



**Plan Estratégico
2004 - 2006**



Contribuyendo a la erradicación de prácticas corruptas en América Latina

Contenido

Resumen ejecutivo.....	1
Agradecimientos.....	2
1. Análisis del contexto en América Latina.....	3
2. Perfil institucional.....	4
2.1. Reseña histórica.....	4
2.2. Coyuntura actual de la Institución.....	4
2.3. Tipo de organización y su estatus jurídico.....	5
2.4. Población con la cual trabaja.....	5
3. Plan estratégico.....	6
3.1. La Misión.....	6
3.2. Valores impulsores.....	7
3.3. Logros deseados.....	7
3.4. Análisis del ambiente.....	8
3.5. El conjunto programático gerencial.....	8
3.5.1. Los programas.....	9
3.5.2. Áreas de apoyo o sistemas gerenciales.....	9
3.6. Visión de futuro.....	10
3.6.1. Visión institucional.....	10
3.6.2. Elementos clave de la visión de futuro.....	10
3.6.3. Estrategias para contribuir al logro de la visión.....	10
3.7. Metodología institucional.....	11
3.8. Estructura organizacional.....	14
4. Operativización del Plan estratégico.....	16

Resumen ejecutivo

Este documento describe lo que es la planeación estratégica de PROBIDAD para los próximos tres años (2004-2006). Su elaboración no solo se limitó a listar los programas y líneas de trabajo más importantes que deberán regir a la institución en adelante. Su elaboración permitió además que se construyeran y revisaran elementos tan significativos como el qué hacer de PROBIDAD, su misión, visión y valores impulsores.

El proceso de planificación inició en agosto de 2003 con una consulta vía electrónica entre su cuerpo de dirección, el equipo de trabajo permanente y los integrantes de sus instancias consultivas, en la que se indagó sobre el funcionamiento de la organización. De acá surgieron los insumos necesarios para delimitar el perfil institucional, tanto a nivel interno como externo, y que fueron sistematizados por las personas que laboran permanentemente en la oficina de San Salvador (equipo de planificación).

Es de reconocer que antes de someterse a este proceso, no se tenía plenamente diferenciados los programas, proyectos y las actividades realizadas y por realizar. Los insumos obtenidos de la consulta y la discusión surgida a partir de estos permitieron identificar, además de los valores impulsores, factores críticos y actores claves, las líneas de trabajo a seguir, los actores con los que se debe trabajar conjuntamente, y los resultados esperados. Al mismo tiempo se amplió la visión a largo plazo para hacer un planteamiento adecuado de estrategias y uso de recursos institucionales.

Una vez se tuvo listo el borrador, se llevó a cabo nuevamente una consulta virtual para la revisión del mismo, entre septiembre y octubre de 2003, lo que enriqueció enormemente su contenido. Uno de los resultados de la planificación es la delimitación de las áreas claves de la organización: sus programas y sus sistemas gerenciales. Los programas son tres: Probidad para América Latina (PAL), Probidad El Salvador (PES) y Periodistas Frente a la Corrupción (PFC). Para cada programa se establecen a su vez productos, así como los efectos e impactos esperados a mediano y largo plazo respectivamente, que serán evaluados en base a indicadores específicos precisados dentro del plan. La Revista Probidad pasa a ser el principal producto dentro de Probidad para América Latina. En el caso de los sistemas gerenciales o áreas de apoyo para el adecuado funcionamiento de los programas, se plantea la existencia de tres: Gestión y Coordinación, Informática, Administración y Finanzas. Asimismo quedan establecidas las instancias decisorias y consultivas de la Institución.

Las estrategias principales en que se fundamenta este plan son : el mejoramiento de los mecanismos de participación ciudadana en la anticorrupción, enfocada en la definición herramientas y metodologías y a la remoción de obstáculos; desarrollo en apoyo mutuo, consistente en identificar iniciativas con valores, compromiso y temáticas afines, y en trabajar junto a ellas; sostenibilidad institucional, a través del apoyo de la cooperación internacional, la creación de mecanismos de generación de recursos propios, y el fortalecimiento de las capacidades de los actuales y potenciales miembros de la institución; y la promoción de la imagen institucional, relacionada directamente con la rendición pública de cuentas.

Los resultados de la planificación que a acá se exponen han sido el primer esfuerzo de PROBIDAD para definir lo que ha sido, lo que es y lo que espera ser. Estas valoraciones se espera queden recompensadas al final de los tres años ya con los objetivos logrados.

Agradecimientos

PROBIDAD agradece a quienes en distintas formas y desde diferentes lugares hicieron posible la preparación del Plan Estratégico¹:

Al equipo de planificación, quienes en la oficina de San Salvador sistematizaron y priorizaron la información que sirvió de base para la formulación del Plan estratégico: Abraham Abrego, Manuel Castillo, Irene Díaz, Margarita Funes, Jaime López y Sandra Murgas.

A los participantes en la consulta inicial o en la revisión del borrador del Plan estratégico: Óscar Avila (Honduras), Miguel Bernal (Panamá), Claudio Colombani (México), Sandra Crucianelli (Argentina), Carolina De Andrea (Perú), Iris España (El Salvador), Teodoro Galarza (Ecuador), Linda Hemby (El Salvador/Estados Unidos), Michelle Lescure (Panamá), Carlos Manfroni (Argentina), Rachael Morton-Gittens (Canadá), Patricio Orellana (Chile), Óscar Picardo (El Salvador), José Luis Tesoro (Argentina) y Otto Vidaure (El Salvador).

Al facilitador y asesor del proceso de planificación: Rogelio Azurdia de León (Costa Rica).

Al Programa de Dinamarca Pro Derechos Humanos de Centroamérica (PRODECA), con sede en Guatemala, que motivó y propició el desarrollo del proceso de planificación, particularmente a Klavs Wulf y Beatriz Bravo.

¹ Los nombres han sido colocados en orden alfabético según los apellidos.

1. Análisis del contexto en América Latina

América Latina sigue siendo un área de graves desigualdades económicas y sociales, con aparatos productivos muy dependientes y con regímenes políticos frágiles. La inestabilidad acecha permanentemente en cada una de sus sociedades, deteriorando la confianza e inhibiendo las expectativas de sus habitantes.

Las olas reformistas llevadas a cabo durante las últimas décadas se orientaron a la construcción de instituciones y espacios que buscaban garantizar oportunidades más equitativas para el ejercicio de los derechos y las libertades de sus habitantes, principalmente en el plano político. Sin embargo, en muchos casos esas reformas no alcanzaron a cambiar las formas de relacionamiento dominante. Por ejemplo en lo político hay más partidos representando un amplio espectro de ideas, pero con el común denominador de sostener en su interior patrones poco o nada democráticos. Asimismo, en lo económico existen mercados funcionando sin tanta injerencia del Estado, pero sin regulaciones que garanticen la equitativa competencia entre las empresas y la protección debida a los consumidores.

Al analizar las formas de relacionamiento entre sectores y grupos en América Latina, en distintos planos del quehacer social, lo que se observa es la prevaencia de esquemas transgresores, donde los derechos de una o más de las partes son persistentemente violentados. Esto con el agravante en muchos casos de una doble victimización: primero, en el acto directo de la transgresión y luego, ante la desprotección de los afectados por parte de aquellas instituciones creadas precisamente para garantizarles el ejercicio de sus derechos.

Más allá de las instituciones y espacios con que actualmente cuentan las sociedades latinoamericanas, y más allá de los horizontes a que cada sector aspira, lo cierto es que los modos de proceder poco o nada han cambiado. Autoritarismo, oportunismo, exclusión e impunidad siguen siendo conductas predominantes, tanto al interior de los distintos sectores como en el conjunto de la sociedad.

La corrupción puede explicarse en función de las transgresiones intencionales que se producen en las relaciones entre distintos sectores o actores - políticos, económicos, sociales, etc.-, con el propósito de violentar los derechos de una de las partes para que la otra o terceros obtengan beneficios ilegítimos.

Por eso los esfuerzos para identificar y erradicar tales transgresiones en las relaciones de una sociedad, particularmente en las que intervienen aquellos que actúan en representación de otros o que tienen el mandato expreso de servir a la colectividad, demandan y ofrecen una nueva perspectiva y campo de acción para el cambio social en América Latina.

La prevención y combate de la corrupción - en los términos que fue definida anteriormente - permite enfrentar directamente los problemas relacionados con "el modo de proceder", bajo la premisa de que si éste es correcto, las sociedades latinoamericanas tendrán una oportunidad real de definir sus propios horizontes y alcanzarlos.

2. Perfil institucional

2.1. Reseña histórica

PROBIDAD fue fundada en El Salvador en agosto de 1994. Luego de la firma de los Acuerdos de Paz en ese país² el tema de la corrupción cobró connotación pública. La institución comenzó a trabajar a nivel local en la promoción de reformas a los sistemas gubernamentales de administración financiera y auditoría, a través de actividades de gestión en el parlamento y de sensibilización al público.

A pesar del impacto positivo de sus primeras actividades, que contribuyeron a importantes reformas en la administración pública, la iniciativa no alcanzó consistencia debido a diferencias de perspectivas y conductas entre sus miembros. Esto la llevó a cerrar sus puertas a finales de 1996.

Dos años después, los miembros más activos retomaron el trabajo con la preocupación central de superar las debilidades que ahogaron el esfuerzo inicial. Para ello decidieron ocupar los recursos de Internet como una de sus principales herramientas de rendición de cuentas, participación e incidencia.

Luego de abrir su primer sitio web, PROBIDAD comenzó a recibir requerimientos de distintas partes de América Latina sobre legislación, bibliografía, iniciativas y otros recursos. Los productos de sistematización de información y el enorme interés de personas de otros países generaron la formalización de sus componentes: la Revista Probidad (1999), Probidad para América Latina (1999) y Periodistas Frente a la Corrupción (2000). Más adelante comenzó a consolidarse nuevamente un trabajo para El Salvador.

2.2. Coyuntura de la Institución

Desde sus inicios el trabajo de PROBIDAD se fundamentó en labor voluntaria y en gastos de operación cubiertos por sus miembros. El trabajo virtual y el tiempo libre de cada uno de sus ellos permitían mantener niveles de productividad aceptables y costos de operación muy bajos. Sin embargo, con el tiempo las demandas de calidad, extensión y cobertura de los servicios fueron ampliándose, rebasando las capacidades de la Institución.

La situación descrita atrofió el desarrollo de otras áreas importantes, y que en definitiva podían asegurarle sostenibilidad y consolidación a la institución, tales como la capacitación, la sistematización de sus métodos o la gestión de recursos, entre otras.

A partir de junio de 2003 el Programa de Dinamarca Pro Derechos Humanos de Centroamérica (PRODECA) junto a otras agencias de cooperación comenzaron a financiar una parte importante de las actividades de PROBIDAD, aunque siempre en forma modesta. Estos financiamientos, además de permitir el logro de metas operativas, ofrecieron a la institución la oportunidad de fortalecerse.

² 16 de enero de 1992.

2.3. Tipo de organización y su estatus jurídico.

PROBIDAD está registrada como una asociación sin fines de lucro. La personería jurídica fue aprobada por el Ministerio del Interior de la República de El Salvador el 4 de julio de 2001. El acuerdo respectivo, No. 592, fue publicado en el Diario Oficial, No. 137, Tomo 352, del 20 de julio de 2001.

2.4. Población con la cual trabaja

Directa: Principalmente individuos y organizaciones dedicados a analizar e investigar el problema de la corrupción o con interés en diseñar, implementar o mejorar acciones anticorrupción: organizaciones de la sociedad civil; universidades y académicos; gremios empresariales y profesionales; periodistas y medios de comunicación; legisladores, funcionarios y empleados públicos; gremios laborales; investigadores sociales y políticos; y organismos financieros y de desarrollo. Se priorizará la atención a los individuos u organizaciones que tengan iniciativas en marcha.

Indirecta: Cualquier ciudadano cuyo país enfrente problemas de corrupción.

3. Plan estratégico

3.1. La Misión

Partiendo del análisis de la situación de América Latina y de los aportes de los participantes en el proceso de planificación, se identificó el problema de enfoque (anexo 1), así como el propósito y el quehacer de la institución.

La unión de esas expresiones permitieron definir la misión de PROBIDAD.

Contribuir a la erradicación de prácticas corruptas de quienes actúan en representación de otros o al servicio de la sociedad, fortaleciendo iniciativas y el papel fiscalizador de la prensa en América Latina.

Corrupción son las transgresiones intencionales que se producen en las relaciones de una sociedad. Estas transgresiones violentan los derechos humanos y son cometidas por quienes actúan en representación de otros o al servicio de la sociedad haciendo mal uso de sus facultades, con el fin de obtener beneficios ilegítimos para sí mismos o grupos de poder.

PROBIDAD divide el problema de la corrupción en prácticas específicas, para las cuales se pueden desarrollar estrategias efectivas no solo de control o de reducción, sino de erradicación.

Al hacer referencia a quienes actúan en representación de otros o al servicio de la sociedad se intenta incluir tanto a funcionarios y empleados del Estado, así como a servidores de otros sectores, como sindicatos, gremiales empresariales y profesionales, universidades, medios de comunicación, ONGs y otras instituciones de servicio público.

Las iniciativas a fortalecer incluyen estrategias y acciones que buscan erradicar las prácticas corruptas, ya sea con métodos preventivos o correctivos, desarrolladas por los Estados, la empresa privada, los grupos cívicos, la prensa y las universidades, entre otros sectores.

Sobre la prensa es importante señalar que en ella confluyen una serie de actores y que la información que generan y difunden es producto de una interacción de fuerzas, intereses y aspiraciones muchas veces contradictorias. A lo interno se encuentran los periodistas, editores y dueños de medios, y externamente hay diversos grupos o instancias (gobiernos, partidos políticos, anunciantes, gremios, etc.) que a través de su interacción con los medios de comunicación pueden fortalecer o debilitar su papel fiscalizador. Para PROBIDAD el actor principal de su quehacer con respecto a la prensa son los periodistas, a quienes se procura apoyar para que fortalezcan su capacidad y libertad de investigación. Cabe aclarar que PROBIDAD también considera a los medios de comunicación como instituciones al servicio de la sociedad, y por lo tanto es parte de su misión contribuir a la erradicación de prácticas corruptas dentro de dicho sector.

3.2. Valores impulsores

Previo a conceptualizar el propósito, a partir de los aportes de la consulta se enunciaron los valores impulsores que caracterizan a PROBIDAD, siendo los siguientes:

Creemos que la probidad de los gobernantes, el respeto a la libertad de la información³ y el compromiso de la comunidad constituyen los presupuestos más importantes para el desarrollo de los pueblos.

Creemos que la lucha contra la corrupción ofrece una oportunidad de renovación para las sociedades de América Latina porque rompe con patrones transgresores, fomenta prácticas democráticas y propicia el respeto a los derechos humanos.

Creemos que una de las maneras de que una iniciativa tenga éxito es a través del trabajo conjunto con otras organizaciones y con los ciudadanos.

Creemos que la transparencia, la ética, el compromiso y el trabajo en equipo es la base desde la cual enfrentamos la corrupción.

Para PROBIDAD sus valores constituyen el cimiento y la orientación de sus estrategias y acciones. En el diseño, ejecución y evaluación de las actividades se incluirán espacios de reflexión sobre cómo estas pueden responder mejor a los valores impulsores.

3.3. Logros deseados

Las organizaciones cuyos objetivos es mejorar las condiciones de la sociedad deben desarrollar actividades coherentes a tal fin. En este sentido, PROBIDAD espera que con su aporte se logren los siguientes cambios fundamentales en América Latina :

Ciudadanos más concientes del impacto de la corrupción, con mayor acceso a las instancias del Estado e involucrados en esfuerzos, como la vigilancia social, para la erradicación de prácticas corruptas.

Una mejor institucionalidad que asegure el cumplimiento de las leyes, la transparencia en el uso del poder y de los recursos, el respeto a la libertad de información y la adecuada sanción a los transgresores.

Cumplimiento por parte de los Estados de los compromisos asumidos en la Convención Interamericana contra la Corrupción y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Surgimiento de líderes políticos honestos y eficientes.

Una prensa libre de condicionantes ideológicos, políticos y económicos; diversa e incluyente; y que goce de las condiciones para cumplir con su papel de fiscalizador.

³ Derecho de buscar, revisar y difundir información sin restricciones.

Que los grupos y organizaciones trabajen en forma conjunta para enfrentar la corrupción.

3.4. Análisis del ambiente

En el análisis del ambiente se tomaron en cuenta las tendencias globales que afecta a organizaciones cívicas como PROBIDAD. De igual manera se analizó el ambiente externo más próximo a la organización, el ambiente interno y los actores claves que han desempeñado un papel importante o que lo harán en su futuro (ver anexos 2, 3, 4 y 5).

Del análisis del ambiente se priorizaron los factores que afectan o afectarían de manera más determinante la misión de PROBIDAD, ya sea en forma positiva o negativa. Estos fueron seleccionados de las tendencias globales, amenazas, oportunidades, debilidades, fortalezas y actores claves señalados por los participantes en la consulta. Los factores críticos son:

Tendencia global: Creciente interés por propiciar la participación ciudadana.

Oportunidad: El crecimiento y fortalecimiento de las redes y alianzas nacionales entre grupos cívicos.

Amenaza: El débil compromiso de los gobiernos, partidos, empresas y organismos internacionales con la lucha anticorrupción; y en consecuencia, falta de apoyo hacia las iniciativas que trabajan en este campo.

Debilidad: Pocas personas con los conocimientos acumulados por la organización (dentro y fuera de ella) que impiden el crecimiento en la calidad e impacto de sus actividades.

Actores claves: Agencias de cooperación y donantes.

Para las influencias críticas se plantearon lineamientos que permitieran posteriormente elaborar las estrategias institucionales (ver anexo 6).

3.5. El conjunto programático gerencial

Al inicio de la Planificación Estratégica, no se tenían plenamente identificadas las acciones desarrolladas por PROBIDAD como programas. Éste proceso permitió organizarla bajo esa concepción, lo que posibilitó ampliar su visión a largo plazo y le permitirá desarrollar estrategias concretas de gestión de recursos para esas líneas programáticas definidas.

3.5.1. Los programas

Los participantes en la planificación hicieron mención de las distintas acciones que viene desarrollando PROBIDAD y propusieron diversas posibilidades de agrupación de las mismas. Esto dio como resultado el planteamiento de tres programas por desarrollar en el período de vigencia del presente plan. (ver perfiles en anexo 7).

Nombre del Programa	OBJETIVO
Probidad para América Latina	Fortalecer las iniciativas anticorrupción en América Latina.
Probidad para El Salvador	Fortalecer la capacidad de la sociedad salvadoreña para la erradicación de prácticas corruptas.
Periodistas Frente a la Corrupción.	Fortalecer el papel fiscalizador de la prensa frente a la corrupción.

3.5.2. Áreas de apoyo o sistemas gerenciales

Un sistema gerencial es un grupo de actividades de apoyo que tienen un objetivo común y que son necesarias para la ejecución de los programas. Para la realización de los programas de PROBIDAD se identificaron tres sistemas gerenciales o áreas de apoyo: (ver anexo 8)

Nombre del sistema	Objetivo
Gestión y coordinación	Asegurar la coordinación y disponibilidad de los recursos para el cumplimiento de la Misión.
Administración y finanzas	Maximizar los recursos financieros y la efectividad en los procesos administrativos.
Informática	Asegurar la efectividad del trabajo en línea de la organización.

3.6. Visión de futuro

3.6.1. Visión institucional

El proceso de Planificación Estratégica permitió a los participantes plantearse cómo ven el futuro de PROBIDAD en relación con la población a la que sirven.

Con la participación de la sociedad, el apoyo de la prensa libre y PROBIDAD como vértice, construimos una América Latina más transparente.

3.6.2. Elementos clave de la visión de futuro

Para cada programa se definieron las principales líneas de trabajo, los productos y los efectos deseados al concluir el período para el cual se planificó. También se formularon los impactos de más largo plazo con sus correspondientes indicadores (ver anexo 7). A partir de esa información, el equipo de planificación priorizó los elementos clave de la visión que a continuación se consignan:

PROBIDAD como uno de los puntos de partida en América Latina del que se sirvan las iniciativas anticorrupción.

Incremento de la participación ciudadana y mayor sensibilidad frente al problema de la corrupción.

Periodismo fiscalizador de mayor calidad.

Estados y estructuras de poder más transparentes.

3.6.3. Estrategias para contribuir al logro de la visión

Durante las sesiones de planificación se identificó el propósito de PROBIDAD, a partir del enunciado del problema de enfoque. Esto permitió orientar la programación para los próximos tres años, e identificar las estrategias prioritarias que contribuyen al logro de la Misión y al alcance de la Visión de PROBIDAD. Esas estrategias son:

Contribuir al mejoramiento de los mecanismos de participación ciudadana en la anticorrupción. Se enfocará en definir herramientas y metodologías para propiciar la participación ciudadana, y promoverá la remoción de obstáculos que la restrinjan. Estas herramientas y metodologías comprenderán enfoques en casos específicos y a la vez consideraciones de carácter sistémico. Esto con el propósito de que la procuración de casos sirva para transformar las estructuras o patrones que estimulan, facilitan o encubren

la corrupción, en dirección a la erradicación de tales prácticas.

Desarrollo en apoyo mutuo. Para PROBIDAD está claro que el problema que trata de resolver debe ser enfrentado por distintas expresiones organizadas de la sociedad. Por esa razón se propone como parte de esta estrategia identificar iniciativas con valores, compromiso y temáticas afines, y definir líneas de trabajo con apoyo mutuo. Dentro de esta estrategia se procurará un mayor acercamiento y apoyo entre la prensa y los grupos cívicos. Asimismo se reconocerán y promoverán las mejores prácticas y experiencias.

Garantizar la sostenibilidad institucional. Esta estrategia supone desarrollar una política de sostenibilidad que incorpore el apoyo de la cooperación internacional y la creación de mecanismos de generación de recursos propios, así como una transparente gestión financiera. Se fortalecerán las capacidades actuales de los miembros de la institución y se desarrollarán nuevas en función del logro de la Misión. Asimismo, se ofrecerán programas de formación a personas externas, quienes puedan luego ser consideradas para integrarse a PROBIDAD. La dimensión y alcance de los productos y actividades a realizarse estará en función de los recursos humanos y financieros que PROBIDAD logre capitalizar.

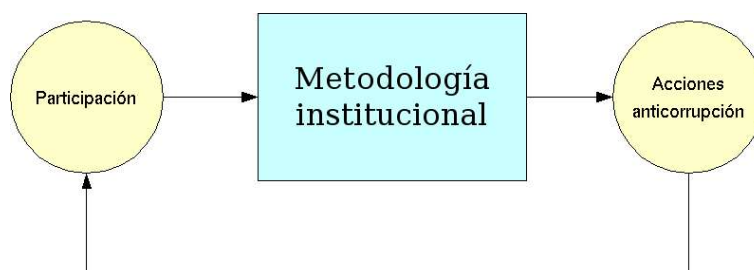
Promoción de imagen institucional. La imagen institucional para PROBIDAD está directamente relacionada con la rendición pública de cuentas, es decir garantizar transparencia en lo que hace y en cómo utiliza los recursos. Por otro lado se pretende ampliar la relación con los medios de comunicación, tomar posición oportuna ante casos relevantes que se presenten, y mejorar los mecanismos propios de difusión.

3.7. Metodología institucional

Para diseñar esta metodología se partió de dos de las principales estrategias que tiene PROBIDAD orientadas al fortalecimiento de las capacidades anticorrupción de las sociedades latinoamericanas. Estas son:

- a) Contribuir al mejoramiento de los mecanismos de participación ciudadana en la anticorrupción.
- b) Desarrollo en apoyo mutuo.

La metodología comprende un conjunto de categorías, proceso y agendas para el diseño, implementación y evaluación de actividades. Recibe como entradas la participación de los responsables de erradicar las prácticas corruptas o del público en general y da por resultado acciones anticorrupción. Como se observa en el siguiente gráfico, las acciones resultantes sirven a su vez para estimular más participación.



Las acciones anticorrupción consisten en medidas que contribuyan a hacer que las relaciones en una sociedad se den con probidad. Es decir que el objetivo de la metodología es forjar relaciones opuestas a la corrupción. Las acciones anticorrupción pueden ser de prevención, corrección, reparación o sanción.

La probidad de la relaciones se puede identificar, evaluar y mejorar a través de las siguientes **categorías**:

- a) **Rendición de cuentas** de parte de quienes actúan en representación de otros o al servicio de la sociedad
- b) Existencia de **reglas claras** y cumplimiento riguroso de las mismas.
- c) Disponibilidad de **información pública** comprensible, oportuna, verificable, y con libre acceso a ella
- d) **Participación ciudadana** en la definición de las políticas, en la vigilancia de su aplicación y en la evaluación de sus efectos.
- e) **Valores** que guían las conductas hacia el respeto y la protección de los derechos humanos.

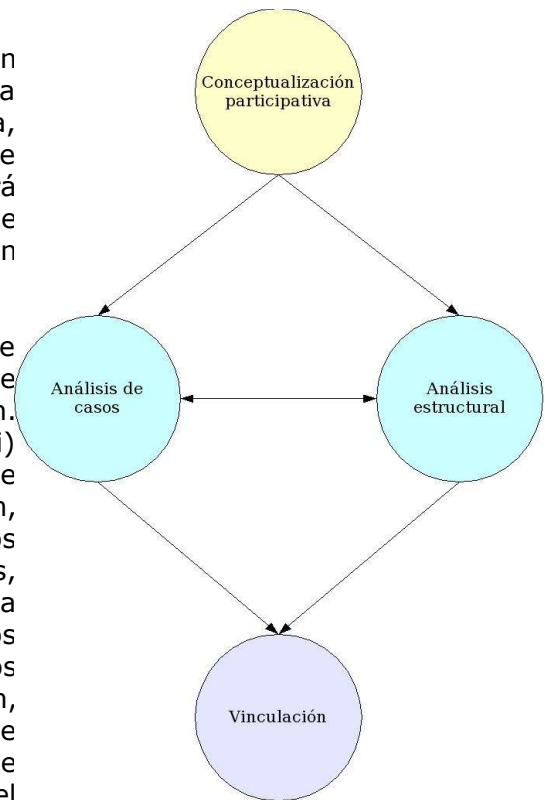
Las primeras cuatro categorías corresponden a las condiciones de transparencia. La quinta se refiere a la dimensión ética que debe prevalecer en las relaciones de una sociedad.

El **proceso** de la metodología institucional comprende los siguientes momentos:

- a) **Conceptualización participativa**: Consiste en el desarrollo de conceptos de probidad aplicada. Estos no se fundamentan en ideales teóricos, sino en elementos prácticos, apegados al contexto y realidades particulares del tema o área de enfoque. Se construyen con la participación de los responsables de erradicar las prácticas corruptas o del público en general, y proveen criterios prácticos para identificar, evaluar y mejorar las relaciones de una sociedad.

Se aclara que acciones anticorrupción puede generarse sin haber realizado la conceptualización participativa, recurriéndose en tal caso al uso de referentes teóricos. Pero esto se hará únicamente como excepción mientras se desarrolla el proceso para la generación de los conceptos de probidad aplicada.

b) Análisis de casos: Este es uno de los dos métodos con los cuales se analizan las prácticas de corrupción. Tiene los siguientes objetivos: i) educación al público sobre cómo se manifiestan las prácticas de corrupción, que herramientas y métodos específicos pueden ser utilizados para identificarlos, enfrentarlos y erradicarlos; ii) incidencia para la resolución de los casos analizados; iii) identificación de los elementos sistémicos que favorecen, alimentan y protegen las prácticas de corrupción, y la inducción de medidas de prevención, reparación y castigo; y iv) el involucramiento de las partes responsables en el análisis y solución de los casos.



c) Análisis sistémico: éste es el segundo método de análisis. Comprende el estudio de las estructuras y sistemas de una sociedad (instituciones, normativas, etc.) que generan, reproducen, sostienen y perpetúan relaciones corruptas. Sus objetivos son: i) educación al público; ii) incidencia para la transformación de las estructuras; iii) aplicación de los elementos estructurales a la resolución de casos; y iv) el involucramiento de los actores que representan las estructuras en la transformación de estas.

La relación entre el análisis de casos y el sistémico es horizontalmente directa y derivada de la conceptualización participativa.

d) Vinculación: Consiste en fortalecer las iniciativas anticorrupción en base a los resultados de la conceptualización participativa y de los métodos de análisis antes referidos. La vinculación se da en base a la estrategia de desarrollo en apoyo mutuo y se sostiene en base a productos tangibles, de los que sea posible establecer sus efectos o impactos. Las aplicaciones de la vinculación con relación al fortalecimiento de las iniciativas anticorrupción, son: i) capacitación; ii) promoción; iii) acompañamiento; iv) defensa; y v) incidencia.

Todo esto implica que cada una de las actividades que desarrolle PROBIDAD deberá contribuir a la realización de procesos en los cuales se dé la conceptualización participativa, se hagan análisis de casos o sistémica y que los resultados de todo esto se vinculen al fortalecimiento de las iniciativas anticorrupción.

Finalmente las **categorías** y el **proceso** general adquieren dimensión práctica y utilidad a través de una **agenda** donde se definen los temas de trabajo. La lógica es que en cada tema de la agenda, la conceptualización, el análisis y la vinculación se

realice aplicando cada una de las categorías de probidad: rendición de cuentas, reglas claras, información pública, participación ciudadana y valores. En los planes operativos de cada año se establecerá la agenda, sin que ello excluya la incorporación de nuevos temas de interés coyuntural. En todos los temas se buscará además la aplicación de la Convención Interamericana contra la Corrupción, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y otros tratados internacionales en la materia.

Finalmente, como un corolario se define **probidad** como el **modo de proceder correctamente**.

3.8. Estructura organizacional

Una de las condiciones fundamentales para que el presente Plan estratégico pueda realizarse es garantizar la coordinación y canales de comunicación e información eficientes. Por ello la estructura organizacional debe ser fluida tomando en cuenta lo siguiente:

Los cargos se crean partiendo de la necesidad de cumplir con la Misión Institucional y se asignan de conformidad con la capacidad exigida.

Cada persona que ocupa un cargo debe estar consciente de las obligaciones, responsabilidades y facilidades que brinda la estructura, así como de la autoridad que corresponde a cada puesto y las interrelaciones con los demás.

La estructura debe ser flexible de tal manera que permita la adaptación a los cambios que se consideren necesarios, tanto del ambiente como de la institución misma.

La estructura que se propone en este Plan estratégico permite ubicar los programas y sistemas gerenciales formulados en el proceso, de tal manera que se pueda, de forma gráfica, observar su aporte al cumplimiento de la Misión de PROBIDAD.

La Asamblea General y la Junta Directiva son las autoridades máximas de la organización. Estas delegan en el Consejo de Administración las siguientes responsabilidades:

- a) Aprobación de planes y proyectos
- b) Administración de los recursos humanos y del patrimonio
- c) Seguimiento y evaluación de los planes y proyectos

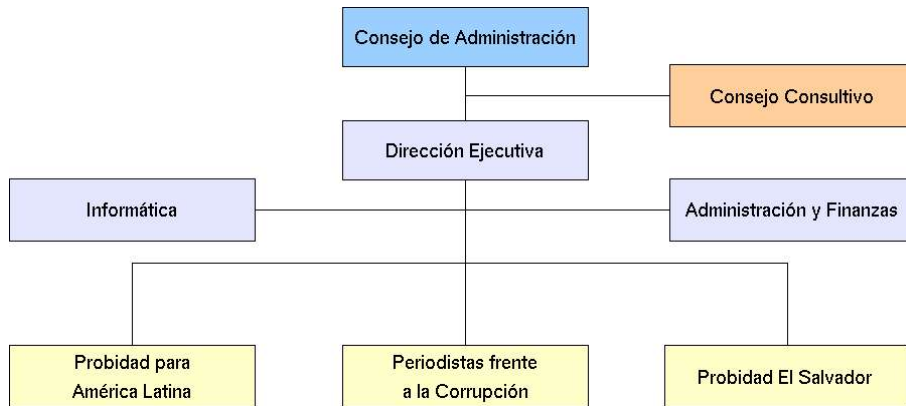
El Consejo Consultivo⁴ es la instancia asesora y orientadora de la organización. Está integrado por personas de distintas partes de América Latina reconocidas por su participación en iniciativas anticorrupción. Las funciones del Consejo consisten en ofrecer opinión sobre:

⁴ Anteriormente se había planteado la existencia de cuatro consejos (Probidad para América Latina, Periodistas Frente a la Corrupción, Revista Probidad y El Salvador). Durante el proceso de planificación se estimó que era mucho más enriquecedor y productivo la interacción de todas las personas que forman parte de los mismos en una sola instancia.

- a) Los planes y proyectos
- b) Los informes de actividades
- c) Consultas dirigidas, según la especialidad de los integrantes

El Director ejecutivo es el responsable del funcionamiento institucional, en colaboración con los coordinadores de programas y los encargados de las áreas de apoyo.

Organigrama de PROBIDAD



4. Operativización del Plan estratégico

Tres meses antes del inicio de cada año que comprende el Plan estratégico se revisarán los perfiles de programas y se elaborarán planes operativos. En estos se consignarán las metas, actividades e indicadores para el año en cuestión. Estos se establecerán conforme los productos señalados en los perfiles de programas y sistemas gerenciales, las capacidades a desarrollar o fortalecer dentro de área de trabajo y entre ellas, y las estrategias para contribuir al logro de la visión. Además, en los planes operativos se consignarán los recursos humanos y financieros que se requieran para su realización.

Durante los meses de noviembre/2003 y marzo/2004, además de la preparación y puesta en marcha del Plan Operativo 2004, se realizarán las siguientes acciones:

- a) Se evaluarán las actividades en marcha y se determinará si estas responden a la misión, valores, estrategias, perfiles y metodología institucional. En función de ello se decidirá si estas deben continuar en igual forma, si requieren mejoramientos o si deben ser canceladas.
- b) Se levantarán o se actualizarán los directorios de iniciativas y actores anticorrupción, conforme los perfiles que han sido diseñados para cada programa. Este directorio constituirá la población en función de quienes se definirán las actividades y metas de los planes operativos.
- c) Se instalará la nueva estructura organizativa, haciendo las adaptaciones necesarias a las funciones o responsabilidades que actualmente tienen los miembros del equipo de trabajo.
- d) Se formularán y ejecutarán acciones para iniciar desde ya con el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad institucional. Esto incluye principalmente la exploración y gestión entre agencias de cooperación sobre el interés en apoyar la implementación del Plan estratégico, la identificación de actividades que puedan generar recursos propios, capacitación al personal actual para que puedan asumir las responsabilidades consignadas en el Plan estratégico, y un programa de voluntariado.
- e) Se diseñarán los instrumentos de evaluación institucional, que sirvan para la recopilación, organización y análisis de la información sobre la ejecución del Plan estratégico y los planes operativos.
- f) Se ejecutará una campaña de difusión entre la población directa con que actualmente trabaja PROBIDAD sobre su Plan estratégico y las implicaciones del mismo. Para la difusión se procurará contar con una versión sintética del Plan y la traducción al inglés del mismo.