



## **TILAC 2012 ESTRATEGIA DE TRANSPARENCY INTERNATIONAL EN LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE**

A finales de 2007, los capítulos de Transparency International de Latinoamérica y el Caribe (TILAC), junto con el Departamento de las Américas de la Secretaría de Transparency International, aprobaron una nueva estrategia que guiará su trabajo hasta el año 2012, TILAC 2012. En las próximas páginas podrá conocer más sobre las áreas prioritarias escogidas por la red TILAC: incidencia regional, desarrollo organizacional y aprendizaje colectivo, así como aquellos temas alrededor de los cuales la red concentrará sus esfuerzos de incidencia: pobreza e inequidad, compromisos internacionales anticorrupción, y sistemas políticos.

# Indice

- 1** TILAC 2012 – EN UNA PÁGINA
- 2** INTRODUCCIÓN:  
COMPROMISO REGIONAL PARA NUEVOS DESAFÍOS  
PROPÓSITO Y ALCANCE DE TILAC 2012
- 4** OPORTUNIDADES Y RETOS DE CONTEXTO
- 8** ESTRATEGIA REGIONAL  
META  
PROPÓSITO  
ÁREAS ESTRATÉGICAS DE TRABAJO
- 9** A Incidencia regional
- 12** B Aprendizaje colectivo
- 14** C Desarrollo organizacional
- 16** ROLES, RESPONSABILIDADES Y RECURSOS
- 17** EVALUACIÓN Y MONITOREO
- 18** CONTACTOS

© Transparency International

Publicado por Transparency International, Diciembre 2008

Diseño: Lemke-Mahdavi Kommunikationsdesign

Impresión: Druckerei Bunterhund

Impreso en 100% papel reciclado

ISBN: 978-3-935711-11-1

# TILAC 2012 en una página

TILAC cumplirá la meta planteada en esta estrategia regional a través del desarrollo de 3 áreas estratégicas de trabajo: incidencia regional, aprendizaje colectivo, desarrollo organizacional. Estas áreas complementan (no sustituyen) los esfuerzos a nivel de cada país de los capítulos nacionales.

## META

Aumentar – a través de un esfuerzo colectivo entre gobiernos, sector privado y sociedad civil – la transparencia y la rendición de cuentas de los sistemas políticos y administrativos en América Latina a fin de disminuir la desigualdad económica y social, mejorar la calidad de las políticas públicas, y fortalecer la legitimidad de las instituciones democráticas.

- A.1** Fortalecer la institucionalidad democrática y la confianza de la ciudadanía en sus gobernantes mediante la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas de los sistemas políticos en América Latina.
- A.2** Combatir la corrupción, principalmente, en los ámbitos en que ésta impacta más fuertemente en la pobreza, la inequidad y la exclusión social.
- A.3** Impulsar los compromisos internacionales anticorrupción asumidos por los Estados, fomentar su aplicación efectiva y empoderar a la ciudadanía a que los utilice para exigir mayor rendición de cuentas.



- B.1** Aumentar la capacidad colectiva de reflexión y análisis de nuestro trabajo para aprender de la experiencia y, a partir de ello generar nuevas respuestas a los retos de corrupción en la región.
- B.2** Fortalecer y promover la función de gestión del conocimiento al interior de la red.
- B.3** Fortalecer nuestra capacidad para intercambiar experiencias con otros actores, e inspirarnos en sus buenas prácticas.

- C.1** Reforzar las estructuras de gobernabilidad y rendición de cuentas de nuestras organizaciones a manera de proteger y fortalecer nuestra legitimidad.
- C.2** Fortalecer nuestra capacidad para desarrollar e implementar estrategias efectivas de incidencia y comunicación.
- C.3** Alcanzar mayores niveles de sostenibilidad financiera.
- C.4** Fortalecer los sistemas de monitoreo y medición del impacto de nuestro trabajo.
- C.5** Fortalecer la presencia de TI en Bolivia, Brasil, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras y Puerto Rico.
- C.6** Aumentar nuestra participación en el desarrollo de las políticas y en las actividades del movimiento global de TI.

# Introducción

## COMPROMISO REGIONAL PARA NUEVOS DESAFÍOS

Transparency International (TI), la organización de la sociedad civil líder en el combate de la corrupción en el mundo, reúne a individuos de diferentes procedencias, profesiones y creencias quienes comparten la misión de frenar el efecto devastador que la corrupción tiene sobre la vida de hombres, mujeres, niños y niñas en nuestro mundo. **Definimos la corrupción como el abuso del poder delegado para fines privados.**

Desde hace casi 15 años, nuestro movimiento genera conciencia sobre cómo luchar contra la corrupción, produce análisis e información para entender sus causas y costos y facilita coaliciones para promover reformas.

Al tiempo que reconocemos el arraigo y la diversidad del problema en las distintas realidades alrededor del mundo, entendemos también la naturaleza transnacional de la corrupción. Creemos que a través de un trabajo en red a nivel internacional se puede hacer frente al problema de la mejor manera posible: ofreciendo respuestas locales y abogando juntos por marcos internacionales a favor de la transparencia y de la integridad.

En América Latina, contamos con capítulos y contactos nacionales en 14 países. Y estamos vinculados permanentemente con actores y organizaciones en todos los demás. Desde los inicios de nuestro trabajo hemos apostado fuertemente por el potencial de trabajar en una red regional para multiplicar el impacto de nuestros esfuerzos.

Fundamos la red de TILAC (capítulos nacionales de TI en Latinoamérica y el Caribe de habla hispana) en 1996 y pedimos al departamento de las Américas de la Secretaría de TI que sirviese de Secretaría Ejecutiva de la red. Después de más de diez años de existencia, reafirmamos que el trabajo en red regional es un medio poderoso para:

1. Acelerar el aprendizaje a partir del intercambio de experiencias.
2. Fortalecer nuestra incidencia local a partir del apoyo de la red.
3. Promover marcos y agendas regionales contra la corrupción.

Adicionalmente hemos visto cómo la red ha funcionado como marco para originar y llevar a la práctica el trabajo en alianzas y redes sub-regionales motivadas por la búsqueda de soluciones a problemáticas comunes. Es así como, por ejemplo, la red de capítulos y aliados en Centroamérica y la República Dominicana ha desarrollado estrategias de incidencia compartidas durante los últimos años.

A partir de los avances alcanzados hasta ahora y de la experiencia acumulada en todos estos años, a fines de 2006 decidimos que era oportuno analizar nuevamente los retos y oportunidades que presenta el entorno latinoamericano y los supuestos sobre los cuales se funda nuestro trabajo. Desde el inicio de este proceso, asumimos y tomamos como reto que se requerirían nuevas respuestas y la consiguiente adecuación de nuestras estrategias y planes de acción. Como consecuencia de ello estamos convencidos que podemos dar un salto de calidad para aumentar el impacto de nuestro trabajo en la región.

Este documento captura estas aspiraciones en una nueva estrategia regional que guiará el rumbo de la red en los próximos cinco años (2008–2012). El proceso de planeamiento estratégico que ha contado con la participación de todos los capítulos nacionales, el equipo de la Secretaría en Berlín y los coordinadores de programas basados en la región, se ha inspirado además en el marco estratégico "2010" del movimiento global de TI.

## TI 2010

El marco estratégico de TI, con un horizonte de tiempo al año 2010, destaca seis metas estratégicas:

1. Aumentar la producción de conocimiento.
2. Promover las normas y principios anticorrupción (y su aplicación efectiva).
3. Aumentar la comunicación dinámica y compartir el conocimiento.
4. Cultivar alianzas estratégicas.
5. Llegar a una base más amplia.
6. Monitorear oportunamente las tendencias globales con impacto en nuestro trabajo.

Para avanzar en el cumplimiento de esas metas, TI-2010 enfatiza la necesidad de: trabajar a través de los capítulos nacionales; fortalecer la investigación y el desarrollo de herramientas; tener un enfoque prioritario en el diagnóstico y el cambio en políticas; focalizar nuestras estrategias de incidencia y programas de trabajo en prioridades globales y regionales; aumentar y ampliar nuestras coaliciones anti-corrupción y ser más creativos y proactivos en la ampliación y diversificación de nuestra base financiera.

## PROPÓSITO Y ALCANCE DE TILAC 2012

La estrategia TILAC 2012 refleja el compromiso de fortalecer a nuestras organizaciones y el trabajo en red a fin de aumentar el impacto de las acciones anticorrupción que llevamos a cabo en Latinoamérica. Basándonos en un análisis de las oportunidades y los retos de nuestro contexto externo, así como de nuestras propias fortalezas y debilidades, la estrategia se concentra en **tres áreas estratégicas**:

1. **Incidencia Regional:** se debe enfocar el trabajo de incidencia (*advocacy*) regional. Esto implica identificar un número limitado de prioridades estratégicas (principales) que asumimos como red y desarrollar estrategias claras para lograr nuestros objetivos. Esto, por supuesto, no conlleva que nuestros miembros no trabajen en prioridades distintas en sus países tomando en cuenta las particularidades y demandas de cada contexto nacional.
2. **Aprendizaje Colectivo:** debemos mejorar nuestra capacidad de aprender colectivamente. Consideramos que podemos ser más efectivos en aprovechar el conocimiento acumulado en la red para mejorar nuestra capacidad de respuesta a problemas complejos, incentivar la innovación y movernos hacia estándares de calidad cada vez más altos.
3. **Desarrollo Organizacional:** resulta fundamental fortalecer capacidades clave de las organizaciones miembro como condición básica para llevar a cabo un trabajo más efectivo y aumentar nuestra presencia y credibilidad como organizaciones líderes en el campo anticorrupción.

La estrategia refleja un compromiso de los miembros con los principios, estándares y prioridades del movimiento internacional al tiempo que reconoce la autonomía y diversidad de cada uno. Consecuentemente, esta estrategia regional –además de dar orientación al esfuerzo colectivo de los miembros de TI en América Latina– sirve de orientación e inspiración para las estrategias y planes particulares de sus integrantes.

**TILAC 2012 es una obra en construcción.** Las tres áreas estratégicas de trabajo y los objetivos y enfoques estratégicos de cada una están definidos en este documento, mientras que la operacionalización será objeto de planes de trabajo que serán ajustados permanentemente en función de los resultados alcanzados y los cambios en el contexto.

# Oportunidades y retos de contexto

Para alcanzar la meta propuesta, la estrategia regional aprovecha y se construye a partir de las oportunidades que presenta el contexto en el cual desarrollamos nuestro trabajo y de las fortalezas internas de nuestras organizaciones. De igual manera, se aboga a mitigar las debilidades existentes y a dar respuesta a los retos externos.

## CONTEXTO EXTERNO

Al hablar sobre el tema de corrupción en la región existe una fuerte tendencia a mirar a los países a través de un mismo "lente analítico". En realidad, aunque los países de América Latina se caracterizan por una cierta similitud en algunos aspectos, existe una amplia diversidad de estructuras políticas y económicas, así como de normas o pactos que regulan las relaciones en una sociedad.

A pesar de ello, gracias al ejercicio de diagnóstico y diálogo que ha guiado la construcción de esta estrategia, hemos identificado tendencias y cambios que prevemos tendrán considerable impacto en la región en su conjunto y por lo tanto, repercutirán inevitablemente en nuestro trabajo. Sin pretender ser exhaustivos en nuestro análisis, detallamos las siguientes:

---

### El crecimiento económico no conlleva necesariamente la reducción de la brecha entre ricos y pobres.

- Aunque se observan diferencias en los modelos económicos que adopta cada país de la región, la tendencia regional de años recientes ha sido la de un crecimiento económico sostenido (5,6% en 2007<sup>1</sup>).
- Pero, a pesar de este crecimiento, la región continúa marcada por una fuerte desigualdad de oportunidades para la mayoría de ciudadanos. Hay países que han avanzado en el alivio de la pobreza. Sin embargo, en todos los casos, las políticas y sistemas para una mejor distribución siguen aún incompletos y sujetos al vaivén político.

### Oportunidades y retos:

La agenda anticorrupción puede aumentar su prominencia en la región si logramos que se entienda como elemento central en el logro de mayores niveles de equidad y en la reducción de la pobreza y no como un elemento aislado vinculado principalmente a la ética o la justicia. El cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, por ejemplo, se vería fuertemente reforzado si el trabajo anticorrupción fuera entendido y asimilado como central al proceso. Asimismo, será clave evitar que la comunidad internacional interprete, ante la relativa estabilidad económica, que los problemas en América Latina han sido resueltos.

---

<sup>1</sup> CEPAL, 2008

<sup>2</sup> El Sistema Nacional de Integridad es un concepto desarrollado por TI que analiza todas aquellas instituciones y prácticas que funcionan de manera interrelacionada para proteger a la sociedad de la corrupción. Si el sistema depende en su totalidad de una o pocas instituciones, éste será débil y corre el riesgo de colapsar.



---

### La orientación populista y/o autoritaria de algunos gobiernos de la región y la tendencia de concentrar poder en el ejecutivo generan un desequilibrio de poderes y afectan la lucha anticorrupción.

- Como consecuencia del discurso populista y a veces demagogo, la lucha contra la pobreza se presenta y se aplica desde una perspectiva paternalista/asistencialista y no a través de sistemas transparentes que aborden el respeto a los derechos ciudadanos y la inclusión de la ciudadanía en las decisiones públicas.
- A raíz de la tendencia de concentración de poder en el ejecutivo, el Sistema Nacional de Integridad<sup>2</sup> se ve dominado por una de sus partes, afectando el principio de división de poderes del Estado y las posibilidades de control interno y externo.
- La tendencia polarizadora en el discurso político hace de la corrupción un tema principalmente político y, en ocasiones, lo convierte en una herramienta de ataque entre adversarios políticos.

#### Oportunidades y retos:

El Poder Legislativo, el Judicial y/o los órganos de control deben asumir roles más prominentes en la lucha contra la corrupción. De igual manera, los gobiernos locales son una vía alternativa para generar cambio frente a aquellos gobiernos centrales con poca apertura a trabajar con la sociedad civil. En todos los niveles de gobierno será un reto insertar el discurso pro transparencia y rendición de cuentas de manera sustantiva y no retórica.

---

### La inseguridad y criminalidad que caracterizan a América Latina se ven reforzados por los altos niveles de corrupción en un contexto de debilidad institucional.

- A las altas tasas de pobreza y marginalidad se suman la impunidad, el tráfico de influencias y los sobornos, entre otros, como factores que apoyan y/o generan la criminalidad. Además, la incapacidad del Poder Judicial por atender la demanda en este tema, hace de América Latina una de las regiones más inseguras del planeta.
- Los grupos que se benefician de contextos donde predomina la falta de aplicación de la ley y la violencia (narcotráfico y mafias, por ejemplo), trabajan activamente para debilitar al Estado y así poder operar. Por ello, en la práctica, constituyen uno de los principales opositores a la lucha contra la corrupción.

#### Oportunidades y retos:

La asimetría en la capacidad para influir en decisiones públicas hacen que los esfuerzos anticorrupción sean fácilmente revertidos por las fuerzas en contra. Este reto tiene como contraparte la oportunidad que se abre ante la existencia de demanda de la ciudadanía por aumentar la seguridad ciudadana. La vinculación con esta agenda será clave en nuestros esfuerzos.

---

### La "captura del Estado" limita los esfuerzos legítimos por contar con mejores y/o más justas decisiones de gobierno y políticas públicas.

- La debilidad de la cultura y prácticas de rendición de cuentas y el poder relativo de algunos grupos legales (lobby corporativo, por ejemplo) o ilegales (como las redes de delincuencia) para sesgar hacia intereses particulares las decisiones públicas, amenaza la calidad de las políticas públicas. La ya mencionada desigualdad y la impunidad, son elementos que fortalecen la posición relativa de estos grupos.

#### Oportunidades y retos:

Para contrarrestar la captura del Estado será central analizar la problemática para diferenciar los ámbitos y estrategias de acción de los diferentes grupos y así llevar a cabo una eficiente focalización de esfuerzos e iniciativas. La posición de desventaja en que se encuentra la lucha contra la corrupción frente a los grupos con intereses particulares puede ser contrarrestada con la existencia de la institucionalidad internacional (acuerdos y marcos normativos internacionales y su cumplimiento).

---

### La competencia económica global y la necesidad de ser competitivo, muchas veces se usa para justificar la reducción de los estándares de integridad por parte del empresario.

- Para incrementar la competitividad se argumenta, no en pocas ocasiones, a favor de la necesidad de reducir los estándares de transparencia e integridad. Es decir, "competir bajo otras reglas de juego".

#### Oportunidades y retos:

Lograr convencer al empresario de que la transparencia y la ética en los negocios trae buenos rendimientos económicos. La existencia y promoción de pactos y tratados internacionales presentan oportunidades para avanzar en este campo.

---

Se percibe una creciente desilusión ante la incapacidad de mostrar resultados o triunfos importantes en la lucha contra la corrupción.

- La incapacidad de generar y/o mostrar cambios acordes con las expectativas ha repercutido en el desánimo de la ciudadanía para demandar y sumarse a la lucha contra la corrupción. De igual manera, la poca visibilidad de resultados que repercutirían en ganancias para los políticos es un desincentivo, al igual que lo es, por ejemplo, para el empresario que no paga sobornos y que opera en desventaja competitiva en un contexto de alta corrupción. El desánimo puede traducirse en una disminución de la demanda por un ambiente libre de corrupción.
- Esto, a su vez, hace que los planes anticorrupción y la institucionalidad adecuada para su combate sean cada vez menos prioritarios en las estrategias de gobierno.
- De manera relacionada en América Latina existe una gran desconfianza en cuanto a la efectividad de las leyes y las normas pues, en no pocas ocasiones, son ignoradas sistemáticamente o su incumplimiento no es sancionado. Es común que sean percibidas como inversiones inútiles, a pesar de su buen diseño. Existe un efecto multiplicador por el que un infractor no sancionado genera un impacto negativo que favorece a que otros le imiten.

#### Oportunidades y retos:

El reto consiste en aumentar la confianza y demanda ciudadana por la lucha contra la corrupción. Para ello es necesario identificar y registrar impactos positivos, comunicar adecuadamente, promover buenas prácticas, difundir conocimiento y trabajar con organizaciones que aglutinen a más ciudadanos. Además, si la anticorrupción importa menos como un fin en sí mismo, habrá que vincularla a otras agendas como el medio ambiente y los derechos humanos, entre otras.

---

A pesar de su relativa estabilidad política y peso económico, el interés de la comunidad internacional en América Latina está en descenso.

- América Latina no ocupa un rol central en la agenda global (no es una amenaza ni en términos de seguridad, ni de competencia económica, ni de extrema pobreza como África, por ejemplo). Las cifras de crecimiento económico alejan el interés de la cooperación internacional en temas de desarrollo, por un lado, y por otro, la competencia económica de países como la India y China pone en riesgo la capacidad de captar inversión para la región.

#### Oportunidades y retos:

La oportunidad de diseñar modelos alternativos de desarrollo con fuerte arraigo regional que apoyen el fortalecimiento institucional es una opción viable. Sin embargo, este potencial es amenazado ante la cada vez menor capacidad para acceder a recursos financieros que sostengan estos emprendimientos. TILAC enfrenta el reto de lograr la sostenibilidad financiera para sus esfuerzos.

El análisis del **contexto externo** nos lleva a un **reto central**, al cual la estrategia regional buscará dar respuesta:

La falta de transparencia y rendición de cuentas en los sistemas políticos y administrativos en América Latina limita la capacidad de formular e implementar políticas públicas que respondan a las necesidades y prioridades de la ciudadanía, notablemente de la población más pobre. Esta situación se hace aún más apremiante por la influencia indebida de intereses privados (ya sea de grupos legales como los lobbies corporativos o de redes de delincuencia organizada). Esta situación amenaza la legitimidad de, y la confianza en, las instituciones democráticas.



## CONTEXTO INTERNO

Se refiere a las fortalezas y debilidades de las organizaciones miembro de TI teniendo, además, en cuenta su pertenencia a la red regional y global:

- Se cuenta con un marco estratégico para TI (2008 – 2010) que ayuda a focalizar los esfuerzos que emprende el movimiento a nivel mundial. Allí se incorporan conceptos como: gestión del conocimiento, medición de impacto y otros relacionados a la manera en que trabajamos y que han sido identificados como centrales por TILAC. Se prevé, por tanto, apoyo del movimiento global.
- Algunos de los programas globales de TI, entre ellos convenciones internacionales, financiamiento político, y corrupción y pobreza, son temas centrales de esta estrategia regional. Esto se traduce en recursos humanos y apoyo del movimiento destinados a estos temas.
- Se ha ampliado el debate sobre las vías de financiamiento de nuestro trabajo. Mientras que tradicionalmente hemos dependido de manera mayoritaria de fondos provenientes de la cooperación internacional, hoy en día se ha avanzado en un debate que nos permitiría realizar consultorías pagadas (bajo ciertas condiciones), así como hacia otras vías de captación de recursos. Con ello, se tendría un impacto favorable en nuestras posibilidades de lograr una sostenibilidad financiera. Este punto también presenta una debilidad o reto en cuanto a que la credibilidad de TI puede ser equivocadamente puesta en duda si es percibido que el trabajo pagado responde a intereses particulares no acordes con la exigencia de autonomía de las tareas de TI.
- La gestión del conocimiento (captar, compartir y aprender del conocimiento) no se lleva a cabo de manera sistemática en TILAC y en TI. Como consecuencia, la capacidad creativa y las iniciativas exitosas de la región se utilizan de manera limitada por otros miembros de TI y quedan como activos intelectuales de un solo capítulo nacional o grupo de personas.

- Ha habido una tendencia a atomizar nuestra agenda regional por la diversidad de temas y la multiplicidad de prioridades. En un contexto de recursos limitados esto restringe nuestra capacidad de generar impacto.
- Los más de diez años de existencia de la red regional y la constante interacción de sus miembros nos permiten operar como un grupo cohesionado y comprometido con el beneficio de todos sus miembros. La práctica y los múltiples ejemplos de intercambio y apoyo mutuo así lo demuestran.
- Nuestro papel de liderazgo a nivel nacional y regional en lo que se refiere a la lucha contra la corrupción ha significado, en ocasiones, que mantengamos una posición aislada en lo que respecta a alianzas con un número mayor y más diverso de organizaciones de la sociedad civil. Esto, por un lado, ha significado una fortaleza (la selectividad nos ha ayudado a no vincularnos con actores con posible impacto negativo), por otro, ha significado que no tengamos apertura suficiente con otros que ayudarían a potenciar y mejorar nuestro trabajo e impacto.

En resumen, el **reto central** que resulta del **contexto interno** se puede resumir como:

Aprovechar con mayor eficiencia y enfoque estratégico el potencial del trabajo en red regional e internacional así como en alianza externa, para así aumentar nuestro impacto en la lucha contra la corrupción en la región.

# Estrategia regional

## META QUE PERSIGUE LA ESTRATEGIA

Aumentar – a través de un esfuerzo colectivo entre gobiernos, sector privado y sociedad civil – la transparencia y la rendición de cuentas de los sistemas políticos y administrativos en América Latina a fin de disminuir la desigualdad económica y social, mejorar la calidad de las políticas públicas, y fortalecer la legitimidad de las instituciones democráticas.

## ÁREAS ESTRATÉGICAS DE TRABAJO



## PROPÓSITO DE LA ESTRATEGIA

Dar una orientación estratégica que permita fortalecer a nuestras organizaciones y nuestro trabajo en red regional a fin de aumentar nuestra contribución hacia la meta establecida.

## A INCIDENCIA REGIONAL

Bajo la categoría de Incidencia Regional<sup>3</sup> queremos enfocarnos en algunas **prioridades estratégicas (3)** de lucha anticorrupción, en las cuales creemos que debemos y podemos hacer una diferencia trabajando en red.

Las prioridades deben dar respuesta al reto central de contexto. Su selección se basa, además, en los siguientes criterios<sup>4</sup>:

- Que tengamos trayectoria y *expertise* como organización/red.
- Que presenten la oportunidad de lograr impacto verificable.
- Que permitan mostrarnos como movimiento regional y sumar esfuerzos entre nosotros.
- Que tengamos ventaja comparativa vis-a-vis otras organizaciones.
- Que tengan relevancia en todos los países de la región.
- Que nos permitan obtener financiamiento.

Entendemos que la incidencia regional tiene diferentes dimensiones y se desarrolla en diferentes niveles, dirigiéndose a actores (*stakeholders*) distintos. Estas son algunas de las formas que planteamos para abordar esta diversidad:

- Enfocar nuestra estrategia de incidencia en actores internacionales para que modifiquen sus propias políticas y prácticas para incentivar cambios en los países; impulsen marcos de gobernabilidad internacionales; y brinden apoyo técnico o financiero a los esfuerzos anticorrupción en los países.
- Desarrollar indicadores que nos permitan generar información comparativa en ciertos temas y, a través de su aplicación simultánea y coordinada en los países, impulsar una agenda, un debate y un momentum regional.
- Concentrar nuestros esfuerzos en la incidencia a nivel nacional y, a través de la red, brindar respaldo a las acciones y campañas específicas.

## Prioridad<sup>5</sup> A.1

Fortalecer la institucionalidad democrática y la confianza de la ciudadanía en sus gobernantes mediante la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas de los sistemas políticos en América Latina

### Objetivo: Aumentar la transparencia en el financiamiento de los partidos políticos y las campañas electorales

#### Enfoques estratégicos:

- Se generarán indicadores para evaluar y comparar niveles de transparencia en los sistemas de financiamiento político y se fomentará el debate a partir de los resultados obtenidos.
- Se trabajará con diversos públicos interesados/afectados (partidos políticos, representantes de agencias electorales, jueces electorales, periodistas, empresarios) para que asuman su responsabilidad en mejorar las leyes y prácticas relacionadas con la transparencia en el financiamiento político.
- Se trabajará con actores internacionales a fin de apoyar reformas hacia la transparencia en el financiamiento político.
- Se facilitará el aprendizaje colectivo y la innovación a partir de la identificación y socialización efectiva de mejores prácticas de control ciudadano del financiamiento político.

### Objetivo: Aumentar los mecanismos y las prácticas de rendición de cuentas de los parlamentos

#### Enfoques estratégicos:

- Se generará información comparativa acerca de la transparencia y la rendición de cuentas legislativa para iniciar y alimentar el debate.
- Se identificarán y promoverán incentivos y mejores prácticas para fomentar una agenda de transparencia legislativa en la región.
- Se identificarán aliados estratégicos, nacionales y regionales, para impulsar la agenda de transparencia.
- Se fomentarán ejercicios de control social de la transparencia y la rendición de cuentas de órganos legislativos en diferentes niveles administrativos (nacional, municipal).

### Objetivo: Obtener una visión más comprensiva sobre el fenómeno de captura del Estado, sus causas, manifestaciones y medidas para contrarrestar el problema

#### Enfoques estratégicos:

- Se promoverán espacios regionales de reflexión y análisis del tema.
- Se generará información que permita demostrar las manifestaciones de captura del Estado en los países y definir las medidas para combatirla/prevenirla.
- Se determinarán actividades regionales a mediano plazo en este tema.

<sup>3</sup> Definimos como incidencia cualquier actividad dirigida a influenciar procesos, comportamientos, decisiones etc. hacia un estado deseado.

<sup>4</sup> Identificados en la reunión regional de TILAC en Guatemala, Noviembre 2006.

<sup>5</sup> La selección de las siguientes tres prioridades principales no excluye la acción colectiva en otras áreas temáticas que, sin embargo, no reflejan un compromiso de toda la red. Así, diversos grupos de capítulos seguirán trabajando en las siguientes áreas:

- Aumentar el compromiso del sector privado de combatir la corrupción.
- Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas (accountability) en la gestión municipal (y provincial).
- Reducir la corrupción en la contratación pública.
- Promover y proteger el periodismo de investigación contra la corrupción.

Mientras que en lo referente a la asignación de recursos la Secretaría dará prioridad a las tres áreas estratégicas de trabajo consensuadas por todos; ello no implica que será excluido el apoyo a iniciativas en las cuatro áreas arriba mencionadas.

## Prioridad A.2

Combatir la corrupción principalmente en los ámbitos en que ésta impacta más fuertemente en la pobreza, la inequidad y la exclusión social

**Objetivo:** Promover una mayor integración de las agendas anticorrupción y de reducción de la pobreza para potenciar nuestro impacto

**Enfoques estratégicos:**

- Se promoverá la investigación y el análisis que ayuden a la red de capítulos nacionales a incrementar su comprensión del vínculo entre corrupción y pobreza. Además, se buscará potenciar la capacidad de incidencia de las herramientas de TI en la reducción de la pobreza.
- A partir del análisis se desarrollarán estrategias de comunicación y de monitoreo, tratando de minimizar los riesgos de corrupción con incidencia en pobreza en sectores y ámbitos con alto impacto social.
- Se promoverá el diálogo con agencias gubernamentales en los niveles nacional y sub-nacional para identificar los incentivos que lleven a incrementar los niveles de rendición de cuentas en la gestión pública vis-a-vis la ciudadanía, particularmente las comunidades pobres y los grupos excluidos. Se generarán capacidades para diseñar e implementar sistemas de rendición de cuentas.

**Objetivo:** Acercar a las organizaciones que trabajan en desarrollo, así como a ciudadanos que viven en la pobreza y exclusión social, a fin de motivar y facilitar su participación en la lucha anticorrupción

**Enfoques estratégicos:**

- Se promoverán espacios de diálogo con organizaciones de desarrollo para explorar posibilidades de integración de agendas.
- Se abrirá el diálogo y la colaboración con grupos menos privilegiados a fin de empoderarlos a ejercer actividades de control social. Se hará un esfuerzo por sistemáticamente involucrar a las comunidades pobres en el diseño y la implementación de estrategias de monitoreo de la gestión pública en la medida que ésta tenga un efecto inmediato en sus vidas.

### Prioridad A.3

Impulsar los compromisos internacionales anticorrupción asumidos por los Estados, fomentar su aplicación efectiva y empoderar a la ciudadanía a que los utilice para exigir una mayor rendición de cuentas

**Objetivo: Aumentar la efectividad de los compromisos internacionales<sup>6</sup> en la lucha contra la corrupción**

**Enfoques estratégicos:**

- Se contribuirá con información independiente a los procesos de monitoreo existentes.
- Se abogará a que los compromisos internacionales cuenten con mecanismos de monitoreo efectivos, los cuales, entre otros, sean inclusivos en cuanto a la participación de la sociedad civil.
- Se llevarán a cabo actividades de incidencia y de control social a nivel nacional y sub-nacional para impulsar la implementación de los compromisos.

**Objetivo: Contribuir a un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles mediante la integración de los diversos sistemas de monitoreo de los compromisos internacionales**

**Enfoques estratégicos:**

- Se evaluará la pertinencia de llevar a cabo un monitoreo integrado desde la sociedad civil de los acuerdos más relevantes.
- Se impulsará que los gobiernos rindan cuentas públicamente sobre la implementación de los compromisos internacionales.

**Objetivo: Contar con un mayor número de actores que se beneficien de los compromisos internacionales como mecanismo para el cambio**

**Enfoques estratégicos:**

- Se buscará proveer espacios de reflexión y capacitación para diversos actores de la sociedad civil y de otros sectores sobre temas relevantes incluidos en los acuerdos internacionales para fortalecer la demanda por su cumplimiento.
- Se buscará sumar a más actores de la sociedad civil en el monitoreo y la promoción de la implementación de los acuerdos internacionales.
- Se aumentará el conocimiento entre diferentes públicos de los mecanismos de monitoreo existentes que abordan el tema anticorrupción.

<sup>6</sup> Nos referimos a: convenciones anticorrupción (por ejemplo OEA y Naciones Unidas); acuerdos y tratados (por ejemplo, OECD y provisiones anticorrupción en tratados de libre comercio); e incluso acuerdos sin fuerza legal como el acuerdo presidencial por una Centroamérica libre de corrupción.

## B

## APRENDIZAJE COLECTIVO

Para TILAC el **aprendizaje colectivo** es uno de los elementos centrales que justifican la existencia misma de la red. El fortalecimiento de las capacidades de aprendizaje de la red significa principalmente mejorar las funciones de producción, captura, y procesamiento de la información y el conocimiento generado por TILAC y TI, y de compartir lo más relevante entre sus miembros. De igual manera, la red aprende al interactuar y compartir conocimiento con actores externos a TI (gestión del conocimiento).

TILAC también invertirá en este área estratégica porque:

1. El aprendizaje colectivo y la gestión del conocimiento son funciones esenciales para el éxito de una red. Cuando son llevados a cabo de manera eficiente permiten a sus miembros obtener beneficios que superan los costos que implica su pertenencia a la red.
2. El incremento en el número de actores y socios interesados en el trabajo de TILAC multiplica la audiencia y la demanda por nuestro trabajo. De esta manera, los miembros de la red cuentan con un reto, o incentivo, para ser más innovadores y para buscar estándares de calidad más altos.
3. La identificación y análisis de las historias exitosas en la red y la subsiguiente extracción de buenas prácticas (así como el aprendizaje a partir de nuestros errores) fortalece la capacidad de la red para concentrar su trabajo en iniciativas con mayor potencial de impacto.
4. La gestión del conocimiento será un elemento que permita a la red fortalecerse colectivamente y así aumentar la presencia y capacidad de influencia de los capítulos nacionales en ámbitos supranacionales. Es decir, les permitirá tener mayor voz en los debates regionales y en la toma de decisiones en el campo del desarrollo.

## Objetivo B.1:

**Aumentar la capacidad colectiva de reflexión y análisis de nuestro trabajo para aprender de la experiencia y, a partir de ello generar nuevas respuestas a los retos de corrupción en la región**

## Enfoques estratégicos:

- Se priorizará la generación de información y conocimiento en áreas clave identificadas por esta estrategia. Grupos de trabajo de miembros de la red en algunos casos promoverán el análisis y el proceso de aprendizaje en temas nuevos, y en otros apoyarán la transformación de la información y experiencia ya disponibles en materiales de comunicación adecuados para compartir conocimiento. Estos estarán también disponibles para actores externos a la red y apoyarán el proceso de vinculación con nuevos aliados.
- Se dará mayor valor agregado a la información ya existente en la red mediante el análisis y procesamiento de información con potencial para extraer conclusiones y lecciones relevantes para la región o para grupos de capítulos nacionales (por ejemplo, los estudios de Sistema Nacional de Integridad, los estudios de financiamiento de campañas, herramientas de medición, *report cards*) con la finalidad de retroalimentar a la red. También se “empaquetará” la información y se utilizará para interactuar con grupos de actores específicos (por ejemplo para incidencia o diálogo con donantes).
- Se pondrá en marcha un mecanismo para monitorear los cambios en el contexto en el cual operamos en Latinoamérica, prestando mayor atención en aquellos elementos que puedan afectar de manera directa el cumplimiento de la meta de este plan. Esta información estará disponible para los miembros de la red y alimentará los debates estratégicos de TILAC y de los capítulos nacionales con la finalidad de adaptarnos más rápidamente a contextos cambiantes.

### Objetivo B.2:

Fortalecer y promover la función de gestión del conocimiento al interior de la red

#### Enfoque estratégico:

- Se desarrollará e implementará un programa de gestión del conocimiento que ayude a dar mejor respuesta a la demanda de los miembros de la red por ideas y actividades innovadoras y efectivas, a partir de identificar la oferta de mayor calidad dentro de la red. El programa: identificará herramientas y actividades relevantes y de calidad (función de "captura del conocimiento"); analizará e identificará factores que permitieron su éxito o fracaso (función de investigación); "empaquetará" la información (producción de material), y; diseminará la experiencia y hará el acompañamiento o asesoría para su adecuación y réplica (funciones de compartir conocimiento e implementación de actividades).
- Se explorarán alternativas y cuando sea viable se implementarán acciones para fortalecer las capacidades de monitoreo y evaluación de impacto de las actividades de la red y de sus miembros. Se espera que a mediano plazo la evaluación y el monitoreo se vuelvan funciones permanentes del trabajo de la red. A largo plazo, se aspira a que la identificación de historias exitosas en la red utilice la variable "impacto" como el principal criterio de selección.

### Objetivo B.3:

Fortalecer nuestra capacidad para intercambiar experiencias con otros actores, e inspirarnos en sus buenas prácticas

#### Enfoques estratégicos:

- Diseñar los mecanismos que nos permitan poner a disposición de actores, otras redes regionales y organizaciones externas a TILAC las mejores prácticas y conocimiento de nuestra red, tomando en cuenta, entre otros, diálogo directo (en foros y debates), publicaciones o bases de datos en línea.
- Explorar y evaluar la posibilidad de desarrollar cursos o capacitaciones para líderes sociales y funcionarios públicos en cooperación con el sector académico. TILAC proveerá conocimiento práctico basado en nuestra experiencia e información empírica; y la academia rigor científico y puntos de vista multidisciplinarios.
- Revisar y actualizar esta estrategia, manteniéndonos abiertos a nuevos temas y puntos de interés con particular énfasis en la vinculación con otras agendas regionales en donde la agenda anticorrupción pueda aportar elementos para potenciar los esfuerzos en el campo del desarrollo, por ejemplo, sector salud y seguridad ciudadana, entre otros.



## C

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Entendemos que para llevar a cabo un trabajo anticorrupción efectivo, es primordial fortalecer institucionalmente a nuestras organizaciones, principalmente en sus capacidades de gobierno, gerenciales y operativas. Por ello, confirmamos nuestro compromiso con el cumplimiento de los estándares de **desarrollo organizacional** y gobernabilidad interna de Transparency International.

Entendemos el fortalecimiento de nuestras organizaciones como un proceso continuo. Llegar a un entendimiento compartido sobre las necesidades de cada una de las organizaciones implica un diálogo activo dentro de la red TILAC a través del cual fluya el intercambio de experiencias y el trabajo en conjunto, para lograr niveles comunes de desarrollo organizacional. De manera paralela a este proceso de diálogo, la red TILAC aspira a incrementar su presencia regional expandiendo su membresía; así como a ser un actor más relevante y activo en el movimiento global de TI.

**Objetivo C.1:**

**Reforzar las estructuras de gobernabilidad y rendición de cuentas de nuestras organizaciones a manera de proteger y fortalecer nuestra legitimidad**

**Enfoque estratégico:**

- Se elaborarán diagnósticos a partir de ejercicios de autoevaluación de cada organización, así como del cumplimiento del marco de acreditación de TI. A partir de ello se identificarán las áreas que requieran mayor fortalecimiento en cada organización. Se implementarán soluciones a partir del intercambio de experiencias y de la identificación de buenas prácticas.

**Objetivo C.2:**

**Fortalecer nuestra capacidad para desarrollar e implementar estrategias efectivas de incidencia y comunicación**

**Enfoques estratégicos:**

- Se llevará a cabo un diálogo para la identificación de necesidades de cada organización y de la Secretaría. Se buscarán oportunidades de capacitación en estrategias de incidencia y/o herramientas comunicacionales.
- Se trabajará conjuntamente en el desarrollo de estrategias de incidencia y comunicación para las actividades y productos de incidencia regional y global, de manera de que estos también tengan impacto a nivel nacional.
- Se establecerá un diálogo permanente entre los miembros de la red y la Secretaría a fin de identificar y aprovechar oportunidades para apoyar actividades de incidencia nacional a través de una voz regional.

### Objetivo C.3:

Alcanzar mayores niveles de sostenibilidad financiera

#### Enfoques estratégicos:

- Se emprenderá un análisis sobre las experiencias de financiamiento de los miembros de la red a nivel nacional y regional. A partir de esto se buscará identificar de manera conjunta oportunidades y aproximaciones novedosas que puedan contribuir al fortalecimiento de la sostenibilidad financiera de la red y a través de esto a la sostenibilidad de sus miembros.
- La información recolectada mediante el análisis constituirá los insumos centrales que permitan la elaboración de propuestas de financiamiento conjuntas, tanto a nivel de red de acuerdo con lo definido en esta estrategia, como a nivel de capítulos.
- Se identificarán necesidades de capacitación de miembros de la red en el ámbito de la movilización de recursos y se explorarán posibilidades para atender a esta demanda.

### Objetivo C.4:

Fortalecer los sistemas de monitoreo y medición del impacto de nuestro trabajo

#### Enfoques estratégicos:

- Se hará un análisis sobre experiencias y/o herramientas disponibles que se ajusten a las necesidades de la red y de las organizaciones.
- Se identificarán metodologías comunes para el monitoreo y la medición de impacto.
- Se diseñarán métodos de capacitación y/o transferencia de información para la implementación de las herramientas por parte de los capítulos nacionales a nivel de su trabajo en el país como por la red en el ámbito de los esfuerzos regionales.

### Objetivo C.5:

Fortalecer la presencia de Transparency International en Bolivia, Brasil, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras y Puerto Rico

#### Enfoques estratégicos:

- Se iniciarán procesos de constitución de capítulos nacionales a partir de los lineamientos globales de TI, así como de valoraciones sobre el contexto, las oportunidades y los actores involucrados en la lucha anticorrupción en cada uno de estos países.
- Se establecerán nuevas alianzas orientadas por la estrategia regional y cada uno de sus componentes.
- Se facilitará la participación activa de los miembros de TILAC en la identificación de estos nuevos actores y en el proceso de formación de capítulos nacionales.

### Objetivo C.6:

Aumentar nuestra participación en las políticas y actividades del movimiento global de TI

#### Enfoques estratégicos:

- Se mantendrá presente dentro del diálogo a nivel regional los temas relacionados con las políticas y la gobernabilidad del movimiento global, con el fin de generar posiciones e insumos comunes desde la región hacia el movimiento. En complemento a lo anterior, se buscará contar con voz y presencia activa ante y en los órganos de dirección del movimiento.
- Se desarrollará una participación activa en las actividades e iniciativas lideradas desde el nivel internacional, de tal manera que se asegure la entrega de insumos desde la región hacia el movimiento, así como la articulación de esfuerzos a nivel internacional, regional y nacional.
- Teniendo como referencia los esfuerzos que la red haga con relación al aprendizaje colectivo, se hará un mayor esfuerzo por parte de la red y de sus miembros para dar a conocer al resto del movimiento las experiencias nacionales y regionales que se han generado y que se generarán en el marco de la red.
- En el mismo sentido, se buscará canalizar aún más el conocimiento y los aprendizajes surgidos en el resto del movimiento hacia la región, con el fin de alimentar y apoyar los emprendimientos de la red y de los capítulos en la región.
- Se tendrá presente como uno de los recursos de la pertenencia al movimiento global, la posibilidad de contar con el apoyo internacional de otros capítulos y de las instancias de gobierno y coordinación del movimiento en los esfuerzos de la red y de sus miembros. Se buscará contar con ese apoyo de manera continua y en especial en coyunturas específicas que lo demanden.
- Cuando se identifique la existencia de un valor agregado significativo para la red se promoverán alianzas con otros capítulos nacionales y regiones, tomando en consideración principalmente las oportunidades de trabajo conjunto con capítulos de Norte América y del Caribe anglófono.

# Roles, responsabilidades y recursos

TILAC 2012 refleja un compromiso colectivo de toda la red TILAC y por tanto implica la participación activa del total de sus miembros. Mientras que al equipo de las Américas en su capacidad de Secretaría Ejecutiva de la red le corresponde la coordinación general de la implementación de la estrategia, diferentes capítulos asumirán, a lo largo del proceso, el liderazgo de actividades y programas específicos. La responsabilidad por el éxito o fracaso de esta estrategia es, por lo tanto, compartida.

Toda estrategia solamente será efectiva en la medida en que cuente con recursos para su implementación. TILAC 2012 es también un compromiso de la red por intensificar los esfuerzos de recaudación y la asignación de recursos para actividades regionales en las áreas priorizadas. Ello de ninguna manera significa que los capítulos nacionales tengan que dar necesariamente una mayor atención a la obtención de recursos para trabajo regional sobre los que demanden sus actividades nacionales, pero si implica que todos los miembros de la red, y en particular el equipo de las Américas, se comprometen a invertir esfuerzos para lograr la sostenibilidad de la estrategia.

# Evaluación y monitoreo

La red dará seguimiento continuo a la implementación de la estrategia con la finalidad de revisarla y adecuarla cuando así sea necesario; para aprender de lo avanzado y retroalimentar nuestro trabajo; para darnos motivación, y; para apoyar la labor de recaudación de recursos apoyándonos en avances y logros.

Para tal efecto se desarrollará un sistema que permita el monitoreo en el avance y cumplimiento de los compromisos asumidos por los miembros de la red en las distintas áreas de trabajo de la estrategia.

Como ya se mencionó anteriormente, los contenidos de la estrategia (prioridades, objetivos y enfoques estratégicos) se operacionalizarán mediante planes de trabajo. Estos planes incluirán indicadores cuya aplicación permitirá el monitoreo y la evaluación de los resultados y del impacto de nuestro trabajo. Esto también responde a la priorización del fortalecimiento de nuestra capacidad para monitorear y evaluar impacto en las áreas de aprendizaje colectivo y desarrollo organizacional.

Además de aprovechar permanentemente de los medios electrónicos que facilitan la comunicación entre miembros de la red (intranet, correo electrónico, etc.) para dar seguimiento y llevar registro continuo de los avances obtenidos, se priorizarán las reuniones regionales como oportunidad para interactuar cara-a-cara y como un espacio para revisar y ajustar la estrategia.

# Contactos

TILAC se compone de capítulos nacionales y contactos en la región, el Departamento Regional de las Américas en la Secretaría de TI en Berlín, y un grupo de coordinadores regionales en el terreno<sup>7</sup>.

## CAPÍTULOS NACIONALES, CAPÍTULOS NACIONALES EN FORMACIÓN Y CONTACTOS NACIONALES

### ARGENTINA

Poder Ciudadano  
Delia Ferreira  
Presidente  
Teléfono: +54-11-4331 4925  
Correo electrónico:  
fundacion@poderciudadano.org  
www.poderciudadano.org

### BOLIVIA

Transparencia Bolivia  
Rolando Miranda  
Secretario Técnico  
Correo electrónico: dejusol@yahoo.com

### CHILE

Corporación Chile Transparente  
Davor Harasic  
Presidente  
Teléfono: +56-2- 274 36 27  
Correo electrónico:  
chiletransparente@chiletransparente.cl  
www.chiletransparente.cl

### COLOMBIA

Transparencia por Colombia  
Margareth Flórez  
Directora Ejecutiva  
Teléfono: +57-1-2146870  
Correo electrónico: transparencia@transparenciacolombia.org.co  
www.transparenciacolombia.org.co

### EL SALVADOR

FUNDE  
Roberto Rubio-Fabián  
Director Ejecutivo  
Teléfono: +503-2209 5300  
Correo electrónico: mrodriguez@funde.org  
www.funde.org

### GUATEMALA

Acción Ciudadana  
Alejandro Urizar  
Director Ejecutivo  
Teléfono: +502-331 7566  
Correo electrónico:  
accionciudadana@accionciudadana.org.gt  
www.accionciudadana.org.gt

### MÉXICO

Transparencia Mexicana  
Eduardo Bohórquez  
Director Ejecutivo  
Teléfono: +52-55-5659 4714  
Correo electrónico: info@tm.org.mx  
www.transparenciamexicana.org.mx

### NICARAGUA

Ética y Transparencia  
Roberto Courtney  
Director Ejecutivo  
Teléfono: +505-270 7414  
Correo electrónico: eyt@ibw.com.ni  
www.eyt.org.ni

### PANAMÁ

Fundación para la Libertad Ciudadana  
Angélica Maytín  
Directora Ejecutiva  
Teléfono: +507-223-4120  
Correo electrónico: libertad@cableonda.net  
www.libertadciudadana.org

### PARAGUAY

Transparencia Paraguay  
María del Pilar Callizo  
Directora Ejecutiva  
Teléfono: +595-21-228 200  
Correo electrónico:  
secretaria@transparencia.org.py  
www.transparencia.org.py

### PERÚ

Proética  
Cecilia Blondet  
Directora Ejecutiva  
Teléfono: +511-446 8589  
Correo electrónico:  
proetica@proetica.org.pe  
www.proetica.org.pe

### REPÚBLICA DOMINICANA

Participación Ciudadana  
Isidoro Santana  
Coordinador General  
Teléfono: +809-685-6200  
Correo electrónico:  
p.ciudadana@verizon.net.do  
www.pciudadana.org

### URUGUAY

Uruguay Transparente  
Felipe Ortiz de Taranco  
Presidente  
Teléfono: +598-2-401 5606  
Correo electrónico: uruguaytransparente@uruguaytransparente.org.uy  
www.uruguaytransparente.org.uy

### VENEZUELA

Transparencia Venezuela  
Mercedes de Freitas  
Directora Ejecutiva  
Teléfono: +58-212-576 0863  
Correo electrónico:  
prensa@transparencia.org.ve  
www.transparencia.org.ve

Además, TI trabaja activamente con organizaciones de la sociedad civil en aquellos países donde no cuenta con un aliado formal.

<sup>7</sup> Información a Noviembre de 2008.

# Contactos

## DEPARTAMENTO REGIONAL DE LAS AMÉRICAS

ALEJANDRO SALAS

Director

[asalas@transparency.org](mailto:asalas@transparency.org)

MARTA ERQUICIA

Coordinadora de Programas

[merquicia@transparency.org](mailto:merquicia@transparency.org)

ANDRÉS HERNÁNDEZ

Coordinador de Programas Senior

[ahernandez@transparency.org](mailto:ahernandez@transparency.org)

MANFREDO MARROQUÍN

Coordinador Regional

[mmarroquin@transparency.org](mailto:mmarroquin@transparency.org)

ZOË REITER

Coordinadora de Programas

[zreiter@transparency.org](mailto:zreiter@transparency.org)

ANA REVUELTA

Asistente

[arevuelta@transparency.org](mailto:arevuelta@transparency.org)

XIMENA SALAZAR

Coordinadora Regional

[xsalazar@transparency.org](mailto:xsalazar@transparency.org)

BRUNO SPECK

Coordinador Regional

[bspeck@transparency.org](mailto:bspeck@transparency.org)

Escríbanos a

[tilac@transparency.org](mailto:tilac@transparency.org)

o visite [www.transparency.org/tilac](http://www.transparency.org/tilac)



El documento completo de la Estrategia TILAC 2012 está disponible en

[www.transparency.org/tilac/estrategia](http://www.transparency.org/tilac/estrategia)



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)