



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Unidad de Análisis Financiero y Económico

2018-2021

*Dirección de Planificación y Gestión Estratégica*

## Plan Estratégico Institucional 2018 - 2021

### Contenido

---

1.- Introducción .....	2
2.- Descripción y Diagnóstico institucional .....	3
a)  Ámbito de acción.....	3
b)  Descripción de la institución .....	4
c)  Diagnóstico situacional .....	5
3.- Elementos orientadores institucionales .....	7
a)  Visión, misión y valores .....	7
b)  Principios y Valores: .....	8
c)  Objetivos Institucionales: .....	8
c)  Línea base.....	8
d)  Vinculación Internacional.....	13
4.- Diseño de estrategias, programas y proyectos.....	15
a)  Direccionamiento Estratégico .....	15
b)  Alineación Estratégica - Operativa .....	17
c)  Cronograma de ejecución Estrategias y Acciones.....	21
d)  Proyectos propuestos.....	22

## 1.- Introducción

La Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), es una entidad técnica, única en el Ecuador encargada de organizar, articular y generar acciones en torno a la prevención, detección y erradicación del lavado de activos y financiamiento del delito.

Es responsable de recibir, analizar y canalizar hacia la Fiscalía General del Estado la información referente a operaciones financieras sospechosas, inusuales e injustificadas, dentro del Sistema Financiero Nacional y otros sectores económicos.

Mediante Registro Oficial Segundo Suplemento No. 802, del 21 de julio de 2016, se publicó la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, misma que instituye a la Unidad de Análisis Financiero y Económico.

Las competencias establecidas para la UAFE en la normativa legal vigente se ejecutan en función de los procesos definidos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional contenido en la Resolución No. UAFE-DG-VR-2017-0017.

De otro lado, se considera a la planificación institucional como el proceso mediante el cual cada institución analiza su situación actual, considera el contexto en la que se desarrolla, los planes rectores, su ámbito de acción y las competencias con las que cuenta para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan cumplir con las metas planteadas.<sup>1</sup>

En ese mismo contexto se concibe a la Planificación Estratégica como un ejercicio de formulación y determinación de los objetivos y estrategias que se consideran prioritarios, cuya característica primordial es la generación de cursos de acción para alcanzar dichas estrategias. Desde esa mirada se concibe a la Planificación Estratégica como una herramienta clave para facilitar la toma de decisiones de las instituciones públicas.<sup>2</sup>

Con base a lo antes descrito, la Planificación Estratégica 2018-2021 de la UAFE tiene como objetivo el definir las estrategias que servirán para definir las líneas de acción durante los próximos cuatro años.

---

<sup>1</sup> Guía de Planificación Institucional, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, 2012

<sup>2</sup> Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, ILPES-CEPAL, 2009.

## 2.- Descripción y Diagnóstico institucional

### a)      Ámbito de acción

Para explicar el ámbito de acción de la UAFE, es necesario primero indicar que se entiende por Lavado de Activos; se reconoce como lavado de activos, al proceso mediante el cual los bienes de origen delictivo ingresan al sistema económico financiero legal, aparentando haber sido obtenidos de forma lícita. El delito de lavado de activos repercute en el mercado local y externo, se refleja en la competencia desleal de los actores económicos hasta el fenómeno del sistema financiero de *risking* (evitar negocios que tengan un fuerte componente de riesgo).

De acuerdo a una estimación realizada por el Fondo Monetario Internacional, y utilizada por otros organismos internacionales como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, el lavado de dinero representaría entre el 2% y 5% del Producto Interno Bruto mundial<sup>3</sup>, lo que equivale a alrededor de 1.500 miles de millones de dólares anuales.

Para América Latina y el Caribe, la CEPAL efectuó un cálculo sobre el impacto en la economía de los flujos financieros ilícitos y determinó que, entre 2004 y 2013, estos flujos representaron el 1.8% del PIB regional y el 3.1% del valor total del comercio exterior, lo que significan 765.000 millones de dólares<sup>4</sup>.

Para atender la problemática antes mencionada la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delitos de Lavado de Activos indica en el artículo 11 que “la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), es la entidad técnica responsable de la recopilación de información, realización de reportes, ejecución de las políticas y estrategias nacionales de prevención y erradicación de lavado de activos y financiamiento de delitos”. Cuenta con autonomía operativa, administrativa, financiera y jurisdicción coactiva.

El presupuesto de la UAFE se define tomando en cuenta las necesidades, planes y proyectos que buscan implementar y fortalecer las políticas generales del Gobierno Nacional enmarcadas en el ***Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021*** que establece en su ***Objetivo 8 Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una Nueva Ética Social.***

---

<sup>3</sup> UNODC, 2011, Estimating illicit financial flows resulting from drug trafficking and other transnational organized crimes (research report).

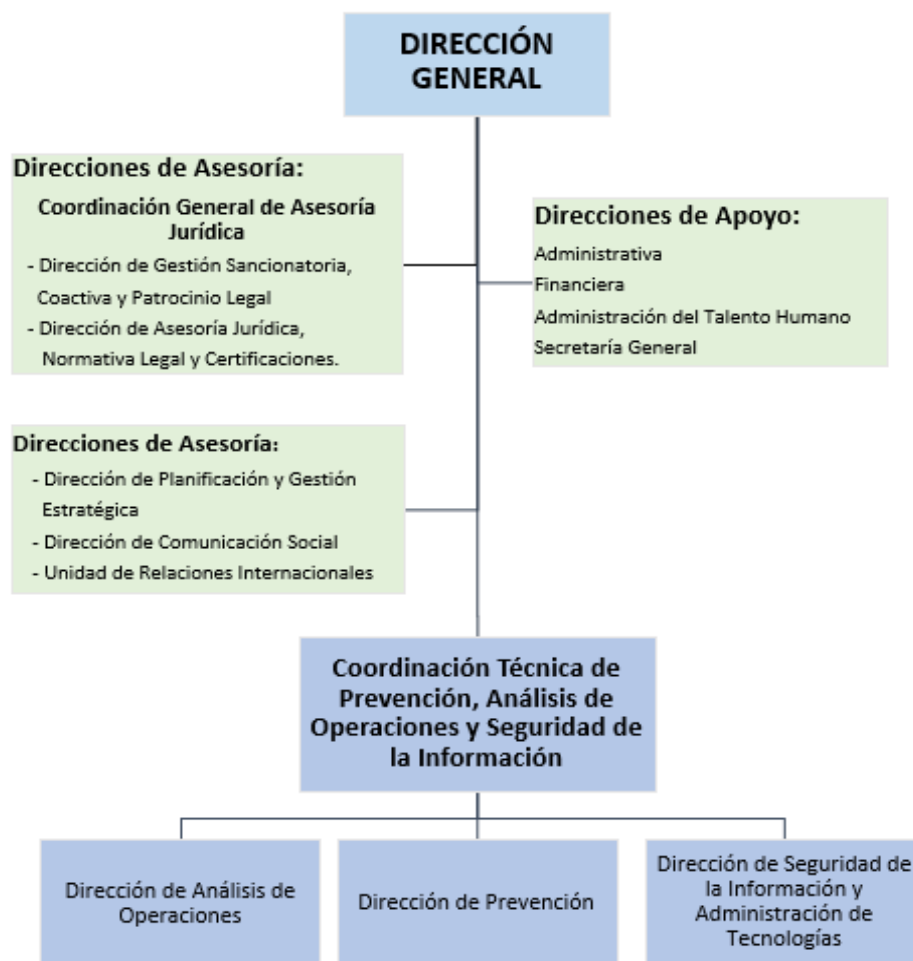
<sup>4</sup> CEPAL, 2017, Flujos Financieros Ilícitos en América Latina y el Caribe.

## b) Descripción de la institución

La estructura institucional definida en el Estatuto de Gestión por Procesos en la Resolución No. UAFE-DG-VR-2017-0017 de 23 de mayo de 2017, determina los procesos a seguir función de su estructura que se presenta en el Gráfico 1.

**Gráfico 1**

### **Estructura Orgánica Funcional – UAFE**



Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

## c) Diagnóstico situacional

### Grupos de Interés

Dentro de los grupos de interés se describen a los usuarios de las acciones o servicios que presta la institución, entre los cuales se incluyen a las instituciones del sector económico, organismos internacionales, organismos de supervisión, entes de control, autoridades, gremios, unidades análogas, sujetos obligados, ciudadanía, entre otros.

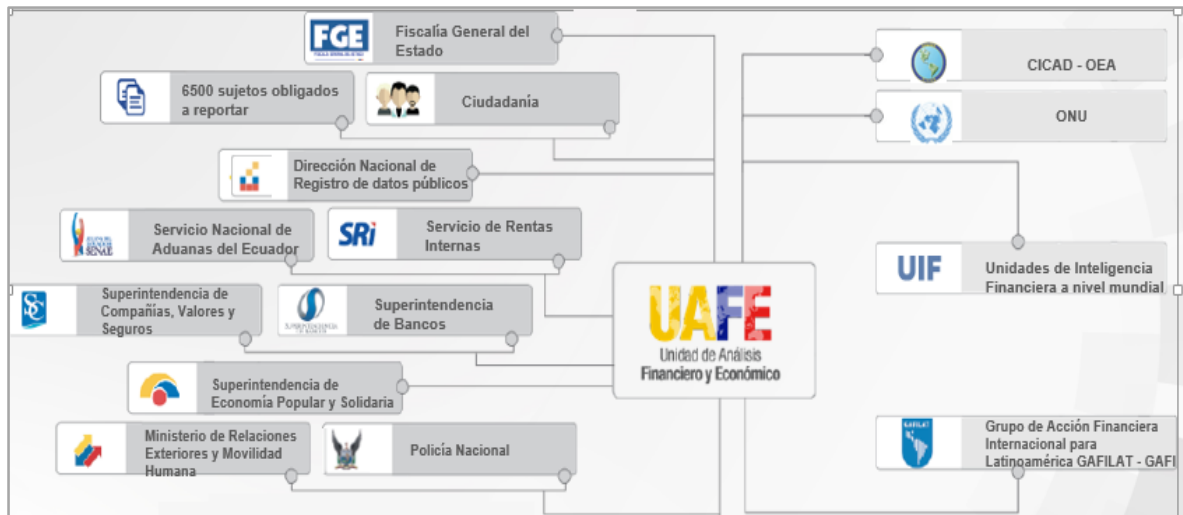
Los actores que se identifican dentro de los Grupos de Interés se relacionan específicamente con las siguientes actividades:

- Propuesta y ejecución de políticas y estrategias nacionales de prevención y erradicación de LA se vincula con la **Junta de Política y Regulación Monetaria y Económica**.
- Con los Organismos internacionales que establecen estándares y políticas en materia de LA/FD se mantiene contacto directo para el trabajo en conjunto, entre los cuales se puede mencionar: Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (**GAFILAT**) y **Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI)**, Naciones Unidas, Organización de Estados Americanos, entre otros.
- Dentro de las actividades que se desprenden de los acuerdos establecidos con los Organismos Internacionales que reúnen a las **Unidades de Análisis Financiero (unidades análogas)** se tiene, el intercambio de información, conocimientos y buenas prácticas internacionales.
- En base a las facultades descritas en los artículos. 4 y 5 de la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, la UAFE trabaja coordinadamente con la **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; Superintendencia de Bancos; Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; y todos los sujetos obligados a reportar información financiera que no cuentan con órganos de control**, para la recopilación de información financiera y detección de actividades inusuales e injustificadas; así como, con la **ciudadanía** mediante la recepción de denuncias en el ámbito de las competencias.
- Con el objetivo de realizar un análisis integral de las operaciones financieras inusuales e injustificadas, la institución cuenta con convenios de cooperación para la transferencia de información con las siguientes instituciones de carácter nacional: **Servicio de Rentas Internas, Consejo de la Judicatura, Ministerio del Interior; Registro Civil, Agencia Nacional de Tránsito, Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos**.
- Finalmente, las actividades que realiza la institución para la detección y erradicación del LA/FD, se ejecutan de manera coordinada con la **Fiscalía General del Estado** emitiendo los Reportes de Operaciones Inusuales e Injustificadas (ROII) e información excepcional para la lucha contra el crimen organizado.

El relacionamiento inter institucional antes mencionado, se lo describe en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2**

### Grupos de Interés



Elaborado por: Coordinación Técnica de Prevención, Análisis de Operaciones y Seguridad de la Información.

## Análisis Situacional Interno y Externo

En el componente de Diagnóstico Situacional se utilizó la herramienta FODA para analizar el contexto institucional y los aspectos más importantes respecto a las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que deberían considerarse dentro de la Planificación Estratégica a fin de tomar acciones específicas al respecto.

### **Análisis de Interno - Fortalezas**

**Experiencia:** se cuenta con personal calificado y con experiencia relacionada al análisis de LA/FD.

**Compromiso:** el personal se involucra en el cumplimiento de las metas institucionales.

**Estabilidad laboral:** un porcentaje alto de los funcionarios cuenta con nombramiento permanente

**Entorno de Trabajo:** la institución cuenta con instalaciones y herramientas de trabajo adecuadas para la gestión.

### **Análisis de Interno - Debilidades**

**Recursos:** en función de las metas institucionales se requiere incrementar los recursos humanos, logísticos y tecnológicos.

**Capacitación:** es necesario incrementar y diversificar los procesos de capacitación a fin de actualizar y especializar al talento humano.

**Gestión por procesos:** no se han implementado todos los procesos definidos en el nuevo estatuto.

**Comunicación interna:** se percibe como insuficientes las acciones desarrolladas en torno a la comunicación interna así como a la integración del personal.

### **Análisis Externo - Oportunidades**

**Relacionamiento Internacional:** cuenta con buenas relaciones entre Unidades Análogas Internacionales lo que facilita el intercambio de experiencias.

**Política del Gobierno Nacional:** decisión firme de emprender acciones para la lucha anticorrupción y contra el lavado de activos.

**Coyuntura política y social favorable:** contexto favorable para comunicar mensajes sobre prevención del lavado de activos, gestión institucional.

### **Análisis Externo – Amenazas**

**Incremento del lavado de activos en el mundo y en el país:** nuevas formas de realizar acciones para el Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos.

**Política de Austeridad del Gasto,** no contar con los recursos necesarios para desarrollar las actividades o proyectos planificados.

**Desconocimiento de la ciudadanía de la problemática:** implicaciones sociales, económicas y legales del delito de lavado de activos, así como de las actividades relacionadas con el mismo.

## **3.- Elementos orientadores institucionales**

### **a) Visión, misión y valores**

**Visión:** Ser la institución líder y referente regional en la lucha contra el lavado de activos y financiamiento de delitos a través de la adecuada implementación de estándares internacionales.

**Misión:** Liderar, contribuir y coordinar las estrategias nacionales para erradicar el lavado de activos y el financiamiento de delitos, mediante la ejecución de políticas de prevención, así como la generación de reportes de análisis financiero, eficaz, eficiente y oportuno, para promover un sistema económico sostenible.



## b) Principios y Valores:

**Transparencia.-** Decir siempre la verdad, porque la credibilidad va de la mano con la transparencia y la rectitud.

**Honestidad.-** Hacer las cosas a conciencia y con el respaldo de la objetividad e imparcialidad.

**Profesionalismo.-** Utilizar métodos objetivos y transparentes para producir análisis y estadísticas fidedignas y confiables, que se basan en principios profesionales y prácticas óptimas.

**Responsabilidad.-** Cumplir con las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.

## c) Objetivos Institucionales:

1. Ejecutar políticas y estrategias nacionales e internacionales de prevención y erradicación del lavado de activos y financiamiento de delitos.
2. Implementar programas para prevenir, detectar y erradicar el lavado de activos y financiamiento de delitos;
3. Generar informes financieros sobre presuntas actividades inusuales e injustificadas para prevenir, detectar y erradicar el lavado de activos y financiamiento de delitos y de ser el caso, remitir a la Fiscalía General del Estado;
4. Implementar sistemas de mejora continua de procesos e innovación tecnológica para la provisión de información confiable, veraz y oportuna;
5. Incrementar la eficiencia institucional;
6. Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano en la Institución; y,
7. Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

## c) Línea base

En la línea base se resume los resultados alcanzados en el cumplimiento de indicadores de desempeño de los productos estratégicos que se vinculan a los procesos que agregan valor, así como los indicadores de desempeño institucional que se consideran transversales para el período comprendido entre el 2012 hasta el año 2017.

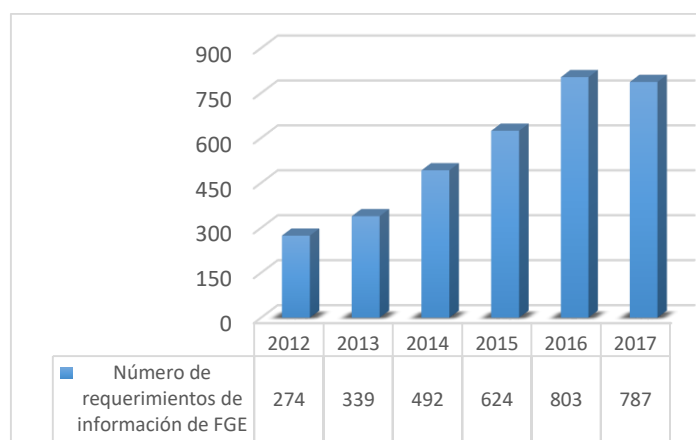
## Indicadores de desempeño de productos estratégicos

La información reportada para los productos estratégicos incluye las acciones más relevantes desarrolladas en el ámbito de prevención y análisis de información respecto a operaciones inusuales e injustificadas.

La Unidad de Análisis Financiero y Económico en ejercicio de sus atribuciones y funciones detalladas en el Artículo 28 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos remite a la Fiscalía General del Estado de manera escrita y reservada Informes Ejecutivos y el Reportes de Operaciones Inusuales e Injustificadas (ROIIs).

Durante el año 2017, la Unidad de Análisis Financiero y Económico atendió 787 requerimientos de Informes Ejecutivos solicitados por Fiscales a nivel nacional en diferentes delitos, involucrando a 3.404 personas tanto naturales como jurídicas; de las cuales las personas naturales (2.872) representaron el 84,35%, en tanto que las jurídicas (533) el 15,65%. La variación de los informes presentados anualmente se describe en el siguiente gráfico:

**Gráfico N°1**  
**Puntuaciones históricas del Número de requerimientos de información de FGE.**



Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, 2018.

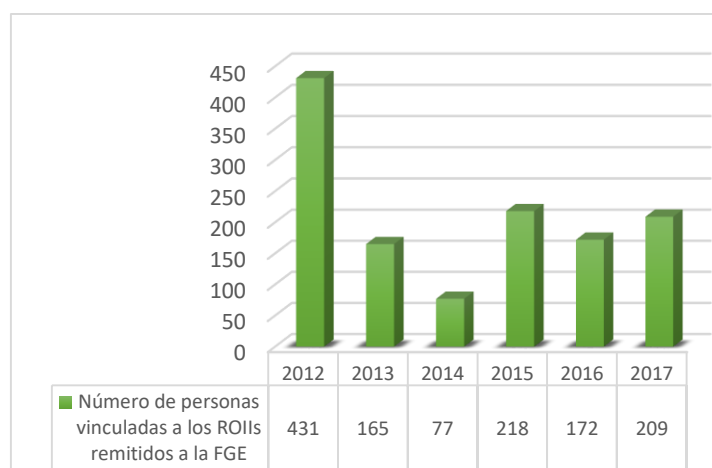
Fuentes: Informes históricos Institucionales 2012-2016, Informe de Seguimiento y Evaluación 2017 (DAO)

La gestión institucional en lo que a atención de requerimientos de información se refiere ha crecido a lo largo del tiempo, cumpliendo así con los objetivos misionales. Especialmente en los últimos dos años de operación se evidencia un incremento significativo.

Otro tipo de análisis que se genera es el ROII (Reporte de Operaciones Inusuales e Injustificadas), en el cual se observa los movimientos realizados por personas naturales o jurídicas, que no guardan correspondencia por su monto, frecuencia o destinatario con su perfil económico y de comportamiento; o que en su defecto el origen y destino de los recursos no hubieren sido justificados.

Durante el 2017, se remitió a la Fiscalía General del Estado 30 ROIs con diferentes tipologías; involucrando a 209 personas, de las cuales 115 corresponden a personas naturales (55%) y a 94 a personas jurídicas (45%).

**Gráfico N°2**  
**Número de personas vinculadas a los ROIs remitidos a la FGE**



Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, 2018

Fuentes: Informes históricos Institucionales 2012-2016, Informe de Seguimiento y Evaluación 2017 (D. Análisis Operaciones)

Dentro de la gestión desarrollada para prevenir el LA/FD se encuentran los procesos de capacitación dirigida a los Sujetos Obligados. En el año 2017, se incluyeron capacitaciones bajo la modalidad e-learning y se incrementó la asistencia de los participantes por evento con el objetivo de optimizar los esfuerzos logísticos y ampliar la cobertura, las temáticas que se imparten de manera permanente son: Fundamentos sobre prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos, Prevención LA/FD oficiales de cumplimiento inmobiliarias y constructoras, Prevención LA/FD oficiales de cumplimiento vehículos. **Hasta el 15 de diciembre del año anterior se capacitaron 1.455 personas utilizando la modalidad virtual.**

Otro servicio brindado a los usuarios es la atención de requerimientos mediante asistencias técnicas. Este servicio se gestiona a través de la Mesa de Ayuda bajo la modalidad: Personal, Sistema de Gestión Documental y vía telefónica. **El crecimiento de la demanda de este servicio es sostiene en el tiempo, en el 2017 se atendió un 64% más de requerimientos con respecto al año anterior, mayor detalle se describe a continuación:**

**Cuadro N°1**  
**Puntuaciones históricas de los Servicios institucionales**

Indicadores	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Número de eventos de Capacitación Presenciales	121	109	75	121	32	11
Número de Personas Capacitadas (Modalidad Presencial y Virtual)	2.783	3.534	1.228	3.795	977	2.019
Número de Asistencias Técnicas prestadas		10.167	7.247	9.782	16.316	26.715

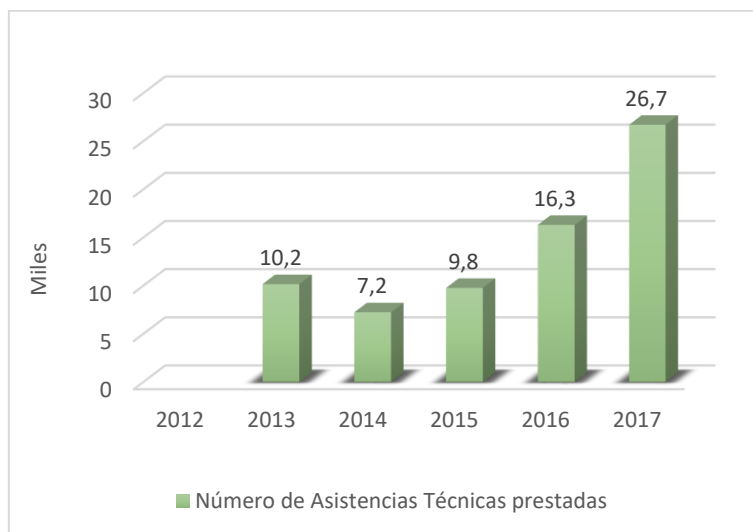
Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, 2018

Fuentes: Informes históricos Institucionales 2012-2016, Informe de Seguimiento y Evaluación 2017 (D. Prevención)

Los procesos vinculados al desarrollo de eventos de capacitación y asistencias técnicas evidencian una mayor demanda. Los aprendizajes generados en los años anteriores plantean que es necesario diversificar las temáticas de capacitación, así como incrementar la capacidad instalada para asistir a los usuarios con un enfoque personalizado. Se evidencia que en el año 2017 se atendió al mayor número de usuarios mediante la Mesa de Ayuda.

**Gráfico N°3**

**Servicios institucionales – Asistencias Técnicas a prestadas**



Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, 2018

Fuente: Informes históricos Institucionales 2012-2016, Informe de Seguimiento y Evaluación 2017 (D. Prevención)

### Indicadores de desempeño transversal

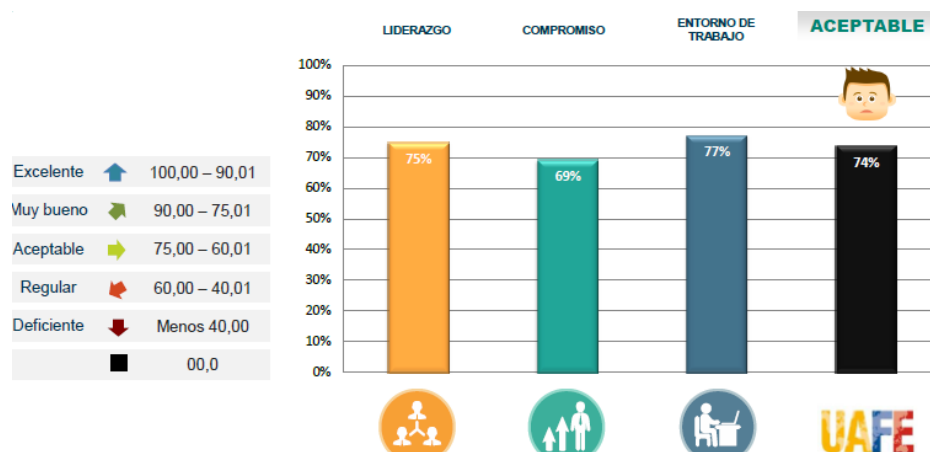
En los indicadores de desempeño transversal se describe en primera instancia lo relacionado a la percepción del Clima Laboral. En el segundo semestre del año 2017, el Ministerio de Trabajo evaluó con los servidores públicos de la Unidad de Análisis Financiera Económica, el Clima Laboral utilizando parámetros y metodología propia del ente rector (MDT), los componentes observados fueron: Liderazgo, Entorno de Trabajo y Compromiso.

El liderazgo se enfocó en la orientación a resultados, influencia e interacción del servidor público en su actividad de trabajo diaria; entorno de trabajo observó las condiciones físicas y humanas que percibe el servidor público; y por último, el compromiso que considera la adaptación al cambio, reciprocidad y sentido de pertenencia de los servidores.

La escala que mide el clima laboral, considera una escala que varía desde deficiente (1) hasta excelente (5). La percepción alcanzada por la UAFE respecto a la percepción de los servidores entrevistados obtuvo una puntuación de **74%**, lo que implica que el clima laboral **se encuentra en una escala 3, es decir, Aceptable**.

**Gráfico N°4**

**Percepción del Clima Laboral**



Fuente: Informe Medición de Clima y Cultura 2017 entregado por el MDT.

Las herramientas e instalaciones de la institución, fue el parámetro mejor calificado por los servidores públicos de la institución con un 77%, que representa una puntuación muy buena; seguido del liderazgo que demuestran las autoridades consiguiendo la motivación del equipo de trabajo con un 75%; y respecto al sentido de pertenencia y adaptación al cambio de los servidores frente a la institución se obtuvo un 69%.

Otro de los indicadores de desempeño transversal que se analiza es la evolución del gasto durante los años 2012 y 2013. La institución priorizó su inversión en la adquisición de equipos y sistemas que faciliten el análisis de la información, así como el acondicionamiento de las instalaciones en función del personal que en su momento fue incorporándose.

En referencia al 2015, la gestión presupuestaria se destinó al desarrollo de productos comunicacionales para difundir las políticas respecto al LA/FD con los diferentes Grupos de Interés, así como las acciones establecidas en los acuerdos establecidos con los Organismos Internacionales.

Para el 2017, los recursos se destinaron principalmente para la producción de materiales comunicacionales que fueron los insumos para las actividades de capacitación y asistencia técnica desarrolladas como parte del proceso de Prevención de LA/FD. Uno de los hitos más relevantes, en el cumplimiento de los acuerdos y compromisos internacionales, fue el desarrolló del “Primer Encuentro Anti Lavado de Activos y contra el Financiamiento del delito” para Jueces y Fiscales de los países miembros del Grupo de Acción Financiera Internacional de Latinoamérica y Centroamérica y Caribe.

El presupuesto codificado en el año 2012 fue USD 2.781.526; mientras que en el 2017 fue USD 4.792.202. En el siguiente cuadro se puede observar la evolución en la ejecución del presupuesto desde el 2012 a la fecha.

## Cuadro N°2

### Montos devengados por períodos

Presupuesto	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Devengado	1.759.788,94	4.646.840	4.114.810	3.936.737	3.031.117	4.224.973
Variación Anual		2.887.051	-532.030	-178.072	-905.620	1.193.855
% Incremental		164,06%	-11,45%	-4,33%	-23,00%	39,39%

Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, 2018.

Fuente: Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)

Otro de los procesos que se encuentran dentro de la Cadena de Valor, es la gestión de seguridad de la información y administración de tecnología. La administración de la información se considera como uno de los principales activos institucionales y, en ese contexto, el manejo y aseguramiento de los sistemas resulta prioritario, dado el incremento en las transacciones respecto al análisis de operaciones e emisión de informes, por lo que en los últimos años se ha buscado fortalecer la interoperabilidad de los sistemas y el intercambio de información con los diferentes actores (grupos de interés).

#### d) Vinculación Internacional

Las acciones que la Unidad de Análisis Financiero y Económico debe desarrollar con los actores internacionales, se desprende en primera instancia de los lineamientos definidos por el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI). Este cuerpo intergubernamental lo conforman principalmente países del grupo G20 y tiene la responsabilidad de emitir los estándares internacionales sobre medidas legales, regulatorias y operativas para el combate del lavado de activos y la financiación del delito que se resumen en 40 Recomendaciones. El Ecuador forma parte del Grupo de Acción Financiera para Latinoamérica (GAFILAT), que a su vez forma parte del GAFI, y debe cumplir obligatoriamente las 40 Recomendaciones hasta el año 2020.

Por otro lado, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los Estados, a través de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los ODS también son una herramienta de planificación para los países, tanto a nivel nacional como local. Gracias a su visión a largo plazo, constituirán un apoyo para cada país en su senda hacia un desarrollo sostenido.

El objetivo 16 de los ODS propuestos por los 193 Estados Miembros de las Naciones Unidas, se centra en la **Promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, la**

**provisión de acceso a la justicia para todos y la construcción de instituciones responsables y eficaces a todos los niveles**, las metas que apalancan el objetivo de aquí al año 2030 son:

- Reducir significativamente las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecer la recuperación y devolución de los activos robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada.
- Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.
- Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparente que rindan cuentas.
- Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y delincuencia.

## 4.- Diseño de estrategias, programas y proyectos

### a) Direccionamiento Estratégico

Con fecha 21 de agosto de 2017, de acuerdo a las directrices para la actualización de la Planificación Nacional y Elaboración de la Proforma del Plan Anual de Inversión 2018 emitidas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), se efectuó la gestión para la actualización de los dos objetivos estratégicos en el Sistema SIPEIP, los mismos que están articulados al Plan Operativo Anual de la institución; y quedaron definidos de la siguiente manera:

#### Objetivo 1

Incrementar la efectividad institucional mediante la implementación y ejecución de políticas, estrategias, planes, programas y proyectos nacionales e internacionales de prevención, análisis y erradicación del lavado de activos y financiamiento de delitos.

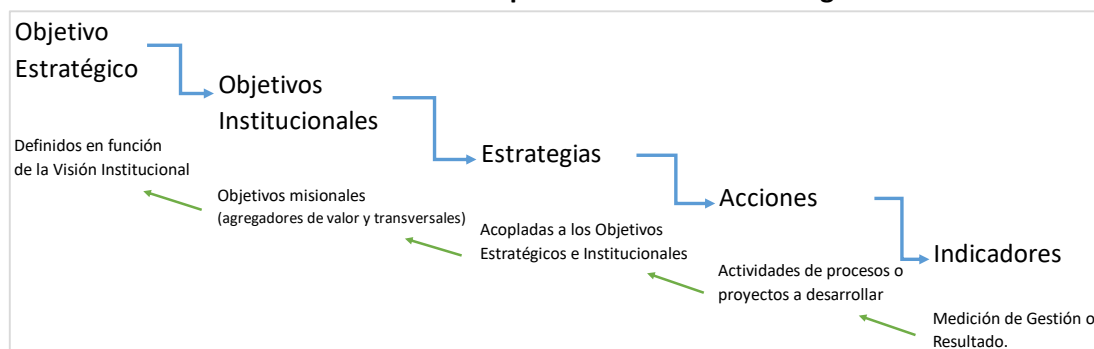
#### Objetivo 2

Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales para acrecentar la efectividad de los resultados y la eficiencia en el uso de los recursos.

El direccionamiento estratégico se refiere a las líneas de acción sobre las cuales la institución va a implementar sus procesos y proyectos considerando el contexto, las perspectivas de crecimiento y los resultados alcanzados en períodos anteriores.

Las actividades que se describen en este documento consideran también el ciclo de planificación descrito en la Guía de Planificación Institucional – SENPLADES y los elementos intrínsecos de un Sistema de Gestión de Calidad con el fin de generar procesos transversales de evaluación, así como la incorporación de acciones de mejora continua. El despliegue de los objetivos estratégicos hasta llegar a las líneas de acción se articula bajo la siguiente lógica:

**Gráfico N°4**  
**Alineación de los componentes del Plan Estratégico**



Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, 2018



Como se describe en el gráfico anterior, la alineación de los componentes del Plan Estratégico contiene los Objetivos Estratégicos e Institucionales, Estrategias y Acciones que se plantean desarrollar del año 2018 al 2021, los indicadores de seguimiento y evaluación se actualizarán durante el primer semestre del año 2018.

En el siguiente se describen las estrategias alineadas a los objetivos institucionales considerando la gestión de los productos estratégicos y transversales.

#### Cuadro N°4

##### Mapa de Direccionamiento Estratégico

Objetivos Institucionales		Estrategias	
Gestión de productos estratégicos	O1.- Ejecutar políticas y estrategias nacionales e internacionales de prevención y erradicación del lavado de activos y financiamiento de delitos.	O1-E1 Coordinar la implementación de las Políticas de Prevención de LA/FD.	O1-E2 Generar alianzas estratégicas interinstitucionales para fortalecer los procesos de prevención, detección y erradicación de LA/FD.
	O2.-Implementar programas para prevenir, detectar y erradicar el lavado de activos y financiamiento de delitos.	O2-E1 Coordinar el desarrollo de la Evaluación Nacional de Riesgos de LA/FD	O2-E2 Dar cumplimiento al Programa Nacional Estratégico de Prevención de LA/FD.
	O3.-Implementar sistemas de mejora continua de procesos e innovación tecnológica para la provisión de información confiable, veraz y oportuna.	O3-E1 Implementar el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación.	O3-E2 Desarrollar y ejecutar políticas para el adecuado uso y seguridad de la información.
	O4.-Generar informes financieros sobre presuntas actividades inusuales e injustificadas para prevenir, detectar y erradicar el lavado de activos y financiamiento de delitos.	O4-E1 Generar el análisis estratégico respecto al Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos.	O4-E2 Fortalecer el proceso de Análisis de la Información de operaciones financieras inusuales e injustificadas.
Gestión Transversal	O5.-Incrementar la eficiencia institucional.	O5-E1 Implementar el Sistema de Gestión de Calidad Institucional.	O5-E2 Fortalecer los procesos de asesoría jurídica vinculados a la gestión institucional.
	O6.-Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano en la Institución.	O6-E1 Desarrollar los procesos para el fortalecimiento de Competencias del TH.	O6-E2 Fortalecer los procesos respecto al Clima y Cultura Organizacional.
	O7.-Incrementar el uso eficiente del presupuesto.	O7-E1 Gestionar los recursos financieros para solventar las necesidades institucionales	O7-E2 Fortalecer la gestión administrativa, financiera y contractual.

Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, 2018

## b) Alineación Estratégica - Operativa

O1

### EJECUTAR POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS NACIONALES E INTERNACIONALES DE PREVENCIÓN Y ERRADICACIÓN DEL LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DE DELITOS.

- **Estrategia 1** Coordinar la implementación de la Políticas de Prevención de LA/FD.

Acciones a desarrollar

A1.- Actualizar la Política de Prevención de LA/FD.  
A2.- Coordinar interinstitucionalmente los ejercicios para verificar la implementación de las políticas transfronterizas de circulación del dinero.  
A3.- Intercambiar experiencias a nivel regional respecto a las tipologías y señales de alerta de LA/FD.  
A4.- Coordinar la difusión de la Política de Prevención de LA/FD

- **Estrategia 2** Generar alianzas estratégicas interinstitucionales para fortalecer los procesos de prevención, detección y erradicación de LA/FD.

Acciones a desarrollar

A1.- Generar alianzas interinstitucionales para el intercambio de información.  
A2.- Cooperar con unidades análogas para transferencia de información, conocimientos y buenas prácticas.  
A3.- Implementar los convenios mantenidos en las Membresía Organismos Internacionales.

O2

### IMPLEMENTAR PROGRAMAS PARA PREVENIR, DETECTAR Y ERRADICAR EL LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DE DELITOS.

- Estrategia 1** Coordinar el desarrollo de la Evaluación Nacional de Riesgos de LA/FD.

Acciones a desarrollar

A1.- Realizar la Evaluación Nacional de Riesgos (ENR).  
A2.- Desarrollar, implementar y difundir la Estrategia Nacional de Riesgos.

**Estrategia 2** Dar cumplimiento al Programa Nacional Estratégico de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos.

Acciones a desarrollar

- A1.- Actualizar e implementar el Programa Nacional Estratégico de Prevención de LA / FD.
- A2.- Implementar el Plan Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica para Sujetos Obligados y unidades complementarias
- A3.- Generar, implementar y difundir políticas, manuales y procedimientos de supervisión para Sujetos Obligados.
- A4.- Incorporar nuevos sujetos obligados a reportar.

O3

### IMPLEMENTAR SISTEMAS DE MEJORA CONTINÚA DE PROCESOS E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PARA LA PROVISIÓN DE INFORMACIÓN CONFIABLE, VERAZ Y OPORTUNA.

- **Estrategia 1** Implementar el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación.

Acciones a desarrollar

- A1.-Desarrollar e implementar el Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de la infraestructura tecnológica.
- A2.-Modernizar la infraestructura tecnológica considerando las necesidades institucionales.
- A3.- Fortalecer los procesos de desarrollo y actualización de los sistemas y aplicaciones informáticas.

- **Estrategia 2** Implementar políticas para el adecuado uso y seguridad de la información.

Acciones a desarrollar

- A1.- Actualizar, implementar y difundir la Política de Seguridad de la Información.
- A2.- Fortalecer la administración y gestión de las Bases de Datos.

## GENERAR INFORMES FINANCIEROS SOBRE PRESUNTAS ACTIVIDADES INUSUALES E INJUSTIFICADAS PARA PREVENIR, DETECTAR Y ERRADICAR EL LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DE DELITOS.

**Estrategia 1** Generar el análisis estratégico respecto al Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos.

Acciones a desarrollar	<p>A1.- Gestionar fuentes de información adicionales para desarrollar análisis integrales.</p> <p>A2.- Implementar procesos de análisis prospectivo para la generación de alertas tempranas.</p> <p>A3.- Realizar el análisis sectorial y su articulación estratégica-operativa.</p>
------------------------	--

**Estrategia 2** Fortalecer el proceso de Análisis de la Información de operaciones financieras inusuales e injustificadas.

Acciones a desarrollar	<p>A1.- Definir los criterios funcionales para el desarrollo de reportes de análisis estratégicos y operativos.</p> <p>A2.- Reestructurar el Sistema de Manejo de Casos de LA/FD.</p> <p>A3.- Potenciar el uso de las herramientas de gráficos de vinculación y relacionamiento.</p> <p>A4.- Automatizar los procesos de intercambio de información con las unidades análogas de análisis financiero.</p>
------------------------	---

## Incrementar la eficiencia institucional.

**Estrategia 1** Implementar el Sistema de Gestión de Calidad Institucional.

Acciones a desarrollar	<p>A1.- Actualizar la taxonomía de servicios institucionales.</p> <p>A2.- Documentar los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos.</p> <p>A3.- Implementar y difundir el Sistema de Gestión de Calidad.</p>
------------------------	--

**Estrategia 2** Fortalecer los procesos de asesoría jurídica vinculados a la gestión institucional.

Acciones a desarrollar	<p>A1.- Desarrollar e implementar el procedimiento Administrativo - Sancionador.</p> <p>A2.- Desarrollar e implementar el proceso Coactivo.</p> <p>A3.- Optimizar la atención a los requerimientos de información no vinculada a procesos de LA/FD.</p> <p>A4.- Fortalecer los procesos de Patrocinio Institucional.</p>
------------------------	--

O6

Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano en la institución.

**Estrategia 1** Desarrollar los procesos para el fortalecimiento de Competencias del TH.

Acciones a desarrollar	A1.-Desarrollar e implementar la Planificación del Talento Humano. A2.-Generar e implementar el Plan de Capacitación y desarrollo de Competencias del personal. A3.-Implementar los procesos de Evaluación del Desempeño (semestral). A4.-Desarrollar e implementar le proceso de Salud y Seguridad Ocupacional.
------------------------	---

**Estrategia 2** Desarrollar los procesos de Cultura Organizacional.

Acciones a desarrollar	A1.- Implementar los procesos de Inducción al personal para los productos estratégicos y transversales. A2.-Ejecutar el Plan de Mejoramiento de Clima Laboral y Cultura Organizacional. A3.-Incrementar los resultados respecto al Clima Laboral y Cultura Organizacional.
------------------------	--

O7

Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

**Estrategia 1** Gestionar los recursos financieros para solventar las necesidades institucionales.

Acciones a desarrollar	A1.- Coordinar la elaboración y evaluación periódica de la Planificación Estratégica y Operativa Institucional. (cada año) A2.- Diversificar las fuentes de financiamiento para asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes institucionales. A3.- Gestionar los recursos para el cumplimiento de las actividades planificadas en cada período fiscal. A4.- Emitir alertas permanentes respecto a la ejecución presupuestaria.
------------------------	---

**Estrategia 2** Fortalecer la gestión administrativa, financiera y contractual.

Acciones a desarrollar	A1.- Optimizar la atención a los requerimientos en la contratación de bienes, obras y servicios. A2.- Optimizar los procesos de gestión de pagos de bienes, obras y servicios. A3.- Coordinar la elaboración y evaluación periódica del Plan Anual de Contrataciones.
------------------------	---

## c) Cronograma de ejecución Estrategias y Acciones

			2018		2019		2020		2021			
Objetivos Institucionales		Estrategias	S1		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Gestión productos estratégicos	O1.- Ejecutar políticas y estrategias nacionales e internacionales de prevención y erradicación del lavado de activos y financiamiento de delitos.	E1 Coordinar la implementación de las Políticas de Prevención de LA/FT.	A1.- Actualizar la Política de Prevención de LA/FD.									
			A2.- Coordinar interinstitucionalmente los ejercicios para verificar la implementación de las políticas transfronterizas de circulación									
			A3.- Intercambiar experiencias a nivel regional respecto a las tipologías y señales de alerta de LA/FD.									
			A4.- Coordinar la difusión de la Política de Prevención de LA/FD.									
	O2.-Implementar programas para prevenir, detectar y erradicar el lavado de activos y financiamiento de delitos.	E2 Generar alianzas estratégicas interinstitucionales para fortalecer los procesos de prevención, detección y erradicación de LA/FT.	A1.- Generar alianzas interinstitucionales para el intercambio de información.									
			A2.- Cooperar con unidades análogas para transferencia de información, conocimientos y buenas prácticas.									
			A3.- Implementar los convenios mantenidos en las Membresía Organismos Internacionales.									
	O3.-Implementar sistemas de mejora continua de procesos e innovación tecnológica para la provisión de información confiable, veraz y oportuna.	E1 Coordinar el desarrollo de la Evaluación Nacional de Riesgos de LA/FD	A1.- Realizar la Evaluación Nacional de Riesgos (ENR).									
			A2.- Desarrollar, implementar y difundir la Estrategia Nacional de Riesgos.									
		E2 Dar cumplimiento al Programa Nacional Estratégico de Prevención de LA/FD.	A1.- Actualizar e implementar el Programa Nacional Estratégico de Prevención de LA / FD.									
			A2.- Implementar el Plan Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica para Sujetos Obligados y unidades complementarias.									
O4.-Generar informes financieros sobre presuntas actividades inusuales e injustificadas para prevenir, detectar y erradicar el lavado de activos y financiamiento de delitos.	E1 Implementar el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación.	A3.- Generar e implementar políticas, manuales y procedimientos de supervisión para SO bajo control de la UAFAE.										
		A4.- Incorporar nuevos sujetos obligados a reportar.										
	E2 Implementar políticas para el adecuado uso y seguridad de la información	A1.- Desarrollar e implementar el Plan de Mantenimiento Correctivo y Preventivo de la infraestructura tecnológica.										
		A2.- Modernizar la infraestructura tecnológica considerando las necesidades institucionales.										
Gestión Transversal	O5.-Incrementar la eficiencia institucional.	E1 Implementar el Sistema de Gestión de Calidad Institucional.	A3.- Fortalecer los procesos de desarrollo y actualización de los sistemas y aplicaciones informáticas.									
			A1.- Actualizar e implementar la Política de Seguridad de la Información.									
			A2.- Fortalecer la administración y gestión de las Bases de Datos.									
	O6.-Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano en la Institución.	E1 Generar el análisis estratégico respecto al Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos.	A1.- Gestionar fuentes de información adicionales para desarrollar análisis integrales.									
			A2.- Implementar procesos de análisis prospectivo para la generación de alertas tempranas.									
			A3.- Realizar el análisis sectorial y su articulación estratégica-operativa.									
	O7.-Incrementar el uso eficiente del presupuesto.	E2 Fortalecer el proceso de Análisis de la Información de operaciones financieras inusuales e injustificadas.	A1.- Definir los criterios funcionales para el desarrollo de reportes de análisis estratégicos y operativos.									
			A2.- Reestructurar el Sistema de Manejo de Casos de LA/FD (actualización cada dos años).									
			A3.- Potenciar el uso de las herramientas de gráficos de vinculación y relacionamiento.									
			A4.- Automatizar los procesos de intercambio de información con las unidades análogas de análisis financiero.									
O8.-Incrementar la eficiencia institucional.	E2 Fortalecer los procesos de asesoría jurídica vinculados a la gestión institucional.	A1.- Actualizar la taxonomía de servicios institucionales.										
		A2.- Documentar los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos de la institución.										
		A3.- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad.										
O9.-Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano en la Institución.	E1 Desarrollar los procesos para el fortalecimiento de Competencias del TH.	A1.- Desarrollar e implementar el procedimiento Administrativo - Sancionador.										
		A2.- Desarrollar e implementar el proceso Coactivo.										
		A3.- Optimizar la atención a los requerimientos de información no vinculada a procesos de LA/FD.										
		A4.- Fortalecer los procesos de Patrocinio Institucional.										
O10.-Incrementar el uso eficiente del presupuesto.	E2 Desarrollar los procesos de Cultura Organizacional.	A1.- Desarrollar e implementar la Planificación del Talento Humano.										
		A2.- Generar e implementar el Plan de Capacitación y desarrollo de Competencias del personal.										
		A3.- Implementar los procesos de Evaluación del Desempeño (semestral).										
		A4.- Desarrollar e implementar le proceso de Salud y Seguridad Ocupacional.										
O11.-Incrementar el uso eficiente del presupuesto.	E1 Gestionar los recursos financieros para solventar las necesidades institucionales	A1.- Implementar los procesos de Inducción al personal para los productos estratégicos y transversales.										
		A.- Ejecutar el Plan de Mejoramiento de Clima Laboral y Cultura Organizacional.										
		A3.- Incrementar los resultados respecto al Clima Laboral y Cultura Organizacional.										
O12.-Incrementar el uso eficiente del presupuesto.	E2 Fortalecer la gestión administrativa, financiera y contractual.	A1.- Coordinar la elaboración y evaluación periódica de la Planificación Estratégica y Operativa Institucional.										
		A2.- Diversificar las fuentes de financiamiento para asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes institucionales.										
		A3.- Gestionar los recursos para el cumplimiento de las actividades planificadas en cada periodo fiscal.										
		A4.- Emitir alertas permanentes respecto a la ejecución presupuestaria.										
O13.-Incrementar el uso eficiente del presupuesto.	E2 Fortalecer la gestión administrativa, financiera y contractual.	A1.- Optimizar la atención a los requerimientos en la contratación de bienes, obras y servicios.										
		A2.- Optimizar los procesos de gestión de pagos de bienes, obras y servicios.										
		A3.- Coordinar la elaboración y evaluación periódica del Plan Anual de Contrataciones (periodicidad semestral).										
Las acciones marcadas corresponden al desarrollo o de actualización de los productos												

Las acciones marcadas corresponden al desarrollo o de actualización de los productos

## d) Proyectos propuestos

### 1.- Analítica de datos

Considerando el volumen y variedad de la información, velocidad en el procesamiento y validación de los datos, se propone para el año 2018 desarrollar el Proyecto Analítica de Datos con el objetivo de facilitar y agilizar el análisis en los procesos que constituyen la razón de ser de la institución, administrar las bases de datos y establecer criterios relacionamiento y generación de estadísticas convencionales, establecer paquetes de visualización en atención a los tiempos de respuesta óptimos.

### 2.- Implementar del Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información (EGSI).

En concordancia a lo establecido en el Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información EGSI, Norma Técnica Ecuatoriana INEN ISO/IEC 27002 “Código de Buenas Prácticas para la Gestión de la Seguridad de la Información” y con lo establecido en el Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2014-2017 del Ecuador, se reforzará la seguridad y confianza de los procesos de informáticos como parte del Plan Estratégico de Seguridad y Protección de Datos.

### 3.- Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica para garantizar el aseguramiento de la información

Considerando la importancia del aseguramiento de la información y los niveles de confianza en el procesamiento, se busca implementar un proyecto de mejora continua para la renovación tecnológica de la infraestructura y los sistemas. El planteamiento del proyecto responde a la robustez e innovación tecnológica de los equipos con los que cuenta la institución, en ese contexto, es necesario incrementar la inversión en Tecnologías de la Información (TI) a fin de garantizar el cumplimiento de los estándares de seguridad y almacenamiento.

### 4.- Obtener la Certificación ISO 9001-2015 de los procesos priorizados.

Como parte de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se ha definido certificar con la norma ISO 9001-2015 los procesos que corresponden a la atención a los usuarios, es decir, los servicios prestados a través de Mesa de Ayuda. Considerando los objetivos misionales institucionales y el interés de trabajar con criterios de mejora continua, el cumplir con los estándares definidos por la Organización Internacional de Normalización – ISO garantiza a la ciudadanía la efectividad de los servicios brindados.

**Elaborado por:** Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

**Insumos de información:** Direcciones Unidad de Análisis Financiero y Económico