



Marco Estratégico 2008-2010

Índice

1. Propósito y Proceso
2. Visión, Misión y Valores
3. Fundamento de nuestro trabajo y definición de la corrupción
4. Gobernabilidad
5. Metas Estratégicas
 - i. Aumentar la producción de conocimiento
 - ii. Promover las normas y principios anticorrupción
 - iii. Aumentar la comunicación dinámica y compartir el conocimiento
 - iv. Cultivar alianzas estratégicas
 - v. Llegar a una base más grande de ciudadanos
 - vi. Monitorear las tendencias globales
6. Lograr nuestras metas estratégicas
 - i. Capítulos Nacionales: Avance en el movimiento de TI
 - ii. Investigación y Herramientas: Enfoque en diagnóstico y cambio en políticas
 - iii. Estrategia de Incidencia: Identificación y logro de objetivos
 - iv. Prioridades Globales: Profundización de nuestro impacto y pericia
 - v. Prioridades Regionales y Programas: Adaptación de las prioridades a las necesidades regionales.
 - vi. Coaliciones Anticorrupción: Aumento del alcance de otros actores
 - vii. Recursos Financieros: diversificación y crecimiento

Aprobado en la Reunión Anual de Miembros de Transparency International en Bali, Indonesia, 28 Octubre 2007

Nota: Este documento es una traducción no oficial del documento original en inglés.

1. PROPÓSITO Y PROCESO

El Marco Estratégico 2008-2010 de Transparency International tiene como **propósito** dar inspiración, orientación y cohesión a todos los esfuerzos de Transparency International (TI) en la lucha contra la corrupción alrededor del mundo. Busca que el movimiento de Transparency International refuerce su liderazgo en el campo de la transparencia, rendición de cuentas, justicia y gobernabilidad; así como su capacidad de anticipar y adaptarse a los cambios necesarios y exigencias del entorno político y económico que influyen en la agenda anticorrupción.

Este Marco Estratégico provee las bases para la Secretaría de Transparency International y para los Capítulos Nacionales de TI con el fin de desarrollar e implementar sus programas específicos anticorrupción. Por ello, no se trata de un plan de acción para el movimiento de TI, si no de una base común amplia para el desarrollo de los planes de trabajo de la Secretaría de TI, incluyendo a los departamentos regionales y a los Capítulos Nacionales.

El presente Marco Estratégico es una actualización del Marco Estratégico 2003-2007. En enero 2003, el Directorio de TI acordó el desarrollo de una estrategia para el movimiento de TI. Este proceso se centra en los diez años de historia de Transparency International, tanto de la Secretaría como de los Capítulos Nacionales, obteniendo un entendimiento común de los enfoques del movimiento, actividades y logros. El Marco Estratégico 2003-2007 fue el resultado de un largo proceso de consultas extensas tanto dentro como fuera del movimiento de TI.

En marzo 2006 el Directorio de TI acordó la necesidad de una actualización del Marco Estratégico y comenzó el proceso llamado TI-2010. Su objetivo central -revisión y actualización del Marco Estratégico 2003- tuvo en cuenta cambios y tendencias en el ambiente externo durante los últimos cuatro años, así como cuestiones de actualidad y debates de importancia para el movimiento global de TI. Por ello el proceso de revisión estratégica TI-2010 se centra en el futuro del movimiento de TI sin volver a analizar nuestra visión, misión o valores.

El proceso TI-2010, facilitado por la Secretaría, consistió en un proceso de consulta con los actores miembros de TI lo que incluyó: una sesión estratégica durante la Reunión Anual de Miembros de TI, aportaciones de las reuniones regionales, reuniones de revisión con los diferentes departamentos de la Secretaría de TI, reuniones con el Directorio y retroalimentación por escrito enviada por los Capítulos Nacionales.

Los resultados de esta consulta -el Marco Estratégico de TI 2008-2010- que aquí se presentan dan, por un lado, continuidad a la estrategia previa y, por otro, una visión sobre el contexto en que nos encontramos. Muchos de los elementos centrales de este último Marco Estratégico, por ejemplo, el énfasis en la red de nuestros capítulos nacionales ya han sido implementados desde hace tiempo. Sin embargo, este marco indica cómo responderá TI a nuevos retos utilizando sus fortalezas existentes y en desarrollo. Además, TI 2008-2010 enfatiza en varias áreas que han surgido recientemente como prioridades de TI, tales como la necesidad de compartir el conocimiento y el fortalecimiento de la parte de nuestro trabajo basada en datos.

El TI-2010 se puede encontrar en nuestra página de Internet en: www.transparency.org/about_us/strategy_2010 y será actualizado en la Reunión Anual de Miembros de ser necesario.

Para más información sobre el trabajo de Transparency International, por favor visite nuestro sitio Web: www.transparency.org

2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Nuestra **visión**, es un mundo en donde el gobierno, política, negocios, sociedad civil y la vida cotidiana de la gente están libres de corrupción.

Nuestra **misión** es trabajar para crear un cambio y lograr un mundo libre de corrupción.

Nuestros **valores** centrales incluyen transparencia, rendición de cuentas, integridad, solidaridad, valentía, justicia y democracia.

Detrás de estos valores nos adherimos a determinados principios fundamentales:

1. Como creadores de coaliciones, trabajaremos cooperando con todos los individuos y grupos, con corporaciones y organizaciones ya sean con fin de lucro o no, con gobiernos y organismos internacionales comprometidos a luchar contra la corrupción, estando sujetos únicamente a las políticas y prioridades establecidas por nuestro consejo administrativo. Nos comprometemos a ser abiertos, honestos y responsables en nuestras relaciones con quien trabajemos y entre nosotros.
2. Seremos democráticos, políticamente no partidistas y no sectarios en nuestro trabajo.
3. Condenaremos con vigor y valentía el soborno y la corrupción donde fuese identificada con seguridad, aunque nosotros mismos no buscamos exponer casos particulares de corrupción.
4. La posición que tomaremos estará basada en el análisis importante, objetivo y profesional con altos estándares de investigación.
5. Aceptamos únicamente financiamiento que no comprometa nuestra libertad para tratar cuestiones de forma libre, minuciosa y objetiva.
6. Proveeremos informes precisos y oportunos de nuestras actividades a los actores relevantes.
7. Respetaremos y promoveremos el respeto a los derechos humanos* y a las libertades fundamentales.
8. Nos comprometemos a construir, y a trabajar en conjunto a través de capítulos nacionales en el mundo entero.
9. Procuraremos el equilibrio y la representación diversa en nuestro consejo de administración.

* Modificado para la Reunión Anual de Miembros en Bali, Indonesia, 28 Octubre 2007

3. FUNDAMENTO DE NUESTRO TRABAJO Y DEFINICIÓN DE CORRUPCIÓN

Transparency International cree que la corrupción es importante y que la lucha contra la corrupción es esencial por varias razones.

- La corrupción tiene consecuencias extremas a nivel global, atrapando a millones en la pobreza y la miseria además de crear malestar social, económico y político.
- La corrupción es tanto una causa de pobreza como una barrera para vencerla. Es uno de los obstáculos mas graves para reducir la pobreza.
- La corrupción niega a la gente de bajos recursos los medios básicos de subsistencia, forzándolos a gastar parte de su ingreso en sobornos. Los Derechos Humanos son negados donde abunda la corrupción porque los juicios justos tienen un precio muy alto donde las cortes son corruptas.
- La corrupción socava la democracia y el Estado de derecho.
- La corrupción deforma el comercio nacional e internacional.
- La corrupción pone en peligro la gobernabilidad y la ética en el sector privado.

- La corrupción amenaza la seguridad nacional e internacional y la sustentabilidad de los recursos naturales.
- Aquellos quienes tienen menos poder se encuentran particularmente en desventaja en los sistemas corruptos, lo que típicamente favorece la discriminación de género.
- La corrupción agrava la exclusión política: si se puede comprar los votos, el incentivo para cambiar un sistema que mantiene la pobreza es pequeño.

En conclusión: ***la corrupción afecta a todos.***

Para lograr nuestras metas, hemos definido corrupción como el abuso del poder delegado para el beneficio propio.

Esta definición abarca una gran gama de actividades ilícitas que implican un comportamiento corrupto, extendiendo el soborno a la recompensa no monetaria. Además no es sensible al tamaño del acto corrupto. Abarca todos los actores, ya sean políticos o privados que abusan de su estatus para obtener beneficio propio. Mientras que la amplitud de esta definición hace que el alcance de nuestro trabajo sea mucho más ambicioso, creemos que es necesario que nuestra definición abarque todas las formas de corrupción que plagan nuestras sociedades.

4. GOVERNABILIDAD

Las estructuras de gobernabilidad en Transparency International reflejan el espíritu de nuestra misión y plasman nuestro compromiso por la transparencia, rendición de cuentas e integridad. Reconocemos que nuestra posición como coalición global líder en la lucha contra la corrupción requiere el mantenimiento de los estándares más altos posibles en términos de cómo operamos como movimiento. Seguiremos evaluando y valorando nuestros procedimientos de gobernabilidad y buscaremos la mejor práctica en este campo de batalla.

La **Junta Directiva** es el consejo de gobierno de Transparency International. Es elegido democráticamente en la Reunión Anual de TI. Un **Consejo Asesor** formado por individuos de prestigio internacional asiste al movimiento de TI para desarrollar sus programas.

Los **Capítulos Nacionales** conducen el trabajo de TI en su país, y participan en el trabajo internacional y regional de TI. La base de la membresía de cada Capítulo Nacional es distinta en tamaño y tipo según cada país, pero TI anima a sus Capítulos Nacionales a ampliar y diversificar su membresía. El movimiento de TI incluye igualmente **Miembros Individuales**, quienes en su mayoría son activistas anticorrupción de prestigio internacional. TI se beneficia igualmente de la contribución de una red de asesores voluntarios *senior*.

La **Secretaría Internacional** supervisa la implementación de la agenda internacional de TI, coordina el trabajo regional de TI, apoya los Capítulos Nacionales y actúa en nombre del movimiento como agente de la Junta Directiva.

Entre otras tareas, la Secretaría Internacional de TI apoya el proceso de acreditación y revisión de los Capítulos Nacionales, el liderazgo de la Junta Directiva y la organización de la Reunión Anual de Miembros. También promueve la comunicación interna dentro del movimiento de TI. Además la Secretaría ayuda a los Capítulos Nacionales, Miembros Individuales y a su personal, especialmente a aquellos que actúan en ambientes políticos particularmente difíciles, mediante el establecimiento de mecanismos de apoyo apropiados.

La gobernabilidad dentro de Transparency International incluye también una **política de conflicto de intereses y códigos de conducta** para el la Junta Directiva, Secretaría Internacional y todos los Capítulos Nacionales. Se requiere que todos los miembros tanto de la Junta internacional como de los Capítulos compilen un **registro de intereses**. Un **Comité**

de Ética dirigido por la Junta Directiva internacional provee igualmente un forum para asesorar en cuestiones éticas al el movimiento de TI.

5. METAS ESTRATÉGICAS

Incluso después de una década impulsando el progreso y logrando éxitos en la lucha contra la corrupción, nosotros, en Transparency International, somos conscientes de que todavía quedan retos significantes. Sin embargo estamos comprometidos con los valores y principios centrales que han guiado nuestro trabajo desde el comienzo de nuestro movimiento. De acuerdo con éstos, el alcanzar la transparencia y la integridad completas requiere un compromiso a largo plazo con el cambio, algo que solamente es posible con la conciencia y el apoyo de otros actores relevantes (*stakeholders*) y de las sociedades como un todo.

Mediante la evaluación de la lucha contra la corrupción, nuestros logros en la promoción de una mayor transparencia, y las fortalezas de nuestro movimiento, TI ajustó sus metas para los años venideros. Estas reflejan los retos y oportunidades presentadas por la corrupción actualmente alrededor del mundo, lo que se necesita llevar a cabo en la lucha contra la corrupción en los próximos años, así como nuestro papel como la más destacada ONG global en este campo. Es así que Transparency International identificó las siguientes metas estratégicas para guiar nuestros esfuerzos:

La incidencia anticorrupción de TI se enfocará cada vez más en resultados específicos y demostrables con nuestra meta final para ser una fuerza clave para reducir la corrupción alrededor del mundo. El mostrar impacto atraerá a más gente a unirse a nuestros esfuerzos y tendrá un efecto positivo en la sustentación de nuestro trabajo.

- i. **Aumentar la producción de conocimiento.** TI necesita crear una base de investigación de buena calidad que pueda servir a los Capítulos Nacionales y a otros *stakeholders* para diagnosticar y reducir los riesgos de corrupción y para mejorar la transparencia, la integridad y la responsabilidad en la gobernabilidad de los sectores público y privado. El análisis sólido, objetivo y profesional respaldará nuestras políticas de intervenciones. Cada vez más, las herramientas de TI basadas en datos apoyarán el cambio en los procesos de llevar a cabo las políticas con la finalidad de efectivamente reducir la corrupción.
- ii. **Promover las normas y principios anticorrupción.** TI continuará pidiendo a las instituciones públicas y privadas comprometerse con las mejores prácticas anticorrupción, y trabajará para mejorar los estándares que guían a las instituciones globales, regionales y nacionales en sus esfuerzos para promover los sistemas de transparencia e integridad. Cuando estos estándares se reflejan en tratados internacionales o nuevas leyes a nivel nacional, TI tiene un papel mayor que jugar en el monitoreo de su implementación, dando su peso como movimiento a los esfuerzos para que aquellos responsables de su ejecución rindan cuentas.
- iii. **Aumentar la comunicación dinámica y compartir el conocimiento.** TI buscará construir enlaces de comunicación más fuertes a través del movimiento de TI con la finalidad de aprovechar el alcance global y la experiencia local. TI hará el máximo uso de los beneficios de conocimiento anticorrupción, técnicas de resolución de problemas y nuestras herramientas y estrategias.
- iv. **Cultivar alianzas estratégicas.** El interés creciente en nuestro trabajo y nuestra contribución al cambio de políticas, requiere que establezcamos alianzas estratégicas para maximizar nuestro enfoque anticorrupción en el campo de los sectores público y privado. La búsqueda de socios estratégicos nos ayuda a estar mejor posicionados en la cadena anticorrupción para cuestiones emergentes en

el desarrollo de las agendas de medio ambiente y seguridad. Tales alianzas, desde un rango de organizaciones e instituciones, permanecerán como un aspecto clave para continuar el trabajo de TI en las coaliciones contra la corrupción.

- v. **Llegar a una base más grande de ciudadanos.** Como movimiento, TI se enfoca en mejorar las condiciones sociales y económicas, reduciendo la manera en que la corrupción y la falta de transparencia arruinan las vidas y los medios de vida. Creemos los ciudadanos alrededor del mundo tendrán cada vez más interés en nuestra misión, y vamos a explorar nuevos caminos para comprometer a una mayor parte del público. El conocimiento público de nuestro trabajo y apoyo para sus metas ayudará a conservar la lucha contra la corrupción en las agendas políticas alrededor del globo.
- vi. **Monitorear las tendencias globales.** Los cambios en la agenda de políticas globales tendrán un impacto en la misión y relevancia de TI. TI monitoreará las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas más amplias que crean tanto obstáculos como oportunidades para nuestro trabajo. Al tener en cuenta el clima de política global, TI mantendrá el liderazgo, maximizando de esa manera nuestra efectividad y manteniendo nuestra atención en reducir la corrupción alrededor del Mundo.

6. Lograr nuestras metas estratégicas

Para cumplir su misión e implementar su visión, dadas las metas estratégicas mencionadas anteriormente, Transparency International se enfocará en las formas establecidas para luchar contra la corrupción. Construiremos sobre el conocimiento existente, relaciones y enfoques para crear el *momentum* y la capacidad necesarios para lograr las metas establecidas en este marco estratégico. Lo haremos a través de:

i. Capítulos Nacionales: Avance en el movimiento de TI

Los Capítulos Nacionales son el centro del movimiento de TI. Su trabajo – ofreciendo arraigamiento local, creando sinergia y dinamismo para TI como un todo, y permitiendo innovación – que permite a TI recomendar y lograr objetivos en ciertos frentes.

En los próximos años, la Secretaría de TI (TI-S) continuará enfocando gran parte de su trabajo en el desarrollo de los capítulos. TI-S fortalecerá la capacidad institucional y programática de los Capítulos Nacionales. TI-S también apoyará a los capítulos nacionales en su esfuerzo para hacer más específicos sus propósitos y objetivos, sus herramientas y programas, a través del desarrollo de planes estratégicos, basados en el presente Marco Estratégico.

Cuando sea necesario, TI-S ayudará a fortalecer la capacidad de tomar medidas contra la corrupción en aquellos Capítulos Nacionales en gran necesidad. La Secretaría proveerá capacitación y facilitará el intercambio con otros Capítulos Nacionales, incidirá frente a los donantes y actores relevantes en nombre de aquellos Capítulos Nacionales débiles; y/o explorará otros medios para ayudarlos a crear y mantener una base ejecutiva mínima. Los Capítulos Nacionales bien establecidos serán animados a colaborar en esta tarea, el Comité de Acreditación de Miembros estará involucrado y será consultado cuando se considere necesario.

Los Capítulos Nacionales de TI promoverán el intercambio del conocimiento que hace posible que TI siga liderando la lucha contra la corrupción. La Secretaría será proactiva al facilitar los procesos de intercambio del conocimiento; pero es todo el movimiento el responsable del éxito de esta iniciativa.

El movimiento de TI reconoce que la fuerza y la credibilidad de los Capítulos Nacionales de TI son clave para la protección de la reputación y de la marca de TI, así como que TI siga siendo un interlocutor legítimo y respetado en la lucha contra la corrupción. Siendo conscientes de esto, los Capítulos Nacionales de TI trabajarán como una fuerza privilegiada de la sociedad civil en los esfuerzos anticorrupción de su país.

ii. Investigación y Herramientas: Enfoque en diagnóstico y el cambio en políticas

En la pasada década TI ha estado a la vanguardia del conocimiento y la producción de herramientas anticorrupción. Según avanzamos, TI producirá una base de investigación fuerte y relevante que será el motor de nuestro trabajo de incidencia tanto a nivel global como nacional. La investigación y la demanda de cambio definirán nuestras prioridades y objetivos como movimiento.

El movimiento de TI seguirá llevando a cabo una serie de investigaciones globales, sectoriales, nacionales y locales. Sin embargo pasará de tener un número limitado de herramientas cuyo propósito es la concientización a las que proporcionan un análisis y diagnóstico, ofreciendo así las bases para un cambio en políticas. Seguiremos buscando varias formas de investigación con el objetivo de aumentar la base de evidencia para guiar las reformas y reducir la corrupción en el mundo.

En el mundo se ha aplicado una serie de herramientas anticorrupción de TI. Muchos de los Capítulos Nacionales han sido líderes en el desarrollo y adaptación de métodos de investigación en corrupción y transparencia. Hasta hoy, los Capítulos Nacionales han llevado a cabo más de 80 herramientas anticorrupción. Todo el movimiento de TI se beneficia de esta innovación. La Secretaría de TI dará prioridad en el intercambio de estos resultados y metodologías tanto entre el movimiento de TI como con otros *stakeholders*. TI necesita valorar lo que funciona en la lucha contra la corrupción y evaluar el impacto de sus herramientas.

La corrupción es un fenómeno complejo, y medirlo es un esfuerzo difícil. Sin embargo, el movimiento de TI reconoce el papel crucial de proveer evidencia empírica sólida de la corrupción y de la lucha contra ella. Mientras que queremos entender la corrupción y sus causas, necesitamos valorar qué es lo que funciona en su lucha y cómo podemos dar el mejor uso a nuestras herramientas para promover un cambio que tenga un impacto máximo en la reducción de la corrupción. A través de nuestros esfuerzos para llevar a cabo investigaciones y desarrollar herramientas, nuestra meta es construir y fortalecer sistemas de integridad, dotando de una mejora a largo plazo en la transparencia y la rendición de cuentas para las sociedades.

iii. Estrategia de Incidencia: Identificación y logro de objetivos

TI se enfocará en el aspecto estratégico de nuestros esfuerzos de incidencia, teniendo un enfoque proactivo para establecer y lograr metas de incidencia. Dado nuestro conocimiento acumulado en el área anticorrupción, con contactos en todo el mundo y nuestra capacidad de movilizar un compromiso más amplio en la lucha contra la corrupción, el movimiento de TI se encuentra en una buena posición para hacer que su trabajo de incidencia aumente su naturaleza estratégica. Esto significa identificar y abordar nuestros objetivos de incidencia de forma proactiva, aumentar la capacidad de captar y medir el impacto y los resultados, y una definición clara de éxito en nuestro trabajo.

Haciendo esto, TI seguirá siendo una organización exitosa dedicada a la incidencia, a nivel nacional, global y regional. Desde la entrada en vigor de la Convención de la OCDE y la Convención contra la Corrupción de las Naciones Unidas, pasando por las convenciones regionales hasta la realización de pactos de integridad al establecimiento de los Centros de Incidencia y Asistencia Legal (ALACs, por sus siglas en inglés), la incidencia de TI ha logrado resultados considerables y ha allanado el camino para muchos de los esfuerzos futuros.

Al centrarnos en incidencia, estratégica por naturaleza, no socavamos la flexibilidad y la capacidad a responder rápidamente que exige nuestro movimiento. Esto siempre será necesario. Sin embargo, con un enfoque estratégico de incidencia el movimiento de TI estará mucho mejor equipado para planear, llevar a cabo y evaluar su trabajo basándose en un número determinado de metas. Mediante un enfoque estratégico exitoso en nuestro enfoque de incidencia aumentará la sustentabilidad de nuestro trabajo. Esto dará objetivos claros y resultados que serán útiles para nosotros y para los *stakeholders*, además, permitirá tener una base más fuerte para comprometerse con el público en general, quienes quizás todavía haya que convencer de que estos esfuerzos pueden lograr una diferencia.

iv. Prioridades Globales: Profundización de nuestro impacto y pericia

Como parte del Marco Estratégico de 2003, el movimiento de TI identificó un número determinado de Prioridades Globales como la clave para abordar la corrupción. TI eligió estas prioridades basadas en su importancia y su relevancia en la lucha contra la corrupción, tomando en cuenta el estatus de los esfuerzos anticorrupción y las tendencias más amplias de la corrupción. Las Prioridades Globales también reflejan el trabajo llevado a cabo por TI a nivel global, regional y nacional. Dada nuestra experiencia en el campo anticorrupción, TI cree que estas son las áreas en las que nuestro movimiento tiene la capacidad de lograr un mayor impacto.

Estas Prioridades Globales seleccionadas han guiado nuestro trabajo desde 2003 y continuarán haciéndolo. En el Marco Estratégico 2008-2010, el movimiento de TI se comprometerá a fortalecer mucho más sus capacidades en las Prioridades Globales, basados en el aumento del intercambio de conocimientos en el movimiento, la creación de nuevas asociaciones y coaliciones; y la generación de iniciativas y herramientas adicionales tanto globales como nacionales y locales.

Además, nuestros esfuerzos en las prioridades globales, mencionadas a continuación, estarán mucho más dirigidos a los cambios políticos, lo que lograremos por medio del establecimiento de objetivos estratégicos de incidencia. En conjunto, estas medidas para profundizar nuestros esfuerzos en las prioridades globales del movimiento de TI nos permitirán medir nuestro impacto en cuanto al incremento de la transparencia y la reducción de la corrupción. Las prioridades globales de TI incluyen:

- ***Convenciones Internacionales contra la Corrupción***

Meta Estratégica: Asegurar reglas y estándares anticorrupción fuertes, efectivos en el marco legal internacional, incluyendo el fomento de su implementación por los gobiernos y el monitoreo del avance en ésta.

La corrupción es un problema sin fronteras. Tener sólo soluciones a nivel nacional puede ser incompleto y éstas están apoyadas por acuerdos internacionales. TI contribuirá a la capacidad de las convenciones anticorrupción, reglas internacionales y estándares para reducir la corrupción. En particular promoveremos de manera activa la implementación, aplicación y monitoreo de la Convención contra la Corrupción de la ONU (2003); Convención Anticorrupción de la Unión Africana (2003); Convención contra la corrupción del Consejo de Europa (1999); La convención antisoborno de la OCDE (1997); y la Convención Interamericana contra la Corrupción (1996). Mantendremos diálogos productivos con

aquellos cuerpos gubernamentales responsables de la aplicación y la implementación y trabajaremos para aumentar la participación de la sociedad civil en nuestros esfuerzos de monitoreo. Se dará un énfasis especial a la promoción del papel de la sociedad civil en la recuperación de fondos robados y del papel del poder judicial en el cumplimiento de las leyes anticorrupción.

- **Integridad en el Sector Público**

Meta Estratégica: Elevar la integridad, transparencia y rendición de cuentas de las instituciones públicas.

La corrupción en el sector público roba a la gente el acceso a una vida decente. TI promoverá la integridad en el sector público al enfocarse en el combate a la corrupción en las contrataciones públicas, al combatir la corrupción en el poder judicial y al promover la transparencia en los ingresos y gastos. TI trabajará en áreas como las agencias proveedoras de servicios públicos y la integridad en los gobiernos locales.

La corrupción en las contrataciones públicas aumenta de forma considerable los costos del suministro de servicios, lo que constituye una gran proporción de los presupuestos públicos. Al reducir la corrupción en las contrataciones públicas se permite el suministro de servicios de buena calidad a un precio justo. TI cooperará con organizaciones relevantes a nivel global con estrategias para fortalecer los estándares de los países y sus capacidades para mejorar la prevención de la corrupción en las contrataciones públicas. A través del desarrollo y de la implementación de herramientas y de la aplicación de mejores prácticas, buscamos elevar la capacidad de la sociedad civil de monitorear el rendimiento de las contrataciones públicas tanto a nivel local como nacional. Trabajaremos en conjunto con otras organizaciones de la sociedad civil, instituciones públicas y asociaciones del mundo de los negocios que estén comprometidos a fortalecer el entorno de las contrataciones públicas de manera más efectiva, eficiente y transparente junto con el componente clave del acceso a la información.

TI también trabajará en el combate contra la corrupción judicial, centrándose tanto en la independencia como en la rendición de cuentas de este. El poder judicial debe ser eficaz al lograr sistemas de integridad adecuados, por ello la reforma judicial debe abarcar la influencia política excesiva en los nombramientos judiciales y en las decisiones; y crear condiciones para que los jueces reduzcan la presión de la *pequeña* corrupción. TI también hará que los magistrados sean responsables por sus decisiones .

Para mejorar la transparencia de los ingresos y gastos del presupuesto es vital fortalecer la rendición de cuentas de quienes toman las decisiones. Para asegurar una rendición de cuentas significativa debe haber información adecuada sobre los ingresos y gastos. TI está trabajando en el establecimiento de estándares de transparencia en los ingresos, formas para medir la transparencia en los ingresos y diagnosticar las áreas que hay que mejorar, así como la recomendación del uso de los estándares de transparencia en los ingresos y medidas de rendimiento de empresas, agencias de valoración, inversores, reguladores del gobierno y la sociedad civil.

- **Reducir la Corrupción en la Política**

Meta estratégica: Proteger la integridad política y de los procesos democráticos, contrarrestando el abuso del poder político y frenando la influencia excesiva del dinero e intereses privados en la política.

La corrupción en los sistemas políticos socava todos los otros esfuerzos anticorrupción. En el mundo, demasiados políticos y gobiernos han alcanzado el poder a través de plataformas anticorrupción, únicamente para ver cómo las promesas de reforma eran reemplazadas por *gran* corrupción. Además la corrupción en los sistemas políticos mina el respaldo público al

proceso democrático. TI buscará prevenir la corrupción en los sistemas políticos y trabajar en el monitoreo, fortalecimiento y establecimiento de estándares para la transparencia política y la integridad. Según el contexto nacional, esto requiere el fortalecimiento de regulaciones sólidas del financiamiento político y del papel de la sociedad civil en su monitoreo. Esto a través del acceso a la información; creación de coaliciones y acción coordinada de la salvaguarda del proceso político incluyendo las elecciones; creación de un mayor conocimiento y de la integración de medidas anticorrupción en los esfuerzos de la construcción del Estado; o desarrollando valores compartidos alrededor de la transparencia política y la rendición de cuentas democrática.

- **Corrupción, Pobreza y Desarrollo**

Meta Estratégica: Prevenir la corrupción que hace prevalecer la pobreza y conlleva al desarrollo no equitativo.

La corrupción en el sector de desarrollo sigue atrapando a millones de personas en la pobreza. TI utiliza su marco de sistema nacional de integridad para dirigirse a las causas fundamentales de la corrupción cuyo impacto marginaliza los intereses de los pobres. Crearemos y participaremos en coaliciones que fortalezcan la gobernabilidad e incrementen la rendición de cuentas al nivel internacional, nacional local y de base. Trabajamos sobre estándares internacionales regulados bajo las convenciones internacionales y regionales y continuaremos desarrollando nuestro trabajo actual en ciertos sectores como educación, seguridad del agua y ayuda humanitaria, así como el fortalecimiento de nuestros enfoques clave, incluyendo medición del riesgo, el monitoreo de los gastos públicos, las iniciativas globales (como los Objetivos de Desarrollo del Milenio) y la incidencia en las reformas de sectores para contrarrestar la corrupción. Se deberá prestar especial atención al aumento del trabajo anticorrupción en los gobiernos locales, al estar relacionado con aquellos servicios que son mucho más importantes para los pobres.

- **Aumentar los estándares anti-soborno en el Sector Privado**

Meta Estratégica: Fomentar y apoyar una conducta responsable en los negocios a través de la adopción e implementación de políticas y programas anticorrupción.

La corrupción en el sector privado daña el crecimiento económico y el desarrollo. TI buscará reducir la oferta de los sobornos en el mercado global, creando un clima propicio para la inversión, comercio y crecimiento que pueda sacar a los países de la pobreza. La comunidad empresarial tiene un papel significativo en poner fin a las prácticas corruptas, pero, además, los beneficios de la reducción de los riesgos de corrupción son del interés propio de los negocios, al crear un mercado más seguro y mucho más estable. Nos comprometemos junto con las empresas a crear conciencia e incentivos para el comportamiento responsable de las empresas y a dar herramientas para ayudar a las empresas en la implementación y monitoreo detallado de los sistemas de prevención del soborno y la corrupción. Se prestará especial atención a aquellos sectores vulnerables como las industrias extractivas, la defensa y el sector de la construcción para promover sistemas anticorrupción que sean sustentables y para los mercados financieros, donde combatir el lavado de dinero es crucial para contener el flujo internacional de fondos corruptos.

- **Promover la Integridad en la Educación**

Meta Estratégica: Promover políticas y prácticas educativas responsables, así como la importancia de la educación en el desarrollo de altos estándares de integridad profesional y personal.

La educación anticorrupción es un componente vital y necesario de cualquier estrategia anticorrupción. La educación construye las expectativas de los ciudadanos y refuerza las exigencias por la rendición de cuentas. Pero cuando el sistema educativo es corrupto,

¿cómo pueden los niños aprender valores de una sociedad transparente y que rinde cuentas? Cuando el dinero cuenta más que el conocimiento en la búsqueda de un diploma, estudiar y aprender pierden su propósito. Así, TI se centrará tanto en la educación anticorrupción como en la corrupción en el sector de la educación.

v. Prioridades Regionales y Programas: Adaptación de las prioridades a las necesidades regionales.

Además de la Prioridades Globales, los Capítulos Nacionales de TI han establecido una cooperación importante al definir prioridades regionales y al participar en la programación regional, al ser coordinados por los Departamentos Regionales geográficamente orientados en la Secretaría de TI.

En los próximos años la Secretaría de TI y los Capítulos Nacionales desarrollarán en conjunto las estrategias, herramientas y alianzas para lograr un efecto máximo en estas áreas. Además, la Secretaría de TI dará servicio al movimiento al compartir enfoques entre las regiones y creando la capacidad de trabajo interregional en donde sea apropiado y cuando el movimiento lo pida. Estas son las prioridades y los programas regionales de TI:

África y Medio Oriente

En el contexto de un debate más incisivo acerca de la ayuda que se destina a África y los esfuerzos de reforma en el mundo árabe, los Capítulos Nacionales de TI tanto en África como en Medio Oriente, identifican de forma conjunta la importancia de promover la ratificación e implementación efectiva de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC) como la estructura básica y fundamental de todos los esfuerzos para promover la transparencia y la responsabilidad en toda la región.

Los Capítulos Nacionales y los socios en Oriente Medio y África del Norte han elaborado recomendaciones detalladas acerca de las provisiones de la Convención de la ONU acerca de las medidas anti-lavado de dinero, la protección de quienes proporcionan información y la creación de un mecanismo para monitorear la Convención. Estos fueron apoyos efectivos en las reuniones internacionales con la ONU y el G-8. En África, los Capítulos Nacionales de TI utilizaron tanto la UNCAC y la Convención de la Unión Africana para Prevenir y Combatir la Corrupción como la medida para revisar el marco del trabajo legal necesario para combatir la corrupción. A lo largo del continente, los Capítulos están uniendo sus fuerzas para apoyar la elección de representantes de calidad para el Nuevo Consejo Económico, Social y Cultural de la Unión Africana (ECOSOCC).

Muchos Capítulos de TI en Medio Oriente dan prioridad a la alianza con el sector privado, desarrollando códigos para la gobernabilidad corporativa (Líbano), códigos de conducta (Palestina) y llevando a cabo mesas redondas de discusiones acerca de la integridad (Bahrein, Marruecos). En el continente africano, la cooperación regional se reforzó cuando TI Zimbabwe coordinó una serie de cinco estudios (Botswana, Mozambique, Swazilandia, Zambia y Zimbabwe) para proporcionar un entendimiento holístico de dónde yacen las debilidades en los sistemas nacionales de integridad e informando el desarrollo de estrategias nacionales anticorrupción. Estudios posteriores en la República Democrática del Congo, Camerún, Guinea Ecuatorial, Mauricio y Rwanda redondearon el retrato regional.

Los Capítulos tanto de África como de Medio Oriente, enfatizan el acceso a la información, el acceso a la educación y la transparencia del presupuesto a lo largo de ambas regiones, incluyendo un estudio de "Muéstrame el Dinero" proporcionando un análisis crítico de informes del Auditor General en Zambia, y proyectos de monitoreo de presupuesto en Kenia, Senegal y Marruecos. En siete países (Ghana, Madagascar, Níger, Sierra Leona, Uganda y Senegal), se realizaron evaluaciones a fin de descubrir la manera en que los recursos se desvían de los presupuestos de los gobiernos para educación primaria.

Los Capítulos Nacionales de TI en Oriente Medio y África reconocen la necesidad de consolidar la fortaleza institucional y por lo tanto enfatizar el trabajo conjunto para lograr sus propios estándares de gobernabilidad interna.

América

Al entrar en la segunda década de existencia de la Convención Interamericana contra la Corrupción, los Capítulos de TI en América continuarán promoviendo y monitoreando la implementación efectiva y la aplicación

de este marco de trabajo clave en el hemisferio. El presionar para obtener mecanismos mejorados para una revisión intergubernamental a fondo que incluya las perspectivas de la sociedad civil continuará estando al principio de las agendas de los capítulos en cooperación con otras redes de ONG en América.

Alarmados por los bajos niveles de credibilidad y efectividad de las instituciones democráticas en todo América Latina y entendiendo a la corrupción como promotora de las desigualdades persistentes y la violencia, los Capítulos de TI en América Latina están detrás del objetivo común de promover responsabilidad de sus sistemas políticos. Basados en una larga tradición de cooperación, la red de Capítulos TILAC continuará monitoreando la influencia del dinero e intereses privados en la política y trabajarán junto con los partidos políticos, parlamentos, autoridades electorales y otros actores para asegurar que la ejecución de las políticas públicas es responsable y considera los intereses de los ciudadanos.

Además, los Capítulos de América Latina continuarán trabajando, tanto en las iniciativas transfronterizas como en los proyectos clave del país, hacia la mejora de los sistemas locales de integridad en el gobierno, asegurando el manejo de recursos efectivos y basados en las necesidades del país por medio de procesos de contratación pública transparentes, así como aumentando el compromiso de la comunidad empresarial en contra de la corrupción. El trabajo de promoción y apoyo continuará basándose en un claro diagnóstico al forjar los Capítulos de América Latina un rango de metodologías de evaluación para la corrupción y la transparencia en sectores clave y a todos los niveles administrativos. Como en el pasado, la red TILAC aspira a continuar siendo un espacio efectivo para el mutuo aprendizaje, la innovación y el establecimiento de la agenda regional.

Unidos por contextos y retos similares, los Capítulos y contactos en Centroamérica unirán fuerzas a fin de presionar para la implementación de la Declaración del los Presidentes de Centroamérica en contra de la Corrupción así como otros compromisos anticorrupción. En vista de la falta de datos oficiales seguros, la Red de Recursos Anticorrupción de Centro América encabezada por TI continuará produciendo indicadores y análisis para guiar una reforma en el Istmo.

Los capítulos de TI en América del Norte continuarán trabajando con empresas, gobiernos y otras organizaciones para incrementar el cumplimiento con los acuerdos anticorrupción y los estándares de apoyo de influencia para los esfuerzos anticorrupción en el sur del globo. La promoción de una ética legislativa y responsabilidad en sus fronteras continuará estando en primer lugar en su agenda. TI también busca incrementar su presencia y visibilidad en el Caribe de habla Inglesa.

Asia y el Pacífico

En todo Asia Pacífico se han identificado tres necesidades comunes entre los capítulos llevando a tres importantes áreas de trabajo.

Primero, la necesidad de ir más allá de la percepción, y medir los acontecimientos de corrupción se ha manifestado por el desarrollo de numerosos índices por capítulos y en el interés muchos capítulos se han inclinado hacia el concepto de los *Centros de Apoyo y Consejo Lega (ALACs)*.

Segundo, la necesidad de medir la efectividad y contribución de los esfuerzos y reformas anticorrupción – llevados a cabo por el gobierno, el sector público, los negocios y la sociedad civil – ha sido reconocida como esencial para que los capítulos se comprometan más adelante al apoyo basado en evidencia y conservación de su credibilidad en un medio ambiente anticorrupción cambiante. Esto se demostró por el apoyo unánime que los capítulos extendieron a la propuesta del programa regional desarrollado acerca de Medir la Contribución de Reformas Anticorrupción y Construyendo la Demanda para unos Sistemas de Integridad Nacional Efectivos en Asia Pacífico.

Tercero, la necesidad de extender la pericia para abordar la corrupción en el abuso y explotación de los Recursos Naturales. Esta es un área donde la corrupción mina los esfuerzos hacia un uso sustentable de las reservas naturales, acelera la erosión de instituciones nacionales y facilita la captura del Estado. Acercamientos a la corrupción específicos según los sectores en lo que se refiere a lo forestal, la pesca y los sectores del agua están emergiendo como nuevas áreas de prioridad para los capítulos de TI y estarán apoyados por la Red de Integridad del Agua y el desarrollo a largo plazo del programa regional en corrupción forestal.

En el Pacífico, los Ocho Principios de Responsabilidad acordados para en sucesivos encuentros del Forum no han sido implementados por ningún gobierno de dicha región. La secretaría de TI en cooperación con los capítulos del Pacífico renoverán los esfuerzos para asegurar que los principios sean implementados. Al mismo tiempo, la UNCAC será promovida como el instrumento regional más importante para promover la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad en la región; así como también será entendida como una plataforma y un área de trabajo importante para los capítulos.

En el sudeste asiático, el levantar conciencia sobre la corrupción más allá de las comunidades urbanas usando iniciativas innovadoras de los medios de comunicación están lidiando con la corrupción a niveles de gobiernos

provinciales o locales, son áreas importantes para la mayoría de los capítulos en la región. Abordar la corrupción en el nivel judicial, adquisiciones públicas y promover la ética en el sector privado son otras áreas de prioridad de trabajo por región.

En Asia del Este, la pericia llevada a cabo por los capítulos en la administración del sector público les permite encarar la corrupción en el servicio de entregas y de contratos públicos. La construcción de una coalición y la movilización de la juventud contra la corrupción han sido dominadas en TI Corea y necesitan extenderse a otros capítulos. A pesar de que el soborno interno y la gobernabilidad corporativa permanecen como áreas esenciales de compromiso, el soborno extranjero, dentro y más allá de Asia Pacífico ha emergido como una nueva área de prioridad a la que los capítulos y el Departamento de Asia Pacífico están buscando dirigirse por medio del programa regional de desarrollo 2008.

En Asia del Sur, la corrupción en los procesos judiciales y de adquisición está mostrando cuestiones que deben abordarse en la región. Los cinco capítulos están desarrollando proyectos específicos para estas áreas. Como un cimiento para su trabajo, los capítulos llaman a una amplia transparencia en los procesos gubernamentales y promueven el acceso a la información de legislación en sus respectivos países. Insistiendo en que la corrupción política sigue siendo la columna vertebral de la pobre y baja gobernabilidad en la región de Asia del Sur, los capítulos trabajan con el departamento de Asia Pacífico a fin de traer a Asia del Sur la pericia obtenida por TI en América Latina acerca de la corrupción en los partidos políticos.

Europa y Asia Central

La expansión de la UE domina el panorama político europeo. La corrupción y la carencia de transparencia pública son todavía áreas de gran preocupación en la Unión Europea. La necesidad de combatir la corrupción a nivel interno e internacional asegura que la corrupción es un tema importante en la agenda de la UE. En el sur este de Europa, donde hay varios países en transición hacia una democracia liberal, se necesitan urgentemente estándares de buena gobernabilidad en la política y en los negocios. En Asia Central, aún tienen que introducirse reformas en los países que son ricos en recursos energéticos, lo que permitirá que el gobierno sea más transparente y rinda mejores cuentas al público. El retraso en las reformas en Asia central aumenta el riesgo de desintegración social y hace menos atractiva la región a la inversión extranjera.

Estando la mayoría de los países de la OCDE en la región, el monitoreo de la convención anticorrupción de la OCDE sigue siendo una de las prioridades clave de los Capítulos Nacionales. Otras prioridades para los Capítulos en Europa y Asia Central es la reducción de la corrupción en la política, incluyendo la lucha contra la captura del Estado; frenando la corrupción en las contrataciones públicas y mejorando los estándares anticorrupción en el sector privado. Otra prioridad es establecer nuevos Centros de Apoyo y Consejo Legal (ALACs), para dar ayuda tangible a las víctimas de corrupción y para fortalecer la participación ciudadana en la lucha contra la corrupción.

Algunos Capítulos Nacionales de la región han tomado el liderazgo en cuanto problemáticas multinacionales o incluso en proyectos globales: el proyecto de TI-UK Defensa Contra la Corrupción afecta a varios continentes e involucra a un gran número de otros Capítulos Nacionales. TI Alemania y TI Letonia con sus enormes proyectos de monitoreo en las construcciones públicas informarán y enriquecerán al movimiento.

Los Capítulos Nacionales de TI también abogan por reformas en la UE para incrementar la transparencia y la rendición de cuentas en la creación de políticas y en la asignación y administración de fondos de la UE. En el marco de próximas negociaciones sobre "políticas de vecindad" con los países del Sur Este de Europa y con la UE, los Capítulos Nacionales de TI promoverán también las reformas anticorrupción en los países fuera de la UE. En ambas áreas, el trabajo de TI es organizado por Grupos de Trabajo establecidos por los Capítulos Nacionales interesados y por TI-S.

vi. Coaliciones Anticorrupción: Aumento del alcance de otros actores

TI aumentará la creación de coaliciones alrededor de sus esfuerzos anticorrupción. TI siempre ha buscado incluir la mayor parte posible de actores en nuestro trabajo. TI desarrolla coaliciones con actores de todos los sectores de la sociedad que buscan auténticamente el cambio. Trabaja con individuos de alto perfil y tomadores de decisiones, ONG, centros de investigación y otras instituciones.

De hecho, buscamos aliados en las esferas tanto pública y privada para crear nuestras coaliciones anticorrupción. Haciendo esto, posibilitamos que un grupo de actores con diferentes perspectivas, participen de nuestro trabajo, informarse y aprender mutuamente y fortalecer a aquellos que luchan contra la corrupción. Esto a la larga ayuda a generar presión internacional para estimular la petición de reformas anticorrupción.

Crear coaliciones contra la corrupción en algún país o en algún sector de la industria ha sido uno de los éxitos claves de nuestro trabajo. Dichas coaliciones nos permiten crear una red anticorrupción que es mucho mayor que la suma de sus partes. Las coaliciones proveen una base de conocimiento y de dinamismo a nuestro trabajo lo que nos permite alcanzar nuestras metas. Como los retos y la complejidad de nuestro trabajo aumenta —y las exigencias de nuestra participación en una gama de campos de batalla, desde la política ambiental a los servicios financieros, también incrementa— la sostenibilidad de nuestro trabajo, metas y propósitos dependerán de la creación de alianzas exitosas e invertir en conseguir socios comprometidos en el largo plazo. Por ello, TI continuará creando nuevas asociaciones estratégicas en los años a venir, añadiéndolas a la riqueza de nuestro enfoque de creación de coaliciones.

vii. Recursos Financieros: diversificación y crecimiento.

La recaudación de fondos provee los medios para que TI convierta sus ideas y principios en acciones. Para apoyar el impacto mundial del movimiento, aumentando su independencia y fuerza financiera, TI busca nuevas e innovadoras formas de recaudar capital, compartir su experiencia, información y conocimiento en la recaudación de fondos a lo largo del movimiento de TI.

Para implementar el Marco Estratégico 2008-2010, Transparency International ampliará nuestra actual base de recursos que ha permitido el éxito de TI hasta ahora. El énfasis se pondrá en la diversificación de las fuentes de financiamiento. Más específicamente nosotros:

- Recaudaremos los recursos necesarios para realizar el trabajo programado en el ejercicio de nuestra misión y visión estratégica.
- Utilizaremos la diversidad de las fuentes de financiamiento para fortalecer la independencia financiera.
- Demostraremos transparencia en nuestras finanzas y mejoraremos el rendimiento de cuentas de los diferentes *stakeholders* y socios estratégicos.

La Secretaría de TI tiene un papel fundamental en la ayuda al movimiento a lograr sus metas estratégicas. Al buscar una variedad de recursos financieros, TI busca mantener al margen el riesgo de conflicto de intereses o de un daño potencial de reputación.