



ABC de PROBIDAD

2004

9 de diciembre de 2003

Contenido

Agradecimientos	
1. Introducción.....	1
2. América Latina y el problema de la corrupción.....	2
2.1. Contexto en América Latina.....	2
2.2. La corrupción.....	3
2.3. Categorías de probidad.....	3
3. Perfil institucional.....	5
3.1. Reseña histórica.....	5
3.2. Coyuntura de la institución.....	5
3.3. Tipo de organización y su estatus jurídico.....	6
3.4. Población con la cual trabaja.....	6
3.6. Financiamiento.....	6
4. Misión y Visión.....	7
4.1. Misión.....	7
4.2. Valores impulsores.....	7
4.3. Logros deseados.....	8
4.4. Visión.....	8
4.5. Principales estrategias.....	9
5. Metodología institucional.....	10
6. El conjunto programático gerencial.....	13
6.1. Los programas.....	13
6.2. Áreas de apoyo o sistemas gerenciales.....	13
6.3. Estructura organizativa.....	14
7. Agenda 2004.....	15
7.1. Objetivo general.....	15
7.2. Agenda 2004.....	15
7.2.1. Probidad para América Latina.....	15
7.2.2. Periodistas Frente a la Corrupción (PFC).....	16
7.2.3. Probidad El Salvador.....	16
7.3. Líneas de apoyo.....	18
7.3.1. Gestión y coordinación.....	18
7.3.2. Informática.....	19
7.3.3. Administración y finanzas.....	19
8. Control y evaluación.....	20

Agradecimientos

PROBIDAD agradece a quienes en distintas formas y desde diferentes lugares hicieron posible la preparación del Plan Estratégico 2004-2006 y el Plan Operativo 2004¹:

Al equipo de planificación, quienes sistematizaron y priorizaron la información que sirvió de base para la formulación de los planes: Abraham Abrego, Manuel Castillo, Irene Díaz, Iris España, Margarita Funes, Linda Hemby, Jaime López y Sandra Murgas.

A los participantes en la consultas o en la revisión de los documentos: Óscar Avila (Honduras), Miguel Bernal (Panamá), Claudio Colombani (México), Sandra Crucianelli (Argentina), Carolina De Andrea (Perú), Iris España (El Salvador), Teodoro Galarza (Ecuador), 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. Introducción

Durante el último semestre de 2003, PROBIDAD estuvo inmersa en un periodo de rediseño institucional que quedó reflejado básicamente en su primer Plan Estratégico 2004-2006 y en su Plan Operativo 2004. El rediseño fue un proceso participativo en el que intervinieron más de veinte personas de distintos países reconocidas por sus conocimientos y su experiencia con relación al tema de la corrupción en América Latina.

En dicho periodo se construyó una nueva conceptualización del problema de la corrupción vinculándolo directamente a la violación de derechos humanos, y abarcando las transgresiones que se dan no solo en las relaciones del gobierno, sino también en las empresas privadas, los partidos políticos, los medios de comunicación, los gremios, las ONG y otras instituciones.

A partir de ese concepto se diseñó una metodología que procura que las relaciones de las sociedades latinoamericanas se den con mayor probidad, mejorando la rendición cuentas, la claridad de las reglas, el libre acceso a la información pública, la participación ciudadana y la observancia de valores. La metodología se fundamenta en procesos participativos que conducen a la realización de acciones de prevención, corrección, sanción y reparación de las prácticas de corrupción.

Con estos elementos fueron evaluadas y rediseñadas las actividades que PROBIDAD ha venido realizando, las cuales quedaron agrupadas en tres programas: Probidad para América Latina (PAL), Periodistas Frente a la Corrupción (PFC) y Probidad El Salvador (PES).

El producto final de este proceso fue presentado públicamente el 9 de diciembre de 2003, en el marco de la primera celebración del Día Internacional contra la Corrupción, aprobado por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) durante su periodo 58.º de sesiones. La celebración de ese día además coincidió con la apertura a firma de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, el primer instrumento jurídico global anticorrupción.

"ABC de PROBIDAD" recoge los aspectos más relevantes del rediseño institucional, las orientaciones estratégicas y la agenda de trabajo para el año 2004. Para mayor referencia se recomienda consultar el Plan Estratégico 2004-2006, el Plan Operativo 2004 y las programaciones trimestrales de actividades.

2. América Latina y el problema de la corrupción

2.1. Contexto en América Latina

América Latina sigue siendo una región 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 relación dominantes. Por ejemplo, en lo político hay más partidos que representan 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 que funcionan 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 relación entre sectores y grupos en América Latina, en distintos planos del quehacer social, lo que se observa es la prevalecencia 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 los 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 el combate de la corrupción 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.

2.2. La corrupción

PROBIDAD define la corrupción de la siguiente manera:

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.

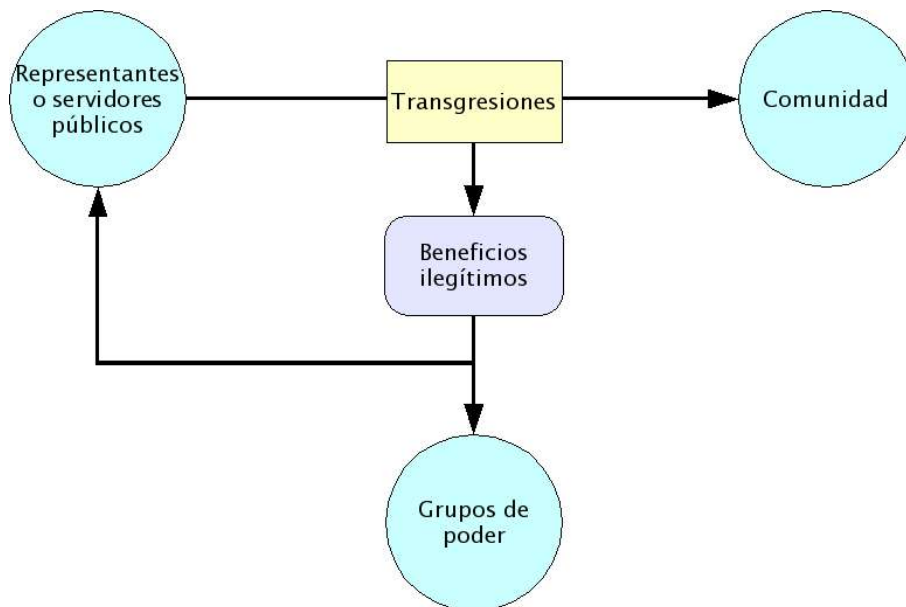


Figura 1. Esquema de la corrupción

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, ONG y otras instituciones de servicio público.

2.3. Categorías de probidad

Las acciones anticorrupción consisten en medidas que contribuyen a hacer que las relaciones en una sociedad se den con probidad. Estas 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 ellas.
- 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.

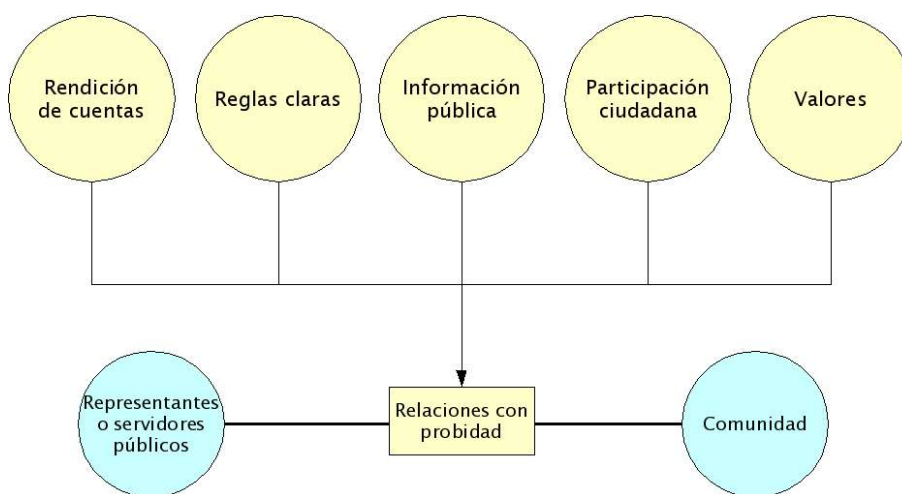


Figura 2. Categorías de probidad

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.

3. Perfil institucional

3.1. 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 escala 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 a la ciudadanía.

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 la 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.

3.2. 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 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.

3.3. 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, n.º 592, fue publicado en el Diario Oficial, n.º 137, tomo 352, del 20 de julio de 2001.

3.4. 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.

3.6. Financiamiento

Desde sus inicios, las actividades de PROBIDAD han sido realizadas con un aporte significativo de labor voluntaria, complementada con donaciones de fondos de cooperantes para proyectos específicos. En la actualidad tales donaciones provienen del Programa de Dinamarca Pro Derechos Humanos de Centroamérica (PRODECA), la Fundación Ford a través de FUNDAR/México, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) a través de CREA Internacional de El Salvador, y el Gobierno de Dinamarca a través de Intercambio Internacional para la Libertad de Expresión (IFEX). Anteriormente han cooperado financieramente con PROBIDAD el Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE), la Fundación Konrad Adenauer y el Fondo Noruego de Derechos Humanos. Otras instituciones han aportado para el desarrollo de actividades específicas o misiones a distintos países.

4. Misión y Visión

4.1. Misión

Partiendo del análisis de la situación de América Latina y del propósito y el quehacer de la institución, la Misión de PROBIDAD es la siguiente:

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.

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. En 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 los actores principales de su quehacer con respecto a la prensa son los periodistas, a quienes se procura apoyar para que fortalezcan su capacidad y su 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.

4.2. Valores impulsores

Los valores impulsores que caracterizan a PROBIDAD son los que mencionan a continuación:

Creemos que la probidad de los gobernantes, el respeto a la libertad de 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.

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

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

4.3. Logros deseados

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 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.

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

4.4. Visión

La Visión de PROBIDAD es la siguiente:

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

La Visión contiene cuatro elementos clave:

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.

4.5. Principales estrategias

Las estrategias prioritarias que contribuyen al logro de la Misión y al alcance de la Visión de PROBIDAD se enumeran a continuación:

Contribuir al mejoramiento de los mecanismos de participación ciudadana en la anticorrupción. Se enfoca en definir herramientas y metodologías para propiciar la participación ciudadana. Asimismo promueve la remoción de obstáculos que la restrinjan. Estas herramientas y metodologías comprenden 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 procura un mayor acercamiento y apoyo entre la prensa y los grupos cívicos. Al mismo tiempo, se reconocen y promueven 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. Busca fortalecer las capacidades actuales de los miembros de la institución y desarrollar nuevas en función del logro de la Misión. Además, ofrece programas de formación a personas ajenas a la organización, quienes puedan luego ser consideradas para integrarse a PROBIDAD. La dimensión y el alcance de los productos y las actividades a realizarse está en función de los recursos humanos y financieros que PROBIDAD logre capitalizar.

Promoción de la 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 esta estrategia 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.

5. 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 las siguientes:

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

La metodología comprende un proceso y una agenda para el diseño, la implementación y la 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.

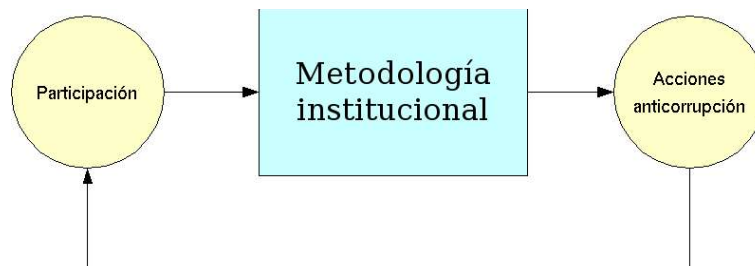


Figura 3. Metodología institucional

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

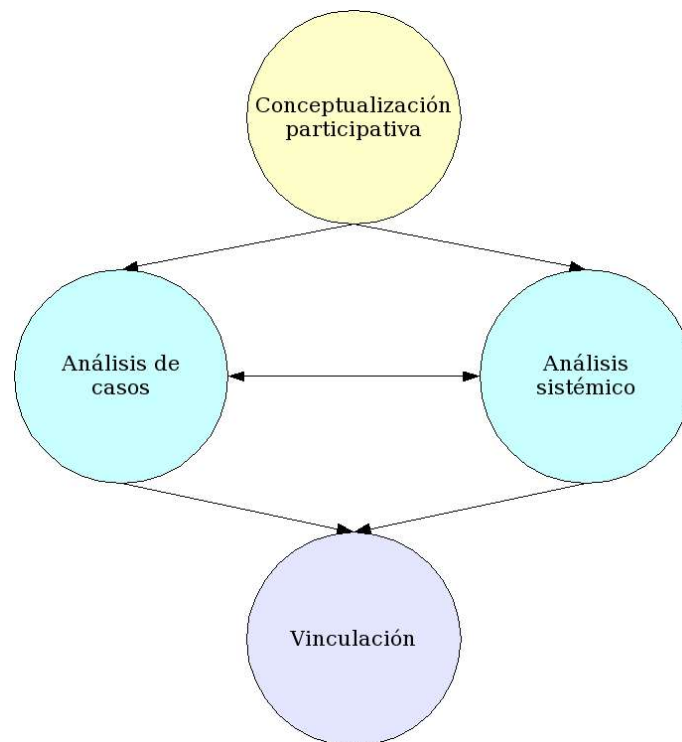


Figura 4. Proceso metodológico

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 las 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 pueden 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 a la ciudadanía 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; iv) inducción de medidas de prevención, reparación y castigo, y v) el involucramiento de las partes responsables en el análisis y la solución de los casos.

c) Análisis sistémico. Este 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 los siguientes: 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.

Estos análisis pueden abordar los aspectos formales de las estructuras y sistemas (normas y procedimientos), las prácticas que prevalecen en estos, o las percepciones que tienen acerca de su funcionamiento sus actores o usuarios.

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

d) Vinculación. Consiste en fortalecer las iniciativas anticorrupción con base en los resultados de la conceptualización participativa y de los métodos de análisis antes referidos. La vinculación se da conforme la estrategia de desarrollo en apoyo mutuo y se sostiene con 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 los que se mencionan a continuación: i) capacitación, ii) promoción, iii) acompañamiento, iv) defensa e v) incidencia.

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

Finalmente, las **categorías de probidad** 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 realicen aplicando cada una de las categorías de probidad: rendición de cuentas, reglas claras, información pública, participación ciudadana y valores.

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

6. El conjunto programático gerencial

Las acciones desarrolladas por PROBIDAD están organizadas bajo programas, lo que permite interrelacionarlas en forma coherente y sinérgica, así como ampliar su Visión a mediano y largo plazo.

6.1. Los programas

Durante el período 2004-2006, los programas de PROBIDAD se explican a continuación:

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.

6.2. 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:

Nombre del sistema	Objetivo
Gestión y coordinación	Asegurar la coordinación y la 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.

6.3. Estructura organizativa

La nueva estructura organizativa permite ubicar los programas y los 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.

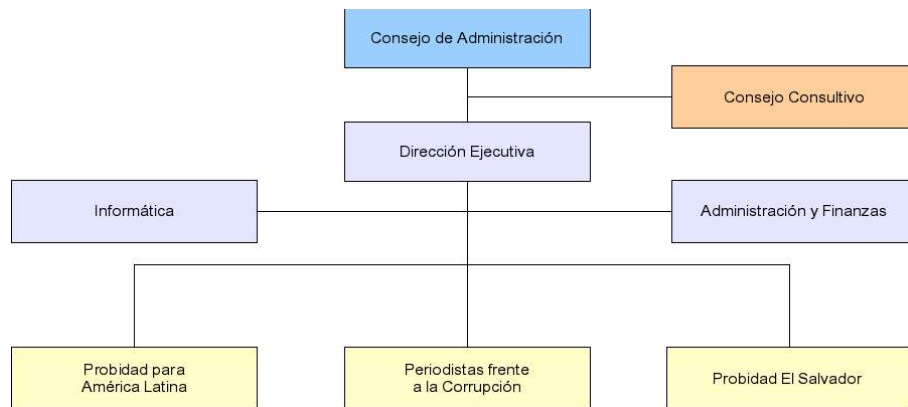


Figura 5. Estructura organizativa

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 Consultivo es la instancia asesora y orientadora de la organización. Está integrado por personas de distintos países de América Latina, reconocidas por su participación en iniciativas anticorrupción. Las funciones del Consejo consisten en ofrecer opinión sobre:

- 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.

7. Agenda 2004

7.1. Objetivo general

El objetivo general de la institución para el año 2004 es el siguiente:

Cualificar la participación ciudadana en el desarrollo de acciones anticorrupción en América Latina, fortaleciendo las capacidades de PROBIDAD para apoyar y promover iniciativas y el papel fiscalizador de la prensa.

7.2. Agenda 2004

La Agenda 2004 se estructuró con base en el objetivo de la institución para el año 2004, los objetivos de cada uno de sus programas y una valoración sobre la coyuntura de América Latina. La agenda se compone de líneas de trabajo, a las cuales han sido asociadas metas e indicadores de efecto.

7.2.1. Probidad para América Latina

<i>Línea de trabajo</i>	<i>Metas</i>	<i>Indicador de efectos</i>	<i>Descripción</i>
01 Apoyo a iniciativas	Contribuir al fortalecimiento de las iniciativas anticorrupción, incorporando y cualificando la participación ciudadana en ellas.	Al menos una iniciativa por cada país de América Latina con la que se hayan desarrollado acciones de vinculación.	Está dedicada especialmente a desarrollar la estrategia de trabajo en apoyo mutuo. El apoyo a iniciativas se realizará a través de reconocimientos, posicionamientos, defensa de activistas, visitas nacionales, atención de consultas y participaciones en la Revista Probidad. Para ello se desarrollan diversas referencias sobre legislación, bibliografía, prácticas de corrupción e iniciativas de probidad que servirán de apoyo al momento de realizar las acciones de vinculación.
02 e-probidad	Incorporar mejores usos y aplicaciones de los recursos de la internet en el desarrollo de iniciativas anticorrupción.	Al menos 5 herramientas de la internet adoptadas o mejoradas por distintas iniciativas anticorrupción.	Promueve la adopción o mejor desarrollo de los portales, listas de correo y otras herramientas de la internet que puedan ser utilizadas para prevenir o combatir las prácticas corruptas o para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas de las instituciones.

<i>Línea de trabajo</i>	<i>Metas</i>	<i>Indicador de efectos</i>	<i>Descripción</i>
03 Políticas internacionales	Procurar la adopción por parte de los Estados latinoamericanos de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.	Al menos 5 países de América Latina que hayan ratificado la convención y que cuenten con un mecanismo de implementación.	Está orientada a promover o apoyar las normas y políticas de instancias internacionales para enfrentar la corrupción, aplicables a América Latina. Dentro de estas de manera particular se promoverá la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, así como la Convención Americana contra la Corrupción y otras normas y políticas internacionales. Se priorizarán las normas y políticas que faciliten la participación ciudadana para hacer frente a la corrupción.

7.2.2. Periodistas Frente a la Corrupción (PFC)

<i>Línea de trabajo</i>	<i>Metas</i>	<i>Indicador de efectos</i>	<i>Descripción</i>
01 Apoyo a periodistas	Contribuir al fortalecimiento de la capacidad y la libertad de investigación de los periodistas latinoamericanos.	Al menos 5 periodistas en cada país de América Latina con los que se hayan desarrollado acciones de vinculación.	Dedicada especialmente a desarrollar la estrategia de trabajo en apoyo mutuo. La vinculación con los periodistas se realizará a través de posicionamientos, acciones de defensa, reconocimiento a iniciativas periodísticas ejemplares, atención de consultas, visitas nacionales y la facilitación de la red de periodistas a través de una lista de correo.

7.2.3. Probidad El Salvador

<i>Línea de trabajo</i>	<i>Metas</i>	<i>Indicador de efectos</i>	<i>Descripción</i>
01 Apoyo a iniciativas	Contribuir al fortalecimiento de las iniciativas anticorrupción, incorporando y cualificando la participación ciudadana en ellas.	Al menos 10 iniciativas con las que se hayan desarrollado acciones de vinculación.	Dedicada especialmente a desarrollar la estrategia de trabajo en apoyo mutuo. La vinculación con las iniciativas se realizará a través de posicionamientos, coordinación de encuentros públicos y campañas en medios de comunicación. Para ello se desarrollan diversas referencias sobre prácticas de corrupción e iniciativas de probidad que servirán de apoyo al momento de realizar las acciones de vinculación.
02 e-probidad	Lograr mejoras en portales gubernamentales para que halla mayor transparencia en sus instituciones.	Transparencia de al menos 10 portales gubernamentales evaluada.	Promueve la adopción o mejor desarrollo de los portales, listas de correo y otras herramientas de la internet para que puedan ser utilizadas para prevenir o combatir las prácticas corruptas o para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas de las instituciones. También se dará asistencia técnica con base en consultorías a instituciones interesadas en la temática. Dará y obtendrá insumos a las actividades que plantea la agenda de Probidad para América Latina.

Línea de trabajo	Metas	Indicador de efectos	Descripción
03 Transparencia presupuestaria	Elevar la transparencia en el manejo de los presupuestos públicos.	Al menos una mejora adoptada por el gobierno en el acceso a información sobre el manejo del presupuesto.	Orientada a promover mejoras en la transparencia de los presupuestos públicos como una oportunidad para elevar el Desarrollo Humano. A través del análisis de casos concretos, estudios de percepción y estudios formales prácticos, se gestionarán mejoras en la transparencia de los presupuestos públicos. Se dará asistencia técnica con base en consultorías a los grupos interesados en incorporar el análisis presupuestario en sus actividades de incidencia política. Específicamente en el tema de compras y contrataciones públicas se hará en complemento a la agenda para Centroamérica acordada con Transparencia Internacional.
04 Transparencia judicial	Lograr mayor transparencia en el sistema judicial.	Al menos una mejora en las condiciones de transparencia adoptada por el sistema judicial.	Orientada a aumentar las condiciones de transparencia dentro del sistema de justicia de El Salvador. A través del análisis de casos concretos, estudios de percepción y formales prácticos, se gestionarán mejoras en la rendición de cuentas, acceso a información y participación ciudadana en las instituciones del sistema.
05 Periodismo fiscalizador	Aumentar en cantidad y calidad los trabajos investigativos en casos de corrupción.	Al menos 5 trabajos reconocidos como las mejores investigaciones del año.	Orientada a promover el desarrollo del periodismo investigativo y transparente. Se iniciará con una delimitación de criterios para evaluar estas cualidades, se dará seguimiento periódico al estado de la prensa y se gestionarán propuestas para que los medios de comunicación adopten mecanismos de transparencia. Se realizarán encuentros con periodistas para fomentar el conocimiento del tema y se harán posicionamientos de defensa en casos de agresiones contra la prensa, en complemento a la agenda que Transparencia Internacional plantea para el tema de periodismo de investigación de casos de corrupción y Periodistas Frente a la Corrupción.
06 Procesamiento de casos de corrupción	Procurar mayor transparencia en el procesamiento de los casos de corrupción.	Al menos una mejora de transparencia incorporada en el procesamiento de casos de corrupción.	Dedicada a promover mejoras en el procesamiento de casos de corrupción: denuncia, investigación, determinación de responsabilidades, sanciones y reparaciones. Para lograrlo se hará seguimiento y análisis de las normas y prácticas que caracterizan a las instituciones encargadas de procesar los casos de corrupción y se irán proponiendo mejoras. Además, con base en el estudio de casos, se dará capacitación a periodistas que investigan hechos de corrupción, se acompañará a denunciantes y se tomará posición sobre casos concretos.

7.3. Líneas de apoyo

Para apoyar la realización de la agenda 2004, los sistemas gerenciales también tienen sus líneas de trabajo, metas e indicadores de efectos.

7.3.1. Gestión y coordinación

<i>Línea de trabajo</i>	<i>Metas</i>	<i>Indicador de efecto</i>	<i>Descripción</i>
01 Gestión de cooperación financiera	Gestionar ante agencias de cooperación externa financiamiento para cubrir el presupuesto institucional.	Al menos el 90% del presupuesto obtenido.	Durante el año 2004 las donaciones de agencias de cooperación continuarán siendo las principales fuentes de recursos para el desarrollo de las actividades de la institución. Para ello se procurará ampliar la base de donantes y fortalecer la relación con los actuales. Esta línea esta orientada a desarrollar la estrategia de sostenibilidad institucional.
02 Gestión de recursos propios	Crear una estructura de financiamiento propio a partir de la venta de servicios de consultoría, capacitaciones y bibliografía.	Al menos 6 consultorías/capacitaciones realizadas.	Esta línea está dedicada a establecer una estructura que propicie la generación de recursos financieros propios, aún cuando estos no lleguen a ser significativos durante el año 2004. Estará orientada a desarrollar la estrategia de sostenibilidad institucional.
03 Rendición de cuentas e imagen institucional	Promover la imagen de la institución a través de una oportuna rendición de cuentas sobre las actividades de la institución y sus resultados.	Un total de 4 informes trimestrales publicados.	A través de esta línea se desarrollará la estrategia de promoción de imagen institucional.
04 Organización y métodos	Diseñar métodos y procedimientos para el impacto y la eficiencia de las actividades institucionales.	Un total de 12 talleres de sistematización realizados.	Esta será el área de trabajo dedicada a sistematizar los métodos y las experiencias de la institución.
05 Capacitación	Fortalecer las capacidades y habilidades de miembros actuales o potenciales de la institución a través de programas de capacitación.	Al menos 6 temas impartidos en que todo el personal tenga el conocimiento básico.	La capacitación es un componente fundamental dentro de la estrategia de sostenibilidad institucional. Para ello se diseñará e implementará un programa continuo de formación, tanto para el personal actual como para otras personas que eventualmente pueden pasar a ser parte del equipo de trabajo.
06 Voluntariado	Facilitar condiciones para la participación de voluntarios en las actividades de la institución.	Al menos 24 voluntarios incorporados.	La institución siempre se ha caracterizado por un significativo aporte de labor de parte de voluntarios. Durante el año 2004 se desarrollarán mejores condiciones para acoger a personas colaboren voluntariamente en las distintas actividades.

7.3.2. Informática

<i>Línea de trabajo</i>	<i>Metas</i>	<i>Indicador de efecto</i>	<i>Descripción</i>
01 Desarrollo de sitios web	Desarrollar los sitios web para que sean más interactivos y dinámicos.	Estadísticas de usuarios.	Está orientada al rediseño de los sitios web de acuerdo a las metas y los objetivos de los otros programas con que la institución cuenta en estos momentos, de tal forma que a través de este medio se pueda interactuar más con los usuarios y facilitarles el acceso a la información que posee la institución. Y poder a través de ella efectuar la venta de capacitaciones y otros servicios en línea, lo cual ayudará a la autosostenibilidad de la institución.
02 Desarrollo de aplicaciones	Desarrollar aplicaciones informáticas que permitan al equipo institucional efectuar su trabajo de una forma más eficiente.	Aplicaciones desarrolladas.	Está orientada a servir de apoyo a todos los miembros de la institución, para el desarrollo de sus actividades, utilizando aplicaciones informáticas y generando bases de datos que permitan el manejo eficiente y efectivo de la información.
03 Asistencia técnica	Brindar asistencia y capacitación a los usuarios de los sistemas informáticos de la institución.	Asistencias proporcionadas.	Esta línea es la dedicada al apoyo de usuarios tanto internos como externos sobre el uso y el conocimiento de tecnologías y herramientas informáticas.

7.3.3. Administración y finanzas

<i>Línea de trabajo</i>	<i>Metas</i>	<i>Indicador de efecto</i>	<i>Descripción</i>
01 Finanzas	Brindar apoyo financiero a los diferentes componentes de la organización para la realización de sus actividades.	Un total de 12 informes financieros auditados.	Esta línea está dedicada a proporcionar los recursos financieros oportunamente para la realización de las actividades. Incluye la elaboración de presupuestos. Mensualmente se elaboran informes financieros para uso interno y trimestralmente para difusión pública.
02 Logística	Coordinar y organizar las actividades internas y actividades públicas para lograr una mejor coordinación y proyección de la organización.	Nota promedio de al menos 8 (en una escala de 0 a 10) en las evaluaciones de las actividades.	Esta línea de trabajo está dedicada a propiciar un buen ambiente de trabajo y apoyo logístico de las actividades de la organización a nivel interno y de carácter público.
03 Documentación	Mantener en forma adecuada los archivos y documentación de la organización, de manera que sea de fácil acceso para el personal y el público en general.	Sistema de documentación funcionando.	Esta línea de trabajo está dedicada a tener un mayor control y organización de los archivos de documentos de la organización, así como del centro de documentación, los cuales estarán debidamente clasificados y codificados electrónicamente.

8. Control y evaluación

Para el control y evaluación de sus planes, la institución ha adoptado los siguientes mecanismos:

a) Tres meses antes del inicio de cada año que comprende el Plan Estratégico (2004-2006) se revisarán los perfiles de programas y se elaborarán planes operativos. En estos se consignan las metas, las actividades y los indicadores para el año en cuestión. Se establecen conforme los productos señalados en los perfiles de programas y sistemas gerenciales, las capacidades a desarrollar o fortalecer dentro del área de trabajo y entre ellas, y las estrategias para contribuir al logro de la Visión. Además, en los planes operativos se consignan los recursos humanos y financieros que se requieran para su realización.

b) Al inicio de cada trimestre se elaborarán por cada línea de trabajo los cronogramas de actividades, indicando por cada semana el avance que se espera lograr.

c) Los coordinadores de programas y de sistemas gerenciales procurarán sostener una reunión semanal. En ella intercambiarán información sobre las actividades realizadas y por ejecutar, y coordinarán los requerimientos de apoyo de las otras áreas de trabajo.

d) Al final de cada mes se realizará un taller de sistematización. En éste los coordinadores de los programas y sistemas gerenciales dan un informe sobre el avance de sus actividades, los obstáculos que han enfrentado y las lecciones aprendidas. Como producto del taller se definen medidas correctivas para superar los obstáculos o bien recomendaciones para obtener mejores resultados en la realización de las actividades.

d) Trimestralmente se preparará un informe institucional de actividades y resultados. Este es sometido a consideración del Consejo Consultivo, para que sus miembros ofrezcan observaciones y recomendaciones con relación a las actividades desarrolladas.