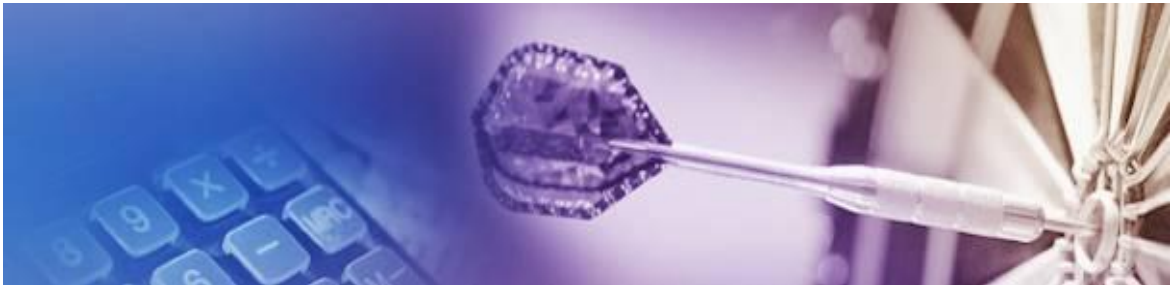


**GRUPO DE ACCIÓN
FINANCIERA DEL CARIBE
PLAN ESTRATÉGICO
2011-2015**



Índice

	Página
Introducción	3
Avanzando	5
Desarrollo del plan estratégico	7
Metodología: Marco del Balanced Scorecard, Misión, Visión, Valores:	8
Metodología: Temas estratégicos, Perspectivas, Mapa Estratégico, Objetivos, Iniciativas	9
Cuadro Balanceado de Resultados (BSC, por sus siglas en inglés, Balanced Scorecard) Beneficios	10
Principios Rectores	11
Resultados:	13
Misión, Visión, Valores, Temas Estratégicos	13
Mapa Estratégico	14
Objetivos e iniciativas	15
Objetivo 1: Aumentar la Capacidad	17
Iniciativa: Programa de Entrenamiento y Asistencia Técnica	18
Objetivo 2: Desarrollo de una organización proactiva	23
Iniciativa: Apoyo y Alcance	25
Iniciativa: Evaluar opciones para aumentar los recursos incluyendo obtención de fondos y asistencia técnica	30
Objetivo 3: Logro de metas de evaluación mutua	33
Iniciativa: Desarrollo de herramientas para prestar asistencia a los países para preparar las Evaluaciones Mutuas y Procesos de Seguimiento	35
Objetivo 4: Mejorar la responsabilidad y el uso de recursos	41
Iniciativa: Implementar políticas y prácticas corporativas sanas y efectivas	42
Iniciativa: Mejorar la participación de los miembros	47
Objetivo 5: Aportar a los Estándares Globales	52
Objetivo 6: Lograr Cumplimiento	53
Iniciativa: Diseñar la metodología para medir el cumplimiento	55
Objetivo 7: Construir una organización efectiva	58
Iniciativa: Diseñar una encuesta organizacional	59
Responsabilidades:	63
El camino a seguir	65

INTRODUCCION

El llamado para conformar un Plan Estratégico para el periodo 2011-2015 nació del deseo de la Membresía de contar con suficiente información por anticipado sobre la contribución anual para un año dado, de forma tal que se puedan lograr las autorizaciones presupuestarias acordes a nivel nacional y poder hacer las coordinaciones para proceder a entregar a tiempo los montos relevantes a la Secretaría del Grupo de Acción Financiera del Caribe (GAFIC).

- Reconociendo que la preparación del Plan Estratégico es un elemento importante para el futuro de la organización, una vez que posibilita diseñar el Programa de Trabajo para los siguientes cinco años en el contexto de una organización sólida, homogénea, diligente y que responde positivamente;**
- Partiendo de las proyecciones sobre ingresos y egresos en el borrador de Plan Administrativo quinquenal preparado por la Secretaría, y;**
- Considerando la necesidad de que un Grupo Asesor preparara una lista de principios de alto nivel que guiaran la creación del Plan Estratégico;**

La Reunión Ministerial de noviembre de 2008 emitió el mandato de crear un Grupo de Trabajo sobre el Plan Estratégico.

La Membresía del Grupo de Trabajo estuvo integrada por Antigua y Barbuda, Aruba, Bermuda, Costa Rica, Guatemala, Guyana, Antillas Neerlandesas, St. Kitts y Nevis, Las Bahamas, además de México, Holanda, España y los Estados Unidos de América, del Grupo de Naciones Cooperadoras y Auspiciadoras (COSUNs).

Los integrantes centrales del Grupo de Trabajo sobre el Plan Estratégico fueron:

Aruba - Xiomara Ruiz- Maduro

Bermuda - Cheryl Lister

Guatemala - Saulo de Leon, Susan Rojas, Ruth Molina y Erick Rolando Dardon Díaz, Ruth Molina, Vera Lucia Salazar y Milton Francisco Amado Reyes.

Guyana - Paul Geer

Honduras - Armando Busmail

Antillas Neerlandesas - Shamara Nicholson, Aimee Kleinmoedig, Solange López y Reina Antersijn-Lijfrock

St. Kitts y Nevis - Patricia Reid-Waugh

Estados Unidos - Emily Reinhart

Secretaría - Director Ejecutivo Wilson

Inmediatamente luego de la Reunión Ministerial y durante el periodo diciembre 2008 – febrero 2009, el Director Ejecutivo preparó el primer y segundo borradores del Plan Estratégico con el objeto de llevar adelante la labor con la ayuda ofrecida por Cheryl Lister, Bermuda.

SIGUIENDO ADELANTE

Los pasos hacia la creación del Plan Estratégico experimentaron una mezcla de escenarios tradicionales de reuniones y el uso de la tecnología del siglo veintiuno, con el propósito fundamental de reducir significativamente los costos de todo el ejercicio.

Las reuniones virtuales apoyadas por una herramienta Webex introducida por Guatemala, tuvieron lugar en enero, los días 9, 12, 15, 22, 27 y 29, y el 17, 18 y 19 de febrero de 2009, impulsando el ritmo de trabajo y simultáneamente reduciendo considerablemente los costos correspondientes.

Se introdujo a los participantes en la mecánica de la Metodología del Balanced Scorecard (Cuadro Balanceado de Resultados), la cual fue aprobada por consenso como la herramienta para la preparación del Plan Estratégico y el proceso de planificación.

Tal fue el impacto, que se está manejando la posibilidad de utilizar la tecnología moderna de un modo similar en otros aspectos del funcionamiento de la organización.

Se entablaron también reuniones al estilo tradicional, las cuales se celebraron en la Unidad de Inteligencia Financiera de Aruba, el 16-18 de febrero de 2009, y en la Superintendencia de Bancos, Ciudad Guatemala, Guatemala, el 9-11 de septiembre de 2009, y luego nuevamente el 15-16 de diciembre de 2009.

En Aruba, entre los representantes se encontraban Xiomara Ruiz-Maduro-Aruba, Cheryl Lister-Bermuda, Susan Rojas, Ruth Molina y Erick Dardon Díaz, Guatemala, y Paul Geer, Guyana. El Director Ejecutivo no asistió.

La Sra. Susan Rojas, Guatemala, ofreció un Informe Parcial acerca de las actividades del Grupo de Trabajo sobre el Plan Estratégico para la Plenaria de Puerto España de mayo de 2009.

A la reunión de septiembre de 2009 en Guatemala asistieron: Bermuda- Cheryl Lister, Honduras- Armando Busmail, Guatemala- Saulo de Leon, Susan Rojas, Ruth Molina y Erick Rolando Dardon Díaz, St. Kitts y Nevis- Patricia Reid-Waugh, Secretaría- Director Ejecutivo Wilson y Estados Unidos -Emily Reinhart, en representación del Grupo de Naciones Cooperadoras y Auspiciadoras.

En la reunión de diciembre en Guatemala estuvieron presentes Cheryl Lister, Bermuda, Erick Dardon, Saulo de Leon y Susan Rojas, Guatemala, Shamara Nicholson-, Aimee Kleinmoedig, Solange López y Reina Antersijn-Lijfrock, Antillas Neerlandesas y el Director Ejecutivo Wilson. Ruth Molina, Vera Lucia Salazar Martínez y Milton Francisco Amado Reyes prestaron apoyo administrativo.

En el periodo abril – septiembre 2009, según avanzaba el ejercicio, se pudieron entablar intercambios por correo electrónico, teléfono y web chats, sobre observaciones acerca del borrador del Plan Estratégico a presentar a los Miembros, COSUNs, Organizaciones Observadoras, así como a los integrantes del Grupo de Trabajo sobre el Plan Estratégico y del Grupo Directivo.

Desarrollo del plan estratégico



MARCO DEL BALANCED SCORECARD

Los miembros centrales del Grupo de Trabajo sobre el Plan Estratégico llegaron al consenso de que el Marco del Balanced Scorecard (Cuadro Balanceado de Resultados) debía utilizarse como la metodología para la creación del Plan Estratégico del GAFIC.

El Balanced Scorecard es un sistema de planificación y gestión estratégica para el establecimiento y comunicación a las partes de la visión de la organización, su misión y estrategia, y para alinear el trabajo cotidiano a la estrategia.

Ofrece un marco disciplinado para la planificación y medición de la estrategia, vista desde diferentes dimensiones o perspectivas del desempeño organizativo.

Utiliza medidas de desempeño para monitorear el progreso, ofrece una guía en la presupuestación e informa con más detalles la toma de decisiones estratégicas.

La metodología utiliza expresiones específicas que se describen a continuación:

Misión: Es el aporte de mayor importancia y significado a la sociedad, con base en la razón por la cual se creó la organización.

Visión: Es el estado que se pretende alcanzar en el futuro a largo plazo de la organización.

Valores: Grupo de principios, creencias, y reglas que establecen la forma de trabajo de la organización. En conjunto, crea la filosofía institucional y la piedra angular para nuestro comportamiento organizacional.

Temas Estratégicos: Las estrategias de más alto nivel y las mayores prioridades utilizadas como guía para alcanzar nuestra visión y para cumplir con nuestra misión.

Perspectivas: Diferentes puntos de vista desde los cuales se pueda analizar un tema. Los factores que crean valor para una organización usualmente se agrupan en cuatro perspectivas genéricas:

Clientes/beneficiarios participantes

Financiera/Administración

Proceso

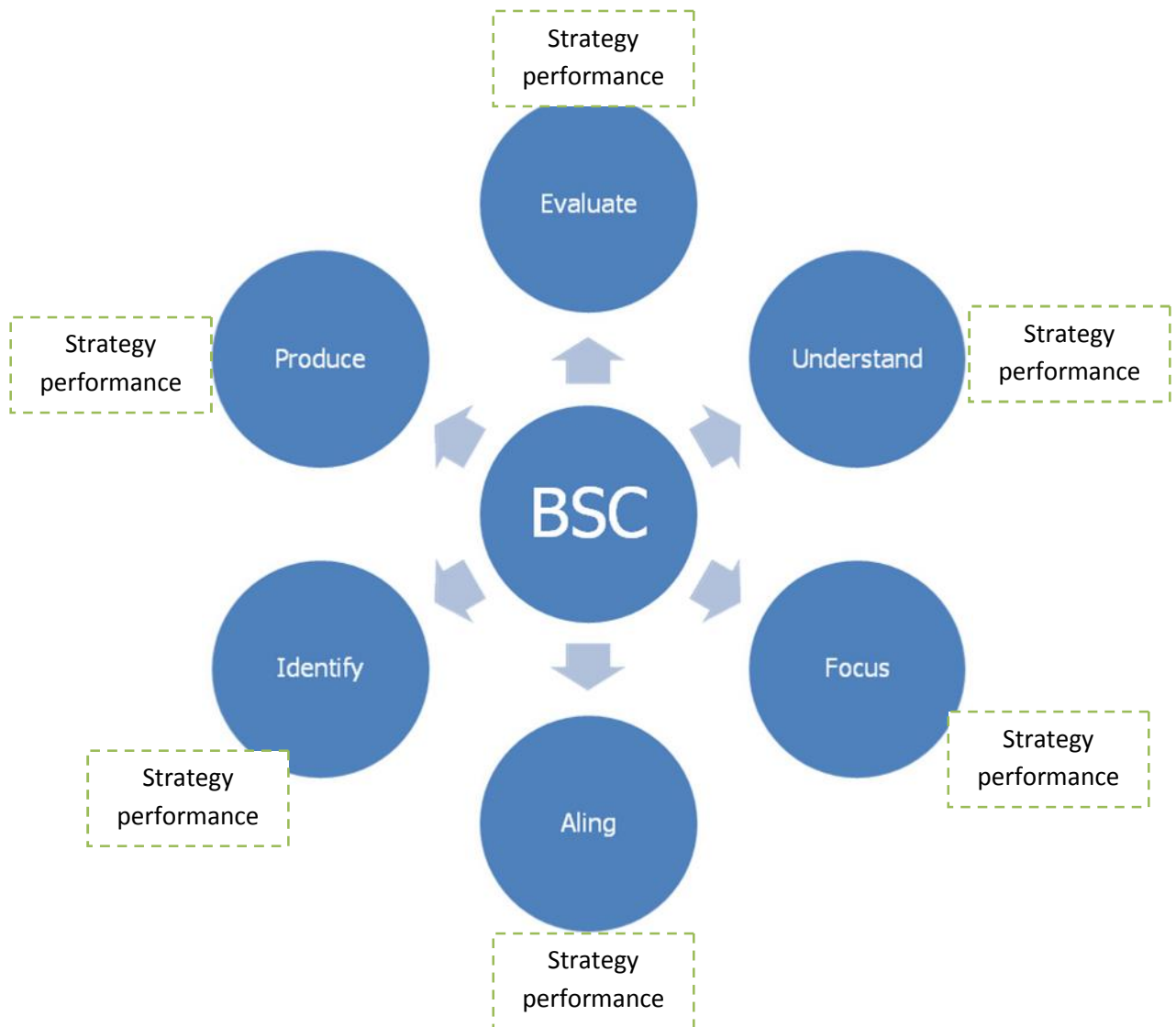
Aprendizaje y crecimiento

Mapa Estratégico: muestra una imagen detallada de los objetivos organizacionales y las relaciones entre ellos.

Objetivos: Son los bloques constructivos de la estrategia, en conjunto, forman los planes detallados del juego que describe lo que debe hacerse para conseguir los resultados estratégicos

Iniciativas: Proyectos que ayudan a asegurar el éxito de la estrategia

Beneficios del Cuadro Balanceado de Resultados (BSC por sus siglas en inglés Balanced Scorecard)



PRINCIPIOS RECTORES

Los principios rectores del Plan Estratégico fueron los siguientes:

- **Fortalecimiento del compromiso político general.**
- **Partir de los esfuerzos en curso para alcanzar una mayor eficacia, transparencia y responsabilidad en todas las estructuras de gobierno mediante el uso de la tecnología moderna.**
- **Documentación de las mejores prácticas y políticas operativas.**
- **Mejorar la capacidad técnica y los niveles de cumplimiento con los estándares internacionales para combatir el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo.**
- **Coordinar y ejecutar programas de Asistencia Técnica y Capacitación.**
- **Contribuir coherente y eficazmente al proceso de definición de estándares globales, como Miembro Asociado del GAFI.**
- **Elevar el perfil del GAFIC a escala regional e internacional.**
- **Crear una organización fuerte y eficaz junto a la amistad y apoyo de las contrapartes tradicionales.**

En el diseño del Plan Estratégico se analizaron también otras consideraciones con importantes implicaciones para el nivel de recursos que se pueden asignar a un monitoreo adecuado de la adherencia por parte de la Membresía a las Recomendaciones 40 y 9 del GAFI, así como la representación y el apoyo de los Miembros y de la Secretaría. Entre ellas:

- **Acercamiento a un posible nuevo Miembro.**

- **Preparativos para la Cuarta Ronda de Evaluaciones Mutuas.**
- **Desarrollo por el FMI y el Banco Mundial de un marco y una metodología para evaluar el grado de riesgo ALD/CFT que se confronta a escala nacional y en los sectores acordes.**
- **La crisis financiera global, sobre la cual se previó que de ella emanarán muchos retos en los próximos años, en cuanto a la disponibilidad de recursos financieros debido a la reducción de las remesas que envían los nacionales que viven en el extranjero, la eliminación de acuerdos comerciales preferenciales, la caída del turismo, la desaceleración en el ritmo de los proyectos para el desarrollo, la elevación del desempleo y la reducción de los ingresos tributarios.**
- **Las iniciativas de los paraísos fiscales emanadas de la crisis económica y financiera global, las cuales tenían el potencial de que algunos Miembros del GAFIC fueran sometidos a revisión por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y la Junta de Estabilidad Financiera.**

Las reuniones de febrero y septiembre de 2009 en Aruba y Guatemala, respectivamente, arrojaron:

- **Misión y Visión.**
- **Temas Estratégicos y Mapa Estratégico.**
- **Partes de la Organización.**
- **Valores de la Organización.**
- **Un Análisis de los Puntos Fuertes y Débiles, las Oportunidades y las Amenazas Internas y Externas.**
- **Una Lista de Objetivos.**

Resultados

Misión

Desarrollar e implementar sistemas efectivos de anti-lavado de dinero y combate a la financiación del terrorismo y contribuir a establecer los estándares globales

Visión

Ser una organización eficiente y receptiva que juega un rol de liderazgo dentro de la región y para la comunidad global, en la prevención y supresión del lavado de dinero y financiación del terrorismo a través de la implementación efectiva de los estándares internacionales

Valores

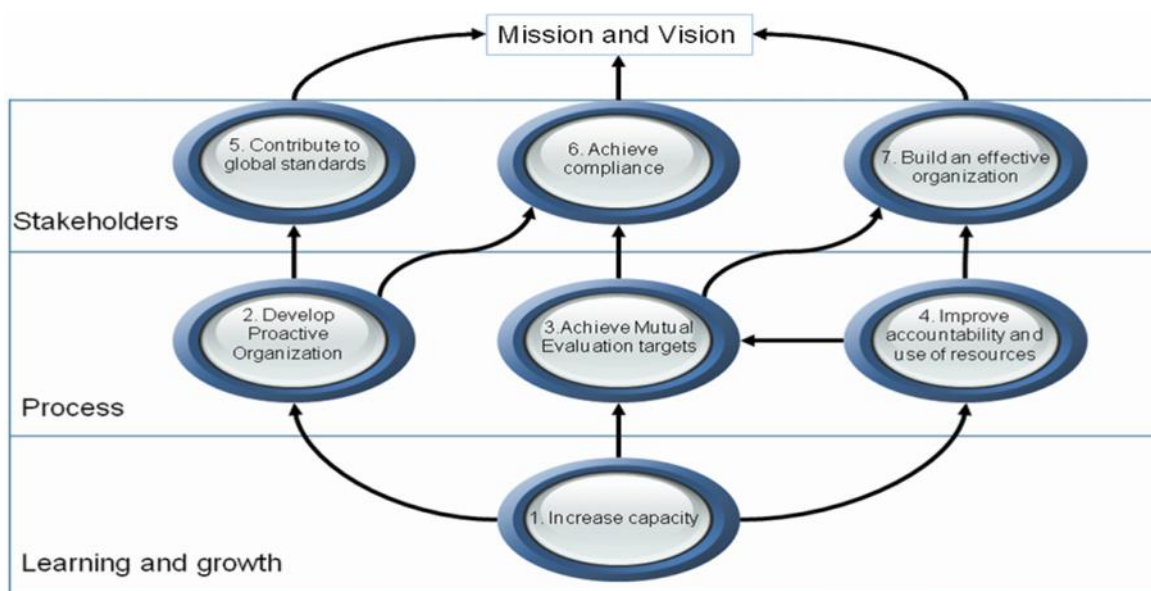
- **Liderazgo**
- **Efectividad**
- **Integridad**
- **Cohesión**

Temas Estratégicos:

- 1. Cumplimiento: Promover, supervisar y hacer cumplir los estándares internacionales con efectividad.**
- 2. Construcción de capacidad: Suministrar asistencia técnica y entrenamiento a los miembros para prestar asistencia en la implementación de un marco ALD/CFT apropiado**
- 3. Organización Efectiva: Desarrollar un ente de membresía fuerte y cohesivo, proactivo, perceptivo, con recursos adecuados y responsable.**

- 4. Grupos regionales estilo GAFI (FSRB por su sigla en inglés,-FATF Style Regional Body) Productivos y participativos: Asegurar que el GAFIC contribuye apropiadamente a las políticas y programas de GAFI**
- 5. Aportante fuerte a la Red Global ALD/ CFT: Como ente regional líder, trabajar con los socios regionales e internacionales relevantes para mejorar la efectividad de las acciones para combatir el lavado de dinero y la financiación al terrorismo**

Mapa Estratégico



Objetivos e iniciativas

Los objetivos e iniciativas se describen a continuación:

Objetivo	Iniciativas a corto plazo	Iniciativas a mediano y largo plazo
1.-Aumento de capacidad	Programa de entrenamiento y asistencia técnica	Recursos tecnológicos y de información (Página en Internet, equipo, herramientas, gente)
		Recursos de información (Página en Internet, centro de recursos)
2.-Desarrollo de una Organización Proactiva	Apoyo y Alcance	Interacciones electrónicas (Actualizar la página de Internet, foros, blogs, etc.)
		GAFIC campaña de relaciones públicas (Para aumentar el nivel de conciencia del sector público y privado, sobre amenazas y temas ALD /CFT.)
		Desarrollar trabajos de investigación sobre temas relevantes a la región
	Evaluar opciones para aumentar recursos incluyendo consecución de fondos, asistencia técnica.	Establecer Grupos de Trabajo activos y focalizados en temas relevantes para la región
Mejorar nuestro rol de FSRB efectiva.		
Comprometer el más alto nivel del gobierno en temas relevantes al GAFIC		
3.-Lograr Metas de Evaluación Mutua	Desarrollar herramientas para prestarle asistencia a los países para prepararse para MEV y proceso de seguimiento	Informe Formal a los Ministros sobre MEV y proceso de seguimiento
		Actualizar MEV y proceso de seguimiento

Objetivo	Iniciativas a corto plazo	Iniciativas a mediano y largo plazo
4.-Mejora de responsabilidad y uso de recursos	Implementar políticas y prácticas de gobierno corporativo sanas y eficientes.	Referenciar las mejores prácticas con las organizaciones relevantes
	Mejorar la participación de los miembros	Costo económico de la organización y alternativas
		Reingeniería de las Plenarias
5.-Contribuir a los Estándares Globales	Este objetivo no tiene iniciativas	
6.-Lograr el cumplimiento	Diseñar una metodología para medir el cumplimiento	Este objetivo no tiene iniciativas a mediano o largo plazo
7.-Construir una organización efectiva	Diseñar una encuesta organizacional	Este objetivo no tiene iniciativas a mediano o largo plazo

La principal tarea para diciembre de 2009 en Guatemala era escoger y preparar dentro del Plan Estratégico alguna de las veintiuna iniciativas estratégicas o los proyectos con un amplio alcance organizativo afines a los Objetivos Estratégicos y que tienen el potencial de lograr un impacto y beneficio organizativo importante.

Los objetivos, indicadores, metas e iniciativas de corto plazo se desarrollan en las siguientes páginas

Plan Estratégico 2011-2015

OBJETIVO: Aumentar la capacidad				DESCRIPCIÓN : Suministrar entrenamiento focalizado, asistencia técnica y recursos adecuados para los miembros y para el Secretariado				
PERSPECTIVA: Aprendizaje y Crecimiento		RESPONSABLE: Secretariado			CÓDIGO: 1			
INDICADORES								
NOMBRE	FORMA DE MEDIR	FRECUENCIA	VALOR INICIAL	METAS				
				2010	2011	2012	2013	2014
Reducción de brechas en las necesidades	Necesidades satisfechas/necesidades básicas	Anual	Desconocido	Por confirmar	60%	70%	75%	80%
Entrenamiento de evaluadores	Número de evaluadores entrenados	Anual	214	274	334	394	454	514
Recursos económicos	Recursos obtenidos/Recursos necesarios por año	Anual	100%	90%	100%	100%	100%	100%
PARTICIPANTES: Miembros/Secretariado/COSUNs/Organizaciones Observadoras								

Iniciativas de corto plazo incluidas en este objetivo

- Programa de entrenamiento y asistencia técnica

Iniciativa: PROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA Y DE ENTRENAMIENTO

ANTECEDENTES

Uno de los métodos para aumentar la capacidad es a través de entrenamiento y asistencia técnica, con el fin de asegurar una forma más efectiva de combatir el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo.

Los Programas de Asistencia Técnica y de Entrenamiento se le deben suministrar a los países miembros y al Secretariado.

Suministrar asistencia técnica y entrenamiento a los miembros para ayudar al desarrollo y a la implementación de un marco apropiado de ALD/CFT, de tal forma que los países miembros cuenten con personal más calificado.

LOCALIZACIÓN EN EL PLAN ESTRATÉGICO

Existe la necesidad de proveer asistencia técnica y entrenamiento a los miembros para ayudar al desarrollo e implementación de un marco de ALD/CFT apropiado.

Participantes y beneficiarios: Construir una organización efectiva y lograr el cumplimiento.

Proceso: Lograr las metas de la Evaluación Mutua.

Aprendizaje y crecimiento: Aumentar la capacidad.

ALCANCE

- **Tener un programa que indique las necesidades, las exigencias y las oportunidades de entrenamiento y asistencia técnica.**

- **Desarrollo de un programa de entrenamiento de acuerdo con las necesidades, las exigencias y las oportunidades de entrenamiento y asistencia técnica que se identificaron.**
- **Observar gráficamente el desarrollo del entrenamiento y de la asistencia técnica de cada uno de los países miembros.**
- **Identificar necesidades nuevas según el cumplimiento de la matriz;**

¿QUIÉNES ESTÁN INVOLUCRADOS?

- **El Secretariado de GAFIC manejará los temas administrativos**
- **Los Países Miembros**
- **COSUNs (Naciones de Apoyo y Observadoras, por su sigla en inglés)**
- **Organizaciones Observadoras**

PRODUCTOS A ENTREGAR CLARAMENTE DEFINIDOS

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">✓ Ítems de Acción para miembros y para el Secretariado:✓ Evaluación de necesidades, diseño de programas, obtener fondos e implementar✓ Identificar a los examinadores disponibles detallando las capacidades.✓ Desarrollar un banco de habilidades y compartir la experiencia.✓ Ítems de Acción para miembros:✓ Sitio en Internet y centro de recursos✓ Ítems de Acción para el Secretariado:✓ Sitio en Internet, equipo, herramientas, gente. |
|---|
- ✓ **Evaluación de necesidades, diseño de programas, obtener fondos e implementar**
 - ✓ **Detectar necesidades, exigencias y oportunidades con el fin de diagnosticar la situación actual, utilizando las herramientas adecuadas tales como el sistema de información**

gerencial, con base en cuestionarios y encuestas. En Noviembre de 2009 el Secretariado desarrolló una encuesta para determinar las necesidades y la disponibilidad de recursos para entrenamiento y asistencia técnica.

- ✓ **El Análisis de Capacidad de Respuesta deberá llevarse a cabo sobre cómo GAFIC puede cubrir las necesidades de los países miembros, y qué tantos recursos se necesitan de GAFIC, de países miembros y de COSUNs.**
- ✓ **Desarrollar una matriz para:**
- ✓ **evaluar la priorización de necesidades de entrenamiento,**
- ✓ **diseñar un programa a la medida (ad hoc) basado en dicho diagnóstico**
- ✓ **determinar la capacidad de los recursos para cubrir las necesidades de entrenamiento**
- ✓ **determinar quién está en capacidad de cubrir los recursos y la experiencia.**
- ✓
- ✓ **Identificar a los examinadores disponibles detallando las capacidades.**

- ✓ **Desarrollar un banco de habilidades y compartir experiencias.**

El Secretariado deberá recolectar y mantener una actualización de esta base de datos para obtener experiencia y recursos de los países miembros.

- ✓ **Sitio en Internet y centro de recursos**

Los Miembros deberán beneficiarse del sitio en Internet para descargar y cargar publicaciones, resultados de investigaciones, tendencias y tipologías, así como metodologías actuales y actualizadas sobre la lucha contra el lavado de dinero y el combate a la financiación del terrorismo.

- ✓ **Sitio en Internet, equipo, herramientas, gente.**

El Secretariado deberá mantener el sitio oficial en Internet con información actualizada, confiable, para los países miembros.

FECHAS DE INICIO Y TERMINACIÓN E HITOS DE PROGRESO CLARAMENTE DEFINIDOS TONES

No.	Actividad	Fecha de inicio	Fecha de terminación
A.	El Secretariado deberá:		
1.	Investigar los intereses de entrenamiento y necesidades de los países miembros¹;	Diciembre 2010	En desarrollo
2.	Priorizar con base en una matriz de entrenamiento y asistencia técnica;	Enero 2011	En desarrollo
3.	Determinar la logística y el recurso monetario	Enero 2011	En desarrollo
4.	Programar los entrenamientos y la asistencia técnica	Febrero 2011	En desarrollo
5.	Administrar los expertos de entrenamiento y las necesidades;	Febrero 2011 y en desarrollo	En desarrollo
B.	Países Miembros:		
1.	Contestar el cuestionario y la encuesta de necesidades y devolverlos al Secretariado;	Diciembre 2010	Diciembre 2010
2.	Asistir a los entrenamientos planeados a lo largo del año;	Enero 2011	En desarrollo
3.	Divulgar el conocimiento adquirido;	Febrero 2011	En desarrollo

¹ La Matriz de cumplimiento MEV también ayudará a determinar el cumplimiento, en consecuencia las necesidades de entrenamiento para la región como un todo.

RESPONSABILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN

El Secretariado de GAFIC deberá manejar y administrar el entrenamiento y la asistencia técnica.

El presupuesto se tratará en la iniciativa 19. Evaluar las opciones para aumentar los recursos incluyendo la consecución de recursos para la asistencia técnica.

RESPONSABILIDAD DE SEGUIMIENTO

Secretariado:

- **Evaluación anual de los resultados utilizando la matriz de entrenamiento y asistencia técnica.**
- **Determinar temas nuevos.**
- **Actualizar la matriz, agregando temas nuevos.**
- **Priorizar necesidades de entrenamiento.**

Los países Miembros deben divulgar el conocimiento adquirido y presentar un informe sobre las enseñanzas.

COSTO ESTIMADO

Desarrollo de la Encuesta: La debe desarrollar el Secretariado, divulgación a través de correo electrónico y de la página en Internet.

Recolección de los datos de la encuesta: U\$

Sede: U\$

Alimentación: U\$

Transporte: U\$

Otros: U\$

Honorarios de entrenadores: U\$

Plan Estratégico 2011-2015

OBJETIVO: Desarrollar una Organización Proactiva				DESCRIPCIÓN : Desempeñar un papel de liderazgo en la comunidad regional y global				
PERSPECTIVA: Proceso		RESPONSABLE: Miembros			CÓDIGO: 2			
INDICADORES								
NOMBRE	FORMA DE MEDIR	FRECUENCIA	VALOR INICIAL	METAS				
				2010	2011	2012	2013	2014
Representación y participación en entes externos	Reuniones a las cuales se asistió	Anual	3	6	5	5	5	5
Vacantes	Número de vacantes no ocupadas en eventos elegibles	Anual	11	11	9	6	3	0
Iniciativas y participaciones	Número de iniciativas presentadas	Anual	2	2	2	2	2	2
Promoción de GAFIC	Participación active del representante GAFIC o patrocinio de GAFIC en eventos relevantes	Anual	10	21	28	35	40	50
Aporte de los miembros	Número de Grupos de Trabajo tareas terminadas	Anual	3	3	3	3	3	3
PARTICIPANTES: Miembros								

Iniciativas de corto plazo incluidas en este objetivo:

- **Apoyo y alcance**
- **Evaluar las opciones para aumentar recursos incluyendo consecución de fondos y asistencia técnica**

Iniciativa- APOYO Y ALCANCE

ANTECEDENTES

Como parte del Programa de Trabajo de la Presidencia 2009-2010 los Ministros aprobaron la necesidad de darle a la organización un perfil más alto a nivel regional e internacionalmente como consecuencia de las Recomendaciones 9 y 40 GAFI revisadas.

En este respecto, los esfuerzos de apoyo para resaltar la importancia del trabajo y los logros del GAFIC por parte de la Presidencia, de la Presidencia Alterna y de la Secretaría, al igual que el uso efectivo de nuestro sitio en Internet deberían convertirse en una herramienta valiosa y eficaz.

LOCALIZACIÓN EN EL PLAN ESTRATÉGICO (tema y objetivo)

TEMA

FSRBs (Grupos regionales estilo GAFI, por sus siglas en inglés) Productivos y Participativos/Aportante fuerte a la Red Global de ALD/CFT

OBJETIVO

Desarrollar una organización proactiva

Objetivos de la iniciativa:

ALCANCE

Desarrollar e implementar un apoyo efectivo y proactivo y un plan de alcance que tenga la capacidad de ajustarse a las

circunstancias cambiantes y/o a los retos organizacionales mediante:

- a. La sensibilización de la fraternidad ALD/CFT acerca de los logros y retos de la Región de la Cuenca del Pacífico.**
- b. La supervisión continúa a través de todos los órganos GAFIC, de todas las iniciativas y desarrollos que están formándose internacionalmente.**
- c. Alertar a los Países Miembros sobre implicaciones posibles en la región y recomendar posibles cursos de acción para la consideración de los Ministros.**
- d. Comprometer el alcance a interlocutores domésticos en los más altos niveles políticos para asegurar que el proceso continuo de reforma nacional se ponga en marcha rápidamente.**
- e. Crear sistemas basados en Internet que le permitirían a los países comprometerse con los asuntos de la Organización a un nivel técnico en una forma rentable.**
- f. Promover los más altos niveles de asistencia a las reuniones Ministeriales con el fin de fortalecer el proceso de toma de decisiones de la Organización.**

¿QUIÉNES ESTÁN INVOLUCRADOS?

Países miembros, el Secretariado de GAFIC, COSUNs (Naciones de Apoyo y Observadoras, por su sigla en inglés), Organizaciones de Observadores y la comunidad global.

PRODUCTOS A ENTREGAR CLARAMENTE DEFINIDOS

Publicación del Programa de Trabajo de la Presidencia, Evaluación Mutua, Seguimiento e Informes Anuales en el sitio de Internet GAFIC.

Misiones Diplomáticas de la Presidencia y del Secretariado para visitar nuevas administraciones de países miembros donde se considere adecuado para dar asesoría sobre el trabajo de GAFIC y la importancia e implicaciones de las Recomendaciones 9 y 40 GAFI.

Eventos de radio, televisión y medios impresos para articular los logros y retos de la Organización

Blogs en el sitio de Internet GAFIC sobre temas de interés en el área ALD/CFT.

Publicación anual del Informe de Tipologías GAFIC e incidencia sobre el trabajo GAFIC continuo para descubrir nuevos métodos y tendencias en uso por parte del crimen organizado y de quienes financian al terrorismo globalmente.

Recopilación de experiencias regionales a través de Grupos de Trabajo GAFIC e incidencia de los mismos sobre en los Grupos de Trabajo GAFI y sobre Reuniones Plenarias sobre las Recomendaciones 9 y 40 y sobre la Cuarta Ronda de Evaluaciones.

Altos niveles de asistencia y participación active de la Presidencia, de los Miembros y del Secretariado en eventos GAFI para conservar la condición de Membresía Asociada a GAFIC con el GAFI.

Tiempo dedicado en el sitio en Internet con información relevante sobre el estado de cumplimiento de los Países Miembros con las Recomendaciones 9 y 40 GAFI, que le ayudará al sector privado a la colocación de inversiones.

Conferencias para el sector privado en relación con sus experiencias en la implementación de los estándares ALD/ CFT y visualizar recomendaciones para las modificaciones relevantes.

FECHAS DE INICIO Y TERMINACIÓN E HITOS DE PROGRESO CLARAMENTE DEFINIDOS

Publicación en el sitio en Internet GAFIC

- **Programa de Trabajo de la Presidencia - Noviembre 30 anualmente**
- **Evaluación Mutua /Seguimiento - Junio 30/ Noviembre 30 anualmente**
- **Informes Anuales -Diciembre 30 anualmente**

La Presidencia y el Secretariado visitarán las nuevas administraciones de los Países Miembros – Uno por año iniciando el 30 de Diciembre anualmente cuando sea relevante

Eventos de Medios - Enero 2011 y trimestralmente en adelante

Blogs en el sitio de Internet GAFIC sobre temas de ALD/CFT – de inmediato

Publicación del Informe de Tipologías GAFIC y aporte al trabajo GAFI – de inmediato y el 30de Noviembre anualmente

Recopilar experiencias regionales a través de los Grupos de Trabajo GAFIC y aporte a los procesos GAFI – de inmediato y como mínimo en Febrero, Junio y Octubre anualmente.

Utilizar completamente la Condición de Membresía de Asociado a GAFI – de inmediato y en Febrero, Junio y Octubre anualmente.

Espacio dedicado en el sitio Internet GAFIC para el sector privado – Junio 30, 2011 y anualmente en adelante.

Foros/Conferencias para el sector privado Enero, Febrero, Julio y Diciembre 2011 y anualmente en adelante

IMPLEMENTACIÓN Y RESPONSABILIDAD

La Presidencia, los Miembros y el Secretariado, en la forma apropiada

RESPONSABILIDAD DE SEGUIMIENTO

La Presidencia / Grupo de Dirección /Reuniones Plenarias y Ministeriales / el Secretariado

COSTOS ESTIMADOS

Los ítems 2, 6, y 7 superiores a USD 50,000 según la provisión de Viajes al Exterior en el presupuesto anual y asignación de recursos por el Miembro que ocupe la Presidencia

Ítems 1, 3, 4, 5, y 8 pueden ser absorbidos en el presupuesto anual según sea apropiado.

Ítem 9 US\$40,000.00 por evento cumplido a través de tarifas de registro.

Iniciativa: EVALUAR LAS OPCIONES PARA AUMENTAR LOS RECURSOS INCLUYENDO ASISTENCIA TÉCNICA PARA OBTENER FONDOS.

ANTECEDENTES

Reconocer que los recursos de los Miembros y de la organización son limitados y que los fondos de las COSUNs (Naciones de Apoyo y Observadoras, por su sigla en inglés) y de otros socios donantes internacionales han sido golpeados por la crisis global.

Reconocer la necesidad de explorar caminos alternativos para aumentar la capacidad, los recursos y la obtención de fondos.

Reconocer la necesidad de construir un fondo de reservas para desplegar la asistencia técnica y emprender proyectos de capital en la medida que sea necesario.

Notar que mejorar los niveles de cumplimiento por parte de los Miembros requiere capacidad institucional y experiencia.

Es esencial que el GAFIC evalúe las opciones potenciales para una mayor eficiencia en la entrega de asistencia técnica y servicios de entrenamiento a los Miembros y de asegurar su participación plena y activa en los trabajos desarrollados por GAFIC.

Al hacer lo anterior, conseguiríamos que la organización jugara un papel más efectivo en la comunidad global.

LOCALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO (TEMA Y OBJETIVO)

TEMA

- El tema estratégico es una organización efectiva**

OBJETIVO

- **El objetivo estratégico es desarrollar una organización proactiva**

ALCANCE

Discutir el patrocinio, la publicidad y las oportunidades de posicionamiento del producto con compañías del sector privado que paguen una cuota de participación en los eventos GAFIC.

Utilizar con efectividad la red GAFIC para entrenamiento en mercadeo y para otros proyectos educativos con entidades del sector privado y público.

Utilizar la experiencia nacional y la capacidad de suministrar asistencia técnica intra-regional y al interior de los Miembros al igual que programas de entrenamiento.

¿QUIÉNES ESTÁN INVOLUCRADOS?

La Presidencia, los Miembros, las COSUNs, las Organizaciones Observadoras y el Secretariado

PRODUCTOS A ENTREGAR CLARAMENTE DEFINIDOS

- **Módulos de entrenamiento específicos por sector para participantes beneficiarios de los sectores privado y público**
- **Patrocinio/Publicidad/Paquetes de Posicionamiento de Productos**
- **Programa de pagos anuales de cuotas de Conferencias junto con la escala de tarifas**

- **Manuales de Entrenamiento de ALD/CFT específicos por sector, DVDs y transmisiones por Internet**
- **Matriz Anual de Asistencia Técnica/Programas de Entrenamiento disponibles a partir de Miembros Individuales /COSUNs/Organizaciones Observadoras**
- **Matriz de Aportes Especiales de los Miembros además de los aportes anuales**
- **Tabla de multas por demora en pagos de los aportes anuales**
- **Matriz de Asistencia con costos de Misión de Evaluación Mutua**
- **Escala de tarifas para la participación del GAFIC en eventos de ALD/CFT organizados por instituciones regionales del sector privado**
- **U\$100,000.00 en ingresos adicionales**

FECHAS DE INCIO Y TERMINACIÓN E HITOS DE PROGRESO CLARAMENTE DEFINIDOS

- **Diciembre 2010 Matriz de necesidades y Disponibilidad de Recursos**
- **Enero 2011 Programa de entrenamiento**
- **Abril 2011 nuevas Fuentes de consecución de fondos**
- **Junio 2011 dos módulos de entrenamiento**

RESPONSABILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN

El Secretariado

RESPONSABILIDAD DE SEGUIMIENTO

La Presidencia

INGRESOS ESTIMADOS

**La meta debería ser generar por lo menos U \$100,000.00
Dos módulos de entrenamiento –A ser determinados**

Plan Estratégico 2011-2015

OBJETIVO: Lograr Metas de Evaluación Mutua				DESCRIPCIÓN : Implementar con éxito el Programa de Evaluación Mutuo GAFIC				
PERSPECTIVA: Proceso		RESPONSABLE: Secretariado/Miembros/Grupos de trabajo GAFIC			CÓDIGO: 3			
INDICADORES								
NOMBRE	FORMA DE MEDIR	FRECUEN CIA	VALOR INICIA L	METAS				
				2010	2011	2012	2013	2014
Evaluación de la efectividad del informe de Evaluación Mutua	Índice de indicador de cumplimiento oportuno Efectividad del proceso de discusión. Número de evaluaciones desarrolladas y aprobadas. Fechas límite de reuniones. Control de calidad.	Anual	37%	37%	41%	47%	53%	60%

<p>Evaluación de la efectividad del proceso de seguimiento</p>	<p>Evaluar en qué medida y qué tan rápidamente los miembros estudian las recomendaciones del informe (Índice de Efectividad de Cumplimiento Oportuno. Tiempos límites de cumplimiento.)</p>	<p>Anual</p>	<p>37%</p>	<p>37%</p>	<p>41%</p>	<p>47%</p>	<p>53%</p>	<p>60%</p>
<p>El Secretariado propone que el Grupo de Trabajo GAFIC se forme para asumir esta tarea PARTICIPANTES: Miembros/Grupo de Trabajo GAFIC</p>								

Iniciativas de corto plazo incluidas en este objetivo:

- **Desarrollo de herramientas para prestarle asistencia a los países para prepararse para Evaluaciones Mutuas y procesos de seguimiento**

Iniciativa- DESARROLLAR HERRAMEINTAS PARA AYUDARLES A LOS PAÍSES A PREPARARSE PARA EVALUACIÓN MUTUA Y PARA EL PROCESO DE SEGUIMIENTO

ANTECEDENTES

El Programa de Evaluación Mutua es un aspecto crucial del trabajo de GAFIC, ya que es uno de los mecanismos mediante los cuales la organización asegura que cada uno de los Estados Miembros cumpla con sus obligaciones en relación con el cumplimiento de los estándares internacionales para combatir el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo.

Manteniendo la necesidad de un proceso más cerrado y robusto de supervisión, GAFIC ha creado un nuevo Proceso de Seguimiento que se aplicará cuando el Informe de Evaluación Mutua muestre que hay deficiencias significativas en el sistema de ALD/CFT.

La experiencia a lo largo de la comunidad global de evaluación ha mostrado que las complejidades de los diferentes requerimientos de la Metodología ALD/CFT y del tema de asignar calificaciones a las Recomendaciones son retos vigentes para los Examinadores y para las jurisdicciones.

Con el fin de mejorar más el Proceso de Evaluación Mutua en general, se propone lanzar la organización hacia la era digital moderna a través del uso de herramientas tecnológicas avanzadas basadas en la red de Internet.

LOCALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO (TEMA Y OBJETIVO)

TEMA

El tema de esta iniciativa es promover, supervisor y hacer cumplir efectivamente los estándares internacionales.

OBJETIVO

Lograr las Metas de Evaluación Mutua.

ALCANCE

Promover el fortalecimiento del Programa de Evaluación Mutua, mediante el desarrollo de un sistema interactivo multiusuario basado en la red de Internet que sea efectivo, eficiente y transparente.

- g. En relación con la efectividad, se pretende que el Programa de Evaluación Mutua facilita el cumplimiento expedito de los estándares internacionales de ALD/CFT, y se asume a través de un mecanismo que sea económico tanto en términos humanos como financieros pero que también contribuya a mejorar los recursos disponibles para la organización adicionalmente a los aportes de las membresías y de las COSUNs (Naciones de Apoyo y Observadoras, por su sigla en inglés).**

- h. En relación con la efectividad, se pretende que haya adherencia a los cronogramas del Programa de Evaluación Mutua, con la ventaja de que los países puedan determinar en tiempo real su estado de cumplimiento con la disponibilidad de recursos para ayudar con la implementación.**
- i. En relación con la transparencia se pretende desarrollar un mecanismo que sea accesible a todos los participantes beneficiarios, ya sean países Miembros, COSUNs (Naciones de Apoyo y Observadoras, por su sigla en inglés) y Organizaciones Observadoras. Esto también contribuirá a que GAFIC sea considerada un FSRB (Grupo regional estilo GAFI, por su sigla en inglés) eficaz que contribuye a la consolidación del proceso de estándares globales.**

¿QUIÉNES ESTÁN INVOLUCRADOS?

Países Miembros, el Secretariado de GAFIC, COSUNs, Organizaciones Observadoras y la comunidad global.

PRODUCTOS A ENTREGAR CLARAMENTE DEFINIDOS

Organizar seminarios sobre las Recomendaciones GAFI 40 y 9, sobre la metodología y el programa de Evaluación Mutua/ Seguimiento con el fin de sensibilizar a los participantes beneficiarios domésticos sobre el proceso de Evaluación Mutua.

Desarrollar seminarios de Entrenamiento al Entrenador para los participantes beneficiarios clave de ALD/CFT sobre el Programa de Evaluación Mutua con anterioridad a la misión de Evaluación Mutua en función de sostener la capacidad doméstica.

Llevar a cabo una encuesta sobre los parámetros potenciales del sistema de Evaluación Mutua basada en la Internet.

Desarrollar seminarios de Entrenamiento al Entrenador sobre la priorización y secuencia de la implementación de recomendaciones en el Informe de Evaluación Mutua.

Diseñar e implementar un programa de software interactivo multiusuario basado en la Internet, al cual los países Miembros, las COSUNs y las Organizaciones Observadoras podrán tener acceso desde la página en Internet de GAFIC y que:

le prestará asistencia a los Miembros con la preparación para la Evaluación Mutua en términos de completar el Cuestionario de Evaluación Mutua, llevando a cabo Revisiones Basadas en Riesgo, Análisis de Baja Capacidad de Países y de Costo Beneficio, de la infraestructura doméstica de ALD /CFT mediante:

- Registrar gráficamente el progreso de todos los participantes beneficiarios que se han adherido a los Procedimientos de Evaluación Mutua y cumplimiento generarle los estándares de ADL/CFT,**
- Identificar los vacíos existentes y los planes de acción para rectificar las deficiencias del régimen ALD/CFT sobre una base de prioridades en secuencia;**
- Mejorar el cumplimiento de los cronogramas del proceso de Evaluación Mutua y Seguimiento;**
- Mejorar la capacidad de respuesta de los Equipos de Evaluación Mutua para suministrar asesoría continua y oportuna a los Países Miembros a medida que toman medidas correctivas incluyendo el Marco de Implementación Estratégico;**

- **Mejorar la entrega de asistencia técnica y entrenamiento en la medida en que se requiera;**
- **Enfocar las preparaciones por la jurisdicción para la asesoría de Evaluación Mutua subsiguiente (Cuarta Ronda);**
- **Reducción del tiempo y de los costos de las misiones de Evaluación Mutua.**

Llevar a cabo programas de Entrenamiento a los Usuarios en el sistema basado en Internet para participantes beneficiarios clave en cada una de las jurisdicciones de los Miembros.

FECHAS DE INICIO Y TERMINACIÓN E HITOS DE PROGRESO CLARAMENTE DEFINIDOS

Dado el carácter multifacético del desarrollo de software en general, se propone que aquellos aspectos del software relacionados directamente con los Países Miembros, se desarrollen más rápidamente de la siguiente manera:

Enero 2011: establecer los parámetros y costos del software basado en el software basado en la red de Internet.

Abril 2011: Asegurar la consecución de fondos

Julio 2011: Desarrollo de software

Agosto-Septiembre 2011: Piloto con 2 o 3 Países Miembros

Mayo 2012: Presentación ante la Plenaria

Mayo 2012: Implementación total del software, incluyendo COSUNs y Organizaciones Observadoras

Mayo 2012: Implementación de la herramienta de la Internet para el sector privado y para la educación pública y toma de conciencia.

IMPLEMENTACIÓN Y RESPONSABILIDAD

El Secretariado del GAFIC junto con los Países Miembros interesados deberá vigilar el desarrollo y la implementación del sistema basado en la red de Internet.

RESPONSABILIDAD DE SEGUIMIENTO

Una vez sea operacional, el Secretariado deberá suministrar informes de cumplimiento preparados automáticamente por los sistemas basados en la red de Internet para revisión de la Presidencia y del Grupo de Dirección con las recomendaciones apropiadas sobre sanciones como se indica en el Memorando de Entendimiento en el evento de incumplimientos.

COSTOS ESTIMADOS

A ser determinados.

Plan Estratégico 2011-2015

OBJETIVO: Mejorar la Responsabilidad del uso de recursos				DESCRIPCIÓN Implementar prácticas corporativas sanas y el uso rentable de recursos				
PERSPECTIVA: Proceso		RESPONSABLE: Miembros/Secretariado			CÓDIGO: 4			
INDICADORES								
NOMBRE	FORMAS DE MEDIR	FRECUENCIA	VALOR INICIAL	METAS				
				2010	2011	2012	2013	2014
Documentación de políticas y procedimientos	Número de políticas y procedimientos documentados /Número de políticas y procedimientos necesarios	Anualmente	5	6	7			
<p>Documentos actuales -Registros Resumen, Informes Anuales, Acuerdo de Sede Principal, Memorando de Entendimiento y Procedimientos de Evaluación Mutua</p> <p>Documentos nuevos - Mejores prácticas y operaciones, Manual y Plan Estratégico</p>								
PARTICIPANTES: Miembros/Secretariado/COSUNs								

Iniciativas de corto plazo incluidas en este objetivo:

- Implementar políticas y prácticas sanas y efectivas de gobierno corporativo
- Mejorar la participación de los miembros

Iniciativa: IMPLEMENTAR POLÍTICAS Y PRÁCTICAS SANAS Y EFECTIVAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

ANTECEDENTES

Un sistema efectivo para combatir el lavado de dinero y la prevención del financiamiento al terrorismo requiere de una organización eficiente y responsable que tenga un rol de liderazgo en la región y en la comunidad internacional y que contribuya al desarrollo de los estándares globales.

En este respecto, la implementación de políticas de gobierno corporativo Fuertes y efectivas demuestra la membresía a GAFIC que está comprometida con los procesos de toma de decisiones, lo que proporciona una adecuada representación y permite que se lleven a cabo deberes y responsabilidades organizacionales con efectividad, eficiencia y de una forma totalmente transparente y responsable.

LOCALIZACIÓN EN EL PLAN ESTRATÉGICO

TEMA

Una Organización Efectiva, a saber, el desarrollo de una organización fuerte, proactiva, responsable y adecuadamente equipada compuesta por los miembros integrantes.

OBJETIVO

Construir una organización efectiva a través del establecimiento de políticas y prácticas para permitir el gobierno corporativo (Grupo de Dirección y Secretariado) para ayudar el fortalecimiento del GAFIC, a través de la efectividad y la eficiencia en la toma de decisiones, en la responsabilidad y la representación de los países miembros.

ALCANCE

Promover el fortalecimiento de los entes que componen la estructura del Gobierno Corporativo, a saber, la Presidencia, el Grupo de Dirección, la Plenaria, el Consejo de Ministros y el Secretariado, que a través del ejercicio de el juicio equilibrado, obran a favor de los intereses generales de la organización y se complementan entre sí aún en situaciones de conflicto, a través de la efectividad, la eficiencia, la responsabilidad y la participación activa en el proceso de toma de decisiones.

Implementar los objetivos y estrategias acordadas y claramente definir las responsabilidades de todos los beneficiarios para asegurar que los órganos del GAFIC actúen concertadamente, evitando duplicación de esfuerzos y desperdicio de recursos, y con el apoyo de información relevante, suministrada en los momentos apropiados y oportunamente, en un ambiente que facilite mecanismos de supervisión y evaluación para detectar problemas e implementar procesos correctivos.

Solicitarle a los beneficiarios de GAFIC y a quienes toman las decisiones adherirse a un conjunto de estándares y colaborar con la evaluación de desempeño, a través de mecanismos robustos de informes y supervisión con líneas de autoridad claras que permitan el reconocimiento y recompensas donde el desempeño lo exija, pero también aplicando la imposición de sanciones por la falta de cumplimiento de las reglas y procedimientos establecidos.

Asegurar que todos los miembros GAFIC tengan la oportunidad de presentar y obtener el reconocimiento de sus opiniones y puntos de vista durante el proceso de toma de decisiones a través de una filosofía organizacional abierta y la protección de salvaguardas apropiadas y adecuadas cuando se expresen opiniones controversiales o no populares.

¿QUIÉNES ESTÁN INVOLUCRADOS?

La Presidencia, el Grupo de Dirección, la Plenaria, el Consejo de Ministros y el Secretariado

PRODUCTOS A ENTREGAR CLARAMENTE DEFINIDOS

Memorando de Entendimiento Revisado

Manual de Mejores Prácticas y Operaciones

Evaluaciones Mutuas y Procedimientos de Seguimiento

Informes a los Ministros sobre las decisiones tomadas en la Plenaria

Resumen de Registros de las Reuniones Plenarias y Ministeriales

Informes de Cumplimiento sobre todos los aspectos de los asuntos de la organización para la Presidencia, el Grupo de Dirección, las Reuniones Plenarias/Ministeriales para poder evaluar el desempeño Gerencial y de los Miembros.

Mecanismo de comunicación efectiva que les permita a los Miembros dilucidar asuntos GAFIC tanto controversiales como precisos a ser resueltos rápidamente.

FECHAS DE INCIO Y TERMINACIÓN E HITOS DE PROGRESO CLARAMENTE DEFINIDOS

Noviembre 2010/Julio 2011 –Memorando de Entendimiento Revisado

Mayo 2010 y en adelante – Manual de Mejores Prácticas y de Operaciones

Mayo 2010- Procedimientos Revisados de Evaluación Mutua y Seguimiento

Noviembre 2010 y anualmente –Informes a los Ministros sobre decisiones tomadas en la Plenaria

Mayo y Noviembre anualmente –Resumen de Registros de las Reuniones Plenarias y Ministeriales

Mayo y Noviembre anualmente- Informes de Cumplimiento sobre todos los aspectos de los asuntos de la organización a la Presidencia, al Grupo de Dirección, a las Reuniones Plenarias/Ministeriales para poder evaluar el desempeño Gerencial y de los Miembros.

Noviembre 2010- Mecanismos de comunicación efectiva que les permite a los Miembros dilucidar asuntos GAFIC tanto controversiales como precisos a ser resueltos rápidamente.

IMPLEMENTACIÓN Y RESPONSABILIDAD

El Secretariado

RESPONSABILIDAD DE SEGUIMIENTO

La Presidencia, el Grupo de Dirección, las Reuniones Plenarias y el Consejo de Ministros

COSTOS

A ser absorbidos dentro de las disposiciones presupuestales existentes y por los Países Miembros relevantes que participan en los Grupos de Trabajo si el producto a entregar lo puede asumir el Secretariado y el Miembro.

Los honorarios de Firms Consultoras cuando sean necesarias serán aprobados por la Presidencia y el Grupo de Dirección –A ser Determinados

Iniciativa: MEJORARLA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS

ANTECEDENTES

Un GAFIC bien respetado y responsable requiere del compromiso firme de todos su miembros para participar de lleno y activamente en todas las áreas de los asuntos de la organización tales como el Programa de Evaluación Mutua y el proceso de Seguimiento, la preparación de Presupuestos y actividades de los Grupos de Trabajo así como la asistencia a los Grupos de Trabajo GAFI y a las Reuniones Plenarias. Un mayor nivel de participación de los Miembros:

- Permitirá que se asuman las responsabilidades organizacionales de una forma rentable y eficiente
- Contribuirá a un proceso de revisión de la Evaluación Mutua robusto y consistente a través de un nivel fuerte de retroalimentación técnica y mejorará el valor que se le da a los Informes de Evaluación Mutua internacionalmente.
- Facilitará a través de ideas y experiencia compartidas una comunicación mejorada al igual que el entendimiento de los retos comunes, al igual que la identificación de soluciones
- Asegurará que los miembros del GAFIC, a través de la participación en las iniciativas del GAFI tengan una voz efectiva en el proceso de consolidación de estándares globales y un mayor entendimiento de la implementación de las Recomendaciones 40 y 9 con el potencial de reducir los costos asociados.

LOCALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO (TEMA Y OBJETIVO)

Esta iniciativa aborda el tema estratégico para el desarrollo de una entidad fuerte de membresía cohesiva que sea proactiva, receptiva, con recursos adecuados y responsable.

EL objetivo estratégico es mejorar la responsabilidad y la utilización de los recursos.

ALCANCE

Ampliar la participación en las actividades GAFIC/GAFI

Fortalecer y demostrar una voluntad política fuerte y compromiso financiero con los ideales del GAFIC a través de mayor asistencia e involucramiento de los Ministros sustantivos en las reuniones del Consejo de Ministros y una mayor conciencia y entendimiento sobre los diferentes desarrollos de ALD/CFT y sus implicaciones.

Asumir y divulgar los análisis de costo-beneficio en la organización sobre los beneficios de participación y los costos (tanto económicos como otros) y a los Miembros individuales que resultan de niveles de involucramiento menos que óptimos.

Apoyar fuertemente y reforzar el mensaje de que el GAFIC no es el Secretariado sino la suma total de todos sus Miembros, y que un GAFIC exitoso bien respetado está inextricablemente ligado al fuerte involucramiento de sus miembros.

Unir el Programa de Trabajo de la Presidencia a la implementación del Plan Estratégico les permite a los

Miembros formar parte de una organización progresiva y en crecimiento continuo.

Revisar y actualizar el Memorando de Entendimiento asegura que refleja adecuadamente las realidades del día de hoy y aborda los temas de actualidad.

Evaluar la estructura y operación del Grupo de Dirección forma parte del aseguramiento de que los Miembros están suministrando el aporte adecuado al gobierno continuo de la organización.

La iniciativa se abordará en la forma más rentable posible y en consecuencia no se espera que las visitas a todos los países Miembros sea uno de las acciones.

¿QUIÉNES ESTÁN INVOLUCRADOS?

La Presidencia, los Presidentes inmediatamente anteriores y entrantes, los Contactos Ministeriales Principales, los Representantes Técnicos y el Secretariado

PRODUCTOS A ENTREGAR CLARAMENTE DEFINIDOS

Análisis costo beneficio de la participación/no participación de los Miembros

Plan de Acción para la participación mejorada proactiva/interactiva y efectiva de los Miembros de Representación Técnica y retroalimentación a los participantes beneficiarios nacionales para aumentar la conciencia sobre ALD/CFT y mejorar la asistencia y la participación a las Reuniones del Consejo de Ministros.

Informes de Cumplimiento semi-anales sobre asistencia y participación de los Miembros en Grupos de Trabajo /Plenarias/Reuniones Ministeriales

Estructura Operacional basada en la red de Internet para Reuniones de Grupos de Trabajo

Lista de todos los Grupos de Trabajo y programación de todas las Reuniones de Grupos de Trabajo

Estructura basada en la red de Internet para divulgar los Documentos/Informes GAFIC y otra información relevante

Propuesta para reestructurar las reuniones Ministeriales

Memorando de Entendimiento Modificado referente al gobierno corporativo, el rol y la estructura del Grupo de Dirección para aprobación Ministerial.

Plan de Acción para promover la asistencia y participación de la Plenaria GAFI y las Reuniones de Grupos de Trabajo.

FECHAS DE INICIO Y TERMINACIÓN E HITOS DE PROGRESO CLARAMENTE DEFINIDOS

Noviembre 30, 2010– Análisis costo-beneficio de la participación/no participación de los Miembros resaltando el impacto negativo de la falta de participación y circulación a los Ministros antes de Diciembre 31, 2010.

Noviembre 30, 2010 –Plan de Acción para desarrollar una estructura más efectiva de los Grupos de Trabajo para

abordar los asuntos organizacionales e internos y su presentación/ circulación ante la Reunión Plenaria/Ministerial en Noviembre 2010/ Diciembre 31, 2010.

Mayo-Noviembre anualmente – Informe de asistencia y participación en las Reuniones de Grupos de Trabajo /Plenarias/Ministeriales

Enero 31, 2011 Memorando de Entendimiento Modificado par alas Reuniones del Grupo de Dirección /Plenarias/Ministeriales

Enero 31, 2011 Plan de Acción para aumentar la toma de conciencia de asuntos de ALD/CFT y mejorar la participación y la asistencia de los Ministros a las Reuniones Ministeriales.

Noviembre 2010/ Mayo -Noviembre 2011 Plan de Acción e Implementación de las reuniones Ministeriales Reestructuradas

IMPLEMENTACIÓN Y RESPONSABILIDAD

La Presidencia y el Secretariado.

RESPONSABILIDAD DE SEGUIMIENTO

Informes del Secretariado a la Presidencia, al Grupo de Dirección, a las Reuniones Plenarias y Ministeriales

COSTO ESTIMADO

a) Máximo \$10,000.00 – principalmente para la reunión Ministerial.

OBJETIVO: Contribuir a los Estándares Globales				DESCRIPCIÓN : Activamente participar en y contribuir a la consolidación de los estándares		
PERSPECTIVA: Beneficiarios y participantes		RESPONSABLE: Miembros			CÓDIGO 5	
INDICADORES						
NOMBRE	FORMA DE MEDIR	FRECUENCIA	VALOR INICIAL	METAS		
				2010	2011	2012
Iniciativas	Número de iniciativas aceptados	Anual	2	2	2	2
Asistencia	Informe de asistencia a las reuniones	Anual	3	3	3	3
Trabajos aceptados	Número de cargos aceptados	Anual	2	2	2	2
Esto reflejará el estado de Membresía Asociada a GAFIC en los FATF						
PARTICIPANTES: Miembros/Secretariado						

Este objetivo no tiene iniciativas de corto plazo

OBJETIVO: Lograr cumplimiento				DESCRIPCIÓN : Lograr cumplimiento de los estándares ALD/CFT		
PERSPECTIVA: Participantes y beneficiarios		RESPONSABLE: Presidencia /Grupo de Dirección /Reuniones Plenarias -Ministeriales			CÓDIGO	
INDICADORES						
NOMBRE	FORMA DE MEDIR	FRECUENCIA	VALOR INICIAL	2010	2011	
Cumplimiento con recomendaciones centrales y claves	Índice que incluye todos los países miembros y las calificaciones	Anual	40%	40%	40%	
Cumplimiento con otras recomendaciones	Índice que incluye todos los países miembros y las calificaciones	Anual	40%	40%	40%	
Cumplimiento con las recomendaciones 40 + 9	Índice que incluye todos los países miembros y las calificaciones	Anual	38%	38%	38%	
PARTICIPANTES: Miembros/Secretariado/COSUNs/Organizaciones Observadoras						

Iniciativas de corto plazo incluidas en este objetivo:

- **Diseñar la metodología para medir el cumplimiento**

Iniciativa: MEDICIÓN DE CUMPLIMIENTO ANTECEDENTES

Los estándares de evaluación son actualizados continuamente.

La Tercera Ronda de Evaluación Mutua utiliza la metodología de evaluación recientemente desarrollada.

El Grupo de Revisión de Cooperación Internacional (ICRG, por sus siglas en inglés) está promoviendo un mayor nivel de cumplimiento de los estándares internacionales, que cambiaría las evaluaciones de las calificaciones de los países miembros.

LOCALIZACIÓN EN EL PLAN ESTRATÉGICO

La necesidad de efectivamente promover, supervisor y hacer cumplir los estándares internacionales.

Participantes beneficiarios: Lograr cumplimiento

Proceso: Lograr metas de Evaluación Mutua.

Aprendizaje y crecimiento: Aumentar la capacidad.

ALCANCE

Tener una tabla dinámica y un registro gráfico en los cuales toda la información referente al cumplimiento de las recomendaciones 40 + 9 se consolide para cada uno de los países miembros.

Observar gráficamente el desarrollo del cumplimiento de cada uno de los países a través de la información recolectada a partir de los informes de seguimiento.

Actualizar los datos periódicamente, por lo menos cada dos años.

¿QUIÉNES ESTÁN INVOLUCRADOS?

- **Presidencia de GAFIC,**
- **Grupo de Dirección,**
- **Secretariado de GAFIC,**
- **Países Miembros**

PRODUCTOS A ENTREGAR CLARAMENTE DEFINIDOS

Un Sistema de Información Gerencial (SIG) – Un índice que incluye a todos los países miembros y calificaciones, ajustables a los cambios de las recomendaciones, que medirá el cumplimiento de los miembros de GAFIC con recomendaciones clave y centrales, con otras recomendaciones, y con las recomendaciones 40 + 9 y que permitirá:

- **Que la Presidencia/el Grupo de Dirección /el Secretariado supervisar los niveles de cumplimiento de todos los países Miembros de las recomendaciones 40 + 9 y llevar a cabo análisis periódicos comparativos**
- **Que los países miembros de GAFIC asuman la autoevaluación de cumplimiento de las recomendaciones 40 + 9 y la comparen con la de sus colegas**
- **El uso efectivo de datos debidamente procesados recolectados a partir de todos los países Miembros**
- **Que el Grupo de Dirección revise los datos recolectados y que priorice los objetivos – Ganancias rápidas, metas principales**
- **Que el Secretariado filtre la calidad de los datos, y asigne los fondos para el entrenamiento y el apoyo a los países para que logren metas específicas.**
- **Que los países miembros utilicen efectivamente los datos recolectados.**

FECHAS DE INCIO Y TERMINACIÓN E HITOS DE PROGRESO CLARAMENTE DEFINIDOS TONES

No.	Actividad	Fecha de inicio	Fecha de terminación
1.	La Presidencia /el Grupo de Dirección nombrará a un país Miembro a cargo del desarrollo de una metodología y de enseñarla.	Noviembre 4, 2010	Noviembre 30, 2010
2.	El País Miembro nombrado evaluará el presupuesto y las actividades específicas, tales como el desarrollo de cuestionarios, la aprobación de los datos recolectados.	Enero 1, 2011	Enero 31, 2011
3.	Todos los países miembros deberán llenar sus propios datos	Enero 2011	Febrero 2011
4.	El País Miembro nombrado le informará los resultados al Secretariado y al Grupo de Dirección	Abril 1, 2011	Abril 30, 2011

RESPONSABILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN

Un país Miembro que será responsable de recolectar y desarrollar el sistema de información gerencial

RESPONSABILIDAD DE SEGUIMIENTO

El Secretariado estará a cargo de mantener el SIG actualizado.

COSTO ESTIMADO

Apoyo tecnológico, tal como soporte físico (hardware) y soporte lógico (software): U\$

Desarrollo de cuestionario: U\$

Recolección de resultados del cuestionario: U\$

Plan Estratégico 2011-2015

OBJETIVO: Construir una Organización Efectiva				DESCRIPCIÓN : Establecer una organización fu receptiva y orientada hacia res		
PERSPETIVA: participantes y beneficiarios		RESPONSABLE: Miembros/Secretariado			CÓDIGO:7	
INDICADORES						
NOMBRE	FORMA DE MEDIR	FRECUENCI A	VALOR INICIAL	ME		
				2010	2011	201
Desempeño Organizacional	Encuesta Organizacional	Anual	Desconoci do	A ser confir mado	20% sobre el año anterio r	20 so el ant
PARTICIPANTES: Miembros/Secretariado/COSUNs/Organizaciones Observadoras						

Iniciativas de corto plazo incluidas en este objetivo:

- Diseñar Encuesta Organizacional

Iniciativa: ENCUESTA PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL ANTECEDENTES

La mejora del cumplimiento de los estándares Anti Lavado de Dinero y del Combate al Financiamiento del Terrorismo (AML/CFT) requiere un mecanismo continuo y efectivo para identificar las necesidades de cada uno de los Miembros, que suministre los servicios apropiados que se necesiten y que mejore la comunicación dentro de la organización.

Con el fin de evaluar el progreso que se ha logrado a través del tiempo en convertirse en más eficaz, es importante obtener información base de referencia sobre la situación de la organización y de los retos que enfrentan los Miembros.

Una faceta importante de esta meta es la necesidad de asegurar y mejorar la capacidad de todos los beneficiarios participantes de GAFIC para suministrar retroalimentación y sugerencias utilizando todos los canales de comunicación disponibles.

La encuesta proporcionará una oportunidad para que varios de los constituyentes den su aporte, que le pueda ayudar a la organización respecto de las iniciativas claves para progresar.

Este proyecto le ayudará a la organización mejorar su nivel de efectividad y responsabilidad.

LOCALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO (TEMA Y OBJETIVO)

Uno de los cinco temas estratégicos es el desarrollo de una entidad de membresía fuerte y cohesiva que sea proactiva, receptiva, con recursos apropiados y responsable.

El objetivo del Plan Estratégico con esta iniciativa aborda su construcción y organización efectiva.

ALCANCE

Identificar las necesidades y retos de los Miembros con el fin de facilitar la entrega de la asistencia apropiada.

Mejorar la capacidad de los Miembros de comunicarse en forma efectiva.

Asegurar la entrega eficiente de asistencia técnica relevante y servicios de entrenamiento con el fin de aumentar la productividad.

¿QUIÉNES ESTÁN INVOLUCRADOS?

La Presidencia, los Miembros, los COSUNs (Naciones de Apoyo y Observadoras, por su sigla en inglés), Organizaciones Observadoras y el Secretariado.

PRODUCTOS A ENTREGAR CLARAMENTE DEFINIDOS

Diseñar un cuestionario para establecer:

- La naturaleza y alcance de la participación de los Miembros en las Reuniones de GAFIC y en el trabajo de la organización y en cómo podría fortalecerse.**
- Las necesidades de los Miembros y de cómo podrían abordarse.**
- Las expectativas de los Miembros sobre el funcionamiento de GAFIC y sus órganos.**

- **La lógica de los niveles de asistencia a las Reuniones Ministeriales y cómo se podría mejorar.**
- **Las formas en las cuales se podría aumentar el nivel de consecución de fondos.**
- **La capacidad del Secretariado de asumir responsabilidades y la receptividad e interacción necesaria de los Miembros /COSUNs (Naciones de Apoyo y Observadoras, por su sigla en inglés) y Organizaciones Observadoras.**

Contratar un Consultor para diseñar la encuesta y evaluar los resultados.

FECHAS DE INICIO Y TERMINACIÓN E HITOS DE PROGRESO CLARAMENTE DEFINIDOS

- **Enero 31, 2011, diseño del cuestionario, acordado e informado a todos los beneficiarios participantes para comentarios del Secretariado.**
- **Febrero 28, 2011 fecha límite par alas respuestas.**
- **Mayo 4th 2011 presentación resumen con los temas de acción presentados a la Plenaria.**

IMPLEMENTACIÓN Y RESPONSABILIDAD

- **La Presidencia y el Secretariado.**
- **Esto con el fin de tener y mantener a todos los Miembros activos y responsables.**

RESPONSABILIDAD DE SEGUIMIENTO

- **Informes de la Presidencia y el Secretariado a las reuniones Plenarias/Ministeriales**

COSTOS

Diseño del cuestionario y evaluación de resultados – estimativo preliminar: U\$50.000,00. Para reducir los costos explorar las posibilidades de obtener información de cuestionarios disponibles o de consultores del sector público relevante a partir de las membresías o comunidad/COSUN/Organizaciones Observadoras o llevar a cabo la encuesta a través de la página de Internet:

Responsabilidades:

Objetivos

No.	Objetivo:	Responsabilidad de Información:
1	Aumentar la Capacidad	
2	Desarrollo de una organización proactiva	
3	Logro de metas de evaluación mutua	
4	Mejorar la responsabilidad y el uso de recursos	
5	Aportar a los Estándares Globales	
6	Lograr Cumplimiento	
7	Construir una organización efectiva	

Iniciativas de corto plazo

No.	Iniciativas :	Responsabilidad de Implementación:
1	Programa de entrenamiento y asistencia técnica	
2	Apoyo y alcance	
3	Evaluar opciones para aumentar recursos incluyendo consecución de fondos, asistencia técnica.	
4	Desarrollo de herramientas para prestarle asistencia a los países para prepararse para MEV y proceso de seguimiento	
5	Implementar políticas y prácticas de gobierno sanas y efectivas.	
6	Mejorar la participación de los miembros	
7	Diseñar la metodología para medir cumplimiento	
8	Diseñar encuesta organizacional	

EL CAMINO A SEGUIR

Los Ministros reconocieron la importancia de este Plan Estratégico para el futuro exitoso y sostenible del GAFIC, y apoyan la posición de que este documento debe ser considerado como una plantilla para una organización eficaz que puede acercarse a la comunidad donante internacional para el suministro de recursos de forma holística, con un grupo de programas acordados para su ejecución anualmente durante cada uno de los próximos cinco años.

Debe reconocerse la amistad y el apoyo del Grupo de Naciones Cooperadoras y Auspiciadoras y de nuestras otras contrapartes ya tradicionales regionales e internacionales, quienes han sido claves en los logros alcanzados por el GAFIC, y deben desplegarse todos los esfuerzos posibles para asegurar que esta sólida asociación siga su curso en aras de contribuir de forma importante a la labor del GAFIC durante los próximos cinco años.

No obstante, la preparación de este Plan Estratégico se lleva a cabo dentro del contexto de una crisis financiera global que ha impactado de manera profunda la capacidad de los Miembros para presentar contribuciones anuales en la fecha acordada, así como en el nivel y la disponibilidad de recursos, tanto financieros como humanos, que puede ofrecer la comunidad donante internacional.

Si bien algunas de las actividades concebidas como parte de la implementación de este Plan Estratégico pueden ser absorbidas por las disposiciones presupuestarias actuales, hay algunas iniciativas, particularmente las que implican el uso de nuevas tecnologías e incluso adiciones a la plantilla actual de personal, que demandarán recursos financieros.

Se han hecho llamados para hacer una revisión de las providencias presupuestarias anuales, con el fin de

determinar los costos económicos reales de la organización y las alternativas. Esta es una de las Iniciativas Estratégicas.

Dado el llamado a la acción en este frente lanzado por los Ministros, parece certero que la implementación de las distintas iniciativas se tenga que hacer por fases. No obstante, para poder lograr este enfoque gradual, una primera e importante consideración que tendrán que hacer los Miembros y las COSUN, tendrá que ser el hecho de garantizar que la ocurrencia de atrasos en las contribuciones anuales pertenezca al pasado. Todas las contribuciones anuales tendrán que ser entregadas a la Secretaría a principios de cada año calendario, quizás antes del 28 de febrero, como fecha más tardía.

Demandará también el uso de todas las habilidades y el conocimiento necesarios, tanto dentro de la Secretaría como en la Membresía, para abogar y acercarse a las partes donantes existentes y nuevas, y explorar todas las vías de financiamiento posibles. Una opción podría incluir que los Miembros se ofrecieran financiar iniciativas particulares ellos mismos cuando sea factible.

Deberá manejarse asimismo la posibilidad de la asignación de funcionarios públicos a la Secretaría, lo cual fue utilizado con éxito en el pasado en los puestos de Subdirector Ejecutivo y Asesor de las Fuerzas del Orden Público. No obstante, cuando el carácter de las tareas demande esta asignación, la misma pudiera ser por un corto plazo.

El Grupo de Trabajo sobre el Plan Estratégico, así como los Miembros, tendrán que determinar cuál de las otras catorce Iniciativas Estratégicas se llevará a cabo en los próximos cinco años. Cuando se llegue a esta decisión y todas las Iniciativas Estratégicas sean presupuestadas apropiadamente, se podrá tabular el Presupuesto propuesto para los próximos cinco años.