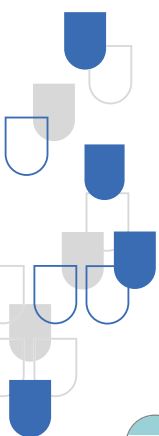


GAFILAT



# PLAN ESTRATÉGICO GAFILAT

2020-2025





## ÍNDICE

ACRÓNIMOS Y SIGLAS	4
BIENVENIDA	6
INTRODUCCIÓN	8
PRESENTACIÓN	10
<b>1 METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>12</b>
• FASES	14
• FASES DE ANÁLISIS	14
• FASE PARTICIPATIVA	14
• FASE DE FORMULACIÓN	15
• FASE DE PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN	15
<b>2 DIAGNÓSTICO</b>	<b>16</b>
• MAPA DE ACTORES	18
• MATRIZ DOFA	19
• SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019	20
• OTRAS ACCIONES REALIZADAS	23
• ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA REGIÓN EN LA CUARTA RONDA	24
<b>3 PLAN ESTRATÉGICO 2020 - 2025</b>	<b>28</b>
PARTE 1. SOBRE EL GAFILAT	28
• MARCO DE ACTUACIÓN	29
• LA ESTRUCTURA INTERNA	30
• PLENO DE REPRESENTANTES	31
• LA SECRETARÍA EJECUTIVA	31
• COMISIONES Y GRUPOS DE TRABAJO	32
• OBSERVADORES	35
PARTE 2. PLAN ESTRATÉGICO GAFILAT 2020-2025	36
• DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	38
• MISIÓN	38
• VISIÓN	38
• VALORES	38
• PILARES	39
• PLAN ESTRATÉGICO	40
• OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	40
• PLAN DE ACCIÓN	44
• MAPA ESTRATÉGICO	46

El presente documento ha sido producido con la asistencia técnica de la Cooperación Alemana para el desarrollo, implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, y el apoyo de Claudia Andrea Soracá. El contenido de esta publicación es completa responsabilidad del Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT).

Copyright © GAFILAT. Reservados todos los derechos, queda prohibida la reproducción o la traducción de esta publicación sin permiso previo por escrito. Las solicitudes de permiso de reproducción o de traducción de cualquier parte o de la totalidad de esta publicación deben dirigirse a la siguiente dirección: Florida 939 - 10° A - C1005AAS - Buenos Aires, Argentina - Teléfono (+54-11) 5252-9292; correo electrónico: [contacto@gafilat.org](mailto:contacto@gafilat.org).

## ACRÓNIMOS Y SIGLAS

AFI:	Alianza para la Inclusión Financiera.	ONU:	Organización de las Naciones Unidas.
ALA/CFT:	Antilavado de Activos y Contra el Financiamiento del Terrorismo.	OSFL:	Organizaciones Sin Fines de Lucro.
APNFD:	Actividades y Profesiones No Financieras Designadas.	PADM:	Proliferación de Armas de Destrucción Masiva.
APG:	Grupo Asia Pacífico contra Lavado de Activos.	PE:	Plan Estratégico.
CE:	Comisión Europea.	PEP:	Personas Expuestas Políticamente.
CICAD:	Comisión Interamericana contra el Abuso de Drogas.	RI:	Resultado Inmediato.
CICTE:	Comité Interamericano contra el Terrorismo.	ROS:	Reporte de Operación Sospechosa.
CFT:	Contra el Financiamiento del Terrorismo.	RCSNU:	Resolución del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.
CN:	Coordinación Nacional.	SE:	Secretaría Ejecutiva.
CT:	Cumplimiento Técnico.	SBR:	Supervisión Basada en Riesgo.
EM:	Evaluación Mutua.	SO:	Sujetos Obligados.
DDOT:	Departamento contra la Delincuencia Organizada Transnacional.	UIF:	Unidad de Inteligencia Financiera.
DOFA:	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	UNODC:	Organización de las Naciones Unidas, representada por la Oficina contra la Droga y el Delito.
EBR:	Enfoque Basado en Riesgo.		
ENR:	Evaluación Nacional de Riesgo.		
FMI:	Fondo Monetario Internacional.		
FPADM:	Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva.		
FSRBs:	FATF - Style Regional Bodies.		
FT:	Financiamiento del Terrorismo.		
GAFI/FAFT:	Grupo de Acción Financiera Internacional.		
GAFIC:	Grupo de Acción Financiera del Caribe.		
GAFILAT:	Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica.		
GELAVEX:	Grupo de Expertos de Lavado de Activos.		
GIZ:	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.		
GT:	Grupo de Trabajo.		
IEM:	Informe de Evaluación Mutua.		
LA:	Lavado de Activos.		
LA/FT:	Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.		
MONEYVAL:	Committee of Experts on the Evaluation of Anti-Money Laundering Measures and the Financing of Terrorism.		

## BIENVENIDA



*Palabras del Presidente Pro Tempore del GAFILAT*  
**Dr. Ricardo Liao**

A luta contra a lavagem de dinheiro e o financiamento do terrorismo e da proliferação de armas de destruição em massa é um esforço coletivo e permanente, que vem sendo empenhado por diversos países ao redor do mundo. Para ter sucesso nessa empreitada, a ação articulada entre governos e organismos nacionais e internacionais é fundamental, a fim de que informações e processos oriundos dessas diversas fontes entrem em sinergia e os objetivos traçados sejam alcançados.

O Plano Estratégico 2020-2025 aprovado pelo GAFILAT se apresenta como um instrumento de vital importância para o enfrentamento dos muitos desafios que se colocam diante da nossa região, como a inclusão financeira, a padronização de processos, o combate a ameaças como tráfico de recursos naturais e atividades extrativas ilegais.

Além disso, o Plano Estratégico será uma ferramenta de extrema utilidade para a consecução dos objetivos que este colegiado definirá ao longo dos próximos anos, visando fortalecer não apenas os sistemas ALA/CFT/CFP dos seus países-membros, em particular em temas de supervisão e do uso coordenado da inteligência financeira produzida pelos países, mas também a própria atuação do GAFILAT nas esferas regional e global.

**Dr. Ricardo Liao**

*Presidente Pro Tempore del Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT).*



*Palabras del Secretario Ejecutivo del GAFILAT*  
**Dr. Esteban Fullin**

*“Si no sabemos a dónde vamos, es probable que no llegemos a ninguna parte”*

Un plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Parece algo simple y quizás innecesario, sin embargo, es muy útil para la gestión a lo largo de los años para mantener en claro el objetivo que quiere alcanzarse. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se materializan las grandes decisiones que van a orientar el camino a futuro para la concreción de objetivos a largo plazo.

Teniendo en claro la misión, visión y objetivos del GAFILAT nos posibilita trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión y convertir los proyectos en acciones manteniendo una línea de acción a lo largo del tiempo.

Este Plan Estratégico es un esfuerzo conjunto, participaron las delegaciones de los países miembros, pero también de observadores que asistieron en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

Plantea los desafíos internos de la región para la lucha contra el LA, el FT y del FPADM pero también contempla el papel que le corresponde a la región en el esfuerzo internacional y su rol como miembro asociado del GAFI y de la Red Global contra el LA y FT.

Es claro que, en un ambiente de trabajo como el de GAFILAT, es habitual enfocarse en las cuestiones cotidianas; el día a día nos absorbe y obstaculiza el ver más allá. Este proceso está previsto para hacer una “pausa necesaria” a fin de que nos examinemos como organización y planificar un futuro que construir.

¿A dónde deseamos ir?: Es la base de nuestra visión estratégica que resulta de este documento.

Finalmente, uno de los puntos más importantes es comunicar los objetivos del plan y las acciones para alcanzarlos entre todos los participantes del trabajo de GAFILAT. Esperamos que todos se puedan beneficiar del planteo de acciones que el GAFILAT se propone para el futuro.

**Dr. Esteban Fullin**

*Secretario Ejecutivo del Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT).*



## INTRODUCCIÓN

---

El XLII Pleno de Representantes del GAFILAT aprobó el Plan Estratégico para el período 2020-2025. El presente documento expone en forma resumida, y para su difusión pública, su proceso de elaboración, los principales resultados y los objetivos del GAFILAT para los próximos cinco años.

Este Plan Estratégico (PE), se construyó de manera participativa en un proceso que llevó a identificar los temas relevantes y las propuestas efectivas que podría llevar a cabo el GAFILAT para enfrentar los desafíos del contexto actual para la lucha contra el LA/FT.

El contenido de este documento se ha organizado en tres capítulos: el primer capítulo describe la metodología llevada a cabo para la construcción del Plan Estratégico (PE), en el segundo capítulo se realiza un diagnóstico con base en diferentes insumos y análisis de

información y se plantean conclusiones y recomendaciones a ser tomadas en cuenta para la implementación del PE, el tercer capítulo aborda propiamente el Plan Estratégico del GAFILAT 2020-2025, que es la parte medular del informe, en donde se resume y hace una breve descripción del marco de actuación del GAFILAT, y se describe el marco estratégico, objetivos, ejes y el plan de acción.

El contenido del documento se apoya en la información documental proporcionada por la Secretaría Ejecutiva del GAFILAT, así como también en el seguimiento del Plan Estratégico (PE) 2015-2019 y un total de 43 formularios online, realizados a actores que desempeñaron roles clave tanto en el diseño, como en la planificación y ejecución del plan de acción.



## PRESENTACIÓN

El Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT), es una organización intergubernamental regional que agrupa a países de América del Sur, Centroamérica, América de Norte y el Caribe para prevenir y combatir el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva (LA/FT/FPADM), a través del compromiso de mejora continua de las políticas nacionales de prevención y combate a estos flagelos, así como la profundización en los distintos mecanismos de cooperación entre los países miembros.

Se creó formalmente el 8 de diciembre de 2000 en Cartagena de Indias, Colombia, bajo el nombre de GAFISUD, mediante la firma del Memorando de Entendimiento. Actualmente cuenta con 17 países miembros del grupo: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

Participan como observadores: Alemania, España, Estados Unidos, Francia, Portugal, el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Grupo Egmont, Fondo Monetario Internacional (FMI), International Criminal Police Organization (INTERPOL), el Comité Interamericano contra el Terrorismo (CICTE/OEA) y Naciones Unidas, la Organización de Estados Americanos a través de la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (CICAD) y el Departamento contra la Delincuencia Organizada Transnacional (DDOT) de la Secretaría de Seguridad Multidimensional, la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI). Asimismo, el Grupo de Acción Financiera (GAFI/FATF) ostenta el carácter de miembro asesor. También asisten a sus reuniones organizaciones afines como el Grupo de Acción Financiera del Caribe (GAFIC/CFATF) y el Grupo de Asia-Pacífico contra el lavado de activos (APG).

El Grupo goza de personería jurídica y estatus diplomático en la República Argentina, donde su Secretaría Ejecutiva tiene su sede, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Acuerdo General de Sede N° 25.728.

En los últimos años, el GAFILAT se ha posicionado como referente hemisférico en la lucha contra el LA/FT/FPADM. Su asistencia y colaboración técnica a los países y su trabajo conjunto con los organismos globales y otros socios clave de la región, ha permitido enriquecer y afianzar su incidencia a nivel regional en la promoción de políticas públicas para la lucha contra el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva.

Siguiendo los compromisos adquiridos por los países miembros del GAFILAT, una medida de alta importancia de la Presidencia 2020 y, con el objeto de actualizar y fortalecer las funciones, organización y gestión del organismo, se construye el Plan Estratégico 2020-2025, que expone los objetivos y estrategias del GAFILAT para los próximos cinco años, e incluye áreas pragmáticas y actividades planeadas en cuatro ejes temáticos siguientes, que se derivan de su objeto y de los mandatos fundamentales, y que se presentan en orden de prelación: 1) Mejorar el cumplimiento de los estándares internacionales y la efectividad de los sistemas ALA/CFT/FPADM, 2) Brindar capacitación y asistencia técnica ALA/CFT a los países miembros, 3) Promoción y fortalecimiento de la adaptación tecnológica y 4) Participación activa en la Red Global.

Las actividades y resultados esperados de este Plan, se complementan y refuerzan con la ejecución de los Planes de Acción presentados por las Presidencias del organismo y, en su medida, por los Planes de Acción de cada uno de sus países miembros.

En relación con los Planes de Acción de las Presidencias, debe tenerse presente la propia naturaleza de las acciones que éstas proponen cada año, debido a que ostentan también una gran trascendencia y deben ser considerados como prioritarias. Es por ello que serán integradas como componentes adicionales del Plan Estratégico.

El diseño del Plan Estratégico 2020-2025 coincide con un momento histórico que atraviesa no solo la región, sino también el mundo, que hace que todos debamos buscar adaptación a los cambios que el COVID-19 aceleró, tales como la "Transformación Digital", sus productos, activos virtuales, nuevas formas de pago, así como transacciones, herramientas para relacionarse, home office y otros mecanismos de interacción y capacitación a distancia como el e-learning, entorno en el que prima la oportunidad y tecnología para su tratamiento. Es por eso que el GAFILAT busca adaptarse, modernizarse y cumplir así con sus objetivos, para lograr que la región cuente con una implementación de sistemas ALA/CFT efectivos basados en los estándares internacionales y en el abordaje de los desafíos actuales.

El GAFILAT centrará todos sus esfuerzos para reducir o eliminar las brechas que atentan contra el pleno logro de sus objetivos.

Para la puesta en práctica de este Plan Estratégico, será necesario fortalecer y crear nuevas alianzas para trabajar conjuntamente a fin de maximizar la efectividad y los recursos de los que se dispone.

El éxito e impacto del PE dependerá en gran parte de la disponibilidad de fondos, una financiación más estable y predecible a largo plazo contribuirá a aumentar el impacto de la labor y lograr resultados sostenibles en el tiempo.

Para elaborar el Plan Estratégico 2020-2025, se contó con la información proporcionada por los Coordinadores Nacionales, Coordinadores de Grupos de Trabajo, la Secretaría Ejecutiva del GAFILAT y Observadores, así como también la identificada a través de las diferentes fuentes de información, como son: el Memorando de Entendimiento entre los Gobiernos de los Estados del GAFILAT 2014, Declaración Política, Reglamento Interno, Manual de Procedimientos Administrativos y Manual de Auditoría del GAFILAT y la demás información relacionada con procesos previos del Plan Estratégico, sumados a los Procedimientos de la Cuarta Ronda de Evaluaciones Mutuas del GAFILAT, actas de Plenos de Representantes del GAFILAT, y otros documentos o procesos de entidades miembros del GAFILAT y organismos internacionales.





1

# METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La metodología utilizada para la elaboración del Plan Estratégico 2020-2025 del GAFILAT, se desarrolló con base en el modelo de Planificación Estratégica Participativa, que articula los procesos administrativos y operativos del GAFILAT, así como el relacionamiento e interacciones de los diversos actores.

La planeación estratégica se desarrolló en las siguientes fases:





## FASES



### FASE DE ANÁLISIS

En esta fase se realizó un análisis interno en el cual se evaluaron las fortalezas y debilidades, mediante la identificación del marco de actuación y estructura organizacional, la revisión de las fuentes de información, como los estatutos y reglamento, manual de funciones y características de la organización interna del GAFILAT. En segundo lugar, se realizó un análisis externo, en el cual se evaluaron las oportunidades y amenazas. El resultado de este análisis se describe en una Matriz DOFA.

Asimismo, se revisaron los diversos planes, programas y proyectos ya realizados o que se encuentren en ejecución tanto en la Secretaría Ejecutiva del GAFILAT, como de sus Grupos de Trabajo, cooperantes y países miembro, esto con el fin de aprovechar al máximo la experiencia adquirida, de reconocer iniciativas y de

aprovechar no sólo los insumos técnicos y de información, sino también la capacidad técnica y organizacional preexistente, para no duplicar esfuerzos ni repetir ejercicios que ya se han hecho o se estén realizando.

Igualmente, se realizó un seguimiento del Plan Estratégico 2015-2019, por medio de la revisión de las Actas de los Plenos de Representantes y entrevistas a la Secretaría Ejecutiva, con el objeto de identificar las acciones más relevantes para el cumplimiento de los objetivos y tener una línea base presupuestal, para así proyectar los recursos necesarios para el desarrollo del PE 2020-2025. Asimismo, se incluyó un breve análisis del resultado preliminar de la Cuarta Ronda de Evaluaciones Mutuas como punto de partida para la identificación de tendencia de deficiencias.



### FASE PARTICIPATIVA

Esta fase permitió el involucramiento de los diferentes actores en el planteamiento y consolidación del Plan Estratégico. Se definieron los mecanismos y el contenido para el levantamiento de información para cada uno de los actores.

La primera fase de consulta inició con levantamiento de información a través de mecanismos online y reuniones virtuales, por medio de un formulario online dirigido a los Países miembros (Coordinadores Nacionales), miembros de la Secretaría Ejecutiva, Coordinadores de Grupos de Trabajo y Observadores para conocer sus aportes iniciales, comentarios y propuestas para la preparación del PE. Se recibieron 47 respuestas al formulario de consulta que contenían insumos sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del GAFILAT; los efectos, impactos, avances y oportunidades de mejora respecto del Plan Estratégico anterior.

Además, la consulta permitió identificar desafíos, definir prioridades y temas a abordar por el GAFILAT en su nuevo Plan.

Este proceso de planificación participativa del Plan Estratégico, generó gran cantidad de información que fue analizada y sistematizada con el fin de identificar los temas prioritarios, de impacto y relevantes para este nuevo período, adicionalmente contó con el valor agregado que resultó del análisis de organismos similares y de las líneas estratégicas de la Red Global, para la consecución de la estrategia y las propuestas efectivas que deberían llevar a cabo para enfrentar los desafíos y retos identificados en el proceso.



### FASE DE FORMULACIÓN

En esta fase se realizó la definición y revisión de la filosofía, que es definida a través de la misión, visión, valores, pilares, objetivos estratégicos y estrategias. El Plan Estratégico contiene las actividades detalladas para cada objetivo, asignación de responsabilidades, calendario de ejecución, y definición de presupuesto proyectado. Incluye el sistema de revisión periódica y actualización e indicadores de desempeño.

Es importante definir un seguimiento sistemático y continuo, mediante la recopilación de resultados, estadísticas y datos, que incluyen los indicadores de gestión, encuestas de satisfacción, resultados de IEM, entre otros.

La evaluación del Plan Estratégico debe realizarse periódicamente en varios momentos de la fase de implementación, para realizar los ajustes y corregir el rumbo cuando sea necesario. Por lo tanto, no se trata de una evaluación posterior, ya que la planificación estratégica se concibe como un proceso continuo que se ajusta y complementa cuando las circunstancias lo exigen.

Igualmente, al ser el PE una herramienta de planeación del GAFILAT, debe ser revisado y flexible a modificaciones que se ajusten a las necesidades y requerimientos de la región y a las líneas de acción de cada Presidencia del GAFILAT. En este sentido, tanto los objetivos, estrategias, acciones e indicadores están sujetos a seguimiento y replanteamiento de los mismos.



### FASE DE PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN

La propuesta preliminar fue presentada a los países miembros en el Pleno de Representantes. Como resultado de la información recopilada, se informaron los aportes realizados por los actores intervinientes, que incluyen temas asociados principalmente a:

- Resultado del análisis.
- Acciones relevantes y consideradas para continuidad dentro del plan.
- Modo de operación y establecimiento del Plan Estratégico, responsables y recursos.
- Mecanismos de definición de indicadores y seguimiento.

*La versión preliminar fue discutida y aprobada durante el XLII Pleno de Representantes, que tuvo lugar en diciembre de 2020.*





# 2

## DIAGNÓSTICO

El diagnóstico está elaborado con base en el análisis de las fuentes de información, los aportes realizados por los actores mediante los formularios en el levantamiento de la información, dirigidos a conocer la percepción de los países miembros, Secretaría Ejecutiva y Observadores en relación a las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del organismo, así como del impacto, utilidad y continuidad de las estratégicas y acciones del PE 2015-2019 y por último, conocer su visión de los retos, desafíos y propuestas de estrategias para el periodo 2020-2025.



Igualmente, se tuvieron en cuenta para este diagnóstico otros insumos tales como:

- a La descripción de la estructura y funciones de los grupos de trabajo del GAFILAT, para comprender el alcance de las funciones y objetivos de cada uno de los componentes de la estructura del organismo,
- b El Marco de actuación del GAFILAT en la Red Global,
- c Plan Estratégico 2015-2019, mediante el seguimiento a las ejecución del Plan, y
- d Resultados de la Cuarta Ronda de Evaluaciones Mutuas, con el objeto de identificar aquellas recomendaciones y resultados inmediatos en los cuales la región requiere un mayor esfuerzo de asistencia técnica o capacitación, así como identificar estas altas calificaciones en las jurisdicciones, para que sean líderes en el compartir experiencias y mejores prácticas.



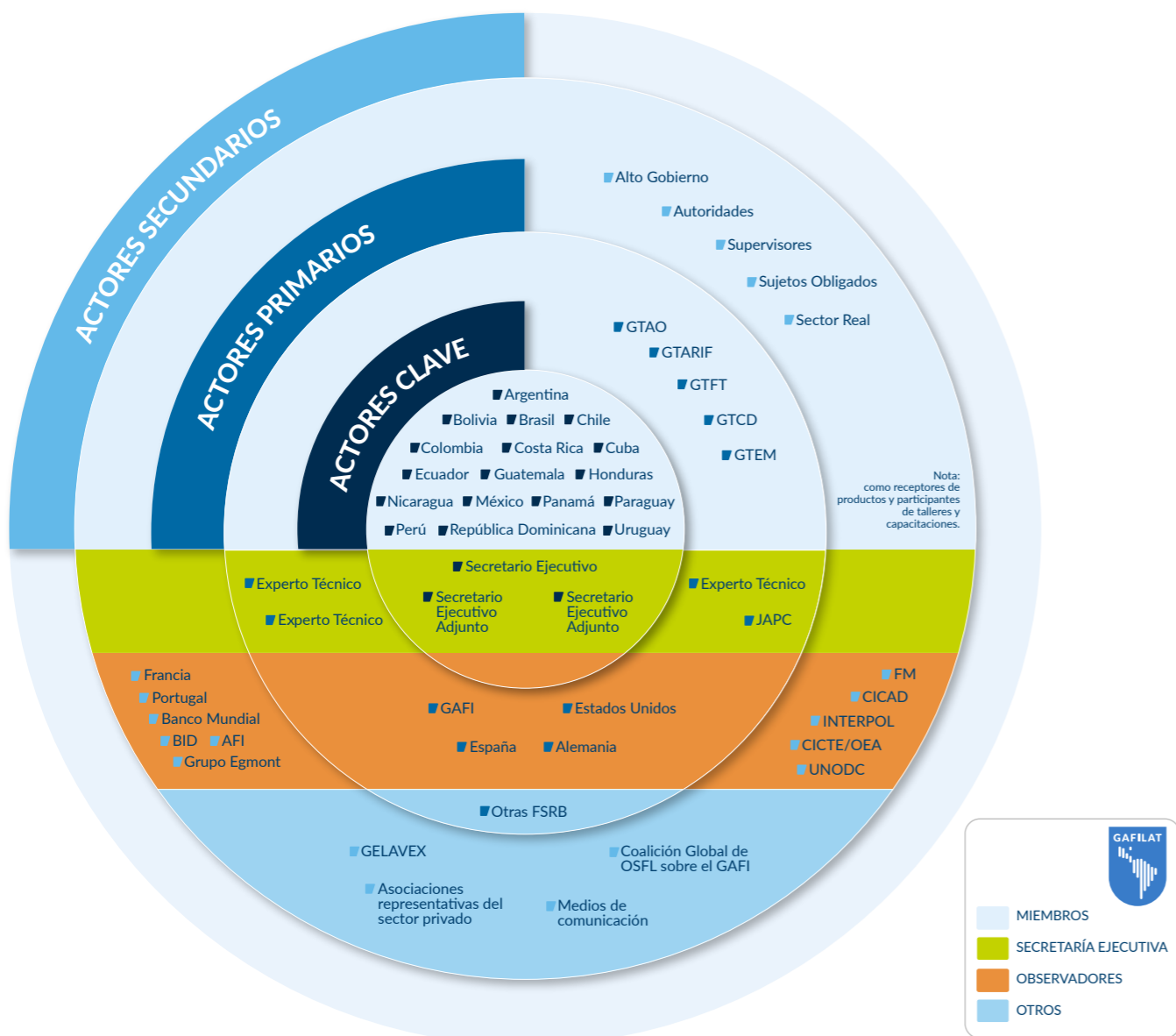
## MAPA DE ACTORES

Como punto de partida, se definió el mapa de actores, para el que se identificaron los niveles y tipos de actores del proceso en tres tipos:

**Los actores claves:** aquellos que influyen significativamente en la planeación debido a su rol, liderazgo, conocimiento y posición, están involucrados en la toma de decisiones.

**Los actores primarios:** aquellos directamente afectados, positiva o negativamente.

**Los actores secundarios:** quienes participan en la planeación de forma temporal o indirecta.



## MATRIZ DOFA

A continuación, se presenta un resumen ejecutivo de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades identificadas en el análisis de contexto mediante el método o análisis DOFA, que ayuda a identificar la percepción del organismo ante los actores, así como a entender la visión que se tiene del mismo en el contexto global.

Las debilidades y fortalezas están relacionadas con elementos internos, mientras que las amenazas y oportunidades están relacionadas con elementos del entorno:

### FORTALEZAS

- Liderazgo regional en materia ALA/CFT.
- Experiencia, compromiso y buen grado de conocimiento técnico del equipo de la Secretaría Ejecutiva.
- Compromiso político de los países miembro.
- Sólida historia, reputación y posicionamiento dentro de la Red Global y referente ante otros FSRB en el desarrollo de productos técnicos y estratégicos.
- Las características del organismo facilitan la toma de decisiones y el seguimiento a planes de acción.
- Producción de documentos técnicos con base en el Mandato.
- Experiencia técnica de los jefes de delegación y Coordinadores Nacionales.
- Los países cuentan con una amplia plantilla de expertos técnicos.
- Acompañamiento y apoyo técnico y económico de observadores y organismos multilaterales.
- Desarrollo de la Cuarta Ronda de EM de manera organizada y con priorización de necesidades.

### DEBILIDADES

- Falta de recursos del GAFILAT para abordar los nuevos desafíos del organismo.
- Estructura y cantidad de personal de la Secretaría Ejecutiva, sumado a la falta de plan de carrera para propiciar la permanencia del personal en el largo plazo.
- Recursos financieros limitados del GAFILAT.
- Insuficiente integración de los Grupos de Trabajo con los objetivos del PE y de las EM.
- Inexistencia de una plataforma tecnológica que cubra adecuadamente las necesidades.
- Brechas de capacitación en los demás miembros fuera de los asistentes en las delegaciones.
- Falta de participación técnica de las delegaciones en las discusiones de IEM.
- Baja calidad de algunos borradores de IEM remitida para observaciones.
- Falta de un mecanismo de seguimiento efectivo respecto al avance de los países frente a las deficiencias técnicas y a los Planes de Acción.
- Nivel alto de rotación dentro de las delegaciones de los países, lo cual no contribuye a la memoria institucional.

### OPORTUNIDADES

- Países con problemáticas similares.
- Relaciones de trabajo más estrechas con los FSRB para compartir evaluadores y experiencias.
- Realización de estudios técnicos con base en los aspectos identificados hasta el momento en la Cuarta Ronda.
- Alto grado de interés por parte del GAFI en acompañar y apoyar los esfuerzos de mejora de los FSRB y en el crecimiento de las capacidades de los países de GAFILAT.
- Alta demanda de capacitación y asistencia técnica por parte de los países miembros.
- Participación de observadores en el desarrollo de los GT y documentos técnicos.
- Situación actual COVID permitió entender y lograr aprovechar las ventajas de un modelo más virtual de trabajo como parte de la dinámica de desarrollo de proyectos. Aprovechar esta situación para acelerar procesos de modernización tecnológica.
- Posibilidad de uso de consultores o asesores externos para ejecutar proyectos.
- Experiencias de países miembros en temas como Evaluación Nacional de Riesgo y Estrategia ALA/CFT.
- Mayor visibilidad de los productos, impactos y resultados de las acciones generadas por GAFILAT.

### AMENAZAS

- Posibilidad de disminución de los recursos financieros debido a la crisis económica global.
- Gran desconocimiento del sector APNFD de la agenda ALA/CFT.
- Altos grados de informalidad financiera, retraso en la digitalización y generalizado uso de efectivo como medio de pago.
- Posibilidad de no atender presencialmente a los países, debido a la contingencia actual.
- Poca voluntad política de los gobiernos en cuanto a la implementación de los estándares internacionales.
- Imprevistos causados por fenómenos a nivel mundial (COVID-19), prohibición de viajes.
- Elevado índice de corrupción a nivel regional.
- La región incluye a los países con mayor peso en la producción de cocaína a nivel global.
- Intereses políticos.
- Altos grados de poderío económico de la criminalidad organizada, lo que implica una importante capacidad corruptora.



## SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019

El PE 2015-2019 significó un primer ejercicio de planeación del GAFILAT, que fue liderado por un subgrupo creado específicamente para el desarrollo de la planificación estratégica, conformado por Colombia, Guatemala, Argentina, Bolivia, Costa Rica, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, Uruguay, la Secretaría Ejecutiva y los Grupos de Trabajo del GAFILAT. El PE se nutrió con los aportes de los países miembros y planteó 5 Objetivos estratégicos, que se desplegaban en 16 iniciativas.

Cabe mencionar que el PE 2015-2019 no preveía un mecanismo de seguimiento sistémico formal en su ejecución y cumplimiento, razón por la cual se realizó una evaluación conjunta con los miembros de la Secretaría Ejecutiva.

A continuación, se describen brevemente los objetivos del plan, su finalidad y las acciones y proyectos más representativos desarrollados en cada uno:

### 1. Fortalecer los sistemas anti-lavado de activos, contra el financiamiento del terrorismo y contra el financiamiento de proliferación de armas de destrucción masiva (ALA/CFT/CFPADM).

Mediante el desarrollo de documentos, talleres y ejercicios técnicos con el fin de compartir herramientas metodológicas para apoyar a los países en la elaboración de sus Evaluaciones Nacionales de Riesgo (ENR), en el entendimiento de los riesgos y Enfoque Basado en Riesgo (EBR). Igualmente, dio continuidad a análisis operativos como: identificación de tipologías, ejercicios de monitoreo intensificado de transporte transfronterizo de efectivo, intercambio de información y retroalimentación de la Red de Recuperación de Activos del GAFILAT (RRAG), análisis de sentencias judiciales.

Se desarrollaron talleres que fueron de utilidad para los países a fin de mejorar sus sistemas ALA/CFT/CFPADM, entre los cuales se destacan: Taller regional Evaluación Nacional de Riesgos LA/FT y elaboración/actualización

de estrategias ALA/CFT; Informe de Tipologías Regionales; Taller subregional de Transparencia, Beneficiario Final y De-risking; Taller subregional de Supervisión Basada en Riesgo para sujetos obligados financieros y no financieros y Análisis de Amenazas Regionales de LA/FT, entre otros.

### 2. Mejorar el cumplimiento de las Recomendaciones del GAFI.

El GAFILAT desarrolló la Cuarta Ronda de Evaluaciones Mutuas de 11 países en este período, y se presentaron 35 informes de seguimiento post Evaluación Mutua (EM), en seguimiento a los planes de acción para mejorar sus sistemas ALA/CFT y 12 informes de Recalificación. Asimismo, la Secretaría Ejecutiva realizó 11 visitas de Alto Nivel, mediante las cuales se generó el apoyo de Alto Gobierno a los sistemas ALA/CFT y apoyo al trabajo realizado por las Coordinaciones Nacionales.

### 3. Fortalecer los sistemas de evaluaciones mutuas.

Con el fin de contar con procesos y criterios para EM consistentes en los países miembros, el GAFILAT desarrolló 8 Seminarios de Evaluadores, 11 Cursos sobre Estándares Internacionales en la Lucha contra el LA/FT.

Asistió a 15 reuniones de grupos de trabajo y Plenos del GAFI, y participó activamente en la Red Global en las mesas técnicas para la revisión y modificación de los procedimientos de evaluaciones mutuas de la 4ta Ronda. Se participó también de reuniones plenarios del (Grupo de Acción Financiera de Centroamérica (GAFIC), Grupo Egmont, LAVEX-CICAD-OEA, entre otras relevantes en materia ALA/CFT.

### 4. Desarrollar un sistema integral de capacitación.

Con el objeto de mejorar el conocimiento en el personal competente de los países miembros, en los temas relacionados con el combate del lavado de activos, financia-

miento del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva (LA/FT/FPADM), con base en el diagnóstico anual de las necesidades de capacitación.

El GAFILAT enfocó esfuerzos en identificar las necesidades de capacitación en las jurisdicciones y mediante el Proyecto de "Malla Formativa" se proyectaron 35 cursos y talleres de capacitación e intercambio de experiencias.

Adicionalmente, la Secretaría Ejecutiva participó en más de 25 seminarios, congresos y talleres especializados organizados por los países o por otros organismos.

### 5. Promover acciones orientadas a la sensibilización de la población respecto al perjuicio ocasionado por los delitos del LA/FT/FPADM.

Con el objeto de que los países miembros del GAFILAT, generen nuevos mecanismos de sensibilización de la

población en materia de prevención de LA/FT/FPADM, los den a conocer a la población y que lo informen a la secretaría del GAFILAT.

### 6. Desarrollar una plataforma tecnológica amigable y segura.

Que permitiera al GAFILAT contar con una plataforma tecnológica para satisfacer las necesidades de comunicación, traslado y repositorio de información, facilidades de acceso y niveles de seguridad adecuados. En este sentido, la Secretaría Ejecutiva promovió la realización de dos actualizaciones a la página web, mediante la cual, los países tienen ahora acceso a los documentos técnicos por medio de una plataforma segura. Adicionalmente, inició la promoción de sus actividades a través de comunicados y redes sociales.

### En el marco del PE se realizaron múltiples actividades, entre las que se destacan:

- 11 Evaluaciones Mutuas (más una que se encuentra en progreso, que se inició en mayo de 2019).
- 35 informes de seguimiento a los países evaluados.
- 12 informes de recalificaciones.
- 8 seminarios de Evaluadores.
- 11 cursos sobre las 40 Recomendaciones del GAFI.
- 9 eventos de capacitación en los siguientes temas: Curso para países a ser evaluados; Seminario de Movimiento de Capitales en el Exterior; Curso subregional sobre la financiación del terrorismo: medidas internacionales, inteligencia financiera y prevención; Curso subregional sobre las obligaciones en prevención de LA/FT en actividades y profesiones jurídicas.
- 29 talleres regionales sobre Supervisión Basada en Riesgos; Transporte Transfronterizo; Decomiso y medidas cautelares; lavado de activos vinculado con actos de corrupción; prevención de LA y FT para APNFD y OSFL; Transparencia; Beneficiario

- Final y De-risking; Supervisión Basada en Riesgo para sujetos obligados financieros y no financieros; intercambio de experiencias en el uso de inteligencia financiera.
- 59 documentos e informes técnicos sobre diversas materias ALA/CFT y resultados de eventos, guías, buenas prácticas, entre otros.
- 46 informes de actividades de estudios y actividades realizadas en el marco del mandato de los Grupos de Trabajo. Adicionalmente, cada Grupo de Trabajo entrega en el Pleno de Representantes un informe detallado de las actividades y avances realizados.
- 10 ejercicios regionales y subregionales de monitoreo intensificado de transporte de dinero en efectivo.
- 5 reuniones de puntos de contacto de la RRAG.
- Revisión periódica de los procedimientos del GAFILAT.





Este seguimiento evidenció una ejecución del 89% de las acciones programadas, así:

ESTRATEGIAS	% CUMP
1. Fortalecer los sistemas anti-lavado de activos, contra el financiamiento del terrorismo y contra el financiamiento de proliferación de armas de destrucción masiva (ALA/CFT/CFPADM)	73%
2. Mejorar el cumplimiento de las Recomendaciones del GAFI.	100%
3. Fortalecer los sistemas de evaluaciones mutuas.	92%
4. Desarrollar un sistema integral de capacitación.	100%
5. Promover acciones orientadas a la sensibilización de la población respecto al perjuicio ocasionado por los delitos del LA/FT/FPADM.	83%
6. Desarrollar una plataforma tecnológica amigable y segura.	86%

El 11% corresponde a acciones como: elaboración de un documento técnico que recopile mejores prácticas en EBR e implementación de la Recomendación 1, elaboración de un listado de PEP a nivel regional y de estudio sobre canales nacionales de corresponsalía en relación con la prevención de lavado de activos y la inclusión financiera.

### OTRAS ACCIONES REALIZADAS

Además de las acciones y productos elaborados por el GAFILAT enmarcadas en el PE 2015-2019, se resalta el trabajo realizado en la ejecución de otros proyectos adicionales que, aunque no se incluyeron dentro del marco del PE, igualmente fueron realizados en con base en las necesidades presentadas por los países miembros como:

- Documento "Procedimientos para el Cumplimiento Fiscal Voluntario (CFV) de los programas de los miembros del GAFILAT".
- Reunión conjunta de expertos GAFI/GAFILAT. Sede: México.
- Actualización de las guías para la cooperación legal internacional.
- Documento "Pautas para la cooperación e intercambio de información entre organismos de supervisión de las instituciones financieras de los países que integran el GAFISUD".
- Taller sobre decomiso y medidas cautelares. Sede: Panamá. Financiamiento: Proyecto GAFILAT-UE y el Reino de España.
- Documento sobre Intercambio de información entre pares, para organismos supervisores de Instituciones Financieras.
- Memorando de Entendimiento para el intercambio de información entre UIFs.
- Informe del Taller sobre Lavado de Activos vinculado con Actos de Corrupción.
- Censo de Expertos Regionales del GAFILAT.
- Mejores prácticas en Registros para obtener información del Beneficiario Final.
- Encuesta regional en materia de de-risking.

- Buenas Prácticas en materia de Confidencialidad y Seguridad de los Reportes de Operación Sospechosa (ROS).
- Taller brindado por el Equipo Especial sobre la Ejecución de la Lucha contra el Terrorismo (CTITF) de las Naciones Unidas.
- Manual sobre solicitudes de congelamiento de bienes de los países del GAFILAT de la RCSNU 1373 (2001).
- Congreso sobre FT en Bolivia, en septiembre 2017.
- Taller ALA/CFT para Jueces y Fiscales GAFILAT/GAFI. Experiencias, retos y mejores prácticas. 25-26 de septiembre de 2017, Quito, Ecuador.
- Taller regional sobre beneficiario final. Sede: República Dominicana - Cooperación Alemana para el desarrollo implementada por GIZ.
- Traducción documento "Anti-lavado de activos contra el financiamiento del terrorismo para jueces y fiscales".
- Taller Regional para el intercambio de Experiencias en el Uso de Inteligencia Financiera. Sede: Perú.
- Taller de Uso de Información de Inteligencia Financiera, Perú, Cooperación Alemana para el desarrollo implementada por GIZ.
- Pautas rectoras para el sistema de intercambio de información entre UIF.
- Taller Regional sobre Lavado de Activos basado en el comercio, Panamá, 3 y 4 de abril de 2019, Crime Stoppers.
- Webinar dedicado a Covid-19, organizado por la Presidencia de la República Dominicana, agosto de 2020.
- Evaluación Regional de Vulnerabilidades durante la pandemia de COVID-19.



# ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA REGIÓN EN LA CUARTA RONDA

Como parte importante del análisis de contexto, se tuvo en cuenta los resultados a diciembre de 2019 de la Cuarta Ronda de Evaluaciones Mutuas, con el fin de generar estrategias que coadyuven a los países a mejorar sus calificaciones en los procesos de seguimiento y recalificación, así como a generar estrategias que brinden herramientas a los países que serán evaluados en este siguiente período 2020-2025.

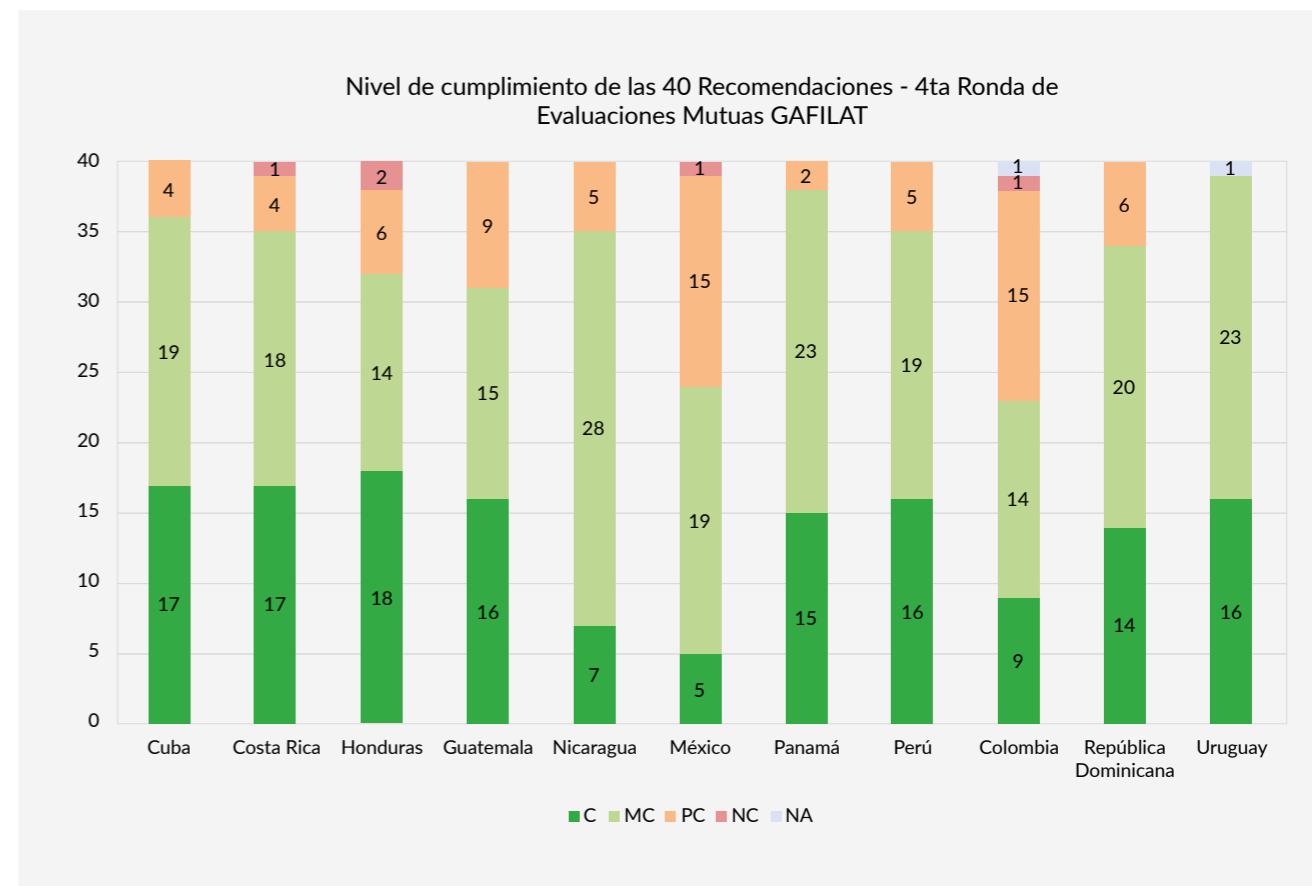
A continuación, se presenta un análisis comparativo de las calificaciones obtenidas por los países miembros del GAFILAT en la 4ta Ronda de Evaluaciones Mutuas, con el fin de identificar:

- a** Principales deficiencias en materia de cumplimiento técnico en la región.
- b** Principales deficiencias por país, focalizando esfuerzos en superar los "NC" y "PC".
- c** Candidatos con recomendaciones "C", para retroalimentar a la región mediante talleres de mejores prácticas y experiencias.
- d** Determinar necesidades de capacitación y elaboración de proyectos técnicos que soporten la mejora continua de los sistemas ALA/CFT, que se vea identificado en aumento de recomendaciones "MC" a "C".

Rec.	Cuba	Costa Rica	Honduras	Guatemala	Nicaragua	México	Panamá	Perú	Colombia	República Dominicana	Uruguay
R1	MC	MC	PC	MC	PC	MC	MC	MC	MC	MC	MC
R2	C	C	MC	C	MC	MC	MC	C	MC	C	C
R3	MC	C	C	MC	MC	C	MC	C	MC	C	MC
R4	MC	MC	C	MC	MC	MC	C	C	C	C	MC
R5	C	C	MC	PC	MC	MC	MC	C	MC	C	MC
R6	C	MC	MC	PC	MC	C	MC	MC	PC	MC	MC
R7	MC	C	PC	PC	MC	C	MC	MC	NC	MC	MC
R8	PC	PC	NC	MC	MC	PC	MC	PC	PC	PC	C
R9	C	C	C	C	MC	C	C	MC	C	C	C
R10	MC	MC	C	MC	C	PC	MC	MC	PC	MC	MC
R11	C	C	C	C	C	MC	MC	MC	C	MC	C
R12	C	MC	MC	MC	C	PC	C	MC	PC	MC	C
R13	C	MC	C	C	C	MC	C	C	PC	C	MC
R14	C	C	C	PC	PC	MC	C	C	C	PC	MC
R15	C	C	C	C	PC	PC	C	C	PC	C	MC
R16	C	MC	PC	MC	MC	PC	MC	MC	PC	MC	MC
R17	C	PC	MC	PC	MC	PC	MC	PC	NA	MC	NA
R18	C	MC	MC	C	MC	PC	C	C	C	MC	C
R19	C	C	C	C	MC	MC	MC	PC	PC	PC	C
R20	C	C	C	MC	MC	PC	C	C	MC	C	MC
R21	C	C	C	C	MC	MC	C	C	C	MC	C
R22	MC	PC	MC	PC	MC	PC	MC	MC	PC	MC	MC

Rec.	Cuba	Costa Rica	Honduras	Guatemala	Nicaragua	México	Panamá	Perú	Colombia	República Dominicana	Uruguay
R23	MC	MC	C	PC	MC	NC	MC	MC	PC	C	MC
R24	MC	MC	NC	MC	PC	PC	PC	MC	PC	MC	MC
R25	C	MC	MC	MC	MC	MC	PC	PC	MC	MC	MC
R26	MC	MC	MC	C	MC	MC	MC	MC	MC	PC	C
R27	MC	MC	C	MC	MC	MC	MC	C	MC	C	C
R28	PC	NC	PC	PC	C	PC	MC	MC	PC	MC	MC
R29	MC	C	C	C	C	C	C	C	MC	C	MC
R30	MC	MC	C	C	C	MC	C	MC	C	MC	C
R31	PC	MC	C	C	MC	MC	MC	MC	C	MC	C
R32	C	C	C	C	MC	PC	C	MC	MC	PC	C
R33	MC	MC	PC	C	MC	PC	C	C	PC	C	C
R34	MC	MC	C	C	MC	MC	C	MC	PC	MC	C
R35	PC	PC	PC	PC	PC	MC	MC	PC	PC	C	MC
R36	MC	C	MC	C	MC	MC	C	C	MC	C	C
R37	MC	C	MC	MC	MC	PC	MC	MC	MC	MC	MC
R38	MC	MC	MC	MC	MC	PC	MC	C	C	MC	MC
R39	MC	C	MC	MC	MC	MC	MC	C	MC	PC	MC
R40	MC	C	MC	MC	MC	MC	MC	MC	MC	MC	MC

Nota: Las calificaciones de las recomendaciones (R) se encuentran ajustadas de acuerdo con los informes de Recalificación presentados por el GTEM y aprobados por el Pleno de Representantes. Las R con un recuadro negro corresponden a recalificaciones a diciembre 2019.



Con base en el análisis, se propone realizar intercambio de experiencias y retroalimentación por parte de los países con implementaciones reconocidas como “C” y realización de talleres o documentos técnicos, dirigidos a capacitar y generar herramientas para mejorar las deficiencias.

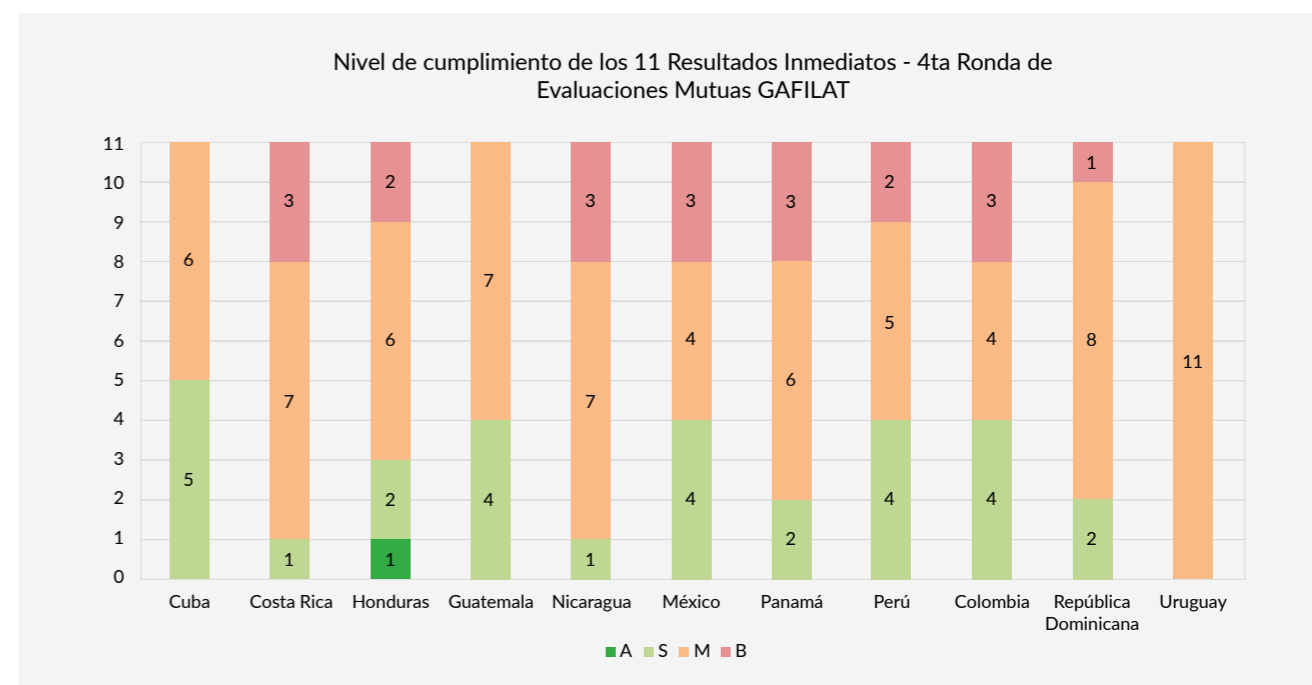
- a Principales deficiencias en cumplimiento técnico, focalizando esfuerzos en superar los “NC” y “PC”: R7, R8, R23, R24, R28 y R35.
- b Candidatos con recomendaciones “C”, que podrían liderar los talleres de mejores prácticas y experiencias: R7: México, R8: Uruguay, R23: Honduras y República Dominicana, R28: Nicaragua, R35: República Dominicana.
- c Determinar necesidades de capacitación y elaboración de proyectos técnicos que soporten la mejora continua de los sistemas ALA/CFT, que se vea identificado en aumento de recomendaciones “MC” a “C”: R1, R8, R22, R24.
- d Principales deficiencias en materia de efectividad en la región: RI3, RI4, RI5, RI7 y RI11.

De acuerdo con las calificaciones e informes de recalificación realizados en la Cuarta Ronda de EM a diciembre de 2019, a continuación se relaciona la variación de las mismas, en donde se observa una mejora en el nivel de calificación, así:

	Calificaciones dadas en los IEM	Recalificaciones dadas a dic 2019	Variación
NA	2	2	Se mantuvo =
NC	16	5	Disminuyó en un 69%
PC	98	71	Disminuyó en un 28%
MC	199	212	Aumentó en un 7%
C	125	150	Aumentó en un 20%

Con relación a los resultados en materia de efectividad, a continuación se relacionan las calificaciones de los resultados inmediatos.

RI	Cuba	Costa Rica	Honduras	Guatemala	Nicaragua	México	Panamá	Perú	Colombia	República Dominicana	Uruguay
RI1	M	M	M	M	M	S	B	M	S	M	M
RI2	M	S	S	S	M	S	M	S	S	S	M
RI3	S	M	M	M	B	M	M	M	M	B	M
RI4	M	M	M	M	M	B	M	M	M	M	M
RI5	S	B	B	M	B	M	B	B	M	M	M
RI6	M	M	M	S	M	M	B	S	S	M	M
RI7	M	M	M	S	M	B	M	B	B	M	M
RI8	S	M	A	S	S	B	M	M	S	M	M
RI9	S	M	S	M	M	M	M	M	B	S	M
RI10	S	B	M	M	M	S	S	S	M	M	M
RI11	M	B	B	M	B	S	S	S	B	M	M



### Respecto de los resultados de los IEM:

Se observan calificaciones bajas o moderadas en términos de efectividad en la mayoría de los Resultados Inmediatos en los IEM, lo que demuestra un grado de aplicación práctica menor de los estándares del GAFI.

- Los IEM evidencian generalmente un bajo o moderado grado de conocimiento en materia de financiación de la proliferación y en la aplicación de Políticas Públicas en la materia.

- Los IEM evidencian un bajo nivel de utilización práctica de las Evaluaciones Nacionales de Riesgo como mecanismo para la priorización de Políticas Públicas en la materia.
- Los IEM evidencian problemas en materia de APNFDs, tanto en lo que respecta a la aplicación de medidas preventivas como a su supervisión.
- Los IEM evidencian generalmente un bajo o moderado grado de conocimiento en materia de transparencia y acceso a la información sobre los beneficiarios finales de las personas jurídicas y otras estructuras jurídicas.
- Los IEM evidencian generalmente un bajo o moderado grado de conocimiento en materia de financiación del terrorismo y en la aplicación de Políticas Públicas en la materia.

Además de las acciones sugeridas, se propone con base en el anterior análisis, trabajar en estrategias y actividades del Plan de Acción, dirigidas a fortalecer los sistemas ALA/CFT en los siguientes temas:

- Evaluación Nacional de Riesgo (Entendimiento de riesgos de APNFD).
- Enfoque Basado en Riesgos – Sujetos Obligados.
- Supervisión Basada en Riesgo.
- Beneficiario Final.

## MARCO DE ACTUACIÓN

En el marco de su mandato y sus funciones, el GAFILAT se dedica a la prevención y al combate del lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación en la región.

El GAFILAT es un miembro asociado del GAFI, e integra la categoría de los denominados "FATF-Style Regional Bodies" (FSRBs, por sus siglas en inglés), que pertenecen a la Red Global ALA/CFT. El núcleo de dicha Red Global es el propio GAFI, que tiene su sede en la ciudad de París, Francia.

Con aportes de la Red Global ALA/CFT, el GAFI establece los estándares globales para combatir el lavado

de dinero, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación. Como organismo de formulación de políticas, el GAFI trabaja para generar la voluntad política necesaria para llevar a cabo reformas legislativas y regulatorias nacionales en estas áreas. Emite las 40 Recomendaciones, que todos sus miembros e integrantes de la Red Global se obligan de implementar. El GAFI tiene una membresía compuesta por 37 jurisdicciones y 2 organizaciones regionales, entre las que se encuentran los también miembros del GAFILAT Argentina, Brasil y México, así como también 9 miembros asociados, incluyendo al GAFILAT, y otros organismos observadores.

*El GAFILAT se dedica a la prevención y al combate del lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación en la región.*

3

## PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2025

PARTE 1



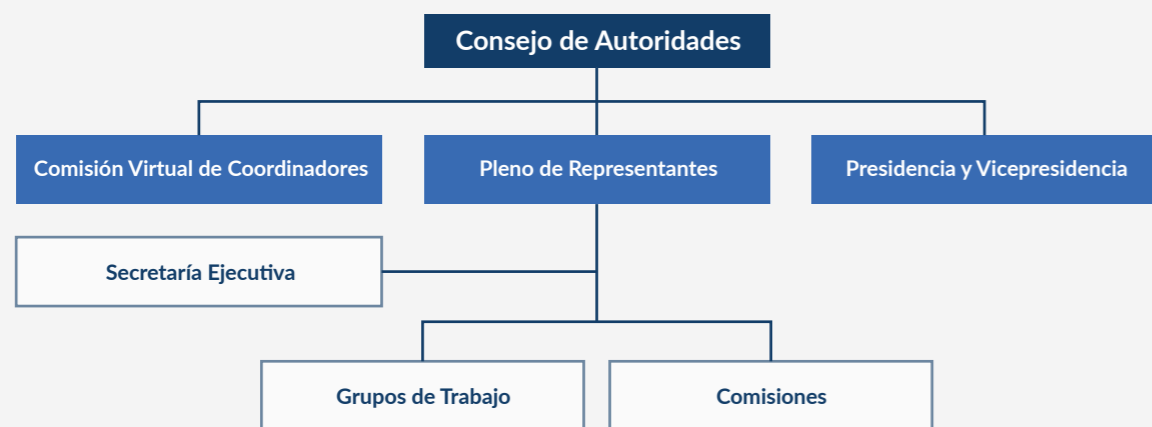
El GAFILAT es uno de los nueve organismos regionales estilo GAFI que reúne a casi todas las jurisdicciones del mundo para comprometerse e implementar los estándares globales ALA/CFT. El GAFILAT trabaja en estrecha colaboración con el GAFI y otros FSRBs en la promoción, implementación y evaluación del cumplimiento de los estándares por parte de las jurisdicciones. Junto con el GAFILAT y el GAFI, hay un total de 10 organismos ALA/CFT con los que está estrechamente relacionado.



El GAFILAT tiene como objetivo principal "Reconocer y aplicar las Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) y las recomendaciones y medidas que adopte el GAFILAT". Agrupa a 17 países de América del Sur, Centroamérica, América de Norte y el Caribe para prevenir y combatir el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva (LA/FT/FPADM), a través del compromiso de mejora continua de las políticas nacionales de prevención y combate a dichos temas, así como la profundización en los distintos mecanismos de cooperación entre los países miembros.

## LA ESTRUCTURA INTERNA

Los órganos de funcionamiento del GAFILAT son el Pleno de Representantes, la Secretaría Ejecutiva y los Grupos de Trabajo, de acuerdo con lo establecido en el reglamento del organismo.



## PLENO DE REPRESENTANTES

Está compuesto por los delegados designados por cada Estado Miembro y presiado por el Presidente, quien es elegido por el Pleno de entre uno de sus miembros. Su gestión es de un año y es sucedido por el Vicepresidente. El Pleno se reúne dos veces al año y tiene las siguientes funciones:

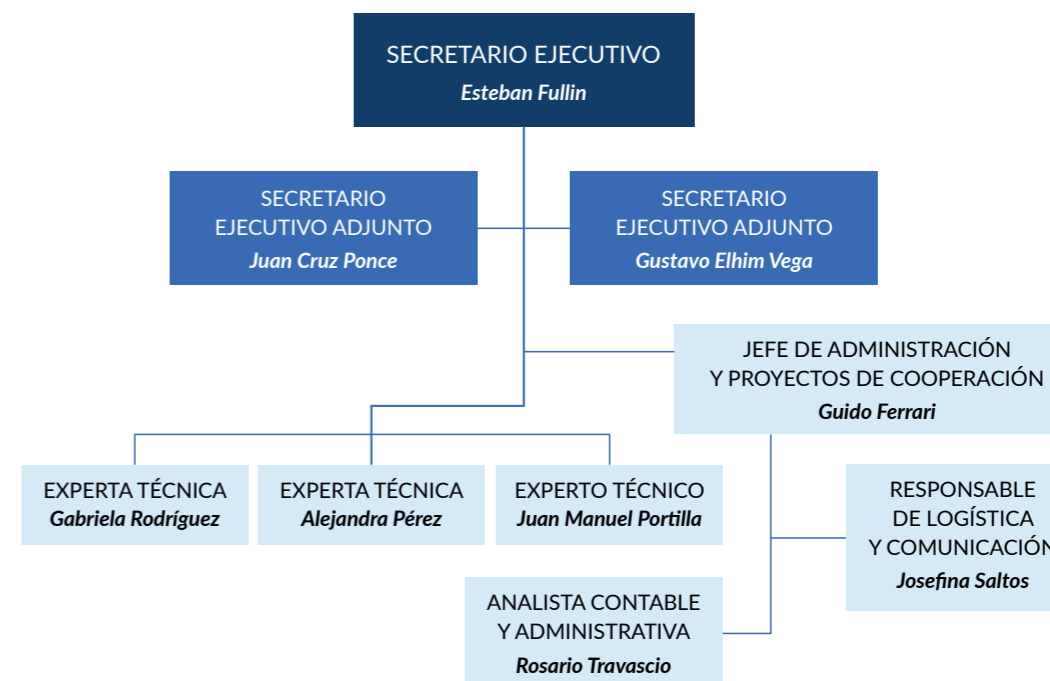
- a Valorar, discutir y, en su caso, aprobar todas las resoluciones.
- b Aprobar el presupuesto.
- c Aprobar el informe anual.

- d Controlar la ejecución del Programa de Acción aprobado.
- e Designar al Secretario Ejecutivo, aprobar la estructura y demás funciones de la Secretaría.
- f Aprobar las normas de procedimiento.
- g Aceptar la incorporación de nuevos miembros y observadores.
- h Decidir la sanción de uno de sus miembros.

## LA SECRETARÍA EJECUTIVA

La Secretaría Ejecutiva lleva a cabo las funciones técnicas y administrativas para el desarrollo de las actividades del GAFILAT y representa a la Organización ante otros organismos internacionales. El equipo de trabajo técnico de la Secretaría Ejecutiva se conforma por el Secretario Ejecutivo, dos Secretarios Ejecutivos Adjuntos y tres Expertos Técnicos.

Adicionalmente, se cuenta con tres personas que desempeñan labores de apoyo administrativo al organismo.





Sus funciones son:

- a** Preparar el informe anual de actividades, el presupuesto y los programas de trabajo en línea con el Programa de Acción.
- b** Proveer a la Presidencia y al Pleno de Representantes con informes periódicos de su actividad.
- c** Ejecutar el Programa de Acción aprobado.
- d** Administrar el presupuesto aprobado.
- e** Coordinar, colaborar y facilitar las evaluaciones mutuas.

- f** Ejercer la representación técnica y actuar como nexo de unión entre el GAFILAT, terceros países y organizaciones involucradas en la lucha contra el lavado de activos, financiamiento al terrorismo, financiamiento de la proliferación de arma de destrucción masiva y materias conexas.
- g** Asistir al Consejo de Autoridades, a la Presidencia y Vicepresidencia y al Pleno de Representantes en el desarrollo de sus actividades.
- h** Las demás que le sean asignadas por el Pleno de Representantes.

## COMISIONES Y GRUPOS DE TRABAJO

Para el desarrollo de los diversos trabajos y proyectos del GAFILAT, se han conformado Grupos de Trabajo, los cuales están integrados por representantes de los países miembros y apoyados por la Secretaría Ejecutiva.

Los grupos se encargan de generar los insumos fundamentales para la elaboración y el cumplimiento de los objetivos trazados en los programas de acción anuales. Su accionar está sometido a la aprobación del Pleno de Representantes. Estos son:



### Grupo de Trabajo de Evaluaciones Mutuas (GTEM)

- Proponer actualizaciones a la metodología de evaluación, a su procedimiento y calendario.
- Revisar la calidad y consistencia de los informes de Evaluaciones Mutuas del GAFILAT.
- Revisar la calidad y consistencia de los informes de seguimiento.
- Proponer la aplicación del régimen sancionatorio vinculado a los procesos de seguimiento.
- Fomentar la capacitación de evaluadores en la región manteniendo los estándares internacionales en materia de entrenamiento en evaluaciones mutuas.
- Revisar otros adelantos o nuevas políticas implementadas por los miembros, cuando se considere pertinente.

### Grupo de Trabajo de Capacitación y Desarrollo (GTCD)

- Capacitación: realizar diagnósticos de necesidades en materia de capacitación y asistencia técnica, planificar las actividades anuales de capacitación y realizar una evaluación periódica de las mismas.
- Proyectos específicos: proponer al Pleno la realización de proyectos de estudio, análisis y desarrollo institucional en función de las necesidades identificadas con base a los resultados de las evaluaciones mutuas y de los diagnósticos de necesidades de capacitación y asistencia técnica.
- Sistema de Información: mantener un sistema de información permanente del GAFILAT, que se compondrá de la biblioteca de normas, boletín informativo, estadísticas LA/FT, actualización de la página web, jurisprudencia, vínculos con IMOLÍN, y otros mecanismos que se propongan.
- Presupuesto para capacitación: establecer los requerimientos presupuestales necesarios para cada proyecto y actividad de capacitación y asistencia técnica y estudiar las posibilidades de obtención de financiamiento externo para los mismos.

### Grupo de Trabajo de Apoyo Operativo (GTAO)

- Personas Expuestas Políticamente (PEPs).
- Control de transporte transfronterizo de dinero y títulos valor.
- Desarrollo de trabajos de tipologías.
- Red de puntos de contactos para la Recuperación de Activos del GAFILAT (RRAG).
- Intercambio de información entre pares, para organismos supervisores de instituciones financieras.
- Seguimiento a la firma del MDE de las UIF y Supervisores del GAFILAT.
- Guías para la Cooperación Legal Internacional.
- Herramientas tecnológicas utilizadas por los países en sus sistemas ALA/CFT.
- Otras actividades operativas que se considere.

### Grupo de Trabajo de Análisis de Riesgo e Inclusión Financiera (GTARIF)

Está conformado por dos subgrupos, el de análisis de riesgos y el de inclusión financiera.

- Evaluar los alcances de la Recomendación 1, determinando a qué Recomendaciones se aplica el Enfoque Basado en Riesgos (EBR).
- Monitorear el cumplimiento de la Recomendación 1 en los países del GAFILAT, tratando de establecer criterios comunes para el desarrollo de un Enfoque Basado en Riesgos (EBR).
- Realizar un análisis de las amenazas regionales, verificar la posible definición de vulnerabilidades a nivel regional,
- para proponer medidas para mitigar el riesgo a nivel regional.
- Finalizar el documento de "Elementos básicos y dificultades iniciales identificadas en el proceso de análisis de riesgo".
- Identificar los esfuerzos o trabajos realizados por otros organismos internacionales en el sentido de buscar complementariedad y coherencia.

#### El Subgrupo de Inclusión Financiera del GTARIF busca trabajar los siguientes temas:

- Realizar estudios y proyectos relacionados con la intersección entre las políticas de inclusión financiera y las políticas de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo (PLD/FT).
- Identificar los esfuerzos o trabajos realizados por otros organismos internacionales con la finalidad de buscar complementariedad y coherencia.
- Dar a conocer a los miembros del GAFILAT los beneficios en materia de inclusión financiera, derivados de la aplicación del análisis basado en riesgo en la regulación y supervisión en materia de PLD/FT.



### Grupo de Trabajo de Financiamiento del Terrorismo (GTFT)

- Desarrollar y generar estudios sobre la normativa aplicable al terrorismo y FT de la región, así como identificar las medidas y acciones que deberían ser implementados por los países miembros del organismo en la materia.
- Proponer actividades de capacitación y asistencia técnica en materia de prevención y combate de FT y otros temas relevantes vinculadas al mismo, a efecto de lograr la especialización en los países miembros del GAFILAT en esta materia.
- Fomentar el cumplimiento de las Recomendaciones 5 y 6 en los países miembros del GAFILAT, a través de un procedimiento específico, así como de otras que impacte directamente los resultados inmediatos 9 y 10 de la Metodología de Evaluación del GAFI.
- Estudiar la viabilidad de generar o crear mecanismos de intercambio de información entre los países miembros
- del GAFILAT, así como sistemas de monitoreo de información que permitan identificar indicadores de riesgo en la materia y, en su caso, apoyarlos en su implementación.
- Sentar las bases para la identificación del posible uso de plataformas y redes sociales que permitan identificar riesgos en materia de FT en la región.
- Desarrollar y generar estudios para establecer mecanismos de detección de viajeros de alto riesgo en la región que comprende al GAFILAT.
- Generar mecanismos para apoyar a los países miembros del GAFILAT en la prevención del financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva (FP), de manera que se fortalezca el cumplimiento efectivo de la Recomendación 7 del GAFI.
- Todas aquellas acciones que el Pleno del GAFILAT determine.

## OBSERVADORES

Los miembros observadores del GAFILAT, son aquellos Estados y organizaciones que han expresado su apoyo a los objetivos del Grupo. Su incorporación es considerada y aprobada por el Pleno de Representantes en los términos y condiciones que establece el Reglamento Interno.

Además de respaldar los fines y la actividad del GAFILAT, los observadores brindan la asistencia técnica y el apoyo financiero, de acuerdo con sus normas y políticas en la materia, para la consecución de los objetivos perseguidos.

Participan como observadores del GAFILAT, la República Federal de Alemania, Canadá, el Reino de España, los Estados Unidos de América, el Banco Interamericano

de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (WB), el Fondo Monetario Internacional (IMF), la República de Francia, la Organización de los Estados Americanos, representada por el la Comisión Interamericana contra el Abuso de Drogas (CICAD), la Comisión Europea (CE), el Departamento contra la Delincuencia Organizada Transnacional (DDOT) y el Comité Interamericano contra el Terrorismo (CICTE), la Organización de las Naciones Unidas, representada por la Oficina contra la Droga y el Delito (UNODC) y por el Secretariado del Comité contra el Terrorismo del Consejo de Seguridad, la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI), Interpol y la República Portuguesa. También asisten a sus reuniones, como observadores, el GAFI, el Grupo Egmont, el Grupo Asia Pacífico sobre Lavado de Activos (APG) y el Grupo de Acción Financiera del Caribe (GAFIC).



# 3

## PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2025

### PARTE 2

El Plan Estratégico se desarrolla en 4 componentes.





# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



## MISIÓN

Promover la implementación y el fortalecimiento de sistemas efectivos de prevención, detección y represión del lavado de activos, del financiamiento del terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masiva, para contribuir al crecimiento regional, la transparencia y protección de la integridad socio económica de los países miembros del GAFILAT, bajo un proceso de mejora continua.

## VISIÓN

Ser un organismo regional técnico con reconocimiento e incidencia en la red global ALA/CFT, que de manera proactiva logra que sus miembros alcancen altos niveles de efectividad de los sistemas para combatir conjuntamente el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masiva.

## VALORES

- Integridad y transparencia.
- Liderazgo.
- Compromiso.
- Cooperación.
- Responsabilidad e inclusión.
- Capacidad.
- Eficiencia y eficacia.
- Profesionalismo técnico.



## PILARES

El Plan Estratégico 2020-2025 expone los objetivos y estrategias del GAFILAT para los próximos cinco años e incluye áreas programáticas y actividades planeadas en cuatro ejes temáticos siguientes, que se derivan de su objeto y de los mandatos fundamentales, y que se presentan en orden de prelación:

- 1 Mejorar el cumplimiento de los estándares internacionales y la efectividad de los sistemas ALA/CFT/FPADM,
- 2 Brindar capacitación y asistencia técnica ALA/CFT a los países miembros,
- 3 Promoción y fortalecimiento de la adaptación tecnológica y
- 4 Participación activa en la Red Global.

De esta manera se busca:

- Contribuir con las mejoras de las calificaciones de la región, que se vean reflejadas en resultados (C/MC) de cumplimiento técnico y (A/S) efectividad de los sistemas ALA/CFT.
- Fortalecer el organismo, para que pueda afrontar las necesidades y desafíos ALA/CFT de la región.
- Priorizar recursos en la capacitación para mejorar la efectividad de los sistemas;
- Promover la participación del organismo y sus miembros en la Red Global.
- Lograr reconocimiento en los grupos de interés, la ciudadanía y Alto Gobierno acerca de la importancia de los sistemas ALA/CFT efectivos.





# PLAN ESTRATÉGICO

## OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Los Objetivos Estratégicos se formularon con base en la identificación del marco de actuación de la Red Global y el mandato del GAFILAT, su funciones y competencias, así como en el diagnóstico sistematizado y consolidado, dirigidos a cumplir la Misión y Visión y sumarse al cumplimiento de la estrategia de la Red Global.

A continuación, se describen los objetivos estratégicos que permitirán al GAFILAT dar cumplimiento a su misión y visión.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. Fortalecer los sistemas anti-lavado de activos, contra el financiamiento del terrorismo y contra el financiamiento de proliferación de armas de destrucción masiva (ALA/CFT/CFPADM).

El GAFILAT priorizará el trabajo para abordar los grandes desafíos que enfrenta la región, incluidas las oportunidades y amenazas que trae consigo las nuevas tecnologías y la necesidad de fortalecer los sistemas ALA/CFT, incluyendo lo relativo a la transformación digital.

Es necesario analizar con más detalle cómo las autoridades, los supervisores y el sector privado pueden beneficiarse de las nuevas tecnologías y cómo hacer que todo el sistema ALA/CFT sea más efectivo. Al mismo tiempo, ver cómo protegerse del uso indebido de dichas tecnologías, apoyando la implementación de los nuevos estándares sobre activos virtuales. En línea con los esfuerzos de la Red Global, el GAFILAT monitoreará los riesgos y explorará oportunidades que la transformación digital aporta a la lucha contra el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo. En este escenario, es relevante contar con el aporte del sector privado, académico, desarrolladores de tecnologías en eventos, consultas o mesas de trabajo para la construcción de documentos de estudio, tipologías, buenas prácticas o guías que aborden las nuevas amenazas.

Siendo consecuentes con los objetivos y funciones del Organismo y la Red Global, el GAFILAT continuará

identificando y analizando los métodos y tendencias de lavado y financiamiento del terrorismo, mediante el estudio de Amenazas Regionales y tipologías que afecten la región, tales como aquellas relacionadas con los activos virtuales, minería ilegal, el tráfico de personas, corrupción pública y privada, el tráfico de armas y los delitos ambientales. La región de América Latina está expuesta a estas amenazas de diferentes maneras y la Red Global, consciente de esto, espera los aportes que la región pueda dar.

Asimismo, el GAFILAT promoverá dar continuidad y visibilidad a los ejercicios operativos que han marcado una línea de acción como son: intercambio de información de la Red de Recuperación Activos del GAFILAT (RRAG), ejercicios regionales o subregionales de monitoreo intensificado de transporte transfronterizo de dinero en efectivo y la red de transporte transfronterizo de dinero (Red-TTD).

En lo que respecta a la RRAG, en particular, se procurará continuar trabajando para su fortalecimiento y sustentabilidad, con miras a seguir consolidando su estructura y alcance, e incrementar y visibilizar sus resultados.

### ESTRATEGIAS

- Promover el intercambio de buenas prácticas y experiencias a nivel global y regional.
- Apoyar la investigación y desarrollo de documentos técnicos sobre riesgos, ALA/CFT y problemas contextuales de LA/FT en la región.
- Dar continuidad y visibilidad a los ejercicios operativos del GAFILAT.
- Apoyar a los países miembros en los esfuerzos legales, regulatorios y normativos en la implementación de las recomendaciones internacionales.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. Mejorar los resultados de las Evaluaciones Mutuas.

En este período, el GAFILAT se concentrará en identificar los problemas nacionales y a nivel regional que afectan la implementación de los estándares internacionales, para así prestar la asistencia técnica concreta y específica a los países miembro, esto con el fin de mejorar el cumplimiento de las recomendaciones, reflejado en sistemas ALA/CFT más efectivos y evidenciado en una mejora en las calificaciones.

En este mismo sentido, es necesario entender que la implementación técnica de los estándares requiere un apoyo político por parte de los países y, es por esto, que

el GAFILAT se enfocará en asegurar que los compromisos asumidos por los gobiernos se traduzcan en acciones concretas mediante la concientización del Alto Gobierno y de quienes están en posiciones de toma de decisiones, para que comprendan la importancia y los beneficios de sistemas ALA/CFT sólidos y efectivos. El GAFILAT aprovechará el apoyo de alto nivel que el GAFI pretende dar a cada FSRB y a las autoridades.

### ESTRATEGIAS

- Identificar los problemas nacionales y regionales que afectan la implementación de los estándares del GAFI.
- Aumentar el nivel de cumplimiento y efectividad de los sistemas ALA/CFT.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. Fortalecer los procesos de evaluaciones mutuas y procesos de seguimiento.

El GAFILAT procurará continuar fortaleciendo los procesos de evaluaciones mutuas, incluidos los procesos de seguimiento, mediante la identificación de posibles desafíos y deficiencias, ante las cuales se detallarán y esquematizarán las posibles acciones o medidas de mitigación. Estas acciones serán consistentes con los Procedimientos Universales del GAFI y los Principios y Objetivos de Alto Nivel del GAFI y FSRBs. A efectos de facilitar y apoyar el seguimiento de los progresos de los países evaluados, podrá acordarse el desarrollo de un mecanismo de seguimiento de los planes de acción de los países y su correspondiente relación con los informes de seguimiento y procesos de recalificación.

Dando continuidad a la estrategia anterior, y con el ánimo de generar herramientas sistémicas que apoyen el seguimiento más eficiente al cumplimiento de las recomendaciones, el GAFILAT promoverá la creación de un Sistema de Seguimiento Estadístico de Gestión, que permitirá el seguimiento al cumplimiento de las 40 Recomendaciones, soportes de informes de seguimiento y procesos de recalificación, con el fin de gestionar la información en línea relacionada con estadísticas de LA/FT, para así contar con herramientas de análisis que apoyen y soporten el objeto central del organismo.

#### ESTRATEGIAS

- Identificar posibles desafíos y deficiencias presentadas en la Cuarta Ronda de EM y procesos de seguimiento, con el objeto de adoptar posibles medidas mitigantes que fortalezcan su desarrollo.
- Promover la creación de sistemas que faciliten y apoyen los procesos de seguimiento de los países evaluados, con la posibilidad de que incluyan herramientas para autodiagnósticos y/o seguimiento de planes de acción establecidos por los países respectivos

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. Generar mecanismos que promuevan la capacitación efectiva de la región.

El GAFILAT priorizará el trabajo para generar herramientas de capacitación que contrarresten las consecuencias de la situación actual que enfrenta la región y el mundo, mediante la creación de una plataforma tecnología de capacitación e-learning. La creación de esta plataforma, también permitirá medir el cumplimiento del plan de capacitación mediante indicadores de gestión y evaluación del conocimiento, así como evidenciar mediante

indicadores de desempeño (Key Performance Indicator - KPI) la gestión realizada por el GAFILAT en materia de capacitación.

El GAFILAT centrará sus esfuerzos para eliminar las brechas que atentan contra el pleno ejercicio de sus funciones, mediante mecanismos de conexión, reuniones virtuales, participación y evaluación. Para la puesta

en práctica de este Plan Estratégico, será necesario fortalecer alianzas y crear nuevos lazos para trabajar en conjunto a fin de maximizar los recursos que se disponen.

El éxito e impacto del Plan dependerán en gran parte de la disponibilidad de fondos. Una financiación más estable y predecible a largo plazo, contribuirá a aumentar el impacto de la labor y lograr resultados sostenibles en el tiempo.

#### ESTRATEGIAS

- Promover la creación de la plataforma virtual de capacitación.
- Generar el programa de capacitación regional del GAFILAT con base en el diagnóstico de necesidades.
- Desarrollar un sistema integral de capacitación, que mida el nivel de participación y efectividad de las capacitaciones.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. Reforzar el relacionamiento y participación en la Red Global ALA/CFT

El GAFILAT centrará esfuerzos en fortalecer su participación en la Red Global, principalmente mediante la participación activa y técnica en las reuniones del GAFI, a través de la Secretaría Ejecutiva, Presidencia y Vicepresidencia, así como la participación de las delegaciones mediante aportes técnicos a los documentos o proyectos del GAFI. También se promoverán alianzas y crearán nuevos lazos para trabajar en conjunto con otros FRSB y organismos internacionales, a fin de maximizar no sólo la efectividad de las acciones, sino los recursos de los que se dispone. El éxito e impacto del Plan, dependerán en gran parte de la disponibilidad de fondos.

Una financiación más estable y predecible a largo plazo contribuirá a aumentar el impacto de la labor y lograr resultados sostenibles en el tiempo. Asimismo, el GAFILAT ampliará su alcance a organizaciones asociadas y foros técnicos internacionales.

Igualmente, es vital que el GAFILAT llegue a más grupos de interés, como lo son los Sujetos Obligados y sus Oficiales de Cumplimiento, quienes se encuentran actualmente menos relacionados con las acciones del organismo.

#### ESTRATEGIAS

- Participar activamente en el desarrollo de proyectos, políticas, buenas prácticas o guías internacionales ALA/CFT, y en los procesos de desarrollo o modificación de los estándares internacionales, mediante la cooperación con el GAFI y otras organizaciones internacionales relevantes.
- Considerar fortalecer la alianza con actores estratégicos del sistema ALA/CFT regional o internacional, incluido el relacionamiento con organismos cuya potencial incorporación como Observadores del GAFILAT pueda resultar estratégica.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 6. Fortalecer la estructura y mandatos del GAFILAT.

El fortalecimiento de la capacidad institucional del GAFILAT, su modernización tecnológica y ampliación de la planta de personal técnico, son las acciones de un objetivo transversal necesario para el desarrollo y sustento del organismo y del cumplimiento del PE. Se fortalecerán los Grupos de Trabajo (GT) y actualizará el alcance de sus actividades y funciones. Igualmente,

se promoverá el involucramiento de los Coordinadores Nacionales, personal técnico de las UIF y de otras entidades competentes de los países en los GT, para el trabajo conjunto que permita fortalecer capacidades para la lucha contra el LA/FT, así como la generación de documentos que sean de utilidad para las instituciones.

### ESTRATEGIAS

- Fortalecer los recursos y estructura de la Secretaría Ejecutiva, de forma tal que se puedan afrontar eficientemente los nuevos desafíos del organismo y el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Actualizar el reglamento, mandatos y procedimientos.
- Desarrollar una estrategia de comunicación.

## PLAN DE ACCIÓN

En este punto, es importante mencionar que el PE constituye una herramienta de planeación del GAFILAT, el cual debe ser flexible a las necesidades y requerimientos del organismo y de la región, y ajustable a las líneas de acción de cada Presidencia del GAFILAT. Asimismo, el PE puede estar sujeto a modificaciones por posibles eventualidades o acciones que puedan desprenderse de eventos de crisis o episodios imprevistos por escenarios de incertidumbre futura, que podrían repercutir en la definición de nuevos objetivos o replanteamiento de estrategias e indicadores.

Igualmente, es necesario enfatizar que el desarrollo de los objetivos dependa, tanto de la ejecución de acciones por parte de los miembros del GAFILAT, como de la consecución de recursos y fondos, en este sentido es relevante trazar una priorización de los elementos claves, asociados directamente al Mandato y Objeto del GAFILAT, priorización que orientará la ejecución de actividades anualmente.

De este modo, en un supuesto de eventuales dificultades o presión sobre los recursos necesarios para la cabal ejecución del Plan de Acción, se deberá priorizar la ejecución de las acciones “centrales” que abarcan a dos categorías de acciones: (i) aquellas indicadas con un asterisco (\*) relacionadas con el cumplimiento del mandato del GAFILAT y con el proceso de EM, y (ii) las acciones propuestas cada año por las Presidencias del GAFILAT.

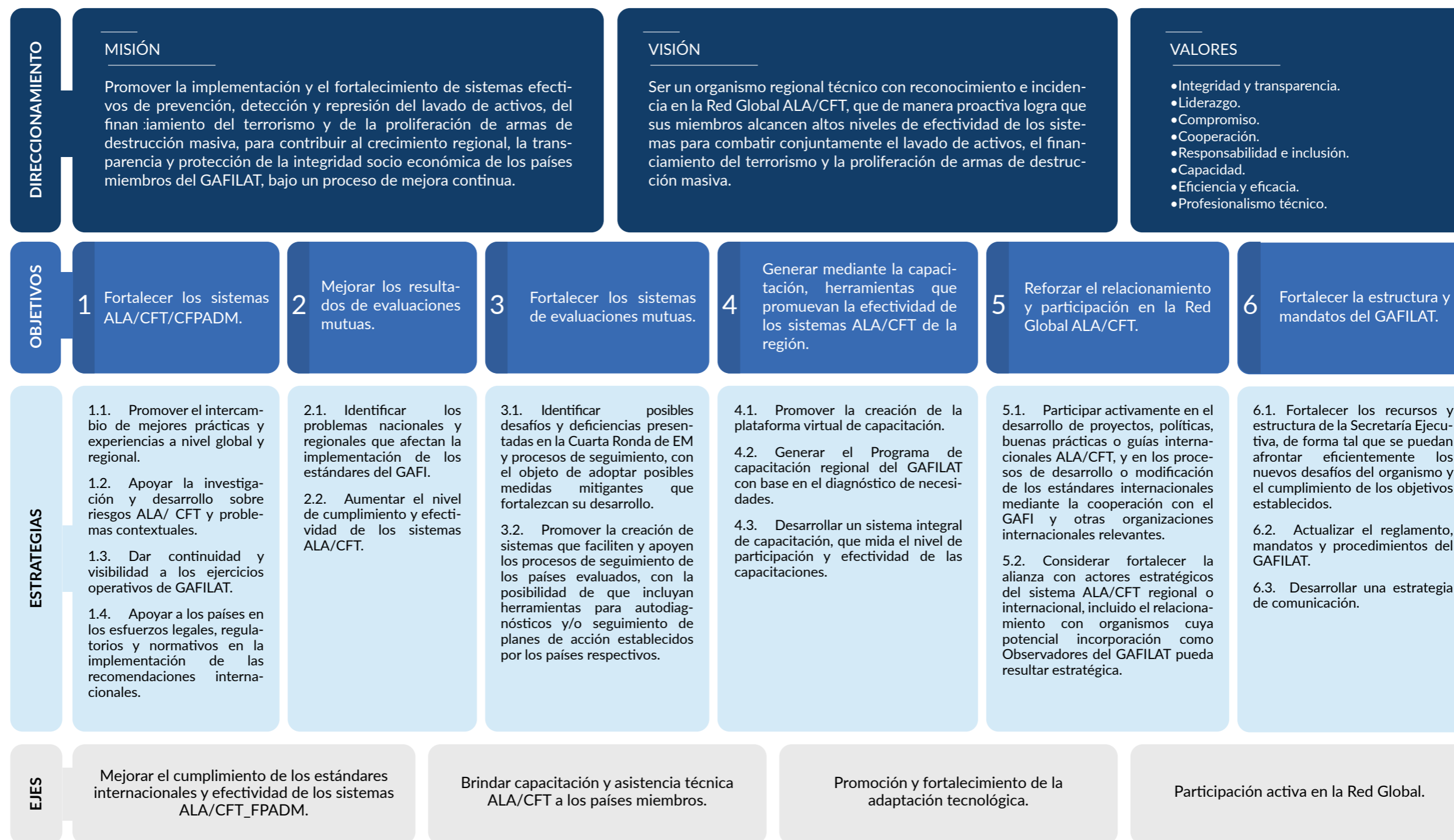
Por otro lado, considerando la situación de la pandemia de COVID-19 que a la fecha de aprobación del documento afecta a la región y cuya fecha de finalización es todavía incierta, aquellas actividades o talleres proyectados como actividades o talleres presenciales durante los períodos siguientes podrán, ante la imposibilidad de ser materializados, ser migrados hacia actividades virtuales (o de e-learning). En los casos en que, por la naturaleza de la actividad o taller, no sea factible o adecuado llevarla a cabo de manera virtual o mediante formato e-learning, entonces podrá realizarse un proyecto alternativo que sea consistente con los objetivos.

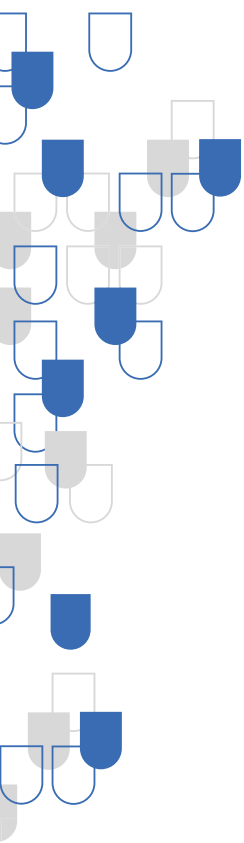
A continuación, se encuentran las estrategias y acciones propuestas:





## MAPA ESTRATÉGICO





Implementada por  
**giz** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



**Protegemos la Integridad  
de los Sistemas Financieros  
de Latinoamérica**



[www.gafilat.org](http://www.gafilat.org)