

En qué medida el análisis contable y financiero de los fondos de empleados, puede contribuir a mejorar la transparencia y la confianza de los afiliados en la gestión de sus recursos

July Pauline Saenz Lara

Tania Vanessa Sánchez Niño

Proyecto de grado tipo Monográfico

Universidad de Cundinamarca

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Programa de Contaduría Pública

Facatativá, 2025

En qué medida el análisis contable y financiero de los fondos de empleados, puede contribuir a mejorar la transparencia y la confianza de los afiliados en la gestión de sus recursos

July Pauline Saenz Lara

Tania Vanessa Sánchez Niño

Director

Francini Aníbal Berrio Lema

Presentado para obtener el título de: Contador Público

Universidad de Cundinamarca

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Programa de Contaduría Pública

Facatativá, 2025

Contenido

Resumen.....	9
Introducción	10
Planteamiento del problema.....	12
Descripción del problema	12
Pregunta de investigación	15
Sistematización del problema	15
Justificación	16
Objetivos.....	18
Objetivo General	18
Objetivos específicos	18
Diseño Metodológico de la Investigación	19
Enfoque Metodológico General	19
Tipo de Investigación.....	19
Alcance Temporal.....	20
Delimitación Geográfica.....	20
Identificación y Selección de Fuentes	20
Fuentes Primarias:	20
Fuentes Secundarias:	20
Fuentes Terciarias:	21
Organización y Categorización	21
Análisis y Síntesis de Información	21
Sistematización Documental.....	21
Herramientas de Búsqueda Especializada	22
Técnicas de Análisis Cualitativo	22

Herramientas de Sistematización	23
Antecedentes	25
Indicadores Contables y Financieros para la Evaluación de Transparencia en la Administración de los Fondos de Empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca	29
Fundamentos Teóricos de los Indicadores de Transparencia Organizacional.....	29
Indicadores contables para la Evaluación de Transparencia en la Administración de los Fondos de Empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca	31
<i>Indicadores de Estructura Financiera y Composición Patrimonial.....</i>	<i>31</i>
<i>Indicadores Especializados de Transparencia Organizacional.....</i>	<i>32</i>
<i>Indicadores de Cumplimiento y Gestión Regulatoria.....</i>	<i>33</i>
Indicadores Financieros para la Evaluación de Transparencia en la Administración de los Fondos de Empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca	34
<i>Indicadores de Liquidez y Gestión de Disponibilidad Inmediata.....</i>	<i>34</i>
<i>Indicadores de Calidad y Gestión de Cartera Crediticia</i>	<i>35</i>
<i>Indicadores de Eficiencia Operativa y Productividad.....</i>	<i>36</i>
<i>Análisis Temporal Mediante Técnicas Verticales y Horizontales.....</i>	<i>37</i>
<i>Indicadores de Rentabilidad y Sostenibilidad Financiera.....</i>	<i>37</i>
<i>Indicadores de Concentración y Diversificación de Riesgos.....</i>	<i>38</i>
<i>Indicadores de Innovación y Adaptación Tecnológica</i>	<i>39</i>
<i>Indicadores de Impacto Social y Contribución al Desarrollo.....</i>	<i>40</i>
<i>Indicadores Prospectivos y de Sostenibilidad a Largo Plazo</i>	<i>41</i>
Mecanismos de Control Interno para la Detección y Prevención del Lavado de Activos en Fondos de Empleados de la Región de Sabana Centro de Cundinamarca.....	42
Introducción al Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral	42
Marco Conceptual del Sagrilaft en el Sector Solidario	43
Esquema de las Etapas del Ciclo de Gestión del Riesgo	43

<i>Primera Etapa: Identificación del Riesgo</i>	44
<i>Segunda Etapa: Análisis y Evaluación del Riesgo</i>	45
<i>Tercera Etapa: Tratamiento del Riesgo</i>	45
<i>Cuarta Etapa: Monitoreo y Revisión Continua</i>	46
Integración Sistémica del Ciclo.....	46
Diseño y Aprobación de Políticas Integrales	47
Auditoría y Cumplimiento Especializado	48
Divulgación y Capacitación Continua	48
Asignación de Funciones y Responsabilidades.....	49
Identificación de Riesgos LA/FT/FPADM	50
Medición y Evaluación Cuantitativa	51
Control y Mitigación Integral.....	51
Monitoreo y Mejoramiento Continuo	52
Procedimientos de Debida Diligencia Especializada	52
Sistemas de Monitoreo y Alertas Tempranas	53
Gestión de Operaciones Sospechosas y Reportes Regulatorios.....	54
Integración con Sistemas de Información Contable	54
Sistemas de Reportes Mensuales y Trimestrales a la UIAF	55
Obligaciones de Reporte de Transacciones en Efectivo	55
Estructura de Control Interno en el Contexto Regional.....	56
Controles Específicos para Fondos de Segundo Nivel de Supervisión	57
Reportes de Productos y Servicios Financieros	57
Funciones del Revisor Fiscal en el Control Interno	58
Adaptaciones Tecnológicas para el Cumplimiento	58

Impacto de la Normativa Regional en los Controles Internos	59
Recomendaciones para Mejorar el Análisis Contable y Financiero, Fortaleciendo la Transparencia y la Prevención del Lavado de Activos en los Fondos de Empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca	60
Implementación de Metodologías Especializadas de Análisis Contable	60
Fortalecimiento de la Capacitación Especializada en Prevención de Riesgos.....	62
Adopción de Herramientas Tecnológicas Avanzadas	63
Desarrollo de Sistemas de Información Gerencial Especializados	64
Mejoramiento de Procesos de Transparencia y Rendición de Cuentas	65
Fortalecimiento de Estructuras de Gobierno Corporativo	66
Optimización de Procedimientos de Control Interno	67
Desarrollo de Indicadores de Gestión Especializados.....	68
Fortalecimiento de Alianzas Estratégicas Sectoriales	68
Implementación de Programas de Mejora Continua	69
Adopción de Marcos de Sostenibilidad y Criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo	70
Transformación Digital Avanzada y Analítica Predictiva.....	71
Innovación en Productos y Servicios Financieros.....	72
Fortalecimiento de Capacidades Organizacionales	73
Optimización de Procesos Mediante Automatización Inteligente.....	74
Desarrollo de Ecosistemas de Colaboración Interinstitucional.....	74
Implementación de Modelos de Gestión de Riesgos Prospectivos	75
Fortalecimiento de la Cultura de Cumplimiento y Ética Organizacional.....	76
Conclusiones	77
Recomendaciones	78

Referencias.....	82
------------------	----

Índice de figuras

Figura 1 Esquema de las Etapas del Ciclo de Gestión del Riesgo	44
Figura 2 Elementos Estructurales del Sagrilaft	47
Figura 3 Asignación de Funciones y Responsabilidades	49
Figura 4 Etapas del Proceso de Gestión del Riesgo	50
Figura 5 Ciclo del PDCA.....	61

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de análisis documental o esquema de categorías	23
Tabla 2 Diferencias teóricas de los indicadores contables y financieros	30

Resumen

Los fondos de empleados en la Sabana Centro de Cundinamarca, específicamente en Funza, Madrid, Mosquera y Facatativá, son entidades de economía solidaria que administran recursos significativos de sus afiliados. Estos fondos han evidenciado un crecimiento sostenido con grandes activos y movimientos financieros que son de gran importancia. Sin embargo, se han identificado deficiencias en la rigurosidad de la gestión financiera y contable en estos municipios. (Fondo de Empleados FONCOLOMBIA, 2025)

El lavado de activos representa una amenaza latente para estas organizaciones lo cual demuestra la necesidad urgente de establecer metodologías efectivas para gestionar y mitigar estos riesgos. Esta problemática adquiere relevancia considerando que los afiliados depositan su confianza y ahorros con expectativas de gestión responsable y transparente. (Gaviria Buitrago, 2024)

La implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) representa un avance significativo en prevención de riesgos en el sector solidario. Las entidades en nivel II de supervisión cuentan con activos superiores a \$3.116.939.012. (Luna Peña & Laverde Chaux, 2023)

La región presenta características socioeconómicas particulares. Entre 2000-2002, Facatativá y Funza experimentaron mayor expansión urbana, mientras que entre 2006-2015 la expansión se registró en Mosquera y Madrid. Para 2021, la población total era de 586.137 habitantes, siendo Facatativá el municipio más poblado. Este crecimiento demográfico y

económico requiere mayor atención en prevención de riesgos de lavado de activos. (García Herrera, 2019)

El contador público actúa como depositario de confianza pública, debiendo garantizar transparencia en el registro de ingresos y egresos, así como control sobre los recursos. Esta responsabilidad trasciende la aplicación técnica de normas contables, extendiéndose hacia la protección de recursos de trabajadores y fortalecimiento de la confianza pública en el sector solidario. La implementación y profundización de metodologías que permitan identificar, evaluar y mitigar riesgos de lavado de activos, generando un alto nivel de confiabilidad de los asociados en estas entidades.

Palabras clave: Sagrilaft, fondos de empleados, lavado de activos, economía solidaria.

Introducción

En la región de la Sabana Centro de Cundinamarca, que abarca con precisión los municipios de Funza, Madrid, Mosquera y Facatativá, se observa un escenario que plantea retos importantes en cuanto a los mecanismos de control y la transparencia en la gestión de recursos, especialmente en el sector solidario. Estos fondos de empleados, pilares fundamentales dentro de esta economía solidaria, administran activos millonarios que benefician directamente a más de 1.3 millones de trabajadores afiliados, lo que los convierte en un componente esencial del entramado financiero solidario regional y nacional (Supersolidaria, Circular Basica Contable y Financiera, 2025).

En este contexto regional específico, la problemática del lavado de activos se perfiló como una preocupación de primer orden para las entidades supervisoras. Las intervenciones realizadas por la Superintendencia de la Economía Solidaria han puesto al descubierto

deficiencias significativas, particularmente en la implementación del Sagrilaft. Destacan hallazgos de transacciones no identificadas que superan los 3.054 millones de pesos, evidenciando la vulnerabilidad de estas entidades frente a la infiltración de recursos ilícitos (Infolaft, 2025).

La dinámica económica en Funza, Madrid, Mosquera y Facatativá, con su acelerado crecimiento urbano e industrial, ha generado condiciones complejas que exigen la puesta en marcha de mecanismos especializados para el control y la transparencia en las organizaciones solidarias que operan en estos territorios (Sabana Centro como vamos, 2020)

Estudios académicos previos han detectado deficiencias sistemáticas relacionadas con la presentación y homogeneidad de la información hacia los afiliados. A pesar del aumento en el reconocimiento de la importancia de la información no financiera, está aún carece de estandarización, dada la naturaleza no obligatoria de los lineamientos existentes, generando así disparidades en la calidad de la información disponible para los asociados y limitando su capacidad para evaluar adecuadamente la administración de los recursos (Barahona Sánchez & Patiño Jacinto, 2021)

El marco regulatorio actual impone obligaciones claras y específicas para las organizaciones solidarias en materia de prevención del lavado de activos, incluyendo la implementación de sistemas integrales de administración del riesgo con políticas, procedimientos, documentación y controles adecuados. Sin embargo, la Evaluación Nacional del Riesgo elaborada por la UIAF revela que el sector solidario presenta vulnerabilidades particulares que demandan medidas focalizadas y proporcionadas, justificando así la necesidad de generar metodologías analíticas específicas en materia contable y financiera para fortalecer dichos mecanismos preventivos (Uiaf, 2023).

Las experiencias recogidas en investigaciones anteriores sobre los fondos de empleados de esta región reflejan que un diagnóstico riguroso a nivel administrativo y financiero puede impactar positivamente la liquidez y la capacidad financiera, permitiendo ofrecer servicios alineados con las necesidades reales de los afiliados. Estas metodologías incluyen el uso de indicadores financieros clave, ratios de liquidez y herramientas de diagnóstico empresarial que permiten identificar áreas de mejora y orientar estrategias administrativas y financieras pertinentes (Barbosa Herrera , Villaquirán Cañón, & Martínez Sarmiento, 2019).

Finalmente, la importancia del análisis contable y financiero como herramienta para promover la transparencia se subraya en la particular condición de los asociados que actúan simultáneamente como dueños, gestores y usuarios de los servicios, lo que genera expectativas elevadas respecto a la calidad y oportunidad de la información sobre la gestión de sus aportes. Por consiguiente, resulta vital profundizar en cómo este análisis puede contribuir efectivamente no solo a mejorar la transparencia y fortalecer la confianza, sino también a servir como un mecanismo efectivo para la detección y prevención del lavado de activos en la región, aportando evidencia empírica que apoye la creación de metodologías especializadas por parte de los contadores públicos dentro del sector solidario. (Barahona Sánchez & Patiño Jacinto, 2021)

Planteamiento del problema

Descripción del problema

Los fondos de empleados en Colombia desempeñan un papel esencial dentro de la economía solidaria, orientándose a fomentar el ahorro, facilitar el acceso al crédito y mejorar las condiciones socioeconómicas de sus afiliados. Por la importancia de los recursos que manejan, los cuales pertenecen directamente a sus asociados, la administración precisa y cuidadosa de

estos fondos es crucial para mantener la estabilidad y la confianza en el sistema solidario (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2023). Sin embargo, a pesar de esta relevancia, la gestión financiera y contable no siempre cumple con el nivel de rigurosidad necesaria, lo que puede provocar deficiencias en los controles internos y afectar negativamente la transparencia administrativa.

En particular, la región de la Sabana Centro de Cundinamarca, donde estos fondos han experimentado un notable crecimiento en términos de afiliaciones y volumen de recursos, enfrenta un reto considerable para asegurar una gestión eficiente y transparente. La realización de un análisis contable y financiero profundo y sistemático es indispensable para evitar irregularidades, el uso incorrecto de los recursos o incluso facilitar delitos financieros como el lavado de activos. Este último representa una amenaza constante para las organizaciones solidarias, ya que implica la incorporación de activos ilícitos en la economía formal, dañando tanto su reputación como su estabilidad y viabilidad (Uiaf, 2023)

Esta problemática se intensifica debido a que muchos afiliados confían plenamente sus ahorros a estas entidades, esperando una administración responsable y transparente. Cuando dicha confianza se ve comprometida por irregularidades contables o financieras, podría desencadenarse tanto la deserción como la pérdida de credibilidad en el sector solidario, con repercusiones no solo para la entidad afectada, sino también para el sistema financiero y social en su conjunto. Por ello, resulta imprescindible evaluar si el análisis contable y financiero puede constituir una herramienta eficaz para mejorar la transparencia en la gestión, brindar información clara y accesible a los afiliados, así como identificar oportunamente conductas vinculadas al lavado de activos (Barahona Sánchez & Patiño Jacinto, 2021)

A pesar de que la Ley 1908 de 2018 regula la prevención y control del lavado de activos en el sector financiero y solidario, aún persisten importantes brechas en la aplicación práctica de estos controles en los fondos de empleados, especialmente en regiones con alta dinámica económica como la Sabana Centro de Cundinamarca (UIAF, 2023). En este sentido, se hace necesario profundizar en el estudio del aporte que puede brindar el análisis contable y financiero para fortalecer no solo la transparencia y la rendición de cuentas, sino también los mecanismos internos de prevención y detección de lavado de activos (Uiaf, 2023)

El desarrollo riguroso de análisis contables y financieros en los fondos de empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca es una estrategia fundamental para robustecer la integridad del sector solidario, respondiendo así a las legítimas expectativas de los afiliados. Lejos de limitarse a un mero recuento numérico, este análisis permite identificar vulnerabilidades en los controles internos, detectar conductas sospechosas de lavado de activos y proporcionar información financiera confiable y transparente. La confianza depositada por los trabajadores en estas organizaciones exige mecanismos sólidos de supervisión y análisis que aseguren la protección de sus recursos. Además, en un contexto caracterizado por una alta dinámica económica y persistentes brechas en la implementación de controles normativos vigentes, se vuelve esencial que el análisis contable y financiero funcione como un enlace efectivo entre la teoría regulatoria y la práctica operativa. Así, se contribuirá no solo a prevenir y mitigar los riesgos asociados al lavado de activos, sino también a recuperar y mantener la credibilidad del sistema, evitando la pérdida de afiliados y fomentando prácticas responsables y sostenibles que impulsen el desarrollo del sector solidario en la región.

En síntesis, la problemática central radica en la necesidad de fortalecer la gestión financiera y contable de los fondos de empleados para asegurar la transparencia y confianza de

los afiliados, frente a una creciente vulnerabilidad derivada de deficiencias en la prevención del lavado de activos y en el cumplimiento efectivo del marco normativo vigente. Esta situación demanda un enfoque integral que vincule el análisis contable con la implementación efectiva de controles y políticas robustas, buscando consolidar un sistema solidario más seguro y transparente.

Pregunta de investigación

¿De qué manera el análisis contable y financiero aplicado a los fondos de empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca, puede contribuir a mejorar la transparencia en la administración de los recursos, fortalecer la confianza de los afiliados y servir como un mecanismo efectivo para la detección y prevención del lavado de activos, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente y la sostenibilidad de estas organizaciones solidarias?

Sistematización del problema

Los fondos de empleados en Colombia, especialmente en la región de la Sabana Centro de Cundinamarca, juegan un papel crucial en el fortalecimiento de la economía solidaria al promover el ahorro colectivo y facilitar el acceso a créditos para sus afiliados (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2023). Sin embargo, la administración y gestión financiera de estos recursos presentan desafíos significativos relacionados con la transparencia y la confianza de los asociados. La carencia de controles adecuados y un análisis contable y financiero riguroso puede generar espacios propicios para irregularidades y actos ilícitos, como el lavado de activos, que atentan contra la legitimidad y estabilidad de estas organizaciones (Uiaf, 2023).

Este fenómeno constituye un riesgo latente, pues el lavado de activos implica la integración de recursos provenientes de actividades ilegales a través de mecanismos que pueden

involucrar entidades financieras y solidarias. Los fondos de empleados, debido a la naturaleza de su manejo económico y la proximidad con sus afiliados, pueden ser vulnerables frente a este tipo de prácticas si no cuentan con sistemas efectivos de control y análisis financiero (Ley 1908, 2018)

Por tanto, surja la interrogante de cómo el análisis contable y financiero puede contribuir a mejorar la transparencia en la gestión, incrementando la confianza de los afiliados y previniendo el lavado de activos en los fondos de empleados en la Sabana Centro de Cundinamarca. ¿Qué tan efectivo es este análisis para detectar irregularidades, fortalecer los controles internos y garantizar que los recursos se administren bajo criterios éticos y legales? Además, ¿cuáles son los obstáculos que enfrentan estas entidades para aplicar estas herramientas y cumplir con las normativas vigentes?

Abordar estas preguntas es fundamental para entender y superar las debilidades en la administración financiera de los fondos, permitiendo que se conviertan en entidades más transparentes, responsables y seguras para sus afiliados. La identificación de buenas prácticas en análisis contable y financiero en esta región puede servir como modelo para otras entidades similares, promoviendo el desarrollo sustentable y la confianza en el sector solidario colombiano.

Justificación

La presente monografía se justifica en la necesidad de fortalecer la administración financiera y contable de los fondos de empleados en la Sabana Centro de Cundinamarca, región que ha experimentado un crecimiento significativo en la afiliación a estas entidades y en el manejo de recursos asociados (Fedesarrollo, 2024). Los fondos de empleados representan un pilar fundamental dentro del sistema de economía solidaria colombiano, facilitando el acceso al

ahorro y crédito a sectores de la población que muchas veces enfrentan barreras en el sistema financiero tradicional (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2023). Sin embargo, el manejo adecuado, transparente y eficiente de sus recursos ha sido un desafío constante, debido a limitaciones en los controles internos y en los procesos de análisis financiero. (Superintendencia de la Economía, 2023)

El lavado de activos es una problemática vigente y de alto impacto en el sector financiero y solidario en Colombia. Según datos de la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF), en los últimos años se han incrementado los reportes de operaciones y patrimonios sospechosos relacionados con organizaciones de economía solidaria, evidenciando la urgencia de implementar medidas preventivas y de control más efectivas (Uiaf, 2023). La Ley 1908 de 2018 establece el marco legal para prevenir, detectar y sancionar el lavado de activos y la financiación del terrorismo, imponiendo a los fondos de empleados la responsabilidad de fortalecer sus sistemas de control, vigilando de forma rigurosa sus movimientos contables y financieros. (Pública, 2018)

El análisis contable y financiero surge como una herramienta clave para facilitar la transparencia en la gestión de los fondos, permitiendo no solo la rendición de cuentas clara y precisa para los afiliados, sino también la identificación temprana de riesgos y anomalías financieras que pueden estar asociadas con actividades ilícitas. A través de un análisis constante y riguroso, es posible mejorar la confianza de los asociados y del entorno social, generando un ambiente de credibilidad indispensable para la consolidación de cualquier organización solidaria.

Diversos estudios sobre gestión financiera en el sector solidario han demostrado que los fondos de empleados que implementan prácticas contables sólidas y controles financieros apropiados logran mejores niveles de confianza entre sus miembros y mayor sostenibilidad institucional. Además, estas prácticas facilitan el cumplimiento normativo y minimizan la

exposición a riesgos legales, contribuyendo a la estabilidad y crecimiento de las organizaciones en el mediano y largo plazo. (Fondo de Empleados FONCOLOMBIA, 2025)

Por tanto, esta investigación es pertinente no solo para identificar las debilidades y fortalezas en los procesos contables y financieros de los fondos de empleados en la Sabana Centro de Cundinamarca, sino también para proponer estrategias prácticas y viables que contribuyan a mejorar la transparencia, la confiabilidad y la prevención del lavado de activos, generando un impacto positivo en la economía solidaria regional y nacional.

En síntesis, la monografía aporta valor académico y social, al vincular la disciplina contable con la prevención de delitos financieros en un sector clave para el desarrollo económico de Colombia, fortaleciendo así la confianza y la legalidad en la gestión de los recursos de los afiliados. (Superintendencia de la Economía, 2023) (Uiaf, 2023)

Objetivos

Objetivo General

Analizar en qué medida el análisis contable y financiero de los fondos de empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca, contribuye a mejorar la transparencia y la confianza de los afiliados en la gestión de sus recursos, con el fin de fortalecer los mecanismos de prevención del lavado de activos en estas organizaciones.

Objetivos específicos

1. Identificar los principales indicadores contables y financieros que permiten evaluar la transparencia en la administración de los fondos de empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca.

2. Examinar los mecanismos de control interno utilizados para la detección y prevención del lavado de activos en los fondos de empleados de la región.
3. Proponer recomendaciones para mejorar los análisis contables y financieros asegurando la prevención del lavado de activos en los fondos de empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca.

Diseño Metodológico de la Investigación

Enfoque Metodológico General

La presente investigación adoptara un enfoque cualitativo fundamentado en el análisis documental virtual como técnica principal de recolección y análisis de información. Esta decisión metodológica se sustenta en la naturaleza exploratoria y descriptiva del estudio, que busca comprender la contribución del análisis contable y financiero de los fondos de empleados para mejorar la transparencia y prevención del lavado de activos en la Sabana Centro de Cundinamarca.

Tipo de Investigación

La investigación se clasifica como descriptiva-exploratoria con características analíticas, siguiendo la metodología propuesta por (Arbeláez & Cubillos González, 2021) para estudios del sector solidario, quienes establecen que "el enfoque de la investigación desarrollada es de tipo cualitativo, con alcance descriptivo y exploratorio, teniendo en cuenta que detalla las cualidades propias del proceso de auditoría basada en riesgos" aplicado al contexto específico de fondos de empleados. (Arbeláez & Cubillos González, 2021)

Alcance Temporal

El estudio abarca el período 2020-2025, permitiendo analizar la evolución reciente de los mecanismos de control interno y prevención de lavado de activos en fondos de empleados, considerando especialmente los desarrollos normativos del Sagrilaft y su implementación en el sector solidario.

Delimitación Geográfica

La investigación se delimita específicamente a los municipios de Funza, Madrid, Mosquera y Facatativá en la Sabana Centro de Cundinamarca, constituyendo un estudio de caso regional que permite analizar características específicas de esta zona geográfica estratégica.

Identificación y Selección de Fuentes

La investigación empleará una estrategia sistemática de búsqueda en fuentes digitales especializadas, incluyendo:

Fuentes Primarias:

- Normativa oficial de Sagrilaft (Superintendencia de Sociedades)
- Circulares y resoluciones de Supersolidaria
- Documentos técnicos de UIAF
- Informes de gestión de fondos de empleados regionales

Fuentes Secundarias:

- Tesis de pregrado y posgrado sobre sector solidario (2020-2025)
- Artículos académicos en revistas especializadas

- Investigaciones sobre lavado de activos en organizaciones solidarias
- Manuales y guías técnicas Sagrilajt

Fuentes Terciarias:

- Bases de datos académicas (repositorios universitarios)
- Portales especializados en compliance y prevención LA/FT
- Informes de organizaciones internacionales sobre lavado de activos

Organización y Categorización

La información recopilada se organizará mediante la creación de "bases de datos temáticas que permitieron generar la cronología de los documentos, se hizo una lectura exhaustiva para determinar la relevancia del contenido identificando unidades y códigos (palabras clave, frases, temas, eventos, etc.)".

Análisis y Síntesis de Información

El proceso de análisis seguirá la metodología de investigación patrimonial y financiera propuesta por especialistas en lavado de activos, que se encuentren en documentos, revistas, trabajos de grado, los cuales establecen en sus investigaciones la importancia el análisis contable y financiero de los fondos de empleados.

Sistematización Documental

La técnica principal empleada será el **análisis documental sistemático**, el cual se destaca por llevar un proceso de búsquedas específicas, selección de información relevante, organización de datos, análisis e interpretación de la información encontrada.

Herramientas de Búsqueda Especializada

La investigación empleará herramientas avanzadas de búsqueda documental que permitirán:

1. **Búsqueda por palabras clave específicas:** "Sagrilaft fondos empleados", "lavado activos sector solidario", "transparencia fondos empleados Sabana Centro"
2. **Filtro por tiempo:** Documentos publicados entre 2020-2025 para garantizar actualidad de la información
3. **Verificación de fuentes:** Validación de autenticidad y confiabilidad de documentos mediante triangulación de fuentes
4. **Análisis de contenido:** Extracción sistemática de información relevante mediante técnicas de codificación temática

Técnicas de Análisis Cualitativo

El procesamiento de información seguirá las técnicas de análisis cualitativo documental:

Análisis de Contenido: Identificación de temas recurrentes, patrones y tendencias en la información recopilada

Categorización Temática: Organización de información en categorías conceptuales predefinidas y emergentes

Análisis Comparativo: Contrastación entre diferentes enfoques y perspectivas sobre temas similares

Síntesis Interpretativa: Integración de hallazgos para construcción de conclusiones y recomendaciones

Herramientas de Sistematización

La investigación empleara herramientas digitales para:

- **Gestión documental:** Organización sistemática de fuentes consultadas
- **Codificación temática:** Identificación y clasificación de contenidos relevantes
- **Análisis estadístico descriptivo:** Cuando la información lo permitió, se realizaron análisis estadísticos básicos de datos cuantitativos encontrados

Tabla 1 Matriz de análisis documental o esquema de categorías

Categoría	Descripción	Detalle
Enfoque Metodológico General	Investigación cualitativa basada principalmente en análisis documental virtual. El enfoque es exploratorio y descriptivo, para comprender cómo el análisis contable y financiero contribuye a la transparencia y prevención.	Uso de revisión documental especializada y análisis cualitativo.
Tipo de Investigación	Clasificada como descriptiva-exploratoria con perfil analítico. Esta define y describe características del fenómeno y explora su naturaleza, desde una perspectiva cualitativa que enfatiza auditoría basada en riesgos.	Aplicación en fondos de empleados en economía solidaria.
Alcance Temporal	Periodo de estudio concentrado entre 2020 y 2025, para evaluar la evolución de mecanismos de control interno y prevención de lavado de activos.	Análisis de implementación del Sagrilaft en estos años.
Delimitación Geográfica	Estudio focalizado en una región específica: municipios de Funza, Madrid, Mosquera y Facatativá en la Sabana Centro de Cundinamarca, permitiendo un análisis contextual detallado.	Caso regional para caracterizar dinámicas especiales.

Identificación y Selección de Fuentes	Estrategia sistemática empleando fuentes digitales especializadas: normativas oficiales, circulares, informes técnicos, tesis, artículos, manuales, bases académicas y portales especializados.	Revisión de documentos oficiales y literatura académica.
Organización y Categorización	Datos organizados en bases temáticas con cronología documentada, lectura exhaustiva y codificación de unidades significativas (palabras clave, temas, eventos).	Creación de bases de datos temáticas.
Análisis y Síntesis de Información	Aplicación de metodología desde la investigación patrimonial y financiera para interpretar información sobre el lavado de activos y transparencia en fondos.	Síntesis basada en criterios especializados.
Sistematización Documental	Empleo de análisis documental sistemático con búsqueda específica, selección cuidadosa, organización, interpretación y análisis de la información.	Uso de técnicas de análisis documental rigurosas.
Herramientas de Búsqueda Especializada	Uso de técnicas avanzadas para búsqueda por palabras clave específicas, filtros por fecha, verificación y triangulación de fuentes, y extracción sistemática mediante codificación temática.	Ejemplo: búsqueda de “Sagrilaft fondos empleados” 2020-2025.
Técnicas de Análisis Cualitativo	Procesamiento de documentos mediante análisis de contenido, categorización temática, análisis comparativo y síntesis interpretativa para identificar patrones, contrastar perspectivas y formular conclusiones.	Identificación de temas recurrentes y divergencias.
Herramientas de Sistematización	Utilización de herramientas digitales para la gestión documental, clasificación temática y análisis estadístico descriptivo cuando hay datos cuantitativos disponibles.	Soporte para análisis estadístico básico y clasificación.

Fuente: Elaboración propia

Antecedentes

En la investigación “Fondos de empleados: Necesidades de información no financiera de sus asociados. Estudio de caso múltiple en Colombia” de Barahona y Patiño (2021), sobre el análisis contable y financiero de los fondos de empleados, en relación con la transparencia, confianza de afiliados y prevención del lavado de activos, se han desarrollado progresivamente durante los últimos años, configurando un corpus académico diverso que aborda múltiples dimensiones de esta problemática. La investigación representa uno de los estudios más significativos en el campo, al analizar el papel crucial de la información no financiera en los fondos de empleados colombianos a través de un estudio de casos múltiples que involucró cinco entidades de categoría plena. Los autores documentaron que, aunque la información no financiera viene ganando importancia para los fondos de empleados, "aún no es homogénea entre los entes, ya que los lineamientos existentes no son obligatorios", evidenciando deficiencias sistemáticas en la transparencia que afectan directamente la confianza de los asociados, quienes asumen simultáneamente los roles de "dueños de los recursos, gestores y usuarios de los servicios". (Barahona Sánchez & Patiño Jacinto, 2021)

Según los investigadores de Sánchez Perea, Serna Salazar, & Monsalve Sofan, (2021), quienes identificaron tipologías específicas de lavado de activos que incluyen tanto "la creación de cooperativas para canalizar pagos de extorsión" como "la utilización de fondos, cooperativas y demás organizaciones sin ánimo de lucro para captar recursos del sistema financiero". Esta investigación documenta que las entidades solidarias pueden ser utilizadas por organizaciones criminales que "buscan en una región remota una cooperativa quebrada o constituyen una cooperativa nueva con el fin de presentar un proyecto de desarrollo agropecuario para que el

Estado les provea de recursos", evidenciando la vulnerabilidad específica del sector ante actividades ilícitas. (Sánchez Perea, Serna Salazar, & Monsalve Sofan, 2021)

La investigación desarrollada en el ámbito de la gestión de riesgos, por Gaviria (2024) sobre gestión del riesgo de lavado de activos en organizaciones del tercer nivel del sector solidario colombiano estableció una metodología específica para la "gestión y mitigación del riesgo de lavado de activos", contribuyendo al desarrollo de marcos conceptuales aplicables a fondos de empleados. Este estudio resulta particularmente relevante considerando que las organizaciones de tercer nivel de supervisión, según la clasificación de la Superintendencia de la Economía Solidaria, incluyen numerosos fondos de empleados que requieren controles específicos pero proporcionales a su tamaño y complejidad operativa. (Gaviria Buitrago, 2024)

En el trabajo desarrollado por Giraldo Ariza (2014), este propuso un "modelo que comprende aspectos tales como diagnóstico, identificación del riesgo, medición del riesgo, adopción de controles, divulgación y documentación, y por último la etapa de seguimiento y monitoreo". Esta investigación contribuye significativamente al entendimiento de cómo los sistemas de control interno pueden constituirse en herramientas efectivas para la prevención de riesgos en el sector real, principios que son aplicables a los fondos de empleados como organizaciones que manejan recursos significativos de sus afiliados. (Giraldo Ariza , 2014)

Los estudios realizados por Barbosa Herrera, Villaquirán Cañón , & Martínez Sarmiento (2019) sobre diagnóstico administrativo y financiero específicamente aplicados a fondos de empleados, quienes implementaron metodologías de análisis que incluyen "indicadores financieros, ratios de liquidez, análisis de GAP de liquidez y herramientas de diagnóstico empresarial". Esta investigación demostró que el diagnóstico administrativo y financiero puede contribuir significativamente "al mejoramiento de la liquidez y la capacidad financiera para

ofrecer servicios acordes a las necesidades de los asociados", estableciendo precedentes metodológicos importantes para el análisis integral de estas organizaciones. (Barbosa Herrera , Villaquirán Cañón, & Martínez Sarmiento, 2019)

En la investigación sobre fondos de empleados específicos, como el estudio realizado sobre FonSabana (2022), entidad que opera en la región de la Sabana Centro de Cundinamarca y que ha implementado sistemas de control interno conforme a las exigencias normativas vigentes. Este fondo mantiene "constituido el Fondo de Liquidez de forma constante y permanente, conforme con lo estipulado en el decreto 704 de 2019" y ha implementado el "Sistema integral de administración de riesgos SIAR, el cual contiene el sistema de Administración de riesgo de crédito -SARC debidamente aprobado por la Junta directiva", proporcionando un ejemplo concreto de aplicación práctica de controles preventivos en la región estudiada. (Fonsabana, Fondo de empleados, 2022)

Las investigaciones sobre transparencia organizacional y su relación con la confianza han sido desarrolladas desde múltiples enfoques, incluyendo el análisis de Martínez Rosas, Gutiérrez González, & Hernández Muñoz (2025), que identifica la contratación pública como "el ámbito más afectado por la corrupción durante los últimos años en Colombia", estableciendo la relevancia de la transparencia como mecanismo fundamental para el fortalecimiento institucional. Aunque este estudio se enfoca en el sector público, sus hallazgos sobre la importancia de la transparencia para generar confianza ciudadana son extrapolables al contexto de los fondos de empleados y sus relaciones con los afiliados. (Martínez Rosas, Gutiérrez González, & Hernández Muñoz, 2025)

Con la documentación de los antecedentes normativos realizados en investigaciones sobre la implementación de la Circular 6 de 2014, que obligó a "las cooperativas que no ejercen

actividad financiera, fondos de empleados y asociaciones mutuales a implementar controles para la prevención y el control del lavado de activos y la financiación del terrorismo". Esta normativa estableció segmentación de entidades "en tres niveles de acuerdo con lo ordenado por el Decreto 2159 de 1999, el cual los divide según sus activos", generando obligaciones diferenciadas que han requerido investigación específica para su implementación efectiva en fondos de empleados. (Infolaft, 2025)

En el documento sobre El análisis de indicadores financieros específicos para fondos de empleados abordado por ANALFE (2022), se documenta diferencias significativas en las tasas de captación del sector: "en los fondos de empleados, la tasa de captación es menor, lo que refleja la filosofía del sector, según el cual ningún asociado debe enriquecerse con el ahorro de los demás". Esta investigación sectorial proporciona marcos de referencia para el análisis comparativo de indicadores financieros y su interpretación en el contexto específico de la filosofía solidaria. (Analfe, 2022)

Revisando los estudios realizados por sobre clasificación del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo desarrollados por Rangel Quiñonez, Barrera Gómez, & Gómez Sánchez (2021) documentan que "el lavado de activos es considerado un delito transnacional que ha tenido un fuerte impacto en Colombia desde la década de 1970", estableciendo el contexto histórico que justifica la implementación de medidas preventivas en organizaciones del sector solidario. Esta investigación proporciona bases conceptuales para comprender la evolución del marco regulatorio y su impacto en las organizaciones de economía solidaria. (Rangel Quiñonez, Barrera Gómez, & Gómez Sánchez, 2021)

En conjunto, estos antecedentes configuran un marco investigativo que evidencia la necesidad de profundizar en el análisis específico de cómo las herramientas contables y

financieras pueden contribuir efectivamente a mejorar la transparencia y fortalecer la confianza de los afiliados en los fondos de empleados, particularmente considerando los riesgos emergentes de lavado de activos que enfrentan estas organizaciones en el contexto colombiano actual.

Indicadores Contables y Financieros para la Evaluación de Transparencia en la Administración de los Fondos de Empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca

Fundamentos Teóricos de los Indicadores de Transparencia Organizacional

La construcción de indicadores contables y financieros para evaluar la transparencia en los fondos de empleados requiere una comprensión profunda de los marcos conceptuales que sustentan la medición de la transparencia organizacional. La investigación desarrollada por Transparencia por Colombia sobre medición de transparencia empresarial establece que los indicadores deben considerar "las relaciones con diferentes grupos de interés" y proporcionar "información clara, oportuna y accesible" que facilite la evaluación de la gestión organizacional. Este enfoque resulta particularmente relevante para los fondos de empleados, donde los asociados asumen simultáneamente roles de propietarios, usuarios y controladores de la gestión. (Transparencia por Colombia, 2025)

Los sistemas de medición del desempeño organizacional han evolucionado desde perspectivas meramente financieras hacia enfoques integrales que incorporan dimensiones de transparencia, responsabilidad social y gobierno corporativo. Según la investigación de la Universidad Pontificia Bolivariana, "los sistemas de medición del desempeño organizacional han evolucionado de enfoques unidimensionales financieros a sistemas multidimensionales que balancean medidas financieras y no financieras", proporcionando marcos más comprehensivos

para la evaluación de organizaciones sin ánimo de lucro como los fondos de empleados.

(Ceballos-García, Agudelo, & Pinzón Villa, 2024)

La implementación de baterías de indicadores sobre transparencia en la gestión administrativa permite "medir e identificar las posibles fallas en los diseños institucionales y prácticas" organizacionales, focalizándose específicamente en riesgos asociados a "una baja cultura de autorregulación, control externo y mecanismos de sanción", "restricciones para el acceso a información pública y bajo cumplimiento del principio de transparencia", y "conductas irregulares, deficiencias en los procesos y procedimientos en la gestión institucional". (Alcaldía de Bogotá, 2020)

Tabla 2 Diferencias teóricas de los indicadores contables y financieros

Aspecto	Indicadores Contables	Indicadores Financieros
Definición	Evalúan la estructura patrimonial y composición financiera interna basados en registros contables.	Miden la salud financiera, liquidez, rentabilidad, eficiencia y gestión de riesgos a partir de datos financieros.
Enfoque	Control y evaluación de activos, pasivos y patrimonio, además de cumplimiento regulatorio y transparencia.	Evaluación del desempeño operativo, financiero y sostenible, incluyendo la gestión de cartera y riesgos.
Casos	Composición de activos, estructura de pasivos, solidez patrimonial, transparencia organizacional, cumplimiento normativo.	Liquidez, calidad y gestión de cartera crediticia, eficiencia operativa, rentabilidad, innovación tecnológica.
Función	Garantizar registros precisos, control interno y confianza en la información financiera.	Facilitar la toma de decisiones estratégicas y la planificación financiera a corto y largo plazo.
Uso	Reportes contables, auditorías internas y supervisión normativa.	Gestión de recursos, análisis de riesgos, optimización de operaciones y sostenibilidad financiera.

Impacto	Fortalecen la confianza de los asociados y aseguran la integridad patrimonial.	Mejoran la transparencia, previsión financiera y adaptabilidad frente a cambios económicos y regulatorios.
----------------	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de (Supersolidaria, Circular Basica Contable y Financiera, 2025)

Indicadores contables para la Evaluación de Transparencia en la Administración de los Fondos de Empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca

Los indicadores contables se enfocan principalmente en la información relacionada con los estados financieros y registros contables de una organización, reflejando la estructura patrimonial y composición del patrimonio.

Indicadores de Estructura Financiera y Composición Patrimonial

Los indicadores de estructura financiera constituyen herramientas fundamentales para evaluar la solidez patrimonial y la capacidad de los fondos de empleados para cumplir con sus compromisos hacia los asociados. El análisis de la composición del balance general proporciona información crucial sobre la distribución de recursos entre diferentes categorías de activos y la estructura de financiamiento empleada por la organización. La metodología desarrollada por la Superintendencia de la Economía Solidaria establece indicadores específicos que incluyen la "composición de los activos", la "estructura de los pasivos" y la "solidez del patrimonio". (Supersolidaria, Circular Basica Contable y Financiera, 2025)

La investigación sobre diagnóstico administrativo y financiero en fondos de empleados evidencia la importancia de evaluar la concentración de activos, donde se documenta que "sus activos de corto plazo representan un 99.73%, siendo la cuenta más relevante 'Cartera de créditos con libranza' con un 92.88% seguido por 'Bancos y otras entidades financieras' con un 4.25%". Esta concentración excesiva en un tipo específico de activo puede generar riesgos de liquidez y limitar la capacidad de diversificación, aspectos que deben ser transparentemente comunicados a los asociados. (Barbosa Herrera , Villaquirán Cañón, & Martínez Sarmiento, 2019)

Los indicadores de autonomía financiera miden la proporción de activos financiados con recursos propios versus recursos de terceros, proporcionando información sobre la independencia financiera de la organización. Para los fondos de empleados, este indicador adquiere particular relevancia considerando que los ahorros de los asociados constituyen simultáneamente fuentes de financiamiento y obligaciones hacia los propietarios de la organización.

Indicadores Especializados de Transparencia Organizacional

Los indicadores específicos de transparencia organizacional incluyen métricas que evalúan la oportunidad, claridad y accesibilidad de la información proporcionada a los asociados. La presentación del "presupuesto ciudadano" debe explicar la asignación de recursos "utilizando medios comunicacionales atractivos" que faciliten la comprensión por parte de usuarios no especializados. Para los fondos de empleados, esto incluye la presentación de información financiera en formatos accesibles que faciliten la participación democrática de los asociados.

Los indicadores de participación democrática miden la efectividad de los mecanismos implementados para facilitar la participación de los asociados en la toma de decisiones. Estos incluyen métricas sobre asistencia a asambleas, participación en procesos electorales, y utilización de canales de comunicación disponibles. La medición sistemática de estos aspectos

proporciona información valiosa sobre la efectividad de las estrategias de transparencia implementadas.

Los indicadores de satisfacción del asociado complementan las métricas financieras tradicionales, evaluando la percepción de los usuarios sobre la calidad de los servicios recibidos, la claridad de la información proporcionada, y la confianza en la gestión organizacional. Estos indicadores cualitativos proporcionan perspectivas complementarias que enriquecen la evaluación integral de la transparencia organizacional. (Supersolidaria, Circular Basica Contable y Financiera, 2025)

Indicadores de Cumplimiento y Gestión Regulatoria

Los indicadores de cumplimiento normativo evalúan la adherencia de los fondos a las regulaciones establecidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria y otras autoridades competentes. La presentación oportuna de estados financieros, informes de gestión, y reportes especializados constituye un indicador básico de transparencia y responsabilidad organizacional. El tablero dinámico de información financiera implementado por la Superintendencia facilita "el análisis e interpretación de información financiera" mediante indicadores estandarizados que permiten comparaciones sectoriales. Los indicadores de efectividad de los órganos de control interno miden el funcionamiento de las instancias de supervisión interna, incluyendo comités de riesgos, auditoría interna, y revisoría fiscal. Estos indicadores evalúan aspectos como la frecuencia de reuniones, la implementación de recomendaciones, y la efectividad en la identificación de riesgos operativos. La investigación sobre evaluación de sistemas de control interno evidencia la importancia de implementar "un sistema de control interno, que mitiguen los posibles riesgos y aseguren" la operación adecuada. (Arbelaez Lozada & Monak Avila , 2020)

Las métricas de respuesta a observaciones regulatorias evalúan la capacidad organizacional para atender oportunamente los requerimientos de las autoridades de supervisión. Estos indicadores incluyen tiempos de respuesta, calidad de la información suministrada, y efectividad en la implementación de planes de mejoramiento. La gestión proactiva de estas relaciones constituye un indicador directo de transparencia y responsabilidad organizacional.

Indicadores Financieros para la Evaluación de Transparencia en la Administración de los Fondos de Empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca

Los indicadores financieros se derivan de datos para evaluar la salud financiera, liquidez, rentabilidad, eficiencia operativa y gestión de riesgos de la entidad.

Indicadores de Liquidez y Gestión de Disponibilidad Inmediata

Los indicadores de liquidez constituyen métricas esenciales para evaluar la capacidad de los fondos de empleados para atender oportunamente los retiros de ahorros y las solicitudes de créditos de sus asociados. La razón corriente, que relaciona activos corrientes con pasivos corrientes, proporciona una medida básica de la capacidad de pago a corto plazo, mientras que la prueba ácida excluye activos menos líquidos para proporcionar una evaluación más conservadora de la disponibilidad inmediata.

El capital de trabajo neto representa la diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes, indicando los recursos disponibles para operaciones normales sin comprometer la atención de obligaciones inmediatas. Para los fondos de empleados, este indicador debe interpretarse considerando las características específicas de sus operaciones, donde los ahorros de asociados constituyen simultáneamente una obligación exigible y una fuente estable de financiamiento debido a la naturaleza a largo plazo de la relación.

La experiencia documentada en el análisis de Fenlinter evidencia situaciones donde "el fondo de liquidez se encuentra por debajo de lo establecido en la carta circular 003 de 2013 de la superintendencia solidaria donde indica que el fondo de liquidez debe ser el 2% de los depósitos de ahorro", demostrando la importancia de implementar controles específicos que aseguren el cumplimiento de requisitos normativos mínimos y la transparencia en su comunicación a los asociados. (Barbosa Herrera , Villaquirán Cañón, & Martínez Sarmiento, 2019)

Indicadores de Calidad y Gestión de Cartera Crediticia

Los indicadores de calidad de cartera proporcionan información fundamental sobre la efectividad de los procesos de análisis crediticio, seguimiento de colocaciones, y gestión de recuperación. La nueva regulación contable establece que los fondos de empleados deben adoptar el modelo de pérdida esperada y efectuar evaluaciones semestrales de la totalidad de su cartera al corte de mayo y noviembre de cada año. Esta exigencia requiere la implementación de sistemas de scoring que consoliden información interna y de centrales de riesgo para calcular criterios mínimos de evaluación. (Betancour, Diego, 2022)

El indicador de cartera vencida mide la proporción de créditos en mora respecto al total de la cartera, proporcionando una métrica básica de calidad crediticia. Sin embargo, este indicador debe complementarse con análisis por rangos de mora que evidencien la antigüedad del incumplimiento. Las estadísticas sectoriales documentan que "el 76.9% de la cartera vencida del sector solidario presenta una morosidad superior a 61 días", con el 46% concentrada en períodos superiores a 180 días, indicando desafíos significativos en los procesos de seguimiento temprano. (Supersolidaria, Foro, 2017)

Los indicadores de cubrimiento de cartera vencida evalúan la suficiencia de las provisiones constituidas para enfrentar posibles pérdidas por incumplimiento. El análisis

sectorial revela que "el indicador de cubrimiento de la cartera vencida del sector solidario es de 80,7% frente al 125,1% de los establecimientos de crédito", evidenciando diferencias significativas en las políticas de provisión que deben ser transparentemente comunicadas a los asociados junto con los riesgos implícitos. (Supersolidaria, Foro, 2017)

Indicadores de Eficiencia Operativa y Productividad

Los indicadores de eficiencia operativa evalúan la capacidad de los fondos de empleados para generar resultados utilizando eficientemente los recursos disponibles. La rotación de activos mide la capacidad para generar ingresos operativos en relación con la base de activos administrada, mientras que el margen operacional evalúa la eficiencia en el control de gastos operativos. Estas métricas resultan especialmente relevantes para organizaciones sin ánimo de lucro donde la eficiencia en el uso de recursos constituye un indicador directo de transparencia hacia los asociados.

La productividad del recurso humano debe medirse considerando tanto aspectos cuantitativos como cualitativos, incluyendo el volumen de operaciones procesadas por empleado, el tiempo promedio de respuesta a solicitudes de asociados, y la calidad del servicio proporcionado. La investigación sobre factores que inciden en la gestión de riesgos identifica que variables como "la cultura organizacional, el talento humano, los procesos, la tecnología y el liderazgo" influyen directamente en la efectividad organizacional. (Jimenez Martinez, 2021)

Los indicadores de costo por asociado atendido proporcionan información valiosa sobre la eficiencia del modelo operativo, permitiendo comparaciones sectoriales y la identificación de oportunidades de mejoramiento. Esta métrica debe complementarse con evaluaciones de calidad del servicio para evitar optimizaciones que deterioren la experiencia de los asociados.

Análisis Temporal Mediante Técnicas Verticales y Horizontales

El análisis vertical facilita la comprensión de la estructura porcentual de los estados financieros, permitiendo evaluar la composición relativa de diferentes rubros e identificar concentraciones que puedan generar riesgos. Esta metodología permite "hallar el peso o la proporción de cada partida dentro del informe que se esté analizando", facilitando la identificación de desviaciones respecto a parámetros normativos o mejores prácticas sectoriales. (Actualicese, 2024)

El análisis horizontal permite identificar "las variaciones de las partidas que conforman los estados financieros, de forma tal que se pueda determinar si han aumentado o disminuido con respecto al período anterior". Para los fondos de empleados, este análisis facilita la identificación de tendencias en el crecimiento de la base social, la evolución de la cartera crediticia, y los cambios en la estructura de costos operativos. (Actualicese, 2024)

La combinación de ambas técnicas proporciona una comprensión integral de la evolución financiera de la organización, permitiendo identificar tanto cambios estructurales como variaciones temporales que requieran explicación transparente a los asociados. La experiencia documentada evidencia que estas técnicas pueden revelar "un aumento del 12% en los ingresos del año 2017 respecto al año 2016 sin tener un aumento significativo en los gastos totales", indicando mejoras en la eficiencia operativa. (Gómez Cárdenas , Muñoz Castillo , & Orduz Pinzón , 2018)

Indicadores de Rentabilidad y Sostenibilidad Financiera

La medición de la rentabilidad en los fondos de empleados requiere enfoques específicos que consideren la naturaleza sin ánimo de lucro de estas organizaciones y su orientación hacia el beneficio social de los asociados. El rendimiento sobre activos (ROA) debe interpretarse

considerando que el objetivo primario no es la maximización de utilidades sino la generación de excedentes que permitan mejorar servicios y constituir reservas para la sostenibilidad a largo plazo. La investigación desarrollada por ANALFE evidencia que "en los fondos de empleados, la tasa de captación es menor, lo que refleja la filosofía del sector, según el cual ningún asociado debe enriquecerse con el ahorro de los demás". (Analfe, 2022)

El margen de intermediación financiera constituye un indicador fundamental que mide la diferencia entre las tasas de interés cobradas en colocaciones y las reconocidas por captaciones. Este indicador debe evaluarse considerando no solo aspectos financieros sino también el cumplimiento del principio solidario de ofrecer servicios financieros en condiciones preferenciales para los asociados. La eficiencia en la intermediación se refleja en la capacidad de mantener márgenes que aseguren la sostenibilidad operativa sin desvirtuar la naturaleza social de la organización.

Los indicadores de crecimiento sostenible evalúan la capacidad de expansión de la organización sin comprometer su estabilidad financiera. El crecimiento de activos debe analizarse en relación con el incremento de la base social, la diversificación de servicios, y el fortalecimiento de la estructura patrimonial. La experiencia documentada en fondos como Fonprocaps demuestra que es posible mantener tasas de crecimiento del 8.5% anual en activos mientras se fortalecen los indicadores de solvencia y liquidez. (Foncropas, 2024)

Indicadores de Concentración y Diversificación de Riesgos

Los indicadores de concentración de riesgos proporcionan información crucial sobre la exposición de los fondos a factores específicos que puedan comprometer su estabilidad. La concentración sectorial evalúa la distribución de la cartera crediticia entre diferentes sectores económicos, considerando que los fondos típicamente atienden empleados de empresas

específicas. La caracterización del sector solidario documenta una "concentración significativa de activos en los sectores Minero-energético, Otro, Industrial y educación", información relevante para evaluar riesgos sistémicos. (Supersolidaria, Economía Solidaria en cifras: Caracterización, 2022)

La concentración geográfica mide la distribución territorial de los asociados y las operaciones, evaluando la exposición a riesgos regionales específicos. Para los fondos de la Sabana Centro de Cundinamarca, este análisis debe considerar la dinámica económica regional, la estabilidad de los sectores empleadores predominantes, y los riesgos asociados con la proximidad a Bogotá como principal Centro económico nacional.

Los indicadores de concentración por deudor evalúan la exposición a riesgos individuales, identificando asociados cuyo incumplimiento podría generar impactos significativos en la estabilidad financiera. La normativa establecida por la Superintendencia de la Economía Solidaria define límites específicos para estas concentraciones, requiriendo transparencia en su comunicación y gestión proactiva de los riesgos identificados.

Indicadores de Innovación y Adaptación Tecnológica

Los indicadores de innovación tecnológica evalúan la capacidad de los fondos para adoptar herramientas digitales que mejoren la eficiencia operativa y la experiencia de los asociados. La digitalización de procesos financieros ha demostrado generar "un aumento promedio del 20% en la satisfacción del cliente" y mejorar significativamente "la imagen pública, generando confianza entre sus clientes y socios comerciales". Para los fondos de empleados, estos indicadores deben medir aspectos como la penetración de canales digitales, la automatización de procesos, y la satisfacción de usuarios con las herramientas tecnológicas disponibles. (Vorecol, 2024)

Los indicadores de ciberseguridad y protección de datos evalúan la robustez de los sistemas implementados para proteger la información de los asociados y las operaciones financieras. Estos indicadores incluyen métricas sobre incidentes de seguridad, tiempo de respuesta ante vulnerabilidades, y efectividad de los controles de acceso implementados. La confianza de los asociados depende fundamentalmente de la capacidad organizacional para proteger adecuadamente su información personal y financiera.

Las métricas de adopción de innovaciones financieras miden la capacidad organizacional para implementar nuevos productos y servicios que respondan a las necesidades evolutivas de los asociados. Esto incluye la implementación de soluciones Fintech, el desarrollo de productos especializados, y la adopción de metodologías avanzadas de análisis de riesgos. (Vorecol, 2024)

Indicadores de Impacto Social y Contribución al Desarrollo

Los indicadores de impacto social evalúan la contribución de los fondos al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de sus asociados y las comunidades donde operan. Estos indicadores trascienden las métricas financieras tradicionales para medir aspectos como el acceso al crédito para asociados tradicionalmente excluidos del sistema financiero, las tasas de interés aplicadas comparadas con alternativas del mercado, y la contribución al desarrollo del capital social en las comunidades.

Los indicadores de educación financiera miden la efectividad de los programas implementados para fortalecer las competencias financieras de los asociados. La experiencia de ANALFE documenta la construcción de "una malla académica para atender las necesidades de formación a través de seminarios cortos (4 – 8 horas) y fortalecer habilidades técnicas y blandas de los equipos de trabajo". Estos programas contribuyen significativamente al empoderamiento de los asociados y al fortalecimiento de la transparencia organizacional. (Analfe, 2022)

Las métricas de contribución al desarrollo territorial evalúan el impacto de los fondos en el crecimiento económico regional, incluyendo aspectos como la generación de empleo indirecto, el apoyo a emprendimientos locales, y la contribución al fortalecimiento del tejido empresarial regional. Para los fondos de la Sabana Centro de Cundinamarca, estos indicadores deben considerar la contribución específica al desarrollo de esta región estratégica del país. (Analfe, 2022)

Indicadores Prospectivos y de Sostenibilidad a Largo Plazo

Los indicadores prospectivos evalúan la capacidad de los fondos para mantener operaciones sostenibles y responder efectivamente a cambios en el entorno económico y regulatorio. Estos incluyen proyecciones de crecimiento basadas en análisis de tendencias históricas, evaluación de la sostenibilidad actuarial de los productos ofrecidos, y análisis de sensibilidad ante diferentes escenarios económicos.

Los indicadores de adaptabilidad organizacional miden la capacidad para responder efectivamente a cambios normativos, tecnológicos, y de mercado. Esta capacidad resulta especialmente crítica considerando la evolución constante del marco regulatorio del sector solidario y las transformaciones tecnológicas que afectan la prestación de servicios financieros.

Las métricas de preparación para crisis evalúan la robustez de los planes de contingencia implementados y la capacidad organizacional para mantener operaciones esenciales durante situaciones adversas. Estos indicadores incluyen la suficiencia de reservas de liquidez, la diversificación de fuentes de financiamiento, y la efectividad de los protocolos de respuesta ante emergencias.

Mecanismos de Control Interno para la Detección y Prevención del Lavado de Activos en Fondos de Empleados de la Región de Sabana Centro de Cundinamarca

Introducción al Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral

Los fondos de empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca específicamente en los municipios de Facatativá, Funza, Mosquera y Madrid, como organizaciones del sector solidario que manejan recursos significativos de sus asociados, han adoptado progresivamente el Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (Sagrilaft) como marco metodológico principal para la prevención y control de estos riesgos. Este sistema constituye "un marco normativo y operativo que permite a las organizaciones prevenir, detectar y gestionar los riesgos asociados al lavado de activos y la financiación del terrorismo", representando una evolución significativa respecto a los controles tradicionales implementados históricamente en el sector solidario. (Pirani, 2025)

La adopción del Sagrilaft en fondos de empleados responde específicamente a las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), particularmente la Recomendación 28, que establece la necesidad de implementar medidas antilavado en Actividades y Profesionales No Financieras Designadas. Esta normativa reconoce que "los criminales utilizan diversos sectores de la economía para blanquear activos ilícitos", incluyendo organizaciones del sector solidario que tradicionalmente habían estado sujetas a marcos regulatorios menos rigurosos en materia de prevención LA/FT/FPADM. (Affirma legal, 2025)

Marco Conceptual del Sagrilaft en el Sector Solidario

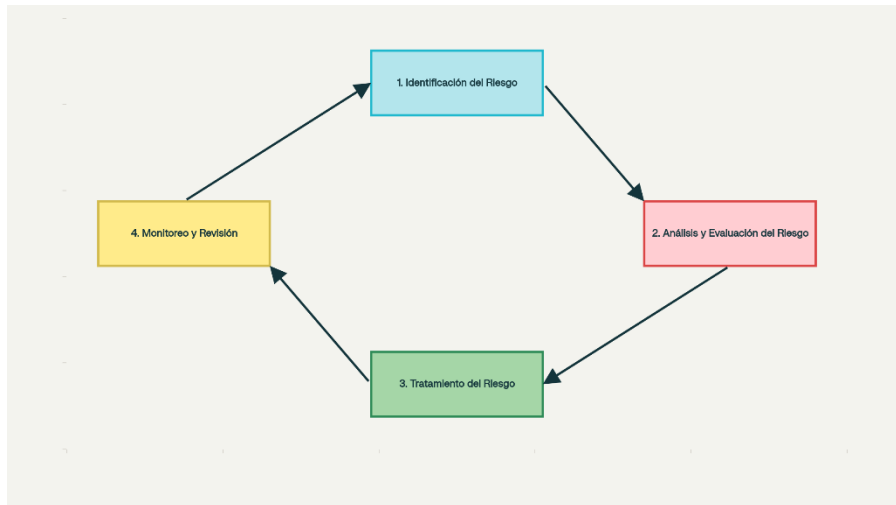
El Sagrilaft se define como "el conjunto de políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, órganos de control, infraestructura tecnológica, divulgación de información y capacitación mediante los cuales las entidades obligadas gestionan el riesgo de LA/FT/FPADM". Para los fondos de empleados de la región estudiada, la implementación de este sistema implica "realizar un análisis con un enfoque basado en el riesgo y su materialidad de acuerdo con sus características propias, teniendo en cuenta las operaciones, productos, servicios y contratos que lleve a cabo". (Infolaft, 2025)

La metodología del Sagrilaft se fundamenta en cuatro etapas principales que constituyen el ciclo integral de gestión del riesgo: identificación, medición o evaluación, control y monitoreo del riesgo LA/FT/FPADM. Esta estructura cíclica permite a los fondos de empleados establecer mecanismos dinámicos de control que se adapten continuamente a la evolución de los riesgos y las amenazas identificadas en su entorno operativo específico. (Massy Motors, 2021)

Esquema de las Etapas del Ciclo de Gestión del Riesgo

El ciclo de gestión del riesgo constituye un proceso sistemático y continuo mediante el cual las organizaciones enfrentan de forma estructurada las incertidumbres que pueden comprometer el logro de sus objetivos estratégicos y operacionales. Este ciclo se fundamenta en cuatro etapas interconectadas que funcionan de manera cíclica, permitiendo que la organización adapte permanentemente sus respuestas a los cambios del entorno. (Cynthus, 2025)

Figura 1 Esquema de las Etapas del Ciclo de Gestión del Riesgo



Fuente: Elaboración propia a partir de (Cynthus, 2025)

Primera Etapa: Identificación del Riesgo

La identificación constituye el punto de partida del ciclo, donde se realiza un reconocimiento exhaustivo de todos los peligros potenciales que podrían afectar la ejecución de las actividades organizacionales. Durante esta etapa, se requiere examinar tanto factores internos como externos: desde los procesos operativos, la estructura organizativa y los recursos disponibles, hasta los cambios del mercado, los requerimientos normativos, el contexto socioeconómico y la evolución tecnológica. (Cynthus, 2025)

La efectividad de esta fase depende de la aplicación de metodologías robustas tales como entrevistas con personal clave, sesiones de análisis participativo, revisión de registros históricos de incidentes, desagregación de procesos críticos y análisis comparativo con pares del sector. Una omisión en esta etapa resulta particularmente crítica, ya que aquellos riesgos no identificados permanecen completamente fuera del alcance de cualquier estrategia de gestión posterior.

Segunda Etapa: Análisis y Evaluación del Riesgo

Una vez identificados los riesgos, la organización procede a comprender su naturaleza fundamental y a cuantificar su magnitud mediante el examen de dos variables clave: la probabilidad de manifestación del evento adverso y las consecuencias o impactos potenciales de su ocurrencia. En esta fase se pueden emplear aproximaciones cualitativas (que clasifican riesgos mediante descriptores verbales), semicuantitativas (que utilizan escalas numéricas ordenadas) o completamente cuantitativas (que aplican métodos estadísticos y matemáticos).

Además, esta etapa implica considerar la efectividad de los controles existentes, es decir, aquellas medidas preventivas y correctivas ya establecidas por la organización que reducen parcialmente el nivel de riesgo. El resultado es una matriz de riesgos que permite visualizar de manera integral el potencial de impacto y la probabilidad de cada amenaza identificada, proporcionando una base sólida para la priorización. (Cynthus, 2025)

Tercera Etapa: Tratamiento del Riesgo

El tratamiento constituye la etapa en la que la organización se pronuncia estratégicamente sobre qué hacer con cada riesgo identificado y evaluado. Las opciones disponibles abarcan cuatro estrategias fundamentales: la reducción, mediante la implementación de controles preventivos o correctivos que disminuyen la probabilidad o el impacto; la transferencia, mediante la subcontratación de procesos riesgosos con terceros o la contratación de pólizas aseguradoras; la evasión, abandonando completamente la actividad generadora del riesgo; y la retención, cuando el tratamiento resultaría más costoso que las consecuencias potenciales o cuando representa una oportunidad válida.

Cada opción de tratamiento debe ser evaluada mediante un análisis costo-beneficio que considere la inversión requerida, el impacto residual esperado y la viabilidad técnica y

operacional de implementación. Asimismo, es imprescindible definir con claridad las responsabilidades organizacionales, los recursos necesarios y los cronogramas de ejecución. (Cynthus, 2025)

Cuarta Etapa: Monitoreo y Revisión Continua

La última etapa del ciclo, aunque no definitiva por su naturaleza iterativa, comprende la supervisión permanente del entorno de riesgo y la verificación de la efectividad de las medidas implementadas. Esta fase incluye el seguimiento mediante indicadores clave de riesgo (KRI), la realización de auditorías internas periódicas, el análisis de tableros de control especializados y la celebración de reuniones de revisión programadas.

El monitoreo continuo permite identificar desviaciones en la ejecución de las estrategias de tratamiento, detectar nuevos riesgos emergentes derivados de cambios contextuales, y determinar si los riesgos residuales se mantienen dentro de los niveles de tolerancia previamente establecidos. Esta etapa cierra el ciclo inicial, pero abre simultáneamente una nueva vuelta, realimentando el proceso de identificación y generando así un sistema dinámico de mejora permanente. (Cynthus, 2025)

Integración Sistémica del Ciclo

La característica fundamental del ciclo de gestión del riesgo radica en su naturaleza cíclica y continua, rechazando la noción de un evento único o una solución definitiva. Las organizaciones que implementan correctamente este ciclo logran un equilibrio dinámico entre la asunción estratégica de riesgos calculados y la protección de sus activos y objetivos misionales, estableciendo así las bases para una toma de decisiones informada y una posición de resiliencia operacional. (Cynthus, 2025)

Figura 2 Elementos Estructurales del Sagrilaft



Fuente: *Elaboración propia a partir de* (Euclid Chemical Toxement, 2023)

Diseño y Aprobación de Políticas Integrales

El primer elemento del Sagrilaft corresponde al diseño y aprobación de políticas integrales que establezcan "lineamientos claros sobre la prevención del riesgo de LA/FT/FPADM, definiendo el compromiso de la alta dirección, los principios éticos, y las responsabilidades de cada nivel organizacional". En el contexto de los fondos de empleados, estas políticas deben ser específicamente adaptadas considerando que los asociados desempeñan simultáneamente roles de propietarios, usuarios y controladores de la gestión organizacional. (Euclid Chemical Toxement, 2023)

Las políticas del Sagrilaft deben establecer claramente los criterios para la "identificación y conocimiento de proveedores, contratistas, trabajadores y el mantenimiento y disponibilidad de

registros, comunicación de operaciones inusuales y/o sospechosas, procedimientos para la validación frente a listas restrictivas". Esta aproximación integral reconoce que los riesgos de lavado de activos pueden materializarse a través de múltiples vectores en las operaciones cotidianas de los fondos de empleados. (Concesionaria panamericana, 2021)

Auditoría y Cumplimiento Especializado

El segundo elemento se centra en el establecimiento de mecanismos de auditoría y cumplimiento que permitan "verificar el desempeño y funcionamiento del Sagrilaft periódicamente". Para los fondos de empleados, estos mecanismos deben considerar las limitaciones de recursos humanos y tecnológicos típicas de organizaciones de menor tamaño, desarrollando metodologías de auditoría proporcionales pero efectivas. (Massy Motors, 2021)

Los procesos de auditoría del Sagrilaft deben evaluar tanto el diseño como la eficacia operativa de los controles implementados, incluyendo "la evaluación de políticas y procedimientos, pruebas de efectividad de controles, revisión de casos gestionados, análisis de indicadores de gestión, y evaluación del cumplimiento normativo". Esta evaluación integral permite identificar oportunidades de mejoramiento y ajustes necesarios en la implementación del sistema. (Concesionaria panamericana, 2021)

Divulgación y Capacitación Continua

El tercer elemento aborda la necesidad de establecer programas comprensivos de divulgación y capacitación que aseguren la comprensión y aplicación efectiva del Sagrilaft por parte de todos los miembros de la organización. La investigación desarrollada por organizaciones del sector real evidencia que "es fundamental garantizar la interacción entre todos los

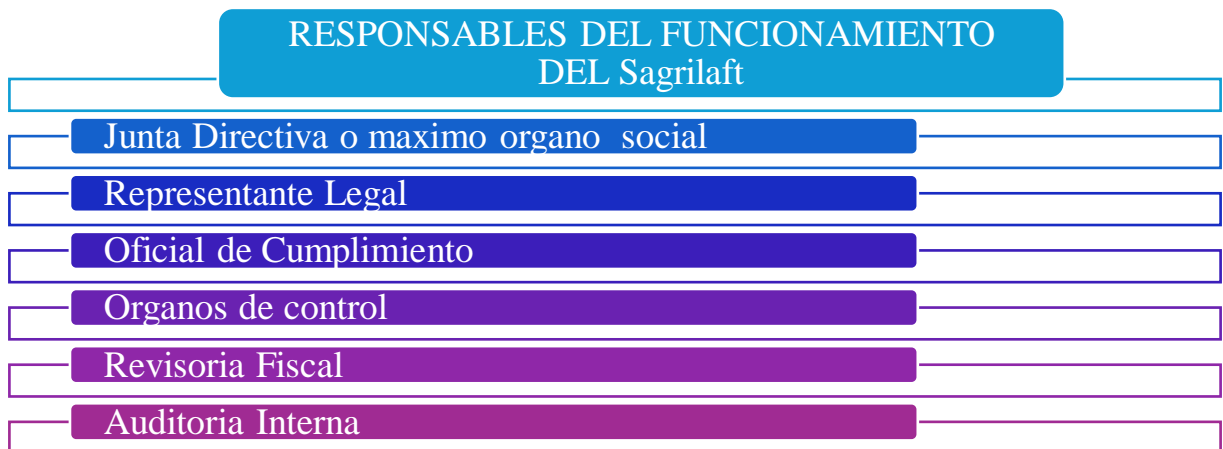
responsables para lograr su funcionamiento, cumplimiento y efectividad del Sagrilajt". (Pirani, 2025)

Los programas de capacitación deben incluir "formación inicial para nuevos empleados, actualización continua sobre tipologías emergentes, entrenamiento en uso de herramientas tecnológicas, y desarrollo de habilidades para identificación de operaciones sospechosas". En el contexto específico de los fondos de empleados, la capacitación debe considerar las características particulares del sector solidario y las modalidades específicas de riesgo que pueden presentarse en estas organizaciones. (Euclid Chemical Toxement, 2023)

Asignación de Funciones y Responsabilidades

El cuarto elemento establece la estructura organizacional necesaria para la operación efectiva del Sagrilajt, incluyendo "la asignación de funciones y facultades necesarias para la ejecución de las etapas, elementos y actividades asociadas al Sagrilajt". Esta estructura debe traducirse en "reglas de conducta para la actuación de todas las partes involucradas con la empresa". (Pirani, 2025)

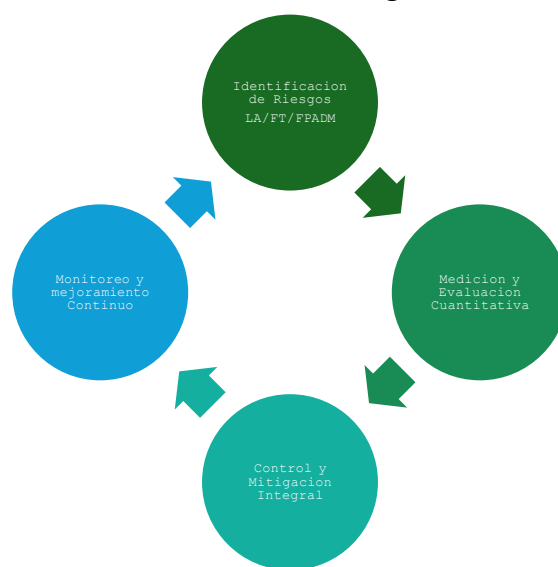
Figura 3 Asignación de Funciones y Responsabilidades



Fuente: Elaboración propia a partir de (Pirani, 2025)

En los fondos de empleados, la asignación de responsabilidades debe considerar la estructura organizacional típicamente plana de estas entidades, donde frecuentemente los empleados asumen múltiples funciones. Esta realidad requiere definiciones claras de responsabilidades que eviten conflictos de interés mientras aseguran la efectividad del sistema de control.

Figura 4 Etapas del Proceso de Gestión del Riesgo



Fuente: Elaboración propia a partir de (Supersolidaria, 2017)

Identificación de Riesgos LA/FT/FPADM

La etapa de identificación constituye el fundamento del sistema Sagrilaft, buscando "identificar los riesgos de LA/FT inherentes a las organizaciones solidarias en el desarrollo de su objeto social teniendo en cuenta cada uno de los factores de riesgo: Asociados/Clientes, Productos, Canales y jurisdicciones". Para los fondos de empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca, esta identificación debe considerar factores específicos como la concentración de asociados en sectores económicos particulares, la proximidad geográfica a Centros urbanos de

alto movimiento comercial, y las características socioeconómicas de la región. (Supersolidaria, 2017)

La metodología de identificación debe emplear técnicas sistemáticas que incluyan "análisis de procesos, revisión de experiencias históricas, consulta con expertos, y benchmarking con organizaciones similares". Esta aproximación multifacética permite una comprensión integral de los riesgos potenciales y facilita el desarrollo de estrategias de mitigación específicas y efectivas. (Supersolidaria, 2017)

Medición y Evaluación Cuantitativa

La etapa de medición busca "determinar los controles existentes y analizar los riesgos en términos de probabilidad e impacto". En el contexto de los fondos de empleados, esta evaluación debe considerar tanto aspectos cuantitativos como cualitativos, desarrollando métricas específicas que reflejen las particularidades operativas de estas organizaciones del sector solidario. (Supersolidaria, 2017)

La evaluación cuantitativa debe incluir el desarrollo de "matrices de riesgo que permitan clasificar y priorizar los riesgos identificados, considerando tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto potencial en la organización". Esta clasificación facilita la asignación eficiente de recursos limitados hacia las áreas de mayor exposición al riesgo. (Massy Motors, 2021)

Control y Mitigación Integral

La etapa de control se enfoca en "diseñar e implementar los controles y/o medidas que permitan controlar los riesgos inherentes identificados y así mismo, detectar operaciones inusuales y llevar a cabo el reporte de operaciones sospechosas". Los controles implementados deben ser de naturaleza tanto preventiva como detectiva, reconociendo que "la naturaleza del

riesgo de LA/FT requiere controles específicos diseñados para diferentes momentos del proceso de gestión". (Supersolidaria, 2017)

Los controles preventivos incluyen procedimientos de debida diligencia reforzada, verificación de identidad de asociados, consulta en listas restrictivas, y evaluación de consistencia entre el perfil declarado y el comportamiento transaccional observado. Los controles detectivos comprenden sistemas de monitoreo continuo, análisis de patrones atípicos, y mecanismos de alerta temprana que faciliten la identificación oportuna de operaciones potencialmente sospechosas.

Monitoreo y Mejoramiento Continuo

La etapa de monitoreo establece la "obligación de las instituciones solidarias de revisar el desempeño y funcionamiento del Sagrilaft periódicamente". Este monitoreo debe considerar que "un sistema de administración de riesgos es un proceso de mejora continua que busca la estabilización de los procesos y la posibilidad de mejora del sistema". (Supersolidaria, 2017)

El monitoreo efectivo requiere el desarrollo de indicadores específicos que permitan evaluar tanto la eficiencia como la eficacia del sistema implementado. Estos indicadores deben incluir métricas sobre detección de operaciones inusuales, tiempos de respuesta ante alertas, efectividad de los controles preventivos, y nivel de cumplimiento de las obligaciones regulatorias establecidas.

Procedimientos de Debida Diligencia Especializada

Los procedimientos de debida diligencia en el marco del Sagrilaft trascienden la verificación documental tradicional para incluir "análisis integrales del perfil de riesgo de los asociados, considerando factores como actividad económica, ingresos declarados, ubicación

geográfica, productos utilizados, y comportamiento transaccional histórico". Esta aproximación comprensiva permite a los fondos de empleados desarrollar perfiles de riesgo más precisos e implementar controles diferenciados según el nivel de exposición identificado. (Affirma legal, 2025)

La debida diligencia debe incluir procedimientos específicos para "la identificación y verificación de la identidad de los asociados, el entendimiento del propósito y naturaleza de la relación comercial, y la identificación del beneficiario final cuando aplique". En el contexto de los fondos de empleados, estos procedimientos deben adaptarse considerando que los asociados mantienen vínculos laborales específicos que facilitan ciertos aspectos de la verificación pero que también pueden generar riesgos de concentración sectorial. (Affirma legal, 2025)

Sistemas de Monitoreo y Alertas Tempranas

La implementación de sistemas de monitoreo continuo constituye un elemento fundamental del Sagrilaft, permitiendo la "supervisión sistemática de todas las operaciones realizadas por los asociados, empleando tanto controles automatizados como revisiones manuales especializadas". Estos sistemas deben estar configurados para identificar "patrones de comportamiento inusual, transacciones que excedan umbrales preestablecidos, operaciones inconsistentes con el perfil del asociado, y actividades que puedan indicar estructuración de operaciones". (Concesionaria panamericana, 2021)

Los sistemas de alertas tempranas deben considerar las características específicas de los fondos de empleados, incluyendo la naturaleza cíclica de ciertos ingresos asociados a períodos de pago, las variaciones estacionales en patrones de ahorro, y las particularidades de los productos

crediticios ofrecidos. Esta personalización permite reducir la generación de falsos positivos mientras mantiene la efectividad en la detección de operaciones genuinamente sospechosas.

Gestión de Operaciones Sospechosas y Reportes Regulatorios

El Sagrilaft establece procedimientos específicos para "la comunicación de operaciones inusuales, intentadas y/o sospechosas, procedimientos para la validación frente a listas Internacionales vinculantes, cautelares o restrictivas". En los fondos de empleados, estos procedimientos deben considerar tanto las obligaciones legales de reporte como la necesidad de mantener la confidencialidad y preservar las relaciones con los asociados. (Concesionaria panamericana, 2021)

Los procedimientos de reporte deben incluir "la identificación clara de operaciones sospechosas, la documentación adecuada de la evidencia que sustenta la sospecha, la comunicación oportuna a las autoridades competentes, y el seguimiento de los casos reportados". Esta gestión integral asegura el cumplimiento de las obligaciones legales mientras protege la integridad del proceso investigativo. (Euclid Chemical Toxement, 2023)

Integración con Sistemas de Información Contable

La efectividad del Sagrilaft en fondos de empleados requiere "la integración con los sistemas de información contable para permitir la automatización de controles que fortalezcan la transparencia en la gestión de recursos". Esta integración debe incluir "controles automáticos sobre operaciones contables, validaciones de consistencia entre registros, alertas sobre transacciones inusuales, y reportes integrados de gestión". (Concesionaria panamericana, 2021)

La integración tecnológica permite optimizar el uso de recursos limitados típicos de los fondos de empleados, automatizando procesos rutinarios y liberando recursos humanos para

actividades de análisis y toma de decisiones más complejas. Esta optimización resulta especialmente relevante considerando las restricciones presupuestarias características de las organizaciones del sector solidario.

Sistemas de Reportes Mensuales y Trimestrales a la UIAF

Los fondos de empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca están sujetos a obligaciones específicas de reporte ante la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF), establecidas según su categorización de supervisión. Desde 2023, las organizaciones solidarias diferentes a las cooperativas de ahorro y crédito, incluyendo los fondos de empleados, deben "empezar a presentar informes mensuales sobre reporte productos, reporte de tarjetas de débito crédito, reporte y transacciones y reporte operación sospechosa".

La estructura de reportes diferenciada establece que "las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria que no ejercen actividad financiera y pertenezcan al nivel 2 de supervisión deberán reportar trimestralmente a la UIAF todos los productos ofrecidos vigentes, saldados, cancelados, en liquidación y liquidados durante todo el período reportado". Esta segmentación permite adaptar las obligaciones de reporte a la capacidad operativa y el perfil de riesgo específico de cada organización. (Uiaf, 2022)

Obligaciones de Reporte de Transacciones en Efectivo

Los fondos de empleados deben reportar mensualmente a la UIAF las transacciones en efectivo que cumplan umbrales específicos establecidos por la normativa. A partir de 2023, se implementaron cambios significativos en los montos a reportar: "Individuales: Iguales o superiores a \$7.000.000" y "Transacciones múltiples mensuales iguales o superiores a

\$40.000.000". Estos reportes deben presentarse "dentro de los diez (10) días calendario del mes siguiente al de la fecha de corte". (Uiaf, 2013)

El proceso de reporte requiere que los fondos de empleados mantengan sistemas de información capaces de identificar, clasificar y reportar estas transacciones de manera automatizada. En caso de no registrarse transacciones que cumplan con las características establecidas, las entidades deben informar a la UIAF mediante "un reporte de ausencia de transacciones en efectivo", asegurando la continuidad del flujo de información hacia las autoridades competentes. (Compliance, 2025)

Estructura de Control Interno en el Contexto Regional

Los municipios de Funza, Madrid, Mosquera y Facatativá, que conforman el núcleo de la Sabana Centro de Cundinamarca, presentan características específicas que influyen en el diseño de controles internos de los fondos de empleados ubicados en la región. La proximidad a Bogotá como principal Centro económico nacional, la alta densidad de actividad comercial e industrial, y la concentración de trabajadores en sectores específicos, requieren adaptaciones particulares en los sistemas de control implementados por estas organizaciones.

La experiencia regional documenta que las organizaciones del sector solidario han implementado "informes semestrales a la Superintendencia de la Economía Solidaria, sobre el Cumplimiento de las normas e instrucciones sobre LA/FT y la eficacia del SARLAFT, así como la información remitida a la Superintendencia de la Economía Solidaria en el formulario oficial de rendición de cuentas en materia de régimen prudencial y sistemas de administración de riesgos". (Fonsabana, 2023)

Controles Específicos para Fondos de Segundo Nivel de Supervisión

Los fondos de empleados categorizados en el segundo nivel de supervisión enfrentan obligaciones particulares que requieren la implementación de controles internos especializados. Estas organizaciones deben establecer "empleados de cumplimiento que no podrán pertenecer a los órganos de control (contador o auditoría interna), áreas comerciales ni ser el tesorero", asegurando la independencia funcional necesaria para la efectividad del sistema de control. (Infolaft, 2025)

La segregación de funciones resulta especialmente desafiante en fondos de empleados de menor tamaño, donde los recursos humanos limitados requieren diseños creativos que aseguren el cumplimiento normativo sin comprometer la eficiencia operativa. La normativa establece que "el empleado de cumplimiento debe ser designado por el consejo de administración o la junta directiva y no podrá contratarse con terceros", requiriendo que estas organizaciones desarrollen capacidades internas especializadas. (Infolaft, 2025)

Reportes de Productos y Servicios Financieros

Los fondos de empleados deben mantener sistemas de información capaces de generar reportes trimestrales comprehensivos sobre "todos los productos ofrecidos vigentes, saldados, cancelados, en liquidación y liquidados durante todo el período reportado; los cuales representen operaciones activas y/o pasivas". Estos reportes deben incluir información detallada sobre "las entradas, que corresponden a la suma de todos los movimientos crédito del producto reportado durante todo el trimestre de reporte" y "las salidas, que corresponden a la suma de todos los movimientos débito del producto reportado durante todo el trimestre de reporte". (Uiaf, 2022)

La complejidad de estos reportes requiere sistemas contables integrados que faciliten la extracción automatizada de información transaccional, considerando que los fondos de empleados típicamente manejan múltiples productos financieros incluyendo ahorros programados, créditos de diferentes modalidades, y servicios auxiliares que deben ser reportados individualmente.

Funciones del Revisor Fiscal en el Control Interno

El revisor fiscal desempeña un papel fundamental en el sistema de control interno de los fondos de empleados, incluyendo responsabilidades específicas relacionadas con la prevención de lavado de activos. Las áreas de revisoría fiscal están obligadas a "establecer unos controles que le permitan evaluar el cumplimiento de las instrucciones contenidas en esta circular sobre prevención y control de LA/FT" y "remitir un informe trimestral al consejo de administración o a la junta directiva donde evalúen el cumplimiento de los controles". (Infolaft, 2025)

La experiencia de Fonsabana documenta que durante 2023 se entregaron múltiples informes especializados incluyendo "Informe semestral sobre el cumplimiento y aplicación de los diferentes sistemas de administración de riesgos implementados por la entidad y cumplimiento mensual del indicador de solidez", evidenciando la integración de la función de revisoría fiscal en el sistema integral de gestión de riesgos. (Fonsabana, 2023)

Adaptaciones Tecnológicas para el Cumplimiento

Los fondos de empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca han desarrollado capacidades tecnológicas específicas para facilitar el cumplimiento de obligaciones de reporte y control interno. Estas adaptaciones incluyen la implementación de sistemas que permiten "la carga en el Sistema de Reporte en Línea (SIREL) dentro de los primeros diez días calendario del

mes siguiente al de la fecha de corte", requiriendo inversiones en infraestructura tecnológica y capacitación de personal. (Uiaf, 2022)

Los sistemas implementados deben cumplir especificaciones técnicas precisas, incluyendo "formato de archivo plano con extensión, requiriendo desarrollos técnicos especializados que frecuentemente exceden las capacidades internas de los fondos más pequeños. Esta realidad ha generado la necesidad de establecer alianzas con proveedores tecnológicos especializados o desarrollar soluciones colaborativas entre múltiples fondos de la región.

Impacto de la Normativa Regional en los Controles Internos

El contexto normativo específico del departamento de Cundinamarca ha influido en el desarrollo de controles internos de los fondos de empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca. Las iniciativas departamentales relacionadas con "Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo" y "Control Interno Disciplinario en la Administración Central del Departamento de Cundinamarca" han generado un entorno regulatorio que promueve el fortalecimiento de los sistemas de control en organizaciones del sector solidario.

La articulación entre las políticas departamentales de transparencia y las obligaciones específicas de los fondos de empleados ha resultado en el desarrollo de sinergias que fortalecen los sistemas de control interno. Estas sinergias incluyen programas de capacitación conjunta, intercambio de mejores prácticas, y desarrollo colaborativo de herramientas tecnológicas que optimizan el cumplimiento de obligaciones regulatorias mientras fortalecen la transparencia hacia los asociados.

La implementación de estos mecanismos de control interno especializados en los fondos de empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca demuestra la capacidad de adaptación de

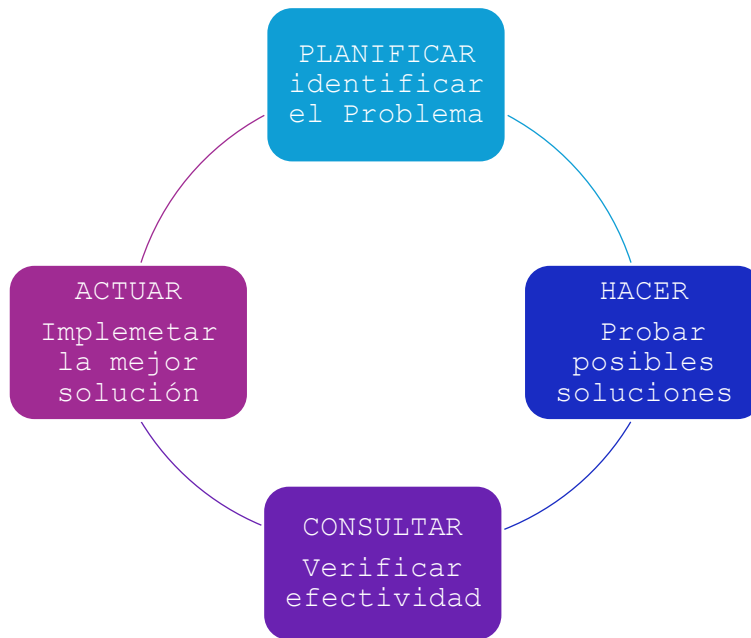
estas organizaciones a los requerimientos normativos contemporáneos, manteniendo su naturaleza solidaria mientras fortalecen los sistemas de prevención de riesgos LA/FT/FPADM que contribuyen al fortalecimiento de la transparencia y la confianza de los afiliados en la gestión de sus recursos.

Recomendaciones para Mejorar el Análisis Contable y Financiero, Fortaleciendo la Transparencia y la Prevención del Lavado de Activos en los Fondos de Empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca

Implementación de Metodologías Especializadas de Análisis Contable

La optimización del análisis contable y financiero en los fondos de empleados de la Sabana Centro requiere la adopción de metodologías especializadas que integren los principios del Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral (Sagrilaft) con las particularidades operativas de estas organizaciones solidarias. Las metodologías de mejora de procesos empresariales deben fundamentarse en el "Ciclo PDCA, que es una metodología iterativa de cuatro fases (planificar, hacer, verificar, actuar) que busca la mejora continua y basar las decisiones en datos, buscando ser transparente sobre la información que impulsa cada acción" (Xepelin, 2025)

Figura 5 Ciclo del PDCA



Fuente: Elaboración propia a partir de (Xepelin, 2025)

La implementación efectiva requiere el desarrollo de marcos metodológicos que consideren las características específicas de los fondos de empleados, incluyendo su estructura organizacional simplificada, recursos limitados, y la naturaleza dual de sus asociados como propietarios y usuarios. Las metodologías de análisis contable deben incorporar técnicas de segmentación de riesgos basadas en factores como "contrapartes, productos, canales de distribución y jurisdicciones", utilizando como referencia la norma ISO 31000 que "constituye una metodología válida que permite un sistema de gestión de riesgos en todos los niveles y permite administrar cualquier tipo de riesgo". (Tapias Garcia, 2023)

La integración de herramientas de automatización constituye un elemento fundamental para la mejora del análisis contable. La investigación desarrollada por la Universidad EAFIT documenta el desarrollo de "una plataforma de automatización de procesos Sagrilaft que está

basada en un sistema modular de apoyo a la toma de decisiones, para los oficiales de cumplimiento y las organizaciones", permitiendo "la automatización del procesamiento de los datos, la actualización de la información de las contrapartes, y la generación de la matriz de riesgos Sagrilaf". (Eafit, 2024)

Fortalecimiento de la Capacitación Especializada en Prevención de Riesgos

El fortalecimiento de capacidades humanas constituye un elemento fundamental para la efectividad de los sistemas de prevención de lavado de activos en fondos de empleados. La experiencia documentada por organizaciones del sector evidencia la importancia de implementar "programas de capacitación continua en SARLAFT, desarrollados en alianza con el grupo empresarial solidario GES, mediante capacitaciones virtuales certificables divididas en 15 videos cortos" (Fondo de Energía, 2020). Esta metodología modular facilita la asimilación de conocimientos complejos y permite la certificación del personal sin generar interrupciones operativas significativas. (Fondo de energía, 2025)

La Universidad Piloto de Colombia ha desarrollado programas especializados con "duración de 150 horas en metodología online, dirigidos a desarrollar las competencias necesarias para diseñar, implementar, operar, mejorar y evaluar los sistemas de administración que los marcos normativos requieren para las entidades" (Universidad Piloto, 2025). Estos programas incluyen certificaciones específicas como "Oficial de Cumplimiento en SARLAFT" y "Auditor Interno Integral en SARLAFT, Sagrilaf, SIPLAFT, PTEE Y SICOFT", proporcionando formación comprehensiva adaptada a las necesidades del sector solidario. (Universidad Piloto, 2025)

La investigación sobre herramientas para autocontrol y gestión del riesgo integral identifica la importancia crítica de contar con "personas capacitadas, conocimiento especializado, experiencia práctica, recursos financieros, infraestructura tecnológica y regulaciones claras" como variables fundamentales para la implementación exitosa (Gómez, 2023). La capacitación debe incluir aspectos técnicos sobre identificación de señales de alerta, procedimientos de debida diligencia, uso de herramientas tecnológicas, y desarrollo de habilidades blandas para el manejo de situaciones complejas. (Gómez Gómez, Aguirre Bedoya, Patiño Toro, & Valencia Arias, 2023)

Adopción de Herramientas Tecnológicas Avanzadas

La implementación de herramientas tecnológicas especializadas representa una oportunidad significativa para mejorar la eficiencia y efectividad del análisis contable en fondos de empleados. Las soluciones tecnológicas disponibles incluyen "software para la gestión simple y eficiente de los riesgos de LA/FT, consulta en más de 420 listas restrictivas en tiempo real, debida diligencia para oficiales de cumplimiento, scoring de riesgo de las partes interesadas, y calificación de riesgo transaccional". (Isolucion, 2025)

Las plataformas tecnológicas modernas permiten la "consulta periódica y automatizada del scoring de riesgo de las contrapartes contra las listas restrictivas, generación de matriz y mapa de calor de riesgo de LA/FT, y desarrollo de planes de trabajo para mitigación de los riesgos" (Isolucion, 2025). Estas funcionalidades resultan especialmente relevantes para fondos de empleados que requieren optimizar el uso de recursos humanos limitados mediante la automatización de procesos rutinarios. (Isolucion, 2025)

La investigación sobre herramientas de autocontrol identifica que "las herramientas tecnológicas más adecuadas incluyen verificaciones en listas restrictivas, debida diligencia automatizada, manejo de datos estadísticos y analítica avanzada". La implementación de estas herramientas debe considerar la capacidad de integración con sistemas contables existentes y la posibilidad de personalización según las necesidades específicas de cada fondo de empleados. (Gómez Gómez, Aguirre Bedoya, Patiño Toro, & Valencia Arias, 2023)

Desarrollo de Sistemas de Información Gerencial Especializados

Los sistemas de información gerencial para fondos de empleados deben integrar múltiples fuentes de datos para proporcionar información comprehensiva que facilite la toma de decisiones estratégicas y el cumplimiento de obligaciones regulatorias. La implementación de estos sistemas debe considerar "la importancia de establecer métricas claras para la empresa y para cada empleado, que ayuden a medir y evaluar el progreso hacia objetivos específicos relacionados con la transparencia" (SAP, 2023)

Las funcionalidades de los sistemas de información gerencial deben incluir "modelo de cumplimiento Sagrilaft GAFI, prerequisites de cada criterio, auto evaluación, ruta lógica de cumplimiento, requisitos legales, home de trabajadores, madurez del sistema, planes de trabajo, y operación del día a día" (Isolucion, 2025). Esta aproximación integral permite a los fondos de empleados mantener un control sistemático sobre todos los aspectos del sistema de prevención de riesgos. (Isolucion, 2025)

La implementación efectiva requiere el desarrollo de dashboards ejecutivos que proporcionen "visión clara de las finanzas de la empresa, faciliten la auditoría y la revisión financiera, y ayuden a identificar oportunidades de ahorro" (SAP, 2023). Estos sistemas deben

incluir alertas automáticas sobre desviaciones significativas, reportes de cumplimiento en tiempo real, y herramientas de análisis predictivo que permitan anticipar posibles riesgos. (SAP, 2023)

Mejoramiento de Procesos de Transparencia y Rendición de Cuentas

La transparencia contable debe entenderse como "la rendición objetiva de cuentas que permite información clara, evidente sin ambigüedades del origen, aplicación, estructura y resultados patrimoniales de las organizaciones, útiles para todos los posibles usuarios de la información en tiempo y forma" (De la Rosa Leal, 2014). Para los fondos de empleados, esto implica el desarrollo de mecanismos que faciliten el acceso de los asociados a información financiera comprensible y oportuna. (De la Rosa Leal, 2014)

Las mejores prácticas para fomentar la transparencia incluyen la adopción de "metodologías como Lean Management, que promueve la eliminación de desperdicios y la mejora continua a través de la participación de todos los empleados en la toma de decisiones" (Vorecol, 2024). Esta aproximación resulta especialmente relevante para fondos de empleados donde los asociados tienen derecho a participar en decisiones fundamentales sobre la gestión de sus recursos. (Vorecol, 2024)

La implementación de marcos de comunicación abierta debe incluir "canales de comunicación claros y accesibles que no solo fomenten un ambiente de trabajo más colaborativo, sino que también fortalezcan la imagen corporativa ante los consumidores" (Vorecol, 2024). Para los fondos de empleados, esto se traduce en el desarrollo de portales web especializados, aplicaciones móviles, y sistemas de notificaciones que mantengan informados a los asociados sobre el estado de sus ahorros, créditos, y la gestión general del fondo. (Vorecol, 2024)

Fortalecimiento de Estructuras de Gobierno Corporativo

La implementación de estructuras sólidas de gobierno corporativo constituye un elemento fundamental para el fortalecimiento de la transparencia en fondos de empleados. La investigación sobre Sagrilaft en organizaciones del sector real identifica que "un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos" (Inversiones Manuelita S.A., 2024). Para los fondos de empleados, esto se traduce en la necesidad de fortalecer las funciones de los órganos de administración y control. (Inversiones Manuelita S.A., 2024)

Las funciones de la junta directiva deben incluir "establecer y aprobar una Política LA/FT/FPADM, aprobar el Sagrilaft y sus actualizaciones, seleccionar y designar al Oficial de Cumplimiento, analizar oportunamente los informes sobre el funcionamiento del sistema, y tomar decisiones respecto de la totalidad de los temas tratados" (Manuelita, 2025). Esta estructura de responsabilidades debe adaptarse a las características específicas de los fondos de empleados, considerando que los miembros de junta directiva frecuentemente son asociados elegidos democráticamente sin formación especializada en gestión de riesgos. (Inversiones Manuelita S.A., 2024)

La asignación de funciones debe considerar "la necesidad de que la persona designada como Oficial de Cumplimiento esté destinada única y exclusivamente al cumplimiento de sus funciones, debido al alto grado de responsabilidad que implica el cargo" (Gómez, 2023). Para fondos de empleados de menor tamaño, esto puede requerir el desarrollo de esquemas de compartición de recursos con otras organizaciones del sector o la contratación de servicios especializados externos. (Gómez Gómez, Aguirre Bedoya, Patiño Toro, & Valencia Arias, 2023)

Optimización de Procedimientos de Control Interno

Los procedimientos de control interno deben diseñarse considerando las características específicas de los fondos de empleados, incluyendo la naturaleza de sus operaciones, el perfil de riesgo de sus asociados, y las limitaciones de recursos disponibles. La implementación debe incluir "políticas claras y efectivamente aplicables que se incorporen en el manual de procedimientos para orientar la actuación de los colaboradores y establecer consecuencias y sanciones frente a su inobservancia" (Alimentos Sevilla, 2024)

Los controles preventivos deben incluir "procedimientos de debida diligencia continua del negocio jurídico o contrato, examinando las transacciones llevadas a cabo a lo largo de la relación comercial" (Esentia, 2024). Para los fondos de empleados, esto implica el desarrollo de procedimientos específicos para la evaluación inicial de nuevos asociados, el monitoreo continuo de patrones transaccionales, y la actualización periódica de información personal y financiera. (Esentia, 2024)

La implementación de controles detectivos debe considerar "la identificación de operaciones inusuales, intentadas y sospechosas, determinando si estas cumplen los parámetros para ser reportadas ante la UIAF" (Tapias Garcia, 2023). Los fondos de empleados deben desarrollar señales de alerta específicas adaptadas a sus características operativas, incluyendo variaciones inexplicables en patrones de ahorro, solicitudes de créditos inconsistentes con el perfil del asociado, y comportamientos evasivos durante procesos de actualización de información. (Tapias Garcia, 2023)

Desarrollo de Indicadores de Gestión Especializados

La implementación de indicadores de gestión especializados debe considerar tanto aspectos cuantitativos como cualitativos de la gestión de riesgos en fondos de empleados. Los indicadores deben incluir métricas sobre "eficiencia administrativa del proceso contable, cumplimiento de plazos de entrega de informes financieros, índices de errores en registros contables, y niveles de cumplimiento normativo". Estos indicadores deben ser adaptados a las características específicas del sector solidario. (Pirani, 2024)

La medición de la efectividad debe incluir "índices de transparencia y claridad en la gestión financiera que evalúen la disponibilidad de documentos financieros para los asociados y la comprensibilidad de la información proporcionada" (Pirani, 2024). Para los fondos de empleados, estos indicadores deben considerar la satisfacción de los asociados con la información recibida y la efectividad de los canales de comunicación implementados. (Pirani, 2024)

Los indicadores de desempeño del Sagrilaft deben incluir métricas sobre "tiempo de procesamiento de alertas, porcentaje de falsos positivos, cobertura de capacitación del personal, cumplimiento de reportes regulatorios, y efectividad de controles implementados" (Cercicámara, 2025). Estos indicadores deben ser monitoreados sistemáticamente y utilizados para la mejora continua del sistema. (Cercicámara, 2025)

Fortalecimiento de Alianzas Estratégicas Sectoriales

El desarrollo de alianzas estratégicas entre fondos de empleados de la Sabana Centro puede facilitar la optimización de recursos y el intercambio de mejores prácticas. La experiencia de ANALFE demuestra que "se ha construido una malla académica para atender las necesidades

de formación a través de seminarios cortos y fortalecer habilidades técnicas y blandas de los equipos de trabajo" (Analfe, 2025). Esta aproximación colaborativa puede reducir significativamente los costos de capacitación y mejorar la calidad de la formación recibida. (Analfe, 2025)

Las alianzas tecnológicas pueden facilitar el acceso a herramientas especializadas que individualmente serían prohibitivas para fondos más pequeños. La implementación de soluciones compartidas puede incluir "sistemas de consulta en listas restrictivas, plataformas de capacitación virtual, herramientas de análisis de riesgos, y sistemas de reportes regulatorios" que permitan economías de escala significativas.

La coordinación interinstitucional debe incluir el desarrollo de protocolos comunes para la identificación y reporte de operaciones sospechosas, el intercambio de información sobre tipologías regionales de riesgo, y la implementación de programas conjuntos de capacitación especializada. Estas iniciativas pueden fortalecer las capacidades colectivas del sector mientras mantienen la autonomía individual de cada organización.

Implementación de Programas de Mejora Continua

Los programas de mejora continua deben fundamentarse en metodologías sistemáticas que permitan la evolución constante de los sistemas de control interno. La implementación debe considerar "la necesidad de evaluar periódicamente los controles implementados y realizar seguimiento de las transacciones, utilizando la segmentación de clientes, proveedores y empleados para medir el riesgo inherente y detectar posibles irregularidades" (Tapias Garcia, 2023)

La mejora continua debe incluir la actualización periódica de políticas y procedimientos basada en la evolución del contexto de riesgos, los cambios normativos, y las lecciones aprendidas durante la operación del sistema. Los fondos de empleados deben implementar "ciclos de revisión semestral de la efectividad de controles, evaluación anual de la matriz de riesgos, y actualización continua de señales de alerta basada en nuevas tipologías identificadas".

Adopción de Marcos de Sostenibilidad y Criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo

La integración de criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo en los fondos de empleados representa una oportunidad significativa para fortalecer tanto la transparencia como la prevención de riesgos LA/FT/FPADM. Los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo hacen "referencia a los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo que las compañías deben tener en cuenta dando cumplimiento a las políticas que dichos criterios sugieren" (Russell Bedford, 2023). Para los fondos de empleados de la Sabana Centro, la adopción de estos marcos implica desarrollar métricas específicas que evalúen no solo el impacto financiero sino también el valor social generado para sus asociados y comunidades. (Russell Bedford, 2023)

La implementación de criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo debe considerar que "el surgimiento de los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo se da a partir del acuerdo de Paris en la COP 21, donde los países se reunieron en las Naciones Unidas tocaron por primera vez el tema ambiental como una política global" (Russell Bedford, 2023). Aunque "el Compliance criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo no cuenta actualmente con regulación normativa alguna que brinde mayor entendimiento para el fortalecimiento corporativo de las empresas del territorio nacional", la legislación colombiana ha

establecido normas que permiten su implementación como complemento al Sagrilaft (Russell Bedford, 2023)

Las organizaciones del sector solidario pueden aprovechar su naturaleza comunitaria para liderar la implementación de prácticas sostenibles que generen valor compartido. Esto incluye el desarrollo de productos crediticios verdes, programas de educación ambiental para asociados, y sistemas de medición de impacto social que demuestren la contribución efectiva de los fondos al desarrollo territorial sostenible de la Sabana Centro.

Transformación Digital Avanzada y Analítica Predictiva

La transformación digital en los fondos de empleados debe trascender la simple automatización de procesos para incorporar capacidades analíticas avanzadas que mejoren sustancialmente la toma de decisiones estratégicas. La investigación evidencia que "más del 70% de las organizaciones están en medio de una transformación digital, pero solo el 30% ha alcanzado sus objetivos debido a la falta de estrategia integral" (Vorecol, 2024). Esta estadística subraya la importancia de desarrollar estrategias comprehensivas que integren tecnología, personas y procesos. (Vorecol, 2024)

La adopción de herramientas de analítica predictiva debe incluir "machine learning para el análisis de patrones de comportamiento, inteligencia artificial para la detección automática de anomalías, y algoritmos de scoring dinámico que se actualicen continuamente basándose en nueva información" (Powerdata, 2021). Para los fondos de empleados, estas tecnologías pueden revolucionar los procesos de evaluación crediticia, permitiendo decisiones más precisas basadas en análisis multivariable de riesgos. (Powerdata, 2021)

La implementación de plataformas de IoT (Internet de las Cosas) en oficinas y puntos de atención puede generar datos valiosos sobre patrones de uso, preferencias de los asociados, y eficiencia operativa. El análisis de estos datos mediante "tecnologías de Big Data permite a las organizaciones comprender mejor los deseos y necesidades de sus clientes y diferenciarse de sus competidores" (Powerdata, 2021). Esta capacidad resulta especialmente relevante para fondos que buscan personalizar sus servicios según las necesidades específicas de diferentes segmentos de asociados. (Powerdata, 2021)

Innovación en Productos y Servicios Financieros

Los fondos de empleados de la Sabana Centro deben desarrollar productos financieros innovadores que respondan a las necesidades evolutivas de los trabajadores contemporáneos. La investigación sobre estrategias presupuestarias para el sector solidario recomienda "diversificación de ingresos considerando añadir líneas de crédito alternativas o enfocarse en tipos de crédito menos tradicionales para captar asociados con diferentes perfiles de necesidad y de riesgo". (Betancour, Diego, 2024)

Las líneas de crédito especializadas pueden incluir financiamiento para educación digital, emprendimientos sostenibles, mejoramiento de vivienda con criterios ambientales, y productos diseñados específicamente para trabajadores de la economía de pequeños encargos o economía bajo demanda. Estos productos deben incorporar metodologías de evaluación de riesgos adaptadas que consideren "las altas tasas de interés, el desempleo y los cambios en el costo de vida" como factores determinantes en el diseño de condiciones crediticias (Betancour, Diego, 2024)

La innovación debe incluir el desarrollo de servicios financieros digitales integrados que proporcionen a los asociados. Esto incluye aplicaciones móviles con funcionalidades avanzadas de autoservicio, plataformas de educación financiera personalizada, y herramientas de planificación financiera que utilicen inteligencia artificial para proporcionar recomendaciones específicas basadas en el perfil individual de cada asociado.

Fortalecimiento de Capacidades Organizacionales

El desarrollo de capacidades organizacionales debe considerar que "los profesionales de recursos humanos necesitan habilidades avanzadas en herramientas digitales, análisis de datos y plataformas de colaboración en línea" (Amelica, 2023). Para los fondos de empleados, esto implica invertir significativamente en programas de desarrollo profesional que preparen al personal para operar efectivamente en entornos digitalizados. (Amelica, 2023)

Las capacidades requeridas incluyen competencias técnicas en análisis de datos, comprensión de metodologías de gestión de riesgos, habilidades de comunicación digital, y conocimientos especializados en regulación del sector solidario. Los programas de capacitación deben adoptar metodologías híbridas que combinen aprendizaje presencial, virtual y experimental, aprovechando tecnologías inmersivas cuando sea apropiado.

La gestión del talento debe incluir estrategias de retención específicas para personal especializado, considerando que la demanda por profesionales con competencias en Sagrilaft y análisis de riesgos ha aumentado significativamente en el mercado laboral. Esto puede requerir reestructuración de esquemas de compensación, desarrollo de planes de carrera atractivos, y creación de ambientes laborales que fomenten la innovación y el aprendizaje continuo.

Optimización de Procesos Mediante Automatización Inteligente

La automatización de procesos en fondos de empleados debe ir más allá de la robotización simple para incorporar inteligencia artificial que mejore la calidad de las decisiones operativas. Las "herramientas de análisis de desempeño han evolucionado desde simples plataformas de recopilación de información hasta sofisticados sistemas que utilizan inteligencia artificial y aprendizaje automático para ofrecer perspectivas valiosas en tiempo real" (Psico Smart, 2024). (Vorecol, 2024)

Los procesos candidatos para automatización inteligente incluyen la evaluación preliminar de solicitudes crediticias, el monitoreo continuo de comportamientos transaccionales, la generación automática de reportes regulatorios, y la gestión de correspondencia con asociados. La implementación debe considerar que "solo un cambio tecnológico no es suficiente; también implica un cambio en la mentalidad organizacional, donde el análisis de datos se convierte en una parte integral de la toma de decisiones" (Vorecol, 2024)

La automatización debe incluir sistemas de retroalimentación que permitan el aprendizaje continuo de los algoritmos implementados. Esto requiere el diseño de arquitecturas tecnológicas flexibles que puedan adaptarse a cambios regulatorios, evolución de patrones de riesgo, y nuevas necesidades de los asociados sin requerir reprogramación completa de los sistemas.

Desarrollo de Ecosistemas de Colaboración Interinstitucional

La creación de ecosistemas de colaboración entre fondos de empleados, organizaciones del sector solidario, y entidades del sector financiero tradicional puede generar sinergias significativas para el fortalecimiento de capacidades y la optimización de recursos. Estos ecosistemas deben incluir "intercooperación y articulación" como elementos fundamentales para

superar los desafíos de "visibilidad y reconocimiento, acceso a financiamiento, capacitación y formación" identificados en el sector solidario (Rozo Bello, 2025)

Las alianzas estratégicas pueden incluir el desarrollo conjunto de plataformas tecnológicas, programas de capacitación especializada, sistemas compartidos de consulta en listas restrictivas, y metodologías estandarizadas de evaluación de riesgos. La colaboración debe considerar que "el futuro del sector depende en gran medida del fortalecimiento de su gobernanza interna, la promoción de la innovación en sus modelos y servicios, y la obtención de un reconocimiento más sólido a nivel estatal y social" (Rozo Bello, 2025)

Los acuerdos de colaboración deben incluir marcos de gobernanza que preserven la autonomía individual de cada organización mientras facilitan el intercambio de mejores prácticas y el desarrollo de capacidades colectivas. Esto puede incluir la creación de comités técnicos especializados, programas de intercambio de personal, y proyectos de investigación aplicada que generen conocimiento específico para el sector.

Implementación de Modelos de Gestión de Riesgos Prospectivos

Los modelos tradicionales de gestión de riesgos basados en análisis histórico deben complementarse con metodologías prospectivas que consideren escenarios futuros potenciales y su impacto en la estabilidad de los fondos de empleados. La implementación debe incluir "análisis de sensibilidad ante diferentes escenarios económicos, adaptado a las características del sector solidario, y modelamiento de impactos de cambios regulatorios en la operación de los fondos".

Los modelos prospectivos deben considerar factores específicos de la región de la Sabana Centro, incluyendo la dependencia económica de sectores específicos, los patrones de migración

laboral, y el impacto de desarrollos infraestructurales en la estabilidad del empleo. Esto requiere el desarrollo de metodologías de investigación que combinen análisis cuantitativo con investigación cualitativa sobre tendencias socioeconómicas regionales.

La gestión prospectiva debe incluir sistemas de alerta temprana que identifiquen señales de cambios potenciales en el entorno operativo antes de que se materialicen como riesgos concretos. Estos sistemas deben integrar información de múltiples fuentes, incluyendo indicadores macroeconómicos, tendencias sectoriales, cambios regulatorios propuestos, y señales de mercado que puedan afectar la estabilidad de los fondos.

Fortalecimiento de la Cultura de Cumplimiento y Ética Organizacional

El desarrollo de una cultura sólida de cumplimiento debe trascender el simple acatamiento de normas para convertirse en un elemento diferenciador que genere confianza entre los asociados. La investigación evidencia que "las empresas deberían contar con un código de ética que establezca los principios y valores que guían su actuación" y que es fundamental "fomentar una cultura de cumplimiento dentro de la organización, involucrando a todos los niveles jerárquicos" (Compilance, 2025)

La cultura de cumplimiento debe incluir programas de sensibilización que utilicen metodologías participativas para involucrar activamente a los asociados en la construcción de estándares éticos. Esto puede incluir talleres de co-creación de políticas, programas de embajadores de cumplimiento entre los asociados, y sistemas de reconocimiento que incentiven comportamientos éticos ejemplares.

El fortalecimiento cultural debe considerar las particularidades del sector solidario, donde los valores de solidaridad, democracia, y responsabilidad social constituyen elementos

identitarios fundamentales. Los programas deben demostrar cómo el cumplimiento de obligaciones Sagrilaft fortalece estos valores en lugar de conflictuar con ellos, generando narrativas que conecten el cumplimiento regulatorio con el propósito social de los fondos.

Conclusiones

La implementación del Sagrilaft en fondos de empleados de la Sabana Centro de Cundinamarca representa una evolución significativa en los mecanismos de control interno para la detección y prevención del lavado de activos. Este sistema proporciona un marco integral que combina controles preventivos y detectivos, procedimientos de debida diligencia especializada, y mecanismos de monitoreo continuo adaptados a las características específicas del sector solidario.

La efectividad de estos mecanismos depende fundamentalmente de la adaptación cuidadosa de los principios generales del Sagrilaft a las realidades operativas de los fondos de empleados, incluyendo sus limitaciones de recursos, estructuras organizacionales simplificadas, y relaciones específicas con los asociados. La implementación exitosa requiere un enfoque balanceado que asegure el cumplimiento normativo sin comprometer la eficiencia operativa o la naturaleza solidaria de estas organizaciones fundamentales para el bienestar económico de los trabajadores de la región.

La implementación exitosa de estas recomendaciones requiere un enfoque integral que considere las limitaciones específicas de los fondos de empleados mientras aprovecha las oportunidades de colaboración sectorial y adopción tecnológica. Las organizaciones deben priorizar aquellas recomendaciones que proporcionen mayor impacto con recursos limitados,

desarrollando planes de implementación gradual que aseguren la sostenibilidad de las mejoras introducidas.

El fortalecimiento del análisis contable y financiero en los fondos de empleados de la Sabana Centro debe entenderse como un proceso evolutivo que requiere compromiso sostenido de la dirección, participación activa de los asociados, y capacidad de adaptación a los cambios del entorno regulatorio y tecnológico. La efectividad de estas recomendaciones depende fundamentalmente de la capacidad organizacional para integrar coherentemente todos los elementos del sistema Sagrilaft mientras mantiene la naturaleza solidaria y democrática que caracteriza a estas organizaciones fundamentales para el bienestar económico de los trabajadores de la región.

En conclusión, estas recomendaciones adicionales configuran un marco integral y prospectivo que posiciona a los fondos de empleados de la Sabana Centro como organizaciones innovadoras capaces de aprovechar las oportunidades de la transformación digital, la sostenibilidad, y la colaboración interinstitucional para fortalecer tanto su transparencia como su contribución al bienestar de los trabajadores y el desarrollo territorial sostenible de la región.

Recomendaciones

Establecer un ejercicio formal de identificación de temas materiales que considere simultáneamente los riesgos de naturaleza financiera, operativa, de cumplimiento regulatorio y de impacto social. Esta matriz debe ser revisada semestralmente y debe reflejar las perspectivas de múltiples grupos de interés, incluyendo junta directiva, oficial de cumplimiento, revisor fiscal, y una muestra representativa de asociados. El resultado debe traducirse en una jerarquización explícita de iniciativas de mejoramiento que asegure que los recursos limitados se destinen

prioritariamente hacia las áreas que presentan mayor exposición o que impactan más significativamente la confianza de los afiliados.

Diseñar e implementar indicadores de alerta temprana específicamente calibrados para la realidad operativa de su fondo, diferenciándose de los sistemas genéricos. Estos indicadores deben incluir umbrales particulares para patrones de concentración sectorial según el perfil de sus asociados, variaciones estacionales en captaciones según ciclos de pago de las empresas afiliadas, y comportamientos transaccionales inusuales contextualizados al servicio de crédito específico. La validación de estos indicadores debe realizarse mensualmente mediante cotejo de falsos positivos identificados versus operaciones genuinamente sospechosas reportadas.

Desarrollar un programa de educación financiera diferenciado según el perfil de los asociados, que trascienda la capacitación básica para incluir módulos sobre ciclo de vida del crédito, indicadores de solidez del fondo, derechos y deberes de asociado, y herramientas para la toma de decisiones financieras personales. Este programa debe incluir tanto sesiones presenciales como componentes digitales accesibles, con seguimiento de absorción de conocimientos. La evaluación de impacto debe considerar no solo asistencia sino también cambios en comportamiento financiero de participantes.

Instituir un comité específico de transparencia compuesto por delegados de junta directiva, un representante del área operativa, un asociado elegido democráticamente, y donde sea posible un experto independiente, con responsabilidad explícita sobre revisión de completitud y claridad de información suministrada a asociados, evaluación de oportunidad en divulgación, e identificación de temas relevantes que requieran comunicación adicional. Este comité debe reunirse trimestralmente con actas documentadas.

Realizar auditorías periódicas del sistema de administración de riesgos hacia un modelo de auditoría continua que incluya revisiones semanales de operaciones clasificadas de alto riesgo, validación diaria de consultas en listas restrictivas, y monitoreo quincenal de indicadores de efectividad del sistema. Este enfoque permite la identificación más temprana de desviaciones y facilita la implementación oportuna de ajustes correctivos. La publicación de un informe anual de sostenibilidad conciso diferencia positivamente al fondo en el mercado y fortalece significativamente la percepción de transparencia.

Complementar la monitorización tradicional de concentración con ejercicios mensuales de pruebas de estrés que simulen escenarios de deterioro de cartera en sectores específicos, retiros masivos de asociados, o pérdida de clientes corporativos significativos. Los resultados de estos ejercicios deben documentarse y ser comunicados a junta directiva, facilitando decisiones proactivas sobre estructura de captaciones y políticas de cartera.

Diseñar e implementar un protocolo específico para fondos de empleados de categoría plena o con múltiples empresas afiliadas de diferente naturaleza sectorial, que incluya procedimientos diferenciados de debida diligencia continua, frecuencia mayor de actualización de información, y documentación específica de evaluación de consistencia entre perfil declarado y comportamiento transaccional. Este protocolo debe incluir criterios claros para escalonamiento de casos a oficial de cumplimiento cuando se identifiquen patrones inusuales.

Formular e implementar una estrategia de digitalización que supere la automatización pura para incorporar capacidades analíticas avanzadas: integración de sistemas contables con plataformas de monitoreo de riesgos, desarrollo de aplicaciones móviles que proporcionen acceso a información financiera personal en tiempo real para asociados, e implementación de herramientas de inteligencia artificial para identificación automática de patrones anómalos en

operaciones. Esta estrategia debe incluir capacitación progresiva del personal, con clara asignación de recursos presupuestales y cronograma de implementación por fases.

Referencias

Actualicese. (2024). *Análisis vertical y horizontal*. Obtenido de Actualicese:

<https://actualicese.com/rutas/books/guia-para-la-elaboracion-de-estados-financieros-y-calculo-de-los-indicadores-financieros/page/capitulo-2-analisis-vertical-y-horizontal>

Adres. (02 de 2025). *Manual para la administración del riesgo del lavado de Activos*. Obtenido

de Adres: <https://www.adres.gov.co/>

Affirma legal. (13 de 06 de 2025). *Sagrilaft ¿Qué es y cómo debe ser Implementado por las*

empresas? Obtenido de Affirma legal: <https://www.affirmalegal.com/blog/que-es-sagrilaft-y-como-debe-ser-implementado/>

Alcaldía de Bogotá. (2020). *Batería de indicadores*. Obtenido de Alcaldía de Bogotá:

<https://micrositios.gobiernobogota.gov.co/sites/default/files/imagenes/micrositios/Documento%20final%20Bater%C3%ADa%20Indicadores%20PPDTINTC.pdf>

Alimentos Sevilla. (24 de 06 de 2024). *Manual para la prevención de lavado de activos y*

financiación del terrorismo y financiamiento de proliferación de armas de destrucción masiva sagrilaft (la/ft/fpadm). Obtenido de Fazan: <https://fazan.com.co/wp-content/uploads/2025/01/MANUAL-SAGRILAFT-JUNIO-18-2024.pdf>

Alvarado Rodriguez, J. P., Garzon Acosta, Y. A., & Rodriguez Sanchez, J. J. (11 de 2018).

Direccionamiento para la implementación del sistema Sarlaft en la cooperativa

GRAFICOOP . Obtenido de Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia:

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/9e05f03f-0ade-4aad-8707-84e20f74e4da/content>

- Amelica. (31 de 10 de 2023). *Transformacion digital en la gestion de recursos humanos*.
Obtenido de Amelica: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/793/7934890004/html/>
- Analfe. (2022). *Informe de gestion 2022*. Obtenido de Analfe: https://www.Analfe.org.co/wp-content/uploads/2024/09/1._Informe_de_Gestion_Analfe_2022-1.pdf
- Analfe. (2025). *Analfe*. Obtenido de Analfe: <https://www.Analfe.org.co/servicios-2/>
- Arbelaez Lozada, M. P., & Monak Avila , W. A. (2020). *Evaluación del sistema de control interno del fondo de empleados de la DIAN- FEDIANI* . Obtenido de Repositorio Univesidad Cooperativa de Colombia:
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/12bba0cb-bf3f-437d-9e1d-5572ffd49d32/content>
- Arbeláez, A. Y., & Cubillos González, J. S. (2021). *Auditoría basada en Riesgos de Estimaciones Contables*. Obtenido de Repositorio Universidad Piloto:
<https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/10583/Auditor%C3%A9a%20basada%20en%20Riesgos%20de%20Estimaciones%20Contables.pdf?sequence=3>
- Baquero García, Y., & Basallo , J. S. (2020). *Análisis sobre la implementación y ejecución de SARLAFT en los fondos de empleados*. Obtenido de Repositorio Universidad Uniminuto:
<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/969ee44e-8eaf-4759-9e84-7d82f536030a/content>
- Barahona Sánchez, M. K., & Patiño Jacinto, R. A. (03 de 09 de 2021). *Fondos de empleados: Necesidades de información no financiera de sus asociados. Estudio de caso múltiple en*

Colombia. Obtenido de Revista Udea:

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/345731/20806148>

Barbosa Herrera , S. Y., Villaquirán Cañón, S. M., & Martínez Sarmiento, J. D. (2019).

Diagnóstico administrativo y financiero para el fondo de empleados de la fundación santa fe de Bogotá (Fondofe), en pro de recuperar la liquidez. Obtenido de Repositorio Universidad Uniminuto:

<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/452cc970-6b35-4d67-b969-03b993fe7ab3/content>

Betancour, Diego. (15 de 11 de 2022). *Evaluacion de cartera.* Obtenido de Betancour, Diego:

<https://diegobetancour.com.co/evaluacion-de-cartera-2/>

Betancour, Diego. (29 de 10 de 2024). *Presupuesto 2025 Estrategias y Perspectivas para el Sector Solidario.* Obtenido de Bentacour Diego:

<https://diegobetancour.com.co/presupuesto-2025-estrategias-y-perspectivas-para-el-sector-solidario/>

Bolívar Buitrago, D. C., & Gaviria Acero , V. A. (2016). *El rol del contador público como depositario de confianza en los procesos electorales. Caso estudio elecciones territoriales año 2015 en la ciudad de Sogamoso .* Obtenido de Repositorio Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia:

<https://repositorio.uptc.edu.co/server/api/core/bitstreams/16c84a64-7775-42d9-8d0b-90925d44a99d/content>

Ceballos-García, G. Y., Agudelo, L. F., & Pinzón Villa, M. (2024). *De los Sistemas de*. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/>:

<https://revistas.upb.edu.co/index.php/analecta/article/view/8909/7418>

Certicamara. (20 de 02 de 2025). *Manual de prevención y control del riesgo del lavado de dinero (la), financiación del terrorismo (ft) y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva (fpadm)*. Obtenido de Certicamara:

https://web.certicamara.com/sites/default/files/doc/manual_sagrilaft.pdf

Compliance. (2025). *Catálogo de Señales de alerta para la Prevención del Lavado de Activos de Compliance*. Obtenido de <https://www.compliance.com.co/>:

<https://www.compliance.com.co/catalogo-de-senales-de-alerta-para-la-prevencion-del-lavado-de-activos-de-compliance/>

Compliance. (2025). *Modificaciones al ámbito de aplicación del SAGRILAFT – PTEE: Cámaras de comercio y entidades sin ánimo de lucro con negocios permanentes en Colombia*.

Obtenido de Compliance: <https://www.compliance.com.co/modificaciones-al-ambito-de-aplicacion-del-sagrilaft-ptee-camaras-de-comercio-y-entidades-sin-animo-de-lucro-con-negocios-permanentes-en-colombia/>

Compliance. (2025). *Reportes Objetivos a la UIAF en Cumplimiento del SARLAFT 2.0: ¿Qué debe tener en cuenta?* Obtenido de Compliance:

<https://www.compliance.com.co/reportes-objetivos-a-la-uiaf-en-cumplimiento-del-sarlaft-2-0-que-debe-tener-en-cuenta/>

Concesionaria panamericana. (30 de 08 de 2021). *Manual del sistema de autocontrol y gestión del riesgo integral del lavado de activos, financiación del terrorismo*. Obtenido de

Concesionaria panamericana: <https://cpanamericana.com.co/sites/default/files/pdf/2021-08/CP-PO-GG-08%20Manual%20SAGRILAF%20v4.pdf>

Cynthus. (9 de Julio de 2025). *Fases del Proceso de Gestión de Riesgos Basado en la Norma ISO 31000*. Obtenido de Cynthus: <https://www.cynthus.com.mx/fases-proceso-gestion-riesgos-norma-iso-31000/>

Datacredito. (01 de 10 de 2024). *La importancia de la capacitación en SARLAFT para los empleados*. Obtenido de <https://www.datacredito.com.co/>:
<https://www.datacredito.com.co/blogs/datablog/la-importancia-de-la-capacitacion-en-sarlaft-para-los-empleados/>

De la Rosa Leal, M. E. (01 de 12 de 2014). *La transparencia contable de la gestión*. Obtenido de Revista Vision Contable:
<https://publicaciones.unaula.edu.co/index.php/VisionContable/article/view/57>

Eafit. (2024). *Plataforma de automatización de procesos SAGRILAF*. Obtenido de Eafit:
<https://www.eafit.edu.co/sistema-ciencia-tecnologia-innovacion/innovacion-desarrollo-tecnologico/portafolio-tecnologias/software-servicios/plataforma-automatizacion-procesos-sagrilaft>

Esenttia. (31 de 12 de 2024). *Manual de Proceso Sagrilaft*. Obtenido de Esenttia:
<https://www.esenttia.co/wp-content/uploads/2025/04/ESE-AEC-MAP-002-05-SAGRILAF-1.pdf>

Euclid Chemical Toxement. (2023). *Manual del Sistema SAGRILAF*. Obtenido de Euclid Chemical Toxement: <https://www.toxement.com.co/nosotros/manual-del-sistema-sagrilaft/>

Fodc. (09 de 2022). *Manual para la prevención y control del lavado de activos*. Obtenido de

Fodc: <https://www.fodc.org.co/wp-content/uploads/2022/09/MANUAL-SARLAFT-FODC-VF.pdf>

Foncropas. (2024). *Informe de gestión*. Obtenido de Foncropas: [https://fonprocaps.com/wp-](https://fonprocaps.com/wp-content/uploads/2025/03/Informe-de-Gestion-2024-Fonprocaps.pdf)

[content/uploads/2025/03/Informe-de-Gestion-2024-Fonprocaps.pdf](https://fonprocaps.com/wp-content/uploads/2025/03/Informe-de-Gestion-2024-Fonprocaps.pdf)

Fondo de Empleados FONCOLOMBIA. (15 de 03 de 2025). *Informe de gestión 2024*. Obtenido

de Fondo de Empleados FONCOLOMBIA: [https://foncolombia.com.co/wp-](https://foncolombia.com.co/wp-content/Asamblea-2025/WEB-INFORME_DE_GESTION_2024-FONCOLOMBIA.pdf)

[content/Asamblea-2025/WEB-INFORME_DE_GESTION_2024-FONCOLOMBIA.pdf](https://foncolombia.com.co/wp-content/Asamblea-2025/WEB-INFORME_DE_GESTION_2024-FONCOLOMBIA.pdf)

Fondo de energía. (2025). *Capacitate en SARLAFT*. Obtenido de Fondo de energía:

<https://www.fondoenergia.com/index.php/riesgos/capacitate-sarlaft>

Fonsabana. (2023). *Informe de gestión 2023*. Obtenido de Fonsabana:

<https://fonsabana.com.co/Asamblea2024/Informe%20de%20gesti%C3%B3n%20consolidado2023.pdf>

Fonsabana, Fondo de empleados. (2022). *Informe de Gestión 2022*. Obtenido de Fonsabana,

Fondo de empleados:

<https://fonsabana.com.co/Asamblea2023/InfoGestion%202023%20Fonsabana.pdf>

García Herrera, S. Y. (2019). *Verticalidades y horizontalidades en la configuración de la Sabana*

Occidente como puerto seco de Bogotá. Obtenido de Repositorio Universidad del

Rosario: <https://revistas.urosario.edu.co/xml/357/35760268009/html/index.html>

Gaviria Buitrago, D. A. (2024). *Gestión del riesgo de lavado de activos (la) en organizaciones*

del tercer nivel del sector solidario colombiano. Obtenido de Redicol:

https://redcol.minciencias.gov.co/Record/uexternad2_97497dadf4702da6bc9bcb866d79808f

Giraldo Ariza , Y. D. (05 de 07 de 2014). *Sistema de control interno en la prevencion del riesgo del lavado de activos*. Obtenido de Repositorio universidad Militar Nueva Granada:
<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/70549650-e6de-40ac-a73d-064c5d4b43a9/content>

Gómez Cárdenas , D. E., Muñoz Castillo , W. G., & Orduz Pinzón , D. M. (2018). *Estrategias y planes para el fondo de empleados Fenlinter*. Obtenido de Repositorio Universidad Agustiniana: <https://backend.uniagustiniana.edu.co/server/api/core/bitstreams/0c0c31bd-fc0-4789-a0dd-22991de753a4/content>

Gómez Gómez, J. H., Aguirre Bedoya, K. S., Patiño Toro, O. N., & Valencia Arias, A. (05 de 04 de 2023). *Herramientas para autocontrol y gestión*. Obtenido de Rev. INGENIERÍA: Ciencia, Tecnología e Innovación. Vol. 10:
<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/ING/article/view/2399/2867>

Incp. (29 de 11 de 2021). *Aspectos clave de los controles LA/FT/FPADM*. Obtenido de Incp:
<https://incp.org.co/publicaciones/infoincp-publicaciones/control-interno/2021/11/aspectos-clave-de-los-controles-la-ft-fpadm/>

Infolaft. (2025). *Colombia: varios hallazgos sobre SARLAFT en intervención a cooperativa*. Obtenido de www.infolaft.com: <https://www.infolaft.com/colombia-varios-hallazgos-sobre-sarlaft-en-intervencion-cooperativa>

Infolaft. (2025). *Fondos de empleados: a prevenir el LA/FT*. Obtenido de Infolaft:
<https://www.infolaft.com/fondos-de-empleados-prevenir-el-laft>

Infolaft. (2025). *Sagrilaft ¿qué es y cómo implementarlo?* Obtenido de Infolaft:

<https://www.infolaft.com/sagrilaft-supersociedades-colombia>

Inversiones Manuelita S.A. (22 de 08 de 2024). *Manual de la Política y Procedimientos*

Sagrilaft. Obtenido de Inversiones Manuelita S.A.: https://www.manuelita.com/wp-content/uploads/2025/03/2-Imsa_Manual-SAGRILAFt-v2024.pdf

Isolucion. (2025). *Software Isolucion*. Obtenido de Isolucion:

<https://isolucion.com/soluciones/isolucion-sarlaft/>

Jimenez Martinez, Y. A. (2021). *Factores significativos que inciden en la gestión del riesgo en los fondos de empleados en la ciudad de Medellín*. Obtenido de Dspaceidea:

<https://dspace.tdea.edu.co/server/api/core/bitstreams/9c82f0fa-743e-4d7d-af55-d7c2f8fe18ed/content>

Jimenez, M. M. (07 de 10 de 2024). *Las 10 tipologías de riesgos LAFT*. Obtenido de

<https://www.piranirisk.com/>: <https://www.piranirisk.com/es/blog/tipologias-riesgo-lavado-de-activos-y-financiacion-del-terrorismo-laft>

Ley 1908, d. 2. (09 de 07 de 2018). *Ley 1908 de 2018*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/>:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=87301>

Luna Peña, C. C., & Laverde Chau, S. P. (2023). *Monografía: La Ética Profesional del Contador Público*. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/>:

<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/bcde8002-5114-4835-846d-a5e32952a1d9/content>

Martínez Rosas, S. X., Gutiérrez González, J. D., & Hernández Muñoz, G. A. (04 de 2025).

Segundo informe. Obtenido de <https://transparenciacolombia.org.co/>:

https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/2025/04/TPC_ContratacionPaz_2.pdf

Massy Motors. (08 de 2021). *Manual del Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de Lavado de activos*. Obtenido de Massy Motors:

<https://www.massymotorscosta.com/wp-content/uploads/2025/06/Manual-procedimiento-politica-SAGRILAFt-.pdf>

Pinzón Alfonso, R. H., & Serrato Guana, A. D. (18 de 08 de 2021). *El dilema ético del contador público en Colombia. Una reflexión sobre su función social de garantizar la confianza pública*. Obtenido de <https://revistas.javeriana.edu.co/>:

[https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/22%20\(2021\)/383667957002/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/22%20(2021)/383667957002/)

Pirani. (12 de 08 de 2024). *Cómo gestionar operaciones inusuales y sospechosas*. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/>: <https://www.piranirisk.com/es/academia/escuela-de-gestion-de-riesgos/como-gestionar-operaciones-inusuales-y-sospechosas>

Pirani. (2025). *Sagrilaft en Colombia: todo lo que necesitas saber*. Obtenido de Pirani:

<https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/todo-sobre-sagrilaft-colombia-supersociedades>

Powerdata. (2021). *Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos*.

Obtenido de Powerdata: <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>

Pública, D. A. (9 de 07 de 2018). *Ley 1908 de 2018*. Obtenido de www.funcionpublica.gov.co:

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=87301

Rangel Quiñonez , H. S., Barrera Gómez, G., & Gómez Sánchez, O. M. (31 de 12 de 2021).

Clasificación del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo en Colombia

en 2019. Obtenido de <https://revistas.javeriana.edu.co/>:

<https://revistas.javeriana.edu.co/files->

[articulos/CC/22%20\(2021\)/383667957017/index.html](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/22%20(2021)/383667957017/index.html)

Restrepo Jiménez, J., & Salazar Londoño, C. (2024). *Auditoría interna como prevención de*

riesgo de fraude en el sector financiero. Obtenido de <https://dspace.tdea.edu.co/>:

<https://dspace.tdea.edu.co/server/api/core/bitstreams/ee7e5b79-f55a-4195-91b5->

[45328f1099c9/content](https://dspace.tdea.edu.co/server/api/core/bitstreams/ee7e5b79-f55a-4195-91b5-45328f1099c9/content)

Rozo Bello, J. J. (2025). *Análisis de los principales desafíos del sector*. Obtenido de Repositorio

Esap:

[https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/20.500.14471/28750/Entrega%20Fi](https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/20.500.14471/28750/Entrega%20Final_Jeimy%20Rozo_Monografi%CC%81a.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[nal_Jeimy%20Rozo_Monografi%CC%81a.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/20.500.14471/28750/Entrega%20Final_Jeimy%20Rozo_Monografi%CC%81a.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rusell Bedford. (27 de 04 de 2023). *La Importancia de los Criterios ESG en el Compliance*

Corporativo en Colombia. Obtenido de Rusell Bedford: <https://russellbedford.com.co/la->

[importancia-de-los-criterios-esg-en-el-compliance-corporativo-en-colombia/](https://russellbedford.com.co/la-importancia-de-los-criterios-esg-en-el-compliance-corporativo-en-colombia/)

Sabana Centro como vamos. (2020). *Informe de gestion 2020*. Obtenido de Sabana Centro como

vamos: <https://sabanacentrocomovamos.org/wp-content/uploads/2020/11/Informe-de->

[Calidad-de-Vida_Sabana-Centro-2019.pdf](https://sabanacentrocomovamos.org/wp-content/uploads/2020/11/Informe-de-Calidad-de-Vida_Sabana-Centro-2019.pdf)

Sánchez Perea, M. A., Serna Salazar, D., & Monsalve Sofan, K. (2021). *Análisis del Lavado de*

Activos en Cooperativa COOPETRABAN. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/>:

<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/c8c2a88d-7884-4a01-9eaf-4a449df8e164/content>

SAP. (04 de 08 de 2023). *10 consejos para impulsar la transparencia en su empresa*. Obtenido de SAP: <https://www.concur.co/blog/article/consejos-para-impulsar-la-transparencia-en-su-empresa>

Solidaria, U. (30 de 07 de 2025). *Fondos de Empleados: 70 años de transformación social*. Obtenido de <https://www.unidadsolidaria.gov.co/>:
<https://www.unidadsolidaria.gov.co/Prensa/Noticias-Fondos-de-Empleados-70-a%C3%B1os-de-transformaci%C3%B3n-social>

Superintendencia de la Economía, s. (2023). <https://www.supersolidaria.gov.co/>. Obtenido de Informe anual de supervisión y control 2023.:
https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/data/20250317_informes_gestion_2023.pdf

Supersociedades. (11 de 2021). *Supervisión basada en riesgos*. Obtenido de Supersociedades:
https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/ODC/Publicaciones/Publicaciones/manual_supersociedades.pdf

Supersociedades. (2025). *Guía para evitar el lavado de activos*. Obtenido de Supersociedades:
<https://www.supersociedades.gov.co/documents/80312/1238330/Guia+para+evitar+lavado+de+activos.pdf/ef30a3d0-90e0-07dc-b4a1-85d4c37c7200?t=1661460072604>

Supersolidaria. (2014). *Instrucciones para la prevención y el control del lavado de activos y de la financiación del terrorismo*. Obtenido de Supersolidaria:

<https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/instrucciones-para-la-prevencion-y-el-control-del-lavado-de-activos-y-de-la-financiacion-0>

Supersolidaria. (28 de 11 de 2017). *Foro*. Obtenido de <https://www.supersolidaria.gov.co/>:

https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/entidades/dr._hector_ruiz_foro_solidario.pdf

Supersolidaria. (2017). *Guía del Riesgo de LA/FT para el sector solidario*. Obtenido de

Supersolidaria:

https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/SARLAFT/cartilla_guia_de_gestion_del_riesgo1.pdf

Supersolidaria. (2022). *Economía Solidaria en cifras: Caracterización*. Obtenido de

<https://www.supersolidaria.gov.co/>:

https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/gad_2024/20240612_dts_001.pdf

Supersolidaria. (2025). *Circular Básica Contable y Financiera*. Obtenido de

<https://www.supersolidaria.gov.co/>:

https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/data/capitulo_i_indicadores_financieros_0_0.pdf

Supertransporte. (2025). *Procedimientos para la prevención*. Obtenido de

<https://www.supertransporte.gov.co/>:

https://www.supertransporte.gov.co/index.php/siplaft/procedimientos_para_la_prevention_del_riesgo_de_la-ft-2/

Tapias Garcia, O. (2023). *Análisis de los componentes del sistema SAGRILAFT 1*. Obtenido de

Repositorio Universidad del Bosque:

<https://repositorio.unbosque.edu.co/server/api/core/bitstreams/f4661b44-fda0-4788-9ec5-fb8e3b5cad5a/content>

Transparencia por Colombia. (2025). *Medición transparencia empresarial*. Obtenido de Transparencia por Colombia: <https://transparenciacolombia.org.co/medicion-de-transparencia-empresarial/>

Uiaf. (2013). *Reporte de transacciones individuales y múltiples en efectivo y otros medios de pago*. Obtenido de Uiaf: <https://www.uiaf.gov.co/sites/default/files/inline-images/Anexo%20Tecnico%20No%203%20Transacciones%20en%20efec%20mult%20y%20otros%20medios%20de%20pago.pdf>

Uiaf. (12 de 2022). *Documento técnico e instructivo para el reporte de productos ofrecidos por las organizaciones vigiladas por la superintendencia de la economía solidaria*. Obtenido de Uiaf: https://www.uiaf.gov.co/sites/default/files/inline-images/2023_PRSO_Anexo3_Reporte_Productos_Trimestral.pdf

Uiaf. (2023). *Evaluación nacional del riesgo de lavado de activos, financiación del terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva*. Obtenido de Uiaf: https://www.fasecolda.com/cms/wp-content/uploads/2024/06/2023_-Libro-Evaluacion-Nacional-del-Riesgo-2.pdf

Uniempresarial. (2024). *Manual para la gestión de riesgos lavados de activos y financiación del terrorismo*. Obtenido de Repositorio Uniempresarial: <https://uniempresarial.edu.co/wp-content/uploads/2024/05/manual-para-la-gestion-de-riesgos-lavados-de-activos-y-financiacion-del-terrorismo.pdf>

Universidad Piloto. (2025). *Diplomado en Sistemas de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo – SARLAFT*. Obtenido de Universidad Piloto: <https://www.unipiloto.edu.co/diplomado-en-sarlaft/>

Vorecol. (08 de 28 de 2024). *¿Cuáles son las mejores prácticas para fomentar la transparencia en la toma de decisiones empresariales?* Obtenido de Vorecol: <https://blogs-es.vorecol.com/articulo-cuales-son-las-mejores-practicas-para-fomentar-la-transparencia-en-la-toma-de-decisiones-empresariales-60853>

Vorecol. (28 de 08 de 2024). *¿Qué papel juega la tecnología en la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas en las empresas?* Obtenido de Vorecol: <https://blogs-es.vorecol.com/articulo-que-papel-juega-la-tecnologia-en-la-mejora-de-la-transparencia-y-la-rendicion-de-cuentas-en-las-empresas-114364>

Vorecol. (05 de 09 de 2024). *La transformación digital en las herramientas de análisis de desempeño organizacional*. Obtenido de Vorecol: <https://blogs-es.psicosmart.com/articulo-la-transformacion-digital-en-las-herramientas-de-analisis-de-desempeno-organizacional-184651>

Xepelin. (2025). *Metodologías para la mejora de procesos empresariales*. Obtenido de Xepelin: <https://xepelin.com/blog/educacion-financiera/metodologias-mejora-de-procesos-empresariales>