, se define como problema central la ausencia de un proceso formal de vinculación basado en criterios de debida diligencia y gestión del riesgo LA/FT, situación que impide a MI CARGA YA S.A.S. contar con mecanismos adecuados para la prevención, detección y control de estos riesgos, afectando el cumplimiento normativo, la eficacia del sistema de control interno y la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

### 3. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SARLAFT EN MI CARGA YA S.A.S

La formulación del plan de acción se fundamenta en los principios de mejora continua, cumplimiento normativo y gestión integral del riesgo, considerando que una adecuada administración de riesgos contribuye a proteger el logro de los objetivos organizacionales, fortalecer la toma de decisiones y mejorar los mecanismos de control interno. En este sentido, la norma ISO 31000:2018 establece que la gestión del riesgo debe integrarse en todos los procesos organizacionales y formar parte de la toma de decisiones estratégicas, con el fin de identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales (ISO, 2018).

De igual manera, el enfoque basado en riesgos constituye uno de los principios fundamentales promovidos por los estándares internacionales para la prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo, ya que permite implementar controles proporcionales al nivel de exposición identificado y optimizar la asignación de recursos destinados a la gestión del riesgo (GAFI, 2023).

Bajo estos lineamientos, la propuesta contempla actividades orientadas al fortalecimiento documental, la definición de responsabilidades, la implementación de procedimientos de debida diligencia, el establecimiento de metodologías para la gestión del riesgo, la capacitación del personal y la adopción de mecanismos de seguimiento y monitoreo. De esta manera, se busca que la implementación del SARLAFT no solo permita atender los requerimientos regulatorios aplicables, sino que también se consolide como una herramienta estratégica para fortalecer la sostenibilidad, la transparencia y la competitividad de MI CARGA YA S.A.S.

#### 3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Con base en los resultados obtenidos durante la etapa de diagnóstico y considerando las brechas identificadas en los procesos de vinculación y relacionamiento con clientes, proveedores y transportadores de la sociedad MI CARGA YA S.A.S., se establecen los objetivos que orientan la

propuesta de implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT).

La investigación surge de la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno y dar cumplimiento a los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Transporte mediante la Resolución 2328 de 2025, relacionados con la gestión y administración de los riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT). En este contexto, la propuesta busca fortalecer los procesos de vinculación y relacionamiento con clientes, proveedores y transportadores mediante el diseño de políticas, procedimientos y mecanismos de control orientados a la prevención, detección y monitoreo de estos riesgos.

De acuerdo con la Resolución 2328 de 2025, las entidades vigiladas deben implementar mecanismos para la identificación, evaluación, control y monitoreo de los riesgos LA/FT, incorporando procedimientos de conocimiento de contrapartes, debida diligencia y seguimiento permanente de las operaciones (Superintendencia de Transporte, 2025). En consecuencia, los objetivos definidos buscan atender estas exigencias regulatorias, fortalecer la capacidad de la organización para gestionar riesgos asociados al LA/FT y contribuir al mejoramiento continuo de su sistema de control interno.

Con el fin de materializar estos lineamientos y establecer una hoja de ruta para la implementación progresiva del sistema, se definieron los siguientes objetivos y resultados esperados:

| OBJETIVO                                                  | RESULTADO ESPERADO                                                |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Diseñar la política SARLAFT                               | Política aprobada por la Gerencia                                 |
| Diseñar e implementar procedimientos de debida diligencia | Procedimientos documentados y socializados                        |
| Diseñar la matriz de riesgos LA/FT.                       | Riesgos identificados, evaluados y clasificados                   |
| Implementar mecanismos de consulta en listas restrictivas | Contrapartes validadas conforme a los procedimientos establecidos |
| Capacitar al personal involucrado                         | Registros y evidencias de capacitación                            |
| Definir indicadores de seguimiento y control              | Tablero de indicadores implementado                               |

Tabla 1 Plan de acción para la implementación del SARLAFT

Los objetivos planteados se encuentran alineados con los principios de gestión del riesgo y con las mejores prácticas internacionales para la prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo. En particular, se priorizan acciones relacionadas con el fortalecimiento de la debida

diligencia, el conocimiento de las contrapartes, la identificación de riesgos y el establecimiento de mecanismos de seguimiento y control.

En este sentido, el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) establece que las organizaciones deben implementar medidas de debida diligencia orientadas a identificar y verificar la identidad de sus contrapartes, comprender la naturaleza y propósito de las relaciones comerciales, así como realizar un monitoreo continuo de las operaciones efectuadas. Estas medidas constituyen uno de los principales mecanismos para la prevención y mitigación de los riesgos asociados al lavado de activos y la financiación del terrorismo, al permitir la identificación oportuna de señales de alerta y la adopción de controles acordes con el nivel de riesgo identificado (GAFI, 2023).

Por consiguiente, la propuesta de implementación del SARLAFT en MI CARGA YA S.A.S. busca fortalecer de manera integral los procesos de vinculación y relacionamiento con clientes, proveedores y transportadores, mediante la incorporación de controles preventivos y detectivos que contribuyan al cumplimiento normativo, la protección de la organización y el fortalecimiento de su sistema de control interno.

### **Objetivo General del Plan de Acción**

Diseñar una propuesta para la implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) en la sociedad MI CARGA YA S.A.S., orientada al fortalecimiento de los procesos de vinculación y relacionamiento con clientes, proveedores y transportadores, mediante la formulación de políticas, procedimientos y mecanismos de control que contribuyan a la gestión integral del riesgo, al cumplimiento de los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Transporte y al fortalecimiento del sistema de control interno de la organización.

### **Objetivos Específicos del Plan de Acción**

Como parte de la propuesta de solución, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Diseñar la estructura documental requerida para el desarrollo del SARLAFT, incluyendo políticas, manuales, procedimientos, formatos y demás instrumentos necesarios para la gestión de los riesgos asociados al Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT).

- Establecer mecanismos de debida diligencia y conocimiento de contrapartes que fortalezcan los procesos de vinculación y relacionamiento con clientes, proveedores y transportadores, permitiendo una adecuada identificación y evaluación de riesgos.
- Definir una metodología para la identificación, evaluación, control y monitoreo de los riesgos asociados al LA/FT, acorde con la naturaleza, tamaño y características operativas de la organización.
- Diseñar procedimientos para la consulta en listas restrictivas, identificación de señales de alerta y monitoreo de operaciones, fortaleciendo los mecanismos preventivos y detectivos de la organización.
- Establecer lineamientos para la capacitación y sensibilización del personal involucrado en los procesos objeto de intervención, promoviendo una cultura organizacional orientada al cumplimiento normativo y la gestión del riesgo.
- Definir los recursos, responsables, cronograma de ejecución e indicadores de seguimiento necesarios para el desarrollo progresivo de la propuesta, garantizando su viabilidad técnica, operativa y organizacional.

Con el fin de garantizar una implementación estructurada y orientada a resultados, la propuesta fue desarrollada bajo el enfoque de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), metodología ampliamente utilizada en los sistemas de gestión para asegurar la planificación, ejecución, seguimiento y mejora permanente de los procesos organizacionales. Este enfoque permite evaluar de manera continua la eficacia de las acciones implementadas y establecer oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de los controles y de la gestión del riesgo dentro de la organización (Deming, 1986).

De manera complementaria, la norma ISO 31000:2018 establece que la gestión del riesgo debe integrarse a todos los procesos organizacionales y mantenerse como una actividad dinámica y continua, capaz de adaptarse a los cambios del entorno interno y externo. En este sentido, la aplicación del ciclo PHVA permite asegurar que los mecanismos propuestos para la administración de los riesgos LA/FT sean objeto de seguimiento, evaluación y mejora permanente, favoreciendo su sostenibilidad y efectividad en el tiempo (ISO, 2018). Adicionalmente, la mejora continua

constituye un elemento fundamental para mantener la efectividad de los sistemas de gestión frente a cambios normativos, operacionales y del entorno (ISO, 2018).

### 3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La solución propuesta consiste en el diseño de una propuesta para la implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), ajustada a las características operativas, administrativas y estratégicas de la sociedad MI CARGA YA S.A.S. La propuesta busca atender las causas raíz identificadas durante el diagnóstico organizacional, particularmente aquellas relacionadas con la ausencia de procedimientos de debida diligencia, mecanismos de evaluación de contrapartes y herramientas para la gestión integral del riesgo.

La implementación del sistema contempla la construcción de una estructura documental compuesta por la Política SARLAFT, el Manual SARLAFT, la matriz de riesgos, procedimientos de vinculación de clientes y proveedores, formatos de conocimiento de contrapartes, metodologías para la identificación de beneficiarios finales y mecanismos para la consulta en listas restrictivas nacionales e internacionales. Estos elementos permitirán fortalecer el conocimiento de las contrapartes y establecer controles preventivos antes de formalizar relaciones comerciales o contractuales.

De igual manera, la solución incorpora una metodología de gestión del riesgo basada en los procesos de identificación, evaluación, control y monitoreo, en concordancia con los principios establecidos por la norma ISO 31000:2018, la cual promueve la integración de la gestión del riesgo en todos los procesos organizacionales y en la toma de decisiones (ISO, 2018). Asimismo, la propuesta se encuentra alineada con los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Transporte para la implementación del SARLAFT y con las recomendaciones emitidas por el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), que promueven la adopción de un enfoque preventivo y basado en riesgos para la gestión del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (Superintendencia de Transporte, 2025; GAFI, 2023). Esta metodología permitirá a la organización identificar factores de riesgo asociados a clientes, proveedores, servicios, canales de operación y

zonas geográficas, facilitando la implementación de controles proporcionales al nivel de exposición identificado.

La propuesta también contempla el fortalecimiento de la estructura de gobierno y control del sistema mediante la definición de responsabilidades, la asignación de funciones para la administración del SARLAFT y la implementación de mecanismos de reporte y seguimiento. Complementariamente, se desarrollarán actividades de capacitación y sensibilización dirigidas al personal involucrado en los procesos de vinculación y relacionamiento con terceros, promoviendo una cultura organizacional basada en la transparencia, la ética, el cumplimiento normativo y la gestión preventiva del riesgo.

Finalmente, la solución incluye la definición de indicadores de gestión, mecanismos de monitoreo y actividades de mejora continua que permitan evaluar periódicamente la eficacia de los controles implementados y asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema. Para ello, se adopta el enfoque PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), ampliamente reconocido en los sistemas de gestión como una herramienta para la mejora continua y el fortalecimiento de los procesos organizacionales (Deming, 1986). De esta manera, la propuesta no solo busca atender una obligación regulatoria, sino también fortalecer la capacidad de la organización para gestionar riesgos, proteger su reputación corporativa, mejorar la confianza de sus grupos de interés y contribuir a la sostenibilidad de la empresa.

### 3.3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Con el propósito de garantizar una implementación estructurada, organizada y técnicamente viable de la propuesta del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) en la sociedad MI CARGA YA S.A.S., se diseñó un plan de acción con una duración estimada de seis (6) meses, fundamentado en la metodología de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Este enfoque permite desarrollar de manera sistemática las actividades requeridas para la formulación de los componentes estratégicos, metodológicos, documentales y operativos del sistema, asegurando su alineación con los

lineamientos establecidos por la Superintendencia de Transporte mediante la Resolución 2328 de 2025.

La adopción del ciclo PHVA responde a la necesidad de implementar una solución integral que no solo atienda las brechas de cumplimiento identificadas durante el diagnóstico organizacional, sino que también contribuya al fortalecimiento del sistema de control interno, la gestión integral del riesgo y la consolidación de una cultura organizacional orientada a la transparencia, la legalidad y la prevención de los riesgos asociados al Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo. Este modelo facilita la planificación ordenada de las actividades, la ejecución de los controles definidos, la evaluación de los resultados obtenidos y la incorporación de acciones de mejora continua que favorezcan la sostenibilidad del sistema en el tiempo (Deming, 1986).

Durante la fase Planear, se desarrollarán las actividades relacionadas con el análisis de los requisitos normativos aplicables, la identificación y segmentación de los factores de riesgo, la definición de la metodología para la administración del riesgo LA/FT y el diseño de la estructura documental requerida para el funcionamiento del sistema, incluyendo políticas, manuales, procedimientos, formatos y lineamientos organizacionales. Esta etapa permitirá establecer las bases técnicas y metodológicas necesarias para la implementación de la propuesta.

Posteriormente, en la fase Hacer, se ejecutarán las actividades orientadas a la implementación de los controles diseñados, incluyendo la estructuración de los procedimientos de vinculación de clientes, proveedores y transportadores, el diseño de mecanismos de debida diligencia, la identificación de beneficiarios finales, la implementación de consultas en listas restrictivas y el desarrollo de jornadas de capacitación y sensibilización para el personal involucrado en los procesos objeto de intervención.

La fase Verificar estará orientada al seguimiento y evaluación de los controles establecidos mediante la aplicación de indicadores de gestión, la revisión periódica de la matriz de riesgos, la validación del cumplimiento de los procedimientos definidos y la evaluación del grado de alineación de la propuesta con los requerimientos regulatorios vigentes. Esta etapa permitirá medir la eficacia de las acciones implementadas e identificar oportunidades de fortalecimiento y mejora.

Finalmente, la fase Actuar comprenderá la formulación de acciones correctivas, preventivas y de mejora continua derivadas de los resultados obtenidos durante la etapa de verificación. Asimismo, contemplará la actualización de la documentación del sistema, la revisión por parte de la Alta Dirección y la definición de estrategias orientadas a garantizar la sostenibilidad y evolución permanente del SARLAFT dentro de la organización.

La secuencia de actividades propuesta constituye una hoja de ruta para la implementación progresiva del sistema durante un período de seis (6) meses, permitiendo a MI CARGA YA S.A.S. fortalecer sus procesos de vinculación y relacionamiento con terceros, mejorar sus mecanismos de control y avanzar en el cumplimiento de las obligaciones regulatorias aplicables al sector transporte. Adicionalmente, la estructura metodológica adoptada mantiene coherencia con los principios de la investigación-acción, al integrar procesos de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación orientados a la solución de una problemática organizacional real mediante la participación activa de los actores involucrados (Kemmis et al., 2014).

| Ciclo PHVA | Actividad                                                                | Objetivo de la Actividad                                                                                                                                            | Entregable Esperado                                     | Responsable                   |
|------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------|
| PLANEAR    | Realizar diagnóstico de cumplimiento frente a la Resolución 2328 de 2025 | Identificar el nivel de cumplimiento actual de la organización, las brechas normativas y las oportunidades de mejora requeridas para la implementación del SARLAFT. | Informe de diagnóstico y matriz de brechas normativas.  | Gerencia / Líder del Proyecto |
| PLANEAR    | Identificar el contexto interno y externo de la organización             | Analizar factores organizacionales, operativos, normativos y sectoriales que puedan influir en la exposición al riesgo LA/FT.                                       | Documento de análisis de contexto y partes interesadas. | Líder del Proyecto            |
| PLANEAR    | Identificar y segmentar los factores de riesgo LA/FT/FPADM               | Determinar los riesgos asociados a clientes, proveedores, productos, canales de distribución y jurisdicciones geográficas conforme                                  | Matriz de segmentación de factores de riesgo.           | Líder del Proyecto            |

|         |                                                                                    |                                                                                                                               |                                                      |                                          |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|         |                                                                                    | al enfoque basado en riesgos.                                                                                                 |                                                      |                                          |
| PLANEAR | Diseñar la metodología de identificación, medición, control y monitoreo del riesgo | Establecer los criterios técnicos para la administración integral de los riesgos LA/FT dentro de la organización.             | Metodología documentada de gestión de riesgos LA/FT. | Líder del Proyecto                       |
| PLANEAR | Elaborar la matriz de riesgos LA/FT                                                | Identificar riesgos inherentes, riesgos residuales, controles y planes de tratamiento aplicables a los procesos intervenidos. | Matriz de riesgos LA/FT.                             | Líder del Proyecto<br>Líderes de proceso |
| PLANEAR | Diseñar la Política SARLAFT                                                        | Definir los lineamientos generales, compromisos y directrices institucionales para la administración del riesgo LA/FT.        | Política SARLAFT aprobada por Gerencia.              | Gerencia                                 |
| PLANEAR | Diseñar el Manual SARLAFT                                                          | Documentar las etapas, elementos, procedimientos, responsabilidades y controles del sistema.                                  | Manual SARLAFT.                                      | Líder del Proyecto                       |
| PLANEAR | Diseñar el Código de Ética y Conducta asociado al SARLAFT                          | Fortalecer la cultura de cumplimiento y establecer principios de actuación frente a riesgos LA/FT.                            | Código de Ética y Conducta actualizado.              | Gerencia                                 |
| PLANEAR | Definir la estructura organizacional del SARLAFT                                   | Establecer funciones, responsabilidades, líneas de reporte y mecanismos de supervisión del sistema.                           | Matriz de roles y responsabilidades SARLAFT.         | Gerencia                                 |
| HACER   | Diseñar el procedimiento de vinculación de clientes                                | Incorporar controles de conocimiento del cliente, validación documental, identificación de beneficiario final y               | Procedimiento de vinculación de clientes.            | Asistente de Gerencia                    |

|       |                                                                                   |                                                                                                                                             |                                                                       |                       |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|       |                                                                                   | segmentación de riesgos.                                                                                                                    |                                                                       |                       |
| HACER | Diseñar el procedimiento de vinculación de proveedores y transportadores          | Implementar controles de conocimiento de proveedores, validación documental y evaluación de riesgos asociados.                              | Procedimiento de vinculación de proveedores y transportadores.        | Asistente de Gerencia |
| HACER | Diseñar formatos de conocimiento de contrapartes                                  | Estandarizar la recopilación de información necesaria para la debida diligencia y evaluación de riesgos.                                    | Formularios de vinculación de clientes y proveedores.                 | Asistente de Gerencia |
| HACER | Diseñar procedimiento de identificación de beneficiarios finales                  | Garantizar la identificación de las personas naturales que ejercen control o reciben beneficios económicos de las contrapartes.             | Procedimiento y formato de beneficiario final.                        | Líder del Proyecto    |
| HACER | Implementar procedimiento de consulta en listas restrictivas                      | Validar antecedentes de clientes, proveedores, representantes legales y beneficiarios finales frente a listas nacionales e internacionales. | Procedimiento de consultas y registros de validación.                 | Responsable SARLAFT   |
| HACER | Diseñar metodología de debida diligencia y debida diligencia intensificada        | Definir controles diferenciados según el nivel de riesgo de las contrapartes.                                                               | Procedimiento de debida diligencia y debida diligencia intensificada. | Responsable SARLAFT   |
| HACER | Diseñar metodología para identificación de señales de alerta                      | Establecer criterios para detectar operaciones inusuales o sospechosas.                                                                     | Catálogo de señales de alerta.                                        | Responsable SARLAFT   |
| HACER | Diseñar procedimiento para reporte de operaciones sospechosas y obligaciones UIAF | Establecer mecanismos para la identificación, análisis y reporte de operaciones sospechosas.                                                | Procedimiento de reportes regulatorios.                               | Responsable SARLAFT   |

|           |                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                   |                                             |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| HACER     | Ejecutar programa de capacitación y sensibilización                          | Fortalecer el conocimiento del personal frente a los riesgos LA/FT y las responsabilidades del SARLAFT.                                                                                                                                   | Plan de capacitación y registros de asistencia.                   | Gerencia / Responsable SARLAFT              |
| HACER     | Evaluar alternativas tecnológicas para consultas en listas restrictivas      | Identificar herramientas tecnológicas que permitan realizar validaciones automáticas de clientes, proveedores, transportadores, representantes legales y beneficiarios finales frente a listas restrictivas nacionales e internacionales. | Estudio comparativo de proveedores y recomendación de plataforma. | Gerencia / Responsable SARLAFT              |
| HACER     | Seleccionar y contratar la plataforma de listas restrictivas                 | Contar con una herramienta tecnológica que facilite la ejecución de los procedimientos de debida diligencia y monitoreo continuo de contrapartes.                                                                                         | Contrato o licencia de uso de la plataforma seleccionada.         | Gerencia                                    |
| HACER     | Parametrizar la plataforma de listas restrictivas                            | Configurar los criterios de consulta, listas de referencia, alertas y responsables de seguimiento de coincidencias.                                                                                                                       | Plataforma configurada y en funcionamiento.                       | Responsable SARLAFT                         |
| HACER     | Integrar las consultas en listas al procedimiento de vinculación y monitoreo | Garantizar que toda vinculación de clientes, proveedores y transportadores contemple validaciones previas y periódicas en listas restrictivas.                                                                                            | Procedimientos actualizados y registros de consulta.              | Asistente de Gerencia / Responsable SARLAFT |
| VERIFICAR | Realizar seguimiento al cumplimiento de los procedimientos implementados     | Verificar la aplicación efectiva de los controles definidos dentro del sistema.                                                                                                                                                           | Informes de seguimiento y cumplimiento.                           | Responsable SARLAFT                         |
| VERIFICAR | Medir indicadores de gestión del SARLAFT                                     | Evaluar la eficacia y desempeño de los                                                                                                                                                                                                    | Tablero de indicadores SARLAFT.                                   | Gerencia                                    |

|           |                                                             |                                                                                                         |                                      |                                |
|-----------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
|           |                                                             | controles implementados.                                                                                |                                      |                                |
| VERIFICAR | Revisar periódicamente la matriz de riesgos                 | Validar la vigencia de los riesgos identificados y la efectividad de los controles implementados.       | Informe de revisión de riesgos.      | Responsable SARLAFT            |
| VERIFICAR | Evaluar el cumplimiento normativo del sistema               | Verificar la alineación de la propuesta frente a los requisitos de la Resolución 2328 de 2025.          | Informe de cumplimiento normativo.   | Responsable SARLAFT            |
| VERIFICAR | Realizar auditoría interna al sistema                       | Identificar desviaciones, oportunidades de mejora y nivel de madurez del SARLAFT.                       | Informe de auditoría interna.        | Responsable SARLAFT            |
| ACTUAR    | Diseñar e implementar acciones correctivas y preventivas    | Corregir hallazgos detectados durante el seguimiento y evaluación del sistema.                          | Planes de mejoramiento.              | Líderes de Proceso             |
| ACTUAR    | Actualizar procedimientos, matrices y documentación SARLAFT | Mantener la vigencia y efectividad del sistema frente a cambios normativos u organizacionales.          | Documentación actualizada.           | Responsable SARLAFT            |
| ACTUAR    | Realizar revisión por la dirección                          | Evaluar los resultados obtenidos y definir decisiones estratégicas para el fortalecimiento del sistema. | Acta de revisión por la dirección.   | Gerencia                       |
| ACTUAR    | Definir plan de mejora continua del SARLAFT                 | Garantizar la sostenibilidad y evolución permanente del sistema.                                        | Programa de mejora continua SARLAFT. | Gerencia / Responsable SARLAFT |

Tabla 2 Ciclo PHVA propuesto para la implementación del SARLAFT. Fuente: MI CARGA YA S.A.S.

### 3.4. DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La implementación de la propuesta del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) en la sociedad MI CARGA YA S.A.S. requiere la

disponibilidad, asignación y articulación de recursos humanos, tecnológicos, documentales y financieros que permitan ejecutar de manera eficiente las actividades definidas dentro del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). La identificación y adecuada gestión de estos recursos constituye un factor determinante para garantizar la viabilidad de la propuesta, el cumplimiento de los objetivos establecidos y la sostenibilidad de los controles diseñados.

En cuanto a los recursos humanos, la implementación del plan de acción exige la participación activa de la Alta Dirección, la Asistente de Gerencia y el responsable designado para liderar la administración del sistema. La Gerencia tendrá un rol estratégico en la aprobación de políticas, asignación de recursos, toma de decisiones y seguimiento integral del proceso de implementación. Por su parte, la Asistente de Gerencia desempeñará una función operativa relevante en la ejecución de los procesos de vinculación de clientes y proveedores, así como en la aplicación de procedimientos de debida diligencia y control documental. Adicionalmente, se contempla el acompañamiento de un profesional con experiencia en SARLAFT y gestión del riesgo, quien brindará apoyo técnico durante las etapas de diseño, estructuración documental y validación metodológica del sistema.

Respecto a los recursos tecnológicos, será necesaria la utilización de herramientas informáticas que faciliten la administración de la información, el almacenamiento de evidencias y la ejecución de controles asociados a la debida diligencia. Dentro de estos recursos se destaca la implementación de una plataforma especializada para la consulta de listas restrictivas nacionales e internacionales, que permita validar oportunamente clientes, proveedores, transportadores, representantes legales y beneficiarios finales. Asimismo, se contempla el uso de herramientas ofimáticas, correo electrónico corporativo, repositorios digitales y mecanismos de respaldo documental que aseguren la trazabilidad, integridad y disponibilidad de la información generada durante la operación del sistema.

En relación con los recursos documentales, la propuesta contempla el diseño, formalización e implementación de los documentos necesarios para la operación del SARLAFT, entre los cuales se incluyen la Política SARLAFT, el Manual SARLAFT, el Código de Ética y Conducta, los procedimientos de vinculación y debida diligencia, los formatos de conocimiento de contrapartes, los mecanismos de identificación de beneficiarios finales, la matriz de riesgos LA/FT, los

procedimientos de monitoreo y reporte, así como los registros asociados a capacitación, seguimiento y mejora continua. Estos documentos constituyen el soporte metodológico, operativo y de control para la adecuada administración del riesgo dentro de la organización.

Por otra parte, la ejecución de la propuesta requiere la destinación de recursos financieros orientados principalmente a la adquisición o contratación de herramientas tecnológicas para consultas en listas restrictivas, el desarrollo de actividades de capacitación y sensibilización del personal, la contratación de asesoría especializada en materia de SARLAFT y la atención de otros costos asociados con la implementación de los controles definidos. Aunque la organización cuenta con una estructura administrativa reducida, la asignación eficiente de estos recursos fortalecerá significativamente su capacidad para gestionar riesgos y atender las obligaciones regulatorias aplicables.

La integración adecuada de estos recursos permitirá desarrollar de manera efectiva las actividades definidas en las fases de planificación, ejecución, verificación y mejora continua, garantizando que la propuesta de implementación del SARLAFT sea técnica, operativa y financieramente viable, además de sostenible en el tiempo. En consecuencia, contribuirá al fortalecimiento del sistema de control interno, la gestión integral del riesgo y la consolidación de una cultura organizacional orientada al cumplimiento normativo, la transparencia y la protección de la organización frente a los riesgos asociados al lavado de activos y la financiación del terrorismo (LA/FT).

| Tipo de Recurso | Descripción                                                                                                                                                                                                                                        | Actividades Asociadas (PHVA)    | Finalidad                                                                                                                                                                  | Valor Estimado (COP) |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Humano          | Gerencia (10% de dedicación durante 6 meses), Asistente de Gerencia (50% de dedicación durante 6 meses), Responsable SARLAFT (50% de dedicación durante 6 meses) y Asesor Especializado (acompañamiento técnico durante los 6 meses del proyecto). | Todas las fases del ciclo PHVA. | Liderar, coordinar, diseñar, ejecutar, monitorear y realizar seguimiento a las actividades definidas para la estructuración de la propuesta de implementación del SARLAFT. | \$31.200.000         |

|                         |                                                                                                                         |                                 |                                                                                                      |              |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Tecnológico             | Plataforma para consultas en listas restrictivas, herramientas ofimáticas, correo electrónico y repositorio documental. | Hacer, Verificar y Actuar.      | Soportar debida diligencia y monitoreo de contrapartes.                                              | \$ 3.500.000 |
| Documental              | Política SARLAFT, manual, procedimientos, formatos, matriz de riesgos e indicadores.                                    | Planear, Hacer y Verificar.     | Establecer la estructura metodológica y operativa requerida para la administración del riesgo LA/FT. | \$ 4.500.000 |
| Capacitación y asesoría | Capacitación SARLAFT (8 h) y acompañamiento técnico especializado.                                                      | Planear y Hacer.                | Fortalecer competencias y validar la propuesta.                                                      | \$ 4.400.000 |
| Organizacional          | Tiempo de dedicación de responsables y apoyo de la Alta Dirección.                                                      | Todas las fases del ciclo PHVA. | Asegurar la integración y sostenibilidad del sistema.                                                | \$ 3.000.000 |

Tabla 3 Recursos requeridos para la implementación del SARLAFT en MI CARGA YA S.A.S.

## 4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS

### 4.1. ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

El alcance de la solución propuesta comprende la definición de los componentes estratégicos, metodológicos, documentales, tecnológicos y organizacionales requeridos para fortalecer la gestión de los riesgos asociados al Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT) en la sociedad MI CARGA YA S.A.S. La propuesta se desarrolla bajo un enfoque preventivo y basado en riesgos, orientado a fortalecer los mecanismos de control interno y las capacidades institucionales necesarias para la adecuada administración de estos riesgos dentro de la organización.

Este enfoque se encuentra alineado con los estándares internacionales promovidos por el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), los cuales establecen que las organizaciones deben implementar medidas proporcionales a su nivel de exposición al riesgo, fortaleciendo procesos relacionados con el conocimiento de contrapartes, la debida diligencia, la identificación de beneficiarios finales, el monitoreo de operaciones y la gestión de señales de alerta. De acuerdo con las Recomendaciones del GAFI, la adopción de controles preventivos y mecanismos de evaluación continua constituye uno de los elementos fundamentales para reducir la probabilidad de que las organizaciones sean utilizadas para actividades relacionadas con el lavado de activos, la financiación del terrorismo o el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva (GAFI, 2023).

La propuesta concentra su alcance en los procesos de vinculación y relacionamiento con clientes, proveedores y transportadores, debido a que estos representan los principales puntos de interacción de la organización con terceros y constituyen una de las fuentes más relevantes de exposición al riesgo LA/FT. Considerando que el modelo operativo de MI CARGA YA S.A.S. se desarrolla mediante la coordinación de servicios de transporte terrestre de carga y la vinculación de una red de proveedores y transportadores tercerizados, resulta indispensable fortalecer los mecanismos de conocimiento de contrapartes, validación de información, análisis de riesgos y monitoreo de las relaciones comerciales y operativas.

Dentro del alcance de la propuesta se contempla el diseño de los elementos estructurales necesarios para la implementación del SARLAFT, incluyendo la Política SARLAFT, el Manual SARLAFT, la metodología para la identificación, medición, control y monitoreo de riesgos, la matriz de riesgos LA/FT, los procedimientos de debida diligencia y debida diligencia intensificada, los mecanismos para la identificación de beneficiarios finales, los procedimientos para la consulta en listas restrictivas nacionales e internacionales, los lineamientos para la gestión de señales de alerta, las actividades de capacitación y sensibilización, así como los mecanismos de seguimiento y mejora continua requeridos para la adecuada administración del riesgo.

De igual forma, el alcance incluye la definición de la estructura de gobierno del sistema, la asignación de roles y responsabilidades, la identificación de los recursos humanos, tecnológicos, documentales y financieros requeridos para su implementación, la formulación de indicadores de

gestión y la estructuración de un plan de seguimiento que permita evaluar la eficacia de los controles propuestos. Estos elementos se encuentran alineados con los principios de gestión del riesgo establecidos en la Norma ISO 31000:2018, la cual promueve la integración de la gestión del riesgo en los procesos organizacionales, la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Es importante precisar que el alcance de la presente intervención corresponde al diseño de una propuesta de implementación y a la formulación de una hoja de ruta para el desarrollo progresivo del sistema dentro de la organización. En consecuencia, el proyecto no contempla la implementación total del SARLAFT ni la operación permanente de sus componentes, sino la definición de los elementos técnicos, metodológicos y organizacionales necesarios para que la organización pueda ejecutar posteriormente su implementación de manera planificada, controlada y alineada con los requerimientos establecidos por la Superintendencia de Transporte mediante la Resolución 2328 de 2025.

Como resultado esperado, la organización contará con una propuesta estructurada que le permitirá fortalecer sus mecanismos de control interno, incrementar su capacidad para identificar, prevenir, gestionar y monitorear los riesgos asociados al LA/FT, mejorar sus procesos de vinculación y relacionamiento con terceros y avanzar en el cumplimiento de los requerimientos regulatorios aplicables al sector transporte. Asimismo, la propuesta contribuirá al fortalecimiento de la transparencia organizacional, la protección de la reputación corporativa, la sostenibilidad del negocio y la generación de confianza frente a clientes, proveedores, autoridades y demás grupos de interés.

#### 4.2. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

La implementación de la propuesta del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) requiere la participación coordinada de diferentes actores internos y externos, quienes desempeñan funciones específicas dentro de las etapas de planeación, diseño, ejecución, seguimiento y mejora continua del sistema. La adecuada definición de roles y responsabilidades constituye un elemento fundamental para garantizar la eficacia de

los controles propuestos, la sostenibilidad de la estrategia de gestión del riesgo y el cumplimiento de los objetivos establecidos dentro del proyecto.

De acuerdo con las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI, 2023), la gestión efectiva de los riesgos asociados al LA/FT/FPADM debe estar respaldada por una estructura de gobierno claramente definida, en la que cada actor comprenda sus responsabilidades y participe activamente en la implementación de medidas de prevención, detección y control. Bajo este enfoque, la gestión del riesgo no debe limitarse a una función específica dentro de la organización, sino que debe integrarse a los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, promoviendo una cultura organizacional basada en la transparencia, la ética empresarial y el cumplimiento normativo.

En el ámbito interno, la Gerencia constituye la principal parte interesada y el actor con mayor nivel de responsabilidad dentro del proyecto, debido a su función de liderazgo, asignación de recursos, aprobación de políticas, adopción de decisiones estratégicas y supervisión general de la implementación. Su participación resulta indispensable para garantizar el compromiso institucional requerido para la consolidación del SARLAFT y para promover la integración de la gestión del riesgo dentro de la estrategia corporativa de la organización.

Por su parte, la Asistente de Gerencia desempeña un rol fundamental dentro de los procesos de vinculación y actualización de información de clientes, proveedores y transportadores, debido a que actualmente es la responsable de la recepción, validación preliminar y gestión documental de la información suministrada por las contrapartes. En consecuencia, su participación resulta clave para la aplicación de los procedimientos de debida diligencia, consulta en listas restrictivas, actualización de información y demás controles asociados al conocimiento de contrapartes.

De igual forma, los procesos Comercial y de Operaciones representan áreas estratégicas para la implementación de la propuesta, considerando que mantienen una interacción permanente con clientes, proveedores y transportadores. Estas áreas tendrán un papel relevante en la aplicación de los procedimientos de vinculación, la identificación de señales de alerta, el monitoreo de operaciones y el fortalecimiento de los controles orientados a la prevención de riesgos LA/FT. Asimismo, los servicios tercerizados de apoyo administrativo, contable, tecnológico y de gestión

humana deberán alinearse a los lineamientos definidos dentro del sistema, contribuyendo al fortalecimiento de los mecanismos de control y al desarrollo de una cultura organizacional orientada a la gestión integral del riesgo.

En el ámbito externo se identifican diferentes grupos de interés que ejercen influencia directa o indirecta sobre la implementación del sistema. Entre ellos se encuentra la Superintendencia de Transporte, entidad encargada de ejercer funciones de vigilancia, inspección y control sobre los sujetos obligados, así como de establecer los lineamientos regulatorios para la implementación del SARLAFT mediante la Resolución 2328 de 2025. En este sentido, la propuesta busca fortalecer la capacidad de la organización para atender adecuadamente los requerimientos regulatorios y demostrar el cumplimiento de las obligaciones aplicables al sector transporte.

Asimismo, se identifica a la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF) como una de las principales entidades externas relacionadas con la administración del riesgo LA/FT/FPADM, debido a su función como organismo encargado de recibir, centralizar, analizar y transmitir información relacionada con operaciones que puedan estar vinculadas con actividades de lavado de activos, financiación del terrorismo y delitos fuente asociados. En consecuencia, los procedimientos y controles diseñados dentro de la propuesta deberán considerar los lineamientos emitidos por esta entidad en materia de reporte y gestión de información relevante para la prevención de estos riesgos (UIAF, 2024).

Igualmente, los clientes, proveedores y transportadores constituyen partes interesadas fundamentales para el funcionamiento del sistema, debido a que son los principales sujetos sobre los cuales se aplicarán los mecanismos de conocimiento de contrapartes, debida diligencia y monitoreo continuo. La colaboración de estos actores mediante el suministro oportuno y veraz de información será determinante para el adecuado funcionamiento de los controles propuestos. Finalmente, los proveedores de soluciones tecnológicas representan un actor estratégico para la implementación de herramientas orientadas a la consulta en listas restrictivas, identificación de coincidencias y fortalecimiento de los procesos de validación de información.

La participación articulada de todos estos actores permitirá fortalecer la capacidad institucional de MI CARGA YA S.A.S. para identificar, prevenir, controlar y monitorear los riesgos asociados al

LA/FT, promoviendo el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Transporte, las mejores prácticas internacionales promovidas por el GAFI y los principios de gestión de información y cooperación institucional impulsados por la UIAF. De esta manera, la organización avanzará hacia la consolidación de un modelo de gestión del riesgo más robusto, sostenible y alineado con las exigencias regulatorias y operativas del sector transporte.

| <b>Parte Interesada</b> | <b>Rol dentro de la propuesta</b>                                                     | <b>Responsabilidades principales</b>                                                                                                                                                            | <b>Nivel de participación</b> |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Gerencia                | Dirección estratégica y patrocinador del proyecto.                                    | Aprobar políticas, procedimientos y recursos; realizar seguimiento al avance del proyecto; promover la cultura de cumplimiento y gestión del riesgo dentro de la organización.                  | Alto                          |
| Asistente de Gerencia   | Responsable operativo de los procesos de vinculación y actualización de contrapartes. | Gestionar la recepción documental, aplicar controles de vinculación, apoyar los procesos de debida diligencia y mantener actualizada la información de clientes, proveedores y transportadores. | Alto                          |
| Comercial               | Responsable de la gestión y relacionamiento con clientes.                             | Apoyar la aplicación de procedimientos de conocimiento del cliente, identificar señales de alerta y garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos para la vinculación comercial.    | Medio                         |
| Operaciones             | Responsable de la gestión de proveedores y transportadores.                           | Verificar el cumplimiento de requisitos para la vinculación de proveedores y transportadores, apoyar la identificación de riesgos                                                               | Medio                         |

|                                 |                                                         |                                                                                                                                                                                                     |       |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|                                 |                                                         | operacionales y reportar situaciones inusuales detectadas durante la operación.                                                                                                                     |       |
| Responsable SARLAFT (Propuesto) | Coordinador técnico del sistema.                        | Liderar la implementación de la propuesta, administrar la metodología de riesgos, coordinar actividades de seguimiento, monitoreo y mejora continua, y apoyar la gestión de reportes regulatorios.  | Alto  |
| Asesor Especializado            | Apoyo metodológico y normativo.                         | Brindar acompañamiento técnico para el diseño documental, la estructuración de metodologías y la alineación de la propuesta con la Resolución 2328 de 2025 y las mejores prácticas internacionales. | Medio |
| Superintendencia de Transporte  | Entidad de vigilancia, inspección y control.            | Establecer lineamientos regulatorios, verificar el cumplimiento de las obligaciones aplicables y supervisar la implementación de los mecanismos de gestión del riesgo en los sujetos vigilados.     | Alto  |
| UIAF                            | Entidad receptora y analista de información financiera. | Recibir y analizar los reportes establecidos por la normatividad vigente, así como emitir lineamientos orientados al fortalecimiento de la prevención del LA/FT.                                    | Medio |

|                                                |                                                 |                                                                                                                                                                              |       |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Cientes                                        | Contrapartes comerciales de la organización.    | Suministrar información veraz y completa para los procesos de vinculación, actualización y debida diligencia.                                                                | Medio |
| Proveedores y Transportadores                  | Contrapartes operativas de la organización.     | Cumplir con los requisitos documentales y de validación establecidos por la organización para su vinculación y permanencia dentro de la operación.                           | Medio |
| Proveedor de Plataforma de Listas Restrictivas | Soporte tecnológico para la gestión de riesgos. | Suministrar la herramienta tecnológica requerida para la consulta en listas restrictivas, monitoreo de contrapartes y fortalecimiento de los controles de debida diligencia. | Medio |
| Organización (MI CARGA YA S.A.S.)              | Beneficiario principal de la propuesta.         | Implementar progresivamente las acciones definidas, fortalecer sus mecanismos de control y garantizar la sostenibilidad de la gestión del riesgo LA/FT.                      | Alto  |

Tabla 4. Partes interesadas y responsabilidades dentro de la propuesta de implementación del SARLAFT

**Fuente:** Elaboración propia con base en la Resolución 2328 de 2025 de la Superintendencia de Transporte, las Recomendaciones del GAFI (2023) y los lineamientos de la UIAF (2024).

#### 4.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

La implementación de la propuesta para el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) se encuentra proyectada para desarrollarse

durante un período de seis (6) meses, tiempo estimado como suficiente para diseñar y estructurar los componentes estratégicos, metodológicos, documentales, tecnológicos y organizacionales requeridos para la puesta en marcha progresiva del sistema en la sociedad MI CARGA YA S.A.S.

La programación de las actividades fue estructurada bajo la metodología de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), debido a que este enfoque permite desarrollar de manera ordenada cada una de las etapas necesarias para la gestión integral del riesgo LA/FT, facilitando la planificación de acciones, la implementación de controles, el seguimiento de resultados y la definición de oportunidades de mejora. Adicionalmente, esta metodología se encuentra alineada con los principios de gestión del riesgo promovidos por la Norma ISO 31000:2018 y con los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Transporte mediante la Resolución 2328 de 2025 para la implementación de sistemas de administración del riesgo.

Durante la fase de planificación se desarrollarán actividades orientadas al diagnóstico de cumplimiento normativo, análisis del contexto organizacional, identificación y segmentación de factores de riesgo, construcción de la metodología de administración del riesgo y diseño de la estructura documental requerida para el funcionamiento del sistema. Esta etapa constituye la base técnica sobre la cual se soportará la totalidad de la propuesta de implementación.

Posteriormente, en la fase de ejecución se desarrollarán las actividades relacionadas con la construcción e integración de los procedimientos de vinculación y debida diligencia, la identificación de beneficiarios finales, el diseño de mecanismos de monitoreo y reporte, la evaluación y selección de herramientas tecnológicas para consultas en listas restrictivas, así como la capacitación y sensibilización del personal involucrado en los procesos objeto de intervención.

La fase de verificación estará orientada a evaluar la eficacia de los controles diseñados mediante actividades de seguimiento, medición de indicadores, revisión de la matriz de riesgos, validación del cumplimiento normativo y evaluación de la efectividad general de la propuesta. Finalmente, la fase de actuación permitirá establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora continua encaminadas al fortalecimiento permanente del sistema y a su alineación con las necesidades futuras de la organización.

El cronograma propuesto constituye una hoja de ruta para la implementación progresiva del SARLAFT, permitiendo a la organización gestionar de manera planificada los recursos disponibles, realizar seguimiento al cumplimiento de las actividades programadas y garantizar el logro de los objetivos establecidos dentro del proyecto.

| ACTIVIDAD                                                                         | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|
| <b>PLANEAR</b>                                                                    |    |    |    |    |    |    |
| Diagnóstico de cumplimiento frente a la Resolución 2328 de 2025                   | X  |    |    |    |    |    |
| Identificación del contexto interno y externo                                     | X  |    |    |    |    |    |
| Identificación y segmentación de factores de riesgo LA/FT                         | X  | X  |    |    |    |    |
| Diseño de metodología de identificación, medición, control y monitoreo del riesgo | X  | X  |    |    |    |    |
| Elaboración de la matriz de riesgos LA/FT                                         |    | X  | X  |    |    |    |
| Diseño de la Política SARLAFT                                                     |    | X  | X  |    |    |    |
| Diseño del Manual SARLAFT                                                         |    | X  | X  |    |    |    |
| Diseño del Código de Ética y Conducta                                             |    | X  | X  |    |    |    |
| Definición de estructura organizacional SARLAFT                                   |    | X  |    |    |    |    |
| <b>HACER</b>                                                                      |    |    |    |    |    |    |
| Diseño del procedimiento de vinculación de clientes                               |    |    | X  | X  |    |    |
| Diseño del procedimiento de vinculación de proveedores y transportadores          |    |    | X  | X  |    |    |
| Diseño de formatos de conocimiento de contrapartes                                |    |    | X  | X  |    |    |

|                                                                      |  |  |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------|--|--|---|---|---|---|
| Diseño del procedimiento de beneficiario final                       |  |  | X | X |   |   |
| Diseño de metodología de debida diligencia e intensificada           |  |  | X | X |   |   |
| Implementación del procedimiento de consultas en listas restrictivas |  |  | X | X |   |   |
| Diseño de metodología de señales de alerta                           |  |  |   | X | X |   |
| Diseño del procedimiento de reportes regulatorios y UIAF             |  |  |   | X | X |   |
| Evaluación de alternativas tecnológicas para listas restrictivas     |  |  | X | X |   |   |
| Selección y contratación de plataforma tecnológica                   |  |  |   | X | X |   |
| Parametrización de plataforma de listas restrictivas                 |  |  |   |   | X |   |
| Integración de consultas en listas al proceso de vinculación         |  |  |   |   | X |   |
| Programa de capacitación y sensibilización SARLAFT                   |  |  |   | X | X |   |
| <b>VERIFICAR</b>                                                     |  |  |   |   |   |   |
| Seguimiento al cumplimiento de procedimientos                        |  |  |   |   | X | X |
| Medición de indicadores de gestión SARLAFT                           |  |  |   |   | X | X |
| Revisión y actualización de la matriz de riesgos                     |  |  |   |   | X | X |
| Evaluación de cumplimiento normativo                                 |  |  |   |   | X | X |
| Auditoría interna al sistema                                         |  |  |   |   |   | X |
| <b>ACTUAR</b>                                                        |  |  |   |   |   |   |
| Diseño e implementación de acciones correctivas y preventivas        |  |  |   |   |   | X |
| Actualización de procedimientos y documentación SARLAFT              |  |  |   |   |   | X |

|                                        |  |  |  |  |  |   |
|----------------------------------------|--|--|--|--|--|---|
| Revisión por la Dirección              |  |  |  |  |  | X |
| Definición del plan de mejora continua |  |  |  |  |  | X |

Tabla 5. Cronograma de ejecución de la propuesta de implementación del SARLAFT (6 meses)

**Fuente:** Elaboración propia con base en el ciclo PHVA propuesto para la implementación del SARLAFT en MI CARGA YA S.A.S. y los lineamientos establecidos en la Resolución 2328 de 2025 de la Superintendencia de Transporte.

#### 4.4. PRESUPUESTO

La ejecución de la propuesta de implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) requiere la asignación de recursos financieros orientados al desarrollo de las actividades definidas dentro del plan de acción y al cumplimiento de los objetivos establecidos para el proyecto. La estimación presupuestal fue realizada considerando un horizonte de ejecución de seis (6) meses y contempla los recursos humanos, tecnológicos, documentales, de capacitación y de soporte organizacional necesarios para el diseño y estructuración de los componentes que integran la propuesta.

La construcción del presupuesto se fundamenta en los costos asociados a la participación del personal involucrado en el proyecto, la contratación de asesoría especializada, la adquisición de herramientas tecnológicas para la consulta en listas restrictivas, el desarrollo de la documentación requerida para el sistema y las actividades de capacitación y sensibilización orientadas al fortalecimiento de las competencias del personal. Estos recursos constituyen elementos esenciales para garantizar la viabilidad técnica y operativa de la propuesta y asegurar que la organización cuente con una hoja de ruta sólida para la implementación progresiva del SARLAFT.

En materia de recursos humanos, se consideró la participación de la Gerencia como responsable del direccionamiento estratégico y aprobación de la propuesta; la Asistente de Gerencia como apoyo operativo para los procesos de vinculación y gestión documental; el responsable SARLAFT como líder técnico del sistema; y un asesor especializado encargado de brindar acompañamiento

metodológico y normativo durante el desarrollo del proyecto. Adicionalmente, se incluyeron recursos tecnológicos destinados a la implementación de herramientas para la consulta en listas restrictivas, así como recursos orientados a la capacitación y fortalecimiento de las capacidades institucionales en materia de gestión del riesgo LA/FT.

La distribución estimada de los recursos requeridos para la ejecución del proyecto se presenta en la siguiente tabla:

| Concepto                                         | Base de Cálculo                                        | Valor Estimado (COP) |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Gerencia</b>                                  | \$7.000.000 x 6 meses x 10% dedicación                 | \$4.200.000          |
| <b>Asistente de Gerencia</b>                     | \$2.500.000 x 6 meses x 50% dedicación                 | \$7.500.000          |
| <b>Responsable SARLAFT</b>                       | \$2.500.000 x 6 meses x 50% dedicación                 | \$7.500.000          |
| <b>Asesor Especializado</b>                      | \$2.000.000 x 6 meses                                  | \$12.000.000         |
| <b>Plataforma de listas restrictivas</b>         | Licenciamiento y parametrización inicial               | \$3.500.000          |
| <b>Capacitación y sensibilización</b>            | Materiales, capacitación y socialización del sistema   | \$2.000.000          |
| <b>Elaboración y gestión documental</b>          | Impresión, almacenamiento digital y control documental | \$1.500.000          |
| <b>Gastos administrativos y organizacionales</b> | Reuniones, seguimiento y actividades de coordinación   | \$1.500.000          |
| <b>TOTAL, ESTIMADO DEL PROYECTO</b>              |                                                        | <b>\$39.700.000</b>  |

Tabla 06. Presupuesto estimado para la ejecución de la propuesta de implementación del SARLAFT

**Fuente:** Elaboración propia (2026).

La asignación de estos recursos permitirá desarrollar adecuadamente las actividades contempladas dentro del ciclo PHVA propuesto para la implementación del SARLAFT,

garantizando la disponibilidad de capacidades técnicas, operativas y tecnológicas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Asimismo, la inversión proyectada contribuirá al fortalecimiento de los mecanismos de control interno, la gestión integral del riesgo y el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Transporte mediante la Resolución 2328 de 2025.

De igual manera, la propuesta se encuentra alineada con las mejores prácticas internacionales promovidas por el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), las cuales destacan la importancia de destinar recursos adecuados para la implementación de sistemas efectivos de prevención y gestión del riesgo LA/FT. En este sentido, la inversión planteada debe entenderse como un mecanismo de fortalecimiento institucional orientado a proteger la sostenibilidad, reputación y continuidad operativa de la organización frente a los riesgos inherentes a su actividad económica.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Stephen Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2014). *The Action Research Planner: Doing Critical Participatory Action Research*. Springer.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines*. ISO.
- Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI). (2023). *Estándares internacionales sobre la lucha contra el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación*. GAFI.
- Superintendencia de Transporte. (2025). Resolución 2328 del 6 de marzo de 2025, por medio de la cual se establecen lineamientos para la implementación del SARLAFT en las entidades vigiladas. Bogotá, Colombia.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.