

# INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

## INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL (En base al modelo CAF, de excelencia en la gestión)

Preparado por el Comité Institucional de la Calidad.  
**Coordinador:** Departamento de Planificación y Desarrollo.

Santo Domingo, Distrito Nacional. República Dominicana.  
Agosto 2022.

## RESUMEN EJECUTIVO

La Unidad de Análisis Financiero (UAF), en el marco del cumplimiento a los lineamientos establecidos para la mejora continua en el decreto 211-10, ha realizado el proceso de autoevaluación acorde las directrices establecidas por el Ministerio de Administración Pública (MAP), que utiliza como marco el Modelo CAF.

Como resultado de la aplicación del proceso de revisión, monitoreo y evaluación de los aspectos del Modelo CAF, el Comité Institucional de Calidad identificó oportunidades de mejora para robustecer su sistema de gestión en los diferentes criterios que componen esta guía, para las cuales desprenderá un plan de trabajo a ser ejecutado en el próximo periodo que impactará en el mejoramiento de los procesos y servicios de cara a las partes interesadas.

### 1. ASPECTOS GENERALES.

La Unidad de Análisis Financiero (UAF), es una entidad autónoma del Estado de la República Dominicana, creada mediante la Ley núm. 72-02 sobre Lavado de Activos Provenientes del Tráfico Ilícito de Drogas y Sustancias Controladas.

Provista de personalidad jurídica de derecho público, adscrita como una unidad del Ministerio de Hacienda, cuyo cometido de realizar análisis para identificar y elevar al Ministerio Público informes de análisis financieros relativos a posibles infracciones al lavado de activos, infracciones precedentes y la financiación del terrorismo. Asimismo, esta institución ejerce la secretaría técnica del Comité Nacional contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (CONCLAFIT), provista de personalidad jurídica propia, con independencia, con autonomía funcional y presupuestaria para el desempeño de sus funciones de análisis y manejo de información.

Con los cambios a nivel internacional, siendo la República Dominicana signataria de las convenciones internacionales que han sido promovidas para homogeneizar los instrumentos

normativos de prevención, detección y sanción de los fenómenos delictivos de naturaleza transnacional, el país reconoció la necesidad de dictar una nueva ley que regule de manera eficaz el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo conforme a los últimos lineamientos internacionales, con la finalidad de proteger nuestras instituciones democráticas, la economía, la balanza de pagos, la estabilidad de precios y la competencia desleal en las actividades comerciales y productivas legítimas.

El 31 de mayo del año 2017, el Congreso aprueba la nueva Ley contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, que deroga la Ley núm. 72-02. La nueva norma tiene el núm. 155-17, de fecha 1 de junio del año 2017, promulgada por el presidente de la República Dominicana y emite el núm. 408-17 que establece el Reglamento de aplicación de la Ley núm. 155-17, contra el Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva.

A partir de este momento se le atribuye a la Unidad de Análisis Financiero, entre otras funciones, ser el órgano para la recepción de los reportes de operaciones sospechosas y los reportes de transacciones en efectivo.

## **1.1 MARCO INSTITUCIONAL.**

### **1.1.1. MISIÓN:**

La Unidad de Análisis Financiero (UAF) es el coordinador nacional del sistema contra el lavado de activos, financiamiento del terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva, que recopila, analiza, procesa y proporciona información al ministerio público y autoridades competentes para proteger la integridad de la República Dominicana.

### **1.1.2. VISIÓN:**

Ser la Unidad de Análisis Financiero (UAF) modelo a nivel nacional e internacional por la excelencia en la gestión del procesamiento de información, de manera objetiva y oportuna, haciendo uso de tecnología de última generación, en la prevención del lavado de activos,

financiamiento del terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva, que contribuye a la seguridad nacional.

### 1.1.3. VALORES INSTITUCIONALES:

**Confidencialidad:** Criterio con el cual ha de tratarse la información con la que cuenta la institución, para asegurar su adecuado uso.

**Integridad:** Accionar apegado al cumplimiento de las normativas.

**Compromiso:** Entrega, dedicación e identificación con los objetivos de la entidad.

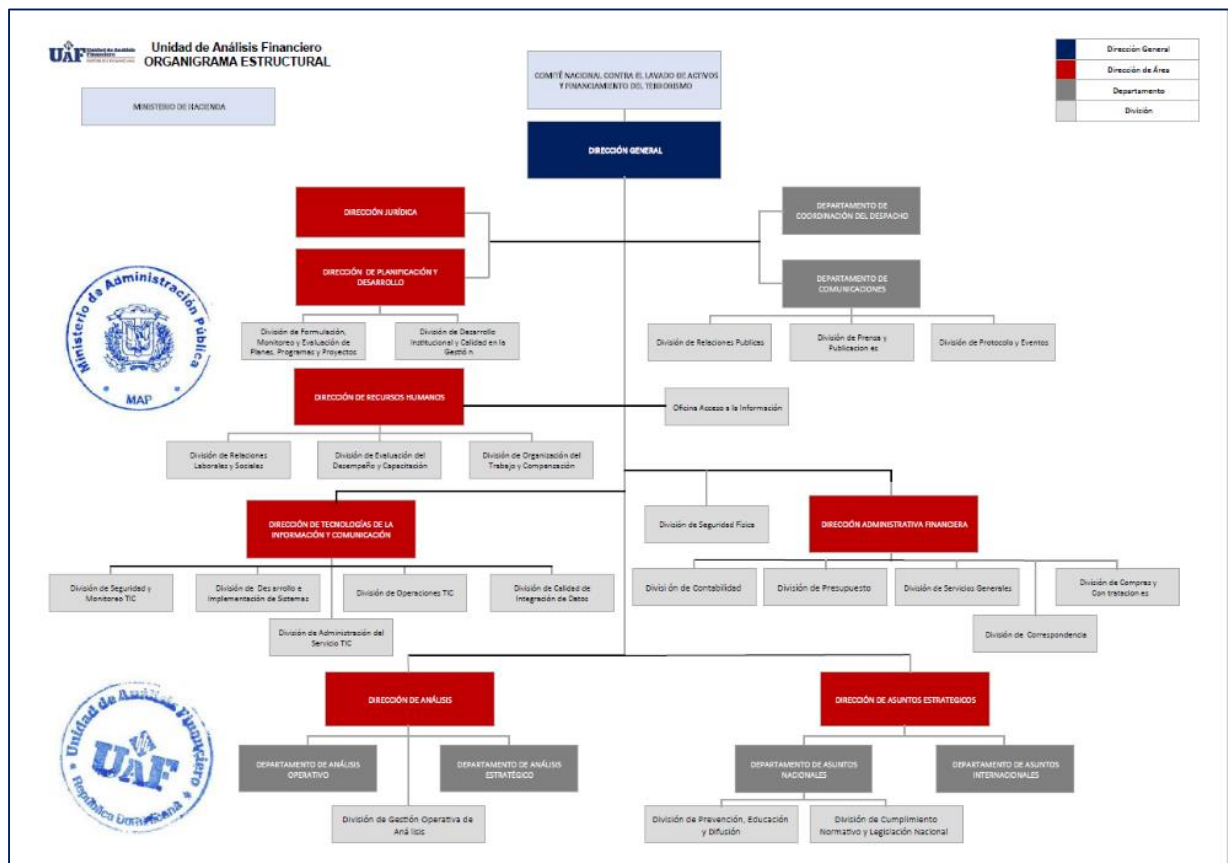
**Objetividad:** Toma de decisiones en base a la información disponible.

### 1.1.4. BASE LEGAL:

El instrumento legal que contiene toda la arquitectura jurídica de aplicación del precepto constitucional es la Ley núm. 155-17 contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, promulgada el 1° de junio de 2017, que con su Reglamento de aplicación núm. 408-17, hace posible el respeto y la organización institucional orientada a evitar el uso del sistema económico nacional en el lavado de activos, financiamiento del terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva.

La importancia de la prevención del lavado de activos a nivel general ha adquirido un rango constitucional en la mayoría de los países. En la Constitución de República Dominicana (2015), se establece este escenario en el artículo 260, que habla de los objetivos de alta prioridad: *1) Combatir actividades criminales transnacionales que pongan en peligro los intereses de la República y de sus habitantes;* y a su vez, una ley que regule de manera eficaz el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo conforme a los últimos lineamientos internacionales, con la finalidad de proteger nuestras instituciones democráticas, la economía, la balanza de pagos, la estabilidad de precios y la competencia desleal en las actividades comerciales y productivas legítimas.

### 1.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



### 1.1.6. SERVICIOS:

- **Registro de Sujetos Obligados:**

Este servicio permite a los sujetos obligados, según su clasificación en la Ley 155-17 Contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo. Artículos 32 y 33, registrarse oficialmente para obtener las credenciales de acceso que le permitirán enviar los Reportes de Operaciones Sospechosa (ROS) y Reporte de Transacciones en Efectivo (RTE).

- **Capacitaciones:**

Proporcionar a los Oficiales de Cumplimiento, así como a las autoridades y entidades nacionales e internacionales las herramientas necesarias para reforzar sus conocimientos sobre los procesos y estándares asociados al cumplimiento sobre PLA/CFT/PADM, sus obligaciones y su relación con la Unidad de Análisis Financiero, a

fin de favorecer el fortalecimiento del sistema de prevención en el marco de la Ley núm. 155-17, del 1 de junio de 2017, contra el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo, que sustituyó y derogó la Ley núm. 72-02, sobre el lavado de activos provenientes del tráfico ilícito de drogas, del 7 de junio de 2002.

## 1.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

Con el propósito de dar cumplimiento a los ejes y actividades resultantes de la Estrategia Nacional de PLA/FT/CFT, elaborada a partir de la Evaluación Nacional de Riesgos, en el año 2017, la Unidad de Análisis Financiero (UAF) realizó un proceso de reestructuración, el cual requirió de toda una definición de su estructura orgánica, a fin de que respondiera a la Recomendación 29 del GAFI, a las mejores prácticas <sup>1</sup>y a la Ley núm. 41-08 Ley de Función Pública y su Reglamento de aplicación. Este proceso se trabajó de la mano del Ministerio de Administración Pública (MAP), resultando la Resolución de aprobación 003-2017, la cual fue refrendada por el Ministro de Administración Pública.

Como apoyo al fortalecimiento del sistema de prevención de LA/FT/PADM, la institución a nivel nacional coordinó y participó técnicamente los procesos de: Modificación de la Ley núm. 72-02; Desarrollo de los Reglamentos de aplicación de la promulgada Ley núm. 155-17 (Decretos 407-17 y 408-17); Elaboración de la Evaluación Nacional de Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (2017); apoyo técnico referente al tema, a las diferentes autoridades competentes y la coordinación y participación en Comité Técnico, Mesas Operativa y Supervisión del Comité Nacional contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (CONCLAFIT), entre otros.

La Unidad de Análisis Financiero (UAF) ha establecido cuatro (4) ejes estratégicos que serán desarrollados a través de los Planes Operativos Anuales (POA), donde se establecerán un conjunto de acciones medibles mediante indicadores que promuevan altos estándares de producción y que aportan al logro óptimo de cada uno de los ejes.

---

<sup>1</sup> Para esto la UAF, realizó una serie de visitas en otras Unidades de Inteligencia, tales como: Colombia, Chile y Panamá.

Estos cuatro ejes son:

- Desarrollo Institucional.
- Análisis Operativo y Estratégico de la Información.
- Procesamiento de la Información.
- Coordinación, Prevención y Educación.

Estos fueron anclados a los a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030 y a la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030 y son determinados como modos de actuación que guiarán el propósito institucional durante los próximos cuatro (4) años.

END 2030	PEI 2019-2022
Eje 1. Estado Social y Democrático de Derecho	Eje 1. Desarrollo Institucional.
	Eje 2. Análisis Operativo y Estratégico de la Información.
Eje 3. Que procura una Economía Sostenible, Integradora y Competitiva	Eje 3. Procesamiento de la Información.
Eje 1. Estado Social y Democrático de Derecho	Eje 4. Coordinación, Prevención y Educación.
ODS 2030 (transversales).	
Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones fuertes.	
Objetivo 17: Alianza para lograr los objetivos.	

Por primera vez se elaboraron los siguientes instrumentos, para que pasen a formar parte estructural y permanente de la Planificación y el Desarrollo Institucional:

- ✓ Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2022.
- ✓ Plan Operativo Anual (POA), para los años 2019, 2020, 2021 y 2022.
- ✓ Para fortalecer el sistema de compras y contrataciones gubernamentales, con apoyo en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), para que opere con legalidad, transparencia, eficiencia y facilidad de manejo, fue realizado *Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC)*, para los años 2019 y 2020.

Cabe resaltar que, en la actualidad, tenemos un Plan Estratégico Institucional (PEI) alineado a los planes de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva (PLA-FT-PAMD).

## **2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.**

La gestión actual se encuentra enfocada en implementar un liderazgo de la UAF, enfocado al desarrollo institucional, profesional y personal, destinado todos los recursos y esfuerzos para implementar las buenas prácticas de una cultura de empoderamiento y liderazgo compartido, estimulando la delegación de funciones y potenciando la adquisición de habilidades (fuertes y blandas) y competencias gerenciales en los colaboradores.

En ese mismo orden, los directivos de cada área empoderan a sus equipos en la realización de los informes y de rendición de cuentas de sus respectivas áreas, potenciando en ellos la responsabilidad compartida y el trabajo en equipo.

Interacción entre líderes y demás colaboradores, así como el consenso de las evaluaciones del trabajo en equipo, permiten la retroalimentación tanto individual como colectiva, lo que conlleva a la formulación de un plan de acción para convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

A partir de la retroalimentación que arroja el proceso de evaluación los talentos humanos se involucran en actividades y proyectos de mejora continua, lo que repercute en la mejora del desempeño organizacional. Plantean iniciativas y sugerencias innovadoras que benefician a la institución, al tiempo que desarrollan competencias de liderazgo.

### **2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.**

La alta gerencia, representada por la máxima autoridad ejecutiva dirige la Unidad de Análisis Financiero (UAF) desarrollando su misión, visión y valores, con el mayor compromiso de realizar todas las acciones y destinar los recursos necesarios para convertir la UAF, en una institución modelo a nivel nacional e internacional por la calidad en la gestión, del uso eficiente de los gastos, así mismo una gestión por resultados transparentes y verificables.



Existe un compromiso con el equipo directivo liderado por la máxima autoridad ejecutiva, enfocado en la excelencia, así como en gestionar e implementar cambios idóneos en la estructura institucional, en el fortalecimiento de las competencias técnicas y blanda de su personal, así como en la mejora continua de los procesos internos.

Dentro de las principales fortalezas identificadas podemos citar las siguientes:

- Amparo de la Ley 155-17, contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo;
- Estructura organizacional aprobada y refrendada por el Ministerio de Administración Pública;
- Personal altamente calificado;
- Buen posicionamiento a nivel internacional ante los organismos homólogos;
- Implementación de la plataforma GOAML;
- Mejora del clima laboral.
- Miembro de los organismos internacionales GAFILAT y Grupo EGMONT;
- Manuales debidamente aprobados (Manual de Organización y Funciones, Manual de Cargos Comunes y Típicos y Manual de Procedimientos);
- Infraestructura tecnológica robusta.

## **2.2. ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.**

### **2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.**

#### **2.1.1 LIDERAZGO**

En la gestión actual, estamos comprometidos y enfocados en robustecer los controles internos establecidos en la Ley núm. 10-07 que instituye el Sistema Nacional de Control Interno, estableciendo un liderazgo sólido en la gestión dirigido a robustecer el sistema de gestión de calidad, así como en la dirección de la institución para alcanzar la misión y visión institucional.

Asimismo, también la institución se enfocará en fortalecer aún más el liderazgo de sus directivos, funcionarios y colaboradores, dirigiendo un plan de capacitación de competencias blandas.

### **2.1.2 ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN:**

En este aspecto, la Unidad de Análisis Financiero (UAF) está enfocada en modificar su plan estratégico institucional (PEI) alineados con los parámetros y líneas de acción, alineadas a de metas presidenciales y la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que están relacionados con la prevención del lavado de activos. También se continuará promoviendo el uso de herramientas para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

- No se evidencia el análisis desempeño interno enfocado en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).

### **2.1.3 PERSONAS:**

Se fortalecerá la estrategia o plan de desarrollo de recursos humanos basado en las competencias actuales y futuras identificadas, las habilidades y los requisitos de desempeño de las personas, a través de la implantación de programas de ayuda de estudios de posgrados que permitirá elevar las competencias de nuestros colaboradores. Con esto se busca robustecer las competencias técnicas de nuestros colaboradores impactando en la motivación y mejora de las habilidades.

- No se evidencia que se encuentra creada la unidad de género, así como datos o estadísticas desagregados por sexo, en cuanto a: la composición de los empleados, identificación de las necesidades, niveles educativos, participación en programas de formación.
- No existe un análisis de costo/beneficio de las capacitaciones. No se cuenta con un indicador definido al respecto.
- No existe un mecanismo de diálogo adecuado.
- No se cuentan con plan de seguridad y salud en el trabajo, ni programas de cuidado de la salud.

#### **2.1.4 ALIANZAS Y RECURSOS:**

La institución continuará promoviendo y gestionando las alianzas estratégicas para seguir fortaleciendo el sistema contra el lavado de activos, financiamiento del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva, a través de la obtención de acuerdos interinstitucionales que promuevan planes de acciones en conjuntos a entidades que promuevan la prevención de este flagelo por medio de la capacitación, formación y difusión.

- No se cuenta con análisis de riesgos financieros actualizados para la elaboración del presupuesto equilibrado.
- No se evidencia que se monitorea y evalúa sistemáticamente la rentabilidad (costo-efectividad) de las tecnologías usadas y su impacto.
- No se ha desarrollado un portal o intranet, donde se proporcionen todos los servicios en línea de cara a los colaboradores.
- No se ha medido el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC.
- No se cuenta con un programa de mantenimiento para los medios de transporte, así como planta de energía eléctrica.
- No se cuenta con facilidad de transporte para los colaboradores.
- No se cuenta con un programa de ruta para transportar a los colaboradores de la UAF.
- No se cuenta con estacionamiento adicionales para satisfacer las necesidades de los colaboradores.

#### **2.1.5 PROCESOS:**

- No se cuenta con una unidad de equidad de género y desarrollo.

#### **2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS.**

- No se encontró oportunidades de mejora.

##### **2.2.1. RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES.**

- No se han medido resultados sobre la percepción en cuanto al nivel de integridad y confianza hacia la organización y sus productos/servicios.

- No se evidencia la medición de los servicios tomando en cuenta las necesidades específicas del cliente, segregados en edad, género.
- No se han medido resultados sobre la percepción relacionada con la capacidad de la organización para la innovación.
- No se han medido resultados sobre la percepción relacionada con la agilidad de la organización.
- No se han medido resultados sobre la percepción relacionada con la digitalización en la organización.
- No se han evaluado los resultados de las medidas de evaluación respecto a errores.
- No se ha medido resultados sobre el horario de atención de los diferentes servicios.
- No se evidencia la encuesta de satisfacción segregado por género.

#### **2.2.2. RESULTADOS EN LAS PERSONAS.**

- No se evidencian mediciones de la percepción de los colaboradores sobre la responsabilidad social de la organización.
- No se ha medido el resultado de impacto de la digitalización en la organización.
- No se han medido resultados sobre la agilidad de la organización.

#### **2.2.3. RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

- No se muestran evidencias de mediciones de la percepción que tiene la sociedad sobre el impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos/clientes más allá de la misión institucional.
- No se han medido resultados en relación a la reputación de la organización.
- No se han medido resultados sobre la opinión del público en general sobre la transparencia de la organización y su comportamiento.
- No se han medido resultados en relación con la percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales.
- No se han medido resultados sobre la opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético.
- No se han medido indicadores relacionados a las actividades de la organización para preservar y mantener los recursos.

- No se han medido resultados de actividades que generen información para la tabulación de datos sobre el apoyo sostenido como empleador a las políticas sobre diversidad, integración y aceptación de minorías étnicas y personas socialmente desfavorecidas.
- No se han medido resultados sobre la percepción de la institución relacionada con su responsabilidad social.

#### **2.2.4. RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO.**

- No se ha medido resultados documentados de becnhmarketing.
- No se han medido estadísticas en relación con eficiencia de costo-efectiva (impacto logrados al menor costo).

### **3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.**

La guía diagnóstica como metodología o herramienta de mejora continua en busca de la excelencia, nos arrojó un bosquejo general de las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que presenta la institución, tanto a lo interno como a lo externo. En ese sentido se evidencia los avances significativos obtenidos en base a los años anteriores, lo que demuestra el compromiso y empoderamiento de la Dirección General y los colaboradores que la integran. Esta revisión general permite evaluar la organización de forma sistemática y organizada, lo cual implica la responsabilidad que cae en cada una de las partes que conforma la institución, para lograr la excelencia en el marco común de la calidad.

La mejora continua de los procesos representa un gran desafío, ya que en el proceso de implementación se presenta resistencia al cambio, a pesar de tener colaboradores altamente calificado y un sistema de gestión moderadamente documentado. Es por esto que debemos apelar al liderazgo para desarrollar y fortalecer la cultura de implementación, medición y monitoreo de los controles, que ayuden y facilite la toma de decisiones.

#### 4. RESUMEN DE PUNTUACIÓN.

<b>Institución: Unidad de Análisis Financiero UAF</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Puntos Totales Actual</b>	<b>Puntos Totales Propuesto</b>
<b>1: Liderazgo (140 puntos)</b>	121	125
<b>2: Estrategia y Planificación (140 puntos)</b>	117	125
<b>3: Personas (100 puntos)</b>	85	92
<b>4: Alianzas (100 puntos)</b>	88	95
<b>5: Procesos (120 puntos)</b>	106	114
<b>6: Resultados orientados a los Clientes/ Ciudadanos (100 puntos)</b>	86	95
<b>((100 puntos)</b>		
<b>7: Resultados en las Personas (100 puntos)</b>	81	85
<b>8: Resultados en la Sociedad (100 puntos)</b>	69	75
<b>9: Resultados Clave de Rendimiento (100 puntos)</b>	82	90
<b>Puntuación Total (sobre 1000 puntos)</b>	<b>835</b>	<b>896</b>

#### 5. ANEXO: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN REALIZADA.