

**Centro de Estudios Hemisféricos de Defensa**

**Conferencia Subregional**

**Retos a la Seguridad y Defensa en un Ambiente Político Complejo:  
Cooperación y Divergencia en Suramérica**

**Julio 27 - 31, 2009,**

**Cartagena de Indias, Colombia**

**Factores Influyentes en la Defensa y Seguridad**

**Organización de Unidades de Inteligencia Financiera.  
Optimización desde la teoría organizacional y la inteligencia táctica**

**Héctor Osorio Gómez**

Ernesto Courtois 181, Ñuñoa, Santiago de Chile  
hosoriog@gmail.com

**Organización de Unidades de Inteligencia Financiera.  
Optimización desde la teoría organizacional y la inteligencia táctica**

**Resumen**

Las Unidades de Inteligencia Financiera poseen importancia fundamental a la hora de hacer efectiva la lucha de las sociedades contra el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, sin embargo, en el caso latinoamericano es, limitada la evidencia sobre el grado en que estas agencias son efectivas en el cumplimiento de su mandato. En este ensayo se revisa la forma en que la organización de estas unidades puede afectar su desempeño, se contrasta la evidencia sobre la organización que han adoptado, con elementos obtenidos de la inteligencia táctica y desarrollos académicos referidos a la relación “organización desempeño” recomendable para distintas entidades en función de su naturaleza y objetivos. Se identifican situaciones en que la organización adoptada resulta inconsistente con el objetivo perseguido, postulándose que cualquier posibilidad de cambio organizacional que tienda a aumentar su efectividad merece ser evaluado. Se analizan algunos cambios organizacionales cuya adopción, al prospectar beneficios y costos, presenta potencial para incrementar el nivel de desempeño, concluyéndose que el avanzar en la implementación, o al menos en la evaluación de estos cambios, permitiría identificar ámbitos de desarrollo para las agencias en la región.

## **Introducción**

La teoría sobre organización de entidades, indica que la efectividad con que una institución alcanza sus objetivos, se encuentra en algún grado determinada por la forma en que sus procesos internos se ejecutan, sus niveles jerárquicos se comunican y su información se resguarda.

Una característica de la buena organización, es que ésta no resulta en mayor costo para quien la adopte y por el contrario tiende a ser una instancia de optimización. A su vez, la organización de unidades de inteligencia táctica, presenta formas de coordinación y segregación de tareas que resultarían en algunas buenas (*mejores*) prácticas, potencialmente adoptables por las Unidades de Inteligencia Financiera (*UIF*) en Latinoamérica.

Al observar, (*sobre la base de información pública*), la efectividad de las UIF, el diseño organizacional implementado parece ilustrar sobre la presencia de dos elementos restrictivos de su efectividad, la burocratización propia del aparato estatal al que pertenecen y la estructuración basada en modelos de organización jerarquizados y con múltiples niveles de gestión. Si fuese posible identificar aspectos organizacionales, con poco desarrollo o ausentes en las UIF de la región, que tiendan a mejorar su efectividad, es menester adoptarlos, tanto por el incremento que implicarían en el nivel de desempeño de las agencias, como por la relación costo beneficio que una organización efectiva tiende a generar.

El objetivo de este ensayo consiste en identificar y describir características de organización, adoptada en forma estándar por las UIF latinoamericanas, que pudieran constituir debilidades en términos de restringir o retrasar la consecución de sus objetivos, evaluando la incorporación de algunas modificaciones organizacionales que se consideran adecuadas al tipo de tareas que deben desarrollar unidades de inteligencia, al punto de identificar algunos cambios con potencial para aumentar la efectividad de las agencias, determinando que la evaluación de ciertas modificaciones organizacionales deba ser seriamente considerada.

El problema a ser mitigado, idealmente controlado, por parte de las UIF, se refiere a los efectos en las posibilidades de bienestar de una sociedad ante situaciones relacionadas con blanqueo de activos y financiamiento del terrorismo, en esta situación los efectos directos son principalmente económicos y se caracterizan por ser recurrentes, afectando todo el sistema de producción y distribución de una nación, con secuelas proyectadas hacia otros ámbitos del quehacer nacional y países con las que existan vínculos estrechos, aún cuando el proceso de blanqueo se relacione con un número limitado de industrias o áreas de producción.

En la dimensión política, el efecto se relaciona a la potencial pérdida de efectividad y credibilidad de las instituciones hasta, en el extremo teórico, transferir el poder desde la nación hacia grupos particulares de poder. Para enfrentar un riesgo de magnitud tan amplia, parecería evidente la necesidad de desarrollar medios de combate activos, entre éstos las UIF, sin embargo en Latinoamérica estas agencias se caracterizan por su actuar pasivo, reactivo frente al problema que deben controlar.

Los beneficios que se derivan del análisis que se desarrolla, apuntan a señalar que parte significativa, de la pasividad que presentan las UIF, se encuentre determinada por restricciones normativas, propias del marco institucional en el que estas unidades surgen y en el que se espera que operen. No obstante lo anterior, es probable que algún grado de su inmovilidad pueda deberse a su estructura organizacional. Si lo anterior es efectivo, una optimización de las estructuras organizacionales generará un incremento en el desempeño de las UIF y dada la magnitud del riesgo objeto de control, una mejora en su desempeño, aún cuando sea marginal, tendrá un impacto significativo, en el grado en que se alcanzan los objetivos, (*un pequeño porcentaje de una cifra significativa es necesariamente un monto contributivo*).

El marco de análisis que se aplica consiste en la revisión de la información disponible, evidencia que por la naturaleza tanto de los objetivos, como de las actividades que desarrollan estas unidades es limitada, en consecuencia, el enfoque de trabajo aplicado consistió en revisar la evidencia documental y académica disponible, tanto en teoría organizacional como en inteligencia táctica y comparar esta evidencia con la información disponible para la opinión pública, sobre objetivos organización y resultados alcanzados por las UIF latinoamericanas.

## Consideraciones preliminares

El mecanismo de análisis aplicado, presenta una limitación significativa respecto de la forma en que se efectúan investigaciones sobre desarrollo organizacional, esta limitación solo sería superable en la medida que se tuviese acceso a información detallada sobre algunos aspectos centrales para el análisis, tales como evidencia sistematizada sobre resultados, además de acceso a los gestores y donde fuese posible aplicar cuestionarios estándares en investigaciones de esta naturaleza, en este sentido, es posible que existan personas u organismos que hayan desarrollado análisis más completos y concluyentes sobre algunos aspectos tratados en este ensayo, quienes eventualmente podrían diferir sobre algún aspecto presentado, al ponderar información no disponible para el público.

El ensayo se estructura sobre la base de caracterizar las formas de organización de las UIF, al respecto pudo obtenerse evidencia sobre modelos de organización y enfoques de gestión con que estas agencias se han estructurado. Pudo verificarse que poseen una organización burocrática<sup>1</sup>, concentrada en el cumplimiento de objetivos formales, más que en la consecución de los fines últimos para los que la sociedad las concibe, cumplen sus tareas como unidades de apoyo a terceros, además de reportar regularmente sobre labores ejecutadas y cumplimiento presupuestario.

No fue posible, probablemente por la naturaleza de estas unidades, obtener información sistematizada sobre el grado en que proactivamente desarrollan inteligencia sobre eventuales perpetradores de ilícitos relacionados con lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Al revisar la organización observada por las UIF de la región, en función de sus objetivos definidos, se constató en base a la contrastación con diversas fuentes doctrinarias, que la organización estándar adoptada, no es la más recomendable para organizaciones predestinadas a enfrentar situaciones de alta complejidad.

Un aspecto de especial interés en relación a la organización adoptada, se refiere a los aspectos culturales que condicionan los mecanismos de comunicación.

---

<sup>1</sup> Modelo de organización que se observa en los grupos cuando por aumento de su tamaño y complejidad se pierden las relaciones directas, y la gestión se vuelve impersonal, con lo que se apela a un ejercicio de la autoridad formal, a normas y procedimientos escritos y al establecimiento de incumbencias definidas y especializadas, en algunos casos relegando a un segundo plano el objetivo primordial de la organización.

Con relación a la efectividad con que las UIF desempeñan su labor, no existe evidencia en poder del público, sobre el grado en que estas agencias logran sus objetivos, la evidencia indirecta disponible, se refiere a condenas ejecutoriadas por crímenes relacionados con las materias de investigación.

En la actualidad las UIF están en una etapa de validación de su existencia, hasta hace algunos años agencias de esta naturaleza no eran parte del panorama de instancias estatales, realidad distinta a la que se observa en la actualidad, en su estado de desarrollo presente las UIF pretenden reportar públicamente sobre su desempeño, para esto en algunos casos se han emitidos documentos denominados informes de gestión, estos informes no obstante, corresponden a reportes sobre labores administrativas desarrolladas y cumplimiento presupuestario, por definición un reporte de gestión informa sobre el grado en que se han alcanzado los objetivos previamente definidos, en consecuencia para que pueda evaluarse la gestión es necesario que la organización objeto de evaluación, previamente haya indicado cuales son las metas que alcanzará en cada período futuro.

En la inteligencia táctica, caracterizada por una dinámica permanente de urgencia, la forma de organización que se adopte, cobra relevancia crítica ante dos ámbitos omnipresentes en su accionar; un enemigo concreto y una necesidad imperiosa por conocer aspectos centrales sobre capacidades de ese enemigo, elementos que otorgan presión para la búsqueda activa de información, claramente más allá de la urgencia que podría apreciarse en relación a la inteligencia estratégica. La experiencia acumulada por los profesionales de esta especialidad, posibilita formas de operar que podría ayudar a las UIF a volcarse hacia métodos de búsqueda que presenten mayor dinamismo.

Como elemento central del análisis, surge la necesidad de prospectar qué tan factible resulta implementar cambios. En el presente ensayo se identifican algunos cambios organizacionales teóricamente recomendables, evaluándose el grado en que es posible y conveniente implementarlos, al ponderar su capacidad para generar incrementos en la efectividad de las agencias, considerando el entorno de restricciones, asociadas a condiciones tanto de carácter cultural como normativo que las caracteriza.

Se presenta una matriz para identificar y resumir la razón, “efecto / costo”, asociada a la adopción de cambios, como consecuencia de esto se progresa en la formulación de una visión sinóptica, que permite identificar los ámbitos sobre los cuales es posible avanzar en la optimización organizacional, o donde se requiera al menos evaluar la aplicación de alguna de las apreciaciones descritas, este instrumento podría ayudar a identificar, en un caso real, los ámbitos de acción posibles, al igual que aquellos en que cambios de la naturaleza descrita nunca podrán materializarse, contribuyendo a facilitar la labor de desarrollo organizacional.

Como síntesis del análisis, se ilustra sobre la prioridad de áreas de acción, esperando contribuir a que agencias de esta naturaleza avancen en la obtención de capacidades para alcanzar sus objetivos.

### **Caracterización de la organización de UIF**

Las UIF de la región, pueden ser caracterizadas como organizaciones con perfil de desempeño burocrático cuya misión genérica se resume (*ver anexo*) en “estudiar casos en que exista evidencia de lavado de dinero y/o financiamiento del terrorismo” con el fin de apoyar la labor policial y judicial, en aspectos relacionados con:

- Analizar la evidencia disponible en los casos detectados y documentarlos para posibilitar la persecución judicial de los autores.
- Solicitar, según se le permita en las respectivas regulaciones, antecedentes para investigar o aclarar actuaciones sospechosas.
- Identificar esquemas de operación, para proponer normas y procedimientos destinados a cerrar las brechas normativas que podrían facilitar la ocurrencia de ilícitos.
- Reportar sobre investigaciones en curso, con el objetivo de asegurar la coordinación con otras agencias.

La propia definición referida a “*estudiar casos*”, versus la posibilidad de “*detectar casos*”<sup>2</sup>, implica una actitud pasiva, de ayuda a terceros por parte de las UIF, en que sus actuaciones requieren de la intervención, cuando no la autorización de estos terceros, generalmente policía o judicatura, sin que se cumpla la idea de búsqueda activa propia de la inteligencia.

*“Los países han iniciado cursos de acción como muestra contundente de que existe decisión política para luchar contra el delito de Lavado de Activos y las Finanzas del Terrorismo. Los organismos internacionales se han comprometido frontal y abiertamente en esta lucha. Se han creado nuevas organizaciones como las UIF para ayudar al Ministerio Público”<sup>3</sup>.*”

Es probable que; en cuanto unidades de inteligencia, sus acciones activas, no puedan ser apreciadas por el público y que (*al menos en aquellas UIF pertenecientes a naciones latinoamericanas con mayores niveles relativo de ingreso y por lo tanto mayores dotaciones presupuestarias*), se desarrollen intensamente tareas relacionadas con:

- Cuantificar capacidades, actuales y proyectadas, de los grupos potencialmente interesados en lavar activos o financiar el terrorismo (*enemigo*).
- Buscar indicios de actividad enemiga.
- Visualizar áreas, físicas y virtuales, de acción enemiga.
- Identificar debilidades en sistemas y procedimientos propios, (*en este caso de las UIF y de las entidades públicas y privadas legítimas*).
- Detectar vulnerabilidades y posibles cursos de acción enemiga.

La simple observación del actuar de estas agencias, tanto como los resultados públicamente reportados, parecieran indicar un grado limitado de desarrollo de estas tareas, por otra parte la referida imposibilidad de verificación, sólo opera en el corto plazo. En el mediano y largo plazo el examen por parte del público habrá de materializarse en función de la efectividad que presenten las UIF y si bien la dificultad de monitoreo o control de gestión podría demorar la época de escrutinio, llegará el momento en que será evidente la efectividad de las diversas unidades, fundamentalmente por el número y desenlace de los casos estudiados.

---

<sup>2</sup> La UIF, cuyo objetivo declarado se acerca con mayor fuerza al enfoque postulado como “búsqueda activa”, pareciera ser la UIF de Colombia.

<sup>3</sup> Uribe Rodolfo, [www.cicad.oas.org/oid/NEW/Information/EIObservador/EIObservador1\\_2004/Uribe1.2004.doc](http://www.cicad.oas.org/oid/NEW/Information/EIObservador/EIObservador1_2004/Uribe1.2004.doc).

Existen apreciaciones, tanto en ámbitos políticos como técnicos, acerca de que el lavado de activos crece en la región a tasas superiores a las que lo hacen el producto agregado y el gasto de los Estados. Si estas apreciaciones son correctas, implicaría que la tasa de crecimiento de los montos operados por los lavadores de dinero, superaría a la tasa de crecimiento de la actividad económica, situación que demostraría al fenómeno como un problema en ascenso.

Al estudiar la gestión de las UIF, no se obtiene información sobre acciones sistemáticas destinadas a promover, en los ámbitos legislativos o académicos, el desarrollo de acciones referidas al establecimiento de normas y procedimientos orientados a cerrar las brechas normativas y transaccionales que podrían facilitar la ocurrencia de los delitos objeto de análisis, tarea que si bien puede no corresponder prioritariamente a estas agencias, tampoco es sumida por otras instancias y respecto de ellas la UIF tienen una visión privilegiada. Al respecto, es razonable suponer que los sistemas tributarios y bancarios presentarán áreas de debilidad “*brechas*” en las cuales es posible realizar acciones relacionada con el blanqueo de activos, sin embargo las acciones destinadas a identificarlas y corregirlas parecen, cuando mucho, eventuales.

La caracterización comparada de las UIF de la región, puede observarse en anexo.

### **Análisis organizacional, visión desde la inteligencia táctica**

La inteligencia táctica podría ser especificada como “*aquella parte de la inteligencia que se ocupa de la recolección procesamiento e interpretación de la información en el campo de batalla*”, el que debe entenderse como campo de enfrentamiento real entre grupos en pugna, a partir de sus intereses opuestos, fuerzas militares adversarias, policías con grupos delincuenciales o agencias de inteligencia opuestas a criminales organizados o grupos terroristas.

A partir de esta definición aparecen como estructurantes de este ámbito de la inteligencia; el ambiente de urgencia, propio del combate, donde la necesidad de acción y decisión limitan las posibilidades de investigación detallada y reflexión profunda, esto junto a la idea de presión friccional permanente, otorgan a esta dimensión atributos especiales, entre otros:

- Un enemigo concreto, que opera en ciertas áreas físicas o virtuales.
- Formas definidas para actuar, en relación con ese enemigo.
- Necesidad de conocer aspectos centrales sobre el enemigo (*medios, organización, objetivos, etc.*).
- Generación de inteligencia, mediante incrementos marginales.
- Utilización de diversas fuentes de información, incluyendo aquellas que se conocen como cerradas.

La dinámica propia del combate, especialmente la velocidad con que devienen los acontecimientos, determina que las unidades encargadas de esta actividad sean “*de corta extensión*”, es decir los niveles de comunicación son pocos, no existe un gran número de intermediarios desde la instancia que genera un dato (*patrulla de reconocimiento, puesto de observación o interrogador*), hasta el usuario final (*comandante, estado mayor, etc.*), produciéndose la recolección y procesamiento de datos, al igual que utilización de información en forma expedita.

Sin bien la urgencia del combate puede limitar la calidad de la inteligencia al acotar las posibilidades de confirmación, esta es una realidad estructural con la que se debe convivir “*En la guerra, algunos reportes de inteligencia son contradictorios, a veces muchos son falsos y más aún inciertos*”<sup>4</sup>, von Clausewitz agregará, respecto de la sentencia anterior:

- Mucha inteligencia es falsa, y el efecto del miedo multiplica las mentiras y las inexactitudes. Como en una regla, a veces se podría creer en malas noticias más que en buenas y a veces se tiende a exagerar las malas noticias.
- Esta dificultad, el reconocimiento de exactitud, constituye una de las más series fuentes de fricción en la guerra.
- Autoconfianza es la mejor defensa contra la presión del momento<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Reed R. Probst, citando a von Clausewitz. *Intelligence and the National Security*, Sherman Kent Center for Intelligence Studies, National War College, National Defense University. USA 2004.

<sup>5</sup> Autoconfianza en este contexto debería asociarse al convencimiento íntimo de que la agencia, dada la cohesión entre sus integrantes que se expresa en alto grado de coordinación, es capaz de cumplir con éxito su mandato.

Desde la más temprana doctrina sobre inteligencia, ésta se enfrenta con la necesidad de cerrar la brecha entre lo que se sabe y lo que se requiere saber, los instrumentos que surgen para este proceso muchas veces se relacionan con información previa disponible (*comportamiento humano, estadísticas y evidencia documental*) y las confirmaciones que se van obteniendo, que tienden a ser marginales, por lo que solo lentamente es posible incrementar la dotación de “verdades teóricas”, que siempre estarán influidas por prejuicios y miedo. En el ámbito financiero, donde las transacciones y operaciones son crecientemente complejas, muchas veces los prejuicios podrían no corresponder a preconceptos, sino que a problemas de entendimiento de la realidad, “*prejuicio cognitivo*”<sup>6</sup>

Al aplicar estos elementos al análisis de las UIF es posible pensar que si bien las agencias de esta naturaleza parecieran estar combatiendo, la dinámica de este combate no es el característico de la guerra y quizás esta situación explique la falta de urgencia en estas agencias que están concebidas para el ámbito táctico, pero que pese a esto, en general no cuentan con agentes operativos limitando su desempeño y en algunos casos, estimulándolas a compensar su baja efectividad con el desarrollo de análisis de carácter estratégico.

### **Coherencia entre la organización observada y objetivos definidos para las UIF**

La teoría organizacional estudia la relación entre estructura y rendimiento, preliminarmente es posible asumir que existe una relación directa entre la naturaleza de una entidad y la estructura que le corresponde, y si bien esa relación existe, la evidencia indica que no es del tipo determinístico, dado que se encuentra influida por situaciones como la contingencia, la eficacia de los sistemas de comunicación y sobre todo por efectividad de la coordinación que se alcance, internamente y en relación a otras entidades.

La organización estándar posee dos dimensiones, vertical; relacionada con los niveles jerárquicos y horizontal; relacionada con funciones, pudiendo darse situaciones en que una de las dimensiones cobra importancia al punto de anular la relevancia de la otra.

---

<sup>6</sup> Corresponde a una distorsión (*distorsión cognitiva*) en el modo en el que los humanos percibimos la realidad. Alguno de estos procesos han sido verificados empíricamente en el campo de la psicología, otros están siendo considerados como categorías generales de prejuicios.

Aquellas organizaciones en que la dimensión vertical cobra significativamente más relevancia se caracterizan por ser más formales y estables, mientras que las organizaciones con fuerte desarrollo horizontal presentarían mejores condiciones para la adaptación a nuevos escenarios o focos de actividad, también en estas estructuras es posible observar comunicaciones menos formales y por lo mismo más fluidas. Con todo, cualquier estructura que una organización adopte puede finalmente operar con éxito o fallar ante situaciones relacionadas con la contingencia que enfrenten, el liderazgo que asuman sus autoridades y ocasionalmente el azar.

Sobre la base anterior, minimizar la dimensión vertical de las estructuras pareciera ser recomendable, tanto por la fluidez en las comunicaciones, como por la facilidad de adaptación a nuevos escenarios. En las organizaciones modernas, se han suprimido niveles jerárquicos, en el entendido que organizaciones muy extensas (*en niveles de autoridad y control*) presentarán con mayor frecuencia problemas de comunicación, respecto de organizaciones con menos niveles de gestión. Se asume además que la estructuración con una pirámide jerárquica muy extensa solo resulta apropiada para organizaciones, ya sean muy dispersas en su territorio o ámbito de acción, o aquellas en que los niveles de formación de sus recursos humanos, son muy disímiles, en un mundo con creciente acceso a la educación y fuerte desarrollo de sistemas de comunicación, el número de niveles jerárquicos necesariamente disminuirá.

Según Mintzberg (1990), *“toda actividad humana organizada, desde la formación de las piezas de barro, hasta el envío del hombre a la Luna plantea dos requisitos a la vez fundamentales y opuestos, la división del trabajo, en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de los mismos. La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Dentro de los esquemas aplicables para alcanzar la coordinación se postula como fundamental, la simple comunicación informal, denominada Adaptación Mutua, en este tipo de mecanismo el control del trabajo corre a cargo de quienes lo realizan.”*<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Mintzberg, Henry, La estructuración de las organizaciones, Ariel Economía, Editorial Ariel S.A. Barcelona España 1990.

En el contexto expuesto, cobra validez la idea de organizaciones que puedan autoorganizarse, al poseer alto grado de adaptación mutua, expresada en pocos niveles jerárquicos. La coordinación del trabajo se alcanzará mediante la simple comunicación cotidiana, situación intuitivamente esperable en equipos de investigación científica, firmas de servicios profesionales, compañías de desarrollo de software y ¿por qué no?, agencias de inteligencia.

Hasta ahora la posibilidad de mejor coordinación por medio de comunicación más efectiva choca con la evidencia, al observarse las UIF latinoamericanas pueden identificarse diversas estructuras piramidales con hasta siete niveles jerárquicos, de los cuales la mayoría corresponde a niveles de análisis, es decir en promedio un segmento de información debe superar cuatro niveles de procesamiento antes de transformarse en inteligencia situación quizás deseable en ámbitos de tipo corporativos, pero extremadamente poco efectiva en un ambiente de inteligencia táctica. Si se considera que las UIF, en general no poseen niveles operativos y en estas materias dependen de terceros, el ciclo completo que recorre la información desde su estado de dato inorgánico hasta transformarse en inteligencia, es superior a los cinco o seis niveles de análisis.

La adaptación mutua resulta natural en las organizaciones simples y pequeñas, sin embargo este mecanismo “*es el único que funciona bajo circunstancias extremadamente difíciles.*”<sup>8</sup> El ejemplo clásico para ilustrar la situación anterior, corresponde a los equipos que operan, en línea (*en vivo*) transacciones bursátiles, requieren alta especialización técnica, un gran número de actores con destrezas diversas, recurrentes decisiones de alto impacto, pero en ellas se verifica la comunicación informal como una herramienta central para la efectividad.

Las premisas sobre desarrollo organizacional, postulan una relación entre tipo de producción que desarrollan las entidades y el modelo de organización que les resulta de mayor efectividad. Woodward (1965), identificó una relación entre el tipo de proceso productivo, (*por lote o continuo*) y la organización (*estructurada o desestructurada*), que en cada caso permitía alcanzar los objetivos en mayor o menor grado, actualmente estudios de este tipo son consistentes en señalar que la organización altamente estructurada resulta óptima en un proceso productivo continuo, mientras esta organización genera menos efecto en producción por lotes<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Mintzberg, Henry, Op. Cit.

<sup>9</sup> Esquema de producción mediante el cual, un número de tareas se agrupan y se procesan en conjunto de acuerdo a un orden determinado.

Otro descubrimiento consistentemente verificado, se refiere a la relación entre calidad de los sistemas de información y la posibilidad de supervisión efectiva, la evidencia en este caso indica que, ante mejores sistemas de información mayor oportunidad para efectuar una supervisión efectiva por parte de los niveles superiores de la organización siendo esta situación, claramente intuitiva, más factible de implementar en presencia de procesos continuos.

Las UIF difícilmente podrían ser asociadas a procesos continuos, ya que su modelo productivo se acerca más al esquema con cargas de trabajo y complejidades de procesamiento no predecibles, situación que implicaría la idea referida a que el óptimo organizativo para las UIF se encontraría en “*bajos*” niveles de estructuración, condición de suyo contraria a lo verificable para organizaciones de carácter estatal, donde además de las restricciones propias del derecho administrativo que las condiciona, la capacidad de estas unidades para acceder a antecedentes, no disponible en fuentes abiertas, les otorga el poder que surge al poseer información privilegiada, ambas situaciones que, tanto conceptual como prácticamente, propenderían a contradecir la conveniencia de organizarlas sobre la base de un modelo desestructurado, generando la clásica disyuntiva entre efectividad y control. “*A partir de sus hallazgos, Woodward introdujo la noción de teoría de la contingencia, según la cual la efectividad de la organización surge a raíz de una correspondencia entre la situación y la estructura*”<sup>10</sup>.

Lawrence y Lorsch (1967), concluyen además, que las condiciones del entorno, especialmente complejidad y predictibilidad, determinan la estructura idónea que debería adoptar una entidad. Ante un entorno cambiante, en que el enemigo posee capacidades naturales para aprender y adaptarse, es probable que la conclusión de mayor impacto que se derive de lo anterior, es que la estructura organizacional efectiva de una UIF no puede ser estática. Al referirse a la mafia rusa Belicow (2002) indica; “*Su flexibilidad y adaptabilidad no sólo se ha puesto de manifiesto por la diversificación de actividades sino también por las formas de operar. Adoptando criterios estrictamente comerciales, han hecho uso intensivo de lo que han descubierto como novedad las grandes corporaciones económicas: no confrontan sino suman voluntades y sino las compran*”<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Mintzberg, Henry, Op. Cit.

<sup>11</sup> Belicow, Juan. [www.ndu.edu/chds/redes2002/Documents/Papers/Track%201.%20International%20Security/2.../BelikowFP.rtf](http://www.ndu.edu/chds/redes2002/Documents/Papers/Track%201.%20International%20Security/2.../BelikowFP.rtf).

El problema de diseño de organizaciones, parece el problema de cualquier análisis profesional, *“toda persona que conciba líneas de acción cuyo objetivo es cambiar situaciones existentes, se dedica a diseñar”*<sup>12</sup> Dado el objetivo de efectividad que se persigue, el diseño organizacional de las UIF debería hacerse cargo de aspectos como:

- ¿ Hasta qué punto es recomendable estandarizar las labores asignada a cada cargo ?.
- ¿ Qué formación, experiencia y habilidades se requieren para ejercer cada posición ?.
- ¿ Cómo distribuir el poder en la cadena de “producción / mando” y como controlar el uso de la avocación ?.
- ¿ Sobre qué base debe hacerse la agrupación funcional ?.
- ¿ Cómo facilitar la adaptación mutua en cada realidad ?.
- ¿ Qué grado de estandarización resultaría adecuado para la inteligencia generada ?.

### **Evidencia sobre efectividad de la organización adoptada las UIF**

Como se ha señalado, no existe a disposición del público información normalizada sobre el grado de efectividad de las UIF, es posible que sean extremadamente efectivas y exitosas, sin embargo esta posibilidad parece poco probable, especialmente al observar el papel que muchas de ellas, eventualmente la mayoría de estas agencias, han desempeñado en los casos públicamente más bullados sobre lavado de dinero, combate al narcotráfico y financiamiento del terrorismo. En estos casos, la prensa generalmente ubica la actuación de estas agencias como accesorias y subordinadas a la acción de policías, servicios de cumplimiento tributario o de control aduanero. Esta situación podría deberse a la limitación de acceso que enfrenta la prensa, sin embargo, esta circunstancia se ve corroborada por las condenas que emanan de los casos investigados en este ámbito, las que suelen ser por; narcotráfico, asociación ilícita, fraude tributario o aduanero, verificándose un número, más bien limitado, de condenas por casos que corresponden al ámbito de interés de las UIF.

---

<sup>12</sup> Simon Herbert, The sciences of the artificial, 3rd Edition, The MIT Press 1996.

Cuando estas organizaciones comenzaron su labor, hace alrededor de una década, se esperaba que ellas tuvieran un efecto concreto, con cierta inmediatez, sin embargo el que esto haya sucedido no resulta obvio.

Si bien se han desarrollado corrientes normativas, que favorecen la coordinación interestatal, afectando a algunos paraísos fiscales que producto, entre otras cosas, de la información que surge de la coordinación entre diferentes Estados, están tendiendo a promover normas de actuación, registro y reporte, acordes a los mercados con regulación estándar, esta situación sin embargo, al igual que el establecimiento de normas para el control de precios de transferencia<sup>13</sup>, parece motivada por la necesidad de mejorar la recaudación fiscal, más que por el imperativo de combatir los ilícitos objeto de interés de las UIF.

Los avances normativos existen y parecieran seguir una tendencia global, que implicaría coordinación, sin embargo *“estamos hablando de modestos progresos si consideramos las cifras en cuestión. Se calcula que el dinero ilegal que circula por los canales bancarios internacionales anualmente es una cifra que puede estar en el entorno de los 1,5 billones<sup>14</sup> de dólares, lo que representa casi el 4,5% del PIB mundial.”*<sup>15</sup> Se requiere que la efectividad de las UIF, pueda difundirse ante el público, para validar su quehacer al igual que para obtener de él colaboración a fin de desarrollar modelos que permitan una eficiente búsqueda de información.

Las UIF deben utilizar sistemas para la supervisión de transacciones financieras, garantizando la seguridad y el mantenimiento de confidencialidad en la información que manejan, de igual forma deberían fundamentar públicamente, la razón por la que han alcanzado uno u otro grado de efectividad.

Es esperable, que ante situaciones de insatisfacción por parte de la opinión pública o de sectores de oposición política, las UIF deban como es natural a cualquier reparticipación pública, comprometerse a generar determinados efectos, generando un patrón de comparación contra el cual tendrán que medirse.

---

<sup>13</sup> Precios de Transferencia (*Transfer Pricing*), doctrina que estudia mecanismos destinados a evitar que las corporaciones concentren sus utilidades en mercados con menores impuestos o regulaciones, mediante ventas internas que privilegien sus márgenes en estos mercados.

<sup>14</sup> “1.5 Trillions, en inglés (*especialmente en EEUU*) trillions se refiere a 10<sup>12</sup>”.

<sup>15</sup> Uribe Rodolfo, [www.cicad.oas.org/oid/NEW/Information/EIObservador/EIObservador1\\_2004/Uribe1.2004.doc](http://www.cicad.oas.org/oid/NEW/Information/EIObservador/EIObservador1_2004/Uribe1.2004.doc).

Si bien en la actualidad han surgido en algunas UIF ciertos reportes de actividad que han dado en denominarse “Informes de Gestión”, estos reportes corresponden a estadísticas sobre labores administrativas desarrolladas y cumplimiento tributario. Es posible asumir que la gestión es monitoreada por instancias de alto nivel correspondientes a alguno o algunos de los poderes del Estado, sin embargo, no existe información respecto de que este control se efectuó.

### **Prospección de cambios factibles de ser evaluados para potenciar la efectividad de las UIF**

Los cambios cuya factibilidad se evalúa, se justificarían en la medida que incrementen la capacidad de las UIF para alcanzar sus objetivos, muchos de los cambios cuya evaluación se propone, podrían resultar imposibles, en el evento de requerir modificaciones en el ambiente normativo, en una magnitud tal que impida siquiera su evaluación formal por parte de las instancias responsables, otros cambios solo podrán materializarse en forma parcial, tanto por cuestiones reglamentarias, como por condicionantes de carácter cultural, mientras algunos podrían ser implementados en forma rápida y con bajo costo relativo.

Dado que este análisis busca llamar la atención sobre la importancia y oportunidad de considerar algunos cambios, es posible que modificaciones organizacionales de alto impacto hayan dejado de identificarse. Los cambios que parecen razonables de ser evaluados, corresponderán a:

**Disminución de los niveles jerárquicos;** Con seguridad la adaptación mutua, al considerar la relevancia de la comunicación efectiva, recomendará la adopción de estructuras organizacionales con pocos niveles jerárquicos e instancias para la comunicación informal. Este cambio podría ser difícil de implementar cuando una organización se encuentra influida, cuando no determinada por los cuerpos normativos, como aquellos que crean las UIF, sin embargo la anulación de niveles jerárquicos, más que una cuestión normativa, es un tema cultural, en una organización podrían operar los niveles de gestión que fuesen necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales, sin perjuicio de los grados que ostentasen sus integrantes (*separación entre grado y empleo*).

La situación señalada parece una circunstancia simple de evaluar e implementar, sin embargo requiere que los poseedores de grados superiores renuncien a algunos de sus privilegios, condición deseable en cuanto es una demostración del compromiso con los objetivos institucionales, no obstante como contrapartida podría llegar a otorgarse a personal con menor graduación acceso a información y tareas para las cuales no necesariamente estará capacitado.

**Disminución de controles formales;** El control en este ámbito de análisis posee dos dimensiones, el control interno, referido al grado en que se cumplen los procedimientos internos y se resguardan los sistemas de información, y el control político, ejercido por las autoridades encargadas de la fiscalización y monitoreo de la propia UIF.

Respecto del control interno, si bien es una función central de las organizaciones su implementación puede adquirir matices diversos, desde esquemas sofisticados hasta mecanismos simples y de fácil operación, naturalmente en una organización compleja, ya sea por el ámbito en que se desempeña (*banco*) o por la diversidad de operaciones y áreas en las que actúa (*conglomerado multinacional*), el control interno adquiere un papel central en la gestión operativa, situación que se traducirá en relaciones complejas y reglamentaciones extensas, en organizaciones pequeñas, (*en niveles jerárquicos y número de integrantes*), el control interno puede ser ejercido como parte del quehacer continuo de la entidad, condición que resultaría aplicable a las UIF, sin impactar la efectividad del accionar, requiriéndose la implementación de una cultura de trabajo que supere el modelo burocrático.

Es probablemente el ámbito de control político, donde la disminución de controles formales resulte más compleja de implementar, fundamentalmente debido a que las agencias deben utilizar mecanismos que eviten el acceso inapropiado a información. Desde una perspectiva exterior a la UIF, su capacidad de monitorear actividades, a través del uso de la información privada, se transforma en un instrumento para la obtención y consolidación de poder, político y económico. Una situación que se evidenció al discutirse las leyes que creaban las UIF, casi sistemáticamente en los países de Latinoamérica, dice relación con los objetivos y esperanzas que se asociaban a ellas para “*cambiar la marea*” en la lucha contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Al avanzar los procesos legislativos las funciones con que inicialmente se esperaba dotar a las agencias, se fueron limitando hasta transformarlas, con algunas excepciones, en unidades de monitoreo periférico y como se ha indicado, pasivas en su actuar, además con tendencia a mirar la perspectiva estratégica, a veces olvidando su quehacer táctico. Con todo, la disminución de los controles formales ayuda a las organizaciones a concentrarse en sus tareas centrales y cuando estas tareas cobran la importancia que se ha asignado a las UIF, es necesario encontrar los mecanismos que permitan alcanzar el equilibrio entre efectividad y control.

**Limitación del uso de la avocación;** En términos concretos el derecho de avocación, puede entenderse como la *“facultad que posee un superior para relevar al subordinado de sus tareas, desarrollarlas por si mismo o asignarlas a otro funcionario”*, en un proceso administrativo corriente, donde las labores pueden poseer un alto grado de regularidad, esta facultad cobra gran utilidad, al permitir el control directo por parte del supervisor y la rotación funcionaria asegura algún grado de control por oposición.

En la práctica la avocación opera cuando una persona jerárquicamente superior es quien decide asumir personalmente una tarea, vedándose al funcionario titular (*además de menor rango*), la cuestión aquí es que a pesar de existir un funcionario facultado, este puede perder esa condición por una atribución que posee un superior. Ante situaciones en que se investigan asuntos de alta confidencialidad, resulta necesario que el funcionario asignado a la investigación pueda efectivamente limitar el grado en que comparte sus análisis (*al menos en la fase temprana del proceso*), sin embargo esta apreciación se contradice con la necesidad de limitar el poder que surge de la posesión de información privilegiada.

La potencial encrucijada entre confidencialidad y poder, logra ser resuelta ya sea con sistemas de registro y control complejos o por medio de equipos humanos alineados y cohesionados, donde la confianza mutua se transforma en la única posibilidad real de efectividad, para esto es necesario que el equipo sea pequeño y factible de ser monitoreado directamente por instancias de alta graduación.

**Optimización del proceso de selección de recursos humanos;** Parece una obviedad indicar que la selección de recursos humanos debe, a fin de asegurar equipos que cumplan con estándares de desempeño adecuados, corresponder a un proceso formal. En una selección de carácter técnico se identificarán las competencias requeridas para el correcto desempeño de cada cargo y se efectuará una comparación del nivel de ingresos que trabajadores con competencias similares perciben en el mercado de referencia. Efectuados estos análisis se realizará una convocatoria y un proceso de selección competitivo.

En el ámbito privado, cuando se recluta personal para desempeñar funciones críticas con alto nivel de responsabilidad, el procedimiento corresponde a lo que ha dado en llamarse “*head hunting*”, que considera una búsqueda selectiva (*caza*), por parte de un seleccionador experto. En las UIF es esperable que el procedimiento aplicado para la selección de recursos humanos cuente con esquemas claramente relacionados con la competencia de cada funcionario y con el costo de oportunidad que este enfrenta. Dado que como es natural, no se cuenta con información verificable sobre la forma en que se desarrollan estas actividades, resulta válido preguntarse que tan objetivos son los procesos de reclutamiento en los aparatos estatales de los países de Latinoamérica, si este proceso en general no posee características que lo señalen como de alta eficiencia, es razonable pensar que las respectivas UIF no enfrentan una condición diametralmente distinta.

Otro elemento limitador del potenciamiento de las UIF es el nivel de remuneraciones, si bien este es un tema que abarca diversos ámbitos de la gestión pública, Bancos Centrales, Ministerios de Finanzas, Fuerzas Aéreas, por nombrar algunos, su importancia en relación a las UIF cobra dimensiones críticas, especialmente al recordar que el enemigo, junto a las capacidades naturales para aprender y adaptarse posee inmensos recursos para contratar y formar a sus cuadros.

**Optimización de la generación de inteligencia;** Una UIF, en cuanto unidad de inteligencia se verá enfrentada, al ciclo de inteligencia, lo que corresponde a los pasos por medio de los cuales un dato, o una segmento de información es procesado, hasta transformarlo en inteligencia. Dentro de este ciclo, las etapas características corresponden a planificación, búsqueda, procesamiento, interpretación y diseminación.

Dado el enfoque con que se ha normado a las UIF latinoamericanas, es probable que las tareas de planificación y búsqueda estén fuera de su ámbito de acción, sin embargo deberán recibir, interpretar y procesar información, que ha sido enviada por las instancias que, de acuerdo a las normas se encuentran obligadas a reportar, con el fin de procesarla y posteriormente diseminarla como inteligencia, la que por muy buenos que puedan ser los analistas, estará condicionada por la calidad de las tareas que fueron desarrolladas por otras agencias.

Como consecuencia de esto, las UIF generan reportes sobre operaciones inusuales y sospechosas, que podrían constituir evidencia de algún ilícito, siendo discutible el grado en que el producto de este procesamiento corresponde a lo que los especialistas entienden por inteligencia. El generar inteligencia supone proveer información con suficiente grado de relevancia y vigencia, para esto las UIF no solo deben estudiar las actividades financieras y relaciones de negocio de una persona o entidad sospechosa, también debe estar en condiciones de proyectar escenarios de comportamiento condicionados a la realidad ambiental que se enfrenta en cada mercado, ante esto parece evidente que la generación de inteligencia debe adaptarse localmente, debe responder a un entendimiento acabado sobre los equilibrios financieros globalmente vigentes, además de incorporar conocimientos actualizados sobre instrumentos y operaciones financieras de alta complejidad.

**Generación de enfoque activo de búsqueda;** El paradigma principal que debería abordarse respecto a las UIF, dice relación con la posibilidad de dotarlas de un enfoque activo de búsqueda de información, no tan solo respecto de situaciones en curso, sino también en relación con el enemigo, especialmente sus capacidades, actuales y proyectadas, las áreas, físicas y virtuales de su accionar, sus vulnerabilidades y los cursos de acción que probablemente adoptará ante las señales que perciba, todo esto en conjunto con la identificación de brechas normativas y debilidades propias de las organizaciones privadas y del Estado, incluyendo sus agencias descentralizadas.

El punto crítico respecto de esta posibilidad se relaciona con su implementación, en términos de si las UIF deben poseer agentes operativos, esta discusión de cierta permanencia no logra identificar la forma de implementar un balance entre aumento en efectividad que esta posibilidad implica y necesidad de controles que obliga a implementar.

## Matriz “efecto / costo” asociada a la adopción de cambios

Como se ha indicado, este análisis es limitado en cuanto considera solo algunas de las áreas de optimización que estarán presentes en la realidad de las UIF de los diversos países latinoamericanos, sin embargo, el resumen que se presenta permite ilustrar sobre el tipo de efecto que los cambios analizados podrían provocar, al igual que visualizar la naturaleza de costos que habrá de enfrentarse al momento de tratar de implementar modificaciones.

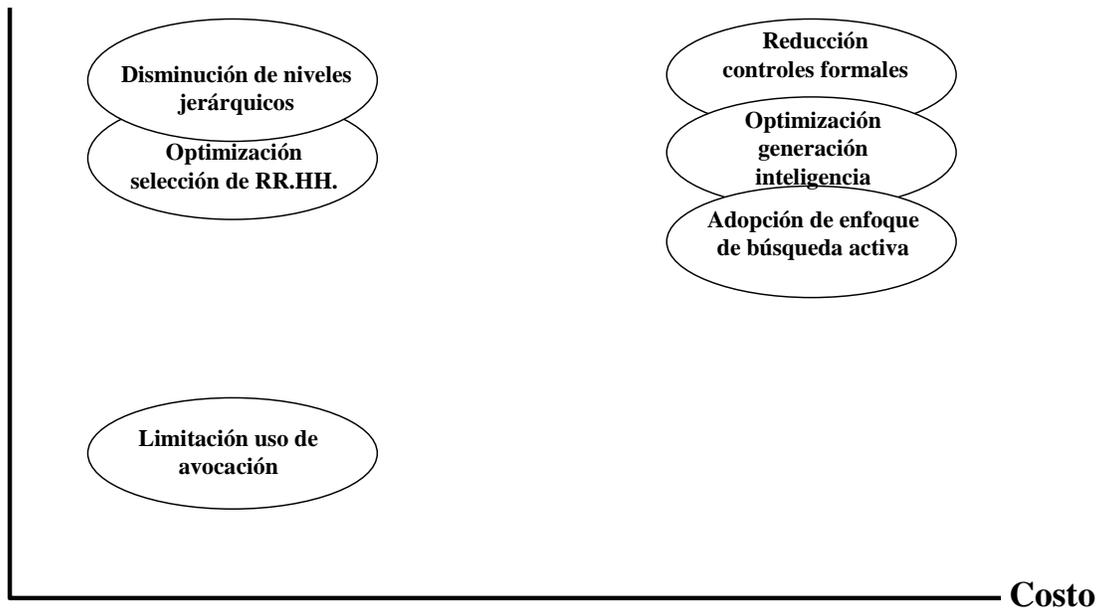
ACTIVIDAD	BENEFICIO	COSTO	
		DESEMBOLSABLE	POLÍTICO
<b>Disminución de niveles jerárquicos</b>	<b>Alto</b> , facilita la comunicación y en consecuencia puede aumentar significativamente la efectividad de una agencia.	<b>Mínimo</b> , quizás se requiera asesoría de especialistas, pero este costo es acotado.	<b>Mínimo</b> , supone modificaciones que eventualmente afectarán los modelos de gestión estatales y algunos privilegios relacionados con los niveles jerárquicos.
<b>Reducción de controles formales</b>	<b>Alto</b> , facilita la comunicación y en consecuencia puede aumentar significativamente la efectividad de una agencia.	<b>Medio</b> , eventualmente implicará cambios normativos que requieren estudios diversos y tiempo de las autoridades.	<b>Alto</b> , implica la renuncia a algunas instancias de control externo, originando la posibilidad que la agencia se exceda en sus actuaciones.
<b>Limitación del uso de avocación</b>	<b>Medio</b> , el efecto de esta limitación podría contribuir a la efectividad, sin embargo para que esta contribución sea máxima debe contarse con un equipo humano cohesionado.	<b>Mínimo</b> , no se visualizan desembolsos asociados a esta posibilidad.	<b>Mínimo</b> , al ser un cambio interno, este ámbito de costo sólo cobra dimensión dentro de la respectiva agencia y este costo se minimiza si el cambio obedece a un proceso natural de desarrollo de la unidad.
<b>Optimización del proceso de selección de recursos humanos</b>	<b>Alto</b> , la adecuada selección posibilita el desarrollo de equipos humanos de alto desempeño, tanto por las competencias técnicas como por la coordinación que alcanzan sus miembros.	<b>Mínimo</b> , no se visualizan desembolsos adicionales asociados a esta posibilidad, el proceso de selección tiene un costo que no aumenta al optimizarlo.	<b>Mínimo</b> , eventualmente se producirá alguna resistencia proveniente de la instancia que originalmente tiene el poder de asignar posiciones.
<b>Optimización de la generación de inteligencia</b>	<b>Alto</b> , esta optimización supone un nuevo enfoque respecto de cómo enfrentar el trabajo, también implica un mayor acercamiento a la consecución de objetivo.	<b>Medio</b> , es probable que se requiera gastar en formación, actualización y desarrollo profesional de los miembros del equipo.	<b>Alto</b> , podría ocurrir que algunas instancias externas a la agencia ( <i>otras reparticiones estatales, banca o asociaciones gremiales</i> ) se resistan a la generación de inteligencia.
<b>Adopción de enfoque de búsqueda activa</b>	<b>Alto</b> , mediante búsqueda activa las agencias podrán desarrollar las actividades que le son propias y demostrar su efectividad.	<b>Medio</b> , junto a algunos desembolsos en formación y asesoría, podría requerirse equipamiento adicional, por cierto esto dependerá de la dotación inicial de la agencia.	<b>Alto</b> , especialmente si esta optimización implica el desarrollo de capacidades operativas probablemente enfrentará resistencia desde diversos ámbitos de la sociedad.

Fuente: Desarrollo del autor.

## Priorización en la adopción de cambios

A partir del cuadro anterior es posible identificar la relación costo beneficio, asociada a los cambios cuya adopción se evalúa, identificándose las prioridades de adopción que se grafican a continuación.

### Efecto



Fuente: Desarrollo del autor.

## Conclusiones

No existe evidencia a disposición del público sobre el grado de efectividad que han alcanzado las UIF latinoamericanas, y por lo tanto no es posible concluir fehacientemente cómo esta efectividad se encuentra influida por la calidad de la estructura organizacional que han adoptado.

No obstante, la falta de información sistematizada sobre desempeño de las agencias, puede ser soslayada al identificar su participación en el resultado global de la lucha contra el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.

Al observar la estructura organizacional estándar que han adoptado las UIF, es posible observar en ellas particularidades que, de acuerdo a la teoría organizacional, se contradicen con aquellos modelos de organización propuestos por la academia y los estudios empíricos para instituciones que desarrollan tareas de alta complejidad.

La naturaleza de las UIF, las sitúa como unidades de inteligencia táctica, en consecuencia, es en este ámbito del conocimiento donde deberían buscarse formas de organización que propendieran a la optimización organizacional de estas agencias. Si tanto desde la teoría, como desde la experiencia operativa de los equipos de alto desempeño se evidencia la necesidad del desarrollo de mecanismos de comunicación efectiva, es este ámbito uno de los principales aspectos a ser mejorados y para ello las formas de actuar que resultan intuitivas corresponden a la reducción del número de niveles jerárquicos y la disminución de controles formales.

A partir de apreciaciones expuestas en el ensayo, se formuló un cuadro sinóptico que permite considerar, algunos cambios eventualmente factibles de ser implementados. Junto al análisis de efectos y costos asociados a reducción del número de niveles jerárquicos y la disminución de controles formales, se analizaron; limitación del uso de avocación, optimización del proceso de selección de recursos humanos, optimización de la generación de inteligencia y adopción de enfoque de búsqueda activa.

Como resultado de la apreciación de efectos y costos asociados a los cambios evaluados, se identificaron dos de alto impacto y bajo costo, uno de efecto medio y bajo costo, además de tres con alto impacto y alto costo.

Al ponderar las limitaciones de información que enfrenta el análisis desarrollado, podría considerarse que los elementos expuestos no superan la categoría de especulaciones, situación que puede ser cierta, pero que sin embargo no obsta, para concluir categóricamente que, en relación a las UIF de la región, la necesidad de avanzar en optimización es una realidad, que cuanto antes se aborde, permitirá mejorar su efectividad para luchar contra el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, contribuyendo materialmente a la consolidación de las democracias latinoamericanas.

## Anexo: Resumen de información disponible en la WEB, sobre UIF latinoamericanas

PAIS	NOMBRE DE LA UNIDAD	FUENTE	OBJETIVO DECLARADO	TIPO DE ORGANIZACIÓN	NORMA CONSTITUTIVA
Argentina	Unidad de Inteligencia Financiera	<a href="http://www.uif.gov.ar/">www.uif.gov.ar/</a>	El análisis, el tratamiento y la transmisión de información a los efectos de prevenir e impedir el lavado de activos provenientes de una serie de delitos graves.	Autárquica funcional, en jurisdicción del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.	Ley 25.246 / 2000
Bolivia	Unidad de Investigación Financiera	<a href="http://www.sbef.gov.bo/uif_dgenerales.php">www.sbef.gov.bo/uif_dgenerales.php</a>	Transmitir a las autoridades competentes la información necesaria debidamente procesada vinculada a la legitimación de ganancias ilícitas. .	Órgano desconcentrado con autonomía funcional, administrativa y operativa. Forma parte de la estructura orgánica de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.	Ley 1.768 / 1997
Brasil	Unidad de Inteligencia Financiera	<a href="http://www.coaf.fazenda.gov.br/">www.coaf.fazenda.gov.br/</a>			
Colombia	Unidad de Información y Análisis Financiero	<a href="http://www.uiaf.gov.co">www.uiaf.gov.co</a>	Prevenir y detectar operaciones relacionadas con el Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo, mediante la centralización, sistematización y análisis de información que recauda.	Unidad Administrativa Especial adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Ley 526 / 1999
Chile	Unidad de Análisis Financiero	<a href="http://www.uaf.cl">www.uaf.cl</a>	Prevenir e impedir la utilización del sistema financiero y de otros sectores de la actividad económica para la comisión del delito de lavado o blanqueo de activos.	Servicio público descentralizado.	Ley 19.913 / 2003
Ecuador	Unidad de Inteligencia Financiera	<a href="http://www.uif.gov.ec/">www.uif.gov.ec/</a>	Prevenir y detectar casos potencialmente relacionados con el delito de lavado de activos.	Es la dependencia del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos	
El Salvador	Unidad de Investigación Financiera	<a href="http://www.uif.gob.sv/">http://www.uif.gob.sv/</a>	Procurar la prevención, detección, sanción y erradicación del delito de lavado de dinero y de activos y su encubrimiento, velando por la libre circulación o tráfico de los bienes en el mercado, evitando así la incorporación de los bienes de procedencia delictiva.	Oficina primaria adscrita a la Fiscalía General de la República	
Guatemala	Intendencia de Verificación Especial	<a href="http://www.sib.gob.gt/">http://www.sib.gob.gt/</a>	analizar la información obtenida, a fin de confirmar la existencia de transacciones sospechosas, así como operaciones o patrones de lavado de dinero u otros activos. Elaborar y mantener los registros y estadísticas necesarias para el desarrollo de sus funciones.	Intendencia perteneciente a la estructura de la Superintendencia de Bancos	
Haití	Unidad Central de Información Financiera	<a href="http://www.cicad.oas.org/mem/esp/Informes/Segunda%20Ronda%20Recomendaciones/HaitiSpanish.pdf">www.cicad.oas.org/mem/esp/Informes/Segunda%20Ronda%20Recomendaciones/HaitiSpanish.pdf</a>	Asistencia del Programa contra el Lavado de Activos del Caribe (CALP) y el Programa Mundial de la Naciones Unidas contra el Blanqueo de Dinero (Oficina de Viena).		
Honduras	Unidad de Información Financiera	<a href="http://www.cnbs.gov.hn/">http://www.cnbs.gov.hn/</a>	Recopilar, sistematizar y analizar información para identificar casos potencialmente relacionados con el delito del lavado de activos y financiamiento del terrorismo del sistema supervisado y de otros sectores obligados no supervisados por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, comunicándolos a las autoridades competentes a quienes también les responderá oportunamente cuando estas soliciten información relevante.	Superintendencia perteneciente a la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.	
México	Unidad de Inteligencia Financiera	<a href="http://www.aplicaciones.hacienda.gob.mx/estruct/">www.aplicaciones.hacienda.gob.mx/estruct/</a>	ENTRE OTROS: Prevenir y detectar actos, omisiones u operaciones que pudieran favorecer, prestar ayuda, auxilio o cooperación de cualquier especie para la comisión del delito previsto en el artículo 139 del Código Penal Federal.	Forma parte de la estructura orgánica de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.	
Panamá	Unidad de Análisis Financiero	<a href="http://www.uif.gob.pa">www.uif.gob.pa</a>	Asegurar el cumplimiento y aplicación de las disposiciones legales sobre la prevención del blanqueo de capitales y el financiamiento del terrorismo, a nivel nacional.	Adscrita al Consejo de Seguridad Pública y Defensa Nacional del Ministerio de la Presidencia.	DE 136 / 1995
Paraguay	seprelad	<a href="http://www.seprelad.gov.py/">http://www.seprelad.gov.py/</a>	Prevenire impedir la utilización del sistema financiero y de otros sectores de la actividad económica, para la realización de actos destinados a la legitimación de dinero o bienes que procedan directa o indirectamente de actividades delictivas. .		Ley 1.015 / 1997
Perú	Unidad de Inteligencia Financiera	<a href="http://www.sbs.gob.pe/huid/">www.sbs.gob.pe/huid/</a>	Recibir, analizar, tratar, evaluar y transmitir información para la detección del Lavado de Activos y/o del Financiamiento del Terrorismo.	Superintendencia adscrita al ministerio de economía y finanzas	Ley 27.693 / 2002
Republica Dominicana	Unidad de Inteligencia Financiera				
Uruguay	Unidad de Información y Análisis Financiero			Superintendencia de Instituciones de Intermediación Financiera	
Venezuela	Unidad Nacional de Inteligencia Financiera	<a href="http://www.sudeban.gob.ve/unif.php">www.sudeban.gob.ve/unif.php</a>	Solicitar, recibir, analizar, archivar y transmitir a las autoridades de policía de investigación penal competentes y al Ministerio Público, la información financiera que requieran para realizar sus investigaciones, así como los Reportes de Actividades Sospechosas sobre presuntas actividades de Legitimación de Capitales, Financiamiento al Terrorismo y otros delitos económicos que deben efectuar los sujetos obligados y todas aquellas instituciones financieras y empresas regidas por leyes especiales.	Unidad adscrita a la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN)	DFL 5.555 / 2001

Información no encontrada al buscar en la red.

Fuentes: Las indicadas, resumen elaborado por el autor.

## **Bibliografía**

**Albretch, W. & Albretch, C.** Fraud Examination & Prevention, Thomson South Western. USA 2004.

**Banco Interamericano de Desarrollo.** El lavado de dinero en América Latina: ¿Que sabemos de él?. BID Pubfiles 2005 S.

**Cardoso, Walter Felix.** Guía de Inteligencia Empresarial, Seguridad y Defensa, Gráfica del Sur SRL. Buenos Aires, Argentina 2004.

**Federación Latinoamericana de Bancos.** Retos y oportunidades en la lucha contra el lavado de activos y la financiación al terrorismo, Foro GAFISUD – FELABAN. Buenos Aires, Argentina 2006.

**George, R. & Kline R.** Intelligence and the National Security, Sherman Kent Center for Intelligence Studies, National War College, National Defense University. USA 2004.

**Herbert Simon.** The sciences of the artificial, 3rd Edition, The MIT Press. USA 1996.

**Mintzberg Henry.** La estructuración de las organizaciones, Ariel Economía, Editorial Ariel S.A.. Barcelona, España 1990.

**Osorio Gómez, Héctor.** Alertas tempranas para la prevención del lavado de activos, Universidad Francisco Marroquín, Revista Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales, Año 3 n° 10. Ciudad de Guatemala, Guatemala, agosto 2007.

**Von Clausewitz, Carl.** De la Guerra, Ediciones Libertador. Buenos Aires, Argentina 2004.