Desafíos en la implementación del SAGRILAFT: identificación de buenas prácticas desde la percepción de los oficiales de cumplimiento del sector real en Antioquia

Challenges in the Implementation of ML/TF/FPWMD: Identification of Good Practices from the Perception of Compliance Officers in the Real Sector in Antioquia

Santiago Ríos Quintero
sriosq@eafit.edu.co

Giovany Cárdenas Ortiz
gcardenaso@eafit.edu.co

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Riesgos

Asesor:
Jorge Harley Guerrero Latorre

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
MEDELLÍN
2025

Resumen

El lavado de activos y la financiación del terrorismo (LAFT) constituyen graves amenazas tanto económicas como sociales a escala global, debido a su capacidad para distorsionar los mercados financieros, fomentar la corrupción y facilitar diversas actividades ilícitas. En Colombia, durante las últimas décadas se ha venido fortaleciendo la regulación para prevenir estos delitos en todos los sectores económicos, en parte por la exigencia de los organismos internacionales que combaten estos flagelos. Una muestra de ello es la adopción del Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Financiamiento de Armas de Destrucción Masiva (SAGRILAFT) para el sector real en el país. Sin embargo, su implementación acarrea desafíos significativos, enfrentando problemas como la complejidad de la norma, la falta de conocimiento especializado y la ausencia de una cultura de cumplimiento en las organizaciones.

Por lo anterior, este estudio pretende proponer recomendaciones para la implementación efectiva del SAGRILAFT en empresas del sector real en Antioquia, cuya región ha sido clave para la economía de Colombia. Con un enfoque exploratorio y desde la percepción de los oficiales de cumplimiento, se busca identificar y caracterizar los principales desafíos y las buenas prácticas en la gestión de los riesgos LAFT, además de la sostenibilidad del sistema en las organizaciones.

De los resultados de esta investigación se espera que contribuyan al fortalecimiento de los sistemas de prevención LAFT en las compañías del sector real, buscando fomentar no solo la sostenibilidad, sino también promover una cultura del cumplimiento normativo. En adición, se espera que las recomendaciones identificadas sirvan como referentes para otras regiones y sectores económicos del país, posicionando al sector empresarial de Antioquia como ejemplo de buenas prácticas en la lucha contra el lavado de activos, la financiación del terrorismo y el financiamiento de armas de destrucción masiva.

Palabras clave: Lavado de activos, financiación del terrorismo, SAGRILAFT, oficiales de cumplimiento, prevención de riesgos LAFT.

Abstract

Money laundering and terrorist financing (ML/TF) remain critical economic and social threats worldwide due to their capacity to distort financial markets, foster corruption, and facilitate various illicit activities. In Colombia, regulations to prevent these crimes have been strengthened over recent decades, partly due to the requirements of international organizations fighting against these scourges. One example is the adoption of the Self-Regulation and Comprehensive Risk Management System for Money Laundering, Terrorist Financing, and Financing of Weapons of Mass Destruction (ML/TF/FPWMD) for private non-financial companies. However, its implementation entails significant challenges, including regulatory complexity, lack of specialized knowledge, and the absence of a compliance culture within organizations.

Therefore, this study aims to propose recommendations for the effective implementation of ML/TF/FPWMD in companies within the real sector in Antioquia, a region that has played a key role in Colombia's economy. Through an exploratory approach and the perspective of Compliance Officers, the study seeks to identify and characterize the main challenges and best practices in managing AML/CFT risks, as well as the sustainability of the system within organizations.

The results of this research are expected to contribute to strengthening AML prevention systems in companies within non-financial real sector, fostering not only sustainability but also promoting a culture of regulatory compliance. In addition, it is anticipated that the recommendations identified will serve as a reference for other regions and economic sectors in the country, positioning Antioquia's business sector as a model of best practices in Anti-Money Laundering, terrorist financing, and financing of weapons of mass destruction.

Key Words: Anti-Money Laundering, Terrorist Financing, ML/TF/FPWMD, Compliance Officer, AML/CFT Risk Prevention.

1. Introducción y planteamiento del problema

El lavado de activos es la modalidad mediante la cual las organizaciones criminales buscan dar apariencia de legalidad a los recursos que obtienen de sus actividades ilícitas, con la incorporación de estos en el circuito económico legal. Por medio de esta actividad, las bandas delincuenciales consiguen hacer uso de estos activos sin poner en peligro su reinversión en nuevas actividades ilícitas o lícitas (UIAF, 2014). Al ser concebido como un delito, el lavado de dinero es percibido en el ámbito internacional como uno de los principales problemas (Tondini, 2006) que acarrea consecuencias económicas y sociales, entre ellas: amenazas a la privatización; pérdidas para las víctimas; incrementos artificiales de los precios; competencia desleal; afectación al consumo, a la inversión y al ahorro; aceleración de la corrupción y estafas; negocios ilegales que contaminan a los legales, e incremento del terrorismo (UIAF, 2014).

Siendo consciente de esto, y frente a un contexto internacional de lucha contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo (en adelante LAFT), la comunidad de países ha suscrito diferentes convenciones y acuerdos como, por ejemplo: la Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas en Viena; la Declaración de Principios de Basilea; la Convención de Palermo contra el Crimen Organizado, o la Convención Interamericana contra el Terrorismo (Ruiz *et al.*, 2020). Estos referentes internacionales han permitido que los diferentes países hayan diseñado una normatividad para enfrentar esta problemática que involucra a todos los actores económicos.

La normatividad para prevenir el LAFT ha estado vigente durante más de tres décadas, debido al impacto económico y social que esa práctica puede provocar en las economías de los países (Zabala y Díaz, 2020). El marco contemporáneo para la lucha contra el lavado de dinero existe desde el establecimiento del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) en 1989, y la emisión de las cuarenta recomendaciones del GAFI un año después (Zavoli & King, 2021).

Sin embargo, pese al establecimiento del GAFI y las diferentes regulaciones establecidas por los países para prevenir los delitos LAFT, autores como Annalise Vineer (2021) mencionan que, durante años, las investigaciones gubernamentales y financieras contra este tipo de crímenes han fallado en cumplir con los estándares requeridos. Aunque la cooperación internacional ha mejorado, y se ha visto un incremento en el número de personal de cumplimiento –y, a la par, se han emitido mejores directrices (Artingstall *et al.*, 2016)–, aún se siguen evidenciando casos de entidades sancionadas por el incumplimiento de las obligaciones estipuladas en las normatividades de los países (Vineer, 2021).

Como lo señala Hernández (2020), las personas que se dedican a estas actividades ilícitas se valían de las entidades financieras para cometer delitos asociados al LAFT por medio de cuentas bancarias *offshore* y compañías ficticias, además de la adquisición de instrumentos financieros como acciones y bonos para ocultar la procedencia ilícita del dinero. Sin embargo, por los controles implementados por estas entidades, los delincuentes empezaron a utilizar como medio de lavado a otras compañías (diferentes a los bancos) que no contaban con controles para estos delitos. Estas fueron compañías del sector real; de hecho, como lo planteó María Mercedes Cuéllar, directora de Asobancaria en 2012:

> [...] el 80 % de las tipologías de lavado de activos identificadas, como facturación múltiple, las operaciones ficticias y la sobrevaloración o subvaloración de las importaciones o exportaciones (OCDE, 2019), se presentan en el sector real; mientras que solo el 20 % se siguen encontrando en el sector financiero (citado en Hernández, 2020, p. 23).

Por lo anterior, el Estado colombiano tomó cartas en el asunto y, siguiendo las recomendaciones del GAFI, estableció obligaciones para las empresas del sector real, enfocadas en la prevención y el control de los riesgos LAFT (Hernández, 2020). Colombia inició la tarea de prevención del lavado de activos en el sector financiero con los acuerdos suscritos el 6 de septiembre de 1995, en los cuales los bancos, desde su propia iniciativa –bajo la orientación de la Asociación Bancaria y de entidades financieras–, buscaron atender las recomendaciones de los comités internacionales. No obstante, para el sector real solo inició hasta febrero de 2014, cuando la Superintendencia de Sociedades emitió la Circular Externa 304-000001 para instar a las compañías a realizar un análisis de su exposición a los riesgos LAFT (Hernández, 2020).

En ese orden de ideas, el Estado colombiano, a través de la Superintendencia de Sociedades, considera el LAFT como un fenómeno delictivo que acarrea consecuencias negativas para la economía del país, incluyendo a las empresas del sector real. En él, la problemática que indica este ente de control deriva en la materialización de riesgos operacionales, legales, reputacionales y de contagio, los cuales podrían repercutir de manera significativa sobre el buen nombre, la competitividad, productividad y perdurabilidad de las diferentes compañías (Superintendencia de Sociedades, 2021). Sin embargo, debido a diversos factores, existen desafíos y obstáculos para su implementación que deben ser identificados y resueltos para que las empresas colombianas puedan adoptar con facilidad estos sistemas y contribuir a mejorar la sostenibilidad del país desde el punto de vista social y económico (Caro, 2022).

Con respecto a lo anterior, la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF, 2022) menciona que los actores ilegales han vulnerado la imagen de algunos sectores al dañar su

reputación, su inclusión financiera y sus trámites bancarios, en detrimento del empleo y de los ingresos de los hogares, a causa de un impacto transversal en la economía. En este contexto, los sistemas para la prevención y el control del LAFT son necesarios para combatir prácticas ilegales que afecten la integridad y estabilidad de las empresas, del sistema financiero, de la sociedad y la seguridad económica del país (UNODC y DIAN, s. f.).

Las Circulares Externas 100-000016 y 100-000004 del 2020, modificadas por las Circulares Externas 100-000004 y 100-00015 del 2021, indican el ámbito de aplicación (empresas obligadas), así como los requisitos y las sanciones por el incumplimiento de estas normas (Superintendencia de Sociedades, 2021). En Colombia, de acuerdo con los datos de la compañía INFOLAFT, existen más de 35 000 sociedades vigiladas y obligadas a implementar sistemas de prevención LAFT. Así mismo, según INFOLAFT (2023b), a pesar de la obligatoriedad de la implementación de los sistemas LAFT, la Superintendencia de Sociedades comunicó –entre julio y agosto de 2023– que les ha abierto pliego de cargos a compañías bajo su vigilancia y control, con fundamento en incumplimientos concernientes a los sistemas de prevención LAFT.

En este sentido, entre los desafíos más importantes que enfrentan las empresas del sector real en el país se encuentran la falta de conocimiento y de capacitación del personal en materia de prevención LAFT (OCDE, 2019); la complejidad normativa y la regulación excesiva; así como la vinculación y colaboración con actores externos (Consejo Nacional de Política de Colombia, 2021). Los cuales son factores que dificultan la implementación del sistema para la prevención del LAFT en las empresas colombianas.

En términos económicos, un estudio realizado por la UIAF (2014) concluyó que la posible magnitud del lavado de activos en nuestro país equivale a un 2 % y 3 % del producto interno bruto (PIB). Además, al ser miembro del Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT), que a su vez es una organización intergubernamental con categoría de miembro asociado del GAFI, en Colombia el Congreso de la República expidió la Ley 1186 del 2009, la cual tiene como objetivo el reconocer y aplicar las cuarenta recomendaciones del GAFI, que son consideradas el estándar internacional más reconocido en materia de prevención del LAFT (GAFILAFT, s. f.).

Estas recomendaciones están dirigidas a que los países deben: *a)* tipificar el lavado de activos con base en las convenciones internacionales; *b)* tipificar la financiación del terrorismo con base en el convenio internacional; *c)* implementar regímenes de sanciones financieras; *d)* asegurar que las autoridades del orden público tengan responsabilidad para desarrollar las investigaciones

sobre LAFT; *e)* garantizar que existan sanciones eficaces, proporcionales y disuasivas, sean penales, civiles o administrativas, y *f)* asegurar que sus autoridades competentes puedan, rápida, constructiva y eficazmente, prestar el mayor rango de cooperación internacional con relación al LAFT (Mora, 2023).

Es importante destacar que, en la actualidad, Colombia ha realizado avances significativos en la implementación de sistemas de prevención LAFT, por lo cual ha sido reconocido como uno de los países de Latinoamérica con menor riesgo asociado a estos delitos (INFOLAFT, 2023a). Sin embargo, se debe tener en cuenta que el país aún no cumple con la totalidad de las recomendaciones del GAFI y tiene oportunidades de mejora para lograr un cumplimiento efectivo en materia de prevención del LAFT (FMI - GAFILAT, 2018).

En efecto, tanto su normativa como el número de nuevas empresas obligadas pertenecientes al sector real en Colombia requieren un proceso de sensibilización y generación de cultura en prevención del LAFT y un entendimiento de los requerimientos de la norma. Para dar cumplimiento y lograr esta sensibilización al interior de las organizaciones, las empresas obligadas tienen la obligación de nombrar a un oficial de cumplimiento, quien es la persona encargada de promover, desarrollar y velar por el cumplimiento de los procedimientos establecidos para la mitigación de los riesgos LAFT (Superintendencia de Sociedades, 2021).

Con esto en mente, la presente investigación se centra en el ámbito de aplicación del Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (SAGRILAFT) por parte de algunos oficiales de cumplimiento de las empresas del sector real de Antioquia, dado que esta región es considerada como una de las más importantes en el ámbito empresarial, con una alta participación entre las empresas más grandes del país (Superintendencia de Sociedades, 2023).

En tal virtud, y con el fin de proponer recomendaciones para la implementación de un modelo de SAGRILAFT en las empresas del sector real en Antioquia, se llevará a cabo una exploración de los principales desafíos que enfrentan dichas compañías en el proceso de adopción de dicho sistema. Esta investigación busca identificar obstáculos comunes y buenas prácticas que puedan guiar a las organizaciones en la implementación efectiva y sostenible del modelo, desde la perspectiva de los oficiales de cumplimiento.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general: Proponer recomendaciones para la implementación de un modelo de SAGRILAFT en las empresas del sector real en Antioquia.

1.1. Objetivos específicos:

- Identificar los principales desafíos y las buenas prácticas en la implementación del SAGRILAFT en las empresas del sector real en Antioquia.
- Caracterizar los desafíos y las buenas prácticas identificados al momento de la implementación del SAGRILAFT en las empresas del sector real en Antioquia.
- Analizar los desafíos y las buenas prácticas en la gestión de los riesgos LAFT desde la percepción de los oficiales de cumplimiento en las empresas del sector real en Antioquia.

3. Metodología

Esta investigación cuenta con un alcance descriptivo, pues busca especificar los desafíos de los grupos objeto de análisis (Hernández y Mendoza, 2018). En esa medida, identifica cuáles son los principales retos (características) en la implementación de la normatividad del SAGRILAFT para las empresas del sector real en Antioquia (grupo objeto de estudio). A su vez, se proponen buenas prácticas desde la percepción de algunos oficiales de cumplimiento de estas empresas, a la luz de sus experiencias profesionales y las observadas entre sus colegas.

Para tal fin, se desarrolla un estudio de tipo cualitativo, comenzando con una investigación documental de índole informativa y el rastreo de información por parte de los investigadores (Tancara, 1993), con el propósito de identificar los desafíos que enfrentan las empresas del sector real de Antioquia en la implementación del SAGRILAFT, a partir de los estudios y las investigaciones previas. Con base en esta información, se diseñaron los cuestionarios para las entrevistas semiestructuradas, que son el instrumento más utilizado en la recolección de datos cualitativos (Hernández y Mendoza, 2018).

De este modo, fue posible identificar la percepción de los oficiales de cumplimiento de algunas empresas del sector real en Antioquia acerca de los principales desafíos que enfrentan al momento de implementar el SAGRILAFT, y las mejores prácticas que han ejecutado para su implementación. Con esta información, se propone una guía de implementación a partir de las buenas prácticas, las cuales ayudarán a las empresas del sector real de Colombia a superar los

desafíos actuales en la implementación de sistemas de prevención y control LAFT, como insumo adicional en la administración de riesgos de cumplimiento en las compañías.

En tal virtud, la identificación de los principales desafíos y las buenas prácticas en la implementación del SAGRILAFT en empresas del sector real en Antioquia permite comprender las situaciones que estas enfrentan para dar cumplimiento con la normatividad actual en dicha materia. Además, como resultado esperado de la investigación, se espera caracterizar estos retos y las prácticas efectivas aplicadas durante la implementación y gestión desde la percepción de los oficiales de cumplimiento, con base en sus experiencias y sugerencias para la optimización de la implementación del sistema y la gestión de los riesgos LAFT.

4. Marco teórico

A lo largo de la historia, la sociedad en general ha afrontado los riesgos inherentes a la misma condición humana y que están presentes en todas sus actividades (Beck, 1986). Por tal razón, los riesgos han sido estudiados por diferentes autores en aras de comprender su naturaleza, sus definiciones y tipologías, con la finalidad de poder desarrollar estrategias de gestión y mitigar el resultado de la incertidumbre sobre el logro de los objetivos trazados (Hillson, 2016).

En este sentido, uno de los términos que es preciso entender para comprender el riesgo es el concepto de la incertidumbre. Para Mejía *et al.* (2024), este se asocia al riesgo ante la imposibilidad de determinar los eventos que puedan presentarse y sus posibles consecuencias, tanto en el largo como en el corto plazo, lo cual ha sido evidenciado por varios autores al mostrar cómo, desde tiempos remotos, los seres humanos han asumido riesgos tratando de anticiparse a ellos. Este marco teórico busca, de una forma sencilla, trazar la evolución conceptual del término *riesgo*, explorando un poco la historia para llegar a la percepción actual; además, se abordarán algunas de sus definiciones clave.

De acuerdo con Bodie *et al.* (1998), citados por Brito (2018):

> La incertidumbre existe [cuando] no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que "importa" porque incide en el bienestar de la [población]. Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo (2018, p. 271).

Este concepto proviene del árabe *rizq*, pero a partir del año 1500, después de la masificación de la imprenta, se extiende el término en el lenguaje comercial y jurídico, en especial por la necesidad de caracterizar situaciones que, hemos de suponer, no estaban bien caracterizadas (Brito, 2018).

Antecedentes

El riesgo ha existido desde que el ser humano comenzó a habitar en la Tierra; desde ese momento hasta hoy, el riesgo ha sido parte de la cultura humana, pero el concepto se ha venido transformando con el desarrollo de la ciencia y la tecnología (Brito, 2018). Desde la Antigüedad, el ser humano ha corrido riesgos; prueba de ello son los juegos de azar descritos en las historias bíblicas y representados en dibujos de la Antigua Grecia, en los que se hacían dados con huesos de animales, así como dibujos y juegos de lotería (Mejía *et al.*, 2024). A lo largo de la historia es posible observar diferentes escenarios donde los riesgos han estado presentes; por ejemplo, en la supervivencia de la especie humana, riesgos físicos (Montoya-Londoño, 2020) y en las predicciones del futuro, consultando a los oráculos (Mejía *et al.*, 2024).

A medida que la sociedad avanza, la complejidad de los riesgos aumenta. De ahí la necesidad de enfoques más sofisticados y holísticos para su comprensión y gestión. Por ejemplo, con el descubrimiento de América y la obtención de riquezas, la contabilidad fue una herramienta esencial en el manejo de las cifras presentes y futuras (Mejía *et al.*, 2024). Con el surgimiento de los instrumentos financieros y de los mercados, y el crecimiento ulterior de la industria del ocio, ha sido posible diferenciar el riesgo físico del riesgo económico (Damodaran, 2008). En adición, el desarrollo matemático permitió incorporar teorías científicas sobre la probabilidad como instrumento para organizar, interpretar y aplicar información que va desde la medición de riesgos en seguros, genética, inversiones, pronóstico del tiempo y estrategias de guerra (Mejía *et al.*, 2024).

Definiciones del riesgo

El riesgo ha sido definido de diferentes formas, según el contexto o el campo de estudios. Para el Centro Humboldt de Nicaragua (2004), citado en Brito (2018), el riesgo es producto de "la interrelación de amenazas y vulnerabilidades [y] es, al final de cuentas, una construcción social, dinámica y cambiante, diferenciado en términos territoriales y sociales" (p. 271). Por su parte, Mejía *et al.* (2024) definen el riesgo empresarial como "la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento (interno o externo) que pueda afectar a una empresa, ocasionándole pérdidas que disminuyan la capacidad para lograr sus objetivos estratégicos y generar valor para sus accionistas, dueños, grupos de interés o beneficiarios" (p. 59).

Desde la perspectiva de los proyectos:

> El riesgo es considerado en la mayoría de los casos como un evento negativo con probabilidad de impacto en el desarrollo del proyecto. Para algunos autores, su ocurrencia causa pérdidas si se hace realidad, debido a que pueden surgir retrasos en la planificación temporal del proyecto y aumento de los costos (Pérez, 2011, citado en Brito, 2018, p. 271).

Por otra parte, se puede entender que el riesgo:

> [...] es un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Los objetivos pueden incluir el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y, si sucede, uno o más impactos (Project Management Institute, Inc., 2010, citado en Brito, 2018, p. 271).
>
> [...]
>
> En el contexto de tecnologías, el riesgo percibido representa la expectativa subjetiva de una pérdida o el sacrificio en la utilización de la tecnología aventurada (Escalada, 2010, citado en Brito, 2018, p. 271).

Con respecto a la definición de un organismo internacional, el estándar ISO 31000 entiende el riesgo como el "efecto de incertidumbre sobre los objetivos" (2018, 3.1). A su vez, puntualiza que la administración o gestión de riesgos son "actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación a los *riesgos*" (2018, 3.2).

Administración de los riesgos empresariales

Las empresas hoy están expuestas constantemente a riesgos, los cuales, como se mencionó en las anteriores definiciones, pueden afectar el cumplimiento de su misión y sus objetivos. Por lo anterior, es importante la administración de los riesgos, lo cual le permite a la organización identificar los riesgos que se pueden presentar, medirlos y definir su tratamiento (Mejía *et al.*, 2024).

En palabras de Brito (2018): "El riesgo es algo inherente a casi toda actividad empresarial, por lo que se hace necesario que los profesionales aprendan a identificarlo, evaluarlo, y a cubrirse de este de la mejor manera posible" (p. 270). Por su parte, Mejía *et al.* (2024) explican que "La administración de riesgos es la coordinación de las acciones en una empresa, que permite manejar la incertidumbre a través del establecimiento de medidas para identificar, valorar y manejar los eventos potenciales que puedan presentarse y afectar el logro de sus objetivos" (p. 41).

La gestión de los riesgos empresariales ha tomado gran relevancia en muchas organizaciones, en especial incentivada por las normas de control interno. Sin embargo, poca importancia se le ha dado al tema y a las normas concernientes a la gestión de riesgos, lo cual ha derivado en que pocas personas de las organizaciones conozcan los conceptos de los riesgos (Brito, 2018).

Brito (2018) enumera los siguientes propósitos en la gestión de los riesgos:

> a. Contribuir al proceso de construcción de capacidades de los agentes del desarrollo, especialmente entre los organismos de la sociedad y el estado a la cooperación, a partir de facilitar elementos que permitan un mayor entendimiento de términos y definiciones sobre gestión de riesgos.

b. Promover la reflexión y el debate para avanzar en la adopción concertada de un enfoque moderno sobre gestión de riesgos.

c. Aportar a un proceso de discusión amplia que trascienda a los resabios de la concepción tradicional sobre el manejo de desastres (2018, p. 270).

Clasificación de los riesgos

Entendiendo que, para el cumplimiento de sus objetivos y metas, las empresas se encuentran expuestas a diferentes riesgos, es preciso poder identificarlos y clasificarlos. Sánchez y Bravo (2006), partiendo del esquema de generación sostenible de beneficios y utilidades, clasifican los riesgos a los que están expuestas las empresas en cuatro grupos:

- *Estratégicos o de supervivencia del esquema de negocios*. Asociados a la formulación de la estrategia de negocio (mercados, competidores, sustitutos, cambios tecnológicos, o la regulación).
- *De asignación de recursos*. Ocurren en las fases de análisis, evaluación, decisiones de inversión, y ejecución, e impactan en el flujo de caja (toma de decisiones).
- *De negocio u operacionales*. Ocurren en la operación del día a día, impidiendo el alcance de los objetivos.
- *De entorno*. Asociados a las interacciones con los grupos de interés, de mercado y riesgos asociados al país.

Tabla 1

Riesgos según generación sostenible de beneficios y utilidades

Estratégicos	Asignación de recursos	Operacionales	Entorno
Riesgos propios de la industria	**Riesgos de mala asignación de recursos**	**Riesgos internos**	**Riesgos ambientales, legislativos, sociales y regulatorios**
• Caída en la demanda	• Pobre ejecución de proyectos	• Errores humanos	• Nuevas leyes
• Nuevos competidores	• Compra de activos	• Fallas técnicas	• Embargos comerciales
• Altos costos de materia prima	• Recursos insuficientes	• Accidentes	• Orden público
• Obsolescencia		• Generar contaminación	• Variaciones de precios
• Pérdida de imagen			• Inestabilidad económica

Fuente: Sánchez y Bravo (2006, p. 63).

Para Mejía *et al.* (2024), desde una mirada empresarial, los riesgos son generados por el entorno influyente en la empresa, así como por el desarrollo de sus actividades:

- *Riesgos del entorno.* Asociados al país, región y ciudad de ubicación; generados por la naturaleza u ocasionados contra ella; al sector e industria; a las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales.
- *Riesgos generados en la empresa (no sistemáticos).* Pueden afectar los procesos; recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales; a los clientes y a la imagen corporativa.

Tabla 2

Riesgos según influencia del entorno

Riesgos del entorno			Generados en la empresa
Asociados a la naturaleza	**Asociados al país, región o la ciudad**	**Asociados al sector económico y la industria**	**Riesgos NO sistemáticos**
Por la naturaleza: • Meteorológicos y climáticos • Geológicos • Biológicos • Cósmicos. Causados a la naturaleza: • Daños irreparables por inadecuado manejo de recursos.	• Riesgo país • Riesgo social • Riesgo económico • Riesgo político	• Riesgos sistemáticos: - Campañas de desprestigio por la competencia - Espionaje industrial - Tráfico de información - Competencia desleal - Transacciones ilegales - Corrupción - Operaciones ilícitas - Contaminación ambiental - Daños por productos.	• Riesgo de reputación • Riesgos puros • Riesgos especulativos • Riesgos estratégicos • Riesgos financieros • Riesgo tecnológico • Riesgos físicos • Riesgos laborales

Fuente: Elaboración propia con base en Mejía *et al.* (2024, pp. 35-39).

Integración del cumplimiento normativo

Con base en estas clasificaciones, encontramos en los riesgos del entorno aquellos asociados a las legislaciones y regulaciones, las cuales establecen las normas o leyes que deben ser cumplidas por las empresas dependiendo de su jurisdicción y sector. Por ello, han optado por implementar un programa de cumplimiento al interior de ellas, el cual consiste en "el conjunto sistemático de esfuerzos realizados por los integrantes de la empresa tendentes a asegurar que las actividades llevadas a cabo por ésta no vulneren la legislación aplicable" (Artaza, 2013, p. 548). En síntesis, los riesgos legales son de cuidado y pueden darse en todo tipo de empresa (Mejía *et al.*, 2024).

Unión con el LAFT

Dentro de este contexto de cumplimiento encontramos la gestión de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo, la cual, por diferentes cumbres, congresos y convenciones internacionales, ha derivado en que varios países formen parte del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), creado inicialmente por el G-7 en 1989 (Gómez, 2023). Este es el organismo de vigilancia mundial e intergubernamental contra el lavado de dinero y la financiación del terrorismo, el cual establece estándares internacionales que tienen como objetivo prevenir estas actividades ilegales y el daño que causan a la sociedad, con la implementación de normatividades que ayuden a mitigar estos delitos cuyos riesgos asociados pueden incluir los legales, reputacionales, de contagio y financieros (GAFILAT, s. f.).

Hernández (2020) refiere que la preocupación por el lavado de activos como conducta empezó en el mundo alrededor de los años setenta, definido como "el proceso por medio del cual se pretende dar apariencia de legalidad a bienes provenientes de actividades ilegales y los consiguientes pasos para incorporarlos al torrente económico de un país" (p. 12). En los años ochenta se suscribieron acuerdos internacionales como la Declaración de Basilea y la Convención de Viena, buscando la unión de esfuerzos entre los Estados para combatir el flagelo transnacional y sus efectos económicos (Hernández, 2020).

El *LAFT en Colombia*

El LAFT inició en Colombia en 1992, mediante la suscripción de acuerdos entre los bancos bajo la orientación de la Asociación Bancaria y de las entidades financieras, elevándolo poco después a la categoría de obligatorio, e incorporando varios de sus puntos normativos al Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. A la par, se establecieron las sanciones correspondientes al derecho administrativo (Hernández, 2020).

A partir de allí, las diferentes disposiciones en materia de prevención y sanción del lavado de activos fueron emitidas mediante Resoluciones y Circulares externas que fueron compiladas en 1996 en la *Circular Básica Jurídica*, la cual obliga a las entidades a implementar un Sistema Integral para la Prevención del Lavado de Activos (SIPLA).

Dada la evolución de las diferentes tipologías del lavado de activos y su relación con el sector real, en 2014 la Superintendencia de Sociedades emitió la Circular Externa 304-000001, con el fin de evitar que las empresas fueran utilizadas para dar apariencia de legalidad a bienes provenientes de actividades ilícitas (Hernández, 2020). Posteriormente, la Superintendencia ha promulgado cuatro Circulares obligatorias para las empresas del sector real:

- Circular Externa 100-000005 del 17 de junio de 2014, la cual establece como obligatorio el Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo de LA/FT – SAGRILAFT para el sector real.
- Circular Externa 003 del 22 de julio de 2015, que recopila, modifica y actualiza las principales instrucciones y actos administrativos generales (Hernández, 2020, p. 23), mediante la creación de la *Circular Básica Jurídica*, Capítulo X.
- Circular Externa 100-000006 del 24 de agosto de 2016, que incluye en la *Circular Básica Jurídica* nuevos sujetos obligados del sector de construcción e inmobiliario, de servicios jurídicos y contables, de calificación crediticia, y de comercio de vehículos y autopartes.
- Circular Externa 100-000016 del 24 de diciembre de 2020, que modifica la *Circular Básica Jurídica*, fijando plazos para presentar durante 2021 el Informe 50 – Prevención del Riesgo de LAFT, y modifica el nombre por el de Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de LA/FT – SAGRILAFT (Superintendencia de Sociedades, 2021).

En las Circulares, el ente regulador indica que son emitidas como ratificación de Colombia (mediante la aprobación de leyes) de las convenciones, convenios de las Naciones Unidas y recomendaciones del GAFI en contra de las actividades delictivas relacionadas con el lavado de activos, la financiación del terrorismo y de las armas de destrucción masiva (Superintendencia de Sociedades, 2021). Entre las mencionadas están:

- Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas (Viena, 1988. Aprobada por la Ley 67 de 1993; Sentencia C-176 de 1994).
- Convenio de Naciones Unidas para la Represión de la Financiación del Terrorismo, de 1999 (aprobado por la Ley 808 de 2003; Sentencia C-037 de 2004).
- Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada (Palermo, 2000. Aprobada por la Ley 800 de 2003; Sentencia C-962 de 2003).
- Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (Mérida, 2003. Aprobada por la Ley 970 de 2005; Sentencia C-172 de 2006).
- Recomendaciones GAFI: *1* (implementación de enfoque basado en riesgos); *15* (tomar medidas para administrar y mitigar los riesgos), y *28* (existencia de sistemas eficaces de regulación y supervisión).

Actualmente, el lavado de activos (LA) está tipificado como conducta delictiva en el *Código Penal Colombiano* (Ley 599 de 2000, artículo 323), penalizándolo con prisión de 10 a 30 años y multa de 1000 a 50 000 salarios mínimos legales vigentes. El artículo 323 (modificado por el artículo 33 de la Ley 1474 de 2011) abarca todo el conjunto de verbos (adquirir, resguardar,

invertir, transportar, transformar, almacenar, conservar, custodiar, administrar) asociados a las actividades que buscan darle apariencia de legalidad a los recursos ilícitos. Como delito, el LA es una actividad de lucro con elevados márgenes de rentabilidad económica y participación de los principales sectores de la sociedad (Ulloa, 2018).

Para Ulloa (2018), desde su tipificación penal, el LA cuenta con los siguientes elementos:

- *Sujeto activo indeterminado*. El LA puede ser desarrollado por cualquier persona.
- *Sujeto pasivo de la acción.* El Estado como garante del orden económico y social.
- *Conducta*. Verbos rectores definidos en el artículo 323 del Código Penal.
- *Objeto material*. Bienes con origen mediato o inmediato en actividades ilícitas.
- *Objeto jurídico*. Corresponde al orden económico y social.
- *Punibilidad*. Penas y sanciones establecidas en el artículo 323, con posibilidad de aumento de estas.
- *Concurso de conductas punibles*. Permitido con otras tipificaciones penales.

Dentro de los términos relevantes asociados al SAGRILAFT que contempla la última Circular Externa de la Superintendencia de Sociedades (N.º 100-000016 del 24 de diciembre de 2020), tenemos:

- Beneficiario Final: es la(s) persona(s) natural(es) que finalmente posee(n) o controla(n) a un cliente o a la persona natural en cuyo nombre se realiza una transacción. Incluye también a la(s) persona(s) que ejerzan el control efectivo y/o final, directa o indirectamente, sobre una persona jurídica u otra estructura sin personería jurídica [...].
- Contraparte: es cualquier persona natural o jurídica con la que la Empresa tenga vínculos comerciales, de negocios, contractuales o jurídicos de cualquier orden [...].
- Debida Diligencia: es el proceso mediante el cual la Empresa adopta medidas para el conocimiento de la Contraparte, de su negocio, operaciones, y Productos y el volumen de sus transacciones [...].
- Factores de riesgo LA/FT/FPADM: son los posibles elementos o causas generadoras del Riesgo de LA/FT/FPADM para cualquier Empresa Obligada. La Empresa Obligada deberá identificarlos teniendo en cuenta a las Contrapartes, los Productos, las actividades, los canales y las jurisdicciones, entre otros. [...]
- Listas Vinculantes: son aquellas listas de personas y entidades asociadas con organizaciones terroristas que son vinculantes para Colombia bajo la legislación colombiana (artículo 20 de la Ley 1121 de 2006) y conforme al derecho internacional [...].

- Matriz de Riesgo LA/FT/FPADM: es uno de los instrumentos que le permite a una Empresa identificar, individualizar, segmentar, evaluar y controlar los Riesgos LA/FT/FPADM a los que se podría ver expuesta, conforme a los Factores de Riesgo LA/FT/FPADM identificados. [...]
- Medidas Razonables: son las acciones suficientes, apropiadas y medibles en calidad y cantidad para mitigar el Riesgo LA/FT/FPADM, teniendo en cuenta los riesgos propios de la Empresa Obligada y su materialidad.
- Oficial de Cumplimiento: es la persona natural designada por la Empresa Obligada que está encargada de promover, desarrollar y velar por el cumplimiento de los procedimientos específicos de prevención, actualización y mitigación del Riesgo LA/FT/FPADM [...] (Superintendencia de Sociedades, 2020, pp. 3-4).

5. Discusión y análisis de resultados

5.1 Diseño de la herramienta de recolección de información

Con el fin de conocer la perspectiva de los oficiales de cumplimiento del sector real, se tomó una muestra representativa de ellos, pertenecientes al Comité de Cumplimiento Empresarial de Colombia (CCEC), entidad que agrupa de manera voluntaria a los oficiales de las compañías del sector. La muestra fue seleccionada ya que los participantes cumplían con las características definidas para el estudio.

A los participantes, pertenecientes al CCEC, se les envió el cuestionario de la encuesta diseñada para recolectar los datos necesarios para la investigación. Con estos se logró identificar, desde la perspectiva de los oficiales de cumplimiento del sector real, cuáles son las barreras que ellos enfrentan para implementar y gestionar de manera adecuada las disposiciones del Capítulo X de la *Circular Básica Jurídica* de la Superintendencia de Sociedades.

Se esperaba que, de las 61 empresas pertenecientes al CCEC, respondieran la encuesta 53 oficiales de cumplimiento. Sin embargo, al momento de realizarla, se lograron recolectar 25 respuestas. De este modo, se pasó de una confiabilidad de 95 % a 90 %, con un error de 13,1 %, lo que constituye una muestra representativa para el presente estudio.

5.2 Análisis de resultados

A continuación se muestran los resultados de la encuesta, detallados en los gráficos 1 a 5. De los 25 oficiales de cumplimiento, 24 son profesionales (contadores, ingenieros, abogados, economistas, odontólogos y administradores de empresas) y 1 es tecnólogo. En este último caso, se puede identificar una falencia en la comprensión y el acatamiento de la normatividad vigente de la Superintendencia de Sociedades, ya que quienes ocupen este cargo deben ser profesionales.

Continuando con la caracterización de los participantes, identificamos que quince de ellos ocupan cargos de oficiales de cumplimiento: nueve relacionados con áreas de riesgo y uno con el área operativa. Además, un 60 % de los encuestados indicó que las empresas en las cuales laboran son grandes, seguido por 36 % (medianas) y 4 % (microempresa), respectivamente. Por su parte, 38 % de los encuestados cuenta con 1 a 3 años de experiencia; 28 % con 4 a 6 años; 24 % con 7 a 10 años y, por último, 16 % con más de 10 años. Todos los encuestados indicaron que han implementado los requisitos establecidos en el Capítulo X de la *Circular Básica Jurídica* de la Superintendencia de Sociedades.

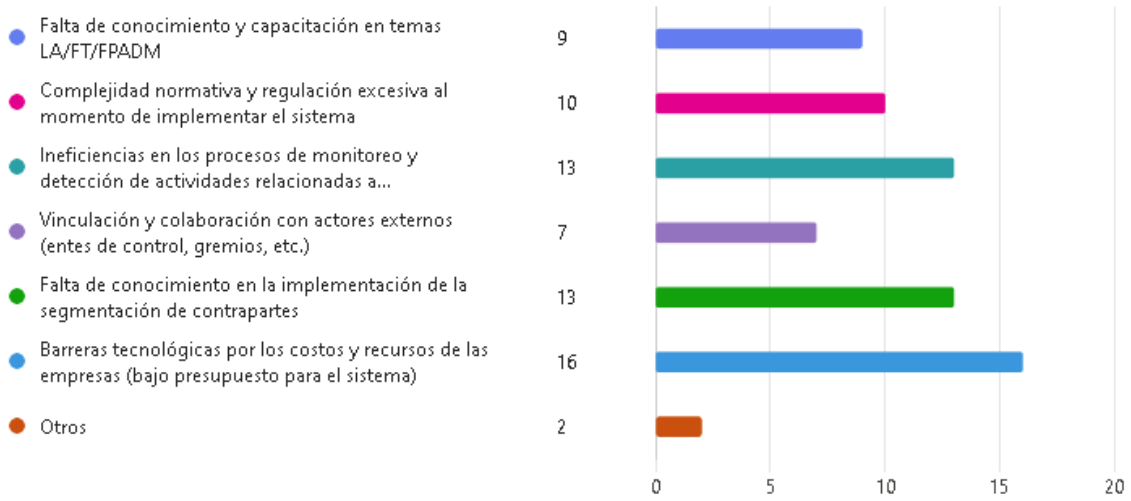
Como parte del procedimiento de sistematización de los resultados obtenidos con la encuesta aplicada a los oficiales de cumplimiento, y dado que algunas preguntas eran de carácter abierto, este tipo de respuestas fueron agrupadas con términos clave. Esto permitió identificar patrones en las respuestas, además de poder correlacionar de una manera más efectiva las respuestas de los encuestados.

La categorización se realizó con base en la frecuencia de menciones de estos términos por parte de los encuestados. Cabe destacar que los patrones identificados corresponden a palabras o conceptos clave relacionados con el SAGRILAFT.

Gráfico 1

Desafíos en la implementación del SAGRILAFT

Pregunta: Como oficial de cumplimiento, ¿cuáles de los siguientes desafíos, al momento de implementar un SAGRILAFT, considera son más importantes a tener en cuenta para maximizar esfuerzos sobre estos?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos, los oficiales de cumplimiento encuestados señalan que el mayor desafío en la implementación del SAGRILAFT radica en enfrentar las barreras tecnológicas, principalmente por los altos costos y la falta de recursos, derivados del bajo presupuesto asignado al sistema por las compañías. A este reto le siguen la ineficiencia en los mecanismos de monitoreo y detección, así como la falta de conocimiento en la implementación de estrategias efectivas para la segmentación de las contrapartes.

En este sentido, es preciso reiterar que muchas empresas del sector real en Colombia aún no han reconocido plenamente la importancia del SAGRILAFT. No se trata tan solo de un enfoque desde el cumplimiento normativo, sino también de los beneficios que conlleva su implementación. Para las altas directivas, esta necesidad u oportunidad suele pasar desapercibida, lo que deriva en recursos limitados para las áreas de cumplimiento o riesgos, responsables de la gestión de este sistema en muchas organizaciones.

Por tal razón, los oficiales de cumplimiento enfrentan el reto de comunicar a la alta dirección la relevancia del sistema, no solo en términos de cumplimiento, sino como un instrumento clave para la sostenibilidad, la reputación y la prevención de costos futuros derivados de posibles sanciones o infracciones. Mostrar estos beneficios puede asegurar un mayor respaldo del órgano de control de la organización.

El segundo desafío más destacado por los encuestados es la ineficiencia en los mecanismos de monitoreo y detección. Esta barrera tiene una relación directa con la inmadurez del sistema en algunas empresas, donde el acceso a bases de datos de otras áreas es limitado, o la calidad de la información recibida no es adecuada. Como resultado, los oficiales de cumplimiento no pueden obtener datos confiables para detectar señales de alerta que podrían convertirse en operaciones sospechosas.

En cuanto a la segmentación, es importante destacar que la Superintendencia de Sociedades no ha establecido criterios claros para definir una metodología estándar. Esta falta de directrices ha generado confusión entre los oficiales de cumplimiento sobre cómo abordar este proceso. En consecuencia, quienes ya lo han implementado no tienen la certeza de que su enfoque cumpla con los requisitos normativos del SAGRILAFT, lo cual ocasiona desconfianza en las segmentaciones actuales de las compañías.

Gráfico 2

Buenas prácticas en la implementación del SAGRILAFT

Pregunta: ¿Qué prácticas le han funcionado para una buena implementación de los requisitos de la norma? (por favor detallar lo mejor posible).

Palabras clave agrupadas: Capacitación, sensibilización, formación, asignación de responsabilidades, comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

En sus respuestas, los encuestados indican que la mejor práctica en la implementación del SAGRILAFT es, en primer lugar, la capacitación permanente a los distintos grupos de interés (junta directiva, colaboradores, aliados, clientes). Además, destacan que las otras dos mejores prácticas que ellos sugieren son: la sensibilización de los miembros de la junta directiva y la formación de los equipos de trabajo, respectivamente.

En efecto, la capacitación continua es uno de los controles más importantes que los oficiales de cumplimiento pueden implementar en su gestión. Gracias a ella, no solo ellos mismos, sino también sus equipos –y toda la organización– comprenden la relevancia del sistema y la obligación de cumplir con los lineamientos establecidos. Como lo señalan Rincón y Aldana (2021), la falta de interés de las personas en interiorizar los conceptos de los sistemas de gestión y en propiciar mejores prácticas limita la efectividad de la implementación, lo cual subraya la importancia de la capacitación constante para asegurar una aplicación fluida y consciente de los sistemas de gestión.

Para los equipos de cumplimiento, o las áreas responsables de estas funciones, es fundamental estar actualizados sobre los últimos cambios, las tendencias e instrumentos que puedan optimizar la gestión del SAGRILAFT. Como lo subrayan Aleán *et al.* (2017): "La participación de la alta dirección

es clave en este proceso, ya que sus principios y actuaciones contribuyen en gran medida a definir la cultura de riesgos de la organización" (p. 31), lo cual impacta la adopción de prácticas efectivas.

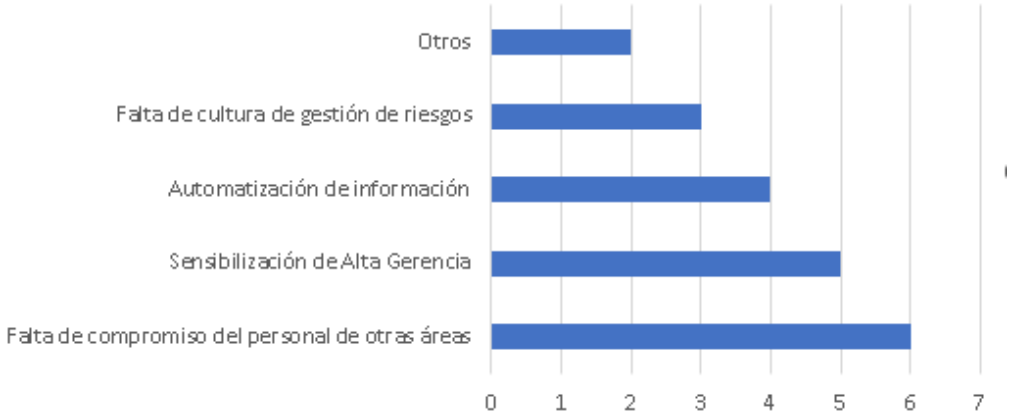
Asimismo, la pertenencia a gremios, redes de oficiales de cumplimiento, así como la asistencia a conferencias y capacitaciones, resulta de gran ayuda para mantenerse al día con las mejores prácticas, los posibles cambios normativos y las tendencias en los sistemas de cumplimiento. Este enfoque proactivo permite anticipar riesgos emergentes asociados con el SAGRILAFT, lo que fortalece la capacidad de la organización para gestionarlos de una manera efectiva.

Gráfico 3

Otros desafíos en la implementación del SAGRILAFT

Pregunta: Teniendo en cuenta los desafíos de la pregunta 9 u otros que haya experimentado, ¿cuál considera que ha sido el principal desafío para gestionar adecuadamente el SAGRILAFT en su empresa?

Palabras clave agrupadas: Compromiso, alta dirección, sensibilización, información, automatización.



Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados señalan como principal desafío en la implementación del SAGRILAFT (además de lo indicado en el gráfico 1) la falta de compromiso del personal de otras áreas. A este reto le siguen la falta de sensibilización de la alta gerencia, así como la falta de automatización de la información.

Se debe tener en cuenta que el compromiso de las diferentes áreas de las compañías puede llegar a ser uno de los principales obstáculos para una correcta implementación del sistema. Por tal razón, cada una de las áreas de la empresa tiene un papel crucial en la identificación y prevención de los riesgos LAFT. Si el personal no comprende la importancia de su rol en esta

prevención, se corre el riesgo de pasar por alto señales de alerta que pueden ser cruciales en el momento de tomar decisiones importantes para la compañía.

Ahora bien, si nos centramos en la segunda respuesta más votada, es claro que la falta de compromiso de la alta gerencia es un factor crítico, puesto que el liderazgo establece el tono de cumplimiento en toda la organización. Es decir, si la alta dirección no muestra un compromiso activo con el SAGRILAFT, es probable que el resto de las personas de la organización no consideren estos riesgos como prioritarios o con la importancia con la que se deben tratar. La alta dirección debe ser un ejemplo a seguir; de ahí la importancia de que este máximo órgano corporativo apoye e invierta en recursos y capacitación, para promover el cumplimiento y proteger así la reputación y los intereses de la empresa.

Por último, pero no menos importante para un correcto funcionamiento del SAGRILAFT, la automatización de los procesos y de la información es vital para la eficiencia en su respectiva implementación. Sin herramientas adecuadas que apoyen y faciliten el manejo y análisis de la información, el monitoreo de transacciones puede tornarse laborioso y propenso a los errores humanos. La automatización no solo mejora la precisión, sino que también les permite a las empresas reaccionar con una mayor rapidez ante posibles riesgos. En este sentido, invertir en tecnología adecuada es esencial para establecer un sistema de prevención robusto y efectivo.

Gráfico 4

Buenas prácticas en la gestión del SAGRILAFT

Pregunta: ¿Qué buenas prácticas recomendaría para una correcta gestión del SAGRILAFT?

Palabras clave agrupadas: Formación, sensibilización, conocimiento de la empresa, optimización, automatización, vincular otras áreas/equipos, cultura de cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia.

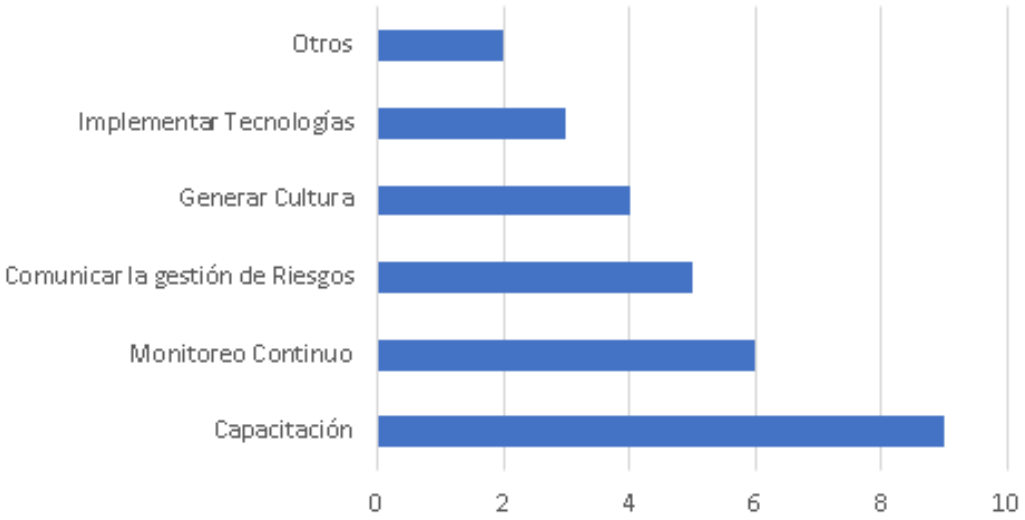
Los encuestados indican que la mejor práctica en la gestión del SAGRILAFT es la formación continua de los equipos de trabajo. A esta recomendación le sigue, en segundo lugar, la sensibilización a los miembros de junta y directivos; y en tercer lugar, un adecuado conocimiento del contexto de la empresa, su entorno y nivel de riesgos.

Gráfico 5

Buenas prácticas en la sostenibilidad del SAGRILAFT

Pregunta: En términos de sostenibilidad del SAGRILAFT, ¿qué prácticas considera se deberían llevar a cabo para mantener una adecuada gestión en la empresa?

Palabras clave agrupadas: Capacitación, monitoreo, comunicar, gestión de riesgos, generación de cultura, implementación de tecnologías.



Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados mencionan que la mejor práctica en la sostenibilidad del SAGRILAFT es la capacitación dirigida a los distintos grupos de interés (junta directiva, colaboradores, aliados, clientes). A esta recomendación le sigue, en segundo lugar, el monitoreo continuo del sistema y, en tercer lugar, la comunicación sobre la gestión de los riesgos a la junta directiva y los colaboradores.

6. Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos y los objetivos planteados en esta investigación, se puede concluir desde la perspectiva de los oficiales de cumplimiento respecto a la implementación, gestión y sostenibilidad del SAGRILAFT lo siguiente:

6.1. Identificación de desafíos tecnológicos y de recursos en la implementación del SAGRILAFT

Los resultados revelan que la principal barrera en la implementación del SAGRILAFT es de índole tecnológica y financiera. Los oficiales de cumplimiento señalan los altos costos y la escasez de recursos asignados como los principales obstáculos, lo que indica una falta de compromiso organizacional desde la alta gerencia. Este desafío refleja la necesidad de una mayor inversión en tecnologías que faciliten la automatización de procesos, y una mejor asignación presupuestal para fortalecer la efectividad del sistema.

6.2. La capacitación continua como mejor práctica

Se destaca la importancia de la capacitación continua como la mejor práctica para la implementación y sostenibilidad del SAGRILAFT. Tanto la formación de los equipos de trabajo como la sensibilización de la junta directiva fueron señaladas como factores clave para el éxito en la gestión del sistema. Dichas actividades no solo incrementan el conocimiento interno sobre este, sino que también promueven una cultura organizacional más alineada con los principios del cumplimiento normativo y de la gestión de los riesgos LAFT.

6.3. Retos adicionales en el compromiso del personal y la automatización de procesos

Además de las barreras tecnológicas, se identificaron otros desafíos significativos, como la falta de compromiso del personal en otras áreas de la organización y la insuficiente automatización de los mecanismos de monitoreo y detección. Estos factores limitan la eficiencia operativa del SAGRILAFT, por lo cual se requiere una mayor integración entre las diferentes áreas y un enfoque más estratégico para la automatización de procesos clave.

6.4. Segmentación de las contrapartes y conocimiento del entorno

Los oficiales de cumplimiento señalan dificultades en la implementación de estrategias efectivas de segmentación de las contrapartes, debido a la falta de criterios claros por parte de los entes reguladores. Esto pone de relieve la necesidad de una mayor orientación normativa en este aspecto. Además, un adecuado conocimiento del entorno y del nivel de riesgos de la empresa se identificó como una práctica fundamental para la gestión efectiva del SAGRILAFT, lo que subraya la importancia de un enfoque personalizado y contextualizado en la implementación del sistema.

6.5. Sostenibilidad del sistema a través de la comunicación y el monitoreo continuo

La sostenibilidad del SAGRILAFT no solo depende de la capacitación continua, sino también del monitoreo constante del sistema y de una comunicación efectiva a la junta directiva y a los

colaboradores. La transparencia en la gestión de riesgos y la vigilancia constante permiten una detección temprana de señales de alerta y refuerzan la confianza en la eficacia del sistema.

Finalmente, y teniendo en cuenta que la investigación se llevó a cabo con oficiales de cumplimiento de empresas del sector real en Antioquia, para futuros estudios se recomienda ampliar la muestra a otras regiones de Colombia para identificar si los desafíos y las buenas prácticas son consistentes o podrían variar según el contexto regional. Esto podría permitir una visión más representativa y amplia sobre la implementación y gestión del SAGRILAFT en el país.

Referencias

Aleán Suárez, M., Jaramillo Echeverri, L., y Vela Martínez, F. (2017). *Cultura de Riesgos. Buenas prácticas para transformar la cultura de riesgos en las organizaciones*. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. https://n9.cl/e4dk8.

Artaza Varela, O. (2013). Sistemas de prevención de delitos o programas de cumplimiento. Breve descripción de las reglas técnicas de gestión del riesgo empresarial y su utilidad en sede jurídico penal. *Política Criminal*, *8*(16), 544-573. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33992013000200006.

Artingstall, D., Dove, N., Howell, J., & Levi, M. (2016). *Drivers & Impacts of Derisking. A study of representative views and data in the UK, by John Howell & Co. Ltd. for the Financial Conduct Authority*. http://fca.org.uk/static/documents/research/drivers-impacts-of-derisking.pdf.

Beck, U. (1986). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad* (J. Navarro, D. Jiménez y M.ª R. Borrás (Trads.). Paidós.

Brito Gómez, D. (2018). El riesgo empresarial. *Universidad y Sociedad*, *10*(1), 269-277. https://n9.cl/3y7ouc.

Caro Caro, S. M. (2022). *Implementación sistema de administración de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo* [Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. https://n9.cl/pyx5n.

Congreso de la República de Colombia. (2000, julio 24). *Ley 599 de 2000. "Por la cual se explide el Código Penal"*. Diario Oficial No. 44097. https://goo.su/JC7c.

Consejo Nacional de Política de Colombia. (2021). *Documento CONPES 4042. Política Nacional Antilavado de Activos, contra la Financiación del Terrorismo y contra la Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva*. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4042.pdf.

Damodaran, A. (2008). *Strategic Risk Taking. A Framework for Risk Management*. Pearson Prentice Hall.

FMI - GAFILAT (2018). *Informe de Evaluación Mutua de la Cuarta Ronda de la República de Colombia*. GAFILAT. https://n9.cl/djd7c.

Gómez Sardiñas, Y. (2023). El grupo de acción financiera internacional: ¿un enfoque innovador? *Revista Cubana de Economía Internacional*, *9*(2), 19. https://revistas.uh.cu/rcei/article/view/2288.

Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica [GAFILAT]. (s. f.). *¿Qué es el GAFILAT?* https://www.gafilat.org/index.php/es/gafilat/que-es-gafilat.

Hernández Quintero, H. A. (2020). Evolución en la regulación administrativa y penal del lavado de activos en procura de la eficacia en su detección, revención y sanción. En H. A. Hernández Quintero (Coord.), *La eficacia de las normas de prevención, detección y sanción del lavado de activos en Colombia* (pp. 11-38). Universidad de Ibagué. https://n9.cl/n6cvr.

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hillson, D. (2016). *Risk Management Handbook. A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk*. Kogan Page.

INFOLAFT. (2023a). *Colombia, quinto país de Latinoamérica con menor riesgo de LAFT*. https://n9.cl/n314ke.

INFOLAFT. (2023b). *SAGRILAFT y PTEE: Supersociedades continuaría publicando investigaciones*. https://goo.su/uMrz.

International Organization for Standarization. (2018). *International Standard ISO 31000:2018. Risk Management – Guideliness* (2.ª ed.). https://n9.cl/z6rl3.

Mejía, R. C., Núñez, M. A., Villanueva, E. y Jaraba, I. (2024). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial* (2.ª ed.). Universidad EAFIT. https://doi.org/10.17230/9789587209150lr0.

Montoya-Londoño, C. (2020). El riesgo. En M. A. Nuñez, L. M. Rivas-Montoya, E. Villanueva, P. Mejía, C. A. Montoya-Londoño e I. Jaraba, *Riesgo estratégico* (pp. 39-50). Universidad EAFIT. https://doi.org/10.17230/9789587206425lr0.

Mora, D. (2023). Recomendaciones GAFI, del *Soft law* a la cristalización de Reglas de Derecho Internacional Consuetudinario. *Revista Económica y Societaria*, (2), 14-16. https://goo.su/cZ4Ab.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC] y Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (s. f.). *Modelo de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo para los Profesionales de Compra y Venta de Divisas en Efectivo y Cheques de Viajero*. UNODC y DIAN. https://n9.cl/cgglo.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2019). *Lavado de activos y financiación del terrorismo. Manual para inspectores y auditores fiscales*. OCDE. https://goo.su/dIMolj1

Rincón Rodríguez, O. y Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS. Investigación en Sistemas de Gestión*, *13*(2). https://doi.org/10.15332/24631140.6675.

Ruiz López, C. E., Vargas Lozano, R., Castillo Garay, L. y Cardona Soto, D. E. (2020). *El lavado de activos en Colombia. Consideraciones desde la dogmática y la política criminal*. Universidad Externado de Colombia.

Sánchez Celis, M. y Bravo Mendoza, Ó. (2006). *Gestión integral de riesgos*. Bravo & Sánchez.

Superintendencia de Sociedades. (2020). *Circular Externa 2020-01-680161*. https://goo.su/KO0bV.

Superintendencia de Sociedades. (2021). [Circular 100-000016 de 24 de diciembre de 2020, modificada por las Circulares Externas 100-000004 de 9 de abril de 2021 y 100-000015 de 24 de septiembre de 2021]. En *Capítulo X. Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral LA/FT/FPADM y reporte de actividades sospechosas a la UIAF*. https://n9.cl/h3hd46.

Superintendencia de Sociedades. (2023, junio 22). *1000 empresas más grandes*. https://n9.cl/sfdhv.

Tancara Q., C. (1993). La investigacion documental. *Temas Sociales*, (17), 91-106. https://n9.cl/la4q0.

Tondini, B. (2006). Blanqueo de capitales y lavado de dinero: su concepto, historia y aspectos operativos. *Centro Argentino de Estudios Internacionales*, *Programa de Derecho Internacional*. https://n9.cl/7kfvj.

Ulloa C., L. F. (2018). Marco jurídico del lavado de activos y de la captación masiva habitual de dineros desde un enfoque de derecho administrativo. *Vía Inveniendi et Iudicandi*, *13*(1), 81-106. https://doi.org/10.15332/s1909-0528.2018.0002.05.

Unidad de Información y Análisis Financiero [UIAF]. (2014). *Lo que debe saber sobre el lavado de activos y la financiación del terrorismo*. https://n9.cl/iqnf1.

Unidad de Información y Análisis Financiero [UIAF]. (2022). *Compendio de Notas ALD/CFT. UIAF, Volumen II*. https://n9.cl/94fpo1.

Vineer, A. (2021). Perceptions of Barriers to Conducting Effective AML Investigations. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, *15*(4), 2194-2209. https://doi.org/10.1093/police/paaa025.

Zabala Leal, T. y Díaz Vásquez, R. (2020). Lavado de activos y financiación del terrorismo *vs.* desarrollo económico de Colombia. *Revista Verba Iuris*, *15*(44), 13-33. https://doi.10.18041/0121-3474/verbaiuris.44.7459.

Zavoli, I., & King, C. (2021). The Challenges of Implementing Anti-Money Laundering Regulation: An Empirical Analysis. *The Modern Law Review*, *84*(4), 740-771. https://n9.cl/mcghy.