



FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO (SARLAFT) EN LA COOPERATIVA DE APOORTE Y CRÉDITO G&T MULTISERVICE

Trabajo fin de estudio presentado por:	Omar David Hernandez Vivas Guilly Smith Hernandez Barbosa
Tipo de trabajo:	Proyecto de aplicación/Investigación-acción
Director/a:	Helga Dworaczek Conde
Fecha:	28/03/2026

Índice

1	Resumen.....	3
2	Abstract	3
3	Introducción	4
3.1	Objetivo General	5
3.2	Objetivos Específicos	5
3.3	Metodología	6
3.3.1	Identificación y Análisis del Problema	7
3.3.2	Planificación de la Solución	8
4	Identificación y descripción un problema al interior de la organización	10
4.1	Descripción de la empresa a intervenir	10
4.1.1	Misión	11
4.1.2	Visión	11
4.1.3	Mapa de procesos	11
4.1.4	Descripción del proceso a intervenir	15
4.1.5	Descripción del problema que presenta el proceso	24
5	Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	27
5.1	Establecimiento de objetivos.....	27
5.2	Descripción de la solución.....	28
5.3	Secuencia de actividades para ejecución de la solución	29
5.4	Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	33
5.6	Indicadores de seguimiento (KPI)	36
6	Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 36	
6.1	Alcance final de la solución	37
6.2	Identificación de responsables de las actividades para ejecución	37
6.3	Cronograma de ejecución	38
6.4	Presupuesto.....	38
7	Referencias bibliográficas	39

1 Resumen

El presente proyecto de aplicación se centró en el fortalecimiento del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) en la Cooperativa de Aporte y Crédito G&T MULTISERVICE, una entidad del sector solidario en Colombia. La intervención respondió a la necesidad de optimizar los procesos de cumplimiento normativo, especialmente en lo relacionado con la gestión de alertas, segmentación de factores de riesgo y consolidación de la cultura de prevención. Mediante un enfoque de investigación-acción, se desarrolló un diagnóstico detallado del estado actual del SARLAFT, identificando brechas frente a los lineamientos de la Superintendencia de la Economía Solidaria y la Circular Básica Jurídica. A partir de este análisis, se diseñó e implementó un plan de acción que incluyó la actualización de políticas, la estandarización de procedimientos de debida diligencia y la creación de herramientas de capacitación para colaboradores. Como resultado, se logró una mayor eficiencia en la detección y reporte de operaciones inusuales, así como un fortalecimiento de la cultura de cumplimiento en la organización. Este proyecto evidencia la importancia de la gestión proactiva del riesgo regulatorio como pilar para la sostenibilidad y la confianza en el sector cooperativo.

Palabras clave: SARLAFT, cumplimiento normativo, gestión de riesgos, sector solidario, prevención de LAFT.

2 Abstract

This application project focused on strengthening the Money Laundering and Terrorist Financing Risk Management System (SARLAFT) at the G&T MULTISERVICE Savings and Credit Cooperative, an entity within the solidarity sector in Colombia. The intervention responded to the need to optimize compliance processes, particularly regarding alert management, risk factor segmentation, and the consolidation of a prevention culture. Through an action-research approach, a detailed diagnosis of the current state of SARLAFT was developed, identifying gaps concerning the guidelines of the Superintendence of the Solidarity Economy and the Basic Legal Circular. Based on this analysis, an action plan was designed and implemented, including policy updates, standardization of due diligence procedures, and the creation of training tools for employees. As a result, greater efficiency was achieved in the detection and reporting of unusual transactions, as well as a strengthening of the compliance culture within the organization. This project highlights the importance of proactive regulatory risk management as a pillar for sustainability and trust in the cooperative sector.

Keywords: SARLAFT, regulatory compliance, risk management, solidarity sector, AML/CFT prevention.

3 Introducción

El lavado de activos (LA) y la financiación del terrorismo (FT) constituyen delitos transnacionales que amenazan la integridad, estabilidad y reputación del sistema financiero global (Grupo de Acción Financiera Internacional [GAFI], 2023). En Colombia, el sector solidario, y particularmente las cooperativas de ahorro y crédito, no es ajeno a esta realidad. Por su naturaleza, cercanía con comunidades y manejo de recursos de asociados, estas entidades pueden ser vulnerables a ser utilizadas como canales para actividades ilícitas si no cuentan con controles robustos. Consciente de esta problemática, el Estado colombiano, a través de la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria), ha establecido en la Circular Básica Jurídica (2021) la obligatoriedad de implementar un Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) para todas las entidades vigiladas. Este sistema, armonizado con los estándares internacionales del GAFI (2023), busca prevenir, detectar y reportar operaciones que puedan estar vinculadas con el LA/FT, protegiendo así al sector y a la economía en su conjunto.

La literatura académica ha documentado ampliamente los desafíos que enfrentan las organizaciones del sector financiero y solidario en la implementación efectiva de sistemas de prevención de LA/FT. Estudios como los de Zamora y Retamozo (2022) destacan que las principales debilidades suelen concentrarse en la segmentación de factores de riesgo, la gestión de alertas y la capacitación del personal. Investigaciones sobre cumplimiento normativo en el sector cooperativo colombiano (Gaitán & Castro, 2020) señalan que la falta de estandarización de procedimientos y la ausencia de programas de formación continua son barreras recurrentes. Sin embargo, existe un vacío específico en la literatura en cuanto a la aplicación de metodologías de investigación-acción para abordar estas brechas en cooperativas de tamaño mediano, como G&T MULTISERVICE. Este proyecto busca contribuir a llenar ese vacío, proporcionando un caso de estudio aplicado que documenta el proceso de diagnóstico, diseño e implementación de mejoras en un contexto real.

El problema central que aborda este proyecto de aplicación es la existencia de debilidades significativas en la gestión y operación del SARLAFT en la Cooperativa de Aporte y Crédito G&T MULTISERVICE. Específicamente, se identificó una desactualización en los procedimientos de segmentación de factores de riesgo y una falta de estandarización en la gestión de alertas por operaciones inusuales. Este problema se formula en la siguiente pregunta de investigación: **¿De qué manera la actualización de los procedimientos de segmentación y la estandarización del flujo de gestión de alertas pueden fortalecer el SARLAFT de la Cooperativa G&T MULTISERVICE para mitigar su exposición al riesgo regulatorio y optimizar la eficiencia de su proceso de cumplimiento?** Este problema es de suma relevancia, ya que su persistencia no solo incrementa la exposición de la cooperativa al riesgo de LA/FT, sino que también la hace vulnerable a posibles sanciones por parte de los entes de control (Superintendencia de la Economía Solidaria y Unidad de Información y Análisis Financiero - UIAF), afectando su reputación y sostenibilidad a largo plazo.

Desde una perspectiva académica y práctica, este estudio se justifica en tres dimensiones fundamentales. **Primero, en la relevancia organizacional:** para la Cooperativa G&T MULTISERVICE, la intervención proporciona una hoja de ruta concreta para optimizar su proceso de cumplimiento, haciéndolo más eficaz, eficiente y alineado con los requerimientos de la Supersolidaria, reduciendo así su exposición a sanciones y riesgos reputacionales. **Segundo, en el aporte académico:** el proyecto constituye un caso de estudio aplicado sobre cómo abordar las brechas de cumplimiento normativo en entidades de tamaño medio del sector solidario colombiano, contribuyendo a la literatura sobre gestión de riesgos LA/FT en contextos organizacionales reales y ofreciendo

lecciones que podrían ser transferibles a cooperativas con características similares. **Tercero, en el impacto en gestión de riesgos:** la investigación-acción aplicada permite contrastar la teoría del cumplimiento normativo con los desafíos de su implementación en un entorno real, generando conocimiento práctico sobre metodologías de diagnóstico, diseño de soluciones y planificación de intervenciones que pueden fortalecer colectivamente el sistema de prevención del sector solidario.

Mediante un enfoque de investigación-acción, este proyecto integró teoría y práctica para desarrollar una solución operativa que fortaleciera el SARLAFT de la cooperativa. La estructura del proyecto incluyó una revisión exhaustiva del contexto organizacional y la implementación de una solución factible que responde a las necesidades de la entidad y optimiza su desempeño en materia de prevención de riesgos.

Es importante precisar el alcance de este proyecto. La intervención no aborda la totalidad del SARLAFT, sino que se enfoca en tres componentes específicos identificados como críticos en el diagnóstico preliminar: (i) la segmentación de factores de riesgo, (ii) la gestión de alertas por operaciones inusuales, y (iii) el fortalecimiento de la cultura de cumplimiento mediante capacitación al personal de áreas misionales.

Quedan excluidos del alcance de esta intervención la implementación de nuevos desarrollos tecnológicos o software especializado, así como la modificación de la estructura organizacional del área de cumplimiento, centrándose el proyecto en la optimización de procedimientos, la estandarización de procesos y la generación de herramientas de gestión del conocimiento. Como limitaciones del estudio, se reconoce que el tiempo de ejecución (4 semanas) restringe la posibilidad de observar los resultados a largo plazo de las mejoras implementadas, y que el acceso a información sensible se manejará bajo estrictos criterios de confidencialidad, lo que puede limitar la profundidad de algunos análisis cuantitativos.

3.1 Objetivo General

Fortalecer los componentes de segmentación de factores de riesgo, gestión de alertas y cultura de cumplimiento del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) en la Cooperativa de Aporte y Crédito G&T MULTISERVICE, mediante un diagnóstico organizacional y el diseño de un plan de acción. Como resultado esperado, se busca optimizar la eficiencia del sistema y mitigar la exposición al riesgo regulatorio.

3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecen cuatro objetivos específicos, correspondientes a las fases metodológicas del proyecto:

1. Diagnosticar el estado actual de los componentes de segmentación de factores de riesgo y gestión de alertas del SARLAFT en la Cooperativa G&T MULTISERVICE, mediante un análisis de brechas regulatorias y operativas, para producir un informe detallado que identifique las debilidades, causas raíz y consecuencias.
2. Diseñar un plan de acción para el fortalecimiento del SARLAFT, que incluya como entregables la actualización de procedimientos de segmentación, la estandarización del flujo de gestión de alertas y la creación de un programa de capacitación, fundamentado en los hallazgos del diagnóstico.

3. Planificar la implementación del plan de acción propuesto, entregando un cronograma detallado, un presupuesto y una matriz de responsabilidades (RACI) que aseguren su viabilidad operativa y financiera en un horizonte de cuatro semanas.
4. Definir indicadores de seguimiento (KPI) alineados con los objetivos SMART, que permitan evaluar el impacto de la intervención en la eficiencia del análisis de alertas, la actualización de la segmentación y la efectividad de la capacitación del personal, estableciendo líneas base y metas medibles.

3.3 Metodología

El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación-acción, la cual facilitó la colaboración continua entre el equipo de estudiantes y docente asesor, así como con el área de cumplimiento de la cooperativa. Esta metodología permitió un enfoque sistemático para identificar problemas, formular hipótesis y aplicar soluciones en un contexto real, ajustando las estrategias conforme se avanzaba en el proyecto. La investigación-acción proporcionó un marco flexible y participativo para ejecutar el proyecto de manera estructurada, generando una intervención bien fundamentada y con alto potencial de impacto en la mitigación del riesgo regulatorio.

El presente proyecto se enmarca en un tipo de investigación aplicada, con un enfoque cualitativo y un diseño de investigación-acción. La investigación aplicada busca resolver problemas prácticos en contextos reales, generando conocimiento directamente utilizable por la organización (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). El enfoque cualitativo permite comprender en profundidad las dinámicas, percepciones y prácticas del proceso de cumplimiento, más allá de las métricas cuantitativas. El diseño de investigación-acción fue seleccionado por su idoneidad para abordar problemas prácticos en contextos organizacionales reales, permitiendo una colaboración activa entre los investigadores (equipo de estudiantes) y los participantes (área de cumplimiento de la cooperativa) para generar un cambio positivo y un aprendizaje mutuo. Este diseño implica un ciclo continuo de diagnóstico, planificación, acción y reflexión, característica fundamental para el desarrollo del proyecto.

Técnicas de recolección de información: Para garantizar la rigurosidad del diagnóstico, se emplearon las siguientes técnicas:

- Revisión documental: Se analizaron fuentes primarias y secundarias, incluyendo: (i) normativa vigente (Circular Básica Jurídica de la Supersolidaria, Ley 1266 de 2008, Ley 1581 de 2012, Ley 2157 de 2021); (ii) documentos internos de la cooperativa (manual SARLAFT, políticas de cumplimiento, informes de auditoría interna de los últimos dos años, reportes enviados a la UIAF y estadísticas de generación de alertas); y (iii) literatura académica sobre gestión de riesgos LA/FT y cumplimiento normativo en el sector solidario. esta técnica permitió establecer el marco normativo de referencia y contrastar los procedimientos documentados con la práctica real.
- Entrevistas semiestructuradas: Se realizaron entrevistas a profundidad con el oficial de cumplimiento y dos analistas del área, con una duración aproximada de 60 minutos cada una. Esta técnica permitió comprender las dinámicas del proceso, los desafíos operativos y las percepciones sobre las debilidades del sistema, identificando la subjetividad en la calificación de alertas como un hallazgo clave

- Observación no participante: Se realizaron sesiones de observación del flujo de trabajo en el área de cumplimiento, específicamente en las actividades de generación y análisis de alertas, para contrastar los procedimientos documentados con la práctica real e identificar cuellos de botella o desviaciones. Esta técnica reveló la existencia de cuellos de botella no documentados y confirmó la falta de estandarización en el cierre de alertas.
- Análisis de datos cuantitativos: Se solicitaron y analizaron estadísticas del sistema transaccional correspondientes al último trimestre, incluyendo: volumen total de alertas generadas, porcentaje de alertas clasificadas como falsas positivas, tiempos promedio de análisis por alerta y número de operaciones reportadas como inusuales o sospechosas. Esta técnica permitió cuantificar el alto volumen de alertas falsas positivas (75%), evidenciando la ineficiencia del proceso.

Se reconoce como limitación principal el acceso restringido a cierta información confidencial de los asociados, lo que impidió profundizar en el análisis de perfiles individuales de riesgo. Asimismo, el tamaño de la muestra para las entrevistas (3 personas) limita la generalización de los hallazgos, aunque la profundidad de estas y la observación directa compensan esta limitación al proporcionar una visión detallada del proceso.

3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

En esta primera etapa, correspondiente al objetivo específico 1, se realizó un análisis exhaustivo de la organización y del contexto normativo. Para ello, se aplicaron las técnicas de recolección descritas anteriormente. El procesamiento de la información se realizó mediante las siguientes herramientas analíticas:

a) Análisis DOFA del sistema SARLAFT: Se construyó una matriz DOFA específica para el proceso de cumplimiento, identificando:

- Debilidades internas: Desactualización de la segmentación, falta de estandarización en gestión de alertas, ausencia de programa de capacitación continua.
- Oportunidades externas: Disponibilidad de guías y lineamientos actualizados de la Supersolidaria, existencia de programas de formación y benchmarking con otras cooperativas del sector.
- Fortalezas internas: Compromiso de la alta dirección con el cumplimiento, equipo humano con conocimiento técnico base, existencia de un sistema transaccional parametrizable.
- Amenazas externas: Cambios frecuentes en la normativa, rigor creciente de los entes de control (Supersolidaria, UIAF), riesgo de sanciones ejemplarizantes.

b) Diagrama de Ishikawa (causa-efecto): Para profundizar en las causas de las debilidades identificadas, se construyó un diagrama de espina de pescado que organizó las causas en cuatro categorías:

- Método/Procedimientos: Falta de cronograma para revisión de segmentación; ausencia de procedimientos documentados para calificación de alertas; criterios subjetivos por analista.
- Personal: Desconocimiento de actualizaciones normativas (Ley 2157 de 2021) en áreas misionales; ausencia de programa de capacitación continua; rotación de personal sin adecuada inducción.
- Normativa/Regulación: Dificultad para interpretar e incorporar ágilmente cambios en la Circular Básica Jurídica; complejidad creciente de los requisitos regulatorios.

- Sistemas/Información: Limitaciones del sistema transaccional para parametrizar reglas complejas; alto volumen de alertas "falsas positivas" (estimado en 75% del total); falta de integración entre módulos.

c) Matriz de riesgos: Se elaboró una matriz de riesgos LA/FT que permitió visualizar la probabilidad e impacto de las debilidades identificadas, confirmando que las fallas en segmentación y gestión de alertas representaban riesgos de probabilidad media-alta e impacto alto (potenciales sanciones).

Este análisis permitió documentar el problema identificando las causas raíz de las debilidades en el SARLAFT, determinando, por ejemplo, que la desactualización de procedimientos no era solo un hecho aislado, sino la consecuencia de la falta de un cronograma de revisión periódica y de la ausencia de una metodología para incorporar los cambios normativos (como los introducidos por la Ley 2157 de 2021). Este diagnóstico inicial fue esencial para estructurar la solución y asegurar que la intervención respondiera de manera precisa a las necesidades de la organización.

3.3.2 Planificación de la Solución

En la segunda etapa, orientada al objetivo específico 2, se desarrolló un plan de acción detallado. A partir de las causas raíz identificadas en el diagnóstico (Figura 3), se definieron objetivos específicos para el plan y una secuencia de actividades concretas, estableciendo una relación directa entre cada causa y las acciones propuestas:

Tabla de Vinculación Causa-Objetivo-Actividad

<i>Causa Raíz Identificada</i>	<i>Objetivo del Plan</i>	<i>Actividades Clave</i>
<i>Falta de cronograma y metodología para revisión periódica de segmentación</i>	<i>Actualizar procedimientos de segmentación</i>	<i>Taller de actualización; Validación con Gerencia; Incorporación al manual</i>
<i>Inexistencia de procedimientos documentados y estandarizados para calificación de alertas</i>	<i>Estandarizar proceso de gestión de alertas</i>	<i>Mapeo AS-IS; Diseño TO-BE; Plantilla unificada; Socialización</i>
<i>Desconocimiento de actualizaciones normativas en áreas misionales; ausencia de programa de capacitación</i>	<i>Fortalecer cultura de cumplimiento</i>	<i>Desarrollo de contenidos; Programación; Ejecución de capacitaciones; Evaluación</i>
<i>Falta de organización documental del SARLAFT</i>	<i>Consolidar documentación en repositorio</i>	<i>Diseño de estructura; Organización de documentos existentes; Incorporación de nuevos</i>

Esta vinculación asegura que cada acción del plan responda directamente a una causa raíz diagnosticada, evitando intervenciones superficiales o desenfocadas. La fase incluyó el diseño de una estrategia de ejecución organizada y estructurada que facilitara el logro de los objetivos propuestos.

Criterios de priorización de acciones: Para optimizar el uso de recursos y asegurar resultados en el horizonte de 4 semanas, las acciones fueron priorizadas aplicando una matriz de impacto versus urgencia:

<i>Acción</i>	<i>Impacto (Alto/Medio/Bajo)</i>	<i>Urgencia (Alta/Media/Baja)</i>	<i>Prioridad</i>
<i>Actualizar Segmentación</i>	Alto	Alta	1

<i>Estandarizar de Alertas</i>	<i>Gestión</i>	Alto	Alta	1
<i>Programa Capacitación</i>	<i>de</i>	Medio-Alto	Media	2
<i>Consolidación Documental</i>		Medio	Media-Baja	3

Sustento teórico de la solución: La solución propuesta se fundamenta en los principios de la gestión de riesgos establecidos en la norma ISO 31000, que enfatiza la importancia de la actualización continua del contexto y la comunicación efectiva (ISO, 2018). Asimismo, se apoya en las buenas prácticas internacionales del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI, 2023), específicamente en las recomendaciones 1 (evaluación de riesgos) y 10 (debida diligencia del cliente).

Como resultado de esta priorización, se determinó que las acciones relacionadas con la estandarización del proceso de alertas y la actualización de la segmentación tenían la más alta prioridad (impacto y urgencia altos), seguidas por el programa de capacitación (impacto medio-alto, urgencia media) y, finalmente, la consolidación documental (impacto medio, urgencia media-baja, aunque necesaria para la sostenibilidad).

3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa, correspondiente al objetivo específico 3, se enfocó en delimitar el alcance de la intervención y los recursos necesarios para su futura implementación. Se establecieron responsables para cada actividad, y se elaboró un cronograma de ejecución (diagrama de Gantt) para controlar el avance. Asimismo, se desarrolló un presupuesto que detalló los costos asociados a cada fase. Finalmente, se definieron indicadores de seguimiento (KPIs) que permitirán, en una fase posterior, evaluar el impacto de la solución en la eficiencia y eficacia del proceso SARLAFT. Esta fase aseguró que todas las variables críticas estuvieran alineadas para una ejecución organizada y efectiva.

4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización

En esta sección, se identifica y describe con claridad un problema específico dentro del proceso de cumplimiento normativo de la Cooperativa de Aporte y Crédito G&T MULTISERVICE, utilizando las herramientas de diagnóstico aplicadas en la metodología.

En cumplimiento de la política de privacidad y protección de datos de la Cooperativa de Aporte y Crédito G&T MULTISERVICE, así como de lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y la Ley 2157 de 2021, cierta información específica sobre la estructura organizacional, procedimientos internos detallados, datos cuantitativos de operaciones y estadísticas de alertas ha sido omitida o presentada de manera general en este documento. Las siguientes secciones contienen únicamente información de carácter público o aquella cuya divulgación fue autorizada expresamente para fines académicos, manteniendo la reserva y confidencialidad de los datos sensibles de la entidad y sus asociados.

4.1 Descripción de la empresa a intervenir

La Cooperativa de Aporte y Crédito G&T MULTISERVICE es una entidad del sector solidario colombiano, vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria. Constituida hace más de una década, la cooperativa ofrece servicios de ahorro y crédito a sus asociados en diferentes regiones de Colombia, con presencia en municipios de Santander. Su objeto social principal es la captación de aportes y la colocación de créditos, operando bajo los principios de solidaridad, equidad y transparencia que caracterizan al cooperativismo. Actualmente, cuenta con menos de 10 asociados activos, y su volumen de operaciones mensuales es reducido, lo que hace que la complejidad del SARLAFT deba ser proporcional a su tamaño, pero no exime de su obligatoriedad.

Este tamaño reducido, característico de muchas cooperativas de base en Colombia, implica que los recursos destinados al cumplimiento son limitados, lo que hace que la optimización de procedimientos y la eficiencia operativa sean aún más críticas para sostener un sistema de prevención efectivo sin incurrir en costos desproporcionados.

La estructura organizacional de G&T MULTISERVICE se compone de los órganos de administración y control establecidos en la legislación cooperativa: Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Gerencia General. Como parte de su estructura de apoyo, cuenta con un área de cumplimiento encargada de velar por la adhesión a las normas legales y regulatorias, con énfasis en la prevención de riesgos LA/FT, siendo esta el área donde se centra la presente intervención.

Para conocer información detallada sobre la misión, visión, valores corporativos y políticas de tratamiento de datos, se puede consultar el sitio web oficial de la cooperativa en los canales institucionales dispuestos para ello, en cumplimiento de la normativa de protección de datos personales (Ley 1581 de 2012 y Ley 2157 de 2021).

4.1.1 Misión

G&T MULTISERVICE es una Cooperativa de Aporte y Crédito cuyo objetivo y compromiso esencial es con nuestros asociados, sus familias y la comunidad en general; buscando de esta manera el desarrollo y bienestar a través de la prestación de servicios financieros y complementarios que contribuyan a garantizar la atención de sus necesidades, a través de un equipo humano altamente calificado y comprometido con la calidad del servicio y la satisfacción de los asociados, generando desarrollo social y soluciones financieras.

La misión enfatiza el "desarrollo y bienestar" y la "calidad del servicio". Para que estos objetivos se cumplan de manera sostenible, es indispensable que la confianza de los asociados esté respaldada por un sólido sistema de cumplimiento. Un SARLAFT fortalecido actúa como un garante de la integridad financiera, protegiendo tanto a la cooperativa como a sus asociados de riesgos reputacionales y sanciones, alineándose directamente con el compromiso de "generar desarrollo social".

4.1.2 Visión

Su confianza y nuestro compromiso nos inspiran a ser la cooperativa modelo, garantizando calidad e integralidad en la prestación de los servicios, generando impacto social en la comunidad; con nuestros servicios, eficaces y oportunos, para contribuir a mejorar la calidad de vida de sus asociados y comunidad en general; con productos y servicios ágiles y oportunos.

La visión de ser una "cooperativa modelo" implica un alto estándar ético y de gobernanza. En el contexto colombiano, una cooperativa no puede aspirar a ser un modelo sin demostrar un cumplimiento normativo ejemplar. La gestión proactiva del riesgo de LA/FT es, por lo tanto, un pilar fundamental para alcanzar esta visión, ya que garantiza la "integralidad en la prestación de los servicios" y la confianza a largo plazo.

4.1.3 Mapa de procesos

A continuación, se presenta el diagrama del mapa de procesos de la Cooperativa G&T MULTISERVICE, que ilustra la interrelación entre sus diferentes áreas y el carácter transversal del proceso de cumplimiento normativo.

Tabla 1. Mapa de Procesos de la Cooperativa G&T MULTISERVICE

TIPO DE PROCESO	DESCRIPCIÓN	INTERACCIÓN CON SARLAFT
PROCESOS ESTRATÉGICOS	Dirección General	Liderazgo y toma de decisiones de alto nivel. Establece el rumbo de la organización.
(Direccionan la organización)	Planeación Estratégica	Definición de objetivos, metas y planes a corto.
		Recibe informes periódicos del oficial de cumplimiento sobre el estado del SARLAFT y el perfil de riesgo de LA/FT. Aprueba políticas y recursos para la gestión del riesgo.
		Incorpora objetivos relacionados con el fortalecimiento del cumplimiento

PROCESOS MISIONALES <i>(Razón de ser de la cooperativa)</i>		mediano y largo plazo.	normativo y la cultura de prevención en el plan estratégico institucional.
	Control Interno	Evaluación independiente del cumplimiento de políticas, controles y procedimientos.	Realiza auditorías periódicas al proceso SARLAFT, evaluando la efectividad de los controles y el cumplimiento normativo. Reporta hallazgos al Consejo de Administración.
	Captación de Ahorros	Recepción de ahorros y aportes sociales de los asociados. Fuente principal de recursos.	• Entrada al SARLAFT: Provee información de los asociados y sus transacciones de captación para el monitoreo. • Control del SARLAFT: Aplica medidas de debida diligencia (conocimiento del asociado) en el momento de la vinculación y actualización de datos.
	Colocación de Créditos	Otorgamiento de préstamos a los asociados en sus diferentes modalidades (consumo, vivienda, microcrédito).	• Entrada al SARLAFT: Reporta desembolsos, abonos y comportamiento crediticio de los asociados para detección de operaciones inusuales. • Control del SARLAFT: Verifica que los solicitantes de crédito no se encuentren en listas vinculantes y aplica debida diligencia reforzada en casos de alto riesgo.
	Servicios Complementarios	Otros servicios ofrecidos a los asociados (giros, recaudos, seguros, asesoría financiera).	• Entrada al SARLAFT: Genera transacciones a través de diferentes canales que deben ser monitoreadas. • Control del SARLAFT: Aplica controles específicos

PROCESOS DE APOYO (Soportan los procesos misionales)	Gestión Administrativa	Administración de infraestructura física, suministros y servicios generales.	según la segmentación de riesgos por producto y canal. Apoya logísticamente las actividades de capacitación y sensibilización en SARLAFT para todos los colaboradores.
	Gestión Financiera	Manejo de tesorería, presupuestos, contabilidad y estados financieros.	• Entrada al SARLAFT: Provee información de movimientos financieros de la cooperativa que pueden revelar operaciones inusuales. • Control del SARLAFT: Aplica controles de debida diligencia en la gestión de proveedores y contratistas.
	Gestión Tecnológica	Administración de sistemas de información, seguridad informática y soporte técnico.	• Soporte al SARLAFT: Mantiene y parametriza el sistema transaccional para la generación automática de alertas según las reglas definidas. • Control del SARLAFT: Asegura la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información utilizada en el monitoreo de operaciones.
	Gestión de Talento Humano	Selección, contratación, capacitación y bienestar del personal.	• Soporte al SARLAFT: Coordina e incorpora en el plan anual de capacitación los programas de formación en prevención de LA/FT para todos los colaboradores. • Control del SARLAFT: Aplica debida diligencia en la vinculación de nuevos empleados y contratistas.
PROCESO TRANSVERSAL	GESTIÓN DEL CUMPLIMIENTO		

(Eje transversal que interactúa con todos los procesos)

NORMATIVO Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

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

Sistema obligatorio que busca prevenir, detectar y reportar operaciones que puedan estar vinculadas con LA/FT. Incluye segmentación de factores de riesgo, debida diligencia, monitoreo de operaciones, gestión de alertas y reportes a la UIAF.

• PROCESO CENTRAL DE LA INTERVENCIÓN

• **Interacción con Estratégicos:** Reporta a Dirección General y Control Interno sobre el perfil de riesgo y la gestión realizada.

• **Interacción con Misionales:** Recibe información de asociados y transacciones; provee lineamientos de debida diligencia y listas restrictivas.

• **Interacción con Apoyo:** Coordina con Tecnología la parametrización de alertas; con Talento Humano las capacitaciones; con Administrativa los recursos logísticos.

SARC (Sistema de Administración del Riesgo Crediticio)

Sistema para la gestión del riesgo de crédito, incluyendo políticas de otorgamiento, recuperación y provisiones.

Se complementa con el SARLAFT en la debida diligencia de solicitantes de crédito, especialmente en operaciones de alto monto o con asociados de perfil de riesgo elevado.

SARO (Sistema de Administración del Riesgo Operativo)

Sistema para la identificación, medición, control y monitoreo del riesgo operativo.

El SARLAFT puede verse afectado por fallas operativas (ej. caídas del sistema que impidan el monitoreo); el SARO identifica y mitiga estos riesgos.

SARL (Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez)

Sistema para gestionar el riesgo de no contar con recursos suficientes para cumplir obligaciones.

Grandes movimientos de recursos (potencialmente inusuales) son monitoreados tanto por SARL como por SARLAFT.

Protección de Datos (Habeas Data)

Cumplimiento de Ley 1581 de 2012 y Ley 2157 de 2021 sobre el

Es fundamental para el SARLAFT, ya que el manejo de información de asociados para el

tratamiento de datos personales. monitoreo debe cumplir estrictamente con la normativa de protección de datos.



Como se observa en la figura, el SARLAFT se gestiona dentro del proceso transversal denominado "Gestión del Cumplimiento Normativo y Administración de Riesgos". Este proceso tiene interacciones directas con los procesos misionales (Captación y Colocación), a los cuales provee lineamientos y controles (e.g., formatos de vinculación, listas restrictivas), y recibe de ellos información crucial (datos del asociado, operaciones) para el monitoreo. También se relaciona con procesos estratégicos, reportando directamente a la Gerencia y al Consejo de Administración sobre el perfil de riesgo y la gestión realizada.

4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

El proceso a intervenir es la **Gestión del Cumplimiento Normativo**, específicamente el componente del **Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT)**. El flujo general del proceso, desde una perspectiva de control, se puede visualizar de la siguiente manera:

Tabla 2. Flujograma del Proceso SARLAFT en G&T MULTISERVICE

FASE	N ACTIVIDA o. D	DESCRIPC IÓN	RESPON SABLE	DOCUM ENTO /	TIEMPO ESTIMA DO	¿DECISIÓ N?
------	--------------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------------	----------------

		REGISTRO					
INICIO							
I. SEGMENTACIÓN	0	Inicio del Proceso	El proceso SARLAFT inicia con la vinculación de un nuevo asociado o con la generación de una alerta por operaciones de asociados existentes.	-	-	-	-
	1	Identificar Factores de Riesgo	Identificar los factores de riesgo asociados a: (i) Asociados (ii) Productos (iii) Canales y (iv) Jurisdicciones.	Oficial de Cumplimiento	Matriz de Factores de Riesgo	Anual o cuando haya cambios significativos	No
	2	Segmentar por Niveles de Riesgo	Clasificar cada factor de riesgo en niveles: Bajo, Medio o Alto, según criterios definidos en el manual SARLAFT.	Oficial de Cumplimiento	Matriz de Segmentación	Anual o cuando haya cambios significativos	No
	3	Actualizar Perfiles de Riesgo	Actualizar los perfiles de riesgo de asociados, productos, canales y jurisdicciones en el	Analista de Cumplimiento / Tecnología	Sistema Transaccional / Matriz de Perfiles	Trimestral	No

II. DEBIDA DILIGENCIA	4	Recibir Solicitud de Vinculación	sistema transaccional. Recibir del área comercial o de crédito la solicitud de vinculación de un nuevo asociado o la actualización de datos de uno existente.	Analista de Cumplimiento	Solicitud de Vinculación	Inmediato	No
	5	Aplicar Debida Diligencia Simple	Para asociados de riesgo bajo o medio: diligenciar formulario de conocimiento del asociado, verificar identidad y actividad económica.	Analista de Cumplimiento	Formulario CDA	1 día hábil	Sí: ¿Asociado de alto riesgo? (Si No → continuar; Si Sí → pasar a debida diligencia reforzada)
	6	Aplicar Debida Diligencia Reforzada	Para asociados de alto riesgo: solicitar información adicional (origen de fondos, referencias, visita al lugar de trabajo o residencia).	Analista de Cumplimiento	Formulario CDA Reforzado / Acta de Visita	3 días hábiles	No
	7	Consultar	Verificar que el	Analista de	Resultado de	Inmediato	Sí: ¿Aparece

	Listas Vinculantes	asociado y sus beneficiarios finales no se encuentren en listas restrictivas (ONU, OFAC, Policía Nacional, etc.).	Cumplimiento	Consulta en Listas		e en listas? (Si No → continuar; Si Si → reportar al Oficial de Cumplimiento)
8	Reportar Coincidencia en Listas	Si el asociado aparece en listas, informar inmediatamente al Oficial de Cumplimiento para análisis y posible reporte a la UIAF.	Analista de Cumplimiento	Reporte de Coincidencia	Inmediato	No
9	Aprobar o Rechazar Vinculación	El Oficial de Cumplimiento aprueba la vinculación (si no hay impedimentos) o la rechaza (si hay alertas no subsanadas).	Oficial de Cumplimiento	Acta de Aprobación / Rechazo	1 día hábil	Si: ¿Aprobado? (Si Si → activar en sistema; Si No → archivar y notificar)
10	Activar Asociado en Sistema	Si es aprobado, activar al asociado en el sistema transaccional con su perfil de riesgo asignado.	Analista de Cumplimiento	Sistema Transaccional	Inmediato	No

**III.
MONITOR
EO**

11	Parametrizar Reglas de Monitoreo	Definir y parametrizar en el sistema las reglas para generación de alertas según segmentación de riesgos (montos, frecuencias, tipologías)	Oficial de Cumplimiento / Tecnología	Manual de Reglas de Alerta	Semestral	No
----	---	--	--------------------------------------	----------------------------	-----------	----

12	Realizar Monitoreo Transaccional	El sistema monitorea en tiempo real o diferido todas las transacciones de los asociados.	Sistema Automático	Base de Datos Transaccional	Continuo	Sí: ¿Genera alerta? (Si Sí → pasar a gestión de alertas; Si No → continuar monitoreo) No
----	---	--	--------------------	-----------------------------	----------	--

**IV.
GESTIÓN
DE
ALERTAS**

1 3	Recibir y Priorizar Alertas	Recibir las alertas generadas por el sistema y priorizarlas según nivel de riesgo (Alto, Medio, Bajo).	Analista de Cumplimiento	Bandeja de Alertas	Diario	No
--------	------------------------------------	--	--------------------------	--------------------	--------	----

1 4	Investigar Alerta	Recolectar información adicional sobre la operación y el asociado para entender el	Analista de Cumplimiento	Expediente de Investigación	3 días hábiles	No
--------	--------------------------	--	--------------------------	-----------------------------	----------------	----

V.
ANÁLISIS
Y
REPORTE

		contexto de la transacción.				
15	Calificar la Alerta	Determinar si la operación tiene justificación o si constituye una operación inusual.	Analista de Cumplimiento	Formato de Calificación de Alertas	2 días hábiles	Sí: ¿Operación inusual? (Si Sí → pasar a consolidación; Si No → archivar alerta)
16	Archivar Alerta Justificada	Si la operación tiene justificación (soporte documental), archivar la alerta con todos los soportes.	Analista de Cumplimiento	Alerta Archivada / Soporte Documental	Inmediato	No
17	Consolidar Operación Inusual	Si la operación no tiene justificación, consolidar la como operación inusual y preparar informe para el Oficial de Cumplimiento.	Analista de Cumplimiento	Listado de Operaciones Inusuales	1 día hábil	No
18	Revisar Operaciones Inusuales	El Oficial de Cumplimiento revisa las operaciones inusuales consolidadas y analiza si hay mérito para reportar	Oficial de Cumplimiento	Informe de Operaciones Inusuales	3 días hábiles	Sí: ¿Operación sospechosa? (Si Sí → preparar ROS; Si No → archivar)

			como sospecho sa.				
19	Preparar ROS	Si se determina que es una operación sospecho sa, preparar el Reporte de Operación Sospecho sa (ROS) según formato UIAF.	Oficial de Cumplim iento	Formato ROS (UIAF)	2 días hábiles	No	
20	Enviar ROS a UIAF	Enviar el ROS a la Unidad de Informaci ón y Análisis Financiero dentro de los plazos establecid os.	Oficial de Cumplim iento	Compro bante de Envío UIAF	Inmedia to	No	
21	Archivar ROS y Soportes	Archivar copia del ROS enviado y todos los soportes de la investigaci ón, garantizan do confidenci alidad.	Analista de Cumplim iento	Carpeta ROS / Soporte Digital	1 día hábil	No	
22	Archivar Operació n Inusual No SOS	Si la operación inusual no se considera sospecho sa, archivar el caso con los soportes	Analista de Cumplim iento	Carpeta de Operaci ones Inusuale s	1 día hábil	No	

VI. REPORTE S INTERNO S	2	Preparar Informe Trimestra l	del análisis. Elaborar informe trimestral para la alta dirección y el Consejo de Administ ración sobre la gestión del SARLAFT.	Oficial de Cumplim iento	Informe de Gestión SARLAF T	Trimest ral	No
	3						
	2	Presenta r Informe a Dirección	Presentar el informe a la Gerencia General y al Consejo de Administ ración para su conocimie nto y aprobació n.	Oficial de Cumplim iento	Acta de Reunión	Trimest ral	No
	4						
VII. CAPACITA CIÓN	2	Realizar Mejores al Sistema	Con base en los informes y auditorías, implemen tar acciones correctiva s y de mejora continua al SARLAFT.	Oficial de Cumplim iento	Plan de Acción / Mejora Continua	Perman ente	No
	5						
	2	Diseñar Program a de Capacita ción	Diseñar el programa anual de capacitaci ón en prevención de LA/FT para todos los	Talento Humano / Oficial de Cumplim iento	Program a Anual de Capacita ción	Anual	No
	6						

FIN	27	Ejecutar Capacitaciones	colaboradores. Realizar las capacitaciones programadas a todas las áreas de la cooperativa.	Talento Humano / Oficial de Cumplimiento	Registro de Asistencia	Período (según programa)	No
	28	Evaluar Conocimientos	Aplicar evaluaciones para medir la efectividad de las capacitaciones y la apropiación de la cultura de cumplimiento.	Talento Humano	Resultados de Evaluación	Posterior a cada capacitación	No
	29	Fin del Proceso	El proceso SARLAFT es continuo y permanente; finaliza un ciclo pero reinicia con nuevas vinculaciones, operaciones y alertas.	-	-	-	-

Las principales actividades del proceso incluyen:

- **Entradas:** Normatividad vigente, transacciones de los asociados, información de vinculación, listas vinculantes (ONU, OFAC, etc.), alertas generadas por el sistema transaccional.
- **Actividades:**
 1. **Segmentación de Factores de Riesgo:** Identificación y clasificación de los riesgos asociados a (i) Asociados, (ii) Productos, (iii) Canales y (iv) Jurisdicciones.
 2. **Debida Diligencia:** Aplicación de medidas de conocimiento del asociado (CDA) y del mercado en el momento de la vinculación y durante la relación comercial.

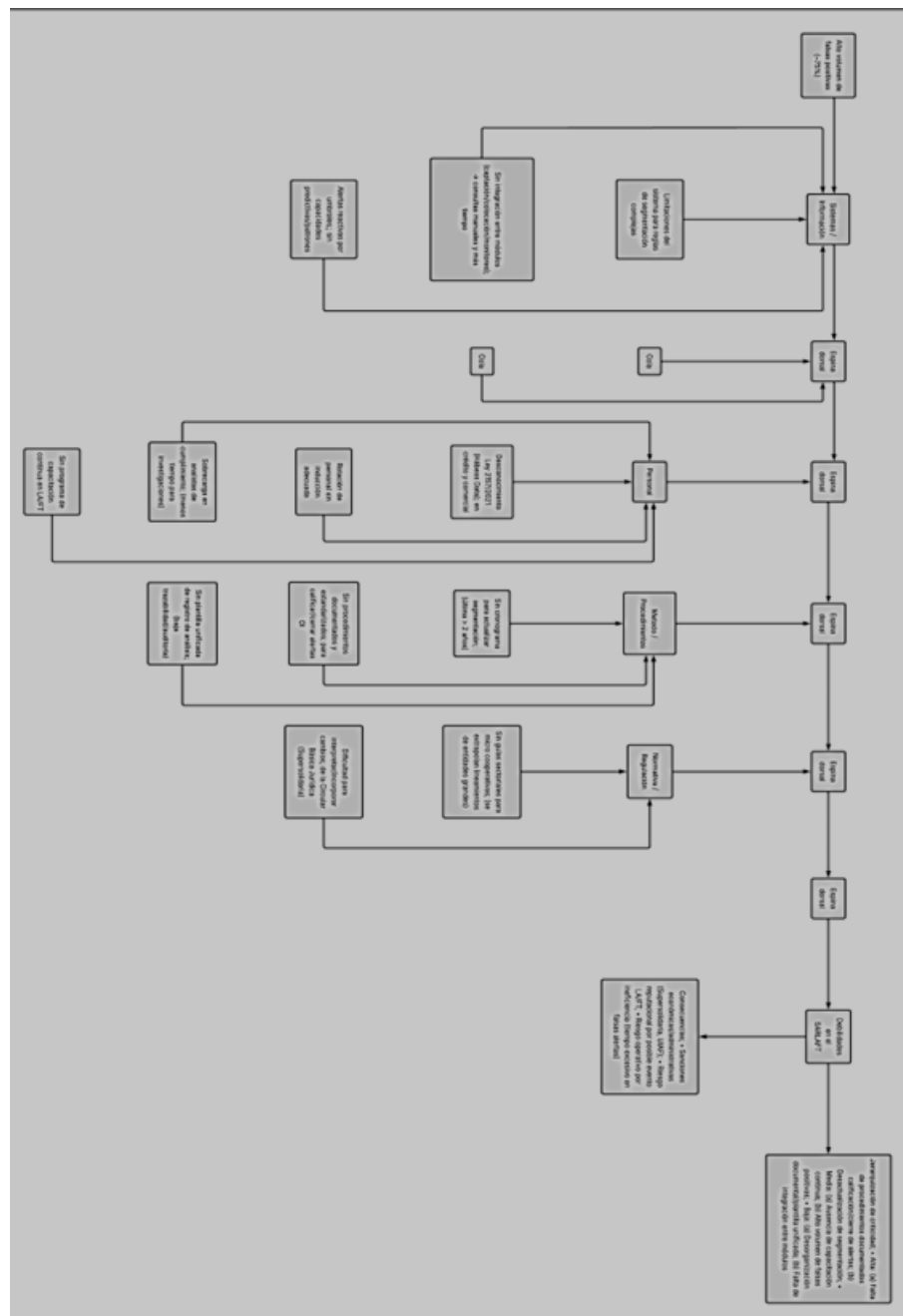
3. **Monitoreo y Generación de Alertas:** Seguimiento continuo a las transacciones para identificar aquellas que se salen de los patrones de comportamiento esperados.
 4. **Análisis y Gestión de Alertas:** Revisión y calificación de las alertas generadas para determinar si constituyen una operación inusual.
 5. **Reportes Internos y Externos:** Consolidación de operaciones inusuales que no tienen justificación y presentación al oficial de cumplimiento para que, si aplica, se reporte como operación sospechosa (ROS) a la UIAF.
- **Salidas:** Reportes a la UIAF (ROS, ausencia de operaciones), informes a la alta gerencia y al consejo de administración, matriz de riesgo actualizada, y planes de acción.

El área de cumplimiento, compuesta por un oficial de cumplimiento y dos analistas, es la propietaria de este proceso, bajo la supervisión de la junta directiva.

4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

El proceso de Gestión del Cumplimiento Normativo, en su componente SARLAFT, presentaba debilidades significativas que afectaban su eficacia y eficiencia. El análisis de causa raíz (Ishikawa) aplicado durante el diagnóstico permitió estructurar el problema de la siguiente manera:

Figura 3. Análisis de Causa Raíz de las Debilidades del SARLAFT.



- **Problema Central:** Debilidades en el SARLAFT que incrementan la exposición al riesgo regulatorio y operativo.
- **Causas:**
 - **Método/Procedimientos:**

- Falta de un cronograma y metodología para la revisión y actualización periódica de la segmentación de factores de riesgo.
- Inexistencia de procedimientos documentados y estandarizados para la calificación y cierre de alertas por operaciones inusuales. Cada analista aplicaba criterios subjetivos.
- **Personal:**
 - Desconocimiento de las últimas actualizaciones normativas (Ley 2157 de 2021 sobre Hábeas Data) entre los funcionarios de las áreas misionales (crédito y comercial), lo que afectaba la calidad de la información recolectada en la debida diligencia.
 - Ausencia de un programa de capacitación continua en SARLAFT.
- **Normativa/Regulación:**
 - Dificultad para interpretar e incorporar ágilmente los cambios en la Circular Básica Jurídica de la Supersolidaria.
- **Sistemas/Información:**
 - Limitaciones del sistema transaccional para parametrizar reglas de segmentación más complejas, generando un alto volumen de alertas "falsas positivas".

Consecuencias: Este problema impacta directamente la capacidad de la cooperativa para mitigar el riesgo regulatorio. En concreto, las debilidades descritas podrían derivar en: (i) **sanciones económicas** y administrativas por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria y la UIAF por incumplimiento de los requisitos del SARLAFT; (ii) **riesgo reputacional** por la posible materialización de un evento de LA/FT que vincule a la cooperativa con actividades ilícitas; y (iii) **riesgo operativo** reflejado en la ineficiencia de los procesos, con analistas dedicando tiempo excesivo a falsas alertas en lugar de a investigaciones de fondo.

Formulación del problema organizacional: ¿Cómo fortalecer el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) en la Cooperativa de Aporte y Crédito G&T MULTISERVICE para mitigar su exposición al riesgo regulatorio y optimizar la eficiencia de su proceso de cumplimiento?

Es importante señalar que las debilidades identificadas no son meras oportunidades de mejora operativa, sino que constituyen **incumplimientos potenciales frente a la Circular Básica Jurídica de la Supersolidaria (2021)**. En particular, el Capítulo XIX de dicha circular establece la obligatoriedad de contar con procedimientos documentados y actualizados para la segmentación de factores de riesgo (numeral 4.1.2), así como con mecanismos objetivos para la calificación de alertas y el reporte de operaciones inusuales (numeral 4.2.3). La falta de estandarización y la subjetividad en los criterios de calificación exponen a la cooperativa a hallazgos en auditorías de la Supersolidaria que podrían derivar en la imposición de medidas administrativas, multas e, incluso, la suspensión de actividades en casos extremos de reincidencia o negligencia comprobada (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2021).

5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

En esta sección, se establecen objetivos claros y específicos que el plan de acción busca alcanzar, alineados con la solución al problema identificado en el SARLAFT. Se incluye una descripción detallada de la solución propuesta, explicando cómo esta abordará las causas raíz del problema y mejorará el desempeño del proceso de cumplimiento. A continuación, se desarrolla una secuencia de actividades organizada para la ejecución de la solución; cada actividad está claramente definida y ordenada cronológicamente. Para cada actividad, se incluye también una descripción de los recursos necesarios que permitan una implementación efectiva y eficiente del plan.

5.1 Establecimiento de objetivos

Tabla 3 Objetivos del Plan de Acción para el Fortalecimiento del SARLAFT

CAUSA RAÍZ IDENTIFICADA	OBJETIVO DEL PLAN	META	INDICADOR
<i>Método/Procedimientos: Falta de cronograma y metodología para actualización de segmentación</i>	Actualizar los procedimientos de segmentación de factores de riesgo, asegurando que los perfiles reflejen la realidad operativa y normativa actual.	Matriz de segmentación actualizada y documentada en un plazo máximo de 1 mes.	(N° de factores de riesgo actualizados / N° total de factores) x 100 = 100%
<i>Método/Procedimientos: Inexistencia de procedimientos estandarizados para gestión de alertas</i>	Estandarizar el proceso de gestión de alertas mediante la definición de criterios claros y documentados para generación, análisis, calificación y cierre.	Procedimiento documentado, socializado e implementado en 4 semanas.	(N° de alertas gestionadas con nuevo procedimiento / N° total de alertas) x 100 = 100% en el mes 3
<i>Personal: Desconocimiento normativo en áreas misionales; ausencia de programa de capacitación</i>	Fortalecer la cultura de cumplimiento a través de un	100% de colaboradores de áreas misionales	(N° de colaboradores aprobados / N° total de

<i>Personal/Sistemas: Falta organización documental</i>	de	programa de capacitación interna dirigido a colaboradores de áreas clave.	capacitados y evaluados con nota mínima de 4.0/5.0.	colaboradores) x 100
		Consolidar la documentación del SARLAFT en un repositorio organizado y accesible que facilite consulta, seguimiento y auditoría.	Repositorio documental estructurado y completo en 4 semanas.	(N° de documentos organizados / N° total de documentos SARLAFT) x 100 = 100%

5.2 Descripción de la solución

La solución propuesta es un **Plan Integral de Fortalecimiento del SARLAFT**, estructurado en cuatro componentes que abordan las causas raíz del problema:

1. **Revisión y Actualización de la Segmentación:** Se realizará un taller de trabajo con el área de cumplimiento para revisar y ajustar la matriz de segmentación de factores de riesgo, incorporando variables actualizadas del mercado y lineamientos sectoriales. Se documentarán los criterios y la nueva segmentación en un anexo técnico al manual SARLAFT.
2. **Estandarización del Flujo de Gestión de Alertas:** Se mapeará el flujo actual de gestión de alertas y se diseñará un procedimiento estandarizado (flujograma y manual) que defina claramente los roles, los tiempos máximos de respuesta, los criterios de escalamiento y la documentación requerida para el cierre de cada alerta. Se implementará una plantilla unificada para el reporte de análisis de operaciones inusuales.
3. **Diseño de Herramientas de Capacitación Interna:** Se desarrollará un módulo de capacitación virtual y materiales de apoyo (infografías, guías rápidas) sobre SARLAFT, ética pública, deberes de la Ley 1581 de 2012 (Habeas Data) y la Ley 2157 de 2021. Se programarán sesiones de capacitación (presenciales o virtuales) para los colaboradores de áreas comerciales, de crédito y atención al asociado.
4. **Consolidación Documental y Elaboración de Informes:** Se organizará la documentación clave del SARLAFT (políticas, procedimientos, actas, reportes) en una carpeta digital estructurada. Se elaborarán informes ejecutivos periódicos sobre el estado del SARLAFT y la gestión de alertas para la alta dirección y los órganos de control, siguiendo los lineamientos de la Circular Básica Jurídica.

Cada uno de estos componentes se desarrolla a través de las actividades detalladas en la secuencia presentada a continuación (sección 5.3), las cuales han sido diseñadas para abordar de manera específica las causas raíz identificadas en el diagnóstico (ver Figura 3).

Justificación de la selección de la solución: La solución propuesta fue seleccionada frente a otras alternativas posibles (como la adquisición de un software especializado o la tercerización del proceso de cumplimiento) por las siguientes razones:

1. **Adecuación al tamaño organizacional:** Con menos de 10 asociados, la cooperativa no requiere inversiones tecnológicas de gran escala. La optimización de procedimientos existentes maximiza el impacto con recursos mínimos.
2. **Sostenibilidad financiera:** El presupuesto requerido (COP \$346.500) es significativamente inferior al costo de implementar un nuevo sistema transaccional (estimado en COP \$15.000.000) o de contratar una firma externa para la gestión del SARLAFT (COP \$3.000.000 mensuales aprox.).
3. **Fortalecimiento de capacidades internas:** A diferencia de soluciones externas, esta intervención transfiere conocimiento al personal de la cooperativa, generando capacidades instaladas que perduran más allá del proyecto.
4. **Alineación con la normativa:** La solución aborda directamente los hallazgos identificados por la Supersolidaria en materia de segmentación y gestión de alertas, sin generar sobre costos ni complejidades adicionales.

5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

Para garantizar una ejecución organizada y eficiente del plan de acción en el horizonte de 4 semanas, se utiliza la matriz RACI como herramienta de asignación de responsabilidades. Esta matriz define:

- R (Responsible): Quien ejecuta la actividad.
- A (Accountable): Quien responde por el resultado (solo uno por actividad).
- C (Consulted): Quien es consultado antes de ejecutar.
- I (Informed): Quien es informado después de ejecutar.

Dependencias entre actividades: La secuencia de actividades presenta las siguientes dependencias lógicas que deben respetarse para garantizar la correcta ejecución del plan:

<i>Actividad dependiente</i>	<i>Depende de</i>	<i>Tipo de dependencia</i>
2.1 Taller de actualización	1.1 Diagnóstico detallado	Finalización-inicio
2.3 Incorporación al manual SARLAFT	2.1 Taller de actualización; 2.2 Validación	Finalización-inicio
3.1 Mapeo flujo actual	1.1 Diagnóstico detallado	Finalización-inicio
3.2 Diseño procedimiento estandarizado	3.1 Mapeo flujo actual	Finalización-inicio
3.4 Socialización del nuevo procedimiento	3.2 Diseño procedimiento estandarizado	Finalización-inicio
4.1 Desarrollo de contenidos	1.1 Diagnóstico detallado	Finalización-inicio
4.3 Ejecución de capacitaciones	4.1 Desarrollo de contenidos; 4.2 Programación	Finalización-inicio
5.1 Diseño estructura repositorio	1.1 Diagnóstico detallado	Finalización-inicio
6.1 Elaboración informe ejecutivo	2.3, 3.4, 4.3, 5.3	Finalización-inicio

Entregables por actividad: Cada actividad del plan de acción produce un entregable concreto que permite verificar su cumplimiento:

ACTIVIDAD	ENTREGABLE	FORMATO
1.1 DIAGNÓSTICO DETALLADO	Informe de diagnóstico con DOFA, Ishikawa y matriz de riesgos	Documento Word / PDF
1.2 PLANIFICACIÓN DE TALLERES	Agenda y convocatoria de talleres	Correo institucional / Acta
2.1 TALLER DE ACTUALIZACIÓN	Acta de taller y matriz de segmentación revisada	Acta / Excel
2.2 VALIDACIÓN DE NUEVA SEGMENTACIÓN	Aprobación formal por Gerencia	Correo / Acta
2.3 INCORPORACIÓN AL MANUAL SARLAFT	Anexo técnico actualizado al manual	Documento Word / PDF
3.1 MAPEO FLUJO ACTUAL	Diagrama AS-IS del proceso de alertas	Diagrama / Documento
3.2 DISEÑO PROCEDIMIENTO ESTANDARIZADO	Manual de gestión de alertas (flujograma TO-BE)	Documento Word / PDF
3.3 DISEÑO PLANTILLA UNIFICADA	Plantilla de análisis de alertas	Excel / Word
3.4 SOCIALIZACIÓN DEL NUEVO PROCEDIMIENTO	Acta de socialización y registro de asistentes	Acta / Lista
4.1 DESARROLLO DE CONTENIDOS	Módulo de capacitación y materiales de apoyo (infografías, guías)	Presentación / PDF
4.2 PROGRAMACIÓN DE JORNADAS	Cronograma de capacitaciones	Excel / Correo
4.3 EJECUCIÓN DE CAPACITACIONES	Registro de asistencia	Lista / Acta
4.4 EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS	Resultados de evaluaciones	Excel / PDF
5.1 DISEÑO ESTRUCTURA REPOSITORIO	Esquema de carpetas del repositorio digital	Diagrama
5.2 ORGANIZACIÓN DOCUMENTOS EXISTENTES	Carpeta digital con documentos clasificados	Google Drive / OneDrive
5.3 INCORPORACIÓN NUEVOS DOCUMENTOS	Repositorio completo y actualizado	Google Drive / OneDrive
6.1 ELABORACIÓN INFORME EJECUTIVO	Informe final de gestión del proyecto	Documento Word / PDF

6.2 PRESENTACIÓN GERENCIA	A	Acta de presentación y aprobación	Acta / Correo
6.3 DOCUMENTACIÓN FINAL DEL PROYECTO		Carpeta de cierre con todos los entregables	Google Drive / OneDrive

Hitos de control (milestones): Para garantizar el seguimiento efectivo del plan, se definen los siguientes hitos de control que marcan la finalización de fases críticas:

Hito	Descripción	Semana de cumplimiento	Evidencia de cumplimiento
Hito 1	Diagnóstico completado y aprobado	Semana 1	Informe de diagnóstico Cumplimiento
Hito 2	Procedimientos de segmentación y alertas diseñados	Semana 2	Matriz de segmentación alertas documentado
Hito 3	Materiales de capacitación desarrollados y repositorio organizado	Semana 3	Módulo de capacitación estructurada
Hito 4	Capacitaciones ejecutadas y proyecto cerrado	Semana 4	Registros de asistencia e informe final presentado

Estos hitos serán verificados en reuniones de seguimiento semanales lideradas por el Oficial de Cumplimiento, donde se evaluará el avance frente al cronograma establecido.

Tabla 4 Matriz RACI del Plan de Acción para el Fortalecimiento del SARLAFT

FASE	ACTIVIDAD	OFICIAL CUMPLIMIENTO	ANALISTA CUMPLIMIENTO	ESTUDIANTE	TALENTO HUMANO	GERENCIA
I. Preparación	1.1 Diagnóstico detallado	A	R	C	I	I
	1.2 Planificación de talleres	R	C	C	I	I
II. Actualización Segmentación	2.1 Taller de actualización	A	R	C	I	I
	2.2 Validación de nueva segmentación	C	I	I	I	A

III. Estandarización Alertas	2.3 Incorporación al manual SARLAFT	I		R		C		I		I
	3.1 Mapeo flujo actual	C		R		A		I		I
	3.2 Diseño procedimiento estandarizado	A		C		R		I		I
	3.3 Diseño plantilla unificada	I		R		C		I		I
IV. Capacitación	3.4 Socialización del nuevo procedimiento	R		R		C		I		I
	4.1 Desarrollo de contenidos	C		I		R		A		I
	4.2 Programación de jornadas	I		I		C		R		I
	4.3 Ejecución de capacitaciones	R		I		C		A		I
V. Consolidación Documental	4.4 Evaluación de conocimientos	I		I		C		R		I
	5.1 Diseño estructura repositorio	C		R		A		I		I
	5.2 Organización documentos existentes	I		R		C		I		I
	5.3 Incorporación nuevos	I		R		C		I		I

VI. Informes y Cierre	documentos					
	6.1 Elaboración informe ejecutivo	A	C	R	I	I
	6.2 Presentación a Gerencia	R	I	C	I	A
	6.3 Documentación final del proyecto	I	C	R	I	I

5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

- 1) **Recursos Humanos:**
 - a) Oficial de Cumplimiento (líder del proceso, disponible 4 horas/semana durante 3 meses).
 - b) Analista de Cumplimiento (apoyo en revisión de alertas y documentación, disponible 6 horas/semana).
 - c) Estudiante-investigador (ejecutor del plan, dedicación completa al proyecto).
 - d) Colaboradores de áreas misionales (participación en capacitaciones, 2 horas por sesión).
- 2) **Recursos Materiales:**
 - a) Acceso a la documentación interna del SARLAFT (políticas, manuales, reportes previos).
 - b) Papelería y materiales de oficina para talleres y capacitaciones presenciales (aproximadamente 20 unidades de carpetas, blocks, lapiceros).
- 3) **Recursos Tecnológicos:**
 - a) Computador con acceso a la red interna y herramientas de office (procesador de texto, hoja de cálculo).
 - b) Plataforma para reuniones virtuales (Zoom/Teams) y para alojar el módulo de capacitación (Google Classroom o similar).
 - c) Almacenamiento en la nube para el repositorio documental (Google Drive/OneDrive).
- 4) **Recursos Financieros:**
 - a) **Materiales de papelería:** \$80.000 COP
 - b) **Impresiones y fotocopias:** \$50.000 COP
 - c) **Refrigerios para sesiones de capacitación (opcional, 2 sesiones x 10 personas):** \$200.000 COP
 - d) **Imprevistos (5%):** \$16.500 COP
 - e) **Total estimado:** \$346.500 COP

Tabla 5. Resumen de Recursos Necesarios para la Ejecución del Plan

TIPO DE RECURSO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD DETALLE	/ FUENTE	COSTO ESTIMADO
-----------------	-------------	------------------	----------	----------------

Humanos	Oficial Cumplimiento (líder)	de	4 horas/semana x 6 semanas = 24 horas	Interna	\$600.000*
	Analista Cumplimiento (apoyo)	de	6 horas/semana x 6 semanas = 36 horas	Interna	\$540.000*
	Estudiante-investigador		Dedicación completa al proyecto	Externa	N/A (proyecto académico)
	Colaboradores áreas misionales		2 horas x 3 sesiones = 6 horas c/u (30 personas)	Interna	\$1.800.000*
	Profesional Talento Humano		4 horas/semana x 3 semanas = 12 horas	Interna	\$216.000*
Materiales	Papelería (carpetas, blocks, lapiceros)		20 kits	Compra	\$80.000
	Impresiones y fotocopias		200 copias aprox.	Compra	\$50.000
	Refrigerios para capacitaciones		2 sesiones x 15 personas = 30 refrigerios	Compra	\$200.000
Tecnológicos	Computador office	con	1 equipo	Interna	Ya disponible
	Plataforma Zoom/Teams		Licencia institucional	Interna	Ya disponible
	Almacenamiento en nube		Google Drive/OneDrive	Interna	Ya disponible
	Herramientas digitales (Canva, Genially)		Versiones gratuitas	Interna	\$0
Financieros	Subtotal materiales y refrigerios				\$330.000
	Imprevistos (5%)				\$16.500
	TOTAL PRESUPUESTO REQUERIDO				\$346.500

Nota: Los valores marcados con * corresponden a costo de oportunidad (horas del personal existente) y no representan erogaciones adicionales para la cooperativa.

Relación de recursos con resultados esperados: A continuación, se establece la vinculación entre los recursos asignados y los resultados concretos que cada uno permite alcanzar:

RECURSO		RESULTADO ESPERADO QUE VIABILIZA	JUSTIFICACIÓN
OFICIAL CUMPLIMIENTO HORAS)	DE (24	Validación y aprobación de procedimientos; liderazgo en socialización	Su conocimiento técnico garantiza que los nuevos procedimientos cumplan con la normativa vigente

ANALISTA CUMPLIMIENTO HORAS)	DE (36	Diagnóstico detallado; organización del repositorio documental	Su conocimiento operativo del día a día permite identificar brechas reales y organizar la documentación de manera funcional
ESTUDIANTE-INVESTIGADOR (DEDICACIÓN COMPLETA)		Diseño de procedimientos; desarrollo de materiales de capacitación; consolidación de entregables	Su dedicación exclusiva asegura la continuidad del proyecto y la generación de todos los productos en el plazo establecido
COLABORADORES ÁREAS MISIONALES (6 HORAS C/U)		Apropiación de conocimientos; mejora en calidad de la debida diligencia	Su participación en capacitaciones es condición necesaria para fortalecer la cultura de cumplimiento
PAPELERÍA IMPRESIONES (\$130.000)	E	Materiales físicos para talleres y capacitaciones	Permite generar espacios de trabajo colaborativo presencial que facilitan la discusión y validación de contenidos
REFRIGERIOS (\$200.000)		Asistencia y disposición en jornadas de capacitación	Contribuye a generar un ambiente favorable que incentiva la participación activa de los colaboradores
PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS (ZOOM/TEAMS, DRIVE)		Ejecución de reuniones virtuales; alojamiento del repositorio documental	Permite la coordinación remota y garantiza la disponibilidad permanente de la documentación organizada

(Nota: Este presupuesto es aproximado y cubre los gastos directos menores. Los costos de personal y tecnológicos ya son asumidos por la organización como parte de su operación normal.)

5.6 Indicadores de seguimiento (KPI)

Para garantizar el monitoreo objetivo del avance del plan de acción durante las 4 semanas de ejecución, se establecen los siguientes Indicadores Clave de Desempeño (KPI), alineados con los objetivos SMART definido:

Tabla 6 Indicadores KPI para el seguimiento del Plan de Acción

OBJETIVO SMART	NOMBRE DEL KPI	FÓRMULA	LÍNEA BASE	META (4 SEMANA S)	FRECUENCIA
Actualizar procedimientos de segmentación	Grado de actualización de segmentación	$(N^{\circ} \text{ factores actualizados} / N^{\circ} \text{ total factores}) \times 100$	0% (ninguno actualizado)	100%	Semanal
Estandarizar gestión de alertas	Cobertura del procedimiento estandarizado	$(N^{\circ} \text{ alertas con nuevo procedimiento} / N^{\circ} \text{ total alertas}) \times 100$	0% (sin procedimiento)	100% en semana 4	Semanal
Fortalecer cultura de cumplimiento	Tasa de aprobación en capacitación	$(N^{\circ} \text{ colaboradores con nota} \geq 4.0 / N^{\circ} \text{ total capacitados}) \times 100$	0% (sin capacitación previa)	$\geq 90\%$	Al finalizar cada capacitación
Consolidar documentación SARLAFT	Compleitud del repositorio	$(N^{\circ} \text{ documentos organizados} / N^{\circ} \text{ total documentos}) \times 100$	30% (estimado inicial)	100%	Semanal

Estos indicadores serán reportados por el Oficial de Cumplimiento en reuniones de seguimiento semanal, permitiendo visualizar el avance y tomar decisiones correctivas oportunas para asegurar el cumplimiento de los objetivos en el plazo establecido.

6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

En esta sección, se define el alcance de la solución propuesta, especificando los límites, objetivos específicos y resultados esperados de la intervención. A continuación, se identifican las partes interesadas clave y a los responsables de cada actividad dentro del

plan de acción, asegurando que los roles y las responsabilidades estén claramente asignados. Se elabora un cronograma detallado que muestra la secuencia temporal de cada actividad, indicando fechas de inicio y fin. Finalmente, se desarrolla un presupuesto que desglosa los recursos financieros necesarios.

6.1 Alcance final de la solución

El alcance de la solución se limita al fortalecimiento de los componentes de segmentación, gestión de alertas, capacitación y documentación del SARLAFT en la Cooperativa de Aporte y Crédito G&T MULTISERVICE. La intervención no incluye la implementación de un nuevo software de monitoreo, sino la optimización de los procedimientos existentes y la generación de herramientas de gestión del conocimiento. Los resultados esperados son: (1) una matriz de segmentación de factores de riesgo actualizada y aprobada, (2) un procedimiento de gestión de alertas estandarizado y documentado, (3) un conjunto de herramientas de capacitación (materiales y módulo virtual) implementado, y (4) un repositorio documental del SARLAFT organizado y accesible. El proyecto no abarca la implementación operativa de nuevas tecnologías ni la modificación de la estructura organizacional, centrándose en mejoras sobre los procesos y la documentación.

6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

La ejecución coordinada del plan requiere la asignación clara de roles y responsabilidades. A continuación, se identifican los responsables clave para cada actividad:

<i>Actividad</i>	<i>Responsable(s) Principal(es)</i>	<i>Rol de Apoyo / Participante</i>
Actividad 1: Diagnóstico detallado	Estudiante-investigador	Analista de Cumplimiento (provee acceso a información)
Actividad 2: Taller de actualización segmentación	Oficial de Cumplimiento, Estudiante-investigador	Analista de Cumplimiento
Actividad 3: Diseño procedimiento gestión de alertas	Estudiante-investigador, Oficial de Cumplimiento	Analista de Cumplimiento (revisión)
Actividad 4: Desarrollo materiales de capacitación	Estudiante-investigador	Oficial de Cumplimiento (revisión de contenidos)
Actividad 5: Ejecución jornadas de capacitación	Estudiante-investigador, Oficial de Cumplimiento	Colaboradores de áreas misionales
Actividad 6: Consolidación repositorio documental	Estudiante-investigador, Analista de Cumplimiento	-
Actividad 7: Elaboración de informes finales	Estudiante-investigador	Oficial de Cumplimiento (aprobación)

6.3 Cronograma de ejecución

El cronograma propuesto para la ejecución del plan de acción tiene una duración aproximada de 4 meses. La duración de cada actividad se estima en semanas, asumiendo una dedicación parcial del equipo de cumplimiento.

Tabla 7. Cronograma de actividades.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Actividad 1: Diagnóstico detallado	X			
Actividad 2: Taller actualización segmentación	X			
Actividad 3: Diseño procedimiento gestión alertas		X		
Actividad 4: Desarrollo materiales capacitación		X	X	
Actividad 5: Ejecución jornadas capacitación			X	
Actividad 6: Consolidación repositorio documental			X	
Actividad 7: Elaboración informes y cierre				X

6.4 Presupuesto

El presupuesto detallado para la ejecución del plan de acción se ha calculado considerando los recursos financieros directos necesarios, manteniendo un nivel de gasto moderado y ajustado a la realidad de una cooperativa de tamaño medio en Colombia. La mayoría de los recursos son asumidos por la operación normal de la entidad.

Tabla 8. Presupuesto.

Rubro	Descripción	Valor (COP)
Materiales y Suministros		
Papelería (carpetas, blocks, lapiceros) para talleres y capacitaciones.	Adquisición de 20 kits básicos para asistentes.	\$80.000
Impresiones y Fotocopias	Impresión de documentos de trabajo, manuales, guías y materiales de apoyo (aprox. 200 copias).	\$50.000

Logística y Otros		
Refrigerios para jornadas de capacitación (opcional)	Refrigerio para 10 asistentes en 2 sesiones (valor estimado \$10.000 por persona/sesión).	\$200.000
Contingencias		
Imprevistos	Porcentaje de reserva (5%) sobre los costos directos para cubrir variaciones o necesidades no previstas.	\$16.500
TOTAL PRESUPUESTO		\$346.500

(Nota: Este presupuesto no incluye la valoración del tiempo del personal de la cooperativa (Oficial de Cumplimiento, Analista) ni los recursos tecnológicos existentes, ya que estos hacen parte de los costos fijos de operación de la entidad.)

7 Referencias bibliográficas

Congreso de la República de Colombia. (2008, 31 de diciembre). Ley 1266. Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 47219.

Congreso de la República de Colombia. (2012, 17 de octubre). Ley 1581. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Diario Oficial 48587.

Congreso de la República de Colombia. (2021, 29 de octubre). Ley 2157. Por medio de la cual se modifica y adiciona la Ley 1266 de 2008, y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 51839.

- FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO (SARLAFT) EN LA COOPERATIVA DE APOORTE Y CRÉDITO G&T MULTISERVICE

Segovia-García, N. y Said-Hung, E.M. (2021). Factores de satisfacción de los alumnos en e-learning en Colombia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(89), 595-621.
<https://cutt.ly/LbUPghi>

Superintendencia de la Economía Solidaria. (2021). Circular Básica Jurídica.
<https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/nueva-circular-basica-juridica>

Unidad de Información y Análisis Financiero & Superintendencia de la Economía Solidaria. (2016). *Riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo en el sector solidario*.
<https://www.uiaf.gov.co/sites/default/files/2024-06/articulos/archivos/Riesgo%20de%20LAFT%20en%20sector%20solidario.pdf>