

# ESTRATEGIA 2015

PERSONAS | INSTITUCIONES | LEYES | VALORES | RED | IMPACTO

**Transparency International (TI) es la organización global de la sociedad civil que lidera la lucha contra la corrupción. A través de más de 90 capítulos en todo el mundo y una secretaría internacional en Berlín, TI crea conciencia acerca de los efectos nocivos de la corrupción y trabaja junto a distintos socios en el gobierno, las empresas y la sociedad civil para desarrollar e implementar medidas efectivas para combatirla.**

**Agradecemos su apoyo en la consecución de la Estrategia 2015.**

Por favor, envíe sus sugerencias y preguntas a [strategy2015@transparency.org](mailto:strategy2015@transparency.org)

**[www.transparency.org](http://www.transparency.org)**

© 2011 Transparency International. Todos los derechos reservados.

ISBN- 978-3-935711-68-5

Imprimida en papel 100% reciclado.

Diseño: [www.onehemisphere.se](http://www.onehemisphere.se)

La imagen de la portada: © Peeter Viisimaa/Istock

Se han tomado todas las medidas necesarias para verificar la exactitud de la información contenida en este informe. Toda la información era correcta a Enero de 2011.

Sin embargo, Transparency International no puede aceptar su responsabilidad por las consecuencias de su uso para otros fines o en otros contextos.

# ÍNDICE

<b>SECCIÓN 1</b>	Prólogo	2
<b>SECCIÓN 2</b>	Acerca de esta Estrategia	4
<b>SECCIÓN 3</b>	El contexto de la lucha contra la corrupción	6
<b>SECCIÓN 4</b>	Nuestro Movimiento Global	10
<b>SECCIÓN 5</b>	Nuestras Prioridades Estratégicas hacia el 2015	14
	Personas	16
	Instituciones	18
	Leyes	20
	Valores	22
	Red	24
	Impacto	26
<b>SECCIÓN 6</b>	Hacerla una realidad	28



## PRÓLOGO



Huguette Labelle  
Presidenta, Transparency  
International  
MARZO 2011

**“Este enfoque holístico de la lucha contra la corrupción requerirá la capacidad de compromiso y de colaboración, innovación e ingenio. Nos basaremos en lo mejor que tenemos y nos asociaremos con otros, para esforzarnos juntos en llevar a cabo una mejor labor”**

Al concluir nuestra segunda década, Transparency International (TI) debe construir sobre la amplitud, profundidad y experiencia que hemos adquirido como organización de la sociedad civil establecida para combatir la corrupción en todo el mundo, y que hoy trabaja en cerca de 100 países. Debemos aprovechar la fuerza de nuestra diversidad en tanto coalición global contra la corrupción y utilizarla con determinación y pasión, para alcanzar metas comunes que tengan impacto en todo el mundo.

Con la mirada puesta en el futuro, sabemos que la corrupción y sus efectos perniciosos tienen una gran capacidad de adaptación. Sin embargo, nos comprometemos a trabajar sin perder de vista el carácter urgente y el propósito que queremos alcanzar, para asegurarnos de que conseguimos resultados concretos, tangibles e irreversibles de aquí al 2015.

## “Queremos comprometernos con las personas con más intensidad, pues en definitiva son sólo ellas quienes pueden parar la corrupción”

¿Por qué continuar con este trabajo? Las razones para acabar con la corrupción son múltiples. TI y otros han investigado y demostrado su capacidad destructiva, cómo desacredita a los gobiernos y distorsiona el desarrollo humano, el crecimiento económico y el comercio libre y justo en todas partes del mundo. El trabajo de TI nos ha sacado de la teoría e introducido plenamente en la realidad – donde los medios de subsistencia de la gente son arruinados, por ejemplo, cuando la educación “gratis” cuesta más de lo que los pobres pueden pagar, donde a los más vulnerables se les vende medicamentos adulterados, y mujeres son víctimas de trata por redes criminales que pagan sobornos para protegerse. TI ha constatado cómo la corrupción conduce a una mala gestión de muchos de los recursos más preciados de la tierra, cómo socava el progreso hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, alimenta guerras e impide la construcción del Estado, perjudica la sostenibilidad y niega a las generaciones futuras una oportunidad justa, o una oportunidad siquiera, de vivir y disfrutar del planeta.

En todas partes del mundo un gran número de personas sigue identificando la corrupción como un problema mayúsculo de su sociedad. Ahora bien, hemos aprendido que detener la corrupción significa alterar viejas redes de poder que controlan las reglas del juego. Nuestro trabajo arroja luz sobre intereses personales, pone a prueba los mecanismos de la democracia, los pesos y contrapesos de las instituciones y la voz de los ciudadanos. Nuestro trabajo requiere que todos permanezcamos alerta y actuemos con fortaleza y valor.

Esta es la razón por la cual la Estrategia 2015 de TI se centra en las personas. Queremos comprometernos con las personas con más intensidad, pues en definitiva son sólo ellas quienes pueden parar la corrupción. Trabajaremos para terminar con la impunidad. Hemos conseguido que se establecieran marcos legales para enfrentar la corrupción y ahora, construyendo sobre estos logros, nos enfocaremos en la aplicación de la ley ya que se trata de una función crucial del gobierno. Inspiraremos a las organizaciones públicas y privadas de nuestras sociedades para que adopten una actitud firme contra la corrupción, y se comprometan enteramente con los principios básicos de la transparencia y la integridad como forma de rendir cuentas a aquellos cuyas vidas están afectando. Y, finalmente, promoveremos los valores que respaldan nuestros objetivos, para enfocar nuestro trabajo anticorrupción de manera sostenible y construir un mejor mañana. Este enfoque holístico de la lucha contra la corrupción requerirá la capacidad de compromiso y de colaboración, innovación e ingenio. Nos basaremos en lo mejor que tenemos y nos asociaremos con otros, para esforzarnos juntos en llevar a cabo una mejor labor.

Alcanzar este hito en la vida de nuestro Movimiento, una estrategia para el 2015, ha supuesto una ocasión para un importante número de conversaciones e intercambios estimulantes y significativos dentro y fuera de TI. Gracias a este proceso hemos renovado nuestro propósito y compromiso. Se ha reforzado nuestra convicción de que el trabajo que realizamos importa. Hemos visto qué factores y elementos pueden marcar una diferencia en el mundo. Pero también sabemos que nos queda mucho por hacer para alcanzar nuestra visión: un mundo libre de corrupción.

Para ello, nos comprometemos a trabajar sin descanso para cumplir con nuestra tarea, colaborar con otros, y hacer de esta lucha por la transparencia una empresa que sirva la causa de la justicia social y de la dignidad humana en todo el mundo.

Como parte de un esfuerzo de TI para mejorar los servicios públicos, se pregunta a miembros de la comunidad en Uganda sobre sus experiencias.

© ALFRED BRIDI



## ACERCA DE ESTA ESTRATEGIA



© HUGH MACLEOD/IRIN

**“Encuestamos a cerca de 800 personas por medio de cuestionarios en línea (de nuestros Capítulos, Miembros Individuales, Asesores y socios externos) sobre cómo perciben nuestros avances, éxitos y los retos que nos esperan”**

### QUIÉNES SOMOS

El Movimiento de TI está compuesto por cerca de 100 Capítulos Nacionales (Capítulos), aproximadamente 30 Miembros Individuales (MI) y una Secretaría Internacional (Secretaría) con empleados y asesores voluntarios.

Todos los Capítulos son organizaciones independientes de la sociedad civil, registradas en sus respectivos países y afiliadas internacionalmente a TI. Los Capítulos tienen su propia junta directiva y estructura de miembros, y establecen su propia agenda en función del contexto local.

Nuestra estructura de gobernabilidad incluye una Junta Directiva Internacional y un Consejo Asesor que sirve al conjunto del Movimiento.

Los diversos elementos de nuestro Movimiento están unidos por el compromiso con una visión, una misión, unos valores y unos principios rectores comunes.

## “La Estrategia de TI 2015 guiará la acción de todo el Movimiento de TI para el periodo 2011 a 2015, identificando y promoviendo nuestras áreas de enfoque común y, al mismo tiempo, reconociendo y fortaleciendo la diversidad de nuestro Movimiento”

### ALCANCE Y PROPÓSITO

La Estrategia de TI 2015 (en adelante, la Estrategia) guiará la acción de todo el Movimiento de TI para el periodo 2011 a 2015, identificando y promoviendo nuestras áreas de enfoque común y, al mismo tiempo, reconociendo y fortaleciendo la diversidad de nuestro Movimiento.

La presente Estrategia informará, influenciará y apoyará el compromiso de los Capítulos de TI en su trabajo a nivel nacional –dependiente de la especificidad de cada contexto local–, así como en las prioridades internacionales del Movimiento de TI. Los Capítulos tomarán en cuenta esta Estrategia en sus procesos de planificación y evaluación para los próximos cinco años, y contribuirán a una o más Prioridades Estratégicas de acuerdo con sus capacidades.

La Estrategia será también utilizada por los Miembros Individuales (MI) como un marco para canalizar sus acciones, ya sean locales, regionales o globales, en apoyo al Movimiento. Cada MI contribuirá activamente a la consecución de al menos una Prioridad Estratégica.

Para la Junta Directiva y la Secretaría Internacional, esta Estrategia constituirá una guía esencial para diseñar el trabajo de la Secretaría y establecer prioridades, y para determinar cómo se asignan los recursos internacionales a las distintas Prioridades Estratégicas.

Fuera del Movimiento de TI, creemos que la Estrategia permitirá a nuestros socios entender lo que queremos conseguir y porqué. Ayudará a todos a identificar áreas potenciales de colaboración, pues nuestro objetivo es trabajar junto con otros actores en torno a aspiraciones, metas e intereses comunes.

### PROCESO DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

El desarrollo de esta Estrategia implicó una amplia y extensa consulta con todo el Movimiento de TI, así como con socios externos en todo el mundo. El proceso de planificación estratégica comenzó en octubre de 2009, haciendo balance de todo cuanto habíamos conseguido como Movimiento y preguntándonos cómo será el contexto para nuestro trabajo en los próximos años. A comienzos de 2010 encuestamos a cerca de 800 personas por medio de cuestionarios en línea (de nuestros Capítulos, Miembros Individuales, asesores y socios externos) sobre cómo perciben nuestro avance, nuestros éxitos y los retos que nos esperan. Entrevistamos a cerca de 50 socios externos clave, para profundizar sobre cuáles deberían ser las prioridades en los años que vienen – es decir para comprender qué convertiría a TI en una organización mejor, más fuerte y con un papel más efectivo contra la corrupción-.

Seguidamente emprendimos una reflexión colectiva, debatimos, escribimos, y revisamos nuestras ideas a lo largo de varios meses para identificar los cambios clave que queremos que se produzcan en el mundo y la contribución más efectiva que creemos poder aportar.

Los resultados de la evaluación, debates y talleres de consulta constituyeron una referencia para tomar las decisiones estratégicas que van a guiar nuestra acción en los próximos cinco años.

La Estrategia fue aprobada de manera unánime en nuestra Reunión Anual de Miembros celebrada en Bangkok, Tailandia en noviembre de 2010.

Una coalición de sociedad civil liderada por TI hace oír su voz durante una Conferencia de Estados parte de la ONU en 2009.

© ANDREA FIGARI



## EL CONTEXTO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN



© PARTICIPACIÓN CIUDADANA

“Corrupción es el abuso del poder encomendado para beneficio propio”

### DEFINIR Y COMPRENDER LA CORRUPCIÓN

La corrupción es un fenómeno complejo, que TI define como el abuso del poder encomendado para beneficio propio, y que afecta a todas las sociedades. Gracias a una mayor conciencia pública y comprensión de la corrupción, en parte por las investigaciones y la incidencia realizadas por TI, se ha podido estimar mejor la verdadera escala y extensión del problema. Hoy en día, mucha gente reconoce que la corrupción incluye una amplia gama de prácticas, que van del nivel local al global, y cuya naturaleza específica varía de un país a otro, de un sector a otro y de un contexto a otro. Tanto a pequeña como a gran escala, a nivel local o global, la variedad de formas que adopta la corrupción están con frecuencia entrelazadas y se refuerzan y perpetúan mutuamente.

**“Con el paso del tiempo, no obstante, nuestro enfoque para luchar contra la corrupción ha evolucionado siguiendo una comprensión más profunda de los sistemas corruptos y de las formas numerosas y dañinas mediante las cuales se abusa del poder en nuestras sociedades. Para enfrentar la corrupción, cuyo grado de complejidad y creatividad es cada vez mayor, hemos de aportar soluciones igualmente complejas y creativas si queremos estar a la altura de los desafíos que tenemos por delante”**

La llamada pequeña corrupción sigue teniendo un papel devastador en muchos países, tomando la forma de sobornos que los hogares se ven obligados a pagar en sus interacciones cotidianas con los funcionarios locales y los proveedores de servicios, y cuyo coste es muy grande para los más pobres. La corrupción a gran escala no sólo menoscaba los avances hacia la erradicación de la pobreza y el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, sino que en los casos más extremos puede incluso conducir a una captura del Estado, por individuos, instituciones, empresas o grupos poderosos que utilicen la corrupción para influenciar las políticas, el entorno legal y la economía de un país para servir sus propios intereses privados. La corrupción dentro de un país puede perpetuar la inequidad de muchas maneras. La interacción entre corrupción nacional e internacional se manifiesta también de muchas formas, desde transferencias de activos robados hasta prácticas comerciales opacas a escala internacional.

La experiencia de TI en la lucha contra la corrupción nos ha enseñado que el dinero cambiando de manos es sólo una de las múltiples formas de las transacciones corruptas. La corrupción puede abarcar desde la exigencia de favores sexuales para obtener una buena nota en un examen académico, hasta el ofrecimiento de un puesto de trabajo a un familiar, o la promesa de apoyo político de parte de grupos de interés poderosos. Es preciso fomentar un mayor conocimiento público de todas estas prácticas insidiosas, ya que son particularmente difíciles de detectar y sancionar.

La corrupción está igualmente a menudo vinculada con serias amenazas como son el crimen organizado, la trata de personas, o el comercio ilegal por nombrar sólo algunas, e incluso constituye un motor para estas. Las brechas en la gobernabilidad junto con la dedicación de importantes cantidades de recursos convierten asimismo a la corrupción en un riesgo para las políticas públicas en áreas clave a nivel social, económico y medioambiental como el cambio climático, la ayuda humanitaria, la reducción de la pobreza y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Por el lado positivo, la relación cercana de la corrupción con otras cuestiones proporciona numerosas oportunidades de colaborar y formar coaliciones. Por ejemplo, no es posible proteger las libertades democráticas y los derechos humanos sin abordar el tema de la corrupción. Y no se puede terminar con la corrupción sin trabajar a la vez para lograr una rendición de cuentas democrática y el respeto de los derechos humanos.

En TI, creemos que nuestra definición de la corrupción continúa reflejando la amplitud del reto que representa este fenómeno hoy día. Con el paso del tiempo, no obstante, nuestro enfoque para luchar contra la corrupción ha evolucionado siguiendo una comprensión más profunda de los sistemas corruptos y de las formas numerosas y dañinas mediante las cuales se abusa del poder en nuestras sociedades. Para enfrentar la corrupción, cuyo grado de complejidad y creatividad es cada vez mayor, hemos de aportar soluciones igualmente complejas y creativas si queremos estar a la altura de los desafíos que tenemos por delante.

## MIRANDO HACIA ATRÁS Y HACIA DELANTE

Durante las extensas consultas que llevamos a cabo a nivel interno y externo, buscamos reflexionar sobre los éxitos y fracasos pasados para poder identificar nuestras fortalezas y debilidades, buscar las oportunidades y amenazas que tenemos por delante en nuestra acción contra la corrupción.

Esta evaluación nos mostró, entre otras cosas, que hemos creado un espacio en la agenda pública mundial para el tema de la corrupción, al tiempo que hemos dado una voz a quienes sufren sus efectos perniciosos. Hemos sido líderes como expertos técnicos y defensores anticorrupción. Pero, en tanto que movimiento, hemos crecido de manera inconsistente y todavía no conseguimos generar una base de apoyo público suficientemente amplia para nuestro trabajo en todo el mundo.

Mirando hacia delante, para alcanzar nuestros objetivos es necesario que trabajemos más activamente con la comunidad empresarial con el fin de promover una mejor aplicación de las leyes y, junto a otras organizaciones, ampliar nuestro esfuerzo común. En este empeño, según pusieron de manifiesto las consultas que realizamos, vamos a tener que operar en un entorno más que nunca exigente con la demanda de resultados demostrables y competitivos a la hora de conseguir fondos. A su vez, el espacio para el trabajo anticorrupción se encuentra más amenazado por lo que surgen nuevos riesgos para nuestro Movimiento y aquellos dedicados a promover la transparencia en todo el mundo.

El siguiente cuadro muestra un resumen de los hallazgos que han influido de manera directa y significativa en las decisiones adoptadas en esta Estrategia.



Manifestantes en una manifestación organizada por TI Indonesia para apoyar la comisión nacional contra la corrupción.

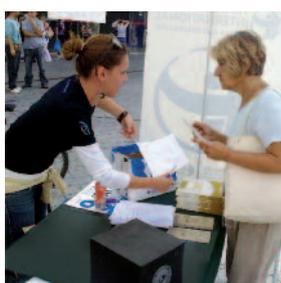
© XAVIER ARNAU

## GRÁFICO 1. RESUMEN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, AMENAZAS Y TENDENCIAS

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">TENDENCIAS GLOBALES</p> <p>Características del contexto</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El papel de la sociedad civil aumenta</li> <li>2. Crecimiento de la población y surgimiento de una clase media global</li> <li>3. Migración y urbanización</li> <li>4. Nuevas naciones emergentes juegan un papel clave en la globalización; las potencias emergentes tendrán una participación cada vez mayor</li> <li>5. Competencia creciente por los escasos recursos naturales</li> <li>6. Cuestionamiento de los patrones establecidos de gobernabilidad internacional</li> <li>7. Fortalecimiento del nexo entre el gobierno y las empresas</li> <li>8. La proliferación de nuevas tecnologías ofrece nuevas oportunidades de empoderamiento y activismo</li> <li>9. La cantidad de ayuda aumenta, pero se prioriza la efectividad</li> <li>10. La agenda sobre buenas prácticas de gobierno se amplía</li> </ol>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">TENDENCIAS</p>	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ORÍGENES INTERNOS</p> <p>Características de la organización</p>	<p><b>ÚTIL PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Red global y alcance</li> <li>2. Voz líder en temas de corrupción</li> <li>3. Influencia sobre los tomadores de decisiones y formadores de opinión</li> <li>4. Experiencia en leyes, herramientas y estándares contra la corrupción</li> <li>5. Índice de Percepción de la Corrupción</li> </ol>	<p><b>PERJUDICIAL PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La decisión de no denunciar con valentía los casos de corrupción</li> <li>2. Desequilibrio entre la capacidad nacional y global</li> <li>3. Diferencias en la calidad del trabajo los Capítulos</li> <li>4. Capacidad limitada de movilizar la participación ciudadana</li> <li>5. Colaboración limitada en las 6 prioridades globales identificadas de la estrategia anterior</li> <li>6. Base de financiamiento limitada</li> <li>7. Capacidad limitada por acciones colectivas</li> </ol>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">DEBILIDADES</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ORÍGENES EXTERNOS</p> <p>Características del contexto</p>	<p><b>En qué temas de corrupción podríamos enfocarnos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abogar por la transparencia en el gasto público y los asuntos públicos (presupuesto público, contratación pública, acceso a la información)</li> <li>2. Aplicar las leyes y combatir la impunidad (convenciones, policía y poder judicial)</li> <li>3. Ampliar el compromiso de las empresas a la lucha contra la corrupción</li> <li>4. Implementar estándares internacionales mediante esfuerzos nacionales coordinados</li> </ol> <p><b>Cómo podríamos ser más efectivo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar la lucha contra la corrupción a los objetivos de otras organizaciones</li> <li>2. Brindar servicios a las víctimas y los testigos de la corrupción</li> <li>3. Coordinar la movilización del público y la presión ciudadana para que los gobiernos y las empresas rindan cuentas</li> <li>4. Trabajar con las potencias emergentes (BRIC)</li> <li>5. Liderar la fijación de estándares internacionales</li> <li>6. Aprovechar nuestro poder para la acción colectiva</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creciente presión para demostrar resultados</li> <li>2. Riesgo del daño de la reputación internacional de TI causado por los capítulos débiles</li> <li>3. Las potencias emergentes se retiran de la lucha global contra la corrupción</li> <li>4. Hacer frente a intereses corruptos poderosos es cada vez más arriesgado</li> <li>5. Erosión de la base de financiamiento</li> <li>6. Competencia creciente entre ONG dedicadas a las buenas prácticas de gobierno</li> </ol>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">AMENAZAS</p>



## NUESTRO MOVIMIENTO GLOBAL



TI Bosnia-Herzegovina asegura que los ciudadanos entiendan sus derechos.

© TI BOSNIA-HERZEGOVINA /  
BOJAN STANČEVIĆ

**“Nuestra Misión es detener la corrupción y promover la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad a todos los niveles y en todos los sectores de la sociedad”**

### ENFOQUE

El enfoque de Transparency International para combatir la corrupción es sistémico, holístico e inclusivo.

Una clave en nuestro trabajo es el análisis y el diagnóstico de la corrupción –medir su alcance, frecuencia y manifestaciones a través de encuestas, índices, y otros instrumentos de medición- así como el análisis de los factores económicos, sociales y políticos que influyen el liderazgo y las reformas anticorrupción.

**“Desde un trabajo integral con las personas, las instituciones, las leyes y los valores, queremos ahora ampliar la escala de nuestros esfuerzos, para anclar firmemente la lucha anticorrupción en un lugar prominente de la agenda global”**

Nuestro conocimiento sobre la corrupción, desde la pequeña corrupción hasta el fenómeno de captura del Estado, nos permite crear conciencia y comprometernos de manera crítica pero constructiva con todos los actores relevantes de la sociedad civil, el gobierno, el sector privado, los organismos profesionales y la academia. Alentamos la demanda popular por una buena gobernabilidad. Construimos y formamos parte de coaliciones, y proponemos nuevos incentivos y soluciones contra la corrupción. Gracias a nuestra manera de trabajar hemos adquirido una reputación sólida entre nuestros socios en todo el mundo, y esto nos ha permitido ejercer presión política contra la corrupción y promover una acción colectiva por la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad a nivel local, nacional e internacional.

---

## VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS

La **Visión** de TI es un mundo en el que el gobierno, la política, las empresas, la sociedad civil y la vida cotidiana de las personas estén libres de corrupción.

Nuestra **Misión** es detener la corrupción y promover la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad a todos los niveles y en todos los sectores de la sociedad.

Nuestros **Valores Centrales** son la transparencia, la rendición de cuentas, la integridad, la solidaridad, el valor, la justicia y la democracia.

Nuestros **10 Principios rectores** son:

1. Como generadores de coaliciones, trabajaremos en cooperación con todos aquellos individuos, grupos, empresas, organizaciones sin ánimo de lucro, gobiernos y organismos internacionales comprometidos con la lucha contra la corrupción, dentro de los límites que marquen las políticas y prioridades establecidas por nuestros órganos directores.
2. Nos comprometemos a ser abiertos, honestos y a rendir cuentas en nuestras relaciones con todos aquellos con los que trabajamos y entre nosotros.
3. Seremos democráticos, políticamente no partidistas y no sectarios en nuestro trabajo.
4. Condenaremos con vigor el soborno y la corrupción cuando haya sido identificada de manera confiable, aunque nuestro propósito no sea exponer casos individuales de corrupción.
5. Las posturas que adoptemos se basarán en un análisis riguroso, objetivo y profesional y en una investigación de calidad.
6. Únicamente aceptaremos fondos que no comprometan nuestra habilidad para abordar todas las cuestiones de manera libre, exhaustiva y objetiva.
7. Proporcionaremos a nuestros socios informes periódicos y precisos sobre las actividades que realizamos.
8. Respetaremos y alentaremos a que se respeten los derechos humanos y las libertades fundamentales.
9. Nos comprometemos a construir, a trabajar con los Capítulos y a través de los Capítulos en todo el mundo.
10. Nos esforzaremos por tener una representación diversa y equilibrada en nuestros órganos directivos.

---

ADOPTADO POR LA ASAMBLEA GENERAL DE MIEMBROS (AMM) EN PRAGA (6 DE OCTUBRE DE 2001) Y ACTUALIZADO EN LA AMM EN BALI (28 DE OCTUBRE DE 2007).

## ASPIRACIONES

Desde nuestra fundación, el Movimiento de TI ha contribuido al esfuerzo colectivo de activistas de la sociedad civil, aportando nuestra experiencia en materia de corrupción por todo el mundo. Logramos elevar los niveles de alerta sobre los efectos devastadores de la corrupción, desarrollar herramientas y propuestas para prevenir y detectar la corrupción, y convencimos a diferentes sectores de la sociedad para que se unieran a nuestra causa. Sin embargo, una y otra vez, las promesas no se cumplen, las reformas no son consistentes y no se ponen a disposición los recursos necesarios. Al embarcarnos en esta nueva Estrategia, nuestro desafío permanente –y el de todos aquellos que comparten nuestra visión- es asegurarnos de que los compromisos expresados para acabar con la corrupción se traduzcan en acciones, en aplicación de las normas y en resultados.

La búsqueda de justicia social es nuestra fuente de inspiración. Creemos firmemente que es posible avanzar hacia nuestra visión y que, como Movimiento global, estamos en una posición única para generar cambios por el bien social a nivel mundial. Desde un trabajo integral con **las personas, las instituciones, las leyes y los valores**, queremos ahora ampliar la escala de nuestros esfuerzos, para anclar firmemente la lucha anticorrupción en un lugar prominente de la agenda global.

En esta Estrategia establecemos cómo, en tanto que somos un Movimiento, vamos a trabajar unidos y conjuntamente con otros para garantizar avances reales a lo largo de los próximos cinco años en el camino hacia alcanzar nuestras aspiraciones.

## PERSONAS

### Personas que se enfrenten contra la corrupción

Reconocemos que para que el cambio sea sostenible, es esencial que esté respaldado por un apoyo público amplio. Son las personas quienes deben exigir rendición de cuentas a aquellos a quienes fue encomendado el poder. Con este fin, aspiramos a fomentar y apoyar la emergencia de un movimiento social con una base amplia de millones de personas que se enfrenten contra la corrupción, especialmente allí donde esta viola los derechos humanos y supone una amenaza para los más vulnerables.

## INSTITUCIONES

### Instituciones públicas y privadas que se vuelvan responsables, transparentes y rindan cuentas

Los actores políticos, sociales y económicos que influyen la corrupción son muchos y complejos, y abarcan una gama de empresas, gobiernos en todos los niveles, órganos regulatorios e instituciones financieras. Ha habido cierto progreso por parte de estos actores para contrarrestar la corrupción, pero sabemos que tenemos que seguir comprometidos con ellos –de manera constructiva pero crítica-, para que se produzcan cambios reales, ya que son ellos quienes tienen la capacidad de reducir la corrupción o de perpetuarla. Nuestra aspiración es que todas las instituciones públicas y privadas se vuelvan responsables, transparentes y rindan cuentas sobre todas las cuestiones que afectan al interés público.

## LEYES

### Aplicación sólida de marcos legales, reglas y estándares inclusivos, efectivos y justos – que no exista impunidad para la corrupción

Aunque es amplia la adhesión a las convenciones internacionales y regionales contra la corrupción y se han adoptado leyes a nivel nacional, hace falta una clara aplicación de la normativa anticorrupción. Lo dramático de la situación actual es que no se alcanzan las promesas contenidas en las leyes. Que prevalezca la impunidad en lugar de la justicia tiene implicaciones tanto para la confianza pública como para la credibilidad de quienes están comprometidos en la lucha contra la corrupción. Por tanto, como Movimiento, aspiramos a una aplicación sólida de marcos legales, reglas y estándares inclusivos, efectivos y justos para gobernar con integridad, y asegurarnos de que no exista impunidad para la corrupción.

## VALORES

### Que la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas- se practiquen con solidaridad y valor en todos los aspectos de la vida pública y los negocios

Si bien la aplicación firme de las leyes y el fortalecimiento institucional son críticos para detener la corrupción, hemos aprendido que para progresar es necesario incluir también la promoción de valores. Por esta razón, aspiramos a que los valores centrales que adoptamos como Movimiento –en particular la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas- se practiquen con solidaridad y valor en todos los aspectos de la vida pública y los negocios.



Uno de los ganadores del Premio de Integridad de TI, Grégory Ngbwa Mintsá, habla en la 14th Conferencia Internacional Anticorrupción en Bangkok. El Premio honra la valentía de Mintsá para desafiar la impunidad en su país.  
© KRIENGSACK PALASU

Participantes de una conferencia de TI discuten las causas de la crisis financiera mundial y maneras para inyectar transparencia y responsabilidad a dentro del sistema.

© SEBASTIAN SCHOBBER



## NUESTRAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS HACIA EL 2015



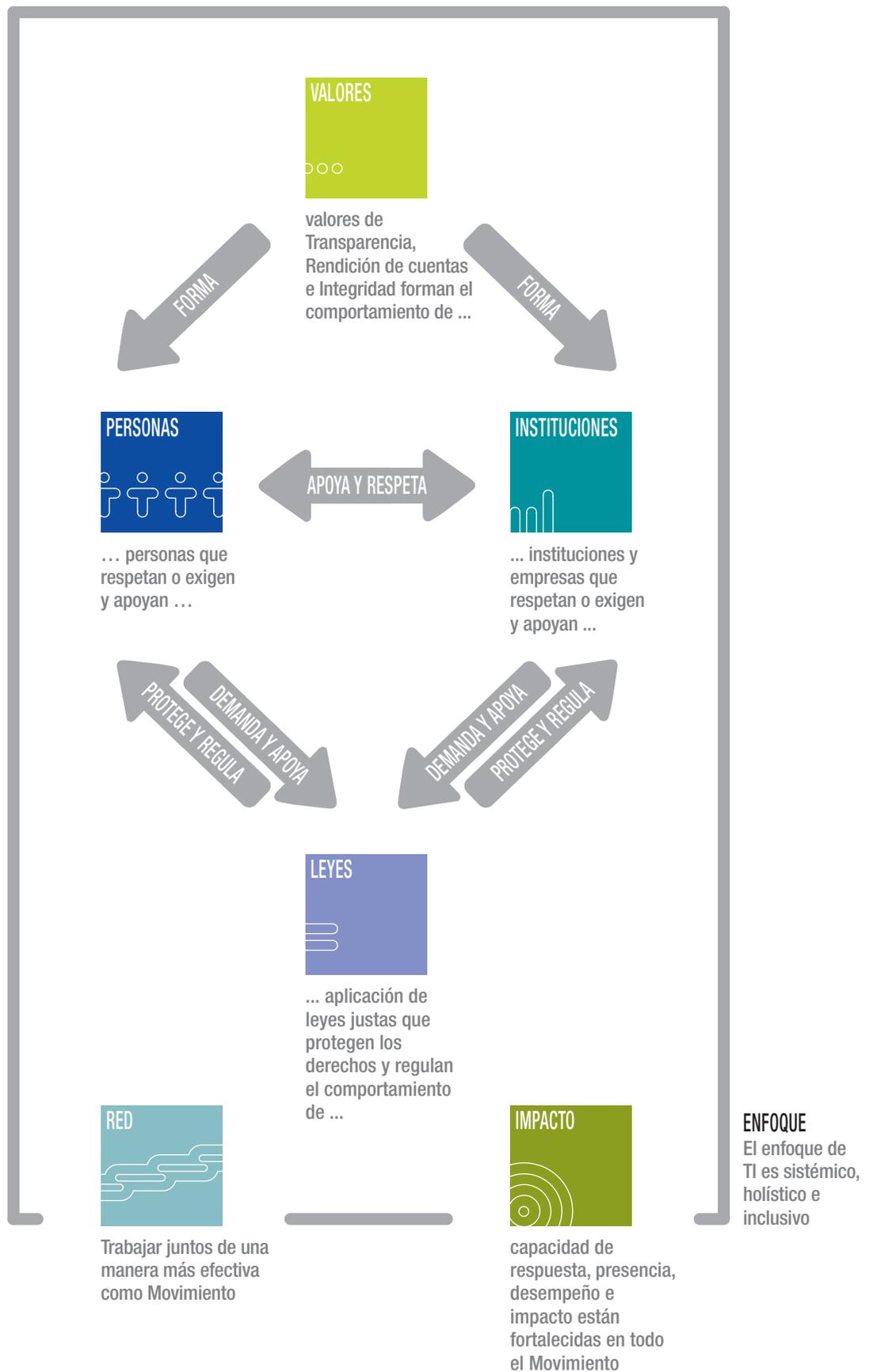
© XAVIER ARNAU

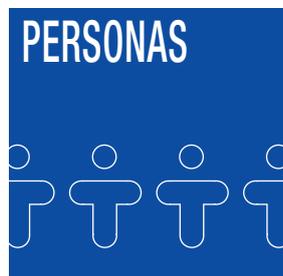
**“Partiendo de nuestras aspiraciones, las seis prioridades estratégicas proporcionan un anclaje para nuestro Movimiento para los próximos cinco años”**

Busca promover nuestro enfoque común –priorizando aquellas cuestiones en torno a las cuales distintas partes del Movimiento trabajarán juntas, así como empoderar nuestra diversidad, fortalecer y apoyar a todos los componentes del Movimiento al adaptar las prioridades comunes a cada contexto local. Para ello hemos identificado seis Prioridades Estratégicas para el Movimiento de TI durante los próximos cinco años (ver el Gráfico 2), cada una de ellas con varias áreas clave de enfoque.

**GRÁFICO 2. INTERACCIÓN Y RELACIONES ENTRE LAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS**

**MISIÓN DE TI**  
 Detener la corrupción y promover la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad, a todos niveles y en todos sectores de la sociedad





## PRIORIDAD ESTRATÉGICA 1: EMPODERAR A UN MAYOR NÚMERO DE PERSONAS Y ALIADOS POR TODO EL MUNDO PARA QUE ACTÚEN CONTRA LA CORRUPCIÓN

A lo largo de la pasada década se ha hecho patente que lograr un avance contra la corrupción más importante y sostenido dependerá de que exista una fuerte presión y un amplio compromiso público. Tal compromiso reforzará la demanda de instituciones sólidas y dará un mandato firme a los líderes políticos para que cumplan con éxito las promesas hechas.

Por lo tanto, un enfoque común para nuestro Movimiento en los próximos cinco años será aumentar de manera significativa el número de personas y organizaciones involucradas en luchar contra la corrupción y promover la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad en todo el mundo, así como apoyarlas en su trabajo.

### 1.A PARTICIPACIÓN – UN GRAN NÚMERO DE PERSONAS PARTICIPARÁ GRACIAS A TI EN LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN.

**OBJETIVO** Nuestro objetivo es inspirar y trabajar con más personas, para que las sociedades rechacen la corrupción como una grave enfermedad social, económica y política que infringe los derechos humanos básicos.

**ENFOQUE** Exploraremos el desarrollo de una carta ciudadana anticorrupción, que corrobore el enfoque centrado en las personas que mantiene TI al luchar contra la corrupción. Llevaremos a cabo campañas locales, nacionales y globales para implicar a la gente en torno a cuestiones específicas relacionadas con el combate contra la corrupción.

Pondremos un énfasis particular en facilitar a las personas estructuras y herramientas para que puedan involucrarse. En función del contexto, se tratará de iniciativas para el empoderamiento social y económico, acciones públicas, medios de comunicación tradicionales y sociales, o nuevas tecnologías de la información que permitan a la gente evaluar y monitorear la corrupción, y demandar una buena gobernabilidad.

Asimismo estableceremos un sistema de gestión de voluntariado siguiendo ejemplos de buenas prácticas en nuestro Movimiento y otras organizaciones no gubernamentales, con el fin de movilizar a las personas como voluntarias en nuestro trabajo por todo el mundo.

## PRINCIPALES ÁREAS DE ENFOQUE: PARTICIPACIÓN, PROTECCIÓN Y COLABORACIÓN

### 1.B PROTECCIÓN – LAS PERSONAS DISPONDRÁN DE MÁS APOYO, ESPACIO Y SEGURIDAD PARA EXPRESARSE EN CONTRA DE LA CORRUPCIÓN.

---

**OBJETIVO** Queremos dar mayor apoyo y asistencia a las víctimas y testigos de la corrupción para que sus voces y demandas en búsqueda de reparación sean escuchadas y conduzcan a un cambio sistémico en sus sociedades.

**ENFOQUE** En función del contexto local, esta tarea se llevará a cabo combinando distintas modalidades: los propios Capítulos proporcionarán el apoyo y asistencia necesarios o remitirán a las víctimas y testigos de la corrupción a otras organizaciones. Esto demostrará no sólo que es posible resistir a la corrupción, sino que también ayudará a que gran parte de nuestra labor de incidencia se base en aquellas cuestiones que preocupan a la gente. También abogaremos por un fortalecimiento de los marcos legislativos e institucionales que afectan a las víctimas y los testigos de la corrupción, incluyendo desde disposiciones para la protección de denunciantes hasta mecanismos de denuncia al gobierno.

**OBJETIVO** Asimismo queremos mejorar la protección de los activistas anticorrupción, periodistas y denunciantes que se encuentran de manera creciente bajo amenazas por su trabajo de lucha contra la corrupción.

**ENFOQUE** Promoveremos normas y estándares internacionales para la protección de las libertades civiles y políticas de todos aquellos que se atreven a desafiar la corrupción. Trabajaremos con la comunidad de derechos humanos y aprenderemos de ella, construyendo sobre los mecanismos ya establecidos.

### 1.C COLABORACIÓN – EL TRABAJO ANTICORRUPCIÓN SE INTEGRARÁ EN LAS AGENDAS DE OTRAS ONG Y ORGANIZACIONES GLOBALES, OFRECIENDO NUEVAS OPORTUNIDADES DE COLABORACIÓN. TAMBIÉN SERÁ DIFUNDIDO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y DE INVESTIGACIÓN.

---

**OBJETIVO** Nuestro primer objetivo es promover la cooperación y construir puentes con otras organizaciones, movimientos e instituciones que trabajen en áreas como la gobernabilidad, los derechos humanos, la justicia social, el desarrollo y el medio ambiente, y reforzar la incorporación de nuestra agenda anticorrupción, de manera transversal, en el trabajo que llevan a cabo otros actores.

**ENFOQUE** Demostraremos los claros vínculos que existen entre la corrupción y las agendas de otras organizaciones, y nos asociaremos con ellas para fomentar la investigación, la educación y el desarrollo de programas de incidencia que sean mutuamente beneficiosos

**OBJETIVO** Nuestro segundo objetivo es involucrar a las instituciones educativas, desde escuelas hasta universidades, para que apoyen nuestro trabajo de forma que lleguemos a un público más amplio.

**ENFOQUE** Alentaremos a los organismos educativos a que emprendan investigaciones que demuestren las conexiones entre la corrupción y otras cuestiones sociales, y les animaremos a incluir el tema de la corrupción en sus materiales educativos, cursos y planes de estudio.



## PRIORIDAD ESTRATÉGICA 2: MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS ANTICORRUPCIÓN EN INSTITUCIONES Y EMPRESAS LÍDERES Y EN EL SISTEMA FINANCIERO MUNDIAL

Las instituciones líderes públicas y privadas juegan un rol absolutamente central en determinar cómo una sociedad reacciona ante la corrupción, tanto en sus formas tradicionales como en las nuevas y emergentes manifestaciones de esta. Será una tarea imposible realizar progresos sustanciales si no las involucramos de manera efectiva en nuestro trabajo. Además, la continua extensión de la globalización y la emergencia de nuevos centros de poder hace más complejo el nexo entre las instituciones públicas y privadas, aumentando los riesgos de captura de las políticas y del Estado. Esto implica igualmente a las instituciones clave encargadas de la arquitectura del sistema financiero internacional.

Si bien las instituciones gubernamentales y privadas líderes pueden potencialmente contribuir a la aparición de la corrupción en la sociedad, también son susceptibles de cambiar. La presión pública (Prioridad Estratégica 1) puede ser utilizada para asegurar una mayor capacidad de respuesta. Las leyes y su aplicación efectiva (Prioridad Estratégica 3) pueden proporcionar un marco operativo adecuado para las instituciones, y el liderazgo basado en valores puede ayudar a modelar su comportamiento (Prioridad Estratégica 4).

**2.A SISTEMAS FINANCIEROS – EL TRABAJO ANTICORRUPCIÓN Y NUESTROS PRINCIPIOS DE TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS E INTEGRIDAD SERÁN INTEGRADOS EN LAS NUEVAS REGULACIONES QUE CONTROLAN EL SISTEMA FINANCIERO GLOBAL.**

**OBJETIVO** A nivel internacional, nuestro objetivo es conseguir un mayor compromiso y desarrollar medidas concretas que sean implementadas por instituciones internacionales líderes -públicas y privadas- involucradas en el sistema financiero global, con el fin de establecer una agenda anticorrupción sólida, basada en los principios de transparencia, integridad y rendición de cuentas.

**ENFOQUE** Teniendo en cuenta la gran variedad de instituciones, reguladores y actores implicados en el sistema financiero y su inherente complejidad, nos enfocaremos primero en comprender los puntos clave de influencia de los cuales disponemos como sociedad civil y donde podemos marcar una diferencia genuina (por ejemplo, en cuestiones como la financiación de las medidas destinadas a paliar el cambio climático, el blanqueo de capitales, la recuperación de activos robados). En el aspecto técnico, desarrollaremos primero las capacidades apropiadas, para después elaborar enfoques de incidencia globales en las áreas específicas en que TI pueda tener impacto.

## PRINCIPALES ÁREAS DE ENFOQUE:

### SISTEMAS FINANCIEROS, ESTÁNDARES ANTICORRUPCIÓN Y VERIFICACIÓN

#### 2.B ESTÁNDARES ANTICORRUPCIÓN – ESTÁNDARES ANTICORRUPCIÓN Y DE TRANSPARENCIA CLAROS SERÁN ADOPTADOS DE MANERA CRECIENTE POR LAS PRINCIPALES INSTITUCIONES.

**OBJETIVO** Nuestro objetivo es desarrollar y promover activamente una implementación amplia de los estándares anticorrupción y las prácticas comúnmente acordadas por empresas e instituciones públicas líderes.

**ENFOQUE** En el ámbito del sector privado nuestras propuestas de estándares antisoborno han sido exitosas y seguiremos construyendo en este sentido para reforzar nuestros programas anticorrupción y adaptarlos a los requisitos específicos de distintos sectores. Nuestro trabajo abordará los riesgos de corrupción relativos a la cadena de suministro de las grandes multinacionales y buscará dar forma y promover incentivos concretos para que las empresas desarrollen buenas prácticas anticorrupción.

En el ámbito del sector público, promoveremos el desarrollo y la adopción de estándares anticorrupción en instituciones gubernamentales líderes, identificando y comunicando buenas prácticas.

Conscientes de que existe un número creciente de estándares para la presentación de informes (reporting), trabajaremos con nuestros socios y con instituciones y empresas pioneras para desarrollar y promover de manera proactiva ciertos estándares específicos relativos a la transparencia y la lucha contra la corrupción (por ejemplo los estándares del tipo ISO).

Seguiremos trabajando para establecer estándares, en colaboración con gobiernos y organizaciones intergubernamentales (como la OCDE y las Naciones Unidas) y con el sector privado, partiendo de las relaciones que ya tenemos y cultivando otras nuevas a través de nuestra participación en foros sectoriales y/o con una frecuentación importante.

#### 2.C VERIFICACIÓN – SE PEDIRÁ A LAS GRANDES EMPRESAS E INSTITUCIONES QUE RINDAN CUENTAS PÚBLICAMENTE POR LA APLICACIÓN DE SUS PROGRAMAS ANTICORRUPCIÓN.

**OBJETIVO** Nuestro objetivo será promover una evaluación sistemática de los programas anticorrupción a través de la implementación de metodologías y herramientas reconocidas y utilizadas como referencia en todo el mundo.

**ENFOQUE** Nuestro enfoque consistirá en identificar un número de empresas e instituciones líderes que tengan programas anticorrupción integrales y trabajar con ellos y otros socios para adaptar nuestras herramientas y metodologías y/o desarrollar otras nuevas para una evaluación rigurosa de dichos programas.

Una vez desarrolladas, probadas y reconocidas como referencias válidas a nivel global, promoveremos ampliamente estas herramientas y metodologías aprovechando la creciente capacidad e interés del sector privado por la evaluación de los programas anticorrupción (por ejemplo mediante empresas de auditoría). Este enfoque aportará sostenibilidad al trabajo y contribuirá a su alcance global.

En los niveles de gobierno nacional y local, buscaremos métodos para realizar un seguimiento y presentar informes sobre los ingresos, las asignaciones, la elaboración de los presupuestos y el gasto de fondos públicos. Es esencial, para mejorar la integridad institucional, mantener un compromiso real con una gestión financiera pública transparente.

Finalmente, en busca de incentivos positivos, reconoceremos y promoveremos también las mejores prácticas de las empresas e instituciones en este ámbito, alentando una competencia entre pares por la excelencia.

## LEYES



## PRIORIDAD ESTRATÉGICA 3: CONTRIBUIR A UNA APLICACIÓN MÁS EFECTIVA DE LEYES Y ESTÁNDARES ALREDEDOR DEL MUNDO Y A REDUCIR LA IMPUNIDAD DE LAS PRÁCTICAS CORRUPTAS

La lucha contra la corrupción y la impunidad depende de sistemas judiciales justos e imparciales para que se cumplan las leyes. La corrupción judicial viola los derechos humanos, menoscaba la moral de los ciudadanos, perjudica sus perspectivas laborales y disminuye la calidad de la gobernabilidad.

Es necesario todavía un gran esfuerzo para fortalecer más los marcos legislativos a nivel nacional e internacional. Un reto clave para el futuro es asegurar, no sólo que las “reglas del juego” sean claras, sino que se apliquen de manera efectiva, eficiente y equitativa en todas las jurisdicciones. Adoptar esto como una prioridad estratégica nos permitirá avanzar sustancialmente y superar un enfoque anticorrupción tecnocrático en el sector de la justicia, para asegurar que esta cumpla su función clave de prevenir y sancionar la corrupción. La ley no debe bajo ningún concepto ceder a las demandas de las élites políticas o económicas, del crimen organizado o las redes ilícitas.

### 3.A SISTEMAS JUDICIALES – SISTEMAS JUDICIALES SÓLIDOS, CAPACES DE CREAR UN MARCO PARA LA PREVENCIÓN Y EL CASTIGO DE LA CORRUPCIÓN EN TODAS SUS FORMAS, REDUCIRÁN LA IMPUNIDAD.

**OBJETIVO** Nuestro objetivo es abogar por la inclusión de mecanismos de rendición de cuentas que incrementen las posibilidades de detectar y penalizar la corrupción judicial. Igualmente promoveremos las garantías contra la interferencia de las esferas políticas, económicas y del crimen organizado, en la ley y en los organismos jurídicos.

**ENFOQUE** Utilizaremos investigaciones adaptadas a los contextos locales y escrutaremos los sistemas judiciales para obtener la evidencia que requiere nuestra labor de incidencia. En términos generales, nuestro trabajo promoverá estándares de conducta ética en el sector de la justicia, e incidiremos a través de los Capítulos Nacionales y otras organizaciones de la sociedad civil para lograr leyes que bloqueen las vías más flagrantes por las que se manipula a la judicatura. Presionaremos a favor de procesos de transparencia que permitan a los medios de comunicación, a la sociedad civil y al público supervisar sus propios sistemas judiciales, y para que haya condiciones de empleo decentes que constituyan un incentivo para evitar las prácticas corruptas de los profesionales del sector judicial.

## PRINCIPALES ÁREAS DE ENFOQUE:

### SISTEMAS JUDICIALES, CONVENCIONES, MONITOREO DE LA APLICACIÓN DE LAS LEYES

#### 3.B CONVENCIONES – MEJORARÁ SIGNIFICATIVAMENTE LA APLICACIÓN DE LAS DIMENSIONES INTERNACIONALES DE LAS CONVENCIONES INTERNACIONALES CONTRA LA CORRUPCIÓN.

---

**OBJETIVO** Nuestro objetivo es contribuir a una mejor aplicación de ciertas disposiciones de las convenciones internacionales anticorrupción. La efectividad de dichas disposiciones está claramente vinculada al trabajo sobre sistemas financieros internacionales, descrito en la Prioridad Estratégica 2.

**ENFOQUE** Trabajaremos internacionalmente para evaluar las oportunidades de influencia que tengamos, tanto a través de acciones específicas coordinadas, como mediante campañas de incidencia y/o programas dirigidos a los organismos y procesos correspondientes a nivel internacional y nacional.

Para asegurar que es concreta y relevante, nuestra acción global de incidencia en esta área se fundamentará en el trabajo a nivel de cada país.

#### 3.C MONITOREO DE LA APLICACIÓN DE LAS LEYES – SE REFORZARÁN LOS MECANISMOS DE MONITOREO DE LAS CONVENCIONES ANTICORRUPCIÓN, PONIENDO ÉNFASIS EN INCLUIR UNA PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA DE LA SOCIEDAD CIVIL.

---

**OBJETIVO** Nuestro objetivo es buscar una mejor implementación y aplicación de las leyes y disposiciones de las principales convenciones anticorrupción, así como una mayor rendición de cuentas y transparencia de parte de los gobiernos en esta área de trabajo.

**ENFOQUE** A nivel nacional, promoveremos la implementación y aplicación de disposiciones específicas de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC por sus siglas en inglés) u otras convenciones de acuerdo con las prioridades nacionales, enfocándonos en monitorear los compromisos derivados de los tratados anticorrupción relevantes.

La mejora del monitoreo de la UNCAC y otras convenciones que puede suponer una aplicación más efectiva de las leyes, es también un medio importante para acabar con la impunidad de los delitos de corrupción.

Siempre que sea necesario, lideraremos evaluaciones de la sociedad civil para complementar el mecanismo de revisión oficial y pedir a los gobiernos que rindan cuentas.

A nivel internacional, trabajaremos como parte de coaliciones de organizaciones de la sociedad civil y con instituciones internacionales y regionales relevantes, para promover la implementación y aplicación de la UNCAC. Las evaluaciones para monitorear la UNCAC a nivel nacional se utilizarán como base para llevar a cabo el trabajo de incidencia internacional de manera sostenida y enfocada.

## VALORES



## PRIORIDAD ESTRATÉGICA 4: INFUNDIR UN MAYOR NIVEL DE INTEGRIDAD EN LAS ORGANIZACIONES Y LAS PERSONAS, ESPECIALMENTE EN LA JUVENTUD Y AQUELLOS EN POSICIONES DE LIDERAZGO EN TODO EL MUNDO

**Nuestro trabajo con las personas, las leyes y las instituciones debe estar respaldado por un cambio de comportamiento, por un compromiso mayor con la integridad tanto de los ciudadanos de hoy como de las generaciones futuras. Por consiguiente, una prioridad importante consistirá en desarrollar e implementar programas para promover la integridad en la juventud, en los futuros líderes y en las personas que hoy ocupan posiciones de mando.**

### 4.A LIDERAZGO E INTEGRIDAD DE LA JUVENTUD – PROMOVEREMOS LA ÉTICA Y LOS VALORES CENTRADOS EN LA INTEGRIDAD EN LOS JÓVENES Y LOS FUTUROS LÍDERES.

**OBJETIVO** Nuestro objetivo es desarrollar una mayor resistencia a la corrupción en la juventud, así como compromisos sólidos entre los líderes actuales y futuros para actuar contra la corrupción.

**ENFOQUE** Complementando nuestro trabajo relativo a la Prioridad Estratégica 1, y basándonos en una comprensión profunda de los factores que motivan el cambio y los incentivos para comportarse con integridad, promoveremos la integridad de la juventud y de los jóvenes líderes desde distintos ángulos.

Nos acercaremos a los actores que de manera más directa afectan a la juventud (el mundo académico, los medios de comunicación, las asociaciones de padres y educadores, la industria del espectáculo y las organizaciones de la sociedad civil) para buscar su compromiso con la formación de jóvenes líderes y en la implementación de programas de integridad destinados a los jóvenes, tanto en el sector educativo formal como informal.

Asimismo trabajaremos con la juventud, los jóvenes líderes y otros actores relevantes para identificar los incentivos sociales y económicos que permitan a los jóvenes y jóvenes líderes actuar con integridad y mantener este compromiso en el tiempo. En particular se promoverán ejemplos y modelos de comportamiento que los inspiren a actuar con integridad y hacer de la integridad una ventaja competitiva en la sociedad, sobre todo en la educación superior y en el mercado de trabajo.

Finalmente, y en relación con la Prioridad Estratégica 1, facilitaremos una mayor participación de la juventud y de los jóvenes líderes en el movimiento anticorrupción.

## PRINCIPALES ÁREAS DE ENFOQUE:

### LIDERAZGO E INTEGRIDAD DE LA JUVENTUD / ÉTICA EN LA POLÍTICA Y LOS NEGOCIOS

#### 4.B ÉTICA EN LA POLÍTICA Y LOS NEGOCIOS – REFORZAREMOS LOS CÓDIGOS DE LIDERAZGO Y DE ÉTICA PARA LOS LÍDERES POLÍTICOS Y EMPRESARIALES, A QUIENES SE PEDIRÁ QUE RINDAN CUENTAS POR SU TRABAJO.

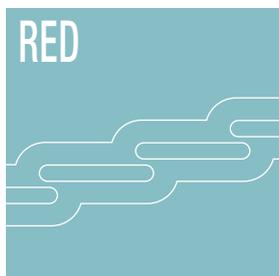
---

**OBJETIVO** Nuestro primer objetivo es redefinir lo que se considera un comportamiento adecuado de los políticos, los grupos de presión y los líderes empresariales, en torno a los valores de la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas.

**ENFOQUE** En primer lugar analizaremos la amplitud y el contenido de los códigos actuales en varios países, para comprender cómo apoyan los valores centrales de nuestro Movimiento. Después determinaremos el mejor tipo de campaña para reforzar los valores anticorrupción en estos códigos, y prestaremos atención a cómo se implementan.

**OBJETIVO** Nuestro segundo objetivo es mejorar la rendición de cuentas en el trabajo de los políticos y empresarios líderes, enfocándonos en el largo plazo.

**ENFOQUE** Evaluaremos las actitudes y el comportamiento de los líderes en la vida política y empresarial, con el fin de identificar nuevos puntos potenciales de entrada para promover mecanismos más sólidos de rendición de cuentas y de monitoreo.



## PRIORIDAD ESTRATÉGICA 5: FORTALECER NUESTRA CAPACIDAD DE TRABAJAR JUNTOS

**El trabajo programático variado que llevan a cabo nuestros Capítulos a nivel nacional, centrado en la especificidad de cada contexto local, es la principal característica de nuestro Movimiento y una de sus ventajas clave. Asegurar que nuestra diversidad se convierte en una base más fuerte para la unidad y la acción colectiva es un factor crítico para la implementación exitosa de esta Estrategia y para asegurar que aumenta globalmente nuestro impacto anticorrupción. Siguiendo el sabio dicho de que el todo es mayor que la suma de sus partes, tenemos que trabajar y aprender juntos de manera más efectiva.**

### 5.A CONOCIMIENTO – CONOCIMIENTO AVANZADO SOBRE LA CORRUPCIÓN.

**OBJETIVO** Con el fin de ser relevantes y punteros en nuestro trabajo, nuestro objetivo es fomentar la creación, adaptación y difusión de conocimientos, experiencias y habilidades en materia de lucha contra la corrupción.

**ENFOQUE** Porque atribuimos una gran prioridad a ser capaces de aportar una respuesta dinámica a las diversas necesidades anticorrupción de nuestros Capítulos, nos enfocaremos en el desarrollo, el acceso y la gestión del conocimiento, que incluye también las herramientas de medición de la corrupción y la integridad. Esta tarea nos conducirá a (i) investigar, desarrollar y difundir en el Movimiento los últimos conocimientos y las prácticas más vanguardistas de fuentes reputadas en todo el mundo –incluidos nuestros Capítulos y Miembros Individuales-, (ii) fomentar que se compartan esos conocimientos, y (iii) asegurar que los conocimientos son relevantes y que se utilizan como base para la labor de incidencia.

Este enfoque de gestión del conocimiento reforzará nuestra habilidad para identificar tendencias en la corrupción y las soluciones para frenarla más adecuadas en un entorno político cambiante. Pondremos el énfasis en el aprendizaje – qué hemos intentado ya, qué funciona y qué no, qué puede replicarse y cómo. Gracias a este enfoque podremos compartir los conocimientos en materia de anticorrupción para apoyar a nuestros Capítulos en distintas áreas temáticas, y dispondremos de un canal sólido de difusión a disposición de los activistas anticorrupción, los responsables políticos y los investigadores académicos en todo el mundo, como forma de reunir información y estimular la generación de conocimiento.

## PRINCIPALES ÁREAS DE ENFOQUE: CONOCIMIENTO, APRENDIZAJE

### 5.B APRENDIZAJE – APRENDER Y TRABAJAR JUNTOS DE MANERA EFECTIVA.

---

**OBJETIVO** Queremos hacer posible una cooperación horizontal y sostenible entre los Capítulos.

**ENFOQUE** Facilitaremos una cooperación más estructurada en el Movimiento, mediante redes regionales y temáticas. Basándonos en experiencias previas exitosas de cooperación entre Capítulos, la coordinación y punto focal de estas redes puede recaer bien en la Secretaría, bien en un Capítulo. Si una masa crítica de Capítulos está trabajando en un mismo tema o un mismo sector, recibirán una base de fondos a través de la Secretaría para ayudar a la red a operar de manera efectiva en su fase inicial. Con el tiempo, algunas de estas redes pueden evolucionar hasta convertirse en programas estructurados, e incluso en iniciativas más establecidas e independientes con su propia financiación, coordinación, mecanismos de gobernabilidad y de información.

Si tales programas o iniciativas empiezan a representar al Movimiento a nivel internacional, su liderazgo deberá rendir cuentas al conjunto del Movimiento mediante mecanismos de gobernabilidad y de información apropiados. Para alentar una implicación lo más amplia posible de los Capítulos en dichas redes, programas e iniciativas, identificaremos, evaluaremos la capacidad y/o proporcionaremos incentivos para aquellos Capítulos y Miembros Individuales que estén desempeñando un rol activo en liderar un trabajo transnacional efectivo o contribuir a este.



## PRIORIDAD ESTRATÉGICA 6: LA CAPACIDAD DE RESPUESTA, Y EL DESEMPEÑO - CAPÍTULO QUE RESPONDAN Y FUNCIONEN BIEN

Los cerca de 100 Capítulos independientes del Movimiento de TI están comprometidos con combatir la corrupción a nivel nacional en una amplia variedad de sectores, temas y cuestiones, de acuerdo con nuestra visión y misión. Para llevar adelante esta causa e incrementar nuestro impacto contra la corrupción, tanto a nivel nacional como más allá, debemos reforzar nuestra relevancia, efectividad e impacto.

### 6. CAPACIDAD DE RESPUESTA – CAPÍTULOS QUE RESPONDAN Y FUNCIONEN BIEN.

**OBJETIVO** Queremos fortalecer la capacidad de respuesta y el funcionamiento de nuestros Capítulos, utilizando estrategias adaptadas a su nivel de desarrollo.

**ENFOQUE** En el caso de aquellos con un nivel bajo de actividad o influencia limitada, trabajaremos con ellos para identificar sus necesidades prioritarias y desarrollar las capacidades estructurales, de gestión y financieras básicas que necesitan para convertirse en entidades que respondan y funcionen bien, capaces de expresarse y actuar ante los problemas de corrupción más críticos de su país. La comprensión por parte de los Capítulos del contexto local, combinada con una búsqueda sistemática de pruebas gracias a las herramientas de investigación de TI, permitirá a estos Capítulos definir sus prioridades programáticas nacionales de manera que puedan abordar los problemas clave de la corrupción de su país así como identificar oportunidades de poder influenciar y generar cambios. Esta capacidad de actuación garantizará la relevancia y una mayor legitimidad del Movimiento en los países donde TI está presente.

En el caso de aquellos Capítulos que ya estén bien establecidos y sean activos, los apoyaremos en conseguir mejores estándares de desempeño en su trabajo nacional y una mayor participación en las actividades relacionadas con las seis Prioridades Estratégicas de nuestro Movimiento.

Finalmente, basándonos en nuestros valores y principios, asistiremos a todos los Capítulos que operan en entornos políticos complejos para que puedan manejar situaciones sensibles que los enfrentan a retos éticos, de reputación y de seguridad.

## PRINCIPALES ÁREAS DE ENFOQUE:

### CAPACIDAD DE RESPUESTA, RENDIMIENTO, PRESENCIA Y VOZ

#### 6.B RENDIMIENTO – UNA PRESENCIA ESTRATÉGICA FUERTE.

---

**OBJETIVO** Nuestro primer objetivo será tener Capítulos fuertes para influenciar las prioridades nacionales e internacionales de sus gobiernos y sociedades en todos los centros de poder regionales y globales, establecidos y emergentes.

**ENFOQUE** Dedicaremos recursos específicos para reforzar y aumentar nuestra presencia en las principales potencias mundiales. Allí donde actualmente no estamos operando, será prioritario establecer o desarrollar una presencia fuerte por medio de nuestro modelo actual de Capítulo. Cuando dicho modelo no sea posible, se buscarán otros formatos de representación alternativos.

**OBJETIVO** Otro objetivo es reforzar nuestra presencia en países en los cuales nuestro modelo de Capítulo estándar resulte inapropiado.

**ENFOQUE** Desarrollaremos modelos de representación alternativos para tres tipos de contextos de país: (i) países frágiles/hostiles donde no esté permitido o sea seguro establecer una organización no gubernamental registrada a nivel nacional, (ii) países federales muy grandes, donde los gobiernos estatales o provinciales tienen buena parte del poder gubernamental, y (iii) pequeños países isleños donde el tamaño reducido de la población haga imposible establecer la gobernabilidad e infraestructura básica de un Capítulo completo.

**OBJETIVO** Queremos también convertirnos en un socio influyente de las instituciones internacionales y regionales que son centrales para alcanzar nuestras metas programáticas colectivas.

**ENFOQUE** Construiremos sobre la base de las capacidades del Movimiento y nos serviremos de la experiencia de los Capítulos y los Miembros Individuales para identificar instituciones y procesos internacionales y regionales que puedan influenciar nuestra causa y diseñen políticas relativas a la corrupción. Desarrollaremos las estructuras y la incidencia necesarias para facilitar al máximo el acceso a estos actores influyentes.

#### 6.C PRESENCIA Y VOZ – UNA VOZ FUERTE CONTRA LA CORRUPCIÓN.

---

**OBJETIVO** Queremos expresarnos de manera más audaz en grandes casos de corrupción que ya sean de dominio público, para exigir que se lleven a cabo las investigaciones y acciones legales que correspondan en debido tiempo y forma, sin perder de vista la reputación de independencia e imparcialidad de nuestro Movimiento.

**ENFOQUE** Produciremos una guía completa y clara para permitir al Movimiento construir un perfil público sobre cuestiones de corrupción en todo el mundo, al tiempo que gestionamos los riesgos de seguridad, de reputación y legales. Dicha orientación abordará el contexto de los países donde existan restricciones significativas para la sociedad civil y/o limitaciones a la libertad de expresión.



HACERLA UNA REALIDAD



© NIKADA

“Estamos convencidos de que trabajando para cumplir con estas aspiraciones y compromisos que adquirimos para los próximos cinco años, seremos capaces de afrontar los retos que tenemos por delante”

## TODO EL MOVIMIENTO

### MOVILIZAR RECURSOS

Asegurar una cantidad considerablemente mayor de recursos para la implementación de esta Estrategia es absolutamente esencial si queremos desempeñar un papel más efectivo y maximizar nuestra contribución para acabar con la corrupción. Si bien atraer recursos adicionales para TI y el movimiento anticorrupción constituirá un área de trabajo primordial para la Secretaría desde la adopción de esta Estrategia, es importante también reafirmar en este punto una característica fundamental del Movimiento: cada entidad es responsable en última instancia de encontrar sus propios recursos para sus acciones.

En primer lugar, buscaremos mejorar la capacidad del Movimiento en todos los niveles para enfocarnos en diseñar y buscar fondos para programas y proyectos estratégicos y de calidad.

## “El Movimiento de TI se caracteriza en gran parte por su diversidad, y cada entidad dentro del conjunto tiene una función diferente en la implementación de esta Estrategia”

En segundo lugar, reforzaremos nuestra capacidad de demostrar y comunicar resultados que conciernen al impacto de nuestro trabajo, de forma que este se comprenda mejor y resulte más atractivo para nuestros potenciales financiadores.

En tercer lugar, buscaremos ampliar y profundizar nuestra estrategia de búsqueda de fondos para incorporar fuentes de ingresos no tradicionales, como la recaudación de fondos del público, de individuos con muchos recursos, de empresas o generando ingresos (por ejemplo mediante la provisión de servicios de consultoría cuando se considere apropiado).

En cuarto lugar, exploraremos nuevas formas de mecanismos de financiación y apoyo financiero, basadas en la responsabilidad mutua y en la unidad de todo el Movimiento. Estas se enfocarán en aumentar nuestra capacidad de apoyar el cumplimiento de todas las prioridades estratégicas y aportar el mayor beneficio posible al Movimiento.

En quinto lugar, buscaremos ampliar y profundizar el asesoramiento estratégico gratuito cuando esto pueda contribuir de manera efectiva a la consecución de nuestros objetivos. La responsabilidad de conseguir una mayor movilización de recursos recaerá en todos los niveles del Movimiento.

Por último, buscaremos igualmente una mayor asignación de recursos de los sectores público y privado para el trabajo anticorrupción, más allá de financiar a Transparency International.

### CONSEJO ASESOR

---

#### ALCANCE GLOBAL Y RECURSOS

**El Consejo Asesor, compuesto por miembros con una reputación internacional significativa y experiencia relevante, asistirá al Movimiento en la realización de nuestras prioridades estratégicas. Sus miembros ofrecerán un asesoramiento de alto nivel y facilitarán el acceso a líderes, redes y nuevas audiencias a nivel internacional. Nos esforzaremos por atraer a personalidades prominentes a nivel mundial para continuar apoyando nuestra misión de esta manera.**

### JUNTA DIRECTIVA INTERNACIONAL

---

#### SUPERVISIÓN DE LA ESTRATEGIA

**La Junta Directiva internacional tendrá la responsabilidad general de supervisar la implementación de la Estrategia 2015 de TI.**

Esta tarea incluye asegurar que el Movimiento está enfocado en las prioridades previamente acordadas, que en la Secretaría de TI se están asignando los recursos en este sentido, y que la Estrategia sigue siendo relevante y actualizada. Para este fin, la Junta Directiva aprobará un Plan de Implementación a cinco años desarrollado por la Secretaría y supervisará los avances en su implementación. También podrá decidir reajustar ciertas prioridades establecidas en la Estrategia si no se consiguen los niveles de financiación requeridos y presentados en el Plan de Implementación a cinco años.

## ORIENTACIÓN EN LOS SISTEMAS DE GOBERNABILIDAD, GESTIÓN Y EVALUACIÓN ADAPTADOS

**El Movimiento dispondrá de sistemas de gobernabilidad y gestión aún más sólidos para apoyar la implementación efectiva de esta Estrategia y rendir cuentas a lo largo del proceso.**

Nuestro enfoque consistirá en adoptar estándares aún más rigurosos para nuestra propia gobernabilidad, y mejorar la efectividad de los sistemas de gestión clave que fortalecerán la capacidad de rendir cuentas de nuestro Movimiento. Esto se aplica a todas las partes del Movimiento (incluida la Secretaría) y de manera notable incluirá una revisión del rol de los Miembros Individuales en la gobernabilidad de nuestro Movimiento, así como un impulso para lograr un mayor equilibrio de género en nuestros órganos de gobierno.

Asimismo estableceremos mecanismos de rendición de cuentas apropiados entre las distintas partes del Movimiento. Nuestro enfoque al respecto consistirá en aclarar los roles y expectativas de cada uno de los actores, y establecer un marco simple para que todos puedan informar de forma periódica sobre sus actuaciones. Dichos informes abarcarán cuestiones temáticas específicas, mencionarán el desempeño general, los servicios aportados y el apoyo a diferentes entidades de TI, así como los progresos realizados en la implementación de esta Estrategia.

Revisaremos nuestro sistema para la acreditación de miembros de TI, de manera que refleje adecuadamente una gobernabilidad y estándares de gestión más fuertes.

## CAPÍTULOS

### PARTICIPACIÓN Y ACCIÓN COLECTIVA

**Se espera que todos los Capítulos contribuyan sustancialmente y en función de sus capacidades al esfuerzo colectivo a través de la consecución de al menos una de las Prioridades Estratégicas.**

Tal como se ha enfatizado en esta Estrategia, una fortaleza clave del Movimiento de TI es la diversidad de nuestros Capítulos Nacionales, que trabajan principalmente en cuestiones nacionales. Si bien una Prioridad Estratégica de la Estrategia es apoyar su trabajo y el desarrollo de sus capacidades, la contribución de los Capítulos al esfuerzo colectivo es igualmente esencial.

Esto implicará una participación activa en el trabajo del conjunto del Movimiento en torno a cuestiones específicas y/o una participación sustantiva en redes de Capítulos que cooperen de manera horizontal en áreas temáticas. En muchos casos, no obstante, anticipamos que los Capítulos participarán en más de una de las Prioridades Estratégicas. La Secretaría establecerá con los Capítulos las áreas de enfoque específicas en las que estos contribuirán al trabajo colectivo del Movimiento.

### PLANIFICACIÓN A NIVEL DE PAÍS

**Todos los Capítulos tendrán en cuenta esta Estrategia del conjunto del Movimiento al desarrollar sus propios planes, estratégicos y anuales.**

En algunos casos, esto implicará que el Capítulo utilice un marco similar (por ejemplo, incluyendo las seis Prioridades Estratégicas), para establecer sus propios Planes Estratégicos, aunque con las prioridades y actividades relevantes para su país. En otros casos, sin embargo, esto no será posible o deseable, ya que los Capítulos necesitan mantener una independencia y flexibilidad para planificar y conceptualizar su trabajo de la manera más relevante y efectiva en función de su contexto nacional y los beneficiarios de su actividad. En tales situaciones, procurarán referirse explícitamente y cuando sea apropiado, al plan del Movimiento de TI, incorporando o señalando los casos en que sus propios planes se identifiquen con el del Movimiento. La Secretaría aportará las herramientas y el apoyo adecuados para ayudar a los Capítulos a desarrollar y modelar dichos planes.

### CAPACIDADES PRIORITARIAS

**Todos los Capítulos identificarán sus prioridades de desarrollo de capacidades para el periodo de validez de esta Estrategia.**

En algunos casos, el ejercicio consistirá en tomar una “foto instantánea”; en otros, será un proceso que llevará tiempo. Estas prioridades serán utilizadas como base para sus propios planes de desarrollo organizacional, y para determinar el apoyo que les proporcionará la Secretaría. Se pondrá a disposición de los Capítulos Herramientas de Evaluación Organizacional Estandarizadas para asistirles en este proceso.



Una artista en un festival anticorrupción organizado por el capítulo peruano de TI, Proética. En su camiseta se lee 'Hoy no coimeo mañana tampoco'. Esto fue apoyado por el Millennium Challenge Corporation, USAID y OSI.

© PROÉTICA

## TRABAJAR EN CUESTIONES TEMÁTICAS

**Los planes estratégicos de los Capítulos serán cruciales para el trabajo de investigación y generación de conocimiento del Movimiento.**

Además de las Prioridades Estratégicas 1 a 4, que guiarán el trabajo de todos los actores del Movimiento, esta Estrategia utilizará también los resultados anunciados por los Capítulos con respecto a su planificación estratégica, para identificar áreas comunes que requieran un apoyo temático en todo el Movimiento. El número de áreas temáticas a apoyar estará directamente vinculado al desarrollo de los recursos financieros y las capacidades del Movimiento a lo largo de los próximos cinco años.

Para fomentar que más Capítulos dispongan de una capacidad demostrada para trabajar en estas prioridades temáticas, en línea con las necesidades del Movimiento, la Secretaría procurará apoyarles con una base de fondos.

## EVALUAR LOS RESULTADOS Y APRENDER

**Los Capítulos participarán en la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación que abarcará todo el Movimiento, poniendo énfasis en su potencial para el aprendizaje.**

Este sistema proporcionará un marco simple para registrar cambios anticorrupción clave y la contribución a estos de los Capítulos. Lo anterior permitirá al Movimiento conocer el tipo de intervenciones y los proyectos que funcionan, y nos ofrecerá medios para demostrar resultados y planificar de manera más efectiva nuestro trabajo futuro.

## MIEMBROS INDIVIDUALES

### PARTICIPACIÓN Y ACCIÓN COLECTIVA

**Se espera que todos los Miembros Individuales contribuyan de manera sustancial al esfuerzo colectivo del Movimiento y se involucren en la consecución de al menos una Prioridad Estratégica.**

Los Miembros Individuales representan una fuerza clave del Movimiento de TI, y muchos de ellos están muy comprometidos. Su trabajo es esencial para alcanzar los objetivos que nos proponemos. De acuerdo con nuestros estatutos, los Miembros Individuales han de involucrarse en el trabajo internacional de nuestro Movimiento. En el transcurso de los meses siguientes a la adopción de esta Estrategia, cada Miembro Individual deberá estudiar de qué manera desea comprometerse con al menos una de las Prioridades Estratégicas.

## SECRETARÍA INTERNACIONAL

### PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN A CINCO AÑOS

**Un Plan de Implementación a cinco años será desarrollado por la Secretaría para complementar esta Estrategia.**

Este Plan de Implementación a cinco años servirá como una hoja de ruta para la Secretaría. Detallará qué es necesario hacer y cómo, las responsabilidades, el cronograma y el presupuesto. El Plan será aprobado por la Junta Directiva internacional, actualizado anualmente y sometido a evaluaciones. El Plan expondrá con detalle las prioridades programáticas, los resultados esperados y los cronogramas. Incluirá objetivos que sean medibles, y definirá el reparto de roles y responsabilidades, la asignación de recursos, y los procesos relativos a todas las intervenciones clave y los programas que contribuyan a implementar esta Estrategia. El Plan tendrá su propio sistema de monitoreo y evaluación.

El Plan de Implementación de la Secretaría será desarrollado en consulta con los Capítulos y los Miembros Individuales, en función de las áreas por las que han expresado interés y los compromisos de planificación y trabajo colectivo.

### DESARROLLO DE CAPACIDADES

**En apoyo a todas las Prioridades Estratégicas, la Secretaría trabajará con los Capítulos para desarrollar e implementar programas de desarrollo de capacidades en el Movimiento.**

Esto no significa que la Secretaría será responsable en última instancia de proporcionar capacitación, ya que esto puede ser dirigido por cada Capítulo, o puede ser aportado por otros Capítulos o por actores externos. Antes bien, significa que la Secretaría tendrá la responsabilidad de liderar la facilitación del desarrollo de capacidades y proporcionar apoyo y, en algunos casos, fondos para su implementación.

### COORDINACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ENFOQUE COMÚN

**La Secretaría desarrollará, coordinará y, cuando sea apropiado, gestionará un pequeño número de Programas de Enfoque Común.**

La elección, el diseño y la implementación de esos Programas de Enfoque Común se hará en función de criterios como i) su contribución directa a las Prioridades Estratégicas establecidas en esta Estrategia, ii) impacto esperado, iii) potencial de réplica en un número significativo de países, y iv) riesgos.

## RECURSOS

**Tal y como se indica arriba, la Secretaría trabajará para aumentar la base de los recursos del Movimiento.**

Esto incluye la movilización directa de recursos para el desarrollo de capacidades de los Capítulos, siempre que esto sea posible. La búsqueda de nuevos recursos procurará alentar y permitir a los Capítulos jugar un papel importante para la ejecución exitosa de esta Estrategia, así como constituir un pequeño fondo de innovación para los Capítulos.

## APOYO A LAS REDES

**La Secretaría apoyará activamente el establecimiento de formas de aprendizaje y cooperación horizontal entre Capítulos y Miembros Individuales.**

Con este apoyo, se buscará que las redes e iniciativas se desarrollen y se vuelvan independientes y sostenibles tanto como sea posible, hasta dejar de contar con la implicación de la Secretaría. El nivel exacto de apoyo para cada red o iniciativa no puede determinarse en este momento, ya que dependerá de la visión y dirección de los Capítulos involucrados. Sin embargo, en determinadas circunstancias el apoyo podrá consistir en poner a disposición su capacidad de convocatoria, la provisión de una base de fondos y la asistencia en la búsqueda de fondos, etc. La Secretaría también proporcionará apoyo a las redes y a la Junta Directiva internacional para desarrollar estructuras de gobernabilidad efectivas.

La Secretaría asimismo apoyará los proyectos multipaís iniciados y dirigidos por los propios Capítulos, en tanto que un socio más en el proyecto, y ayudando cuando corresponda con el diseño, proporcionando asesoramiento técnico, etc.

## PLANIFICACIÓN, MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

**La Secretaría liderará el desarrollo de un marco de planificación, monitoreo, evaluación y aprendizaje para el Movimiento. Si bien el proceso implicará una amplia consulta y participación, la Secretaría será responsable de dirigir esta tarea.**

## PRODUCCIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La producción y gestión del conocimiento son componentes clave de esta Estrategia. La Secretaría continuará siendo responsable de la producción de herramientas de uso para todo el Movimiento (por ejemplo el Índice de Percepción de la Corrupción, el Barómetro Global de la Corrupción, los estudios del Sistema Nacional de Integridad) y proporcionando

**asistencia para el Movimiento en cuestión de investigación, aprendizaje y desarrollo de herramientas, según se considere apropiado.**

Para ello, la Secretaría ejercerá el liderazgo en el desarrollo de sistemas efectivos de gestión del conocimiento para el Movimiento, que respondan a las necesidades de los Capítulos y los socios externos.

## COMUNICACIÓN GLOBAL, CAMPAÑAS E INCIDENCIA

**La Secretaría será la principal responsable de coordinar el trabajo de promoción de la marca de TI a nivel global, y de liderar las actividades de incidencia internacionales del Movimiento.**

Para asegurar la mayor relevancia posible, la Secretaría llevará a cabo consultas amplias, sistemáticas y continuas con el conjunto del Movimiento sobre el diseño y la implementación de las campañas globales.

Las relaciones con instituciones internacionales pueden llegar a suponer, cuando se considere apropiado, la apertura de oficinas adicionales en lugares clave (como por ejemplo la actual Oficina de Enlace con la Unión Europea en Bruselas).

---

**Estamos convencidos de que trabajando para cumplir con estas aspiraciones y compromisos que adquirimos para los próximos cinco años, seremos capaces de afrontar los retos que tenemos por delante. A través de nuestro compromiso con nosotros mismos, nuestros socios, y aquellos a quienes buscamos servir, avanzaremos para alcanzar nuestra visión de un mundo libre de corrupción, promoviendo, en todas nuestras acciones, los valores centrales de la transparencia, la rendición de cuentas, la integridad, la solidaridad, el valor, la justicia y la democracia.**

---

Transparency International  
Secretaría Internacional  
Alt-Moabit 96  
10559 Berlín  
Alemania

Teléfono: +49 - 30 - 34 38 200  
Fax: +49 - 30 - 34 70 39 12

[ti@transparency.org](mailto:ti@transparency.org)  
[www.transparency.org](http://www.transparency.org)