



**TRABAJO DE GRADO:**

**PLAN DE MEJORA: IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION PARA EL  
SISTEMA DE ADMINSTRACION DE RIESGOS DE LAVADO DE ACTIVOS Y  
FINANCIACION DEL TERRORISMO (SARLAFT) EN LAS EMPRESAS AGROSAN S.A  
Y PROTEICOL S.A PARA EI AÑO 2018.**

**POR**

**ALEXANDER QUINTERO GARZON**

**TUTOR METODOLOGICO**

**ISIS MIOSOTIS ALVAREZ FLOREZ**

**EMPRESAS**

**AGROSAN S.A Y PROTEICOL S.A**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA LATINOAMERICANA**

**2018**



## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia por todo el apoyo que me brindo en este proceso de formación de mi vida, por sus consejos de siempre salir adelante en la vida y por darme la oportunidad de estudiar.

Me gustaría agradecer a la asesora metodológica la profesora Isis Miosotis por sus acompañamientos, su paciencia y dedicación.

Agradezco a la empresa Agrosan S.A por brindarme mi primera experiencia laboral y seguir aprendiendo nuevas cosas.



## RESUMEN

En esta propuesta de mejora se realiza un análisis del proceso de SARLAFT en el área de compras de las empresas Agrosan S.A y Proteicol S.A, para evidenciar las necesidades de la implementación de un sistema de gestión de riesgos, enfocado principalmente en los riesgos del lavado de activos y financiación del terrorismo y lograr mitigar la materialización de estos riesgos que conlleva a eventos adversos, con este análisis se busca identificar los modelos que se pueden adaptar en la organización para alcanzar los objetivos organizacionales con cumplimiento normativo y eficiencia en los procesos del área

En el trabajo se logra evidenciar el problema que se presenta con el proceso de SARLAFT en el área de compras y se tiene como alcance una propuesta de acuerdo a los diferentes hallazgos que se hicieron en el momento de la investigación y siguiendo como camino los objetivos que se proponen al inicio del presente trabajo y conocer los modelos de gestión de riesgos y sus diferentes características, para determinar al final que modelo es más conveniente para la administración de los riesgos.

Con este modelo se busca la coordinación de los procesos, una comunicación transversal en las organizaciones para identificar los controles que se están realizando actualmente y cuales se tienen que cambiar para mitigar el impacto y la probabilidad.



## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	7
1. PROBLEMATIZACIÓN .....	8
2. OBJETIVOS .....	10
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
3. JUSTIFICACION .....	11
4. MARCO REFERENCIAL .....	13
4.1. MARCO CONTEXTUAL .....	13
4.2. MARCO TEORICO.....	19
4.3. MARCO LEGAL .....	39
5. METODOLOGIA .....	42
5.1. ENFOQUE .....	42
5.3. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION Y ANALISIS .....	43
5.3.1. OBSERVACION DIRECTA .....	43
5.3.2. REVISION DOCUMENTAL .....	44



<b>5.3.3.</b>	<b>ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA .....</b>	<b>44</b>
<b>5.3.4.</b>	<b>HERRAMIENTAS OFIMATICAS .....</b>	<b>45</b>
<b>5.3.5.</b>	<b>FLUJOGRAMA .....</b>	<b>45</b>
<b>5.3.6.</b>	<b>MATRICES DE RIESGO .....</b>	<b>46</b>
<b>5.4.</b>	<b>CONSIDERACIONES ETICAS .....</b>	<b>47</b>
<b>6.</b>	<b>HALLAZGO .....</b>	<b>47</b>
<b>6.1.</b>	<b>Momento I: Estado Actual del proceso SARLAFT .....</b>	<b>47</b>
<b>6.2.</b>	<b>Momento II: Procedimiento de SARLAFT para el area de compras.....</b>	<b>57</b>
<b>6.3.</b>	<b>Momento III: Propuesta .....</b>	<b>59</b>
<b>7.</b>	<b>RECOMENDACIÓN .....</b>	<b>66</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>69</b>
<b>9.</b>	<b>REFERENTES BIBLIOGRAFICOS .....</b>	<b>70</b>



## LISTA DE IMÁGENES

IMAGEN 1 Producción mundial de harinas destinadas para producir alimentos para mascotas.....	15
IMAGEN 2 Etapas del sistema administración del Riesgo Operativo .....	23
IMAGEN 3 Proceso para la administración del riesgo .....	32
IMAGEN 4 Áreas encargadas del proceso de SARLAFT en Agrosan S.A.....	48
IMAGEN 5 Formulario de Conocimiento sin diligenciar .....	49
IMAGEN 6 Formulario Diligenciado .....	51
IMAGEN 7 Lista de países sancionados por el GAFI .....	53
IMAGEN 8 Cargos de Alto riesgo .....	56
IMAGEN 9 Flujo-grama Proceso de SARLAFT para la selección e Inscripción de proveedores.....	57
IMAGEN 10 Objetivos y Alcances.....	59
IMAGEN 11 Calificación de los Riesgos .....	60
IMAGEN 12 Mapa de Riesgos.....	61
IMAGEN 13 Componentes del Modelo COSO .....	64
IMAGEN 14 Área de compras: Cargo y responsabilidades.....	68
Tabla 1 Producción de harina en Latinoamérica.....	17
Tabla 2 Producción de aceite de pollo en Latinoamérica.....	17



## INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo para la gestión y administración de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, con base en un análisis de la situación actual del procesos del lavado de activos y financiación del terrorismo. Del análisis realizado, puede concluir de forma general que el proceso de SARLAFT en el área de compras necesita un modelo de gestión y control establecido, de ahí la necesidad de proponer un modelo que pueda ajustarse al entorno y estructura organizacional.

En la presente propuesta se encontraran las especificaciones de la problemática que pasa el área de compras, que se logra solucionar con la definición de modelos de gestión del riesgo, se realiza un diagnostico que tiene como resultado una matriz de riesgo y se generan unas recomendaciones o propuesta para la implementación del modelo escogido que este direccionado para el cumplimiento de los objetivos planeados por la alta gerencia y por el director de compras.

Para este trabajo se plantea una propuesta y unas recomendaciones, las cuales son un punto de partida para la implementación del modelo elegido, para mitigar la factibilidad de materialización de los riesgos, el alcance del proyecto no se llega a implementar pero se recomiendan unas actividades o procesos para conocer con mayor amplitud el estado de los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo y mitigando su probabilidad e impacto.



## 1. PROBLEMATIZACIÓN

Agropecuaria San Fernando S.A. (Agrosan S.A) es una compañía colombiana perteneciente al sector agroindustrial cuyo objeto social es la recolección de desperdicios bovinos y avícolas para procesarlos y obtener como productos terminados harinas y grasas que se comercializan como materia prima para la producción de concentrados para mascotas, esta empresa se encarga de recolectar estos desperdicios a nivel nacional y para transportarlos hasta las plantas de producción que están ubicadas, en Amaga, (Antioquia) y en Sibaté, (Cundinamarca).

Con 32 años en el mercado y 741 colaboradores, su trayectoria está marcada por el liderazgo y su proceso de recolección que contribuye a la disminución de la huella de carbono, porque si estos productos no fueran recolectados por la empresa, serían enviados a un basurero y terminarían enterrados, dado que su proceso de descomposición sería mucho más demorado. La empresa crece cada vez más en este segmento de mercado en Antioquia y se expande rápidamente, por este motivo en el año 2005 se decidió comprar la compañía Proteínas y Energéticos de Colombia S.A, (Proteicol S.A) que por sus bajos rendimientos entro en venta y como se dedica a realizar el mismo proceso, se convirtió en una oportunidad de crecimiento. Cuando se compra la empresa se acuerda que esta mantendrá el mismo nombre, para conservar los clientes en Cundinamarca encargándose de recolectar todos los desperdicios en el centro del país y Agrosan S.A, se responsabiliza de recoger los desperdicios en Amaga se encarga del eje cafetero.



Después de adquirir la empresa en Cundinamarca, se determina mantener un control corporativo, en este caso los departamentos que hacen parte de Agrosan pasan también a manejar y vigilar los procesos de Proteicol S.A.

En este marco, a finales del año 2016 las empresas Agrosan S.A y Proteicol S.A adoptan la normatividad del SARLAFT (Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo). Esto se realiza mediante un estudio (financiero y de antecedentes judiciales, entre otros) de personas naturales o jurídicas con las que se pretende realizar negociaciones o tener algún tipo de relación comercial o contractual y debido a la poca experiencia en el manejo de dicha normativa, se vienen presentando varias inconsistencias en el área de compras dado que no se ha establecido un modelo claro para la implementación del lavado de activos y financiación del terrorismo que se aplique en las organizaciones Agrosan S.A y Proteicol S.A

Actualmente, la empresa le solicita a las partes implicadas un formulario único de vinculación y el anexo de algunos documentos legales que deben tener las personas tanto naturales como jurídicas para confirmar que cumplen con los requerimientos necesarios para estar registrados en el mercado nacional.

Por lo anterior, surge la pregunta: **¿Cómo optimizar la implementación del proceso SARLAFT para el manejo de la información de los proveedores en el área de compras de las empresas Agrosan y Proteicol S.A. a partir del año 2018?**



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1.OBJETIVO GENERAL**

Proponer la optimización del proceso de SARLAFT para su implementación y el manejo de la información en el área de compras de las organizaciones Agrosan y Proteicol S.A a partir del año 2018

### **2.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Identificar el estado actual de la implementación del proceso SARLAFT en el área de compras de las organizaciones Agrosan S.A y Proteicol S.A.
  
- ✓ Definir los procedimientos necesarios para la implementación del SARLAFT en el área de compras de las organizaciones Agrosan S.A y Proteicol S.A.
  
- ✓ Recomendar a las empresas Agrosan S.A y Proteicol S.A un modelo de gestión para la implementación de la norma SARLAFT en el área de compras a partir del año 2018.



### 3. JUSTIFICACION

El lavado de activos y financiación del terrorismo es un fenómeno que representa una gran amenaza para la estabilidad del mercado porque pone en juego la integridad del mismo por su carácter global y las redes utilizadas para el manejo de tales recursos. Por lo cual se destaca la importancia y urgencia de combatirlos, resultando esencial el papel que deben desempeñar las entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia de Sociedades de Colombia y la Superintendencia Financiera.

Para cumplir con estos propósitos se hace una supervisión y vigilancia a las empresas que año tras año tienen un crecimiento en las ventas y tener claridad sobre la procedencia de los dineros que circulan por la cadena productiva de las empresas.

Bajo esta premisa, las empresas Agrosan S.A y Proteicol S.A a finales del año 2016, inician la implementación del proceso SARLAFT en el área de compras como consecuencia del incremento de sus utilidades, que de acuerdo a la circular externa 100-00005 del año 2014 exigió que las empresas que están vigiladas por la superintendencia de sociedades y que registren ingresos brutos iguales o superiores a 160.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes deben cumplir esta norma. Las empresas implementaron un proceso de vinculación para todos los actores implicados, permitiendo mayor transparencia en las negociaciones y así fortalecer las relaciones comerciales con las personas naturales y jurídicas que abastecen a la empresa en el desarrollo de sus funciones productivas y administrativas.



De acuerdo con lo anterior, para las empresas Agrosan S.A y Proteicol S.A es importante evaluar las diferentes formas para optimizar la administración del SARLAFT, conociendo el aprovechamiento que se puede obtener de la información recopilada por este nuevo sistema y los beneficios que esta base de datos puede brindar, como un mayor criterio para tomar decisiones frente a la selección de proveedores y seguir realizando compras de manera oportuna y confiable.

Esta propuesta de mejora, busca hacer un aporte significativo a la gestión del área de compras sobre el proceso SARLAFT en las organizaciones Agrosan S.A y Proteicol S.A; se debe evaluar qué información es relevante para la empresa e identificar como se puede realizar un proceso más eficiente y sin menos burocracia para la vinculación o la actualización de datos de los proveedores, finalmente se plantea una alternativa más eficiente para las empresas y un registro de proveedores nuevos y antiguos, bajo los principios del manual interno del SARLAF de las empresas implicadas y los análisis que se pueden realizar en los documentos e información presentada por los proveedores para cumplir con dicha norma y determinar los riesgos que se pueden mitigar con un modelo de gestión en el lavado de activos y financiación del terrorismo.



## 4. MARCO REFERENCIAL

El presente marco de referencia se desarrolla en 3 momentos que permiten una explicación más detallada que fundamenta esta propuesta de mejora; primero se habla del contexto en el que se encuentran en las empresas, descripción macroeconómica, sectorial y particular en el cual interactúan las empresas actualmente, en el segundo se desarrolla la fundamentación teórica que sustenta la formulación del plan de mejora, se describe todos los conceptos claves que serán desarrollados en el proyecto, en último lugar, se identifican algunas leyes y la normatividad aplicable que rigen al Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, y al tratamiento de la información recolectada a todos los actores del proceso SARLAFT.

### 4.1.MARCO CONTEXTUAL

Las empresas Agrosan S.A y Proteicol S.A pertenecen a un segmento del mercado conocido como *rendering*, que se denomina al proceso que convierte los desechos de carne o de pescado en sustancias aptas para alimentación animal, para ir conociendo mejor acerca de este mercado vamos a identificar el panorama económico a nivel internacional, nacional y local.

#### **Perspectiva internacional**

Se prevé que el crecimiento económico mundial para el año 2017 se fortalecerá hasta ubicarse en el 2,7% debido al repunte de la manufacturas y el comercio, el aumento de la confianza del mercado y la estabilización de los precios de los productos básicos permitirán restablecer el crecimiento en las economías en desarrollo y en los mercados emergentes exportadores de dichos productos. De acuerdo con el informe del Banco mundial titulado *perspectivas económicas mundiales* de junio de 2017, el crecimiento de las economías



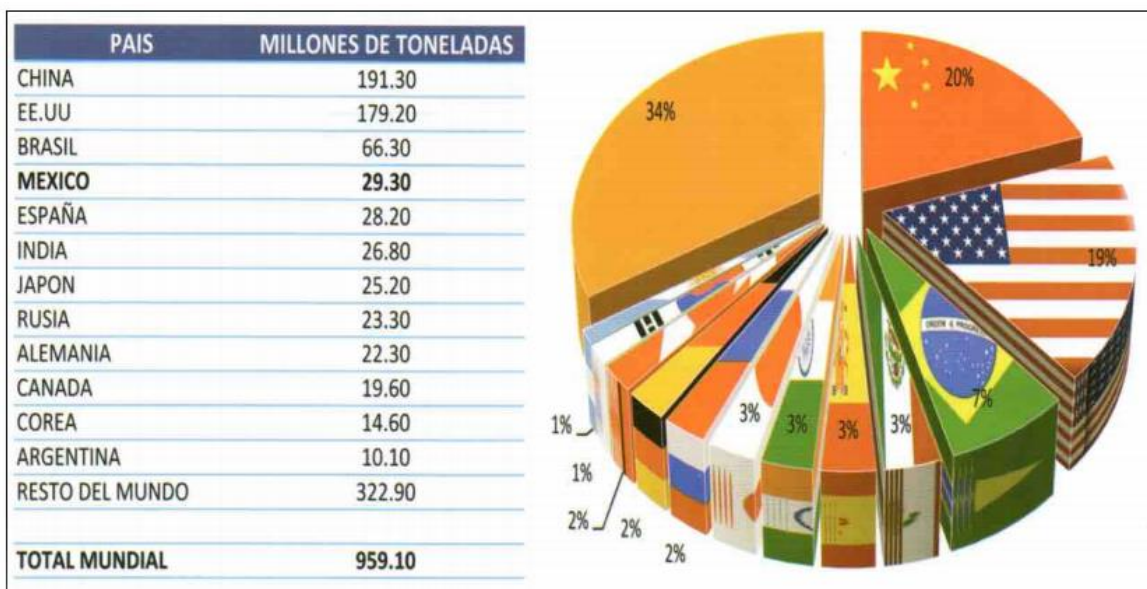
avanzadas se acelerará hasta llegar al 1,9%, lo que beneficiara también a los socios de dichos países. En este contexto de mejora del plano internacional, el crecimiento de los mercados emergentes y las economías en desarrollo en su conjunto repuntaran hasta situarse en un 4,1% este año, mientras que en el 2016 fue del 3,5%. Según las previsiones, el crecimiento en las siete principales economías del mercado emergente se incrementara y para el 2018 superara su promedio de largo plazo. (Mundial, 2017)

### **El mercado del rendering en el mundo**

El mercado del rendering en el mundo tiene como objetivo principal el tratamiento térmico de los subproductos animales para la producción de harinas de carne y hueso que tiene muchas proteínas, en el mundo los principales países en este mercado son: China, EE.UU y Brasil (imagen 1), originan mayor tonelada de materia prima balanceada para la producción de alimentos para mascotas.

Toneladas de producción de harinas de carne y hueso destinados para la producción de alimentos para mascotas.

IMAGEN 1 Producción mundial de harinas destinadas para producir alimentos para mascotas



Fuente: Memorias Alapre II

### Proyección de la economía latinoamericana

La región latinoamericana tras dos años seguidos de caídas en su económica, en el año 2017 se espera un crecimiento 1,3% en un complejo escenario internacional por la recientes tendencias del proteccionismo que se está observando en el mercado mundial, para retomar la senda del crecimiento en la región requiere mucha cautela y comenzar con la dinámica del proceso de inversión público-privada para retomar un crecimiento de corto y largo plazo, lo que demanda una importante movilización de recursos financieros.

En relación a las proyecciones de crecimiento para 2017, una mejora en los precios de las materias primas beneficiaría los términos de intercambio de América del Sur, subregión que repuntaría con un alza en su PIB de 0,9%, mientras que el Caribe crecería 1,3%, principalmente por la actividad turística. Centroamérica, en tanto, se expandiría 3,7%. (CEPAL, 2016)



## **La industria del rendering en Latinoamérica**

La industria del procesamiento de productos cárnicos se ha convertido en una industria estratégica para las economías de estos países, porque representa un potencial, por sus harinas proteicas y sebos que son muy bien cotizadas en el mercado internacional, para la industria que produce concentrados para animales y se está presentando en este mercado el rendering integrado (granja-matadero-planta rendering), esta integración representa un crecimiento mayor en el proceso de los subproductos cárnicos.

Los países latinoamericano están interesados en este mercado por su nivel de exportación a nivel mundial y es una industria esencial para la protección del medio ambiente, por el aprovechamiento de los subproductos de origen animal como es: la sangre, huesos, plumas, grasa y demás partes de los animales que no son aprovechadas, en Latinoamérica ha crecido de manera exponencial este mercado, los principales países que más harinas y aceites producen son Argentina, Bolivia, Brasil, Chile y Colombia.

Para tener un panorama más claro y conocer la producción de cada país en Latinoamérica en la producción de harinas y aceites derivados de esta industria, vamos a identificar lo que produce cada país, y lo que produce la región en cada producto terminado de la industria del rendering (tabla 1 y 2).



*Tabla 1 Producción de harina en  
Latinoamérica*

País	Harina de Pluma hidrolizada TM	Harina de Pluma hidrolizada \$ producidos
Argentina	21.546,0	9.426.375,0
Bolivia	4.337,5	1.897.665,0
Brasil	156.000,2	68.250.105,0
Chile	8.048,0	3.520.978,1
Colombia	16.667,0	7.291.814,3
Costa Rica	1.980,0	866.250,0
Ecuador	5.866,6	2.566.641,0
El Salvador	1.584,0	693.000,0
Guatemala	3.653,8	1.598.520,0
Honduras	2.279,4	997.237,5
México	39.296,4	17.192.175,0
Nicaragua	1.568,2	686.070,0
Panamá	2.168,6	948.762,9
Paraguay	1.309,4	572.880,0
Perú	15.004,2	6.564.327,0
Republica Dominicana	4.329,6	1.894.200,0
Uruguay	792,0	346.500,0
Venezuela	15.436,5	6.753.468,8
<b>Total</b>	<b>301.867,4</b>	<b>132.066.969,6</b>

**Información obtenida:** (Engormix, 1999)

*Tabla 2 Producción de aceite de pollo en  
Latinoamérica*

País	Aceite de pollo TM	Aceite de Pollo \$ producidos
Argentina	10.692,0	5.217.696,0
Bolivia	2.168,8	1.058.354,9
Brasil	78.100,0	38.112.809,8
Chile	4.024,0	1.963.702,2
Colombia	8.333,5	4.066.749,6
Costa Rica	999,0	487.512,0
Ecuador	2.933,3	1.431.469,9
El Salvador	792,0	386.496,0
Guatemala	1.826,9	891.517,4
Honduras	1.139,8	556.232,2
México	19.648,2	9.588.321,6
Nicaragua	784,0	382.592,0
Panamá	1.084,4	529.177,4
Paraguay	654,7	319.503,4
Perú	7.502,1	3.661.015,0
Republica Dominicana	2.164,8	1.056.422,4
Uruguay	396,0	193.248,0
Venezuela	7.718,3	3.766.530,4
<b>Total</b>	<b>150.961,8</b>	<b>73.669.350,2</b>

**Información obtenida:** (Engormix, 1999)



## **Colombia**

Para el año 2016, la economía colombiana creció un 2% en su PIB, respecto al año 2015, podría calificarse como un año de alta incertidumbre económica y política, por la fuerte volatilidad en los mercados y la desaceleración económica, estas características se dieron tanto a nivel internacional como nacional, esto se da por la recuperación del mercado en Estados Unidos, una situación menos crítica en la Unión Europea. (ANDI, 2016)

El Fondo Monetario Internacional bajo la previsión de crecimiento para Colombia para el año 2017 paso del 2,3% al 2%, en el marco de un oportuno endurecimiento de la política monetaria, que a medida que la demanda interna en particular la inversión se ajusta al choque permanente del ingreso nacional relacionada con la caída de los precios de petróleo.

### **Industria del Rendering en Colombia.**

La industria del rendering hace parte del sector agroindustrial en Colombia, el sector agropecuario ha sido una de los principales motores del desarrollo económico en el país. Con un aporte del 9% del PIB, una contribución del 21% en las exportaciones y una generación del 19% del empleo total del país.

El sector agroindustrial en Colombia es de talla mundial, cuenta con el 4to hato ganadero más grande de América Latina, su sector se caracteriza por la carne bovina, chocolatería, confitería y materias primas anexas. Durante los últimos 4 años, la producción agrícola colombiana se incrementó en más de 2,5 millones de toneladas y la de carne (cerdo, bovino, aves) lo hizo en más de 500 mil toneladas. (Colombia, 2010)



Actualmente en Colombia la producción en toneladas de los productos provenientes de los residuos sobrantes de la carne animal es de 6.8 millones de toneladas, el rendering en Colombia son 51 plantas registradas ante el ICA.

Las empresas productoras y comercializadoras de alimentos balanceados para animales tiene estas organizaciones ampliando sus plantas, en el año 2013 la producción de alimentos para mascotas o derivados aumentos un 24,3% a 259.302 toneladas.

#### **4.2.MARCO TEORICO**

Este marco teórico se desarrolla a partir de los postulados propios de la administración del riesgo por medio de tres informes que sirven como base para la construcción de cualquier modelo para la gestión y administración del riesgo; a saber: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission –**COSO**, Enterprise Risk Management –**ERM** y el Informe **COCO** pero antes para implementar estas políticas de SARLAFT se debe conocer las SARO y un poco más acerca de este tema, que evidencia las buenas prácticas de control interno.

El lavado de activos es un fenómeno que tiene un alto impacto negativo para la sociedad, definido en el programa de educación financiera Saber más Ser más como: *la modalidad mediante la cual organizaciones criminales buscan dar apariencia de legalidad a los recursos que obtienen de sus actividades ilícitas, mediante la incorporación de estos en el circuito económico legal.* Es una Actividad a través de la cual las bandas delincuenciales hacen uso de sus activos sin poner en riesgo su reinversión en actividades lícitas o ilícitas.



Tiene una afectación importante en los indicadores macroeconómicos de las naciones, que se traducen en una menor productividad y competitividad, menores exportaciones reales, la destrucción de las empresas, desempleo, desigualdad de ingresos, menor bienestar a la vez que menor capacidad para la reducción de la pobreza. (Asobancaria, 2014).

Derivado del lavado de activos, está la Financiación del terrorismo que *es el apoyo financiero, en cualquier forma, al terrorismo o a aquellos que lo fomentan, planifican o están implicados en el acto violento. Se debe tener en cuenta que es complicado definir al terrorismo en sí mismo, porque el término puede tener connotaciones políticas, religiosas y nacionales, dependiendo de cada país. El lavado de activos y la financiación del terrorismo, por lo general, presentan características de operaciones similares, sobre todo con relación al ocultamiento, pero aquellos que financian el terrorismo transfieren fondos que pueden tener un origen legal o ilícito, encubriendo su fuente y destino final.* (Asobancaria, 2014)

La financiación del terrorismo representa una gran amenaza para la estabilidad del mercado financiero y comercial porque pone en juego la integridad de los mercados por su carácter global y las redes utilizadas para el manejo de tales recursos. Por su complejidad y múltiples afectaciones, el lavado de activos y la financiación del terrorismo se involucran en diversas medidas y acciones preventivas, a nivel internacional se destacan los *Principios Generales del Comité de Supervisión Bancaria de BASILEA.*

Declaración que obliga a las instituciones financieras a tomar medidas para frenar el blanqueo de capitales. La obtención de información para identificación de los



clientes, la adopción de medidas para averiguar la verdadera titularidad de las cuentas y bienes, rechazar la realización de negocios con clientes que se nieguen a proporcionar información sobre su identidad, rechazar la realización de transacciones sospechosas y adoptar acciones legales apropiadas en respuesta a las transacciones sospechosas que exigen algunas de las medidas. (SARMIENTO, 2014).

En el mundo existen varias instituciones que ofrecen recomendaciones como el Grupo de Trabajo de Acción Financiera (GAFI) entre las cuales se destaca:

- *Los países deberán incluir en sus legislaciones instituciones o mecanismos jurídicas que permitan el decomiso de los activos lavados, los bienes producto del lavado de activos o de algún delito subyacente, los recursos utilizados para realizar el lavado de activos o algún delito subyacente, o bienes por un valor equivalente.*
- *El GAFI recomienda que las normas sobre secreto y confidencialidad no sean un obstáculo para la eficacia de las investigaciones por el delito de lavado de activos.*
- *Se recomienda a los países incluir en su legislación interna un régimen de responsabilidad para las personas jurídicas. Lo ideal es que prevean un régimen de responsabilidad directa, sin embargo, cuando los principios rectores de la legislación nacional no permitan esta forma de responsabilidad, el régimen debería prever alguna consecuencia civil o administrativa.* (SARMIENTO, 2014)

Asimismo se adopta la convención de Viena de 1988, la convención de Palermo, el convenio del consejo de Europa sobre el blanqueo de capitales.

En Colombia se implementa la norma de SARLAFT por un tema de convenios y acuerdos internacionales, como son el acuerdo de Basilea, Viena y apoyado en las 40 recomendaciones del GAFI, por ser un país conocido en el mundo con un nivel de



narcotráfico alto, como uno de los mayores productores de cocaína, criminalidad organizada, y más de cinco décadas de violencia armada interna. Pero antes de la creación e implementación del SARLAFT, se implementa una política criminal, orientada a reprimir cualquier forma de delincuencia. (SARMIENTO, 2014)

El SARLAFT es el sistema de administración que deben implementar las entidades vigiladas para gestionar el riesgo de lavados de activos y financiación del terrorismo, se instrumenta a través de varias fases o elementos que se deben desarrollar mediante los cuales las entidades administran el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, y los segundos al conjunto de componentes a través de los cuales se instrumenta de forma organizada y metódica la administración del riesgo de Lavado de activos y financiación del terrorismo en las entidades. (Financiera, 2017)

El SARLAFT debe abarcar todas las actividades que realizan las entidades en desarrollo de su objeto social, para crear o modificar procesos o procedimientos y metodologías, para prever ser utilizadas en forma directa, es decir, a través de los accionistas, administradores y todo aquel que esté vinculado, como instrumentos para el lavado de activos o canalización de recursos para realizar o financiar actividades terroristas.

Bajo esta perspectiva e ir adaptando el proceso de SARLAFT, comenzamos hablar de las políticas **SARO**, es conocido como el **Sistema de Administración de Riesgo Operativo**, se entiende por riesgo operativo la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos, se compone de un conjunto de elementos como son las políticas, procedimientos,

documentación, estructura organizacional, registro de eventos, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación. Mediante los cuales se identifica, mide, controla y monitorea el riesgo operativo, estas políticas se realiza por medio de varias etapas (imagen 2). (ICETEX, 2014)

*IMAGEN 2 Etapas del sistema administración del Riesgo Operativo*



Información obtenida: (ICETEX, 2014)

Se describe cada una de las etapas del sistema administración del riesgo operativo.

### **Identificación**

En desarrollo del SARO las entidades deben identificar el riesgo operativo a que se ve expuesta, teniendo en cuenta los factores de riesgo definidos.

Para identificar el riesgo operativo las entidades deben como mínimo:

- a) Identificar y documentar la totalidad de los procesos.



- b) Establecer metodologías de identificación, que sean aplicables a los procesos, con el fin de determinar los eventos de riesgo operativo.
- c) La etapa de identificación debe realizarse previamente a la implementación o modificación de cualquier proceso. Así mismo, deberá adelantarse con anterioridad a la realización de operaciones de fusión, adquisición, cesión de activos, pasivos y contratos, entre otros.

### **Medición**

Una vez concluida la etapa de identificación, las entidades deben medir la probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo operativo y su impacto en caso de materializarse. Esta medición podrá ser cualitativa y, cuando se cuente con datos históricos, cuantitativa. Para la determinación de la probabilidad se debe considerar un horizonte de tiempo de un año.

En el proceso de medición del riesgo operativo, las entidades deben desarrollar, como mínimo, los siguientes pasos:

- a) Establecer la metodología de medición susceptible de ser aplicada a los eventos de riesgo operativo identificados. La metodología debe ser aplicable tanto a la probabilidad de ocurrencia como al impacto, en los casos en que dicho riesgo se materialice.
- b) Determinar el perfil de riesgo inherente individual y consolidado.



## **Control**

Las entidades deben tomar medidas para controlar el riesgo inherente a que se ven expuestas con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto en caso de que dicho riesgo se materialice.

Durante esta etapa las entidades deben como mínimo:

- a) Establecer la metodología con base en la cual se definan las medidas de control de los eventos de riesgo operativo.
- b) Determinar las medidas que permitan asegurar la continuidad del negocio.
- c) Estar en capacidad de determinar el perfil de riesgo residual individual y consolidado.

## **Monitoreo**

Las entidades deben hacer un monitoreo periódico de los perfiles de riesgo y de las exposiciones a pérdidas.

Para el efecto, éstas deben cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos:

- a) Desarrollar un proceso de seguimiento efectivo, que facilite la rápida detección y corrección de las deficiencias en su SARO. Dicho seguimiento debe tener una periodicidad acorde con los eventos de riesgos operativos potenciales y ocurridos, así como con la frecuencia y naturaleza de los cambios en el entorno operativo. En cualquier caso, el seguimiento debe realizarse con una periodicidad mínima semestral.
- b) Establecer indicadores descriptivos y/o prospectivos que evidencien los potenciales eventos de riesgo operativo.



- c) Asegurar que los controles estén funcionando en forma oportuna y efectiva.
- d) Asegurar que los riesgos residuales se encuentren en los niveles de aceptación establecidos por la entidad. (SUPERFINANCIERA, 2006)

### **Elemento del SARO (Sistema Administración del Riesgo Operativo).**

#### **Sobre las políticas**

Son los lineamientos generales que las entidades deben adoptar en relación con el SARO.

Cada una de las etapas y elementos del sistema debe contar con unas políticas claras y efectivamente aplicadas.

Las políticas que se adopten deben permitir un adecuado funcionamiento del SARO y traducirse en reglas de conducta y procedimientos que orienten la actuación de la entidad.

- a) Impulsar a nivel institucional la cultura en materia de riesgo operativo.
- b) Evidenciar el deber de los órganos de administración, de control y de sus demás funcionarios, de asegurar el cumplimiento de las normas internas y externas relacionadas con la administración del riesgo operativo.
- c) Permitir la prevención y resolución de conflictos de interés en la recolección de información en las diferentes etapas del SARO, especialmente para el registro de eventos de riesgo operativo.
- d) Permitir la identificación de los cambios en los controles y los perfiles de riesgo.
- e) Desarrollar e implementar planes de continuidad del negocio.



## **Sobre los Procedimientos**

Las entidades deben establecer los procedimientos aplicables para la adecuada implementación y funcionamiento de las etapas y elementos del SARO.

Los procedimientos, que en esta materia adopten las entidades, deben contemplar, como mínimo, los siguientes requisitos:

- a) Instrumentar las diferentes etapas y elementos del SARO.
- b) Identificar los cambios y la evolución de los controles y los perfiles de riesgo.
- c) Adoptar las medidas por el incumplimiento del SARO.

## **Sobre la documentación**

Las etapas y los elementos del SARO implementados por las entidades deben constar en documentos y registros, garantizando la integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información allí contenida. La documentación debe incluir como mínimo:

- a) Manual de Riesgo Operativo.
- b) Los documentos y registros que evidencien la operación efectiva del SARO.
- c) Los informes de la Junta Directiva, el Representante Legal y los órganos de control en los términos de la presente Circular.

## **Sobre la estructura Organizacional**

Las entidades deben establecer y asignar funciones en relación con las distintas etapas y elementos del SARO.



Se deben establecer como mínimo las siguientes funciones a cargo de los órganos de dirección, administración y demás áreas de la entidad.

#### **A. Junta Directiva**

Sin perjuicio de las funciones asignadas en otras disposiciones, el SARO debe contemplar como mínimo las siguientes funciones a cargo de la Junta Directiva u órgano que haga sus veces:

- a) Establecer las políticas relativas al SARO.
- b) Aprobar el Manual de Riesgo Operativo y sus actualizaciones.
- c) Hacer seguimiento y pronunciarse sobre perfil de riesgo operativo de la entidad.
- d) Establecer las medidas relativas al perfil de riesgo, teniendo en cuenta el nivel de tolerancia al riesgo de la entidad, fijado por la misma Junta Directiva.
- e) Pronunciarse respecto de cada uno de los puntos que contengan los informes periódicos que presente el Representante Legal.
- f) Pronunciarse sobre la evaluación periódica del SARO, que realicen los órganos de control
- g) Proveer los recursos necesarios para implementar y mantener en funcionamiento, de forma efectiva y eficiente, el SARO.



## **B. Representante Legal**

Sin perjuicio de las funciones asignadas en otras disposiciones, son funciones mínimas del Representante Legal:

- a) Diseñar y someter a aprobación de la Junta Directiva u órgano que haga sus veces, el Manual de Riesgo Operativo y sus actualizaciones.
- b) Velar por el cumplimiento efectivo de las políticas establecidas por la Junta Directiva.
- c) Adelantar un seguimiento permanente de las etapas y elementos constitutivos del SARO que se llevan a cabo en la entidad.
- d) Designar el área o cargo que actuará como responsable de la implementación y seguimiento del SARO – (Unidad de Riesgo Operativo).
- e) Desarrollar y velar porque se implementen las estrategias con el fin de establecer el cambio cultural que la administración de este riesgo implica para la entidad.
- f) Velar por la correcta aplicación de los controles del riesgo inherente, identificado y medido.
- g) Velar porque las etapas y elementos del SARO cumplan, como mínimo, con las disposiciones señaladas en la presente Circular.
- h) Velar porque se implementen los procedimientos para la adecuada administración del riesgo operativo a que se vea expuesta la entidad en desarrollo de su actividad.
- i) Aprobar los planes de contingencia y de continuidad del negocio y disponer de los recursos necesarios para su oportuna ejecución.
- j) Presentar un informe periódico, como mínimo semestral, a la Junta Directiva sobre la evolución y aspectos relevantes del SARO, incluyendo, entre otros, las



acciones preventivas y correctivas implementadas o por implementar y el área responsable.

- k) Velar porque el registro de eventos de riesgo operativo cumpla con los criterios de integridad, confiabilidad, disponibilidad, cumplimiento, efectividad, eficiencia y confidencialidad de la información allí contenida.

### **Plataforma tecnológica**

Las entidades, de acuerdo con sus actividades y tamaño, deben contar con la tecnología y los sistemas necesarios para garantizar el adecuado funcionamiento del SARO.

### **Divulgación de la información**

La divulgación de la información debe hacerse en forma periódica y estar disponible, cuando así se requiera.

Las entidades deben diseñar un sistema adecuado de reportes tanto internos como externos, que garantice el funcionamiento de sus propios procedimientos y el cumplimiento de los requerimientos normativos.

### **Capacitación**

Las entidades deben diseñar, programar y coordinar planes de capacitación sobre el SARO dirigidos a todas las áreas y funcionarios.

Tales programas deben, cuando menos cumplir con las siguientes condiciones:

- a) Segmentar la capacitación de los colaboradores de acuerdo a su nivel de toma de decisión y responsabilidad



- b) Periodicidad anual.
  - c) Ser impartidos durante el proceso de inducción de los nuevos funcionarios.
  - d) Ser impartidos a los terceros, cuando exista una relación contractual con éstos.
  - e) Ser constantemente revisados y actualizados.
  - f) Contar con los mecanismos de evaluación de los resultados obtenidos con el fin de determinar la eficacia de dichos programas y el alcance de los objetivos propuestos.
- (SUPERFINANCIERA, 2006)

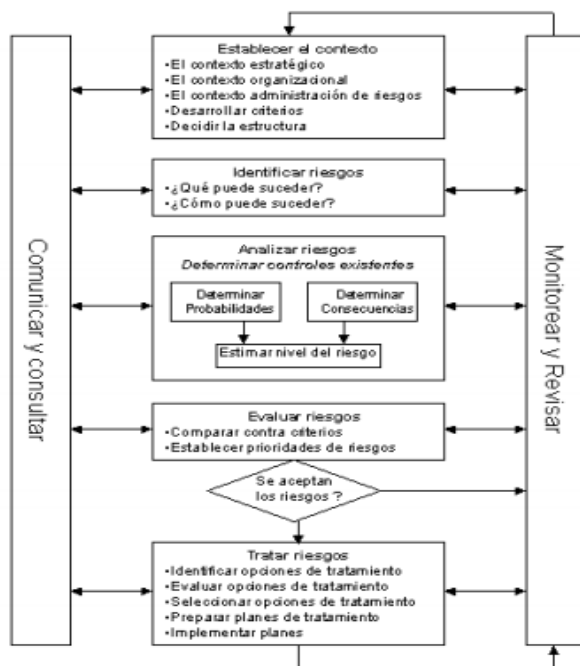
### **Administración del riesgo**

La administración del riesgo es un proceso iterativo (imagen 3), los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones, busca establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados a una actividad, un proceso, para minimizar riesgos y aumentar las oportunidades.

Tiene como propósito el desarrollo de un política organizacional de administración de riesgo y un mecanismo de soporte con objeto de proveer un programa multifacético, con acciones que se deben seguir para autocontrolar el riesgo.

Para una oportuna administración del riesgo se debe seguir los siguientes procesos:

IMAGEN 3 Proceso para la administración del riesgo



Fuente: (Uruguay, 1999)

En este esquema se muestran los detalles y el proceso de administración y la gestión del riesgo, porque tiene gran importancia para diseñar, desarrollar o proponer un modelo para mitigar riesgos dentro de las organizaciones, esta teoría es la base para implementar en las empresas privadas un modelo que permita el tratamiento a todo los posibles riesgos que impacten en la compañía.

Las empresas deben identificar los riesgos a los que se exponen por el lavado de activos y financiación del terrorismo entre ellas están:

**Riesgo reputación:** Si este riesgo se materializa da la posibilidad de pérdida en que se incurre por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, veraz o no, respecto a la organización y



sus prácticas de negocio que cause pérdida de clientes, pérdida del buen nombre comercial o verse inmiscuido en procesos judiciales

**Riesgo legal:** Es la posibilidad de pérdida que incurre la organización al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales.

**Riesgo Operativo:** Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencia, fallas o inadecuaciones en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimiento externos en el desarrollo del objeto social. De igual manera, puede existir riesgo operativo por la posibilidad de pérdida en el negocio por la acción u omisión de un colaborador, directivo o accionista para evitar un control, facilitar la realización de una operación inusual o sospechosa

**Riesgo financiero:** Es la pérdida o ausencia de controles para el manejo de los recursos de la organización

**Riesgo de mercado:** Es la posibilidad de pérdida que se puede presentar originada por cambios o movimientos adversos o inesperados en el precio o condiciones de los productos o bienes ofrecidos

**Riesgo de contagio:** es la perdida que una persona puede sufrir, directa o indirectamente por una acción o experiencia de un posible socio estratégico, relacionado o asociado por una vinculación comercial o financiera en la organización, el relacionado puede incluir personas naturales o jurídicas que tiene la posibilidad de ejercer influencia sobre la empresa



**Riesgo crediticio:** perder la posibilidad de solicitar créditos en las entidades bancarias del país para desarrollar nuevos proyectos organizacionales (S.A.S, 2016, pág. 20)

Conociendo los riesgos que se pueden materializar se tiene como referencia los informes creados para orientar la implantación de un control de riesgos en las organizaciones, entre ellos están el COCO, COSO, ERM, para una mejora continua en la gestión de riesgos.

### **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-Modelo COSO**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission –COSO-, se organizó en 1985 para patrocinar la Comisión Nacional de fraudulento de Información Financiera, una iniciativa independiente del sector privado que estudia los factores causales que pueden conducir a la información financiera fraudulenta. También elaboró recomendaciones para las empresas públicas y sus auditores independientes, por la Securities and Exchange Commission (SEC) de Estados Unidos, es la agencia federal encargada de la supervisión de los mercados financieros y otros reguladores, y para las instituciones educativas. Su objetivo es proporcionar liderazgo se trata de tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno y la disuasión del fraude. (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992)

El objetivo principal de COSO es identificar las acciones o actividades que influyen en las prácticas fraudulentas en las empresas y buscar una forma de minimizar sus ocurrencias. De acuerdo con la Asociación Americana de Contabilidad, “la misión del COSO es proporcionar liderazgo en la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude, se diseñó para mejorar el rendimiento de la organización y para reducir el alcance del fraude en las organizaciones” (mantilla, 2003)



El informe del COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y un sistema de control en las organizaciones. Establece que el logro de los objetivos se da por medio de las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos.

Y que esto se logra a través de cinco componentes, que son:

- **Ambiente de control:** es el marco en el que se comportan las personas y en el que opera la organización.
- **Evaluación de riesgos:** Se analizan considerando su probabilidad e impacto para determinar cómo deben ser gestionados.
- **Actividades de control:** son las normas, políticas y procedimientos en las que se enmarca el tratamiento a la gestión de los riesgos.
- **Información y comunicación:** para garantizar el cumplimiento de los objetivos, la información debe ser transversal a todas las personas, procesos y áreas de la organización.
- **Supervisión:** se evalúa el tratamiento a los riesgos y cuando sea necesario, se deben realizar las modificaciones que se necesiten para garantizar la adecuada gestión de los riesgos. (Auditool , 1992)

La aplicación de un sistema integral de los riesgos (ERM) más el informe COSO, permite identificar que para buen funcionamiento, hay ciertas pautas que se deben seguir. La primera



sería, establecer líneas claras de responsabilidad, las empresas deben asignar las responsabilidades de cada individuo o área. Se deben realizar descripciones claras de cada proceso, cada novedad debe ser registrada. Es así como la identificación de los riesgos por medio de una matriz de riesgos permite visualizar y entender todos los riesgos a los que está expuesta la compañía y como deben tratarse con el fin de aplicar todos los controles necesarios para minimizar la incertidumbre.

Teniendo en cuenta que el Enterprise Risk Management, surge del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, es un proceso que permite tratar eficazmente la incertidumbre, identificando riesgos y oportunidades, y optimizando la capacidad de generar valor. Este proceso puede ir articulado a cualquier modelo que sea posible aplicar en las empresas, además nos ofrece como herramienta un mapa de riesgos que presenta una panorámica de los riesgos a los que está expuesta cualquier organización. (Aon plc, 2017).

### **El Modelo Criteria Of Control Commitment – COCO**

Este modelo fue dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), este modelo a raíz de una revisión que le hicieron al modelo del COSO, este modelo suministra un marco de referencia a través de 4 etapas y 20 criterios generales. Los criterios son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de control. Se requiere un adecuado análisis y comparación para interpretar los criterios en el contexto de la organización.

Este modelo plantea veinte criterios dividido en 4 grupos, los criterios definidos para cada grupo son:



- **Propósitos**
  - ✓ Los objetivos deben ser comunicados
  - ✓ Se deben identificar los riesgos internos y externos que afecten el logro de objetivos.
  - ✓ Las políticas para apoyar el logro de objetivos deben ser comunicadas y practicadas, para que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación.
  - ✓ Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos.
  - ✓ Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.
  
- **Compromiso**
  - ✓ Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización.
  - ✓ Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos.
  - ✓ La autoridad y responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado.
  - ✓ Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información.
  
- **Aptitud**
  - ✓ El personal debe tener los conocimientos, habilidades y herramientas necesarios para el logro de objetivos.
  - ✓ El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización.



- ✓ Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de objetivos.
  - ✓ Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas.
  - ✓ Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.
- **Evaluación y aprendizaje**
    - ✓ Se debe monitorear el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos.
    - ✓ El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores.
    - ✓ Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente.
    - ✓ Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficiencias en la información.
    - ✓ Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados.
    - ✓ Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados.

Este planteamiento busca proponer un modelo más sencillo y comprensible, que tiene como resultado un modelo conciso y dinámico encaminado a mejorar el control.

El cambio importante que propone el modelo COCO consiste que, en lugar de conceptualizar el proceso de control como una pirámides de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia que todo personal de la organización pueda diseñar,



desarrollar, modificar o evaluar el control. (INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ARGENTINA , 2003).

#### **4.3.MARCO LEGAL**

En el siguiente marco legal se exponen las normas que dan base jurídica a las empresas Agrosan S.A y Proteicol S.A para implementar un modelo de gestión de riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo. Que se encuentren en situaciones de ser utilizadas para cometer estos actos delictivos, así como identificar los terceros que se tienen alguna relación comercial o laboral que incurran en estos delitos y las sanciones que deben implantarse.

- a) **Ley 1121 del 2006 Congreso de la república:** Por la cual se dictan normas para la prevención, detección, investigación y sanción de la financiación del terrorismo.
- b) **Ley 1581 de 2012:** Se dispone de la protección, tratamiento, verificación de los datos personales, es el permiso que otra persona tanto natural como jurídica utilice los datos personales para verificar y rectificar la información
- c) **Decreto 1377 del 2013:** Por el cual se expide facilitar la implementación de la protección de datos “habeas data”, como la información con el titular de la información
- d) **Decreto 1674 del 2006:** Donde se describe los procedimientos que se deben realizar con las personas expuestas política o públicamente expuesta (PEP’S), son individuos que desempeñan o han desempeñados cargos o funciones públicas, este estado tiene una duración de 2 años para retirarle este status.



- e) **Circular externa 170 de 2002 de la DIAN:** por medio de la cual se indica el procedimiento que deberán seguir los usuarios del servicio aduanero y cambiario para prevenir, detectar, controlar y reportar operaciones sospechosas que puedan estar vinculadas con el lavado de activos. (DIAN-UIAF, 2002 )
- f) **Circular Externa 100-00005 de 2014 de la SuperSociedades:** por medio de esta se reglamenta el Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo de Lavados de Activos y Financiación del Terrorismo, serán de obligatorio cumplimiento para las empresas vigiladas por la Superintendencia de sociedades que al 31 de diciembre del 2013 registraron ingresos brutos iguales o superiores a 160.000 salarios mínimos legales vigentes, como lo estipula la ley los documentos recolectados por la empresa para el conocimiento de sus clientes o proveedores deben ser custodiados 5 años, pero con una actualización anual del formato de vinculación. (SUPERSOCIEDADES, 2014)
- g) **Circular 022 del 2007 de la Superintendencia Financiera:** establece las Instrucciones para la administración del riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo.
- h) **Circular 060 de 2008 Superintendencia Financiera:** establece las Instrucciones relativas a la prevención y control de lavado de activos y de la financiación del terrorismo a los emisores no sometidos a inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia.
- i) **Resolución 212 de 2009 de la UIAF:** establece que trimestralmente, debe reportarse a la UIAF ausencia de operaciones sospechosas, reporte de transacciones individuales en efectivo, a través del sistema de reporte en línea (SiReL).



- j) **Resolución 101 de 2013 de la UIAF:** por la cual se impone a las personas naturales, sociedades comerciales y empresas unipersonales dedicadas de manera profesional en el territorio nacional a la compraventa y/o compraventa mediante consignación de vehículos automotores, nuevos y/o usados, la obligación de reportar de manera directa a la Unidad de Información y Análisis Financiero. Reporte de operaciones sospechosas cada tres meses; reporte de ausencia de operaciones sospechosas cada tres meses, reporte de transacciones de compraventa de vehículos automotores, durante los primeros 15 días del mes, reporte de ausencia de transacciones de compraventa de vehículos; los reportes correspondientes deben realizarse a través del sistema de reporte en línea (SiRel); incumplimiento y sanciones.
- k) **Circular externa 004 de 1998 de la Superintendencia de Valores:** teniendo en cuenta la experiencia nacional e internacional en la materia, la Superintendencia de Valores considera necesario actualizar la Circular Externa 004 de 1998 con el propósito de ajustar y mejorar los mecanismos para la prevención y control a través del mercado de valores del lavado de activos provenientes de actividades ilícitas. Por tanto, los emisores de valores deberán adoptar los mecanismos y reglas de conducta que se establecen en la presente Circular.
- l) **Circular externa 10 de 2005 de la Superintendencia de valores:** establece los mecanismos para la prevención y control del lavado de activos provenientes de actividades ilícitas a través del mercado de valores.

Con base en lo expuesto sobre el **Sistema Integral para la Prevención del lavado de activos (SIPLA)** se tiene en cuenta que es un programa que deben implementar todas las



organizaciones del mercado, pues su objetivo principal es el conocimiento detallado del cliente para prevenir que en la relación con ellos se identifiquen como actores en el mercado del lavado de activos y así mismo evitar que la organización incurra en actividades ilícitas o utilice herramientas que permitan darle apariencia de legal al actividades que no lo son y que están relacionadas.

## **5. METODOLOGIA**

### **5.1.ENFOQUE**

Esta propuesta de mejora tiene un enfoque cualitativo con algunas características cuantitativas. Dichas características cuantitativas se evidencian, porque es de carácter secuencial y probatorio, lo que significa seguir un proceso para seguir un orden y se basa en documentos apoyados por la comunidad científica, en esta línea de ideas se tienen en cuenta teorías como el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission –COSO-; El Modelo Criteria Of Control Commitment –COCO, modelos como el SARLAFT, la ISO 31000 con el propósito de probar teorías y seguir pautas con las etapas de la metodología. (Sampieri, 2015, pág. 5 y 6)

Por su parte el enfoque cualitativo busca la claridad sobre las pregunta de la investigación procede a la recolección y el análisis de los datos como son estudios de casos, experiencia personal, historias de vida, observación y esto lleva al mundo empírico para confirmar todos los datos, el investigador comienza examinando los hechos, los enfoques cualitativas se basan más en una lógica y un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general, se realiza entrevistas, se analizan los datos que obtuvo para sacar una



perspectiva más general. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminado completamente, comprende perspectivas y puntos de vistas de los participantes. (Sampieri, 2015, pág. 8)

## **5.2.MODALIDAD**

Este trabajo se desarrolla bajo la modalidad de Plan de Mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar el rendimiento de un proceso o un procedimiento organizacional (Educacion Navarro, s.f.)

Este plan de mejora es descriptivo busca especificar las propiedades, las características, y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otra situación que se someta a un análisis, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables que se presenten, es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. (Sampieri, 2015, pág. 40)

## **5.3.TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION Y ANALISIS**

Para la elaboración de esta propuesta, se tuvieron en cuenta las siguientes técnicas e instrumentos:

### **5.3.1. OBSERVACION DIRECTA**

La observación es la acción de observar, de mirar detenidamente, en el sentido del investigador es la experiencia, es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación.



Observación significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y conjunto de fenómenos. En este sentido, que pudiéramos llamar objetivo, observación equivale a dato, a fenómeno, a hechos (Pardinas, 2005, pág. 89)

### **5.3.2. REVISION DOCUMENTAL**

Es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental se dedica a reunir, seleccionar y analizar datos que están en forma de “documentos” producidos por la entidad para estudiar un fenómeno determinado. La revisión documental implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación. Para desarrollar este proyecto de investigación se despliega una revisión documental detallada, en el manual interno de SARGLAFT de la empresa Agrosan S.A. (Sampieri, 2015, pág. 60)

### **5.3.3. ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA**

Las entrevistas son conversaciones cuya finalidad es obtener información con respecto a un tema determinado. Es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. (Florez, 2004)

Las entrevistas están destinadas a obtener información cualitativa concreta respecto de los principales indicadores que hacen a las percepciones, se determina la información relevante que se quiere conseguir; se hacen preguntas abiertas dando la oportunidad a recibir más matices de las respuestas, permite entrelazar temas, pero



requiere de una gran atención del investigador. Generalmente en la entrevista semi-estructurada el entrevistador dispone de un “guion”, que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista, sin embargo el orden en el que se abordan los diversos temas y el modo de formular las preguntas se dejan a la libre decisión y valoración del entrevistador. En el ámbito de un determinado tema, éste puede plantear la conversación como desee, efectuar las preguntas que crea oportunas y hacerlo en los términos que estime convenientes, explicar su significado, pedir a la persona entrevistada aclaraciones cuando no entienda algún punto y que profundice en algún extremo cuando le parezca necesario, establecer un estilo propio y personal de conversación (Pelaez, 2010)

#### **5.3.4. HERRAMIENTAS OFIMATICAS**

Es el conjunto de técnicas, aplicaciones y herramientas informáticas que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos o tareas relacionadas.

Permiten idear, crear, manipular, transmitir y almacenar información necesarios para toda entidad y automatiza los procesos del trabajo que se realizan en la misma por lo que su campo de aplicación es muy amplio, para desarrollar funciones a menor tiempo, en este trabajo se utilizó herramientas ofimáticas como son: Word, Excel, entre otras herramientas. (Corrales, 2006, pág. 129)

#### **5.3.5. FLUJOGRAMA**

Es una expresión genérica de un diagrama sintético de flujos del origen y el destino de la información a través de la cadena logística de la empresa, este flujo grama se



efectúa siguiendo el recorrido para conocer cada paso que se debe seguir en un proceso o procedimiento, tiene como objetivo evaluar los recursos, capacidades y responsables, se busca simplificar el procedimiento para no repetir pasos y así conocer la capacidad de reacción en el procedimiento. (Julio Juan Anaya Tejero, 2007, pág. 122)

### **5.3.6. MATRICES DE RIESGO**

Es hacer una revisión y diagnóstico del sistema de control interno existente en la entidad mediante la identificación de los principales riesgos a los que están expuestas las actividades realizadas, los controles existentes para mitigarlos y las oportunidades de mejora en el proceso de gestión del riesgo. Tiene como objetivo controlar e identificar los riesgos y procesos de la organización. Su función es presentar la identificación, el tipo y el nivel de riesgos, así como establecer si para esos riesgos existen controles, si son adecuados o si no existen. De ésta manera, nos permite identificar también, el nivel de impacto que generaría en la organización, si uno o varios de esos riesgos se llegaron a materializar; estableciendo un grado de correlación entre los factores: impacto y probabilidad.

Con los resultados que arroja la matriz, se establecen los controles necesarios para mitigar el impacto y la probabilidad de que ocurran esos riesgos. (Laviada, 2007, pág. 379)



#### **5.4. CONSIDERACIONES ETICAS**

Las consideraciones éticas son menos visibles y más sutiles, se define la ética como el saber que reflexiona sobre las acciones reguladoras de los comportamientos sociales y el ejercicio de la voluntad individual, para la comprensión de valores y se constituye en un referente a través del cual se establece un reordenamiento de las acciones sociales. Que tiene como base la integridad del proceso, responsabilidad hacia los informantes (consentimiento informado, Confidencialidad, anonimatos y derechos de autor), pertinencia de las técnicas de recolección y registro de la información, manejo del riesgo y la reciprocidad.

Hay varias razones por las que es importante adherirse a las normas éticas en la investigación. Primero, las normas promueven los objetivos de la investigación, tales como el conocimiento, la verdad y la prevención del error. La mayoría de los investigadores quieren recibir crédito por sus contribuciones y no quieren que sus ideas sean robadas. (Galeano, 2004, pág. 69)

### **6. HALLAZGO**

El desarrollo de esta propuesta de mejora se lleva a cabo en tres momentos a partir del despliegue de los objetivos específicos.

#### **6.1. Momento I: Estado Actual del proceso SARLAFT**

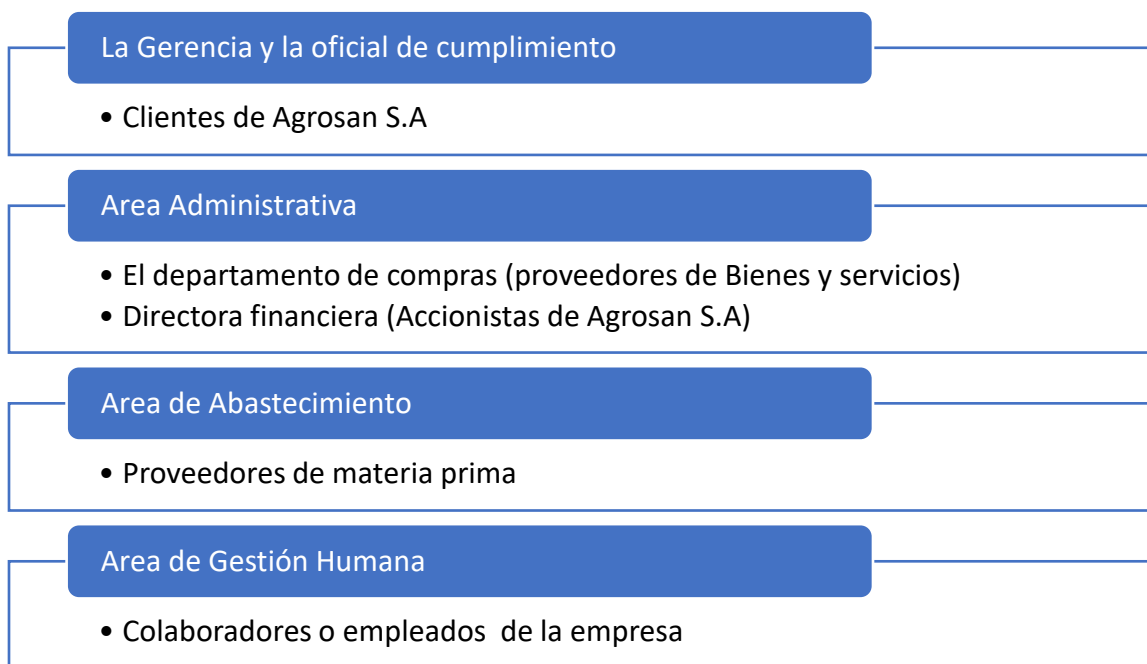
A partir de la observación directa y de la revisión documental se recabó la información que permitió identificar el estado actual del proceso de SARLAFT en el área de compras, y así mismo conocer los riesgos de lavado de activos y financiación



del terrorismo, reconociendo que se hace actualmente y que programas se han implementado en las empresas para prevenir estos riesgos, de esta manera se tiene como referencia el documento:

- **Manual interno del sistema de autogestión del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo de Agrosan S.A**, creado en su momento para describir los procesos que se deben implementar a nivel interno, las áreas implicadas en este proceso son las que tienen negociación o contactos con las contrapartes de las empresas (Accionistas, empleados, proveedores y clientes).

*IMAGEN 4 Áreas encargadas del proceso de SARLAFT en Agrosan S.A*



Fuente: *Elaboración propia, datos obtenidos del Manual interno de Autogestión del Riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo de Agrosan S.A y por observación directa.*



En este manual se estipulan todos los pasos que se deben seguir para adaptar el proceso de SARLAFT en las empresas Agrosan S.A y Proteicol S.A, entre ellos está la creación de un formulario de vinculación para cada una de las empresas, con el diligenciamiento de este formulario se busca conocer la información de los proveedores, clientes, accionistas y empleados o colaboradores, es la base en la obtención de datos de cada una de las contrapartes.

El formulario de conocimiento de las contrapartes utilizado por las ambas empresas es el mismo, pero se debe realizar separados porque jurídicamente son independientes, el formulario tiene ítems importantes para el área de compras que deben ser diligenciados.

IMAGEN 5 Formulario de Conocimiento sin diligenciar

**FORMULARIO ÚNICO DE VINCULACIÓN / ACTUALIZACIÓN (Empleados, Clientes, Proveedores)**

(Este formato debe diligenciarse en cumplimiento al Sistema de Auto Gestión del Riesgo del Estado de Activo y Pasivo de los Territorios)

**Tipos de Vinculación:** Proveedor, Miembro, **Proveedor Bienes & Servicios**, Accionista, Empleado, **Indicador**

**L. INFORMACIÓN GENERAL**

**Nombre o Razon social del proveedor:** **Nombre social o nombre:** **Numero de identificación y tipo:** **Numero de identificación:**

**Dirección para la visita:** **Dirección:** **Nombre de Contacto:**

**De donde provienen sus fondos:** **Código CRA:** **Descripción de Actividad Económica (Origen de Fondos):** **Cuentas Crediticias:**

**forma de pago:** **Transferencia de Fondos:** **Plazo para el pago:** **Condiciones Comerciales:**

**Nombre del encargado de la empresa:** **Representante Principal:** **Identificación de la persona encargada:**

**IV. ACCIONISTAS CON PARTICIPACIÓN ACCIONARIA O CAPITAL SOCIAL DIRECTA O INDIRECTA DE MÁS DEL 25% O MÁS**

Nombre y Apellidos	% Participación Accionaria	Identificación	Cargo	Teléfono



**FORMULARIO ÚNICO DE VINCULACIÓN / ACTUALIZACIÓN (Empleados, Clientes, Proveedores)**

BARRANCO

(Este formato debe diligenciarse en cumplimiento al Sistema de Auto Gestión del Riesgo del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo)

**V. REFERENCIAS COMERCIALES Y BANCARIAS**

Nombre	NIT	E-mail
Dirección	Ciudad	Teléfono / Fax
Nombre	NIT	E-mail
Dirección	Ciudad	Teléfono / Fax

**VI. PROVEEDOR INTERNACIONAL:**

País	Código SWIFT	Tipo de Cuenta
# Cuenta de Corriente o Ahorros	Cuenta de	País

**VII. ANEXOS A ENTREGAR CON ESTE FORMATO:**

<input type="checkbox"/> A.U.T. (último)	Certificaciones Bancarias	Certificado Existencia y Represent. Legal
<input type="checkbox"/> Cédula de Ciudadanía (última)	(no mayor a 2 meses)	(no mayor a 2 meses)
<input type="checkbox"/> Declaración de Renta (último período)	Referencias Comerciales	Balances general y estado de resultados
	(no mayor a 2 meses)	(último período)

1. Declaro representarme y de manera voluntaria que:  
 (a) La información aquí suministrada es veraz y verificable.  
 (b) Los recursos provienen sólo de actividades lícitas.  
 (c) Me someto a las normas que AGROGAN S.A. implementa sobre Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo, y sus modificaciones (y/o adicionales).  
 (d) Entiendo y acepto que AGROGAN S.A. puede proceder a la cancelación del contrato aquí celebrado por el incumplimiento de lo anteriormente descrito (y/o por la información errónea, falsa o incorrecta que yo hubiera proporcionado en este documento).  
 (e) Me comprometo a actualizar oportunamente la información que a bien se tenga.  
 (f) Manifiesto que no me ha informado sobre el deber de cumplir con las normas de prevención de la corrupción transnacional y otras prácticas corruptas, en el marco de la Ley 1712 de 2016 o las normas que la sustituya, modifique o complementen. Adicionalmente manifiesto que conozco el Programa de Ética Empresarial de AGROGAN S.A., del cual se me ha informado de manera comprensible y adecuada, teniendo en cuenta además los siguientes ítems:  
 a) Obligo mi consentimiento a AGROGAN S.A., para que a través de sus empleados o terceros, según lo disponga el Oficial de Cumplimiento, adelante procedimientos de Debido Diligencia preliminar o durante la ejecución de negociaciones comerciales. Dichos procedimientos se efectuarán con la frecuencia que estime AGROGAN S.A., en aras de verificar el cumplimiento de sus obligaciones en materia anti-corrupción transnacional y otras prácticas corruptas, incluyendo la verificación de aspectos legales, bancarios y reputación.  
 b) En caso de que se llegue a comprobar que he infringido el Programa de Ética Empresarial o haya incurrido en una conducta de corrupción transnacional o cualquier otra práctica corrupta, AGROGAN S.A. estará facultada para que pueda tomar cualquier medida que considere pertinente en relación con las violaciones cometidas (y/o futuras).  
 c) Declaro que hasta hoy no estoy inmerso en conductas de corrupción transnacional y otras prácticas corruptas.  
 d) Declaro que en la actualidad, no tengo ningún conflicto de intereses con la persona responsable de negociar el bien o servicio que ofrezco. Si se aplico se llega a presentarse esta situación, me comprometo a reportarla.

2. Autorización Tratamiento de Datos Personales:  
 Con la expedición de la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1277 de 2013, se desarrolla el principio constitucional que tiene todas las personas a conocer, actualizar y recibir todo tipo de información relacionada a, que haya sido objeto de tratamiento de datos personales en los libros de datos de AGROGAN S.A., por lo anterior se requiere su Autorización para almacenar, y recibir datos personales para que de manera libre, previa, expresa, voluntaria, y debidamente informada, permita a todos sus áreas Administrativa y Financiera, Producción, Tecnología y Gestión Humana a recibir, recopilar, almacenar, usar, circular, sustraer, prestar, compartir, intercambiar, de transmitir, actualizar y disponer de los datos personales que han sido suministrados y que se han incorporado en nuestros distintos libros de datos, y otros canales físicos y electrónicos de todo tipo con que cuenta AGROGAN S.A., los cuales serán utilizados en el desarrollo de las funciones propias del negocio.  
 Los titulares podrán ejercer sus derechos de conocer, actualizar, rectificar y suprimir sus datos personales, así como también podrán ampliar o renovar esta autorización en cualquier momento por el titular de los datos, previo escrito al respecto dirigido a través de los canales disponibles por AGROGAN S.A.

Espacio Huella (Indica Derecho)

**Firma del Representante Legal**

Por favor diligenciar la siguiente información de contacto, al igual en Cliente y/o Proveedor de Agrosan S.A.

Contacto	Nombre y Apellidos del Contacto	Correo Electrónico	# Teléfono	# Celular
COMPRAS				
VENTAS				
TECNOLOGÍA				
CAJEROS				

Referencia de los proveedores para conocer su trayectoria

Documentos necesarios para la inscripción

Firma para autorización de ingresar los datos a la base de la empresa

Contacto necesarios para negociación y pagos

Huella del representante legal legalidad



Este formulario es necesario para la creación de un proveedor en el área de compras porque se obtiene los datos necesarios para realizar negociaciones con ellos y además se obtiene el permiso para el tratamiento de datos de cada uno de ellos, para conocer el formulario con los ítems diligenciados se puede observar las siguientes imágenes.

IMAGEN 6 Formulario Diligenciado

The image shows two pages of a registration form titled 'FORMULARIO ÚNICO DE VINCULACIÓN / ACTUALIZACIÓN DE DATOS PERSONALES, EMPRESAS, REPRESENTANTES'. The form is filled out with handwritten and printed information. The left page includes sections for 'I. INFORMACIÓN GENERAL', 'II. INFORMACIÓN EMPRESARIAL', 'III. INFORMACIÓN PERSONAL', and 'IV. INFORMACIÓN DE CONTACTO'. The right page includes 'V. REPRESENTACIONES EMPRESARIALES Y SOCIALES', 'VI. DECLARACIONES', 'VII. DECLARACIONES DE RESPONSABILIDAD', and 'VIII. DECLARACIONES DE CONSENTIMIENTO'. At the bottom of the right page, there is a signature and a table of contact information for three individuals: GARCIA, JUAN RICARDO F., YERENA, VALERIA, and GARCIA, CLAUDIA.

Nombre	Correo Electrónico	Celular	Teléfono
GARCIA, JUAN RICARDO F.	gabriel_rua@procolpa.com.co	500090 898 100	
YERENA VALERIA	yverena.val@procolpa.com.co	500090 898 143	
GARCIA CLAUDIA	claudia.g@procolpa.com.co	500090 898 300	

Pero antes del diligenciamiento de este formulario, se realiza la solicitud de unos documentos necesarios como son: Rut a partir del año 2013, se verifica el estado en la DIAN, Camara de comercio con la información de los socios (no mayor a 60 dias), es para realizar la investigacion en listas de control de los socios, la junta directiva, los revisores fiscales, certificación bancaria se verifica la información llamando a las entidades bancarias , estados financieros, declaración de renta y las referencias comerciales se verifican llamando a las empresas confirmando la información.



Como se realiza el proceso actual en las empresas Agrosan S.A y Proteicol S.A en el departamento de compras.

1. Se realiza la negociación con el proveedor
2. Se realiza la compra del producto o servicio que vende u ofrece
3. Se solicitan los documentos iniciales (Camara de comercio y Rut)
4. Se investigan en las personas y la empresa en las listas de control y en bases judiciales
5. Se solicita el formulario al proveedor diligenciado y firmado, original, pero para realizar la inscripción mas rapida se solicita escaneado
6. Se solicitan los demas documentos necesarios, descritos anteriormente
7. Apenas se obtienen todos los documentos que son enviados por correo electronico
8. Se realiza la inscripción del proveedor en el sistema
9. Despues de la inscripción se archivan los demas documentos, hasta que llegue el formulario original
10. Cuando llegan el formulario se archiva en el Centro Administrativo Documental (CAD).

### **Proceso SARLAFT en los proveedores internacionales en las empresas Agrosan S.A y Proteicol S.A**

Por medio de la revision documental se identifica que las empresas pertenecen a un sector que tiene un alto nivel de importación y exportación, por este motivo el area de compras es el departamento con mayor fragilidad para el lavado de activos y financiacion del terrorismo, por su nivel de negociación no solo en territorio nacional, sino tambien en



territorio internacional, por esta razón se tiene en cuenta la lista negra y las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera (GAFI) que mencionan los países sancionados a nivel internacional.

Los países que se encuentran en la lista no cooperan con el lavado de activos y financiación del terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masiva, el GAFI estableció dos listas, los países que no integran este organismo internacional y los países evaluados que presentan un resultado insatisfactorio

IMAGEN 7 Lista de países sancionados por el GAFI

**Lista I**

Referencia	Países
Países respecto de los cuales el GAFI ha solicitado a sus miembros y a otras jurisdicciones que se les apliquen contramedidas apropiadas para proteger al sistema financiero internacional del riesgo de lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo.	Irán y Corea del Norte
Países que presentan deficiencia estratégica en el sistema implementado para combatir el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo, no habiendo adoptado medidas suficientes para enfrentarlas o no existiendo el compromiso de adoptar un plan de acción con el GAFI.	Argelia y Myanmar

**Lista II**

Referencia	Países
Países que presentan deficiencias estratégicas en el sistema implementado para combatir el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo y han desarrollado un plan de acción con el GAFI para enfrentarlas.	Afganistán, Angola, Bosnia-Herzegovina, Ecuador, Guyana, Laos, Panamá, Papúa Nueva Guinea, Sudán, Siria, Uganda y Yemen.
País que no ha mostrado avances suficientes con respecto a lo comprometido en su plan de acción.	Irak
País que integraba esta lista hasta febrero de 2015, han cumplido satisfactoriamente los compromisos asumidos en su plan de acción, y por lo tanto, ha salido de la lista porque ya no estará sujeto a monitoreo por parte del ICRG.	Indonesia

(Panama, 2015)



En el proceso actual los proveedores internacionales pertenecen a países como Estados Unidos, Argentina, Brasil, Alemania, los proveedores no están en lista de países sancionados, el proceso se ha convertido en un procedimiento muy difícil debido a la falta de documentación y conocimiento con los proveedores internacionales, la documentación que se tiene de ellos es la investigación en listas de control, se contrató la coordinadora de comercio exterior que es la encargada de solicitar documentos para el conocimiento de cada proveedor en el exterior y todas las funciones relacionadas con el tema de negociaciones a nivel internacional.

### **Oficial de cumplimiento en Agrosan S.A y Proteicol S.A**

En las empresas se creó el cargo de oficial de cumplimiento hace tres meses, para vigilar el proceso de SARLAFT en todos los departamentos implicados en este proceso, el cargo se creó para cumplir con las siguientes funciones:

- Debe reportar las actividades sospechosas a la unidad de inteligencia financiera
- Vigilar el cumplimiento de los programas y procedimientos internos
- Encargado de verificar la existencia, suficiencia y eficacia de los mecanismos diseñados para prevenir el lavado de dinero
- Diseñar, implantar y controlar el adecuado funcionamiento del sistema de prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo
- Orientar a la alta gerencia y colaboradores sobre el cumplimiento de las leyes estatales dentro de todas las políticas y procedimientos.

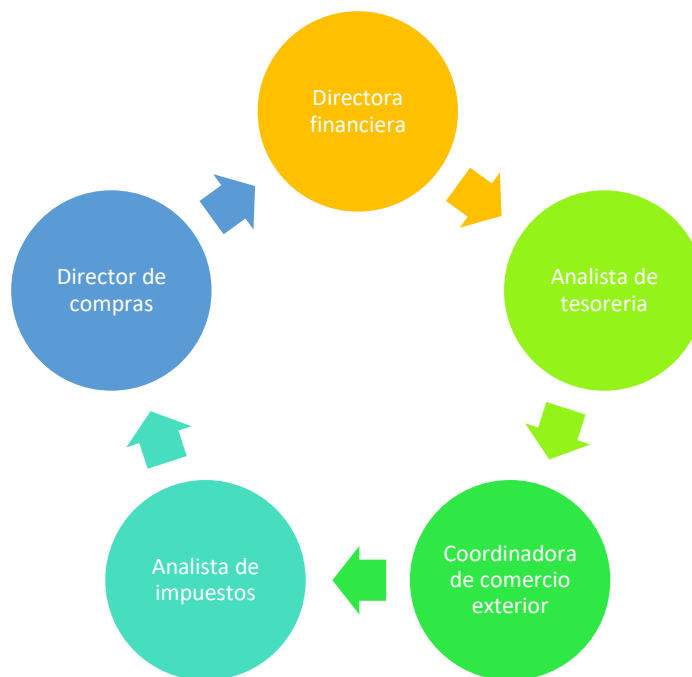


- Realiza evaluaciones de cumplimiento periódicas en los distintos departamentos para asegurarse que se estén realizando las operaciones conforme a las manuales y políticas vigentes e instrucciones operacionales y leyes aplicables.
- Mantiene a la gerencia de la institución en conocimiento de cada iniciativa desarrollada encaminada a asegurar cumplimiento del programa preventivo
- Establece sistemas de evaluación y monitoreo para reportar transacciones sospechosas.
- Recibe, registra y atiende con prontitud todo lo referido a situaciones sospechosas que notifique el personal de la organización
- Mantiene un sistema de archivo y custodia general de todo lo relacionado que demuestre cumplimiento por parte de la organización
- Evalúa los contratos y formularios utilizados para la vinculación para asegurarse que cumplan con todas las disposiciones, contenido con las leyes y reglamentos aplicables.

### **Proceso para los cargos considerados de alto riesgos**

En Agrosan y Proteicol, hay unos cargos considerados de alto riesgo por el tema de negociaciones a nivel internacional o por el manejo de las cuentas bancarias empresariales

IMAGEN 8 Cargos de Alto riesgo



Actividades para mitigar el riesgo de corrupción o cohecho en los cargos de alto riesgo.

- **Visitas domiciliarias:** se realizan visitas a las casas de los colaboradores que están en estos cargos, para conocer sus status sociales y si cuentan un buen nivel de vida
- **Clausulas en los contratos laborales:** firman el contrato donde se hacen responsables de todas las operaciones sospechosas que sean identificadas en sus cargos
- **Prueba de poligrafo:** los colaboradores desarrollan una prueba de poligrafo respondiendo preguntas sobre el manejo de dinero y procesos de alto riesgo.



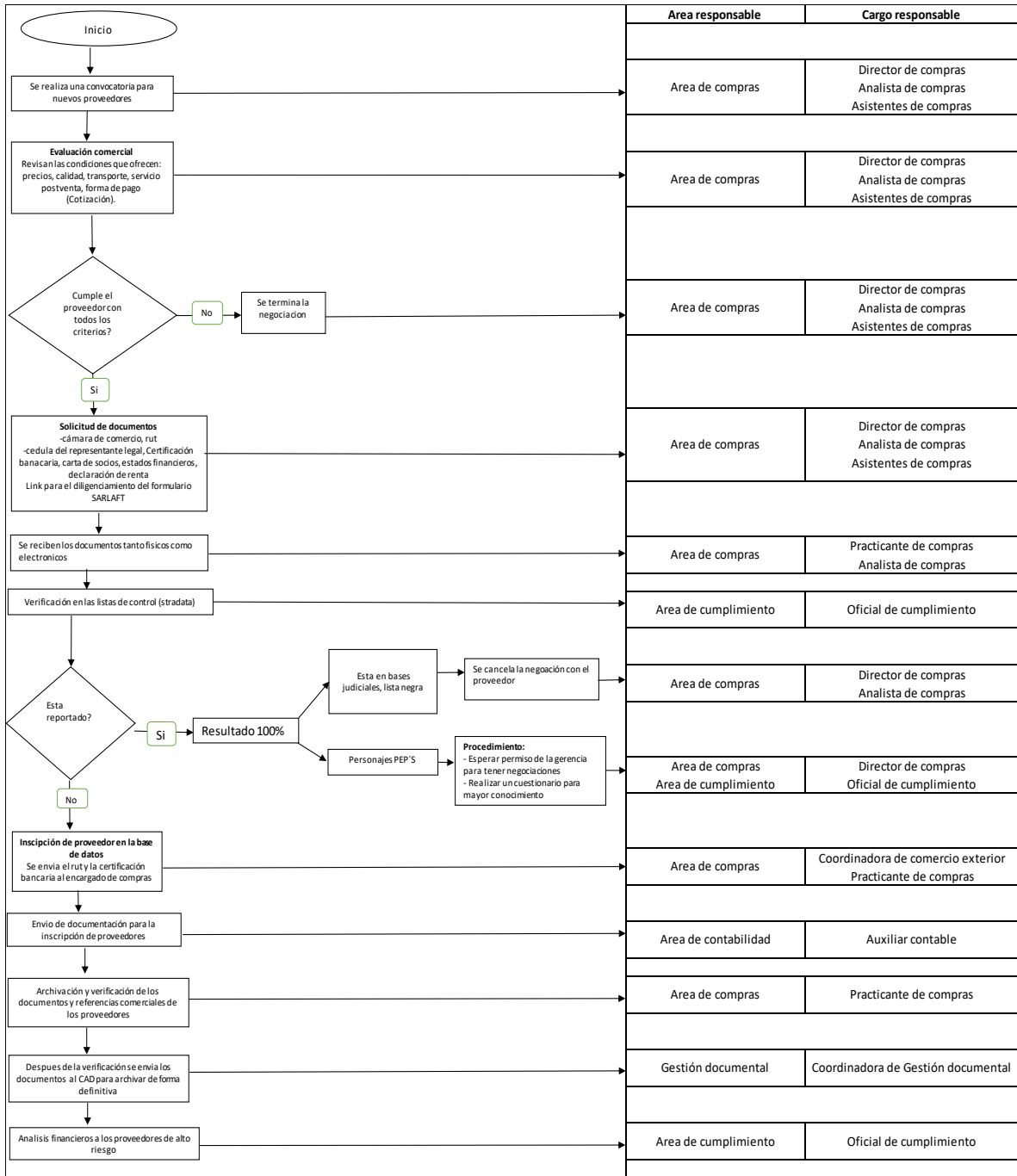
## **6.2. Momento II: Procedimiento de SARLAFT para el area de compras.**

Para este momento se desarrollo a traves de la revision documental, teniendo como referencia la circular basica juridica en su capitulo X, que trata acerca del autocontrol y gestión del riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo de Operaciones Sospechosas, por medio de este documento se caracterizan los procesos que deben desarrollar las empresas que estan expuestas al control y vigilancia de la Superintendencia de Sociedades.

Tambien por medio de la entrevista con la oficial de cumpliendo se fue describiendo los procesos que se debe cumplir en el area de compras para los proveedores de la empresa Agrosan S.A, pero en este caso se esta realizando el mismo proceso para Proteicol S.A.

Despues de identificar los procedimientos de SARLAFT que se deben realizar para los proveedores del area de compras, se determina caracterizar cada uno de ellos y anexarlos al proceso de selección de proveedores para distinguir todos los pasos que se deben realizar y los responsables de cada procedimiento, para documentar en el area y se cumpla acabilidad con el conocimiento del proveedor como pueden ser personas naturales como juridicas. Para documentar este proceso de selección de proveedores se realizo por medio del flujo-grama que es una herramienta que busca detallar las actividades de un proceso y conocer los pasos que se deben llevar a cabo para cumplir con este proceso.

**IMAGEN 9 Flujo-grama Proceso de SARLAFT para la selección e Inscripción de proveedores**





### 6.3.Momento III: Propuesta

Antes de proponer un modelo de gestión del riesgo se va a definir una matriz de riesgos para el área de compras que permite levantar la información de mayor relevancia para establecer cuál es el modelo o programa adecuado para el área frente a los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo, se realiza un diagnóstico, para visualizar y dar tratamiento a todos los riesgos del área. Para crear una matriz de riesgo se realiza en varias fases como son:

- A. Establecer el objetivo general, los objetivos específicos y el alcance de la matriz de riesgo.

IMAGEN 10 Objetivos y Alcances

<b>Objetivo</b>
Caracterizar los riesgos inherentes del lavado de activos y financiación del terrorismo en el area de compras
<b>Objetivos especificos</b>
Identificar los riesgos inherentes del lavado de activos en el area de compras
Evaluar el impacto, la probabilidad y los controles de los riesgos inherentes del area
Proponer nuevos controles para los riesgos inherentes del area de compras
<b>Alcance</b>
Conocimiento de los riesgos inherentes y los controles del area de compras

Fuente: Elaboración propia

Se establecen los objetivos para identificar el resultado que se busca por medio de la matriz de riesgo, conociendo cuales son los riesgos que más afectan al área de compras, para evaluar su impacto y probabilidad en la organización, definiendo el alcance de esta matriz e ir analizando los controles actuales para mitigar estos riesgos inherentes.

B. La matriz de riesgo debe ser actualizada por la coordinadora de comercio exterior con acompañamiento del director de compras, para conocer que procesos se han mejorado, que cambio han tenido los riesgos, calificando su impacto y probabilidad nuevamente.

C. Definir la calificación del impacto y la probabilidad de la materialización de los riesgos inherentes.

*IMAGEN 11 Calificación de los Riesgos*

		IMPACTO		
		LEVE (5)	MODERADO (10)	SEVERO (20)
PROBABILIDAD	ALTA (3)	(15) ZONA DE RIESGO MODERADO	(30) ZONA DE RIESGO IMPORTANTE	(60) ZONA DE RIESGO CRITICO
	MEDIA (2)	(10) ZONA DE RIESGO TOLERABLE	(20) ZONA DE RIESGO MODERADO	(40) ZONA DE RIESGO IMPORTANTE
	BAJA (1)	(5) ZONA DE RIESGO ACEPTABLE	(10) ZONA DE RIESGO TOLERABLE	(20) ZONA DE RIESGO MODERADO

Fuente: Elaboración propia

A partir de este formato de calificación, se identifica la probabilidad del riesgo que en este caso se divide en tres niveles catalogados como alta, media y baja cada uno contiene una cantidad que caracteriza cuanto es la probabilidad del riesgo que se evalúa, por medio de este





factor se realiza la comparación con el impacto del riesgo en el área de compras, aquí se determina en tres niveles el más bajo conocido como leve, el intermedio como moderado y el alto como el severo, cada uno tiene una calificación de acuerdo a su nivel de impacto en el área de compras.

#### D. Mapa de riesgos

Con la elaboración de un mapa de riesgos se busca identificar los riesgos que tiene el área de compras para mitigar su impacto en los procesos o procedimientos que se realizan en el área y como pueden ser afectados por el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, así como identificar los controles que se están realizando actualmente y como se pueden mejorar, teniendo presente los indicadores que ayudan a conocer si se están desarrollando los controles y como se están documentando la información.

IMAGEN 12 Mapa de Riesgos

ALEXANDER QUINTERO GARZÓN TRABAJO DE GRADOS		MAPA DE RIESGOS									 	
No. Riesgo	Proceso	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación del Riesgo	Controles Existentes	Nueva Calificación Probabilidad	Impacto	Valoración del Riesgo	Acciones de mejora	Responsables	Indicador
1		Falta de conocimiento de los colaboradores del área de compras sobre el proceso de SARLAFT	2	20	Importante	N/A	2	20	Importante	Creación de un programa de capacitación en el área de compras acerca del proceso SARLAFT	Oficial de cumplimiento	Registro de asistencia en las capacitaciones
2		Celebrar negocios con personas naturales o jurídicas que no están identificadas	3	10	Importante	Creación de un formulario de conocimiento de los contrapartes	2	10	Moderado	Creación de un proceso de control y vigilancia del SARLAFT en el área de compras	Director de compras	Documentar el proceso de control y vigilancia de SARLAFT
3		Negociar con nuevos proveedores que tengan antecedentes judiciales	3	20	Severo	Adquisición de bases de datos públicas (Stradata)	2	10	Moderado	Crear una base de datos con los proveedores que registran en bases judiciales	Oficial de cumplimiento	Informe sobre la lista de bases judiciales
4		Realizar negociaciones con proveedores PEP'S (Personas expuestas públicamente)	2	40	Importante	Realización de un cuestionario y tratamiento especial	1	10	Tolerable	Continuar con la implementación del cuestionario y realizar visitas para conocer de donde provienen sus fondos	Director de compras Oficial de cumplimiento	Acta ejecutiva del resultado de las visitas y del cuestionario
5		Falta de capacitación para el manejo de la base pública	2	20	Importante	Programa de capacitación en Stradata	1	5	Aceptable	Planificar las capacitaciones dirigidas por el proveedor acerca de Stradata	Oficial de cumplimiento	Registro de asistencia en las capacitaciones
6		Realizar negociaciones que involucren un alto volumen de dinero sin realizar el proceso de SARLAFT	3	20	Severo	Creación del cargo de Oficial de cumplimiento	1	10	Tolerable	Crear un canal de comunicación con el director de compras para mantener una vigilancia en las negociaciones que tengan un alto flujo de dinero	Director de compras Oficial de cumplimiento	Cortejo electrónico interno
7		Negocios sobre bienes a precios considerablemente distintos a los normales en el mercado	3	10	Importante	N/A	3	10	Importante	Generar alertas entre los colaboradores del área de compras cuando les ofrezcan un servicio o producto a un precio extremadamente bajo	DIRECTOR DE COMPRAS Analistas de compras Asistente de compras Analista comercio exterior	Reuniones permanentes
8		Operaciones, negocios o contratos que no consten por escrito	3	20	Severo	Código de ética laboral	3	5	Moderado	Planificar el programa de comunicación sobre el código de ética a los colaboradores de la empresa	Oficial de cumplimiento	Registro de asistencia



9	LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO EN AGROSAN S.A Y PROTEICOIL S.A	Recibir pagos de operaciones con recursos derivados de giro proveniente de varios remitentes	3	20	Severo	Control al analista de tesorería de las transacciones bancarias	2	20	Importante	Crear un proceso de vigilancia para conocer las cuentas de donde provienen los pagos de la empresa	Analista de tesorería Director financiera Oficial de cumplimiento	Informe de denuncias
10		Operaciones con subcontratistas que no han sido identificados	2	20	Importante	Proceso de SARLAFT	1	20	Moderado	Continuar con el proceso de SARLAFT para todos los que están incluidos en una negociación	Analistas de compras Oficial de cumplimiento	Evaluación trimestral de los resultados
11		Operaciones comerciales con las personas naturales o jurídicas que aparecen en las listas de control	3	20	Severo	Creación de una base de datos donde se registren las personas identificadas en listas de control	2	20	Importante	Mantener un reporte de proveedores que estén en listas de control para no negociar con la empresa	Oficial de cumplimiento Analista de comercio exterior Practicante de compras	Reportes realizados a la UIAF
12		Operaciones comerciales con contrapartes domiciliadas o ubicadas en jurisdicciones designadas por el GAFI	2	20	Importante	N/A	2	20	Importante	Consultar los países no cooperantes, identificar la ubicación geográfica de los proveedores en el exterior	Analista de comercio exterior Oficial de cumplimiento	Informe de investigación por la oficial de cumplimiento
13		Archivar los documentos incompletos de cada proveedor	1	10	Tolerable	Persona encargada para la verificación de la información	1	5	Aceptable	Continuar con el proceso de verificación de la información consolidada	Practicante de compras Analista de comercio exterior	Informe trimestral sobre el estado del SARLAFT
14		Pérdida de documentos consolidados para cumplir con el SARLAFT	1	20	Moderado	Digitalización de los documentos	1	5	Aceptable	guardar copia en el sistema, digitalizado la información recolectada	Coordinadora de gestión documental	Informe generado al gerente financiero
15		Legislación de contratos con documentación faltante	3	10	Importante	Crear un listado de chequeo para los contratos y conocer su estado y que documentos	2	10	Moderado	una lista de chequeo para conocer los documentos faltantes en el contrato y su estado actual	Director de compras Oficial de cumplimiento	Lista de chequeo y formato de la lista de proveedores
16		Realizar visitas a proveedores con alto riesgo de negociaciones	3	20	Severo	N/A	3	20	Severo	Crear un formato para evaluar a los proveedores en las visitas, para conocer su infraestructura física	Director de compras Oficial de cumplimiento	El formato creado para las visitas y diligenciado
17		Pérdida o daño de los expedientes contractuales	3	10	Importante	Copia Digital de los contratos	2	10	Moderado	Seguir con la actividad de digitalizar todos los contratos	Director de compras Coordinadora de gestión documental	Carpetas de contratos digitalizados
18		Inadecuada asesoría para los proveedores en el diligenciamiento del formulario SARLAFT	2	5	Tolerable	Contratación del practicante para el asesoramiento en el proceso	1	5	Aceptable	Mantener una persona encargada para este proceso y que este capacitada para asesorar a los proveedores	Practicante de compras	Formularios diligenciados en el sistema
21	Daño importante a la imagen de la compañía	3	20	Severo	Investigación de las contrapartes de la empresa	2	10	Moderado	Mantener el control e investigar todas las contrapartes de la empresa para resguardar la imagen de la empresa	Oficial de cumplimiento	Informes obtenidos de Stradata	

22	PROCESO DE VIGILANCIA Y CONTROL DEL RIESGO DE	Contagio por tener negociaciones con empresas fichadas	3	20	Severo	Búsqueda en bases de datos y solicitud de documentos	3	10	Importante	Programar visitas a los proveedores de mayor riesgo y solicitar los documentos que acrediten su inscripción en el mercado nacional o internacional	Director de compras Analistas de compras Oficial de cumplimiento	Carpetas con los documentos solicitados y formato de visitas diligenciado por la persona
23		Realizar negociaciones con proveedores sin cumplir con el proceso de SARLAFT	3	10	Importante	Contratación del personal para vigilar el proceso	2	10	Moderado	Mantener una persona encargada del proceso de SARLAFT en el área de compras	Analistas de compras Analista de comercio exterior Asistente de compras Practicante de compras	Contrato de la persona encargada
24		Falta de comunicación entre las áreas de la empresa	3	5	Moderado	N/A	3	5	Moderado	Realizar un formato general de las solicitudes que se realizan para cumplir con el proceso de SARLAFT	Oficial de cumplimiento	Formato de la debida diligencia
25		Falta de creación de un programa de capacitación de SARLAFT para las áreas y personas involucradas en el proceso de SARLAFT	3	10	Importante	N/A	3	10	Importante	Crear un programa de capacitación para todas las áreas implicadas en el proceso de SARLAFT	Oficial de cumplimiento	Registro de asistencia del programa y un resumen ejecutivo final
26		Poca infraestructura tecnológica para el proceso de SARLAFT	1	10	Tolerable	Sistema tecnológico enfocado al proceso de SARLAFT	1	5	Aceptable	Seguir mejorando la plataforma de SARLAFT para realizar una vigilancia mas amplia y compartida	TIC'S Oficial de cumplimiento	Numero de cambios de la plataforma de SARLAFT
27		Incumplimiento en la debida diligencia exigida por la Superintendencia de Sociedades	2	10	Moderado	Creación de un cargo que controle y vigile este proceso	1	10	Tolerable	Crear un formato donde se clasifique la información que debe cumplir las personas naturales y jurídicas	Oficial de cumplimiento	Numero de formatos propuestos para conocer la información a solicitar
28		Falta de conocimiento para solicitar documentos a proveedores internacionales	2	20	Importante	Contratación de persona especializada en mercados internacionales	2	5	Tolerable	Crear un proceso de Control y vigilancia del riesgo de lavado de activos adaptado para los proveedores internacionales -Investigar los documentos que se solicitan en cada país que se tiene negociación	Analista de comercio exterior	Informe generado por el analista de comercio exterior
29		Celebrar negocios con personas jurídicas internacionales sin identificar	3	20	Severo	Contratación de persona especializada en mercados internacionales	2	20	Importante	Crear un formato para la solicitud de documentos para los proveedores internacionales	Analista de comercio exterior	Proceso de SARLAFT a proveedores internacionales

30	CANCELACIÓN DE LA MATRICULA O CIERRE PERMANENTE DE OPERACIONES	CANCELACIÓN DE LA MATRICULA O CIERRE PERMANENTE DE OPERACIONES	3	20	Severo	Contratación de oficial de cumplimiento	2	10	Moderado	Mantener el control que hace oficial de cumplimiento en todas las áreas implicadas en el SARLAFT -Evaluar cada cierto tiempo el proceso en toda la empresa	Oficial de cumplimiento Gerencia financiera	El informe enviado a la Supersociedades
31		Multa por el incumplimiento del proceso SARLAFT	3	20	Severo	Creación del manual interno de SARLAFT	2	5	Tolerable	Divulgar donde se encuentra el manual de SARLAFT solicitar que todos los implicados lean este documento	Oficial de cumplimiento	Muestra de divulgación tanto virtual como físico

Fuente: Elaboración propia



**E.** Finalmente se identifican los riesgos del área frente al lavado de activos y financiación del terrorismo, a través de estos se presenta un informe ejecutivo para intervenir los procesos más críticos o con mayor probabilidad e impacto y se deja trabajar bajo supuestos.

**F. Propuesta de modelo de gestión para el proceso de SARLAFT (Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo)**

Después de realizar una análisis correspondiente a los modelos propuestos en el marco teórico, se establece que el modelo para la administración de los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo, es el **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-Modelo COSO**, con el fin de orientador el control de los riesgos en el área de compras y se convierta en la base para proporcionar una estructura que permita evaluar los riesgos y mejorar la gestión del SARLAFT, en todo sus procedimientos, por ejemplo tener mayor control sobre los proveedores internacionales, para prevenir el riesgo de contagio o tener relaciones comerciales con empresas fachadas, para evitar reprocesos en procedimientos por la falta de documentación, distribuyendo el tiempo en un proveedor, transformando el proceso a un tiempo más lento.

Además se recomienda la implementación del modelo del COSO, porque es diseñado para la protección y control de los riesgos empresariales y propone como punto de partida una matriz de riesgo, la filosofía del COSO es proporcionar una estructura básica para adelantar mecanismo de evaluación y conservar los aspectos técnicos que lo componen. Este modelo tiene 5 componentes:

*IMAGEN 13 Componentes del Modelo COSO*



Fuente: Elaboración propia con base de los componentes del modelo del COSO

- a) **Ambiente de control:** Es el conjunto de factores del entorno organizacional , que deben establecer los funcionarios y generar una actitud de ética profesional apoyando todo el proceso de mitigar los riesgos, evaluar la estructura organizativa y establecer las relaciones de jerarquía, asignando autoridad y responsabilidad
- b) **Evaluación del riesgo:** En este componente se busca identificar la probabilidad e impacto de los riesgos inherente del área de compras, este se puede ser más visible en la matriz de riesgo. Permite conocer que riesgos son los que necesitan un tratamiento más completo porque su impacto es cada vez más alto y crítico para la organización



- c) **Actividades de control:** Son todos los procedimientos y actividades que se realizan en pro de la mitigación de los riesgos, esto permite disminuir el impacto y la probabilidad de los riesgos, este componente también se puede evidenciar en la matriz de riesgo donde se visualiza los controles que están llevando a cabo.
- d) **Información y comunicación:** Son las técnicas utilizadas para mejorar la comunicación y que sea de manera transversal entre los colaboradores y sus directivos y viceversa, dar a conocer los procedimientos que se están realizando en el área de compras para mitigar los riesgos empresariales. Esto se puede determinar a través del organigrama de la empresa porque muestra la forma de comunicación en la empresa y definir si es vertical, horizontal o transversal
- e) **Supervisión:** En este componente se busca examinar los controles que se llevan a cabo para el tratamiento de los riesgos y evaluar la posibilidad de cambiar o buscar nuevos controles para disminuir el impacto y la probabilidad de los riesgos inherentes. En este componente se puede conocer que controles no están haciendo efecto de la organización para considerar cambiarlos y que impacten en el tratamiento de los riesgos.



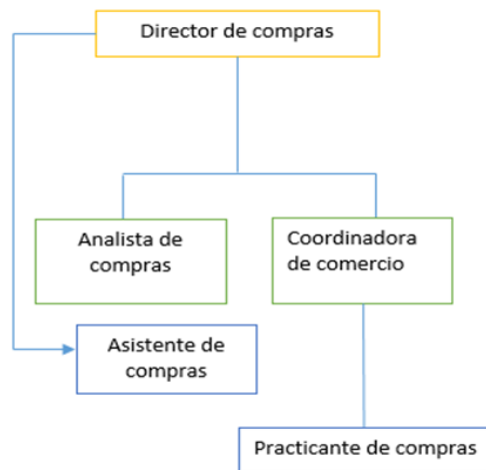
## 7. RECOMENDACIÓN

1. Se recomienda realizar un diagnóstico de las SARO en las empresas Agrosan S.A y Proteicol S.A, para conocer más acerca de cómo está la infraestructura tanto operativa como tecnológica para implementar el modelo del COSO, esto se puede ir determinando con el mapa de riesgo propuesto para el área de compras.
2. Crear un proceso de control y vigilancia del Sistema de Administración del riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo dentro del área de compras para que los colaboradores conozcan el proceso a detalle y donde se determine quienes son los responsables de cada actividad que se realiza.
3. Realizar actividades en compañía con la oficial de cumplimiento y el área de compras para realizar capacitaciones para concientizar a los colaboradores implicados de la importancia del proceso de SARLAFT dentro del área y en la organización en general.  
Cumpliendo con los ítems para la capacitación de personal del departamento de compras es definiendo los siguientes pasos:
  - a. Se determina la periodicidad: la capacitación se puede realizar cada año, para conocer los cambios normativos
  - b. Cuando ingrese un nuevo colaborador al área de compras en el proceso de inducción dar a conocer el proceso de SARLAFT en el área y las responsabilidades.



- c. Conocer las responsabilidades de cada cargo en el área respecto al proceso de SARLAFT e identificar el proceso de acuerdo al flujo grama y el organigrama de compras.

IMAGEN 13 Organigrama Área de compras



Fuente: Elaboración propia

- d. Para la capacitación se debe identificar el área de compras, de acuerdo a su organigrama, para conocer las posiciones jerárquicas y las responsabilidades de cada cargo para realizar una adecuada capacitación y se compone de la siguiente manera:



IMAGEN 14 Área de compras: Cargo y responsabilidades

CARGO	Responsabilidades sobre el tema de SARLAFT
<b>Director de compras</b>	1. Vigila el proceso de SARGLAFT en el área
	2. Controla el seguimiento de indicadores del SARLAFT
	3. Toma decisiones para contratar con proveedores en caso especial
<b>Coordinadora de Comercio Exterior</b>	1. Verifica la información recolectada por el practicante
	2. Autoriza cuando la documentación está completa para ser guardada
	3. Controla el proceso de SARLAFT en el área de compras
	4. Realiza SARLAFT a los proveedores internacionales
	5. Apoya el proceso de SARLAFT
	6. Actualiza los indicadores del SARLAFT
	7. Autoriza la creación de nuevos proveedores en el área de contable
<b>Analistas de compras</b>	1. Solicita el diligenciamiento del formulario y los documentos.
	2. Vigilar que los proveedores envíen la documentación
<b>Asistente de compras</b>	1. Solicita el diligenciamiento del formulario y los documentos.
	2. Vigilar que los proveedores envíen la documentación
<b>Practicante de compras</b>	1. Solicita el diligenciamiento del formulario de conocimiento
	2. Recolecta la documentación solicitada a los proveedores
	3. Apoya el proceso de SARLAFT
	4. Verifica la información recolectada de los proveedores
	5. Archiva la documentación mientras es verificada
	6. Solicita la creación de nuevos proveedores que cumplan con los requerimientos a la coordinadora de comercio exterior

4. Desarrollar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos del proceso de SARLAFT dentro del área de compras.
5. Que el departamento de auditoria realice un proceso de control en los procesos de SARLAFT en cada área, definir el tiempo para realizar las auditorias con acompañamiento de la oficial de cumplimiento.



## 8. CONCLUSION

En las empresas Agrosan S.A y Proteicol S.A es de vital importancia conocer el estado actual del proceso de SARLAFT, para identificar las fallas que se están realizando y que reprocesos se están repitiendo, y como mejorar para ser más eficientes y a partir de este caso se necesita implementar un sistema para la administración y gestión del riesgo en la organización; en el caso de este plan de mejora, el modelo debe orientarse al tratamiento de los riesgos del lavado de activos y financiación del terrorismo.

Durante la realización de esta propuesta de mejora se identificó que no hay un proceso claro de control y vigilancia de los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo en el área de compras y no hay un sistema de capacitación para las áreas implicadas en el proceso de SARLAFT, para concientizar a los colaboradores de cada área implicada como pueden ser utilizados o como pueden realizar negocios con empresas fachadas como máquinas de lavado de activos y pueden ocasionar riesgos que tienen como consecuencia la pérdida del good will (Buen nombre), pérdida de la licencia de funcionamiento y pérdida de créditos en entidades financieras.

Si, el sistema de administración del riesgo que se propone en este plan de mejora, es el modelo COSO, nos ayuda a realizar un control de manera más amplia de acuerdo a sus 5 componentes y como se puede llevar una supervisión periódica, evaluando la probabilidad y el impacto de los riesgos.

Las empresas deben conocer sus riesgos, para analizarlos y conocer que controles deben crear para mitigar los riesgos y se debe comunicar a todos los niveles de la organización para que los colaboradores lo interioricen y cumplan con los objetivos organizacionales.



## 9. REFERENTES BIBLIOGRAFICOS

ANDI. (2016 ). *ANDI Balance 2016* . Obtenido de ANDI:

<http://www.andi.com.co/Documents/Documentos%202016/ANDI-Balance%202016-Perspectivas2017.pdf>

Aon plc. (2017). *Aon plc*. Obtenido de [http://www.aon.com/spain/productos\\_servicios/consultoria-gestion-riesgos/erm.jsp](http://www.aon.com/spain/productos_servicios/consultoria-gestion-riesgos/erm.jsp)

Asobancaria. (2014). *Asobancaria* . Obtenido de Asobancaria :

<http://www.asobancaria.com/sabermassermas/lavado-de-activos/>

Auditool . (1992). *Auditool*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informecoso-i-y-ii>

CEPAL. (14 de 12 de 2016). *CEPAL* . Obtenido de CEPAL : <https://www.cepal.org/es/comunicados/americalatina-caribe-retomara-tenuer-crecimiento-2017-medio-incertidumbres-la-economia>

Colombia, I. e. (12 de 2010). *Sector Agroindustrial* . Obtenido de Sector Agroindustrial :

[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087\\_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf)

Corrales, J. D. (2006). *Técnicos de Soporte Informático* . Sevilla : MAD.

DIAN-UIAF. (2002 ). *DIAN-UIAF*. Obtenido de

[file:///C:/Users/Admin/Downloads/circular\\_externa\\_170\\_2002.pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/circular_externa_170_2002.pdf)

Educacion Navarro. (s.f.). *Educacion Navarro*. Obtenido de

[https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es\\_un\\_plan\\_de\\_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04](https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04)



Engormix. (1999). *Engormix*. Obtenido de Engormix:

<https://www.engormix.com/balanceados/articulos/como-industria-rendering-integrada-t30634.htm>

Financiera, S. (2017). *Superintendencia Financiera*. Obtenido de Superintendencia Financiera :

<https://m.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional...%20SARLAFT>

Florez, F. (2004). *Cultura Política de los Periodistas Sucre*. La Paz : PIEB.

Galeano, M. E. (2004). *Diseño de Proyectos en la investigación cualitativa* . Medellín : EAFIT.

ICETEX. (10 de 2014). *ICETEX*. Obtenido de ICETEX: [https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-](https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-entidad/manual_de_sistema_de_administraci%C3%B3n_de_riesgo_operativo.pdf?sfvrsn=2)

[source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-](https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-entidad/manual_de_sistema_de_administraci%C3%B3n_de_riesgo_operativo.pdf?sfvrsn=2)

[entidad/manual\\_de\\_sistema\\_de\\_administraci%C3%B3n\\_de\\_riesgo\\_operativo.pdf?sfvrsn=2](https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-entidad/manual_de_sistema_de_administraci%C3%B3n_de_riesgo_operativo.pdf?sfvrsn=2)

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ARGENTINA . (2003). *FELABAN* . Obtenido de

[http://www.felaban.net/archivos\\_boletines\\_clain/archivo20140722153525PM.pdf](http://www.felaban.net/archivos_boletines_clain/archivo20140722153525PM.pdf)

Julio Juan Anaya Tejero, S. P. (2007). *Innovación y Mejora de Procesos Logísticos* . Madrid : ESIC.

Laviada, A. F. (2007). *La Gestión del Riesgo Operacional*. Madrid: LIMUSA.

mantilla, s. a. (2003). *Auditoria de control interno* . ECOE EDICIONES.

Mundial, B. (04 de 06 de 2017). *Banco mundial* . Obtenido de

<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/06/06/global-growth-set-to-strengthen-to-2-7-percent-as-outlook-brightens>

Panama, M. d. (2015). *GAFI*. Obtenido de GAFI: <http://www.fatf-gafi.org/>

Pardinas, F. (2005). *Metodología y técnicas de investigación en Ciencia Sociales*.



Pelaez, A. (2010). *La entrevista*. España.

S.A.S, P. (2016). *Sistema de gestión del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo*. Obtenido de Pavimentamos:

[http://www.pavimentoscolombia.com/files/descargas/sistema\\_de\\_gestionjulio28-o.pdf](http://www.pavimentoscolombia.com/files/descargas/sistema_de_gestionjulio28-o.pdf)

Sampieri, R. H. (2015). *Metodología de la investigación*. Mexico DF: MC Graw Hill.

SARMIENTO, C. A. (2014). *UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA* . Obtenido de UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA :

<http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/1620/1/monografia%20primera%20version.docx%20OK%20PRESENTACION.pdf>

SUPERFINANCIERA. (2006). *SUPERFINANCIERA* . Obtenido de SUPERFINANCIERA :

[https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/NormativaFinanciera/.../ance048\\_06.rtf](https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/NormativaFinanciera/.../ance048_06.rtf)

SUPERSOCIEDADES. (2014). *SUPERSOCIEDADES*. Obtenido de

<file:///C:/Users/Admin/Downloads/Circular%20Externa%20100-00005.pdf>

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Obtenido de <http://www.coso.org/>

Universidad Autónoma Latinoamericana . (2014). *Reglamento de prácticas Facultad de Administración* . Medellín, Colombia : FONDO EDITORIAL UNAULA .

Uruguay, B. C. (1999). *Estandar Australiano* . Obtenido de Estandar Australiano :

<http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de->

[BCU/Concursos/Est%C3%A1ndar%20Australiano\\_Adm\\_Riesgos.pdf](BCU/Concursos/Est%C3%A1ndar%20Australiano_Adm_Riesgos.pdf)